การพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา ให้เป็นมหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้

โดย

ชลิดา กันหาลิลา

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

ดุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
สถาบันรัฐประศาสนศาสตร์และนโยบายสาธารณะ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรังสิต
ปีการศึกษา 2566

DEVELOPMENT OF NAKHON RATCHASIMA RAJABHAT UNIVERSITY INTO A LEARNING UNIVERSITY

BY

CHALIDA GUNHALILA

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

A DISSERTATION SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT

OF THE REQUIREMENTS FOR

THE DEGREE OF DOCTOR OF PHILOSOPHY IN PUBLIC ADMINISTRATION

INSTITUTE OF PUBLIC ADMINISTRATION AND PUBLIC POLICY

GRADUATE SCHOOL, RANGSIT UNIVERSITY

ACADEMIC YEAR 2023

ดุษฎีนิพนธ์เรื่อง

การพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา
ให้เป็นมหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้

โดย
ชลิดา กันหาลิลา

ได้รับการพิจารณาให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

มหาวิทยาลัยรังสิต
ปีการศึกษา 2566

รศ.ดร.ดนุวัศ สาคริก ประธานกรรมการสอบ	ศ.ดร.ศุภชัย ยาวะประภาษ กรรมการ
ศ.ดร.จรัส สุวรรณมาลา กรรมการ	รศ.ดร.จีระ ประทีป กรรมการ

รศ.ดร.ชนิดา จิตตรุทธะ
กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษา

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

(ผศ.ร.ต.หญิง ดร.วรรณี ศุขสาตร)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
24 มกราคม 2567

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

Dissertation entitled

DEVELOPMENT OF NAKHON RATCHASIMA RAJABHAT UNIVERSITY INTO A LEARNING UNIVERSITY

by

CHALIDA GUNHALILA

was submitted in partial fulfillment of the requirements
for the degree of Doctor of Philosophy in Public Administration

Rangsit University
Academic Year 2023

----------	----------
Assoc.Prof. Danuvas Sagarik, Ph.D.	Prof. Supachai Yavaprabhas, Ph.D.
Examination Committee Chairperson	Member
----------	----------
Prof. Charas Suwanmala, Ph.D.	Assoc.Prof. Chira Prateep, Ph.D.
Member	Member

Assoc.Prof. Chanida Jittaruttha, Ph.D.
Member and Advisor

Approved by Graduate School

(Asst.Prof.Plt.Off. Vannee Sooksatra, D.Eng.)
Dean of Graduate School
January 24, 2024

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

กิตติกรรมประกาศ

ดุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้เป็นอย่างดีเนื่องมาจากได้รับความอนุเคราะห์อย่างสูงจาก รศ.ดร.ชนิดา จิตตรุทธะ อาจารย์ที่ปรึกษา ที่ให้คำปรึกษาคำแนะนำที่เป็นประโยชน์และตรวจทานตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่อย่างดียิ่งตลอดมา ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้ ขอกราบขอบพระคุณท่าน ศ.ดร.ศุภชัย ยาวะประภาษ ที่ให้ความเมตตาอย่างสูงยิ่งในการชี้แนะแนวทางการทำดุษฎีนิพนธ์ให้สำเร็จครั้งนี้ ขอกราบขอบพระคุณท่านคณบดี รศ.ดร.จีระ ประทีป รศ.ดร.ดนุวัศ สาคริก และศ.ดร.จรัส สุวรรณมาลา คณะกรรมการสอบดุษฎีนิพนธ์ที่ให้ข้อเสนอแนะเติมเต็มประเด็นที่ขาดเพื่อให้งานวิจัยสมบูรณ์ยิ่งขึ้น รวมถึงท่านรองคณบดีฝ่ายวิชาการ อาจารย์ ดร.เฉลิมพร เย็นเยือก ที่ช่วยเหลือให้คำแนะนำกระบวนการสำเร็จการศึกษาให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกท่าน ผู้บริหาร อาจารย์ เจ้าหน้าที่ อดีตบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา ที่สละเวลาอันมีค่าและอนุญาตให้ผู้ศึกษาเข้าสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบพระคุณ รศ.ดร.วิภาส ทองสุทธิ์ อธิการบดี, ผศ.ดร.พัฒน์ศิณ สำเริงรัมย์ รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร, ผศ.ดร.รชพล ศรีขาวรส ผู้อำนวยการหลักสูตร รป.ม., อาจารย์ ดร.ดิเรก แสสนธิ์ คณบดีคณะรัฐประศาสนศาสตร์ และ อาจารย์ ดร.จักรีวัชระ กันบุรมย์ ผู้มีพระคุณยิ่งในการสนับสนุนช่วยเหลือ สร้างขวัญกำลังใจ สร้างแรงจูงใจผลักดันให้ผู้ศึกษาตลอดมา

ขอขอบคุณ อาจารย์นิธิกานต์ สนสระน้อย อาจารย์คุณัญญา หอมหวล ผู้ช่วยวิจัย และขอขอบคุณ พี่ ๆ น้อง ๆ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ วิทยาลัยนครราชสีมาทุกท่านที่เป็นกำลังใจสนับสนุน ช่วยเหลืองานในวันที่ลาลงพื้นที่เก็บข้อมูลการวิจัย

ท้ายสุดนี้ ขอกราบขอบพระคุณ คุณสวาท ปิโคทัง ผู้มีพระคุณอย่างสูงยิ่งในการสนับสนุนการศึกษาระดับปริญญาเอกครั้งนี้ และสมาชิกในครอบครัวทุกๆท่าน ที่ให้การสนับสนุนช่วยเหลือเป็นกำลังใจ รับฟังปัญหา สนับสนุนช่วยเหลือทุกสิ่งอย่างด้วยดีมาโดยตลอด

คุณค่าและประโยชน์อันพึงเกิดจากการวิจัยครั้งนี้ ขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณผู้มีพระคุณทุกท่าน ด้วยความเคารพไว้ ณ ที่นี้

ชลิดา กันหาลิลา

ผู้วิจัย

5707166 : ชลิดา กันหาลิลา

ชื่อดุษฎีนิพนธ์ : การพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมาให้เป็นมหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้

หลักสูตร : ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

อาจารย์ที่ปรึกษา : รศ.ดร.ชนิดา จิตตรุทธะ

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัย 2) ปัจจัยทางการบริหารขององค์การที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัย 3) ปัญหา อุปสรรค แนวทางการพัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นมหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้ การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ผู้บริหาร อาจารย์ เจ้าหน้าที่ อดีตบุคลากร จำนวน 41 คน เป็นการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้าง การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหาแบบสร้างข้อสรุป

ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ตามหลักวินัย 5 ประการ ของเซนเก (Senge,1990) พบว่า มหาวิทยาลัยมีลักษณะบางประการที่สะท้อนให้เห็นถึงการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ การเป็นบุคคลรอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม วัฒนธรรมการเรียนรู้ในมหาวิทยาลัยเป็นปัจจัยที่ผลักดันสนับสนุนสมาชิกองค์การให้เกิดการเรียนรู้ แต่ก็เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดอุปสรรคในการเรียนรู้เช่นเดียวกัน ปัจจัยภาวะผู้นำ ได้แก่ อธิการบดีและผู้บริหาร เป็นปัจจัยหลักที่มีอิทธิพลต่อการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยสู่การเป็นมหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้ ปัญหา อุปสรรค คือ การคิดอย่างเป็นระบบ สมาชิกในองค์การยังมองแบบแยกส่วนขาดการบูรณาการเชื่อมโยงในการทำงาน วัฒนธรรมการเรียนรู้ในมหาวิทยาลัยบางเรื่องที่ได้รับอิทธิพลจากวิธีการปฏิบัติในอดีต กฎเกณฑ์ ค่านิยมต่างๆ วัฒนธรรมเหล่านี้ทำให้สมาชิกในองค์การไม่สามารถเกิดการคิดอย่างเป็นระบบ แนวทางการพัฒนา มหาวิทยาลัยควรมีการบริหารจัดการส่งเสริมทักษะสมาชิกในองค์การให้เกิดการคิดเชิงระบบให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม ส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ การสร้างกรอบแนวคิดใหม่ ให้สมาชิกในองค์การยอมรับ ปรับเปลี่ยนเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ

(ดุษฎีนิพนธ์มีจำนวนทั้งสิ้น 185 หน้า)

คำสำคัญ: การพัฒนามหาวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้

ลายมือชื่อนักศึกษา ..... ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา .....

5707166 : Chalida Gunhalila

Dissertation Title : Development of Nakhon Ratchasima Rajabhat University into a Learning University

Program : Doctor of Philosophy in Public Administration

Dissertation Advisor : Assoc.Prof. Chanida Jittaruttha, Ph.D.

Abstract

The research purposes were (1) to study characteristics of a learning organization of the university; (2) to study administrative factors of the organization that affect the university's learning organization; and (3) to study problems, obstacles, and guidelines for developing the university into a learning university. This research was the qualitative research collecting data through a structured in-depth interview with the key informants including administrators, professors, officials, and former personnel, totaling 41 individuals, and the data were analyzed by the method of content analysis to create conclusions. The findings revealed that as to the characteristics of a learning organization according to the five principles of discipline of Senge (1990), it was found that the university had some characteristics reflecting a learning Organization including being a well-rounded person, having a thought pattern, having a shared vision, and learning together as a team respectively. The university's learning culture was the factor driving and supporting the organizational members to learn, and it was also the factor creating obstacles to learning; the leadership factors including the president and administrators, were the main factors that influenced driving the university towards becoming a learning university. The problems and obstacles were systematic thinking because the organizational members still perceived things separately with a lack of integration and connection in work. Additionally, some learning cultures were influenced by past practices, rules, and values. Therefore, these cultures prevented the organizational members from thinking systematically. As for the development guidelines, the university should manage and promote the skills of the organizational members to make systematic thinking happen concretely, promote a learning culture, and create new conceptual frameworks for the organizational members to accept and adapt to learn new things.

(Total 185 pages)

Keywords: University Development, University of Learning

Student's Signature …..... Dissertation Advisor's Signature .....

สารบัญ

		หน้า
กิตติกรรมประกาศ		**ก**
บทคัดย่อภาษาไทย		**ข**
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ		**ค**
สารบัญ		**ง**
สารบัญตาราง		**ฉ**
สารบัญรูป		**ช**
บทที่ 1	**บทนำ**	**1**
	1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
	1.2 คำถามในการวิจัย	5
	1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	5
	1.4 ขอบเขตของการวิจัย	5
	1.5 นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย	6
	1.6 ประโยชน์ที่ได้รับ	9
บทที่ 2	**แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง**	**11**
	2.1 แนวคิด องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)	11
	2.2 แนวคิด การจัดการความรู้	50
	2.3 แนวคิด การพัฒนาองค์การ	60
	2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	74
	2.5 กรอบแนวคิดการวิจัย	81
บทที่ 3	**วิธีดำเนินการวิจัย**	**84**
	3.1 สังเขปกรณีศึกษา : มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา	84
	3.2 รูปแบบการวิจัย	90
	3.3 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	91
	3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	94
	3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล	100

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

สารบัญ (ต่อ)

		หน้า
	3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล	101
บทที่ 4	**ผลการศึกษา**	**103**
	4.1 ลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชราชภัฏนครราชสีมา	103
	4.2 ปัจจัยทางการบริหารขององค์การที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา	116
	4.3 ผลการวิเคราะห์ปัญหา หรืออุปสรรคต่อการเป็นมหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา	139
	4.4 แนวทางการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมาให้เป็นมหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้	143
บทที่ 5	**สรุป อภิปราย และข้อเสนอแนะจากการวิจัย**	**148**
	5.1 สรุปผลการวิจัย	148
	5.2 อภิปรายผลการวิจัย	163
	5.3 ข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัย	
	5.4 ข้อเสนอแนะจากการวิจัย	169
บรรณานุกรม		**172**
ภาคผนวก		**177**
	ภาคผนวก ก เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	178
	ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์เข้าเก็บข้อมูล	182
	ภาคผนวก ค รูปภาพลงพื้นที่เก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาวิจัย	184
ประวัติผู้วิจัย		**186**

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
2.1	สรุปแนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของนักวิชาการต่างประเทศ	37
2.2	สรุปแนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของนักวิชาการไทย	44
2.3	สรุปคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่เสนอโดยนักวิชาการ	50
2.4	สรุปปัจจัยการบริหารองค์การที่เสนอโดยนักวิชาการ	50
3.1	กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการวิจัย	
5.1	สรุปการสังเคราะห์หลักวินัย 5 ประการ (The Fifth Discipline) ขององค์กรแห่งการเรียนรู้มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา	156

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

สารบัญรูป

รูปที่		หน้า
2.1	วงจรการสร้างสรรค์องค์ความรู้ (SECI)	54
2.2	กระบวนการพัฒนาองค์การ	63
2.3	การพัมนาองค์การ 5 ระยะ	65
2.4	Organization Environment	72
2.5	กรอบแนวคิดการวิจัย	82

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

โลกในยุคศตวรรษที่ 21 เป็นยุคที่ความรู้และข้อมูลข่าวสารมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา โดยการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 จะเป็นการเรียนรู้ที่ให้ความสำคัญกับประสบการณ์และให้ผู้เรียนได้มีส่วนร่วม ผู้เรียนมีบทบาทสำคัญต่อการดำเนินกิจกรรมการเรียนรู้ของตนเอง (Keeratichamroen, 2017, p. 86) ปัจจุบันสถาบันการศึกษามีรูปแบบการแข่งขันกันภายใต้ยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีการใช้อาวุธทางปัญญาที่จะต้องเรียนรู้ฝึกฝนเพื่อเป็นอาวุธต้องสู้ในยุคนี้ที่เราเรียกว่ายุคโลกาภิวัตน์ หรือยุคที่อาศัยแนวคิด “สังคมแห่งการเรียนรู้” (Knowledge-Based Society) ที่คนในสังคมจะต้องมีการพัฒนาตนเองมีการเรียนรู้ตลอดเวลา (ประกาย ศิริสำราญ, 2562, น.1) ดังเช่น การกำหนดไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ ฉบับที่12 พ.ศ. 2560-2564 ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนโดยกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาคนสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างยั่งยืน พร้อมรับกับเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคศตวรรษที่ 21 เพื่อเท่าทันการเปลี่ยนแปลงไปสู่สังคมที่มีฐานแห่งความรู้ (Knowledge-based Society) ที่คนในสังคมมีการเรียนรู้ตลอดเวลา (ศุภรดา สุขประเสริฐ, 2561)

แนวคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ได้รับความสนใจเป็นอย่างมากทั้งในแวดวงวิชาการและการบริหารจัดการ เนื่องจากนักทฤษฎีองค์การจำนวนมากเห็นด้วยการพัฒนาองค์การให้มุ่งสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นแนวทางที่สร้างความอยู่รอด และความรุ่งเรืองให้องค์การได้อย่างยั่งยืน แนวคิดการจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้จึงได้ถือกำเนิดขึ้นมา เพราะองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นการบริหารรูปแบบหนึ่งที่ใช้ความรู้เป็นพื้นฐานในการก้าวไปสู่ความสำเร็จขององค์การได้ทุกประเภท ไม่ว่าจะเป็นองค์การภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ หรือธุรกิจเอกชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งสถานศึกษา ในฐานะสถาบันการศึกษาเกี่ยวข้องโดยตรงกับกระบวนการเรียนรู้และจำเป็นต้องปรับตัวให้อยู่รอดภายในกระแสการแข่งขันที่ไม่หยุดนิ่ง ซึ่งไม่เพียงแข่งขันกับตัวเองเพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการในระดับนานาชาติ ยังต้องแข่งขันกับสถาบันอุดมศึกษาภายในประเทศทั้งของรัฐและเอกชนที่มีอยู่มากมาย (กิตติ ศศิวิมลลักษณ์, 2555, น.1)

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

Senge (1990) แห่ง Massachusetts Institute of Technology เสนอแนวคิดที่โด่งดังเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเขาได้เสนอตัวแบบที่นำไปสู่ความสำเร็จของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วยหลักวินัย 5 ประการ (The Fifth Discipline) ที่เขาเชื่อว่าเป็นหัวใจสำคัญและเป็นหลักที่จะใช้ในการพัฒนาให้ประสบความสำเร็จ ได้แก่ 1) การเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery) ผู้บริหารหรือสมาชิกในองค์การจะต้องพัฒนาความรู้ ทักษะ และความชำนาญเฉพาะตัวขึ้น เพื่อให้เป็นผู้รู้จริงใน เรื่องหนึ่งๆ รู้ถึงผลลัพธ์ หรือผลกระทบที่จะเกิดกับองค์การทำให้ สามารถป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ล่วงหน้า 2) การมีแบบแผนความคิด (Mental Models) ผู้บริหารและสมาชิกขององค์การต้อง มีความเชื่อหรือทัศนคติที่ถูกต้อง ความเชื่อหรือทัศนคติบางอย่าง เป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ บางเรื่องอาจขัดขวางพัฒนาการขององค์การด้วย 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) เป็นการทำให้สมาชิกทุกคนขององค์การสามารถมองเห็นภาพขององค์การที่ต้องการร่วมกัน 4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) การสร้างบรรยากาศและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ให้สมาชิกในทีมแต่ละคนเกิดการเรียนรู้และเติบโตไปพร้อมๆกัน และ 5) การคิดเป็นระบบ (Systems Thinking) คือ สมาชิกองค์การมีความสามารถในการมองแบบองค์รวม (Holism) โดยจะต้องรู้ว่าส่วนต่างๆ ภายในองค์การมีความสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ ผลของการเปลี่ยนแปลงในส่วนหนึ่งๆจะส่งผลให้ส่วนอื่นๆเปลี่ยนแปลงไปด้วย เซนเกได้ให้ความสำคัญกับประการที่ 5 ค่อนข้างมาก ที่สมาชิกในองค์การมีการคิดเป็นระบบ มีการเรียนรู้จากประสบการณ์และบูรณาการความรู้ใหม่ โดยนำเสนอความคิดไว้ในบทความชื่อ “The Fifth Discipline: A Shift of Mind” เป็นการท้าทายให้ผู้บริหารองค์การและผู้ปฏิบัติงานเปลี่ยนแปลงมโนทัศน์ในการมองแบบแยกส่วน (Part) เป็นการมองแบบองค์รวม (Whole) เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงที่ซับซ้อนในบริบทการจัดการปัจจุบัน (ชนิดา จิตตรุทธะ, 2564, น.339) นอกจากนั้น Garvin (1993) ได้นำเสนอ องค์ประกอบหลัก 5 ประการ ในการพัฒนาการแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ การปัญหาอย่างเป็นระบบ การทดลองทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยวิธีการใหม่ การเรียนรู้จากประสบการณ์และเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในอดีต การเรียนจากบุคคลอื่น และการถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ Marquardt (2002) ได้เสนอแนวคิดแนวคิดตัวแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้เชิงระบบว่าจะต้องประกอบด้วยระบบต่าง ๆ ซึ่งเป็นระบบย่อย 5 ระบบซึ่งสัมพันธ์กัน ได้แก่ องค์ประกอบด้านการเรียนรู้ องค์ประกอบด้านองค์การ องค์ประกอบด้านบุคคล องค์ประกอบด้านความรู้ และองค์ประกอบด้านเทคโนโลยี ซึ่งในปัจจุบัน องค์การส่วนใหญ่ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาเพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ ภาคเอกชน ตลอดจนสถาบันการศึกษา ซึ่งได้เน้นถึงการพัฒนาคน และจะต้องพัฒนาให้เกิดความรู้ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานได้อย่างดีสอดคล้องกับสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว โดยใช้ “การจัดการ

ความรู้” เป็นเครื่องจะช่วยสร้างพลังทวีคูณ (Synergy) ที่ผู้บริหารของทุกองค์การควรให้ความสนใจอย่างยิ่ง สอดคล้องกับเป้าหมายของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ที่มุ่งเน้นถึงการพัฒนาคน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน การสร้างความมั่นคง มั่งคั่งทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ สอดคล้องกับกรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2560 – 2574) สถาบันอุดมศึกษาเป็นหน่วยงานในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศในฐานะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นหน่วยงานที่มีทรัพยากร มีองค์ความรู้ มีศักยภาพ เสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับการศึกษา พร้อมทั้งการยกระดับคุณภาพการศึกษา และพัฒนาผู้เรียนให้พร้อมในการหาความรู้ และนำความรู้ที่ได้ไปพัฒนาสู่ระดับการศึกษาที่สูงขึ้นได้อย่างมีคุณภาพ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2565)

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมาเป็นมหาวิทยาลัยในสังกัดของรัฐ มีต้นกำเนิดจาก “โรงเรียนฝึกหัดครูมูลกสิกรรม ประจำมณฑลนครราชสีมา” ซึ่งกระทรวงธรรมการได้จัดตั้งขึ้น เมื่อปี พ.ศ. 2466 เปิดสอนหลักสูตรประโยคครูมูลสามัญ (ป.) และประโยคครูประกาศนียบัตรจังหวัด (ว.) ในปี พ.ศ. 2547 ได้รับการยกฐานะเป็น “มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา” เมื่อวันที่ 15 มิถุนายน พ.ศ. 2547 เปิดสอนระดับปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก จำนวน 7 คณะ ได้แก่ คณะครุศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี คณะวิทยาการจัดการ คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม คณะสาธารณสุขศาสตร์ และคณะพยาบาลศาสตร์ (มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา, 2565) มหาวิทยาลัยได้ถูกจัดให้อยู่ในกลุ่มที่ 3 คือ กลุ่มพัฒนาชุมชนท้องถิ่นหรือชุมชนอื่น (กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม, 2564) มีพันธกิจหลักและยุทธศาสตร์ที่มุ่งสู่การพัฒนาชุมชนท้องถิ่นและชุมชนที่มีวัตถุประสงค์หรือประโยชน์ร่วมกัน การเป็นแหล่งเรียนรู้ถ่ายทอดความรู้และเทคโนโลยีเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชน และการให้ประชาชนมีโอกาสเรียนรู้ตลอดชีวิตอันจะนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน (ราชกิจจานุเบกษา, 2565) จากข้อมูลเบื้องต้นการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยสามารถสรุปพันธกิจที่ผู้บริหารได้ขับเคลื่อนการบริหารจัดการองค์ความรู้ได้ 3 ช่วงเวลา ดังนี้ (1) ช่วงเวลาแรก พ.ศ. 2547-2556 สมัยของอธิการบดี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เสาวนิต เศาณานนท์ (ดำรงตำแหน่งสองสมัย) เป็นช่วงเวลาที่มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารจากสถาบันราชภัฏนครเป็นมหาวิทยาลัยในวันที่ 15 มิถุนายน พ.ศ. 2547 ในช่วงเวลานี้ท่านอธิการบดีมีวิสัยทัศน์ที่จะขับเคลื่อนพัฒนามหาวิทยาลัยหลายด้านโดยเน้นการพัฒนาคนเป็นทรัพยากรที่สำคัญ ที่จะขับเคลื่อนพัฒนาองค์การให้เติบโต (2) ช่วงเวลาที่สอง พ.ศ. 2556-2561 สมัยของอธิการบดี รองศาสตราจารย์ ดร.วิเชียร ฝอยพิกุล 2561 เป็นช่วงเวลาที่มหาวิทยาลัยมีนโยบายเป็นองค์การที่เรียนรู้ และบูรณาการจัดการความรู้กับงานประจำ วิสัยทัศน์

“มหาวิทยาลัยที่เรียนรู้” โดยมีแผนการจัดการความรู้เป็นแนวทางดำเนินการจัดการความรู้ทั่วทั้งองค์การ มีโครงการ/กิจกรรมของหน่วยงาน และของมหาวิทยาลัยที่บูรณาการตามพันธกิจหลัก 4 ด้าน ได้แก่ การเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ ศิลปะและวัฒนธรรม อีกทั้งยังเสริมด้านการบริหารจัดการ และการบูรณาการองค์ความรู้จากการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติงาน (3) ช่วงเวลาที่สาม พ.ศ. 2562-ปัจจุบัน สมัยของอธิการบดี รองศาสตราจารย์ ดร.อดิศร เนาวนนท์ (ดำรงตำแหน่งสมัยที่สอง) มีเป้าหมายเพื่อเป็นมหาวิทยาลัยของปวงชนที่เน้นคุณภาพการผลิตบัณฑิตและการวิจัยเพื่อพัฒนาท้องถิ่น มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับในระดับชาติและนานาชาติ ตามวิสัยทัศน์ “เป็นผู้นำการศึกษา เพื่อพัฒนาท้องถิ่น สู่ความยั่งยืน” ท่านมีวิสัยทัศน์ในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยมีการกำหนดเป็นนโยบายของมหาวิทยาลัย นอกจากนั้นท่านได้บริหารจัดการตามพันธกิจทั้ง 2 ด้าน โดยพยายามผลักดันพัฒนาขับเคลื่อนนโยบายหลายๆอย่างให้สำเร็จ โดยมีผลงานที่โดดเด่นคือการเปิดคณะพยาบาลศาสตร์ และโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา จากการสำรวจข้อมูลเบื้องต้นดังกล่าว ทำให้ทราบว่า มหาวิทยาลัยมีการเรียนรู้และเติบโตแบบก้าวกระโดดหลายด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านหลักสูตร การวิจัยที่บูรณาการกับการเรียนการสอน การบริการวิชาการร่วมกับชุมชนท้องถิ่น

ดังนั้น จะเห็นได้ว่ามหาวิทยาลัยได้มีการพัฒนาและปรับปรุงการบริหารและการดำเนินงานตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยมาอย่างต่อเนื่อง อาจมีความราบรื่นและอุปสรรคตามปกติขององค์การทุกแห่ง แม้ว่ามหาวิทยาลัยจะมีเป้าหมายและความพยายามผลักดันโครงการต่างๆ เพื่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ หากแต่วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์การ ในด้านการบริหารและการดำเนินงานอาจไม่ได้เป็นวัฒนธรรมเชิงรุก เนื่องจากมหาวิทยาลัยได้รับงบประมาณสนับสนุนและไม่ค่อยจำเป็นต้องแข่งขันในเชิงการตลาดเหมือนมหาวิทยาลัยเอกชน แต่ในโครงสร้างการบริหารที่เป็นส่วนราชการ อาจยังเป็นข้อจำกัดในการบริหารงานที่ยังขาดความคล่องตัว ในรายงานประจำปี การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา ประจำปีงบประมาณ 2565 พบว่า การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยยังพบว่ามีจุดอ่อนหลายปัจจัย ได้แก่ การปรับ Mindset ของบุคลากรยังไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง การบูรณาการการทำงานร่วมกันยังไม่ชัดเจนยังเป็นลักษณะต่างคนต่างทำ การที่มหาวิทยาลัยยังคงสถานภาพเป็นส่วนราชการทำให้การบริหารจัดการขาดความคล่องตัวและไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร (มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา, 2565, น.15) ซึ่งอาจเป็นข้อจำกัดในการพัฒนาองค์การให้มีลักษณะของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาลักษณะของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยที่สะท้อนออกมาด้วยหลักวินัย 5 ประการ ตามแนวคิดของ Senge (1990) เป็นอย่างไร

รวมถึงศึกษาปัจจัยทางการบริหารองค์การมีส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ปัญหา อุปสรรค และแนวทางในการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมาให้เป็นมหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้ต่อไป

1.2 คำถามการวิจัย

1) มหาวิทยาลัยราชราชภัฏนครราชสีมามีลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากน้อยเพียงใด

2) ปัจจัยทางการบริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมามีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อย่างไร

3) ปัญหา หรืออุปสรรคต่อการเป็นมหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมาได้แก่ปัจจัยใด เพราะเหตุใด

4) แนวทางการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมาให้เป็นมหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้ควรเป็นอย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1) เพื่อศึกษาลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา

2) เพื่อศึกษา ปัจจัยทางการบริหารขององค์การที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา

3) เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรคต่อการเป็นมหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา

4) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมาให้เป็นมหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้

1.4 ขอบเขตการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาเรื่อง การพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมาให้เป็นมหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้ โดยการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของมหาวิทยาลัยในภาพรวม ที่สามารถอธิบายเกี่ยวกับลักษณะของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ทั้ง 5 ด้าน ตามแนวคิดของ Senge (1990)

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

ประกอบด้วย 1) การที่สมาชิกองค์การเป็นบุคคลรอบรู้ 2) การที่สมาชิกองค์การมีแบบแผนความคิด 3) การที่สมาชิกองค์การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน 4) การที่สมาชิกองค์การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และ 5) การที่สมาชิกองค์การคิดอย่างเป็นระบบ รวมถึงศึกษาปัจจัยทางการบริหารขององค์การที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ปัญหา อุปสรรค และแนวทางการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมาให้เป็นมหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีขอบเขตของประชากรที่เป็นตัวแทนกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 4 กลุ่ม ประกอบด้วย 1) กลุ่มผู้บริหาร จำนวน 9 ราย 2) กลุ่มอาจารย์ จำนวน 14 ราย 3) กลุ่มเจ้าหน้าที่ จำนวน 12 ราย 4) กลุ่มอดีตบุคลากร จำนวน 6 ราย รวมทั้งหมด 41 ราย สำหรับขอบเขตในเรื่องของเวลา การศึกษาครั้งนี้มีอำนาจอธิบายได้ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 – พ.ศ. 2566

1.5 นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

ลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในการศึกษาครั้งนี้ หมายถึง สถานการณ์ที่เป็นอยู่จริงของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา ที่มีการดำเนินการหรือที่ถูกนำมาใช้ในการพัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 5 ด้าน ตามแนวคิดของ Senge (1990) ประกอบด้วย

การเป็นบุคคลรอบรู้ ในการศึกษาครั้งนี้ หมายถึง ลักษณะของสมาชิกองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมาที่แสดงออกถึงความมุ่งมั่น ฝึกฝนและพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รอบรู้อย่างต่อเนื่อง มีความสนใจใฝ่เรียนรู้สิ่งใหม่ๆอย่างสม่ำเสมอ มีการปรับปรุงสิ่งที่ตนเองทำอยู่ตลอดเวลาจนมีความเชี่ยวชาญทั้งในหน้าที่ และงานนอกเหนือหน้าที่ความรับผิดชอบ

การมีแบบแผนความคิด ในการศึกษาครั้งนี้ หมายถึง ลักษณะของสมาชิกองค์การมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา ที่แสดงออกถึงการตระหนักรู้ความคิดของตนเอง รู้ว่าตนเองกำลังคิดเรื่องอะไร ไม่ยึดติด เปิดใจและพร้อมที่จะปรับเปลี่ยน สามารถใช้กระบวนการคิด วิเคราะห์และตัดสินใจในการปฏิบัติงานบนพื้นฐานของเหตุผล หลักการ ทฤษฎี ข้อมูล และประสบการณ์ใหม่ๆ

การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ในการศึกษาครั้งนี้ หมายถึง ลักษณะของสมาชิกองค์การมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา ที่แสดงออกถึงการมีส่วนร่วมในการกำหนดภาพแห่งอนาคตขององค์การ เกิดการรับรู้และศรัทธาในภาพแห่งอนาคตขององค์การอย่างทั่วถึง ทำให้บุคลากรทุกคนสามารถร่วมกันเดินไปสู่เป้าหมายหรือภาพแห่งอนาคตนั้นได้

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ในการศึกษาครั้งนี้ หมายถึง ลักษณะของสมาชิกองค์การมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา ที่แสดงความคิดเห็นร่วมกันในการแก้ปัญหา การวางแผนร่วมกัน การให้ความร่วมมือระหว่างบุคคลและทีมงานเพื่อมุ่งความสำเร็จของงาน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ต่างๆร่วมกัน เพื่อการพัฒนาศักยภาพของทีมงาน

การคิดอย่างเป็นระบบ ในการศึกษาครั้งนี้ หมายถึง ลักษณะของสมาชิกองค์การมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา ที่แสดงออกมาถึงลักษณะการปฏิบัติงานเป็นขั้นเป็นตอนมีการสื่อสารการแสดงความคิดอย่างเป็นขั้นตอน มีเหตุผล คิดอย่างเป็นระบบเข้าใจส่วนประกอบย่อยๆที่ผสมผสานอยู่ภายในองค์ประกอบใหญ่ สมาชิกองค์การสามารถมองแบบองค์รวมมากกว่ามองแบบแยกส่วน

ปัจจัยทางการบริหารขององค์การที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในการศึกษาครั้งนี้ หมายถึง ปัจจัยต่างๆที่เกี่ยวข้อง สนับสนุนส่งผลในการพัฒนาผลักดันให้ดีขึ้น หรือสิ่งที่เป็นอุปสรรคขัดขวาง ยับยั้ง หรือส่งผลกระทบกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา ทำให้ไม่สามารถดำเนินการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ หรือสามารถดำเนินการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้แต่ไม่มีประสิทธิภาพหรือไม่ประสบผลสำเร็จ ประกอบด้วย

วัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การ ในการศึกษาครั้งนี้ หมายถึง การที่มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมามีวัฒนธรรมที่สนับสนุนให้สมาชิกองค์การทุกระดับแสดงศักยภาพได้อย่างเต็มที่ มีวัฒนธรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน มีบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้และทดลองสิ่งใหม่ๆ และส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ พร้อมเปิดโอกาสให้สมาชิกองค์การเข้ามามีส่วนร่วมผลักดันองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และมีช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

ภาวะผู้นำ ในการศึกษาครั้งนี้ หมายถึง ผู้นำในองค์การมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา ที่มีเจตนารมณ์ในการพัฒนาองค์การอย่างไม่หยุดยั้งโดยผ่านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีวิสัยทัศน์และความคิดเชิงกลยุทธ์ เป็นผู้ที่มองการณ์ไกล กระตุ้นให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและการตัดสินใจของมหาวิทยาลัย สนับสนุนการบูรณาการสิ่งที่เรียนรู้และวิธีการใหม่ๆเพื่อการพัฒนาองค์การอย่างสม่ำเสมอ สนับสนุนทรัพยากรที่จะทำให้การเรียนรู้สามารถขยายไปยัง

ส่วนต่างๆขององค์การได้อย่างรวดเร็ว ยอมรับและชื่นชมความคิดเห็นที่แตกต่างจากตน พร้อมรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรเสมอ มักตั้งคำถามเพื่อกระตุ้นให้เกิดความคิดในมุมอื่นๆที่แตกต่างไปจากเดิมเสมอ และใช้การติดต่อสื่อสารสร้างความร่วมมือมากกว่าการควบคุม

กลยุทธ์หรือวิสัยทัศน์องค์การ ในการศึกษาครั้งนี้ หมายถึง การที่ผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมาได้มีการกำหนดกลยุทธ์วิสัยทัศน์องค์การ ในการพัฒนาองค์การเพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีการทำแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจนทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง ระยะยาว เพื่อขับเคลื่อนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในอนาคต

การจัดการความรู้ ในการศึกษาครั้งนี้ หมายถึง สมาชิกองค์การมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา มีส่วนร่วมในการสร้างระบบการจัดการองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์การ หรือองค์ความรู้ที่กระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อให้สมาชิกในองค์การ สามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ มีการสร้างเครือข่ายความรู้ และถ่ายโอนความรู้ให้กับสมาชิกองค์การ มีกำกับติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

การสร้างนวัตกรรมความรู้ ในการศึกษาครั้งนี้ หมายถึง สมาชิกองค์การมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมาสร้างสรรค์องค์ความรู้ขึ้นมาโดยผ่านกระบวนการแปรเปลี่ยนความรู้ที่แฝงอยู่ในเฉพาะตัวของบุคคล ให้กลายเป็นความรู้ที่ทุกคนสามารถรับรู้และเข้าใจร่วมกันได้ ซึ่งเป็นความรู้ที่มีการแสดงออกในรูปแบบต่างๆ เช่น บทความ งานเขียน คำบรรยาย หรือสูตรต่างๆที่บันทึกไว้ มีลักษณะเป็นทางการ เห็นได้ มีระบบ และง่ายต่อการแบ่งปันและถ่ายทอด มีการสร้างปฏิสัมพันธ์ทางสังคม การแลกเปลี่ยนจากประสบการณ์ การฝึกอบรม หรือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากการพูดหรือบรรยายความรู้แบบโดยการใช้อุปมาอุปมัยการเปรียบเทียบ การสร้างความรู้โดยการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ศึกษาจากความรู้ที่ได้เขียนไว้ในคู่มือ เอกสาร เพื่อเพิ่มพูนทักษะให้สูงขึ้น และโดยการรวบรวมหรือบูรณาการองค์ความรู้ หรือสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่และมีการนำความรู้ไปปรับใช้

การนำใช้เทคโนโลยีมาใช้ในหน่วยงาน ในการศึกษาครั้งนี้ หมายถึง การที่มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมามีการจัดหาเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการปฏิบัติงาน และมีความพร้อมทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในการส่งเสริมพัฒนาสมาชิกในองค์การเกิดการเรียนรู้ และสนับสนุนให้

สมาชิกในองค์การสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการผลิตสื่อสารสนเทศใหม่ ๆ เพื่อการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ในพัฒนาศักยภาพตนเองได้มีประสิทธิภาพ

การพัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในการศึกษาครั้งนี้ หมายถึง วิธีการหรือกระบวนการทางการวิจัยเพื่อดำเนินการที่ทำให้เกิดการพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา

1.6 ประโยชน์ที่ได้รับ

1.6.1 ประโยชน์เชิงวิชาการ

1) ผลจากการวิจัยนี้สามารถนำไปเสริมสร้างพัฒนาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับลักษณะการเป็นองค์การแห่งเรียนรู้ และปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ รวมถึงได้ทราบแนวทางในการบริหารจัดการปัจจัยที่ส่งเสริมต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อที่จะนำแนวทางนั้นไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์การของตนเอง

2) สถาบันอุดมศึกษาทั่วไปได้ศึกษาตัวอย่าง แนวทาง และวิธีการในการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาอื่นๆ ได้

1.6.2 ประโยชน์ในเชิงบริหาร

1) ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาของรัฐสามารถนำข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัยมาเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบาย แผนกลยุทธ์ที่จะพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

2) สมาชิกองค์การของสถาบันอุดมศึกษามีแนวทางในการปรับปรุงข้อบกพร่อง และการพัฒนาตนเองในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ เพื่อทำให้องค์การเป็นมีสภาพเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

จากบทที่ 1 นี้ทำให้ทราบถึง ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาที่ต้องศึกษาเรื่องนี้ ตลอดจนคำถามการวิจัย วัตถุประสงค์ของการวิจัย ขอบเขตของการวิจัย นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ใน

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

การวิจัย และประโยชน์ที่ได้รับ ในบทถัดไปจะเป็นการการนำเสนอแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง และเอกสารงานวิจัย และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ที่จะนำไปสังเคราะห์เพื่อสร้างกรอบแนวคิดวิจัย เพื่อใช้ตอบคำถามการวิจัย และวัตถุประสงค์ของการวิจัย

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมาให้เป็นมหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยได้ศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากเอกสารตำรา ของนักวิชาการสำคัญๆ ทั้งในและต่างประเทศ โดยผู้วิจัยได้รวบรวมสาระสำคัญประเด็นที่สำคัญต่างๆ เพื่อนำมาเชื่อมโยงกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากนั้นทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีเพื่อนำไปสู่การพัฒนากรอบแนวคิดการวิจัย โดยมีการกำหนดประเด็นการนำเสนอ 5 ส่วน ได้แก่

2.1 แนวคิด องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

2.2 แนวคิด การจัดการความรู้

2.3 แนวคิด การพัฒนาองค์การ

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.5 กรอบแนวคิดการวิจัย

มีรายละเอียดดังนี้

2.1 แนวคิด องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

2.1.1 แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นแนวคิดที่มีพัฒนาการส่วนหนึ่งซึ่งมีความเกี่ยวพันเชื่อมโยงกับการพัฒนาทฤษฎีองค์การ และอีกส่วนหนึ่งนั้นเกี่ยวข้องกับการพัฒนาศาสตร์ด้านการเรียนรู้ หลังจากนั้นจึงถูกนำมาใช้ในการพัฒนาองค์การในเวลาต่อมา เนื่องจากองค์การตระหนักว่าต้องนำมาซึ่งความเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ ต้องมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ ไม่ว่าจะเป็นการเรียนรู้จากความผิดพลาด การเรียนรู้จากบทเรียนในอดีต และการเรียนรู้ที่จะทำในสิ่งที่แตกต่าง เป็นปัจจัยหลักที่จะนำไปสู่ความสำเร็จและความยั่งยืนขององค์การ โดยที่องค์การซึ่งเป็นสิ่งไม่มีชีวิตนั้น ไม่สามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง แต่ต้องอาศัยความพยายามที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของพนักงาน การเรียนรู้นำมาซึ่งความเปลี่ยนแปลงในเรื่องการขยายศักยภาพของปัจเจกบุคคลที่จะคิดแตกต่าง การ

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

แก้ปัญหาท้าทายสิ่งใหม่และแนวทางของการสร้างสรรค์นวัตกรรม โดยวัฒนธรรมการเรียนรู้มักทำให้พนักงานเรียนรู้ได้ง่ายขึ้น พัฒนาและแลกเปลี่ยนถ่ายโอนความรู้ ให้อำนาจกับพนักงานในการตั้งคำถามต่อสถานภาพบรรทัดฐานขององค์การ ซึ่งในระยะเริ่มแรกนั้นอาจไม่ได้เรียกชื่อว่าองค์การแห่งการเรียนรู้เหมือนเช่นในปัจจุบัน โดยนักวิชาการสำคัญในยุคเริ่มต้นคือก่อน ค.ศ.1980 ได้แก่ Argryris & Schon (1978) ซึ่งมีจุดเน้นในเรื่องของ การเรียนรู้ขององค์การ โดยหากทบทวนพัฒนาการของทฤษฎีองค์การจะพบว่า มีทิศทางการศึกษาที่ให้ความสนใจและศึกษาการปรับตัวขององค์การให้สามารถอยู่รอดในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงและมีความซับซ้อนมากขึ้นเรื่อยๆ ประเด็นความสนใจนี้เกิดจากการที่นักวิชาการต่างมองว่าองค์การเป็นสิ่งมีชีวิตภายใต้ระบบเปิด จึงให้ความสนใจพฤติกรรมขององค์การที่มีลักษณะการปรับตัวอยู่ตลอดเวลา ทิศทางการศึกษาในลักษณะนี้ทำให้เกิดความสนใจที่ลึกลงไปว่า องค์การมีกลไกในการปรับตัวอย่างไร และกำหนดทิศทางในการปรับตัวที่จะทำให้องค์การอยู่รอดได้อย่างยั่งยืนได้อย่างไร คำถามเหล่านี้ล้วนก่อให้เกิดการศึกษาแง่มุมต่างๆของการปรับตัวขององค์การ ซึ่งนำไปสู่ข้อค้นพบและข้อเสนอแนะจำนวนมากมาย หนึ่งในจำนวนนั้นมองว่า ท่ามกลางการปรับตัวขององค์การนั้นจะมีการเรียนรู้เกิดขึ้นเสมอ ทำให้การพัฒนาองค์การมุ่งให้ความสำคัญกับการจัดการให้เกิดการเรียนรู้มากขึ้น และนำไปสู่การศึกษาแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ในระยะเวลาต่อมาอย่างต่อเนื่อง

ในเวลาต่อมา มีการนำแนวคิดนี้ไปสานต่อ และทดลองใช้ในองค์การ โดยเฉพาะ De Geus (1988) ที่ต้องการให้เกิดการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การ จึงได้ให้ความสนใจและนำแนวคิดดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ โดยนับตั้งแต่ในปี ค.ศ.1982 ได้เกิดกลุ่มที่สนใจแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ และได้มีการจัดประชุมแลกเปลี่ยนกันเป็นประจำ ซึ่งกลุ่มดังกล่าวนั้นประกอบไปด้วยบุคคลที่ต่างก็เป็นที่รู้จักและสร้างผลงานด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ในเวลาต่อมา อาทิ Senge, De Geus & O'Brien เป็นต้น และในช่วงเวลานี้ ได้เกิดความสนใจด้านการเรียนรู้ในองค์การขึ้นอย่างมากมาย โดยเห็นได้จากข้อเสนอในบทความต่างๆที่ได้กล่าวไว้ว่า องค์การนั้นจะมีการเรียนรู้จากการปรับปรุงการทำงานในอดีตก่อน หลังจากนั้นจึงพัฒนาให้เกิดพฤติกรรมการทำงานในลักษณะงานประจำตามลำดับ ดังนั้นองค์การแห่งการเรียนรู้จึงเป็นองค์การที่มีกระบวนการปรับปรุงการทำงานด้วยการใช้ความรู้และสร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้น ต่อมาใน ค.ศ.1988 มีผู้ให้ความสนใจและพยายามหาวิธีที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การ คือ De Geus (1988) ซึ่งได้นำแนวคิดมาประยุกต์ใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์การ เพื่อให้สามารถจัดการกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจกำลังเผชิญอยู่หรือที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคตโดยผ่านการทำงานร่วมกันในการจัดทำแผน วิธีการเรียนรู้ที่ใช้เน้นการปรับตัวและการพยากรณ์จนทำให้องค์การสามารถอยู่รอดด้วยมาตรการที่เตรียมไว้รับมือในช่วงวิกฤตการณ์น้ำมัน

ดังนั้น จึงถือได้ว่าเป็นผู้บุกเบิกคนหนึ่งที่ได้นำแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้มาทดลอง ประยุกต์ใช้ในองค์การเป็นคนแรกๆในขณะนั้น และได้ผลเป็นที่น่าพอใจ มีส่วนทำให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม อันทำให้เกิดการยอมรับแนวคิดนี้มากขึ้นตามลำดับ และเป็นผู้รวบรวมเรื่องราวเกี่ยวกับการเรียนรู้ขององค์การมาเขียนเป็นหนังสืออีกด้วย นอกจากนี้ เดอ กีอัส ยังได้สรุปว่า องค์การจะสามารถเรียนรู้ได้นั้นมีหลักสำคัญ คือ 1. องค์การต้องรู้จักยึดเป้าประสงค์ 2. เพื่อที่จะพัฒนาให้เกิดการเรียนรู้ได้ถูกต้องกับกลุ่มต่างๆ องค์การต้องแยกแยะและระลึกอยู่เสมอว่าใครเป็นสมาชิกขององค์การ ใครคือบุคคลภายนอก 3. ต้องติดตามข้อมูลข่าวสารอย่างต่อเนื่องเพื่อให้รู้ว่าภายนอกองค์การนั้นมีเงื่อนไขใดบ้างที่จะสามารถทำให้องค์การต้องยกเลิกกิจการไป เพื่อหามาตรการป้องกันแต่เนิ่นๆ และ 4. องค์การจะไม่สามารถดำรงอยู่ได้หากไม่ตระหนักอยู่ตลอดเวลาว่าต้องปรับตัวให้เท่าทันสิ่งแวดล้อม

ในช่วง ค.ศ.1990-1991 ถือได้ว่าเป็นช่วงที่มีการนำแนวคิดในช่วงแรกมาสานต่อและทดลองในองค์การต่างๆ ซึ่งก็พบอุปสรรคมากมายในหลายองค์การที่มีความพยายามนำแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้มาใช้และยังทำให้ไม่เกิดประสบความสำเร็จเท่าที่ควร จึงทำให้นักวิชาการหลายท่านพยายามหาสาเหตุของความล้มเหลว และหาข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนา และแต่ละท่านต่างก็เสนอตัวแบบขึ้นมา หนึ่งในจำนวนนั้นคือ Senge (1990) ที่ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นสถานที่ที่คนในองค์การสามารถขยายขีดความสามารถและเพิ่มศักยภาพของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งเป็นที่ที่ความคิดใหม่ๆได้รับการส่งเสริมและสนับสนุน และมีอิสระในการสร้างแรงบันดาลใจ พร้อมกับเป็นที่ที่คนเรียนรู้วิธีในการที่จะเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง โดยองค์การมีการเรียนรู้ในลักษณะปรับตัวเพื่อความอยู่รอดรวมทั้งจะพัฒนาความสามารถในการสร้างสรรค์ให้มากยิ่งขึ้น และกล่าวว่าความล้มเหลวดังกล่าวเกิดขึ้นเนื่องจากยังไม่เข้าถึงแก่นแท้ของแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ และให้ความเห็นว่าการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้จะสำเร็จได้หากสมาชิกในองค์การประกอบด้วยคุณลักษณะต่างๆ ซึ่งเขาได้เสนอแนวคิดสำคัญที่ประกอบด้วยหลักวินัย 5 ประการ ที่เขาเชื่อว่าเป็นหัวใจสำคัญและเป็นหลักที่จะใช้ในการพัฒนาให้ประสบความสำเร็จ ได้แก่ 1) การเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery) 2) การมีแบบแผนความคิด (Mental Models) 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) 4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) 5) การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) (Senge, 1990) โดยรายละเอียดของหลักวินัย 5 ประการ มีดังต่อไปนี้

1) การเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery) องค์การแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้เมื่อสมาชิกองค์การแต่ละคนมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองให้ไปถึงเป้าหมาย ด้วยการสร้างวิสัยทัศน์ส่วนตนที่ชัดเจน ทั้งในการดำรงชีวิตและการทำงาน รวมทั้งการวางแผนกำหนดสิ่งที่จะต้องทำเพื่อ

ก้าวไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยต้องสร้างแรงผลักดันที่มุ่งมั่น ใช้ข้อมูลข้อเท็จจริงเพื่อคิดวิเคราะห์และตัดสินใจที่ทำให้มีระบบการคิดการตัดสินใจที่ดี รวมทั้งตรวจสอบตนเองโดยการสร้างการรับรู้หรือทบทวนตนเองว่าได้บรรลุเป้าหมายในการดำเนินการตามที่วางแผนไว้มากน้อยเพียงใด หากมีการฝึกฝนลองผิดลองถูกเพื่อให้เกิดความชำนาญจนถึงระดับการใช้จิตใต้สานึกในการคิดการตัดสินใจและกระทำสิ่งต่างๆก็จะทำให้การเรียนรู้เกิดขึ้นได้อย่างอัตโนมัติ

2) การมีแบบแผนความคิด (Mental Models) คือ แนวความคิด มุมมอง วิธีการคิด และความเข้าใจในการมองโลกและสิ่งแวดล้อมที่อยู่รอบๆตัวของสมาชิกองค์การ รูปแบบวิธีการคิดจะเป็นพื้นฐานของวุฒิภาวะทางอารมณ์ของสมาชิกองค์การแต่ละคนนั้นๆ ซึ่งจะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อการที่การตัดสินใจจะกระทำการใดๆ สมาชิกขององค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องมีรูปแบบและวิธีการคิดที่ถูกต้อง และมุมมองที่เปิดกว้าง รู้จักใช้วิธีคิดในหลายๆสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ผลที่จะเกิดจากรูปแบบความคิดนี้จะออกมาในรูปของผลลัพธ์หลายลักษณะทั้งเจตคติที่หมายถึงความรู้สึกที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง และเหตุการณ์หรือเรื่องราวใดๆ ทัศนคติ ความคิดเห็น กระบวนทัศน์ กรอบความคิด และแนวปฏิบัติต่างๆ

3) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) เป็นจุดมุ่งหมายในอนาคตที่สมาชิกองค์การปรารถนาให้เกิดขึ้นในองค์การร่วมกัน วิสัยทัศน์ร่วมไม่ใช่ข้อตกลงที่กำหนดโดยผู้มีอำนาจแล้วทำให้สมาชิกขององค์การยอมรับ แต่เป็นข้อตกลงที่ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมจนกระทั่งสมาชิกองค์การเห็นพ้องร่วมกันจริงๆ โดยที่วิสัยทัศน์ส่วนบุคคลของสมาชิกแต่ละคนไม่จำเป็นจะต้องเหมือนกันทั้งหมด กระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันต้องดำเนินการไปอย่างต่อเนื่องจนกว่าจะมีความชัดเจนแล้วเกิดความเห็นพ้องต้องกัน วิสัยทัศน์ร่วมนี้เป็นเครื่องมือที่เชื่อมต่อการเรียนรู้ในระดับบุคคลและระดับองค์การ และเป็นเครื่องมือที่จะช่วยสร้างความกระตือรือร้นและพลังร่วมอย่างไม่มีที่สิ้นสุด เป็นเครื่องมือสำคัญให้สมาชิกองค์การมีมุมมองระยะยาว ซึ่งจะก่อให้เกิดแรงบันดาลใจและเกิดการทุ่มเทใจร่วมกันเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์การ โดยวิสัยทัศน์นี้จะเปรียบเสมือนหางเสือเรือที่ขับเคลื่อนไปสู่จุดหมาย

4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) การเรียนรู้ของทีมเป็นการผนึกกำลังของสมาชิกให้มุ่งไปในทิศทางเดียวกัน กระบวนการการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมระหว่างสมาชิกในองค์การเป็นเรื่องสำคัญที่จะต้องสร้างขึ้นสำหรับการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์กันอย่างสม่ำเสมอทั้งในรูปแบบที่เป็น

ทางการและไม่เป็นทางการ โดยมุ่งเน้นให้สมาชิกองค์การทุกคนในทีมมีจิตสำนึกในการสร้างความสามัคคีและร่วมมือกันในการแก้ปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้น การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมถือเป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกเป็นกลุ่มที่เกิดขึ้นในองค์การ โดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกกลุ่มในการแลกเปลี่ยนและพัฒนาความฉลาดรอบรู้และความสามารถของทีมให้เกิดผลมากกว่าการอาศัยความสามารถของแต่ละบุคคล องค์การแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีการรวมพลังของกลุ่มต่างๆภายในองค์การ เป็นการรวมตัวของทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูง สมาชิกในทีมได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่างๆร่วมกัน โดยอาศัยการสื่อสารข้อมูล มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ การเรียนรู้เป็นทีมช่วยให้สมาชิกในองค์การมีประสบการณ์กับสิ่งต่างๆจากมุมมองที่หลากหลายทำให้ขยายขอบเขตของการรับรู้ มีความเข้าใจที่ลึกซึ้งและมีการพัฒนาตนเอง

5) การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) ความคิดความเข้าใจเชิงระบบเป็นหลักการที่สำคัญที่สุดในหลัก 5 ประการขององค์การแห่งการเรียนรู้ตามข้อเสนอของเซนเก หลักประการที่ 5 (The Fifth Discipline) นี้ถือเป็นวินัยประการสำคัญที่จะทำให้องค์การเกิดการเรียนรู้ได้อย่างแท้จริง เนื่องจากสมาชิกทุกคนภายในองค์การควรมีความสามารถในการเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่างๆที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของระบบ นอกจากความสามารถในการมองภาพรวมแล้ว ทุกคนยังต้องสามารถมองรายละเอียดของส่วนประกอบย่อยของภาพรวมนั้นให้ออกด้วย การคิดเป็นระบบเป็นลักษณะของการคิดเชื่อมโยงในเชิงสังเคราะห์มากกว่าจะเป็นการคิดแบบแยกส่วนหรือการคิดวิเคราะห์ และการคิดเชิงสังเคราะห์นี้จะสามารถนำมาประยุกต์ใช้แก้ไขปัญหาที่ซับซ้อนในองค์การได้เป็นอย่างดี ถือได้ว่าการคิดเป็นระบบเป็นหัวใจสำคัญของการเรียนรู้ที่มีความสัมพันธ์กับความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ กล่าวคือ การคิดอย่างเป็นระบบช่วยทำให้สมาชิกองค์การมองเห็นความเชื่อมโยงระหว่างบุคคล กลุ่ม และองค์การ และยอมรับว่าการดำเนินการใดๆของตนในฐานะที่เป็นบุคคลหนึ่งจะส่งผลต่อองค์การเสมอ นอกจากนี้ การที่สมาชิกองค์การแต่ละคนมีแนวคิดแบบองค์รวมได้นั้นจะทำให้สามารถมองสิ่งต่างๆในการทำงานอย่างเป็นระบบ เห็นความเกี่ยวเนื่องของสิ่งต่างๆ และทำให้วิธีคิด ตลอดจนการอธิบายพฤติกรรมหรือความเป็นไปต่างๆเป็นเหตุและผลได้ง่ายขึ้น

Senge (1947 อ้างถึงใน ชนิดา จิตตรุทธะ, 2564, น.339) การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่ทำได้ยากกว่าการธำรงรักษาวัฒนธรรมองค์การ (Trice & Beyer, 1984) เพราะธรรมชาติของมนุษย์มักต่อต้านการเปลี่ยนแปลงทุกรูปแบบ เนื่องจากความกังวลว่าจะสูญเสีย

ผลประโยชน์ของตนเอง ด้วยเหตุที่วัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดค่านิยม และพฤติกรรมของสมาชิกองค์การ หากผู้บริหารต้องการปฏิรูปองค์การไปในทิศทางใด ก็จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การให้สอดคล้องกับทิศทางที่องค์การจะมุ่งไป รวมทั้งแนวคิดการสร้าง “องค์การแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization) ของ Senge ด้วยการเสริมสร้างหลักวินัย 5 ประการ (The Five Discipline) ได้แก่ 1) การเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery) 2) แบบแผนความคิด (Mental Models) 3) วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) 4) การเรียนรู้ของทีม (Team Learning) 5) การคิดเป็นระบบ (Systematic Thinking) จากหลักวินัยทั้ง 5 ประการซึ่งเป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีในการสร้างองค์การที่เรียนรู้ จำเป็นต้องเริ่มต้นที่ตัวบุคคล การพัฒนาที่ตัวบุคคลให้มีความมุ่งมั่นมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ให้มีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษในตัวบุคคลขององค์การ โดยการเสริมสร้างนิสัยให้เป็นบุคคลที่ใฝ่รู้พร้อมกับนำข้อมูลความรู้ใหม่ๆเหล่านั้นมาพัฒนาและปรับปรุงใช้ในการปฏิบัติงาน มีความคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง สามารถตัดสินใจให้เหมาะสมและทันต่อความเปลี่ยนแปลงขององค์การในทุกๆด้าน สามารถเชื่อมโยงการปฏิบัติงานของสมาชิกองค์การเข้าไปสู่ความสัมพันธ์กับองค์การ โดยการสร้างความเข้าใจในทิศทางขององค์การในอนาคตให้ตรงกัน สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน และมุ่งสู่การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม หน่วยงานที่จะบรรลุถึงความเป็นองค์การที่เรียนรู้ได้นั้น บุคคลในองค์การจะต้องนำความรู้ต่างๆเหล่านี้มาคิดวิเคราะห์ให้เป็นระบบ ทั้งนี้เพื่อให้เห็นภาพรวม และสามารถที่จะระบุประเด็นที่ต้องตัดสินใจได้อย่างถูกต้องตรงจุด เพื่อให้มีการแก้ไขที่มีประสิทธิภาพ

ในระหว่าง ค.ศ.1991-ปัจจุบัน เป็นช่วงที่มีการพัฒนาสานต่อแนวคิด แต่โดยส่วนใหญ่จะอาศัยการวิพากษ์จุดอ่อนของแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ที่เสนอโดยเซนเก และมีการเสนอแนะเพื่ออุดช่องโหว่ของตัวแบบทั้งที่มีการเน้นการวัดการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และพยายามบูรณาการแนวคิดต่างๆเข้าด้วยกัน นักวิชาการที่เป็นที่รู้จักแพร่หลาย อาทิ Pedler, Burgoyne, and Boydell (1991) Dibella and Nevis (1998) Garvin (1993) และ Marquardt (1996) เป็นต้น เห็นได้ชัดว่าในช่วงเวลาดังกล่าวนี้ การพัฒนาแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้นั้น นอกจาก Senge แล้วยังมีนักวิชาการอีกมากมายที่ให้ความสนใจศึกษา และพัฒนาองค์ความรู้ด้านนี้อย่างต่อเนื่องโดย

Pedler, Burgoyne, and Boydell (1991) ได้เลือกใช้คำว่า บริษัทแห่งการเรียนรู้ (Learning Company) โดยอธิบายว่าจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อเกิดการเรียนรู้ในระดับองค์การ โดยบริษัทแห่งการเรียนรู้ในความหมายของเพดเลอร์และคณะนั้น หมายถึง สถานที่ซึ่งส่งเสริมให้สมาชิกขององค์การทุกคนทุกระดับเกิดการเรียนรู้ สามารถพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่อง และถ่ายโอนความรู้ซึ่งกันและ

กันอย่างต่อเนื่องเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ การให้คำนิยามเช่นนี้เป็นการสนับสนุนให้เห็นถึงความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาความเป็นมืออาชีพของพนักงาน เช่นเดียวกับการมุ่งเน้นที่จะพัฒนาองค์การโดยรวม และจะประสบความสำเร็จเป็นจริงได้ด้วยการร่วมมือกันภายในองค์การที่เป็นผลจากการเรียนรู้ของพนักงานทุกคน อย่างไรก็ตามทั้งสามได้เสนอว่าการแก้ปัญหาที่มีความยุ่งยากและซับซ้อนสูงอย่างทันทีทันใดนั้นไม่สามารถกระทำได้ แต่จะต้องอาศัยการเรียนรู้ในอดีตจากบุคคล โดยแนวคิดของเพดเลอร์และคณะจะเน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติ เพื่อใช้ในการแก้ไขปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้น ด้วยการวิเคราะห์ วางแผนทดลองปฏิบัติ มีการตรวจสอบ และทบทวนจนเกิดเป็นความรู้ใหม่ที่สามารถนำไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติได้ต่อไป โดยเสนอแนวทางการประเมินความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งระบุไว้ 3 ระยะด้วยกัน ได้แก่

ระยะแรก ได้แก่ การอยู่รอด คือการที่องค์การพัฒนากระบวนการพื้นฐานและบริหารจัดการเพื่อแก้ไขกับปัญหาที่เกิดขึ้น

ระยะที่สอง ได้แก่ การปรับตัว คือ การที่องค์การปรับประยุกต์ให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องและการวิเคราะห์ความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม

ระยะที่สาม ได้แก่ การธำรงรักษา คือ การที่องค์การสร้างสรรค์บริบทสำหรับการเรียนรู้ มีการมอบอำนาจให้บรรลุผลสำเร็จในการปรับตัวอย่างต่อเนื่องในการสร้างความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอก

นอกจากนี้ Pedler, Burgoyne and Boydell (1991) ได้เสนอว่าองค์การหรือบริษัทแห่งการเรียนรู้มีคุณลักษณะที่สำคัญ 5 ด้าน 11 ประการ ดังนี้

1) ด้านยุทธศาสตร์ (Strategy) เป็นการใช้การเรียนรู้เป็นยุทธศาสตร์ขององค์การ โดยมีการสร้างนโยบายแบบการมีส่วนร่วม ประกอบด้วย

1.1) ยุทธศาสตร์การเรียนรู้ (Learning Approach to Strategy) องค์การควรจะใช้การเรียนรู้เป็นยุทธศาสตร์เพื่อให้เกิดกระบวนการวางแผนและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

1.2) การกำหนดนโยบายการมีส่วนร่วม (Participative Policy Making) สมาชิกทุกคนควรได้รับโอกาสให้มีส่วนร่วมในการวางรูปแบบ การกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์ขององค์การด้วย

2) ด้านการมองภายในองค์การ (Looking Us) ได้แก่ การให้ข้อมูลสารสนเทศ การแลกเปลี่ยนภายใน การสร้างการตรวจสอบและควบคุม และการให้รางวัลแบบยืดหยุ่น ประกอบด้วย

2.1) การให้ข้อมูลสารสนเทศ (Information) เทคโนโลยีสารสนเทศควรใช้เป็นฐานข้อมูลและเป็นระบบสื่อสารที่ช่วยให้สมาชิกเข้าใจทิศทางขององค์การและการตัดสินใจที่ถูกต้อง

2.2) รูปแบบและการควบคุมระบบบัญชีงบประมาณ (Formative and Accounting Control) ระบบบัญชีและการรายงานเป็นระบบที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้และระบบการควบคุมออกแบบเพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ

2.3) การแลกเปลี่ยนภายใน (Internal Exchange) ส่งเสริมให้ทุกหน่วยงานมองว่าหน่วยงานอื่นคือผู้รับบริการที่มาใช้บริการ ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

2.4) ระบบการให้ความดีความชอบที่มีความยืดหยุ่น (Reward Flexibility) ควรตอบแทนสมาชิกอย่างยืดหยุ่น โดยพิจารณาจากผลงานมากกว่าการกำหนดอัตราตายตัว และไม่ใช่ตัวเงินเพียงอย่างเดียว

3) ด้านโครงสร้าง (Structures) หมายถึง โครงสร้างที่กระจายอำนาจและยืดหยุ่นเพื่อให้โอกาสสมาชิกได้มีความก้าวหน้าในอาชีพของตน

4) ด้านการมองภายนอก (Looking Out) หมายถึง การมองสมาชิกเป็นเสมือนผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมประกอบด้วย

4.1) การให้สมาชิกเป็นผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Boundary Works as EnvironMental Scanner) การให้สมาชิกออกไปพบผู้รับบริการผู้ผลิตและชุมชนเพื่อรวบรวมและรายงานข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับสถานการณ์ที่มีผลกระทบต่อองค์การ

4.2) การเรียนรู้ระหว่างองค์การ (Inter-Company Learning) การร่วมมือกับองค์การอื่นเพื่อการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศเป็นประจำ สมาชิกต้องติดตามและมีส่วนร่วมในการประชุมกับสถานประกอบการ ผู้รับบริการและคู่แข่งขัน

5) ด้านโอกาสในการเรียนรู้ (Learning Opportunities) ได้แก่ บรรยากาศการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองของทุกคน ได้แก่

5.1) บรรยากาศการเรียนรู้ (Learning Climate) โดยหน้าที่แรกของผู้บริหาร คือ การอำนวยความสะดวกเพื่อการเรียนรู้ การทดลอง และให้โอกาสเพื่อให้เกิดการเรียนรู้

5.2) สมาชิกทุกคนมีโอกาสในการพัฒนาตนเอง (Self-Development Opportunity For All) มีการจัดหาทรัพยากรอำนวยความสะดวกแก่สมาชิกทุกระดับ เพื่อให้เกิดการพัฒนาตนเองมี

แนวทางที่เหมาะสม และมีระบบข้อมูลย้อนกลับ เพื่อให้สมาชิกมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

Garvin (1993) ได้กล่าวถึงแนวคิดของ Senge ว่ามีความเป็นนามธรรมสูง และยากต่อการนำมาปฏิบัติ โดยกล่าวว่า การเรียนรู้ที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ในเชิงการจัดการ คือ การเรียนรู้ที่สามารถวัดได้เท่านั้น โดยอธิบายว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์การที่ประกอบไปด้วยทักษะในการสร้างสรรค์ การแสวงหาให้ได้มาซึ่งความรู้ การถ่ายทอดความรู้การถ่ายโอนความรู้ รวมทั้งมีการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่เกิดจากความเข้าใจอย่างถ่องแท้และการมีความรู้ใหม่ๆ และเสนอหลักในการนำองค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ การทดลอง การเรียนรู้จากประสบการณ์ทั้งจากตนเองและผู้อื่น การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ทักษะดังกล่าวนี้ต้องอาศัยกรอบแนวคิดเครื่องมือทางการบริหาร และแบบแผนของพฤติกรรมองค์การเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะดำเนินกิจกรรมต่างๆได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งในแต่ละองค์การจะมีระดับของการกระทำกิจกรรมดังกล่าวแตกต่างกันออกไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถในการสร้างสรรค์ระบบงาน กระบวนการ และการจัดการกับกิจกรรมดังกล่าวเข้าสู่การดำเนินงานประจาวันขององค์การเพื่อนำไปสู่การเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ดังนี้

1) การแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ (Systematic Problem Solving) เป็นกระบวนการคิดอย่างมีเหตุผล หรือเป็นกระบวนการคิดเชิงวิทยาศาสตร์ในการค้นหาสาเหตุ ตั้งสมมติฐานควบคู่ไปพร้อมกับการใช้ข้อมูลเป็นฐานในการตัดสินใจ ใช้เครื่องมือทางสถิติในการจัดการข้อมูลเพื่อนำไปสู่ข้อสรุปเพื่อให้มีการคิดที่เป็นระบบมากขึ้น ทำให้การแก้ปัญหาเป็นการมองถึงต้นเหตุไม่ใช่มองที่ปลายเหตุ หัวใจสำคัญของการแก้ปัญหาอย่างมีระบบคือ การเปลี่ยนแนวคิดของบุคลากรในองค์การให้พิจารณาถึงประเด็นสำคัญ รายละเอียดที่ถูกต้อง จะทำให้หาคำตอบได้อย่างถูกต้อง นับว่าเป็นการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพและเป็นประโยชน์ต่อองค์การ การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบตามแนวคิดนี้มีขั้นตอนแบบกระบวนการทางวิทยาศาสตร์คือ มีการกำหนดปัญหา ระบุปัญหา วิเคราะห์ปัญหา วิเคราะห์ทางเลือกในการแก้ปัญหา คัดเลือกและวางแผนในการแก้ปัญหาลงมือปฏิบัติ และประเมินผล

2) การทดลอง (Experimentation) เป็นวิธีการทดสอบความรู้และการหาคำตอบอย่างเป็นระบบสนับสนุนบุคลากรให้ใช้วิธีการใหม่ๆ ซึ่งแบ่งออกเป็น

2.1) ส่งเสริมให้บุคลากรหาวิธีการใหม่ๆเพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนากิจกรรมที่ดำเนินการตามปกติอย่างต่อเนื่อง

2.2) ส่งเสริมให้มีการทดลองหาเป้าหมายใหม่ ค้นหาความสามารถใหม่ในองค์การและทดลองปฏิบัติจริงเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์การ

3) การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและเรื่องราวในอดีต (Learning From Past Experience) องค์การจะต้องมีการทบทวนความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์การอยู่ตลอดเวลา โดยมีการประเมินและวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ และเปิดเผยเพื่อให้บุคลากรในองค์การได้เกิดการเรียนรู้และนำไปศึกษาเพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาดในลักษณะเดิม

4) การเรียนรู้จากประสบการณ์และวิธีการที่ดีที่สุดของผู้อื่น (Learning From Others) การเรียนรู้ไม่จำเป็นจะต้องศึกษาจากประสบการณ์ของตนเองเท่านั้น อาจจะเกิดจากปัจจัยอื่นๆหรือองค์ประกอบอื่นในองค์การ หรือต่างองค์การ การศึกษาจากองค์การอื่นจะทำให้ได้มุมมองใหม่ๆ และความคิดที่หลากหลาย บุคลากรสามารถเรียนรู้จากผู้อื่นเพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนางานของตนเองซึ่งจะต้องยอมรับความจริง เปิดใจกว้าง ยอมรับคำวิพากษ์วิจารณ์ และยอมรับความสำเร็จขององค์การอื่น จะทำให้เกิดการเรียนรู้ที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการพัฒนาตนเองและองค์การของตน

5) การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ (Transferring Knowledge) ความรู้ที่เกิดขึ้นจะต้องมีการเผยแพร่และส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ และมีการถ่ายทอดความรู้อยู่ตลอดเวลา การถ่ายทอดความรู้นั้นมีหลายวิธี ได้แก่ การพูด การเขียน การศึกษาดูงาน เพื่อเรียนรู้การดำเนินงานและระบบงานขององค์การอื่นๆ การเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ การย้ายบุคลากรระหว่างหน่วยงาน ทีมงานหรือองค์การ การฝึกอบรม การสาธิตที่เชื่อมโยงกับการปฏิบัติงานจริง เป็นต้น และจะต้องมีการติดตามผลการเรียนรู้ในองค์การเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทางที่พึงประสงค์และนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาการปฏิบัติงานของตนเอง

Kline & Saunders (1993) ได้เขียนอีกชิ้นหนึ่งที่ได้รับการยอมรับในแวดวงการศึกษาเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นหนังสือชื่อ Ten Steps To A Learning Organization ที่ศึกษาและนำเสนอกระบวนการในการสร้างและพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ และธำรงรักษาสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการเรียนรู้ทุกระดับในองค์การ การจุดประกายปลุกเร้าและกระตุ้นพลังและความสนุกสนานในการเรียนรู้ของสมาชิกทุกคนในองค์การ โดยไม่คำนึงถึงตำแหน่งหรือภูมิหลังของพวก

เขา และการกำหนดทิศทางการเรียนรู้ใหม่ที่ถูกสร้างสรรค์พัฒนาขึ้นเพื่อสร้างผลกำไรสูงสุดสาหรับองค์การ โดยทั้ง 10 ขั้นตอนในการมุ่งไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้นั้น มิได้มุ่งเน้นไปที่พัฒนาการของปัจเจกบุคคล แต่เป็นการพัฒนาหรือวิวัฒนาการขององค์การโดยรวม ซึ่งมีพัฒนาการในแต่ละขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ประเมินเกี่ยวกับวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การของตน (Assess Your Learning Culture)

ขั้นตอนที่ 2 สนับสนุนความคิดในเชิงบวก (Promote The Positive)

ขั้นตอนที่ 3 การทำให้สถานที่ทำงานเป็นที่ปลอดภัยสำหรับการคิดสร้างสรรค์ (Make the workplace safe for Thinking)

ขั้นตอนที่ 4 การให้รางวัลกับการจัดการความเสี่ยง (Reward Risk-Taking)

ขั้นตอนที่ 5 สนับสนุนให้คนกลายเป็นทรัพยากรที่สามารถแบ่งปันซึ่งกันและกัน (Help People Become Resources For Each Other)

ขั้นตอนที่ 6 นำพลังในการเรียนรู้เข้าสู่การทำงาน (Put Learning Power to Work)

ขั้นตอนที่ 7 วาดแผนที่วิสัยทัศน์ (Map Out The Vision)

ขั้นตอนที่ 8 นำวิสัยทัศน์เข้าสู่การใช้ชีวิต (Bring The Vision To Life)

ขั้นตอนที่ 9 เชื่อมโยงระบบต่างๆเข้าด้วยกัน (Connect The Systems)

ขั้นตอนที่ 10 การนำไปใช้ (Get The Show On The Road)

Bennett and O'Brien (1994) กล่าวว่า องค์การที่เรียนรู้เป็นความสามารถของแต่ละองค์การที่ต้องการนำตัวเองไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ เสริมสร้างให้มีการยกระดับความสามารถในการเรียนรู้ โดยที่ผู้บริหารต้องสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นทั้งระบบ และได้เสนอองค์ประกอบขององค์การที่เรียนรู้ไว้ทั้งสิ้น 12 ประการ ดังนี้

1) กลยุทธ์หรือวิสัยทัศน์ (Strategy or Vision) องค์การและบุคลากรต้องมีวิสัยทัศน์ที่ตนเองต้องการ เพื่อคาดหมายสิ่งที่จำเป็นต้องเรียนรู้ และไปให้ถึงจุดมุ่งหมายที่ต้องการ ต้องพัฒนากลยุทธ์มุ่งสู่การบรรลุเป้าหมาย ทำให้การเรียนรู้สามารถนำองค์การไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดขึ้น นอกจากนี้วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ก็จะต้องสนับสนุนและส่งเสริมความเป็นองค์การที่เรียนรู้ด้วย

2) การปฏิบัติเชิงการบริหาร (Executive Practices) เป็นการนำองค์การไปสู่จุดมุ่งหมายตามวิสัยทัศน์ โดยผู้บริหารต้องชี้แจงให้บุคลากรในองค์การได้เห็นความชัดเจนถึงการเรียนรู้อย่าง

ต่อเนื่องและความก้าวหน้าขององค์การ กระตุ้นให้เกิดความเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมบุคลากรเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง สร้างแรงบันดาลใจในการนำบุคลากรบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์การ

3) การปฏิบัติงานเชิงการจัดการ (Managerial Practices) เป็นการมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ถาวร ต้องสนับสนุนบุคคลและทีมงาน มีการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง ผู้บริหารซึ่งเป็นผู้สนับสนุนและนิเทศการทำงานจะต้องปฏิบัติให้สอดคล้องกับหลักการของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ในองค์การซึ่งมีการเรียนรู้อย่างจริงจังนั้น ผู้บริหารจะต้องสนับสนุนผู้ร่วมงานให้มีความเจริญก้าวหน้าและมีการพัฒนาบูรณาการสิ่งที่เรียนรู้และใช้วิธีการใหม่ๆเพื่อการพัฒนาองค์การ

4) บรรยากาศ (Climate) เป็นผลรวมของความเชื่อและทัศนคติที่ทุกคนในองค์การประพฤติปฏิบัติ บรรยากาศองค์การต้องเป็นแบบเปิดและไว้วางใจ การปฏิบัติงานจะได้ผลดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับบรรยากาศในองค์การ คือ ค่านิยมและเจตคติของบุคคลในองค์การเกี่ยวกับการทำงานองค์การที่เรียนรู้ที่จะต้องสร้างบรรยากาศที่มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน บุคลากรต้องกล้าแสดงความคิดเห็นและนำเสนอแนวคิดที่ต้องการ ไม่มีช่องว่างระหว่างบุคลากรและผู้บริหาร ทุกคนต้องทำงานร่วมกันเพื่อให้ได้ผลงานออกมาดีตามที่ตั้งเป้าหมายไว้

5) โครงสร้างขององค์การหรืองาน (Organization or Job Structure) โครงสร้างของงานสามารถสนับสนุนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยมีการกำหนดภาระงานที่มุ่งตอบสนองความต้องการและสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของสิ่งแวดล้อมภายนอก รวมทั้งความต้องการขององค์การด้วย

6) การกระจายของข้อมูลข่าวสาร (Information Flow) องค์การต้องได้มาซึ่งข้อมูลข่าวสารและการกระจายข้อมูลข่าวสาร โดยใช้เทคโนโลยีการเรียนรู้ขององค์การ อาศัยเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อให้ทันกับยุคข้อมูลสารสนเทศและการเผยแพร่ ระบบคอมพิวเตอร์ช่วยให้การสื่อสารระหว่างสมาชิกในองค์การง่ายขึ้น และสามารถรับข้อมูลทางคอมพิวเตอร์ที่ตรงกับงานของตนเอง

7) การปฏิบัติงานของบุคคลและทีมงาน (Individual and Team Pratices) การปฏิบัติงานของบุคคลและทีมงานในองค์การที่เรียนรู้ต้องอาศัยข้อมูลข่าวสาร การแบ่งปันข้อมูลข่าวสารเป็นสิ่งจำเป็น การแลกเปลี่ยนความรู้จะมีประโยชน์อย่างยิ่ง องค์การต่างๆจะเจริญเติบโตได้เมื่อตัวบุคคล

หรือทีมต่างแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เมื่อบุคคลเห็นข้อผิดพลาดก็จะเป็นโอกาสในการเรียนรู้ มีความรับผิดชอบต่อตนเอง มีการอภิปรายปัญหาต่างๆอย่างตรงไปตรงมา และทำงานเพื่อแก้ไขปัญหานั้นๆ ข้อมูลสารสนเทศมีความสำคัญต่อบทบาทหน้าที่ ไม่ว่าจะเป็นการทำงานเป็นรายบุคคลและการทำงานเป็นทีมในองค์การที่เรียนรู้

8) กระบวนการทำงาน (Work Process) องค์การต้องใช้กระบวนการทำงานเป็นกระบวนการที่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีเทคนิคการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ เรียนรู้จากองค์การอื่นโดยใช้วิธีเทียบเคียงมาตรฐานผ่านวิสัยทัศน์ ระบบสารสนเทศ แต่จะรวมกับการใช้กระบวนการทำงานที่จะกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ มีการส่งเสริมการเรียนรู้จากสิ่งต่างๆเพื่อให้เข้าใจตนเอง เพื่อให้สามารถกำหนดทิศทางหรือปรับสภาพกระบวนการต่างๆให้อยู่ในแนวหน้าให้เท่ากันหรือดีกว่าคนที่เก่งที่สุดในปัจจุบัน

9) เป้าหมายของการทำงานหรือข้อมูลย้อนกลับ (Performance Goals or Feedback) สิ่งที่องค์การมุ่งหวังความสำเร็จอยู่ที่ลูกค้าหรือผู้รับบริการ ต้องคำนึงถึงเป้าหมายของการทำงานกับความต้องการของลูกค้าผู้รับบริการ และคำนึงถึงข้อมูลป้อนกลับเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขการทำงานขององค์การให้ดียิ่งขึ้น

10) การฝึกอบรมหรือการให้การศึกษา (Training or Education) การฝึกอบรมและการศึกษานั้นมีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานในองค์การ และเป็นสิ่งจำเป็นในองค์การที่เรียนรู้ การฝึกอบรมที่เป็นทางการจะเป็นการช่วยเหลือบุคคลในการเรียนรู้ด้วยตนเองและจากประสบการณ์ของผู้อื่นให้สามารถแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งมีหลายวิธีการด้วยกัน เช่น การฝึกปฏิบัติเป็นทีม การศึกษาเป็นทีม การสาธิต การจัดทำโครงงาน การให้คำปรึกษาโดยเพื่อน การเรียนรู้งานพื้นฐานเทคโนโลยีในการติดต่อสื่อสารที่ทันสมัย ซึ่งมีการฝึกอบรมหรือการให้การศึกษาทั้งที่เป็นแบบทางการและแบบไม่เป็นทางการ

11) การพัฒนาบุคลากรหรือทีมงาน (Individual or Team Development) องค์การที่เรียนรู้ต้องหาวิธีสนับสนุนให้บุคคลและทีมงานหาวิธีการต่างๆเพื่อกระตุ้นบุคลากรให้พัฒนาด้วยตนเอง ขณะเดียวกันก็จะส่งเสริมการพัฒนาทีมงานด้วย ผู้ปฏิบัติงานมีการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง มีการมอบอำนาจในการทำงานเป็นทีมหรือรายบุคคล แสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงในด้านความคิดซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์การในการหาวิธีเพิ่มความสามารถในการเรียนรู้ของตนเอง

12) การให้รางวัลหรือการยอมรับ (Rewards and Recognition) เป็นองค์ประกอบที่จะสนับสนุนองค์ประกอบอื่น ระบบการให้รางวัลและการยอมรับจะส่งเสริมและกระตุ้นการเรียนรู้แบบรายบุคคลและแบบโครงการ ซึ่งการให้รางวัลอาจใช้หลายรูปแบบ ระบบการให้รางวัลและการยอมรับขององค์การต้องสนับสนุนส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรและองค์การ

Marsick and Watkins (1994) อธิบายว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์การที่อาศัยคนสร้างความเป็นเลิศให้กับองค์การ ขณะเดียวกันองค์การก็สร้างความเป็นเลิศให้แก่คนที่อยู่ในองค์การด้วยการใช้การเรียนรู้เป็นกระบวนการที่มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยการบูรณาการการเรียนรู้นั้นเข้ากับการทำงาน ขณะที่องค์การจะมีการกระจายอำนาจเพื่อกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือและการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม พร้อมทั้งส่งเสริมให้มีการสนทนาอย่างเปิดเผย ตลอดจนเชื่อมโยงการพึ่งพาระหว่างบุคคล องค์การ และชุมชนที่เกี่ยวข้อง โดยทั้งสองเสนอว่า กระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องนั้นถือเป็นกลยุทธ์ในการทำงาน และเป็นแนวคิดสำคัญในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ จึงได้ศึกษาและแบ่งมิติขององค์การแห่งการเรียนรู้ออกเป็น 7 มิติ ได้แก่

1) การสร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Create Continuous Learning Opportunities) เป็นการออกแบบการเรียนรู้ในองค์การที่บุคคลสามารถเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง

2) ส่งเสริมการถามและการสนทนา (Promote Inquiry and Dialogue) บุคลากรเพิ่มทักษะในการอธิบายความคิดมุมมองของตนเองเพื่อให้ผู้อื่นรับรู้

3) กระตุ้นความร่วมมือและการเรียนรู้ของทีม (Encourage Collaboration and Team Learning) การออกแบบงานเพื่อให้กลุ่มสามารถร่วมคิดร่วมปฏิบัติ

4) สร้างสรรค์ระบบเพื่อการเก็บและแลกเปลี่ยนความรู้ (Create Systems to Capture and Sharing Learning) สร้างระบบการแลกเปลี่ยนเทคโนโลยีการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดการสร้างหรือบูรณาการความรู้ในองค์การ

5) เสริมพลังอำนาจบุคคลเพื่อนำไปสู่วิสัยทัศน์ (Empower People Toward a Collective Vision) การให้บุคคลากรเข้ามามีส่วนร่วมเกิดความรู้สึกของการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ เกิดความรับผิดชอบต่อองค์การมากขึ้น

6) เชื่อมโยงองค์การเป็นส่วนหนึ่งของสิ่งแวดล้อม (Connection the Organization to its Environment) บุคลากรประเมินสภาพแวดล้อมเพื่อนำข้อมูลมาประยุกต์ในการปฏิบัติงาน องค์การมีการเชื่อมโยงกับชุมชนและสังคม

7) ผู้นำเตรียมแผนกลยุทธ์เพื่อการเรียนรู้ (Provide Strategic Leadership for Learning) ผู้นำองค์การใช้กลยุทธ์การเรียนรู้เพื่อผลลัพธ์ทางธุรกิจ

Marquardt and Reynolds (1994) อธิบายองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ 11 ประการ ดังนี้

1) โครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure) โครงสร้างขององค์การที่มีขนาดเล็กและคล่องตัวยืดหยุ่นไม่ตายตัว มีการกำหนดขอบข่ายภาระงาน ไม่มีการบังคับบัญชาที่เน้นการควบคุมกระบวนการทำงานไม่ซ้ำซ้อนกัน

2) วัฒนธรรมการเรียนรู้ (Corporate Learning Culture) มีบรรยากาศที่ส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ๆ เน้นการร่วมพลัง ความตระหนักรู้ในตน ใคร่ครวญและการคิดสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ทุกอย่างจากการปฏิบัติงาน

3) การมอบอำนาจ (Empowerment) ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคคลมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจ แก้ปัญหา กระจายความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ไปสู่ระดับล่าง คือ การให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ การตัดสินใจแก้ปัญหาของตนเอง มีความคิดสร้างสรรค์ และมีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้ยุทธศาสตร์และแผนขององค์การ

4) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (EnvironMental Scanning) องค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องมีการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมและสิ่งที่อาจมีผลกระทบต่อองค์การเพื่อหาทางเลือกในการดำเนินงานและเพื่อให้เกิดการเรียนรู้

5) การสร้างและถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Creation and Transfer) บุคลากรทุกคนมีบทบาทเสริมสร้างความรู้ใหม่เรียนรู้จากฝ่ายอื่นๆทั้งในและนอกองค์การ

6) เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ (Learning Technology) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานและการเรียนรู้อย่างทั่วถึง รวมทั้งการถ่ายโอนการเรียนรู้ให้เกิดทั่วทั้งองค์การ

7) คุณภาพ (Quality) องค์การให้ความสำคัญกับการบริหารคุณภาพและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

8) กลยุทธ์ (Strategy) ใช้กลยุทธ์การเรียนรู้ควบคู่กับการทำงาน

9) บรรยากาศสนับสนุน (Supportive Atmosphere) เป็นการสนับสนุนความร่วมมือแบ่งปันทำงานเป็นทีม ทำงานเป็นเครือข่าย ยอมรับในศักยภาพและความแตกต่างของแต่ละบุคคล

10) การทำงานเป็นทีมและเป็นเครือข่าย (Teamwork and Networking) ตระหนักถึงความร่วมมือการสร้างเครือข่ายให้เกิดการริเริ่มสิ่งใหม่ๆ

11) วิสัยทัศน์ (Vision) วิสัยทัศน์เป็นแรงผลักดันให้เกิดการปฏิบัติงานสู่เป้าหมายอย่างมีทิศทาง

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

Gephart and Marsick (1996) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์การที่ยกระดับความสามารถในการเรียนรู้ ปรับตัว และเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นองค์การที่ประกอบไปด้วยกระบวนการการวิเคราะห์ กระบวนการตรวจสอบ และการให้ข้อมูลสะท้อนกลับ โดยได้นำเสนอลักษณะสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ 6 ประการด้วยกัน คือ

1) การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทุกระดับขององค์การ (Continuous Learning) บุคลากรแต่ละคนแบ่งปันการเรียนรู้เพื่อช่วยให้ทีมและองค์การได้เรียนรู้ โดยผ่านกระบวนการถ่ายโอนความรู้ และบูรณาการการเรียนรู้สู่องค์การและการปฏิบัติงาน

2) การสร้างและถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Generation and Sharing) มุ่งเน้นกระบวนการสร้าง การได้มา และการถ่ายโอนความรู้เพื่อให้บุคลากรได้เข้าถึงความรู้อย่างรวดเร็ว

3) การคิดเชิงสร้างสรรค์และเป็นระบบ (Critical Systematic Thinking) บุคลากรได้รับการกระตุ้นให้คิดวิธีใหม่และใช้ทักษะเชิงเหตุผลอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เห็นความเชื่อมโยงของการใช้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อหาข้อสรุป

4) วัฒนธรรมการเรียนรู้ (Culture of Learning) การเรียนรู้และการริเริ่มสร้างสรรค์มีรางวัลผลตอบแทนให้

5) จิตสานึกแห่งการยืดหยุ่นและค้นหาทดลองสิ่งใหม่ (Flexibility and Experimentation) บุคลากรมีอิสระที่จะเสี่ยงทดลอง คิดค้นนวัตกรรม ค้นหาแนวคิดใหม่ และสร้างกระบวนการทำงานและผลผลิตใหม่ๆ

6) ยึดคนเป็นศูนย์กลาง (People Centered) ยึดหลักที่ว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องเอาใจใส่บำรุงรักษา สร้างค่านิยม และสนับสนุนความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากร พัฒนาและส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรแต่ละคน

Marquardt (1996) ได้ให้คำจำกัดความขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์การที่มีการเรียนรู้อย่างเต็มพลังจากสมาชิกองค์การในการรวบรวม จัดการ และใช้ความรู้เหล่านั้นเพื่อให้เกิดผลสำเร็จขององค์การและแปลงสภาพไปเป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องขององค์การ อีกทั้งยังเป็นองค์การที่ให้อำนาจบุคลากรทั้งในและนอกองค์การในการเรียนรู้งาน ตลอดจนสนับสนุนการนำเทคโนโลยีต่างๆมาใช้ในการเรียนรู้และเพิ่มผลผลิต และได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ดังนี้

1) การเรียนรู้จะประสบความสำเร็จได้ด้วยระบบขององค์การทั้งหมดแบบเสมือนว่าองค์การนั้นๆเป็นองค์การที่มีสมองเดียวกันทั้งองค์การ

2) สมาชิกในองค์การให้ความสำคัญและยอมรับว่าการเรียนรู้ทั้งองค์การนั้นจะนำมาซึ่งความอยู่รอดขององค์การในปัจจุบันและความสำเร็จขององค์การในอนาคต

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

3) การเรียนรู้เป็นกิจกรรมต่อเนื่องตลอดไป มีทั้งกลยุทธ์ในการใช้วิธีการ หรือกระบวนการตลอดจนการบูรณาการและดำเนินการควบคู่ไปกับการทำงาน

4) มีจุดที่เน้นความคิดสร้างสรรค์และก่อให้เกิดการเรียนรู้

5) มีการคิดที่เป็นระบบ

6) ทุกคนในองค์การสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลข่าวสารและความรู้ที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จขององค์การได้อย่างต่อเนื่องและทันสมัย

7) โครงการมีบรรยากาศที่ส่งเสริมกระตุ้นและให้รางวัลแก่บุคลากรและกลุ่มที่เรียนรู้ใหม่ๆที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ

8) มีเครือข่ายและกลไกในการติดต่อสื่อสารเพื่อก่อให้เกิดนวัตกรรมทั้งภายในและภายนอกองค์การ

9) การเปลี่ยนแปลงใดๆทั้งที่เป็นไปตามความคาดหวังและผิดหวังจะต้องถือว่าเป็นโอกาสของการเรียนรู้

10) ทุกคนต้องทำงานอย่างว่องไว แข่งขัน และกระตือรือร้นภายใต้ระบบที่ยืดหยุ่น

11) ทุกคนในองค์การต้องมีแรงขับเคลื่อนโดยมุ่งเพื่อคุณภาพและการพัฒนาให้ดีขึ้น

12) กิจกรรมที่ทำต้องบ่งบอกถึงแรงบันดาลใจการคิดอย่างรอบคอบ และมีความชัดเจนในความคิดและวิธีการ

13) จะต้องมีความสามารถหรือความเชี่ยวชาญ และหลักการที่ผ่านการพัฒนามาแล้วเป็นอย่างดีที่จะเป็นจุดเริ่มต้นของการทำงาน

14) จะต้องมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนริเริ่มใหม่ๆ และมีการทำให้คนทำงานและองค์การมีชีวิตชีวาอย่างต่อเนื่อง

Marquardt (1996) เป็นนักวิชาการที่นำเอาแนวคิดของเซนเกมาประยุกต์ใช้แต่ได้เพิ่มองค์ประกอบบางประการเพื่อทำให้องค์การกลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยให้ความสำคัญกับการทำความเข้าใจและพัฒนาระบบองค์การ และมองว่าลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นส่วนหนึ่งของตัวแบบองค์การที่มีระบบที่เชื่อมโยงกัน ซึ่งประกอบขึ้นจาก 5 ระบบย่อยที่มีความสัมพันธ์และสนับสนุนซึ่งกันและกัน ได้แก่ 1. ด้านการเรียนรู้ 2. ด้านองค์การ 3. ด้านคน 4. ด้านเทคโนโลยี และ 5. ด้านความรู้ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) ด้านการเรียนรู้ (Learning) การเรียนรู้ถือเป็นระบบย่อยที่เป็นแกนสำคัญของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสามารถจำแนกการเรียนรู้ได้ 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และ

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

ระดับองค์การ ซึ่งในแต่ละระดับของการเรียนรู้นั้นจะเกิดขึ้นได้ บุคคลแต่ละคนที่อยู่ในองค์การจำเป็นที่จะต้องเริ่มจากทักษะของตัวที่เป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญที่ทำให้สามารถเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพได้แก่

1.1) ความคิดความเข้าใจเชิงระบบ (Systematic Thinking) ซึ่งถือได้ว่าเป็นแบบแผนความคิดที่ทำให้แบบแผนต่างๆสมบูรณ์ขึ้น เนื่องจากจะช่วยทำให้พิจารณาแง่มุมต่างๆแบบองค์รวมมากขึ้น ทำให้การทำความเข้าใจในประเด็นต่างๆของบุคคลสามารถทำได้อย่างครอบคลุมไม่ขาดประเด็นที่สำคัญ อีกทั้งยังช่วยให้ทราบว่าประเด็นในรายละเอียดใดมีความสำคัญที่จะช่วยทำให้กลไกต่างๆของระบบดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นอกจากนี้ องค์การยังอาจจำเป็นต้องยกระดับการคิดเดิมที่เคยใช้ไปสู่การคิดในเชิงระบบใหม่ๆ ในกรณี ที่ต้องการการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นอย่างมาก

1.2) รูปแบบความคิด (Mental Model) เป็นความเชื่อและข้อสันนิษฐานเบื้องต้นที่อยู่ในความคิดของบุคคลที่มาจากอดีต ทำให้มีการทำความเข้าใจ การมีวิธีคิด หรือการจินตนาการสิ่งที่เห็นในลักษณะที่แตกต่างกันออกไป แบบแผนความคิดจึงเป็นสิ่งที่เป็นตัวกำหนดความแตกต่างกันในการเรียนรู้ของแต่ละคน ดังนั้น องค์การจะต้องมีบทบาทที่ทำให้บุคลากรมีแบบแผนการคิดไปในทิศทางที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ

1.3) ความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) เป็นความมุ่งมั่นที่บุคคลต้องการไปสู่จุดมุ่งหมายและพยายามสร้างความชัดเจน โดยหาวิธีการสร้างโอกาสต่างๆ เพื่อยกระดับความรู้ความสามารถทักษะและความเชี่ยวชาญให้สูงขึ้น หรือเป็นความเชี่ยวชาญพิเศษอยู่ตลอดเวลา

1.4) การเรียนรู้ด้วยการชี้นำตนเอง (Self-Directed Learning) เป็นการเรียนรู้ที่บุคลากรตระหนักและมีความรับผิดชอบต่อตนเองในฐานะผู้เรียนที่มีความกระตือรือร้นและขวนขวายที่จะหาความรู้เมื่อมีโอกาส หรือสร้างโอกาสที่ทำให้พาตัวเองไปสู่การเรียนรู้นั้น การจะชี้นำตนเองได้นั้น บุคคลต้องรู้จักลักษณะและวิธีที่จะสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตัวเอง และสามารถประเมินความต้องการและสมรรถนะของตนเองว่ายังมีส่วนใดที่ยังมีความจำเป็นที่ต้องเรียนรู้ ทั้งนี้ความจำเป็นดังกล่าวต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ

1.5) การสนทนา (Dialogue) เป็นการสร้างโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่ใช้ทักษะการฟัง และการสื่อสาร ที่ต้องมีการค้นหาประเด็นอย่างอิสระและสร้างสรรค์ รวมทั้งอาศัยความสามารถในการฟังอย่างตั้งใจ ครุ่นคิดพิจารณาเวลาที่ผู้อื่นทักท้วงความคิดเห็นของเรา ในระหว่างการสนทนาจำเป็นที่ทุกคนต้องเข้าใจแบบแผนการมีปฏิสัมพันธ์ว่าอาจทำให้เกิดการเสริมสร้างหรือทำลายการเรียนรู้ได้ เช่น การละเลยว่าทุกคนต่างมีความพยายามปกป้องตนเอง ดังนั้น

การกำหนดประเด็นและการสร้างบรรยากาศควรทำให้เกิดความคิดในการแก้ปัญหาของระบบมากกว่าที่จะหาปัญหาและสาเหตุที่เกิดจากบุคคล บรรยากาศที่สร้างสรรค์จะทำให้ทุกคนมีความรู้สึกที่ดีและเกิดความร่วมมือที่จะเรียนรู้ร่วมกัน การเสวนาถือเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการเชื่อมโยงการเรียนรู้และการปฏิบัติในการทำงาน

2) ด้านองค์การ (Organization) เป็นการกำหนดให้คนทำงานร่วมกันอย่างมีแบบแผน มีกระบวนการต่างๆเกิดขึ้นและดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่อง ภายใต้ระบบย่อยดังกล่าวนี้ต้องประกอบด้วยวิสัยทัศน์ ซึ่งเป็นความคาดหวังร่วมกันของทุกคนที่อยู่ในองค์การ ซึ่งเปรียบกับจินตนาการหรือความฝันที่มีในอนาคตที่ต้องเชื่อมโยงกับการมีวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์การที่นำไปสู่วิสัยทัศน์ดังกล่าว ดังนั้น การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่ไม่หยุดนิ่งจะมีความสำคัญอย่างมากกับความสำเร็จทางธุรกิจตัวอย่างการสร้างวัฒนธรรม ได้แก่ การสนับสนุนค่านิยมการทำงานเป็นทีม การบริหารจัดการตนเองการเอื้ออำนาจและการแบ่งปัน เป็นต้น นอกจากนี้ ความสอดคล้องของการร้อยเรียงแผนกลยุทธ์เป็นเรื่องที่สำคัญ สะท้อนการเชื่อมโยงระหว่างวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่กำหนดกับแผนปฏิบัติการหลักและแผนสนับสนุนต่างๆได้อย่างลงตัว รวมทั้งต้องทาให้เกิดการเรียนรู้ การถ่ายโอน และสามารถนำความรู้ที่ได้มาใช้ในทางปฏิบัติให้มากที่สุด ส่วนด้านโครงสร้างนั้น องค์การแห่งการเรียนรู้จะเน้นการออกแบบองค์การให้แบนราบ ไม่มีการจำกัดขอบเขต มีความคล่องตัวสูง ทำให้การไหลเวียนข้อมูลสามารถเกิดขึ้นได้ง่าย รวมทั้งทำให้เกิดความรับผิดชอบและทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) ด้านคน (People) องค์การทุกแห่งต่างมีผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย ทั้งที่อยู่ภายในองค์การ เช่น ผู้บริหาร พนักงาน และบุคคลที่อยู่ภายนอก ได้แก่ ลูกค้า หุ้นส่วนพันธมิตรทางธุรกิจ ผู้ขายวัตถุดิบ รวมทั้งชุมชนผู้เกี่ยวข้อง ทั้งหมดนี้ต้องได้รับการเอื้ออำนวยด้านอำนาจและให้โอกาสในการเรียนรู้ด้วยเช่นเดียวกัน ผู้บริหารหรือผู้นำต้องมีหน้าที่สนับสนุนโอกาสให้กับคนรอบข้างต้องมีทักษะในการสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง และที่สำคัญต้องเป็นแบบอย่างที่ดีสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถเรียนรู้ได้ ขณะที่พนักงานระดับปฏิบัติการต้องมีนิสัยใฝ่เรียนรู้และพัฒนาศักยภาพและความสามารถของตนเองอยู่เสมอ ลูกค้าที่ใช้บริการก็ต้องมีการเรียนรู้ในด้านต่างๆที่เกี่ยวกับองค์การทั้งผลิตภัณฑ์ สินค้าบริการตลอดจนนโยบายและวิสัยทัศน์ขององค์การ ผู้ให้บริการองค์การต้องสร้างช่องทางให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงข้อมูล และสามารถมีช่องทางในการให้ข้อมูลย้อนกลับได้อย่างง่ายดาย และมีความสะดวกซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการนำความต้องการของลูกค้าผู้รับบริการมาพัฒนา และเสริมสร้างศักยภาพองค์การ เช่นเดียวกับพันธมิตรทางธุรกิจที่ต้องให้ความร่วมมือในการแลกเปลี่ยน

ความรู้ซึ่งกันและกันอย่างจริงใจ และรวมทั้งชุมชนที่ต้องให้การสนับสนุนการพัฒนาองค์การที่ตั้งอยู่ในบริเวณชุมชนด้วย

4) ด้านเทคโนโลยี (Technology) ประกอบด้วยเทคโนโลยีและเครื่องมือที่ทันสมัยและถือเป็นสิ่งอำนวยความสะดวกที่ช่วยให้การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้มีความสะดวกมากยิ่งขึ้น กล่าวคือ เทคโนโลยีเหล่านี้จะสนับสนุนให้คนในองค์การสามารถเข้าถึงความรู้และแลกเปลี่ยนสารสนเทศอันจะทำให้เกิดการเรียนรู้ขึ้นในองค์การ

5) ความรู้ (Knowledge) หรือการจัดการความรู้ ระบบย่อยด้านนี้ประกอบขึ้นจากกิจกรรมต่างๆที่รวมเป็นระบบการจัดการความรู้ที่มีในองค์การ นับตั้งแต่การระบุองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการบริหารงานและการปฏิบัติงานขององค์การ การเสาะแสวงหา หรือสร้างความรู้ขึ้นมาใหม่ การจัดเก็บความรู้ การวิเคราะห์และการทำเหมืองข้อมูล การแบ่งปันความรู้ และการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน ซึ่งแนวคิดนี้เองเป็นการสร้างความกระจ่างถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้กับการจัดการความรู้ เนื่องจากการจัดการความรู้เป็นระบบย่อยระบบหนึ่งที่มีความสำคัญในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นนั่นเอง

Dibella and Nevis (1998) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่อาศัยการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมขององค์การเพื่อให้สามารถปรับเปลี่ยนตนเองให้ตอบสนองกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและประสบการณ์ที่ผ่านมาได้ จึงเสนอตัวแบบที่เน้นการวัดและการประเมินเพื่อค้นหาความสามารถและสมรรถนะขององค์การตามสถานะที่เป็นจริง เพื่อใช้เป็นแนวทางของแต่ละองค์การในการพัฒนาที่ควรมีลักษณะแตกต่างกันไป บนพื้นฐานความเชื่อว่า ไม่มีวิธีใดดีที่สุดที่สามารถนำไปใช้กับองค์การทุกองค์การ และเขายังเชื่อว่าทุกองค์การมีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เพียงแต่ต้องทำความเข้าใจว่าการเรียนรู้ของบุคลากรเกิดขึ้นมาได้อย่างไร จึงเสนอให้องค์การต้องมีการประเมินตนเองควบคู่กับการวินิจฉัยวัฒนธรรมองค์การเพื่อการออกแบบการเรียนรู้ที่เหมาะสม อาจพิจารณาได้หลายแบบตั้งแต่แหล่งและวิธีการเรียนรู้ เนื้อหาและกระบวนการเรียนรู้การเก็บและการเผยแพร่ความรู้ ซึ่งสะท้อนการเรียนรู้ขององค์การว่าจะมีการเรียนรู้อย่างไร แน่นอนว่าจะมีความแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับลักษณะพื้นฐานและความสามารถของแต่ละองค์การ และหากพบจุดอ่อน เช่น วัฒนธรรมและระบบการเรียนรู้ ก็อาจเลือกใช้กลยุทธ์ในการปรับเปลี่ยนเพื่อลดข้อจำกัดขององค์การ หรืออาจเน้นการส่งเสริมปัจจัยที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ในกรณีที่องค์การมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งและเอื้อต่อการเรียนรู้ ซึ่งปัจจัยต่างๆที่จะเอื้ออำนวยไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้นี้ ประกอบด้วยปัจจัย 10 ประการที่จะช่วยกระตุ้นวงจรการเรียนรู้ให้เกิดในองค์การมากขึ้น ได้แก่ ปัจจัยสนับสนุนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

1) การสำรวจ (Scanning Imperative) คือ เป็นการกระตุ้นบุคลากรในองค์การให้มีความตื่นตัวที่จะสำรวจตรวจสอบข้อมูลความเป็นไปของสิ่งแวดล้อมที่อาจส่งผลต่อความอยู่รอดและการสร้างความได้เปรียบขององค์การในเชิงธุรกิจ

2) การให้ความสำคัญของการวัด (Concern for Measurement) โดยความพยายามให้ทุกฝ่ายอาศัยข้อเท็จจริงในการทำงาน ข้อสารสนเทศที่เกิดจากการวัดจะช่วยให้เห็นแง่มุมของความเป็นจริงอันจะเป็นประโยชน์ในการพิสูจน์ตัดสินใจ และการพัฒนาในด้านต่างๆ โดยปราศจากอคติที่เกิดจากความไม่รู้

3) การใช้ผลต่างของผลการดำเนินการ (Performance Gap) คือ การทำให้ทุกคนตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด วิธีนี้อาจพิจารณาได้ทั้งผลที่เกิดขึ้นเทียบกับเป้าหมายที่ตนเองตั้งไว้หรืออาจจะเทียบเคียงกับผลขององค์การหรือหน่วยงานที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ เพื่อนำไปสู่การเรียนรู้ที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆในเชิงการพัฒนา

4) การสร้างความสงสัยในองค์การ (Organization Curiosity) คือ การสร้างบรรยากาศที่กระตุ้นให้มีการใช้เหตุผล และลองตั้งคำถามของปัญหาและสิ่งต่างๆที่เกิดขึ้นในองค์การตลอดจนนำไปสู่การออกแบบการทดลองพิสูจน์ความคิดใหม่ว่าได้ผลหรือไม่มากน้อยเพียงใด

5) การมีบรรยากาศที่เปิดกว้าง (Climate of Openness) คือ การกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้จำเป็นต้องสร้างบรรยากาศที่ลดความหวาดกลัวและกล้าที่จะแสดงความคิดเห็น บรรยากาศที่เต็มไปด้วยความไว้เนื้อเชื่อใจและมีการเปิดกว้างรับฟังความคิดเห็นของกันและกัน ทั้งระหว่างบุคคล ทีม และหน่วยงาน ก็จะเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยทำให้เกิดการเรียนรู้มากขึ้น

6) การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continuous Learning) คือ องค์การต้องสนับสนุนให้บุคลากรมีความอยากที่จะเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ องค์การเองก็ควรจัดให้มีเวลาและสถานที่หรือช่องทางที่จะทำให้บุคลากรสามารถเข้าถึงการเรียนรู้ได้ง่ายขึ้นด้วยเช่นเดียวกัน

7) ความหลากหลายในการปฏิบัติงาน (Operational Variety) คือ ในการทำงานในการสร้างความตระหนักว่าการทำงานใดๆสามารถทำได้หลากหลายวิธี หากบุคลากรยอมรับที่จะพัฒนาหรือนำแนวทางใหม่ๆมาใช้ก็จะทำให้สามารถจัดการเรียนรู้ขึ้นอย่างมากมาย

8) การมีแนวร่วมสนับสนุนจากหลายฝ่าย (Multiple Advocate) เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้การเรียนรู้เกิดประสิทธิภาพ เนื่องจากเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากความแตกต่างกันของสถานะและมุมมอง แนวร่วมที่สำคัญที่ต้องเป็นผู้สนับสนุนการเรียนรู้ก็คือผู้บริหารในแต่ละระดับ ตั้งแต่ระดับส่วนงานฝ่ายและระดับองค์การ ทั้งนี้ หากเป็นส่วนงานที่สามารถอานวยความสะดวกและจัดสรรทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้ได้โดยตรง

9) การมีผู้นำที่เอาใจใส่ (Involved Leadership) คือ การมีผู้นำที่ให้ความใส่ใจเป็นเรื่องสำคัญเนื่องจากจะช่วยให้การเรียนรู้เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังช่วยสนับสนุนทางทรัพยากร และยังเป็นการสนับสนุนในเชิงจิตวิทยาที่จะทำให้เกิดการเข้าร่วม และการขยายการเรียนรู้ไปยังส่วนต่างๆขององค์การได้อย่างรวดเร็วอีกด้วย

10) การมีมุมมองที่เป็นระบบ (System Perspective) คือ การมองภาพที่เป็นระบบจะช่วยให้เกิดการพัฒนาและแก้ปัญหาที่ยั่งยืน อีกทั้งยังช่วยลดความขัดแย้งที่เกิด และการต่อต้านจากบุคคลในองค์การ การเห็นความเชื่อมโยงของกลไกต่างๆอย่างเป็นระบบจะช่วยสร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในหลากหลายวิธี เช่น การใช้การหมุนเวียนเปลี่ยนตำแหน่งในองค์การ เป็นต้น

Kaiser (2000) ได้ศึกษาวิจัยและนำเสนอปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จำนวน 8 ปัจจัย ดังนี้

1) ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่มีความมุ่งมั่นอุทิศตนเพื่อให้บุคลากรในองค์การปฏิบัติงานสำเร็จไปตามวิสัยทัศน์ขององค์การ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถสอนงาน สอนทักษะ รวมทั้งเป็นผู้ช่วยเหลือสนับสนุนเพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

2) วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture) หมายถึง วิธีการประพฤติปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ กฎเกณฑ์ ค่านิยม ระเบียบวินัย ซึ่งได้รับอิทธิพลจากเรื่องราวในอดีตขององค์การความต้องการของลูกค้า และการปฏิบัติหน้าที่ของสมาชิกมี 3 ลักษณะคือ การแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นลักษณะองค์การที่บุคลากรสามารถเข้าถึงแหล่งของความรู้ได้ และมีการแลกเปลี่ยนความรู้ใหม่ตลอดเวลา การมีอิสระในการเรียนรู้ สามารถสร้างความคิดใหม่ และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆได้ และความเป็นเอกภาพขององค์การ เป็นลักษณะของบุคลากรที่มีจิตสำนึกในการปฏิบัติงานของตน ยอมรับและเข้าใจเป้าหมายขององค์การ

3) พันธกิจและยุทธศาสตร์ (Mission and Strategy) หมายถึง เป้าหมายที่องค์การกำหนดและตั้งใจปฏิบัติงานให้สำเร็จเกินกว่าเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การที่ได้กำหนดไว้ ประกอบด้วย การคิดอย่างมีระบบ คือ บุคลากรในองค์การต้องยอมรับและปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงอย่างมีประสิทธิผล ในระดับองค์การมีการตรวจสอบจากภายนอก ได้แก่ ความเปลี่ยนแปลงของลูกค้า คู่แข่ง เทคโนโลยีสมัยใหม่ และการเสริมสร้างองค์ความรู้ เป็นการเผยแพร่และชี้แจงข้อมูลข่าวสารที่เป็นพื้นฐานความรู้ขององค์การที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาการปฏิบัติงานในองค์การ

4) การดำเนินงานบริหารจัดการ (Management Practices) หมายถึง กระบวนการปฏิบัติงานใน 4 เรื่อง ประกอบด้วย การสนับสนุนเพื่อการเรียนรู้ การจูงใจเพื่อการเรียนรู้ การพัฒนาศักยภาพและการสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์

5) โครงสร้างองค์การ (Organizational Structure) หมายถึง ลักษณะโครงสร้างของการจัดหน้าที่และบุคคลเข้าสู่ระดับของความรับผิดชอบ การตัดสินใจ อำนาจหน้าที่ และการปฏิสัมพันธ์กันทั้งภายในและภายนอกองค์การ ซึ่งการจัดโครงสร้างมักจะเป็นแบบผสมผสานและเอื้ออำนวยความสะดวกต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

6) ระบบองค์การ (Organizational Systems) หมายถึง การมีระบบข้อมูลข่าวสาร ระบบสารสนเทศ ระบบพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีมาตรฐานด้านนโยบาย และการมีกลไกที่อำนวยประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน รวมทั้งส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิก

7) บรรยากาศการทำงาน (Workplace climate) หมายถึง สภาพแวดล้อมภายในองค์การที่สร้างความประทับใจและความรู้สึกที่ดีของสมาชิก ประกอบด้วย การเสริมสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้และการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในองค์การ

8) การจูงใจ (Motivation) หมายถึง การกระตุ้นโน้มน้าวสมาชิกในองค์การให้อุทิศตน มีน้ำใจและมีความเพียรพยายามในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

นอกจากนักวิชาการต่างประเทศหลายท่านที่ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ในแง่มุมต่างๆ ซึ่งเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางดังที่กล่าวมาข้างต้น ยังมีนักวิชาการไทย ตลอดทั้งผู้ที่มีความสนใจศึกษาเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้เช่นกัน และได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ตามความเข้าใจ รวมถึงการเสนอแนวทางในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ตัวอย่างเช่น

ณรงศักดิ์ บุญเลิศ (2555) ได้กล่าวถึงวิธีการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ว่ามีด้วยกันหลายวิธี ซึ่งไม่ใช่เป็นการเรียงลำดับวิธีการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ แต่เป็นการใช้หลายๆวิธีประกอบกันโดยมีวิธีการพัฒนาหลักๆขององค์การ ได้แก่

1) วิธีการพัฒนาผู้นำ (Leadership Development) วิธีการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้โดยการพัฒนาผู้นำ เป็นวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อมุ่งสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ โดยมีหลักการพัฒนาภาวะผู้นำ 8 ประการ ได้แก่ 1. มีความเข้าใจที่ถูกต้อง 2. การมีความคิดที่ถูกต้อง 3. การทุ่มเทที่ถูกต้อง 4. การกระทำที่ถูกต้อง 5. การควบคุมที่ถูกต้อง 6. การประเมินผลที่ถูกต้อง 7. การปรับปรุงที่ถูกต้อง และ 8. การพัฒนาที่ถูกต้อง

2) วิธีการพัฒนาระบบบริหารเชิงกลยุทธ์และบริหารผลการปฏิบัติงาน (Strategic Management) วิธีการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้โดยการพัฒนาระบบการจัดการเชิงกลยุทธ์และการบริหารผลการปฏิบัติงานทำให้องค์การสามารถสร้างความรู้ที่องค์การต้องการเรียนรู้ เพื่อทำให้องค์การมีความสามารถในการดำเนินการและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

3) วิธีการพัฒนาโครงสร้างองค์การ (Structure Development) วิธีการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ด้วยการพัฒนาโครงสร้างองค์การเพื่อให้การจัดโครงสร้างองค์การในส่วนงานต่างๆมีกลไก มีความเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ มีการแบ่งส่วนงานการตามความสามารถ และตามความเชี่ยวชาญที่สนับสนุนต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

4) วิธีการสร้างวัฒนธรรมองค์การ (Learning Culture) วิธีการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้โดยการสร้างวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ทำให้องค์การมีเอกลักษณ์เป็นการเฉพาะตัว การเป็นองค์การที่มุ่งสู่องค์การแห่งการเรียนรู้จึงต้องสร้างวัฒนธรรมโดยรวมของคนในองค์การให้เอื้อต่อการเรียนรู้ในองค์การด้วย

5) วิธีการพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ (Competency Based Human Resource Management) วิธีการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้โดยการพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์เป็นวิธีการที่องค์การคาดหวัง การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้โดยใช้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การที่มีสมรรถนะหรือความสามารถเพียงพอที่จะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ในระดับบุคคลซึ่งง่ายและเอื้อต่อการทำให้เกิดการเรียนรู้ในระดับทีมงานและองค์การขึ้น

6) วิธีการวางแผนและพัฒนาอาชีพ (Career Planning and Career Development) วิธีการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้โดยการวางแผนและพัฒนาอาชีพเป็นการเตรียมความพร้อมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ล่วงหน้าตามความสามารถและความสนใจของบุคลากรแต่ละคน ที่สอดคล้องกับความประสงค์ของบุคลากรและองค์การ ทำให้ทรัพยากรมนุษย์ในองค์การมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และบุคลากรมีความก้าวหน้าในอาชีพการงาน ซึ่งเท่ากับองค์การสามารถรักษาความรู้ในองค์การไว้ได้ และยังทำให้ง่ายและเอื้อต่อการก้าวไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้อีกด้วย

เลิศชัย สุธรรมานนท์ (2555) อธิบายว่า ในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ที่สามารถสร้างความต่อเนื่องและยั่งยืนได้ ขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญต่างๆ ได้แก่ ระบบกลยุทธ์และการบริหารผลงานที่มีประสิทธิภาพ การพัฒนาผู้นำเพื่อสนับสนุนองค์การแห่งการเรียนรู้ การพัฒนาองค์การและการบริหารความเปลี่ยนแปลงให้ทันต่อปัจจัยแวดล้อมต่างๆ การพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลโดยสมรรถนะเป็นฐาน การพัฒนาสายอาชีพ และการพัฒนากระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้จำเป็นต้องมีระบบการวัด ประเมิน ติดตามผลอย่างครบถ้วนในทุกมิติ เพื่อนำข้อมูลไป

ปรับปรุงแนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยได้ศึกษาแนวคิดในการประเมินองค์การแห่งการเรียนรู้ และการวัดผลการบริหารองค์การเพื่อการเปลี่ยนแปลงของนักวิชาการต่างประเทศ เช่น King (2009) และ Graetz, Rimmer, Smith and Lawrence (2011) เป็นต้น ซึ่งสามารถนำมาใช้ในการติดตามประเมินผลการพัฒนาสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ และได้เสนอแนวทางในการวัดและประเมินผลไว้ใน 4 มิติ ซึ่งในทางปฏิบัติควรมีการดำเนินการวัดและประเมินติดตามผลให้ครบถ้วนทุกมิติ ดังต่อไปนี้

1) การวัดและประเมินผลในกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) การวัดและการประเมินผลในขั้นตอนนี้ เป็นการประเมินในขั้นการดำเนินการของการจัดการความรู้ว่ามีประสิทธิภาพเพียงใด การดำเนินการในระบบนี้ หากทำได้ดีอาจจะส่งผลให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในระบบองค์การที่ดีด้วย โดยแนวทางในการวัดผลการดำเนินการของระบบการจัดการความรู้สามารถวัดได้เป็น 5 ระดับคือ

1.1) ระดับเริ่มต้น (Start-up Stage) ซึ่งกระบวนการจัดการความรู้ช่วยสร้างความตระหนักในการปรับปรุงงาน

1.2) ระดับออกตัว (Take-off Stage) ซึ่งการจัดการความรู้ที่ดำเนินการมาถึงขั้นนี้คือองค์การกำหนดกลยุทธ์เพื่อจัดการทำระบบการจัดการความรู้ในการจัดโครงสร้าง ในการจัดการบริหารทรัพยากร

1.3) ระดับขยายผล (Expansion Stage) เป็นระดับของการจัดการความรู้ที่เห็นภาพการริเริ่มโครงการที่ชัดเจน มีการจัดโครงสร้างกระบวนการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติที่ชัดเจน มีการบริหารเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลง แก้ปัญหาอุปสรรค และลดความเสี่ยงต่างๆที่เกิดขึ้น

1.4) ระดับก้าวหน้า (Progression Stage) เป็นการดำเนินการของระบบการจัดการความรู้ที่ขยายผลทั่วทั้งองค์การ มีการสร้างตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทั้งที่เป็นเชิงปริมาณและคุณภาพ

1.5) ระดับยั่งยืน (Sustainability Stage) เป็นการทำให้ระบบการจัดการความรู้มีความยั่งยืน กล่าวคือ มีการบูรณาการการจัดการความรู้เข้าไปในการสร้างวัฒนธรรมองค์การสร้างความเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและผนึกรวมอยู่ในระบบการดำเนินธุรกิจและการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการ

2) การวัดและประเมินผลในระบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Organization Process) เป็นการวัดและประเมินระบบงานต่างๆในองค์การที่มุ่งสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ว่ามีความเปลี่ยนแปลงในประเด็นต่างๆอย่างไรบ้าง ซึ่งสามารถวัดได้ใน 3 มิติ คือ

2.1) มีกระบวนการแห่งการเรียนรู้ที่ปรากฏให้เห็นชัดเจนทั้งในระดับบุคคล เช่น มีการจัดการฝึกอบรมพัฒนา การสอนงาน การส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเอง มีการเรียนรู้ร่วมกันระดับทีมงานและองค์การนั้นๆ หมายความว่า องค์การมีระบบการนำความรู้ที่เกิดขึ้นมาจัดการให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในระดับทีมงาน และมีการขยายผลไปทั่วทั้งองค์การหรือระหว่างองค์การ

2.2) มีกระบวนการสร้างนวัตกรรมในองค์การ ซึ่งอาจหมายความถึงนวัตกรรมที่เกิดในกระบวนการทำงาน นวัตกรรมที่เกิดในสินค้าผลิตภัณฑ์ หรือนวัตกรรมการให้บริการ การวัดการประเมินผลในมิตินี้จะวัดถึงกระบวนการสร้างนวัตกรรมและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นว่าองค์การมีการสร้างนวัตกรรมในเรื่องต่างๆในระดับบุคคลหรือทีมงานมากน้อยและมีมูลค่าต่อองค์การมากน้อยเพียงใด

2.3) มีกระบวนการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพการวัดและประเมินผลองค์การแห่งการเรียนรู้ในมิตินี้พิจารณาถึงกระบวนการปฏิบัติงาน ซึ่งล้วนเป็นการตัดสินใจของผู้ที่มีความเกี่ยวข้องในมิติต่อไปนี้

2.3.1) มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจอย่างเหมาะสม

2.3.2) กระบวนการตัดสินใจประกอบด้วยข้อมูลและการใช้ความรู้

2.3.3) ความผิดพลาดหรือความถูกต้องในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานถูกแปลงเป็นการเรียนรู้ เป็นความรู้ที่ถูกนำมาเรียนรู้ร่วมกัน และใช้ในการปรับปรุงงานในโอกาสต่อไป

2.3.4) เป็นการตัดสินใจที่ตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วนั่นหมายถึงการตัดสินใจอยู่ในจุดที่ใกล้กับปัญหามากที่สุด

2.3.5) มีการเรียนรู้ในการตัดสินใจในระดับบุคคล และการตัดสินใจร่วมกันในระดับทีมงานและองค์การ

3) วัดและการประเมินผลลัพธ์ขั้นกลาง (Intermediate Outcomes) เป็นการวัดผลลัพธ์ในขั้นกลางของการพัฒนาสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในมิติต่างๆ โดยเฉพาะด้านพฤติกรรมขององค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งโดยปกติแล้ว ตัวบุคคลต่างมีรูปแบบของพฤติกรรมที่มีอัตลักษณ์เฉพาะบุคคล แต่เมื่อรวมตัวกันเป็นองค์การจะต้องสร้างพฤติกรรมร่วมที่เรียกว่าพฤติกรรมองค์การ ซึ่งสร้างมาตรวัดได้จากพฤติกรรมโดยรวมขององค์การที่เกิดขึ้นในมิติต่างๆดังต่อไปนี้ว่ามีมากน้อยเพียงใด

1) มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

2) มีการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

3) มีการเรียนรู้แลกเปลี่ยนกันในทีมงานดังนั้นทำให้แต่ละบุคคลในทีมงานสามารถปฏิบัติงานทดแทนกันได้

4) มีการมอบอำนาจให้พนักงานมีส่วนร่วม

5) มีการเชื่อมโยงระบบงานต่างๆขององค์การให้มีความเชื่อมประสานอย่างราบรื่น

6) เป็นระบบการปฏิบัติงานที่สนับสนุนเกื้อกูล

7) มีภาวะผู้นำที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน

8) มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

9) สร้างสรรค์ความคิดรวบยอดจากการเรียนรู้ทำให้ผู้เรียนรู้สามารถนำไปต่อยอดเพื่อเรียนรู้สิ่งใหม่ได้

4) ผลลัพธ์ขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Organization Performance) คือ การวัดผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในระดับองค์การซึ่งทำได้ 3 มิติประกอบด้วย

4.1) การวัดผลประกอบการทางการเงิน เช่น วัดจากมูลค่าหุ้นที่สูงขึ้น ส่วนแบ่งทางการตลาดที่เพิ่มขึ้น กำไร กระแสเงินสด หรือการวัดผลทางการเงินโดยภาพรวม เช่น ยอดขายที่เพิ่มขึ้นผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ เป็นต้น

4.2) การวัดผลตามตัวชี้วัดทางกลยุทธ์ที่องค์การแห่งการเรียนรู้กำหนดขึ้นตามแผนกลยุทธ์ จะมีตัวชี้วัดความก้าวหน้าของกลยุทธ์นั้นๆด้วยตัวชี้วัดเหล่านั้นอาจหมายถึง การชี้วัดความสำเร็จด้านลูกค้า เช่น ความพึงพอใจของลูกค้าและประสิทธิภาพ กระบวนการการลดความสูญเสีย ด้านการเรียนรู้และพัฒนาการมีบุคลากรที่มีความสามารถในการสร้างนวัตกรรม เป็นต้น

4.3) การวัดผลโดยการหาคู่เทียบเคียง ซึ่งหมายถึง การนำองค์การแห่งการเรียนรู้ในมิติต่างๆไปเทียบกับคู่เทียบที่ดี ซึ่งอาจเลือกจากภายในกลุ่มธุรกิจเอง การเปรียบเทียบในอุตสาหกรรมและการเปรียบเทียบเป็นการทั่วไป

จากแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของนักวิชาการทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศที่ได้นำเสนอ พบว่า นักวิชาการเหล่านี้ต่างพยายามศึกษาและเสนอแนวความคิดตลอดจนถึงแนวทางในการพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2.1 สรุปแนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของนักวิชาการต่างประเทศ

นักวิชาการ	แนวคิดสำคัญ
Senge (1990)	หลักวินัย 5 ประการ (The Fifth Discipline) 1. การเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery) 2. การมีแบบแผนความคิด (Mental Models) 3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) 4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) 5. การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking)
Pedler, Burgoyne and Boydell (1991)	คุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ 5 ด้าน 11 ประการ 1. ด้านยุทธศาสตร์ (Strategy) 1.1 ยุทธศาสตร์การเรียนรู้ (Learning Approach to Strategy) 1.2 การกำหนดนโยบายการมีส่วนร่วม (Participative Policy Making) 2. ด้านการมองภายในองค์การ (Looking Us) 2.1 การให้ข้อมูลสารสนเทศ (Information) 2.2 รูปแบบและการควบคุมระบบบัญชีงบประมาณ (Formative and Accounting Control) 2.3 การแลกเปลี่ยนภายใน (Internal Exchange) 2.4 ระบบการให้ความดีความชอบที่มีความยืดหยุ่น (Reward Flexibility) 3. ด้านโครงสร้าง (Structures) 4. ด้านการมองภายนอก (Looking out) 4.1 การให้สมาชิกเป็นผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Boundary Works as EnvironMental Scanner) 4.2 การเรียนรู้ระหว่างองค์การ (Inter-Company Learning) 5. ด้านโอกาสในการเรียนรู้ (Learning Opportunities) 5.1 บรรยากาศการเรียนรู้ (Learning Climate) 5.2 สมาชิกทุกคนมีโอกาสในการพัฒนาตนเอง (Self-development Opportunity for All)

ตารางที่ 2.1 สรุปแนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของนักวิชาการต่างประเทศ (ต่อ)

นักวิชาการ	แนวคิดสำคัญ
	แนวทางการประเมินความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ระยะที่ 1 การอยู่รอด ระยะที่ 2 การปรับตัว ระยะที่ 3 การธำรงรักษา
Garvin (1993)	วิธีการในการนำองค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 1. วิธีการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ (Systematic Problem Solving) 2. การทดลองใช้วิธีใหม่ๆ (Experimentation) 3. การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและเรื่องราวในอดีต (Learning from Past Experience) 4. การเรียนรู้จากประสบการณ์และวิธีการที่ดีที่สุดของผู้อื่น (Learning from Others) 5. การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ (Transferring Knowledge)
Kline and Saunders (1993)	กระบวนการสร้างและพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ ขั้นตอนที่ 1 ประเมินเกี่ยวกับวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การของตน (Assess your Learning Culture) ขั้นตอนที่ 2 สนับสนุนความคิดในเชิงบวก (Promote the Positive) ขั้นตอนที่ 3 ทำให้สถานที่ทำงานเป็นที่ปลอดภัยสำหรับการคิดสร้างสรรค์ (Make the Workplace Safe for Thinking) ขั้นตอนที่ 4 ให้รางวัลกับการจัดการความเสี่ยง (Reward Risk-Taking) ขั้นตอนที่ 5 สนับสนุนให้คนกลายเป็นทรัพยากรที่สามารถแบ่งปันซึ่งกันและกัน (Help People Become Resources for Each Other) ขั้นตอนที่ 6 นำพลังในการเรียนรู้เข้าสู่การทำงาน (Put Learning Power to Work)

ตารางที่ 2.1 สรุปแนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของนักวิชาการต่างประเทศ (ต่อ)

นักวิชาการ	แนวคิดสำคัญ
	ขั้นตอนที่ 7 วาดแผนที่วิสัยทัศน์ (Map Out the Vision) ขั้นตอนที่ 8 นำวิสัยทัศน์เข้าสู่การใช้ชีวิต (Bring the Vision to Life) ขั้นตอนที่ 9 เชื่อมโยงระบบต่างๆเข้าด้วยกัน (Connect the Systems) ขั้นตอนที่ 10 การนำไปใช้ (Get The Show on The Road)
Bennett and O'Brien (1994)	องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ 12 ประการ 1. กลยุทธ์หรือวิสัยทัศน์ (Strategy or Vision) 2. การปฏิบัติเชิงการบริหาร (Executive Practices) 3. การปฏิบัติงานเชิงการจัดการ (Managerial Practices) 4. บรรยากาศ (Climate) 5. โครงสร้างขององค์การหรืองาน (Organization or job Structure) 6. การกระจายของข้อมูลข่าวสาร (Information flow) 7. การปฏิบัติงานของบุคคลและทีมงาน (Individual and Team Practices) 8. กระบวนการทำงาน (Work Process) 9. เป้าหมายของการทำงานหรือข้อมูลย้อนกลับ (Performance Goals or Feedback) 10. การฝึกอบรมหรือการให้การศึกษา (Training or education) 11. การพัฒนาบุคลากรหรือทีมงาน (Individual or Team Development) 12. การให้รางวัลหรือการยอมรับ (Rewards and Recognition)
Marsick and Watkins (1994)	มิติหรือองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ 1. การสร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Create Continuous Learning Opportunities) 2. ส่งเสริมการถามและการสนทนา (Promote Inquiry and Dialogue) 3. กระตุ้นความร่วมมือและการเรียนรู้ของทีม (Encourage Collaboration and Team Learning)

ตารางที่ 2.1 สรุปแนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของนักวิชาการต่างประเทศ (ต่อ)

นักวิชาการ	แนวคิดสำคัญ
	4. สร้างสรรค์ระบบเพื่อการเก็บและแลกเปลี่ยนความรู้ (Create Systems to Capture and Sharing Learning) 5. เสริมพลังอำนาจบุคคลเพื่อนำไปสู่วิสัยทัศน์ (Empower People Toward a Collective Vision) 6. เชื่อมโยงองค์การเป็นส่วนหนึ่งของสิ่งแวดล้อม (Connection the Organization to its Environment) 7. ผู้นำเตรียมแผนกลยุทธ์เพื่อการเรียนรู้ (Provide Strategic Leadership for Learning)
Marquardt and Reynolds (1994)	องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ 11 ประการ 1. โครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure) 2. วัฒนธรรมการเรียนรู้ (Corporate Learning Culture) 3. การมอบอำนาจ (Empowerment) 4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (EnvironMental Scanning) 5. การสร้างและถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Creation and Transfer) 6. เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ (Learning Technology) 7. คุณภาพ (Quality) 8. กลยุทธ์ (Strategy) 9. บรรยากาศสนับสนุน (Supportive Atmosphere) 10. การทำงานเป็นทีมและเครือข่าย (Teamwork and Networking) 11. วิสัยทัศน์ (Vision)
Gephart and Marsick (1996)	คุณลักษณะสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ 6 ประการ 1. การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทุกระดับขององค์การ (Continuous Learning) 2. การสร้างและถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Generation and Sharing) 3. การคิดเชิงสร้างสรรค์และเป็นระบบ (Critical Systematic Thinking)

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

ตารางที่ 2.1 สรุปแนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของนักวิชาการต่างประเทศ (ต่อ)

นักวิชาการ	แนวคิดสำคัญ
	4. วัฒนธรรมการเรียนรู้ (Culture of Learning)
	5. จิตสำนึกแห่งการยืดหยุ่นและค้นหาทดลองสิ่งใหม่ (Flexibility and Experimentation)
	6. ยึดคนเป็นศูนย์กลาง (People Centered)
Marquardt (1996)	คุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงกัน
	1. ด้านการเรียนรู้ (Learning)
	2. ด้านองค์การ (Organization)
	3. ด้านคน (People)
	4. ด้านเทคโนโลยี (Technology)
	5. ด้านความรู้ (Knowledge)
Dibella and Nevis (1998)	ปัจจัยสนับสนุนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
	1. การสำรวจ (Scanning Imparative)
	2. การให้ความสำคัญของการวัด (Concern for Measurement)
	3. การใช้ผลต่างของผลการดำเนินการ (Performance Gap)
	4. การสร้างความสงสัยในองค์การ (Organization Curiosity)
	5. การมีบรรยากาศที่เปิดกว้าง (Climate of Openness)
	6. การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continuous Learning)
	7. ความหลากหลายในการปฏิบัติงาน (Operational Variety)
	8. การมีแนวร่วมสนับสนุนจากหลายฝ่าย (Multiple Advocate)
	9. การมีผู้นำที่เอาใจใส่ (Involved Leadership)
	10. การมีมุมมองที่เป็นระบบ (System Perspective)
Kaiser (2000)	ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
	1. ภาวะผู้นำ (Leadership)
	2. วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture)
	3. พันธกิจและยุทธศาสตร์ (Mission and Strategy)
	4. การบริหารจัดการ (Management Practices)
	5. โครงสร้างองค์การ (Organizational Structure)
	6. ระบบองค์การ (Organizational Systems)

ตารางที่ 2.1 สรุปแนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของนักวิชาการต่างประเทศ (ต่อ)

นักวิชาการ	แนวคิดสำคัญ
	7. บรรยากาศการทำงาน (Workplace Climate) 8. การจูงใจ (Motivation)

ที่มา : ผู้วิจัย, 2566

ตารางที่ 2.2 สรุปแนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของนักวิชาการไทย

นักวิชาการ	แนวคิดสำคัญ
ณรงศักดิ์ บุญเลิศ (2555)	วิธีการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ 1. วิธีการพัฒนาผู้นำ (Leadership Development) 2. วิธีการพัฒนาระบบบริหารเชิงกลยุทธ์และบริหารผลการปฏิบัติงาน (Strategic Management) 3. วิธีการพัฒนาโครงสร้างองค์การ (Structure Development) 4. วิธีการสร้างวัฒนธรรมองค์การ (Learning Culture) 5. วิธีการพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ (Competency Based Human Resource Management) 6. วิธีการวางแผนและพัฒนาอาชีพ (Career Planning and Career Development)
เลิศชัย สุธรรมานนท์ (2555)	ปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ 1. ระบบกลยุทธ์และการบริหารผลงานที่มีประสิทธิภาพ 2. การพัฒนาผู้นำเพื่อสนับสนุนองค์การแห่งการเรียนรู้ 3. การพัฒนาองค์การและการบริหารความเปลี่ยนแปลงให้ทันต่อปัจจัยแวดล้อมต่างๆ 4. การพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลโดยสมรรถนะเป็นฐาน 5. การพัฒนาสายอาชีพ 6. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง แนวทางในการวัดและประเมินผลการพัฒนาสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ 4 มิติ 1. การวัดและประเมินผลในกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)

ตารางที่ 2.2 สรุปแนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของนักวิชาการไทย (ต่อ)

นักวิชาการ	แนวคิดสำคัญ
	2. การวัดและประเมินผลในระบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Organization Process) 3. การวัดและการประเมินผลลัพธ์ขั้นกลาง (Intermediate Outcomes) 4. ผลลัพธ์ขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Organization Performance)

ที่มา : ผู้วิจัย, 2566

กล่าวโดยสรุป จากแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้สามารถสรุปได้ว่า ต้องเริ่มต้นพัฒนาที่ตัวบุคคลให้มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ ให้มีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษในตัวบุคคลขององค์การ โดยการเสริมสร้างนิสัยให้เป็นบุคคลที่ใฝ่รู้พร้อมกับนำข้อมูลความรู้ใหม่ๆเหล่านั้นมาพัฒนาและปรับปรุงใช้ในการปฏิบัติงาน มีความคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง สามารถตัดสินใจให้เหมาะสมและทันต่อความเปลี่ยนแปลงขององค์การในทุกๆด้าน สามารถเชื่อมโยงการปฏิบัติงานของบุคลากรเข้าไปสู่ความสัมพันธ์กับองค์การ โดยการสร้างความเข้าใจในทิศทางขององค์การในอนาคตให้ตรงกัน สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน และมุ่งสู่การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม หน่วยงานที่จะบรรลุถึงความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้นั้น สมาชิกในองค์การจะต้องนำความรู้ต่างๆเหล่านี้มาคิดวิเคราะห์ให้เป็นระบบ ทั้งนี้เพื่อให้เห็นภาพรวม และสามารถที่จะระบุประเด็นที่ต้องตัดสินใจได้อย่างถูกต้องตรงจุด เพื่อให้มีการแก้ไขที่มีประสิทธิภาพ

2.1.2 องค์ประกอบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

Marquardt (1996, pp. 19-21) นิยามองค์การแห่งการเรียนรู้ว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์การที่ต้องเรียนรู้อย่างเปี่ยมด้วยพลังและร่วมกัน ที่มีการถ่ายทอดความรู้โดยการเก็บรวบรวม การจัดการ และการใช้ความรู้เพื่อความสำเร็จขององค์การ และระบุว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamic) การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation) การเพิ่มบทบาทแก่สมาชิกที่เกี่ยวข้องกับองค์การ (People Empowerment) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology Application) ซึ่งแต่ละองค์ประกอบมีรายละเอียด ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamic) การส่งเสริมให้เกิดพลวัตการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การเป็นองค์ประกอบหลักที่สำคัญที่สุด ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 3 ประการ ได้แก่ ระดับการเรียนรู้ รูปแบบการเรียนรู้ และทักษะการเรียนรู้ สรุปได้ ดังนี้

1) ระดับการเรียนรู้ (Level of Learning) แบ่งเป็น 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ มีความสัมพันธ์กันโดยการเรียนรู้ในระดับบุคคลเป็นการคำนึงถึงการสนับสนุนความก้าวหน้าของบุคคล ส่วนการเรียนรู้ในระดับกลุ่มเป็นการสร้างสรรค์แลกเปลี่ยนสิ่งที่ได้รับระหว่างบุคคล และการเรียนรู้ระดับองค์การเป็นการให้อำนาจแก่บุคลากร

2) รูปแบบการเรียน 4 วิธี คือ (1) การเรียนรู้จากการปรับตัว (Adaptive Learning) กับเหตุการณ์ที่จะเผชิญในรูปการมีปฏิกิริยาย้อนกลับ (Reaction) เป็นการมองโลกด้วยวิธีเดิม ๆ ไม่ได้มองไปถึงอนาคตที่มุ่งหมายกับสภาพการเรียนรู้ในปัจจุบันว่าเป็นอย่างไร (2) การเรียนรู้จากการคาดการณ์ (Anticipatory Learning) เป็นกระบวนการของการได้มาซึ่งความรู้จากการคาดหวังในอนาคต และ (3) การเรียนรู้จากที่ได้เรียน (Deuteron Learning) เกิดเมื่อบุคลากรในองค์การได้เรียนรู้จากการสะท้อน การวิพากษ์บนพื้นฐานการยอมรับสมมติฐานสมาชิกค้นพบว่า อะไรคือสิ่งที่เอื้อหรือขัดขวางการเรียนรู้ สามารถสร้างกลยุทธ์ใหม่เพื่อการเรียนรู้ และ (4) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) การปฏิบัติเป็นเครื่องมือที่มีคุณค่ามาก การเรียนรู้จากการปฏิบัติมุ่งสู่การเรียนรู้และการดำเนินการแก้ไขอย่างจริงจัง

3) ทักษะในการปฏิบัติ (Skills of Organization Learning) ทักษะในการเรียนรู้ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ สรุปได้ ดังนี้ (1) บุคคลรอบรู้ (Personal Mastery) บุคลากรในองค์การแห่งการเรียนรู้มีคุณความกระตือรือร้น การเรียนรู้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง เพื่อขยายขีดความสามารถและเพิ่มศักยภาพของตนไปสู่จุดมุ่งหมาย และความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้ และมีการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) (2) แบบแผนความคิด (Mental Models) เป็นแบบแผนทางจิตสำนึกของบุคคลในองค์การ ความมีสติที่เอื้อต่อการสะท้อนภาพที่ชัดเจน มีการจำแนกแยกแยะ และมีการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม (3) การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) เป็นความร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของบุคลากรในองค์การเพื่อพัฒนาภาพในอนาคต และความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ปรารถนาร่วมของบุคลากรทั้งองค์การ (4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรภายในองค์การ โดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในการแลกเปลี่ยนพัฒนาความฉลาดรอบรู้ และความสามารถของทีมให้เกิดผลกว่าการอาศัยความสามารถ

ของสมาชิกแต่ละคน (5) การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) เป็นวิธีการคิด การอธิบาย และทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ เป็นองค์ความรู้ที่จะช่วยให้สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ และ (6) การสนทนาแบบมีแบบแผน (Dialogue) การส่งเสริมให้บุคลากรมี เวทีพูดคุย แลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ซึ่งกันและกัน ส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น และส่งเสริมความเสมอภาคในองค์การ

องค์ประกอบที่ 2 การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation) การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ขององค์การที่ผู้บริหารระดับสูงต้องให้การสนับสนุนส่งเสริมและพัฒนาในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ องค์ประกอบของการปรับเปลี่ยนองค์การมีดังนี้ (1) วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นภาพความสำเร็จในอนาคตสมาชิกทุกคนในองค์การมุ่งที่จะไปให้ถึง องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่มีการพัฒนาวิสัยทัศน์ของแต่ละบุคคลให้มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์การ (2) วัฒนธรรมองค์การ (Culture) คือ แบบแผนพฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ ความเข้าใจของคนภายในองค์การ วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่ต้องมีการเรียนรู้ และถ่ายทอดสืบต่อกันไปเพื่อกระจายทั่วทั้งองค์การเกิดการเรียนรู้ยอมรับ และฝังรากลึก อยู่ในองค์การ (3) กลยุทธ์ (Strategy) เป็นวิธีการออกแบบการดำเนินงานให้เหมาะสมกับการกำหนดเป้าหมายในอนาคต หรือสิ่งที่ต้องการที่จะเป็นในอนาคต และ (4) โครงสร้าง (Structure) เป็นการกำหนดระบบการนำเนินงาน การติดตามตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน ช่องทางการสื่อสาร กระบวนการตัดสินใจ และระดับของการควบคุมภายในองค์การ โครงสร้างควรมีความยืดหยุ่น บรรยากาศที่เปิดเผย มีความเป็นอิสระ และให้โอกาสในการเรียนรู้ เป็นโครงสร้างที่ไม่สลับซับซ้อน

องค์ประกอบที่ 3 การเพิ่มบทบาทแก่สมาชิกที่เกี่ยวข้องกับองค์การ (People Empowerment) องค์การเปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีการเรียนรู้ร่วมกัน โดยการเพิ่มอำนาจ (People Empowerment) โดยผู้บริหารทำหน้าที่พี่เลี้ยง ชี้แนะ และทำงานร่วมกันกับผู้ปฏิบัติ ครอบคลุมทั้งตัวบุคคลที่มีส่วนได้เสียกับองค์การ และมีบทบาทที่สนับสนุนส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์การของบุคคลเหล่านี้ ประกอบด้วย (1) ลูกจ้าง (Employees) เป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อนการเรียนรู้ทุกระดับในองค์การ จึงให้ความสำคัญกับลูกจ้าง สร้างแรงจูงใจต่าง ๆ ให้ลูกจ้างได้เห็นความสำคัญของการเรียนรู้ควบคู่ไปกับการทำงาน การมอบอำนาจ และมอบความรับผิดชอบ (Empowerment) การให้ลูกจ้างมีส่วนร่วมในการพัฒนายุทธศาสตร์ และการวางแผนปฏิบัติการขององค์การ เป็นต้น (2)

ผู้จัดการหรือผู้นำ (Managers/Leaders) ในองค์การแห่งการเรียนรู้จะแสดงบทบาทเป็นผู้ให้คำแนะนำ ผู้ฝึกสอน และพี่เลี้ยง เป็นแบบอย่างในการเรียนรู้ สนับสนุนโครงการและกระบวนการเรียนรู้ มีทักษะในการสร้าง วิสัยทัศน์ร่วม การสร้างทีมงาน ความคิด ความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรมและความกล้าที่จะเสี่ยง มีการสร้างความคิด และสร้างแรงบันดาลใจในการเรียนรู้และการปฏิบัติ (3) ลูกค้า (Customers) องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่ส่งเสริมและสนับสนุนความคาดหวังของลูกค้าในการปรับปรุงคุณภาพ นวัตกรรม และความรวดเร็วในการผลิตสินค้าและบริการ (4) ผู้ส่งวัตถุดิบและผู้ขาย (Suppliers and Vendors) เป็นผู้ที่ร่วมเรียนรู้กับองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นผู้ที่นำความรู้ในสาขาอื่นแต่มีความเกี่ยวข้องเข้ามาสู่องค์การ เพื่อเป็นประโยชน์แก่องค์การในระยะยาว (5) พันธมิตร (Alliance Partnership) เป็นยุทธศาสตร์หนึ่งในการลดค่าใช้จ่าย เวลาและความซ้ำซ้อน และ (6) ชุมชน (Community) องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องตระหนักว่าชุมชนที่องค์การอยู่ร่วมด้วยนั้นเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ขององค์การ

องค์ประกอบที่ 4 การจัดการความรู้ (Knowledge Management) ความรู้เป็นทรัพยากรหลักที่ใช้ในการทำงาน บุคลากรต้องการความรู้เพื่อเพิ่มความสามารถในการปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์และให้บริการลูกค้าทั้งภายในและภายนอกองค์การ ข้อมูลสารสนเทศในองค์การควรได้รับการกลั่นกรอง การจัดการความรู้ต้องมีวิธีการที่เป็นเชิงรุก (Proactive) และเชิงรับ (Reactive) การจัดการความรู้ในองค์การ ได้แก่

1) การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) การแสวงหาความรู้ต้องมาจากทั้งภายนอกและภายในองค์การ ประกอบด้วย (1) การรวบรวมข้อมูลความรู้จากภายนอก (external Collection of Knowledge) ใช้ข้อมูลข่าวสารจากภายนอก รวมทั้งการใช้มาตรฐานเปรียบเทียบ (Benchmarking) เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิผลในการได้มาซึ่งความรู้นำไปสู่แนวทางปฏิบัติที่ดีกว่าเกิดปรับปรุงและเกิดความคิดใหม่อย่างต่อเนื่อง (2) การรวบรวมความรู้จากภายในองค์การ (Internal Collection of Knowledge) กลายเป็นหนึ่งในการเป็นทรัพยากรที่เพิ่มคุณค่าขององค์การ ทำได้โดยการให้ความรู้แก่บุคลากร การเรียนรู้จากประสบการณ์ การดำเนินการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการต่าง ๆ ภายในองค์การ

2) การสร้างองค์ความรู้ (Knowledge Creation) การสร้างความรู้ใหม่เกี่ยวข้องกับแรงผลักการสัมผัสรู้การหยั่งรู้ที่เกิดขึ้นเองในแต่ละบุคคล รูปแบบในการสร้างความรู้ใหม่อาจจะเป็นการถ่ายทอดจากบุคคลหนึ่งไปสู่บุคคลหนึ่ง การสังเคราะห์ความรู้ที่ได้รวบรวมไว้ การนำความรู้ที่องค์การมีอยู่มาผนวกกับความรู้ของบุคคล การเรียนรู้โดยการปฏิบัติหรือการทดลอง

3) การจัดเก็บความรู้และสืบความรู้ (Knowledge Storage and Retrieval) องค์การ ควรมีการจัดเก็บความรู้ที่สะสมไว้โดยมีโครงสร้างการจัดเก็บที่เป็นระบบ มีการจำแนกความรู้อย่างชัดเจน สามารถ เพื่อส่งมอบให้ผู้ใช้อย่างถูกต้องชัดเจนทันเวลาและเหมาะสม

4) การถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์ (Transfer and Utilization) การถ่ายโอนและการใช้ประโยชน์จากความรู้มีความจำเป็นสำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้ ความรู้ควรกระจายและถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็วและเหมาะสมทั่วทั้งองค์การ

องค์ประกอบที่ 5 การใช้เทคโนโลยี (Technology Application) การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีสารสนเทศส่งผลให้ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ มีความสำคัญกับองค์การมากยิ่งขึ้น การเรียนรู้เพื่อใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี (Technology Application) เป็นสิ่งที่องค์การจะต้องนำมาใช้ในการจัดการการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์การในทุกระดับ ประกอบด้วย (1) เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) ที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บ บันทึกประมวลผลสืบค้นข้อมูลส่งและรับข้อมูล เทคโนโลยีสารสนเทศสามารถปรับปรุงความสามารถของสมาชิกในการติดต่อสื่อสารกับผู้อื่น และช่วยให้การติดต่อสื่อสารง่ายและสะดวก และลดลำดับการบริหาร (2) เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ (Technology-Based Learning) อยู่ภายใต้การควบคุมของบุคลากรด้วยปฏิบัติการและควบคุมอัตโนมัติ (Automatic) บุคลากรจะเรียนรู้โดยเทคโนโลยีหรือหนังสือคู่มือ การทำงานโดยการชี้นำตนเองในการเรียนรู้ และบุคลากรมีอิสระที่จะริเริ่มการเรียนรู้จากประสบการณ์เพื่อการปรับปรุงความสำเร็จในงาน (3) ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานด้วยอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Performance Support System—EPSS) ที่เป็นทั้งอิเล็กทรอนิกส์และคู่มือ (Manual) ทั้งสองระบบจะสนับสนุนและการปรับปรุงการปฏิบัติงาน และการกระจายความรู้ไปทั่วทั้งองค์การ

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

ตารางที่ 2.3 สรุปคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่เสนอโดยนักวิชาการ

คุณลักษณะ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	รวม
การคิดอย่างเป็นระบบ	x		x				x	x	x		x	x	x	x				x	x	x		x	x	x		x		16
การเป็นบุคคลรอบรู้	x				x				x		x			x				x	x	x		x	x	x	x	x		13
การมีแบบแผนความคิด	x				x				x			x								x								5
การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	x			x	x				x			x		x		x			x	x	x	x	x	x				13
การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	x	x			x	x		x	x	x	x	x	x	x			x	x	x	x	x	x	x	x			x	20

ตารางที่ 2.4 สรุปปัจจัยการบริหารองค์การที่เสนอโดยนักวิชาการ

ปัจจัยการบริหารองค์การ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	รวม
การสร้างเครือข่าย		x		x	x		x	x					x															6
การแลกเปลี่ยนการเรียนรู้		x	x	x	x	x		x	x	x					x	x				x					x			12
การจัดการความรู้	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x		x	x	x	x		x		x				x	x		x	19
การสร้างนวัตกรรมความรู้ใหม่							x	x	x	x	x		x	x			x	x	x	x	x							12
วัฒนธรรมองค์การ				x		x	x	x	x			x	x	x	x		x				x	x		x	x	x	x	16
ภาวะผู้นำ	x				x	x	x		x	x	x	x		x		x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	20
โครงสร้างองค์การ		x		x	x		x		x				x	x							x					x		9
การบริหารองค์การ					x				x	x			x	x		x							x	x	x	x	x	11
กลยุทธ์หรือวิสัยทัศน์องค์การ				x	x		x		x			x	x	x							x	x				x	x	11
การมีส่วนร่วมในองค์การ		x				x	x		x	x														x				6
บรรยากาศในองค์การ		x		x	x	x	x	x	x	x	x			x	x			x		x	x	x	x	x			x	18
การสื่อสารภายในองค์การ	x	x			x				x	x	x			x		x				x	x		x		x			12
การนำเทคโนโลยีมาใช้ในหน่วยงาน			x		x		x		x						x													5

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

จากตารางที่ 2.3 ผู้วิจัยได้กำหนดตัวเลขแทนนักวิชาการที่ได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาครั้งนี้ ดังต่อไปนี้

1) แทน Senge (1990) 2) แทน Pedler, Burgoyne and Boydell (1991) 3) แทน Gavin (1993) 4) แทน Kline and Saunders (1993) 5) แทน Bennett and O'Brien (1994) 6) แทน Marsick and Watkins (1994) 7) แทน Marquardt and Reynolds (1994) 8) แทน Gephart and Marsick (1996) 9) แทน Marquardt (1996) 10) แทน Goh (1998) 11) แทน Dibella and Nevis (1998) 12) แทน Luthans (1998) 13) แทน Daft (1999) 14) แทน Kaiser (2000) 15) แทน Pettinger (2002) 16) แทน Phillips (2003) 17) แทน Cummings (2008) 18) แทน Garvin, Edmondson and Gino (2008) 19) แทน Hengfu Wen (2014) 20) แทน Carbery and Cross (2015) 21) แทน Kearns (2015) 22) แทน วีรวุธ มาฆะศิรานนท์ (2542) 23) แทน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544) 24) แทน วิโรจน์ สารรัตนะ (2544) 25) แทน ยุรพร ศุทธรัตน์ (2552) 26) แทน ณรงศักดิ์ บุญเลิศ (2555) และ 27) แทน เลิศชัย สุธรรมานนท์ (2555)

คุณลักษณะของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งได้จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับองค์ความรู้ด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ที่นักวิชาการทั้งไทยและต่างประเทศได้ศึกษาและนำเสนอไว้ โดยพบว่า การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จะปรากฏคุณลักษณะสำคัญซึ่งเป็นผลผลิตจากการเรียนรู้ขององค์การที่สามารถเห็นได้จากการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องในทุกระดับขององค์การ ซึ่งลักษณะการเรียนรู้ที่สำคัญเป็นการเรียนรู้ในระดับบุคคลที่เป็นกลไกในการขับเคลื่อนองค์การให้พัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ รวมถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับองค์ความรู้ด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ที่นักวิชาการทั้งไทยและต่างประเทศได้ศึกษา ค้นพบ และนำเสนอไว้หลายปัจจัยด้วยกัน โดยพบว่าปัจจัยสำคัญที่นักวิชาการจำนวนมากยอมรับและต่างให้ความเห็นว่าเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นอย่างมาก คือ ภาวะผู้นำ ซึ่งเกี่ยวข้องกับเรื่องวิสัยทัศน์ ทัศนคติ และพฤติกรรมของผู้บริหาร จึงสะท้อนให้เห็นความสำคัญของ "คน" ที่จะมีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การนั้นๆเป็นอย่างยิ่ง นอกจากนี้ ปัจจัยด้านอื่นๆที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เช่นกัน ได้แก่ การจัดการความรู้ และวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การ

2.2 แนวคิดการจัดการความรู้

ความรู้มีความสำคัญในฐานะที่เป็นทรัพยากรหลักในการปฏิบัติในองค์การและความสำเร็จทั้งปวง ทั้งนี้ เพราะองค์ประกอบในองค์การทั้งวัฒนธรรมองค์การ เทคโนโลยี ระบบการทำงาน และวิธีการในการทำงาน ฯลฯ ล้วนตั้งอยู่บนพื้นฐานของความรู้และความเชี่ยวชาญทั้งสิ้น องค์การต่างๆ จึงต้องการความรู้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการ พนักงานในองค์การต้องการความรู้ในการเพิ่มพูนความสามารถในการทำงานรวมทั้งแก้ไขปัญหาต่างๆในการปฏิบัติงาน ดังนั้น ความรู้จึงเปรียบได้กับสิ่งที่สร้างความเจริญเติบโตให้แก่องค์การ เปรียบเสมือนพลังงานสำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้ แม้ว่าในวันที่บุคลากรเหล่านั้นต้องจากไปแต่ความรู้อันมีค่าก็จะคงอยู่กับองค์การตลอดไป (Marquardt, 1996) การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้นั้นจึงต้องมีกระบวนการที่เป็นทางการสำหรับการสร้างและเก็บรวบรวมสารสนเทศที่มีประโยชน์ต่อองค์การ ทั้งนี้รวมถึงกระบวนการแปลความหมายและการกระจายการเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศให้สมาชิกทุกคนในองค์การสามารถเข้าถึงได้ (Gavin, Edmondson & Gino, 2008)

การจัดการความรู้ หรือ KM ซึ่งที่ย่อมาจากคำว่า “Knowledge Management” คือ การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์การซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์การสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ นำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์การมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด ดังนั้น การจัดการความรู้ไม่ใช่เป้าหมาย แต่เป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้มีการสร้าง รวบรวมจัดระบบ เผยแพร่ ถ่ายโอนความรู้ที่เป็นประโยชน์เพื่อให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ต่างๆได้ทันเวลา และทันเหตุการณ์จะส่งผลให้การปฏิบัติงานของคนในองค์การมีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น ซึ่งจะทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์การ และเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ดังนั้น ลักษณะสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ คือ การสร้างและการถ่ายโอนความรู้ องค์การมุ่งเน้นกระบวนการสร้าง การได้มาและการถ่ายโอนความรู้เพื่อให้บุคลากรได้เข้าถึงความรู้อย่างรวดเร็ว (Gephart & Marsick, 1996) ซึ่งเป็นการบริหารจัดการองค์ความรู้ โดยการแสวงหาและสร้างสรรค์องค์ความรู้อยู่เสมอ มีระบบการจัดเก็บข้อมูลจากภายในและภายนอกองค์การที่สมาชิกสามารถเข้าสู่ระบบได้โดยง่าย มีระบบการถ่ายโอนและนำองค์ความรู้ไปใช้ประโยชน์ มีการพัฒนากลยุทธ์และกลไกในการแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์การอย่างต่อเนื่อง

ดังนั้น การจัดการความรู้สำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ ระบบความจำและระบบการจัดเก็บความรู้ การถ่ายโอนความรู้และ

การนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ ซึ่งการจัดการความรู้ในองค์การในด้านต่างๆไม่ว่าจะเป็นการแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ รวมทั้งการถ่ายโอนความรู้ออกไปเพื่อนาไปใช้ประโยชน์กับองค์การนั้นต้องมีลักษณะทั้งในเชิงรุกและเชิงรับ โดยทั้ง 4 ขั้นตอนของการจัดการความรู้มีรายละเอียด (Marquardt, 1996) ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การแสวงหาความรู้

การแสวงหาความรู้เป็นกระบวนการแรกในการจัดการความรู้ขององค์การ เพื่อการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยเป็นกระบวนการในการพัฒนาความรู้ ซึ่งเปรียบเสมือนการเรียนรู้เบื้องต้นหรือเป็นการเรียนรู้ในขั้นพื้นฐานในการค้นหาและรวบรวมความรู้ทั้งแหล่งภายในและภายนอกองค์การ ซึ่งความรู้ที่มาจากภายในองค์การได้แก่ การให้ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร เช่น การสอนงาน การฝึกอบรม เป็นต้น รวมถึงการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง และการลงมือปฏิบัติส่วนความรู้ที่มาจากภายนอกองค์การ ได้แก่ การใช้มาตรฐานเปรียบเทียบจากองค์การอื่น การรวบรวมข้อมูลจากลูกค้า คู่แข่ง และผู้เกี่ยวข้อง และการร่วมมือกับองค์การอื่นๆเพื่อสร้างพันธมิตรในธุรกิจ

การแสวงหาความรู้หรือการสร้างความรู้ในองค์การ สามารถทำได้โดยผ่านบุคคลในองค์การ ซึ่งคนในองค์การสามารถวิเคราะห์ และทาให้สังคมสร้างเป็นเครือข่ายความรู้ขององค์การ โดยในองค์การจะมีการสร้างความรู้ใน 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงความรู้ที่ซ่อนอยู่ภายในองค์การ (Tacit Knowledge) ให้เป็นความรู้ที่เด่นชัดออกมาเป็นความรู้ที่ปรากฏชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) และเป็นความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผลสามารถรวบรวมและถ่ายโอนจากบุคคลหนึ่งออกมาในรูปแบบของบันทึกต่างๆ เช่น หนังสือ บทความ เอกสาร เป็นต้น องค์ประกอบเหล่านี้เองทำให้บุคคลอื่นสามารถเข้าถึงความรู้ประเภทนี้ได้ง่าย ซึ่งถือเป็นกระบวนการสำคัญในการสร้างความรู้ใหม่ และจะเพิ่มความรู้ที่เกิดขึ้นเมื่อมีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างความรู้ที่ซ่อนอยู่กับความรู้ที่เด่นชัด สำหรับการแสวงหาความรู้ขององค์การนั้น องค์การสามารถแสวงหาความรู้ได้ด้วยการค้นหาความรู้จากการกระทำหรือจากพฤติกรรมต่างๆ 3 รูปแบบ คือ 1) การกลั่นกรอง (Scanning) เป็นการแสวงหาความรู้โดยการพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ 2) การค้นหาในสิ่งที่ต้องการ (Focused Searching) เป็นการแสวงหาความรู้โดยสมาชิกขององค์การ หรือหน่วยงานในองค์การต้องการค้นหา หรือมีความจำเป็นที่จะต้องค้นหาความรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่เป็นการเฉพาะเจาะจง บางครั้งอาจเป็นการค้นหาเพื่อการตอบสนองต่อปัญหาที่

เกิดขึ้น หรือเพื่อแสวงหาโอกาสต่างๆที่จำเป็นสาหรับการดำเนินงานในอนาคต และ 3) การควบคุมการปฏิบัติงาน (Performance Monitoring) เป็นการแสวงหาความรู้หรือการค้นหาความรู้โดยวิธีการควบคุมการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการควบคุมทางการบริหารของผู้บริหารองค์การ ตั้งแต่ผู้บริหารระดับต้น ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับสูงขององค์การ และเป็นการแสวงหาความรู้ที่เฉพาะเจาะจงจากการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในองค์การ เพื่อให้การปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในองค์การมีประสิทธิภาพ และปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายและความต้องการของผู้เกี่ยวข้องในองค์การ

ในการแสวงหาความรู้ของพนักงานในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์การ สามารถทำได้หลายวิธี วิธีการแสวงหาความรู้ที่เป็นที่ยอมรับกัน คือการศึกษาและการวิจัยที่รองรับ และนับเป็นวิธีที่องค์การได้รับความรู้โดยนำมาประยุกต์ใช้อย่างได้ผล นอกเหนือจากวิธีการแสวงหาความรู้โดยการศึกษาและการวิจัยดังกล่าวแล้ว การแสวงหาความรู้อาจกระทำได้โดยวิธีการต่างๆเพื่อให้เกิดสภาพแวดล้อมของการแบ่งปันความรู้และการสร้างความรู้ให้เกิดขึ้นในองค์การได้เป็นอย่างดี ได้แก่ วิธีการเรียนรู้จากการทดลองสิ่งใหม่ๆ วิธีการเรียนรู้จากประสบการณ์ การประเมินตนเองขององค์การการเรียนรู้จากการกระทำที่ไม่ได้ตั้งใจ การเรียนรู้จากผู้อื่น การเรียนรู้แบบปะติดปะต่อ การเรียนรู้จากการสังเกต การใช้กระบวนการขัดเกลาทางสังคม วิธีการเล่าเรื่องราวต่างๆ วิธีการระดมสมอง เป็นต้น การที่บุคคลหรือองค์การจะแสวงหาข้อมูลความรู้ด้วยวิธีใดก็ตาม บุคคลหรือองค์การสามารถหาข้อมูลได้ตามความเหมาะสม ซึ่งบางวิธีการแสวงหาความรู้อาจเหมาะสมกับบางสถานการณ์นั่นเอง (ณรงค์ ศักดิ์ บุญเลิศ, 2555)

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างความรู้

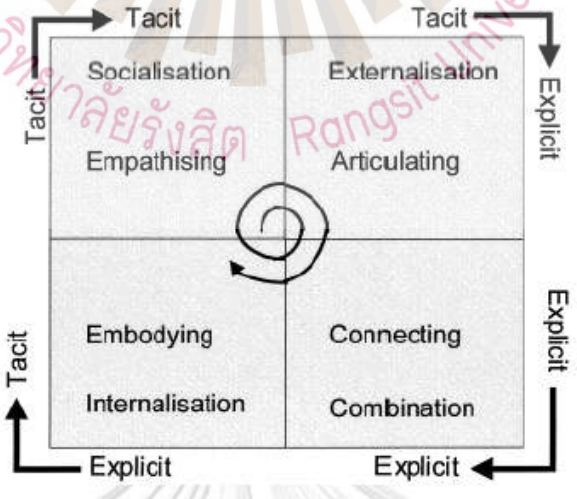
ความแตกต่างระหว่างการสร้างความรู้กับการแสวงหาความรู้คือ การแสวงหาเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้นั้นมีลักษณะของการปรับตัวตอบสนองต่อสิ่งที่รับรู้ แต่การสร้างความรู้นั้น มีลักษณะของการก่อกำเนิดสิ่งใหม่ๆ ดังนั้น การสร้างความรู้ของคนในองค์การจึงสามารถเกิดขึ้นได้กับบุคลากรทุกส่วนขององค์การ (Marquardt, 1996)

Nonaka (1991) ได้ทำการศึกษาวิจัยและเสนอตัวแบบ กระบวนการ หรือช่องทางที่จะทำให้เกิดความรู้ใหม่ โดยความรู้ 2 ประเภทให้สามารถนำมาจัดการได้ในการจัดการความรู้ มีการจำแนกความรู้ออกเป็น 2 ประเภทที่ร่วมกันสร้างและเพิ่มพูนความรู้ขององค์การ คือ 1) ความรู้แฝงเร้นที่มี

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

อยู่ในแต่ละบุคคล (Tacit Knowledge) ได้แก่ ทักษะ ความเชี่ยวชาญในงาน และทักษะความสามารถส่วนบุคล และความรู้อีกประเภทคือ 2) ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ซึ่งเป็นความรู้ที่มีการแสดงออกในรูปแบบต่างๆ เช่น บทความ งานเขียน คำบรรยาย หรือสูตรต่างๆที่บันทึกไว้ มีลักษณะเป็นทางการ เห็นได้ มีระบบ และง่ายต่อการแบ่งปันและถ่ายทอด โดยรูปแบบการสร้างองค์ความรู้สามารถพิจารณาได้จากงานศึกษาของโนนากะ (Nonaka, 1991) ว่าด้วย ทฤษฎีการสร้างสรรค์ความรู้ขององค์การ (Knowledge-Creating Theory) ดังนี้

โนนากะได้พัฒนาตัวแบบคำอธิบายวงจรกระบวนการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นภายในองค์การเรียกว่า กระบวนการ “SECI” ตัวแบบการอธิบายดังกล่าว ตั้งอยู่บนแนวคิดหลักที่ว่า “ความรู้” ถูกสร้างสรรค์ขึ้นโดยผ่านกระบวนการแปรเปลี่ยนความรู้ที่แฝงอยู่ในความเข้าใจเฉพาะตัวของบุคคล (Subjective Tacit Knowledge) ให้กลายเป็นความรู้ที่ทุกคนสามารถรับรู้และเข้าใจร่วมกันได้ (Objective Explicit Knowledge) ทั้งนี้ กระบวนการแปรเปลี่ยนความรู้ภายใต้ตัวบุคคลให้กลายเป็นความรู้ระดับองค์การ (Knowledge Conversion Process) เป็นวงจรที่ดำเนินไปอย่างต่อเนื่องไม่หยุดนิ่ง ภายใต้วงจรดังกล่าว ประกอบด้วยขั้นตอนการแปรเปลี่ยนความรู้ 4 ขั้น ซึ่งเกิดขึ้นต่อเนื่องกันเป็นลำดับ ได้แก่ 1) ขั้นตอนการปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (Socialization) 2) ขั้นตอนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Externalization) 3) ขั้นตอนการสังเคราะห์ตกผลึก (Combination) และ 4) ขั้นตอนการนำความรู้ไปปรับใช้ (Internalization)



รูปที่ 2.1 วงจรการสร้างสรรค์องค์ความรู้ (SECI)

ที่มา : Nonaka, 1991

1) การปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (Socialization)

วงจรการแปรเปลี่ยนความรู้ภายใต้ตัวบุคคลให้กลายเป็นความรู้ระดับองค์การ เริ่มต้นจากขั้นตอนการปฏิสัมพันธ์ทางสังคมเป็นอันดับแรก กล่าวคือ ในขั้นตอนนี้ กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ที่แต่ละคนสั่งสมมา (Tacit Knowledge) จะเกิดขึ้นในระหว่างที่สมาชิกมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมในการปฏิบัติงานประจำวัน การปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นๆภายใต้สภาวะแวดล้อมเดียวกัน เป็นเงื่อนไขที่ทำให้สมาชิกแต่ละคนต้องละวางอคติ ความเชื่อ มุมมองเฉพาะตัว และข้อสรุปในใจของแต่ละคนไว้เป็นการชั่วคราว เพื่อให้ตนเองสามารถเข้ามามีประสบการณ์ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างเต็มที่ หลังจากนั้น การมีประสบการณ์ร่วมในสภาวะแวดล้อมเดียวกันจะนำไปสู่กระบวนการปฏิสังสรรค์ระหว่างความรู้ที่แต่ละคนสั่งสมผ่านประสบการณ์เฉพาะตัวกับสิ่งแวดล้อมที่ทุกคนเผชิญร่วมกัน (Dialectic Process) ส่งผลให้สมาชิกแต่ละคนมีการแลกเปลี่ยนความรู้เฉพาะในเรื่องต่างๆ ที่ตนเองได้เรียนรู้สั่งสมมาต่างเวลาต่างสถานที่ การเรียนรู้ประสบการณ์มุมมองความเข้าใจของผู้อื่น ส่งผลให้ความรู้แฝงในตัวบุคคลแต่ละคนเพิ่มพูนเติมเต็มมากยิ่งขึ้น ผลก็คือ การเรียนรู้ความเข้าใจและมุมมองของผู้อื่น ทำให้สมาชิกแต่ละคนสามารถซึมซับรับเอาความรู้ที่แฝงอยู่ในประสบการณ์ของผู้อื่นเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของความรู้แฝงในตัวเอง การสร้างองค์ความรู้จากความรู้แฝงเร้นสู่ความรู้แฝงเร้น (Tacit to Tacit Creation)

2) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (externalization)

ในขั้นตอนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สิ่งที่เกิดขึ้นคือ กระบวนการแปรเปลี่ยนความรู้ความเข้าใจในเรื่องต่างๆ ที่แฝงอยู่ในความคิดและมุมองของแต่ละคน ให้กลายเป็นองค์ความรู้ที่ปรากฏเป็นรูปธรรม และสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้และถ่ายทอดเป็นความเข้าใจร่วมกันได้ (Explicit Knowledge) ในกระบวนการดังกล่าว ความเข้าใจร่วมที่เกิดจากการถักทอประสานความรู้เฉพาะของสมาชิกแต่ละคนเข้าด้วยกัน จะกลายเป็นฐานในการสร้างสรรค์องค์ความรู้ใหม่ขึ้นมา ทั้งนี้ ความรู้ความเข้าใจร่วมที่เกิดจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสมาชิกสามารถปรากฏในรูปแบบต่างๆ อาทิ กรอบแนวคิด (Concepts) แผนภาพ (Figures) หรือเอกสารคำอธิบาย (Documents) เมื่อสมาชิกแต่ละคนกลายเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มที่มีมโนภาพร่วมกัน และมีวิถีการปฏิบัติต่างๆร่วมกัน (Shared Mental Representation and Routines) ก็จะก่อให้เกิดการหล่อหลอมมุมมองวิธีคิดและความเข้าใจที่ตรงกัน แต่ละคนสามารถเข้าใจตรงกันได้ว่า ภายใต้ปรากฏการณ์หนึ่งๆ สามารถมองได้จากหลากหลายแง่มุม และแต่ละแง่มุมให้ภาพอย่างไร ในขั้นตอนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ “การ

สนทนา” (Dialogue) เป็นวิธีการที่มีประสิทธิผลในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์เฉพาะระหว่างบุคคล และการแบ่งปันความรู้ที่แต่ละคนถักทอขึ้นให้แก่บุคคลอื่น กล่าวคือ ระหว่างการสนทนา แต่ละคนจะพยายามนาเสนอตรรกะและการให้เหตุผลโต้แย้งของตนเอง เพื่อเปลี่ยนแปลงความคิดความเข้าใจของผู้อื่น ในขณะเดียวกันการสนทนาระหว่างบุคคลที่อยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมเดียวกัน ก็เป็นเงื่อนไขที่ทำให้คู่สนทนาต้องเปิดใจรับฟังแนวคิดและมุมมองความเข้าใจของบุคคลอื่นอย่างตั้งใจและพร้อมที่จะรับเอาแนวคิดใหม่เข้ามาปรับเปลี่ยนหรือขยายมุมมองของตนเองให้กว้างขึ้น จึงสรุปได้ว่าการสร้างองค์ความรู้จากองค์ความรู้แบบชัดแจ้งสู่องค์ความรู้แบบชัดแจ้ง (Explicit to Explicit Creation of Knowledge) องค์ความรู้แบบชัดแจ้งเป็นความรู้ที่ได้จากองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นมาแล้วมีความชัดเจนและเป็นระบบ สามารถถ่ายทอดได้ง่ายทั้งที่เป็นคำพูด กรอบแนวคิดที่เห็นได้ชัดสามารถอธิบายได้เกิดเป็นความรู้ใหม่ขึ้นและสามารถถ่ายทอดต่อไปได้ทั้งองค์การ เช่น ระบบ หรือกระบวนการในการทำงานต่างๆ

3) การสังเคราะห์ตกผลึก (Combination)

ในขั้นตอนการสังเคราะห์ตกผลึก สิ่งที่เกิดขึ้นคือ กระบวนการรวบรวมองค์ความรู้ในเรื่องต่างๆ (Explicit Knowledge) ทั้งที่มาจากภายนอกองค์การ และความรู้ที่เกิดจากการสร้างสรรค์ของสมาชิกในองค์การ เพื่อผสมผสาน ปรับปรุง และต่อยอด จากนั้นจึงสังเคราะห์ขึ้นเป็นชุดองค์ความรู้ใหม่ที่มีความซับซ้อนและเป็นระบบ กลายเป็นองค์ความรู้ขององค์การ ซึ่งถูกถ่ายทอดไปยังสมาชิกทั่วทั้งองค์การ ภายใต้กระบวนการผสมผสานต่อยอดความรู้ในขั้นตอนนี้ องค์ความรู้ทั่วไปเรื่องต่างๆ (Explicit Knowledge) จะถูกนำมาแยกแยะออกเป็นกรอบแนวคิดย่อยในแต่ละเรื่อง จากนั้นกรอบแนวคิดแต่ละเรื่องจะถูกนำมาถักทอประสานเข้าด้วยกันใหม่ พร้อมกับตัดแต่งปรับปรุงให้กลายเป็นชุดองค์ความรู้ที่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงและบริบทเฉพาะที่องค์การนั้นๆ เผชิญอยู่ ทั้งนี้กระบวนการรวบรวมและสังเคราะห์องค์ความรู้ขององค์การ ต้องอาศัยปัจจัยเกื้อหนุน อาทิ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบฐานข้อมูล เครือข่ายคอมพิวเตอร์ การจัดระบบการแบ่งหน้าที่ รวมไปถึงการจัดโครงสร้างการบังคับบัญชาแนวดิ่ง การสร้างองค์ความรู้โดยองค์ความรู้แบบแฝงเร้นถ่ายทอดไปสู่ความรู้แบบชัดแจ้ง (Tacit to Explicit of Knowledge) จึงเป็นความรู้ที่เกิดขึ้นจากผู้เรียนที่ได้คิดค้นองค์ความรู้ที่มีอยู่แล้วนำมาพัฒนาด้วยทักษะเฉพาะตัวของเขาเอง เกิดเป็นองค์ความรู้แบบแฝงเร้นก่อให้เกิดเป็นองค์ความรู้ใหม่ซึ่งสามารถถ่ายทอดความรู้ออกไปได้ทั่วทั้งองค์การ

4) การนำความรู้ไปปรับใช้ (Internalization)

กระบวนการนำความรู้ไปปรับใช้ เกิดขึ้นหลังจากองค์ความรู้ใหม่ที่ถูกสร้างสรรค์ขึ้นได้รับการถ่ายทอดเผยแพร่ไปยังสมาชิกทั่วทั้งองค์การแล้ว เช่น องค์ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ที่เป็นนวัตกรรมใหม่ องค์ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการผลิตรูปแบบใหม่ เป็นต้น ในขั้นตอนนี้ สมาชิกแต่ละคนที่ปฏิบัติงานในหน้าที่ต่างๆ ภายในองค์การ จะมีการนำองค์ความรู้ขององค์การ (Explicit Knowledge) มาปรับใช้ให้เกิดผลในกิจกรรมการทำงานของตนเอง เมื่อองค์ความรู้ถูกนำไปปรับประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติโดยบุคลากรทุกส่วนขององค์การ องค์ความรู้ในเรื่องดังกล่าวก็จะกลายเป็นรากฐานรองรับวิถีการปฏิบัติงานในรูปแบบใหม่ๆ ขององค์การ (New Routines) ต่อไป จึงเรียกว่าเป็นการสร้างองค์ความรู้ด้วยองค์ความรู้แบบชัดแจ้งถ่ายทอดไปสู่องค์ความรู้แบบแฝงเร้น (Explicit to Tacit Creation of Knowledge) นั่นคือ การที่สมาชิกทุกคนในองค์การต่างเข้าใจและได้เรียนรู้ในองค์ความรู้แบบชัดแจ้ง หรือกระบวนการต่างๆที่ปฏิบัติกันมา แต่มีพนักงานบางคนสามารถนำไปพัฒนาด้วยทักษะเฉพาะตนเองเกิดเป็นองค์ความรู้ใหม่แบบแฝงเร้น ซึ่งสามารถถ่ายทอดได้ด้วยการสังเกตและปฏิบัติจริงเท่านั้น

เมื่อความรู้ที่ไหลเวียนในองค์การ ถูกนำไปแปรเปลี่ยนให้เป็นการปฏิบัติ (Practice) การกระทำ (Action) ภายใต้การไตร่ตรองของสมาชิกแต่ละคน เมื่อนั้นความรู้ในเรื่องดังกล่าวก็จะถูกผนวกให้กลายเป็นส่วนหนึ่งในความรู้ความเข้าใจที่แฝงอยู่ในตัวบุคคลแต่ละคน เกิดเป็นความรู้บนฐานประสบการณ์ที่แต่ละคนสั่งสม ภายใต้บริบทการทำงานที่แตกต่างกัน เช่น การจัดฝึกอบรมความรู้เรื่องต่างๆ (Training Programs) ส่งผลให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในทิศทางการปรับปรุงระบบการผลิตขององค์การ ในขณะเดียวกันก็มีความรู้ความเข้าใจในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานในหน้าที่รับผิดชอบของตนเองด้วย การอ่านเอกสารเผยแพร่ความรู้ขององค์การ หรือคู่มือความรู้ในการปฏิบัติงาน ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานที่เข้ารับการอบรม สามารถรับเอาองค์ความรู้ใหม่ที่ถ่ายทอดผ่านเอกสารเหล่านั้น (Explicit Knowledge) เข้าไปต่อยอดปรับปรุงยกระดับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนเองได้ (Tacit Knowledge)

Nonaka (1991) อธิบายว่า วงจร SECI เป็นกระบวนการที่มิใช่การหมุนเป็นวงกลมระนาบเดียว (Circle) หากแต่เป็นวงจรที่หมุนวงแบบเกลียว (Spiral) กล่าวคือ แต่ละวงรอบของกระบวนการสร้างสรรค์องค์ความรู้ องค์ความรู้ขององค์การในเรื่องหนึ่งๆ จะมีการเพิ่มพูนยกระดับขึ้นเป็นองค์ความรู้ชุดใหม่ แม้จะเป็นองค์ความรู้ในเรื่องเดียวกัน แต่ก็มิใช่องค์ความรู้เดิมอีกต่อไป เมื่อกระบวนการสร้างสรรค์องค์ความรู้ใหม่เรื่องหนึ่งๆ ดำเนินมาถึงขั้นตอนสุดท้ายของวงจร องค์ความรู้ใหม่ดังกล่าวก็จะกลายเป็นจุดเริ่มต้นในการยกระดับเกลียวการหมุนของวงจรให้เข้าสู่

กระบวนการสร้างสรรค์องค์ความรู้ใหม่อีกชุดหนึ่ง (New Spiral of Knowledge Creation) การสร้างสรรค์องค์ความรู้ขององค์การ จึงเป็นกระบวนการที่ดำเนินไปไม่หยุดนิ่ง และเป็นวงจรที่มีการยกระดับตัวเองให้สูงขึ้นเรื่อยๆ

ขั้นตอนที่ 3 ระบบความจำและระบบการจัดเก็บความรู้ขององค์การ

ในการเก็บรักษาและสืบค้นองค์ความรู้นั้น องค์การจะต้องมีทั้งความรู้และความเข้าใจว่าองค์ความรู้ที่ได้มีความสำคัญ ควรค่าแก่การเก็บรักษาหรือจัดเก็บไว้เพื่อให้ง่ายต่อการสืบค้นสามารถนำกลับมาใช้ประโยชน์ได้เมื่อต้องการ ซึ่งต้องอาศัยทั้งกระบวนการทางเทคนิค เช่น เทคโนโลยี และวิธีปฏิบัติของคนในองค์การ เช่น ความทรงจำของแต่ละบุคคล ซึ่งองค์การอาจมีระบบความจำที่เป็นข้อสรุปที่ใช้เป็นแนวปฏิบัติขององค์การ เป็นต้น ดังนั้น วิธีการเก็บรักษาความรู้ที่ดีนั้นมีความสำคัญเท่ากับการนำข้อมูลนั้นกลับมาใช้ประโยชน์ แนวทางในการปฏิบัติคือ สร้างระบบในการจัดเก็บ โดยคำนึงถึงความจำเป็นของการเรียนรู้ วัตถุประสงค์ของงาน ความเชี่ยวชาญของผู้ใช้ (Marquardt, 1996)

ระบบความจำขององค์การ เป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ หากองค์การใดมีระบบความจำที่มีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมมีส่วนทำให้องค์การเกิดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพด้วย โดยระบบความจำขององค์การนั้น เป็นวิธีการที่องค์การเก็บรวบรวมข้อมูลความรู้ไว้ใช้ในอนาคต เปรียบเสมือน “ถังรวบรวมข้อมูล” (Stock of Knowledge) ขององค์การเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและการตัดสินใจด้านต่างๆ ซึ่งประเภทของข้อมูลที่เก็บรวบรวม ได้แก่ ข้อมูลสมาชิกในองค์การ การเปลี่ยนแปลงรูปแบบ ขั้นตอน หรือระบบที่ใช้ในองค์การ ระบบนิเวศของสถานที่ทำงาน เครือข่ายของกลุ่มบุคคลหรือสังคมทั้งในและนอกองค์การ เป็นต้น ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าระบบความจำขององค์การ เป็นการเก็บรวบรวม รักษาความรู้ขององค์การที่เป็นรูปธรรม เพื่อให้เข้าถึงข้อมูลความรู้นั้นๆได้

ระบบการจัดเก็บความรู้ โดยทั่วไปแล้ว มีทั้งที่ใช้ระบบเทคโนโลยีเข้ามาช่วย เช่น การบันทึกข้อมูลและการใช้ฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ และกระบวนการจัดเก็บโดยมนุษย์ เช่น ความจำของคนแต่ละคน เป็นต้น ซึ่งระบบจัดเก็บความรู้ควรพิจารณาในประเด็นต่างๆ ได้แก่ 1) การมีโครงสร้างที่จะทำให้ระบบสามารถค้นหาและเผยแพร่สารสนเทศได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว 2) การแบ่งเป็นหมวดหมู่ เช่น ข้อเท็จจริง นโยบาย วิธีการต่างๆ โดยแบ่งไปตามเรื่องที่ต้องการจะเรียนรู้ 3)

ความสามารถส่งมอบสารสนเทศตามความต้องการได้อย่างชัดเจน กะทัดรัด และได้ใจความ และ 4) การมีเนื้อหาที่ถูกต้อง แม่นยำ สามารถนำมาใช้ได้ตลอดเวลา (ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ, 2555) ดังนั้น การใช้ระบบจัดเก็บความรู้ทำให้องค์การสามารถเก็บรักษาความรู้ที่เรียกว่า ทุนปัญญา (Intellectual Capital) ที่เป็นเสมือนทรัพย์สินขององค์การได้โดยความรู้จะไม่สูญหายไปเมื่อพนักงานลาออกจากองค์การ และเป็นที่ทราบกันแล้วว่า การจัดเก็บความรู้นั้นมีความสำคัญอย่างมาก ซึ่งแต่ละองค์การควรพิจารณาว่า ความรู้ประเภทใดที่องค์การควรจัดเก็บไว้ในระบบความจำขององค์การ ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ประเภท คือ ข้อมูลรายละเอียดขององค์การ บทเรียนในอดีต ข้อมูลเกี่ยวกับองค์การอื่นๆ ข้อมูลนโยบายและประสบการณ์ขององค์การ ข้อมูลเกี่ยวกับสิ่งประดิษฐ์ ผลงาน ระบบต่างๆและกระบวนการทำงานขององค์การ

ขั้นตอนที่ 4 การถ่ายโอนและนำความรู้ไปใช้ประโยชน์

ในขณะที่ข้อมูลสารสนเทศมีอำนาจมากเท่าใด การถ่ายโอนความรู้ย่อมเป็นสิ่งจำเป็นที่จะขาดเสียมิได้ในองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งต้องมีการแพร่กระจายความรู้ออกไปให้ทั่วถึงตลอดทั้งองค์การ โดยอาศัยกลไกในการทำงาน การใช้อิเล็กทรอนิกส์ การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของบุคคลและการถ่ายโอนความรู้ความสามารถเกิดขึ้นได้ทั้งโดยจงใจและความบังเอิญ ซึ่งการถ่ายโอนความรู้โดยจงใจ ได้แก่ การสื่อสารเป็นลายลักษณ์อักษร การฝึกอบรม การสอนงาน การประชุม การสรุปงานสื่อสิ่งพิมพ์ในองค์การ การเยี่ยมชมการปฏิบัติงานของแผนกต่างๆ การหมุนเวียนงาน การเป็นพี่เลี้ยงสอนงาน ส่วนการถ่ายโอนความรู้โดยความบังเอิญ อาจเกิดขึ้นได้ผ่านช่องทางต่างๆเหล่านี้ เช่น ตำนานหรือเรื่องเล่าขาน กลุ่มทำงานและเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ยังมีปัจจัยหลายๆอย่างที่เป็นอุปสรรคในการถ่ายโอนความรู้ในองค์การ เช่น เรื่องของค่าใช้จ่าย ขีดจำกัดในการเรียนรู้ของผู้รับการถ่ายโอน คือ การใช้ข้อมูลที่ช้าเกินไป หรือข้อมูลที่ใช้ถูกบิดเบือนทั้งโดยจงใจและไม่จงใจ เป็นต้น (Marquardt, 1996) ดังนั้น ภายในองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องมีการแบ่งปันข้อมูลและความรู้อย่างเป็นระบบและทั่วถึง ทั้งในระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ โดยอาจใช้กระบวนการแบ่งปันความรู้จากทั้งผู้เชี่ยวชาญในสายงานอื่นๆ จากองค์การอื่นหรือแม้แต่จากลูกค้าและผู้รับบริการ เป็นต้น (Gavin, Edmondson, Gino, 2008)

การนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ หรือนำไปประยุกต์ใช้ เป็นมิติหนึ่งของการจัดการความรู้ที่จะพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์เป็น

กระบวนการหนึ่งในวงจรการเรียนรู้ที่ก่อให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยเป็นการตัดสินใจนำความรู้ที่มีอยู่หรือที่ได้รับมานำไปใช้หรือปรับใช้ในสถานการณ์ต่างๆ เป็นการกระจายความรู้ที่อาจเกิดขึ้นในองค์การจากบุคคลหนึ่งหรือจากแหล่งความรู้ในองค์การไปยังบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในองค์การ หากไม่มีการนำความรู้ไปใช้ หรือไม่มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมบุคคลหรือปรับวัฒนธรรมองค์การ ก็อาจทำให้วงจรของการเรียนรู้ไม่ครบถ้วนและสมบูรณ์ได้ ดังนั้น องค์การจึงจำเป็นต้องวางกลไกหรือระบบเพื่อให้มีการใช้ประสบการณ์ขององค์การ รวมทั้งการใช้ระบบจูงใจและระบบการตอบแทนบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่สามารถนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์มาเป็นสิ่งสนับสนุนในการใช้ความรู้อย่างได้ผลดีอีกด้วย

ซึ่งการใช้ความรู้ดังกล่าวมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของทั้งบุคลากรและองค์การเป็นอย่างยิ่ง และในการปฏิบัติงานในองค์การนั้น บุคลากรทุกคนจะต้องใช้ความรู้ ไม่ว่าจะเป็นความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคล หรือความรู้ที่มีอยู่ในบุคคลอื่น หรือความรู้ที่มีอยู่ในองค์การก็ตาม เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ สามารถปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์การให้ดีขึ้น (ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ, 2555) การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพภายในองค์การ (Transferring Knowledge Quickly and Efficiently Through Out the Organization) การมีกลไกต่างๆในองค์การที่สามารถช่วยการกระจายความรู้ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพเป็นกุญแจสำคัญอย่างหนึ่งที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ได้ทั่วทั้งองค์การ การกระจายความรู้อาจทำได้โดยการเขียนการพูด การรายงานต่างๆที่คนในองค์การสามารถเข้าถึงได้ง่าย การเยี่ยมชมหน่วยงานต่างๆ การหมุนเวียนสับเปลี่ยนหน้าที่ การฝึกอบรมพัฒนา ก็เป็นกลไกส่วนหนึ่งที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้ทั้งสิ้น

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

2.3 แนวคิดการพัฒนาองค์การ

ในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อองค์การ โดยตรงนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ก็เป็นการพัฒนาองค์การที่สำคัญ เพราะองค์การมีการปรับตัว และเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจนทั้งระบบการปฏิบัติงานการเรียนรู้ และพัฒนาบุคลากรการพัฒนาองค์การจึงได้รับความสนใจจากนักวิชาการ ต่าง ๆ

ความหมายของการพัฒนาองค์การ

การพัฒนาองค์การ ได้เริ่มมีการกล่าวถึงในปี ค.ศ. 1960 มีนักวิจัยด้านบริหาร องค์การมุ่งความสนใจศึกษารูปแบบของการบริหารการเปลี่ยนแปลงในปัจจัยต่าง ๆ โดยเฉพาะปัจจัยด้านคน โดยมีนักวิชาการ ได้ให้ความหมายการพัฒนาองค์การไว้ดังนี้

Cummings and Worley (2009, pp. 1-2) ให้ความหมายการพัฒนาองค์การ หมายถึง การประยุกต์และการถ่ายโอนที่เป็นระบบอย่างกว้างขวางของพฤติกรรมความรู้ ทางด้านวิทยาศาสตร์พัฒนาการวางแผน การปรับปรุงและการเสริมแรงของกลยุทธ์ โครงสร้างและกระบวนการเพื่อนำไปสู่ประสิทธิภาพองค์การ

Newstrom (2011, p. 375) กล่าวว่า การพัฒนาองค์การ หมายถึง การประยุกต์ อย่างเป็นระบบในการนำระดับความรู้ทางวิทยาศาสตร์ที่หลากหลายของบุคคล กลุ่ม และองค์การเพื่อนำไปสู่การวางแผนการเปลี่ยนแปลง โดยมีเป้าหมายในการเพิ่มคุณภาพ ชีวิตการทำงานผลิตผล การปรับตัวและประสิทธิภาพ การพัฒนาองค์การรวมถึงการใช้ ความรู้ในการเปลี่ยนแปลงความเชื่อ ทัศนคติ คุณค่า กลยุทธ์ โครงสร้าง และการปฏิบัติเพื่อให้องค์การมีความสามารถดีขึ้นในการปรับตัวเพื่อการแข่งขัน

Brown (2011, pp. 24-25) กล่าวว่า องค์การที่จะดำรงอยู่และประสบความสำเร็จนั้นจะต้องมีความมุ่งมั่น คุณภาพการบริการลูกค้า และสิ่งสำคัญที่สุดคือมีความยืดหยุ่นการพัฒนาเพื่อรับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งกุญแจสำคัญของความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การขึ้นกับการเข้ามามีส่วนร่วม และความมุ่งมั่นของบุคลากรในองค์การ ดังนั้น การพัฒนาองค์การจึงเป็นความพยายามในการที่จะมีการปฏิบัติ ดังนี้ (1) การวางแผน (Planned) (2) ครอบคลุมองค์การ (Organization-wide) (3) การจัดการจากผู้บริหารระดับสูง (Managed From The Top) (4) การเพิ่มประสิทธิภาพและสุขภาพองค์การ และ (5) วางแผนการกระทำที่เกี่ยวข้องในกระบวนการต่าง ๆ ภายในองค์การโดยการใช้ความรู้ทางวิทยาศาสตร์ (Planned Intervention in The Organization's Processes Using Behavioral Science Knowledge) การพัฒนาองค์การนั้นจะต้องมีการวางแผนอย่างเป็นระบบ เมื่อกล่าวถึงการพัฒนาองค์การจะมีลักษณะพื้นฐานของการพัฒนาองค์การที่สำคัญดังนี้

1) การเปลี่ยนแปลง (Change) การพัฒนาองค์การ คือ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ในการนำพาองค์การสู่การเปลี่ยนแปลง องค์การกำหนดเป้าหมายเฉพาะเพื่อปรับตัว การเปลี่ยนแปลงภายใต้การวินิจฉัยองค์การ และบริเวณที่เกิดปัญหา

2) การเข้าถึงความร่วมมือ (Collaborative Approach) การพัฒนาองค์การเกี่ยวกับมีส่วนร่วมกับการเปลี่ยนแปลงของสมาชิกในองค์การ

3) การกำหนดทิศทางผลงาน (Performance Orientation) การพัฒนาองค์การรวมถึงแนวทางในการปรับปรุงและยกระดับผลงานและคุณภาพ

4) การกำหนดมนุษยนิยม (Humanistic Orientation) การพัฒนาองค์การเชื่อมั่นในคุณค่าของมนุษย์ มีเป้าหมายในการเพิ่มประสิทธิภาพองค์การมากขึ้นภายใต้การเปิดรับโอกาสใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มการใช้ศักยภาพของบุคลากร

5) การเข้าถึงระบบ (Systems Approach) การพัฒนาองค์การเป็นการนำเสนอระบบที่ต้องตระหนักความสัมพันธ์ของแต่ละแผนก ฝ่าย กลุ่ม และแต่ละบุคคลซึ่งเป็นระบบขององค์การ

6) วิธีการทางวิทยาศาสตร์ (Scientific Method) การพัฒนาองค์การ คือ การใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ในการเพิ่มประสิทธิภาพองค์การ

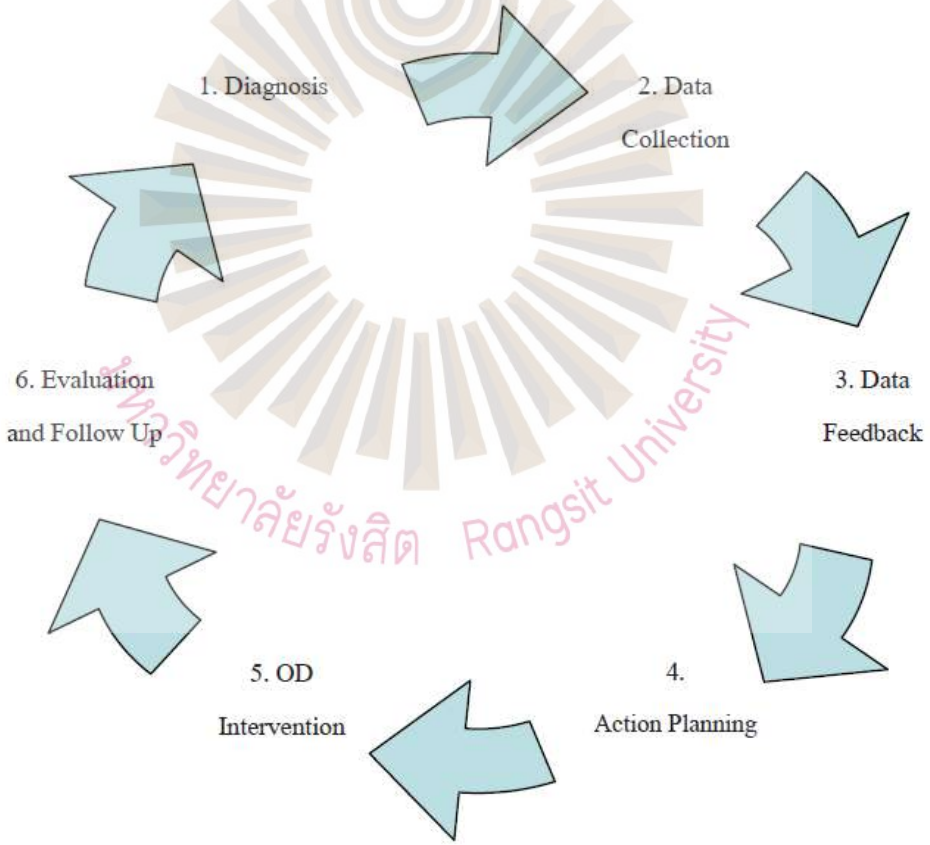
จากแนวคิดของนักวิชาการที่กล่าวมาข้างต้น พบว่า การพัฒนาองค์การเป็นกระบวนการหรือเครื่องมือที่ถูกออกแบบขึ้นมาเพื่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากสภาวะแวดล้อมภายนอกที่มีการแข่งขัน ดังนั้นองค์การต่าง ๆ จึงมุ่งเน้นให้คนในองค์การเกิดการปรับปรุงและพัฒนาขีดความสามารถของตนเอง การพัฒนาองค์การจึงเป็นเรื่องของแผนงาน กิจกรรม และระบบงานที่ถูกคิดขึ้นเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์การ (อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์, 2553, น. 261)

จากความหมายการพัฒนาองค์การดังที่กล่าวมาแล้ว สามารถสรุปได้ว่า การพัฒนาองค์การหมายถึง ความต้องการขององค์การในการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ มีความครอบคลุมทั่วทั้งองค์การ การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมา ปัจจัยกายในและปัจจัยภายนอกองค์การจึงต้องมีการวิเคราะห์วินิจฉัยการพัฒนาองค์การที่สอดคล้องกับบริบทของตนเอง

กระบวนการพัฒนาองค์การ

องค์การต่างๆ มีความพยายามในการใช้แนวคิดการพัฒนาองค์การ เป้าหมายการพัฒนาเพื่อการแก้ไขปัญหา การปรับปรุงคุณภาพการปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์ คือ ผลงานและผลิตภัณฑ์คุณภาพ การบริหารจัดการองค์การที่มีประสิทธิภาพและได้รับการยอมรับในสังคม Newstrom (2011, pp. 379-380) ได้เสนอกระบวนการพัฒนาองค์การ ดังนี้ (1) การวินิจฉัย (Diagnosis) (2) การรวบรวมข้อมูล (Data Collection) (3) การสะท้อนข้อมูล (Data Feedback) (4) การวางแผนปฏิบัติ (Action Planning) (5) การปฏิบัติพัฒนาองค์การ (Organization Development Intervention) และ (6) การประเมินผลและติดตาม (Evaluation and Follow-Up)

กระบวนการพัฒนาองค์การทั้ง 6 ขั้นตอนที่กล่าวมาจะเป็นขั้นตอนที่เป็นพลวัตมีการเชื่อมโยงและปรับปรุงขั้นตอนตลอดเวลา ดังแสดงในรูปที่ 2.2



รูปที่ 2.2 กระบวนการพัฒนาองค์การ

ที่มา : Newstrom, 2011

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

Brown (2011, pp. 34-36) ระบุว่า การพัฒนาองค์การนั้นเป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่อง เป็นการปรับปรุงองค์การในระยะยาว ขั้นตอนการพัฒนาองค์การประกอบด้วย

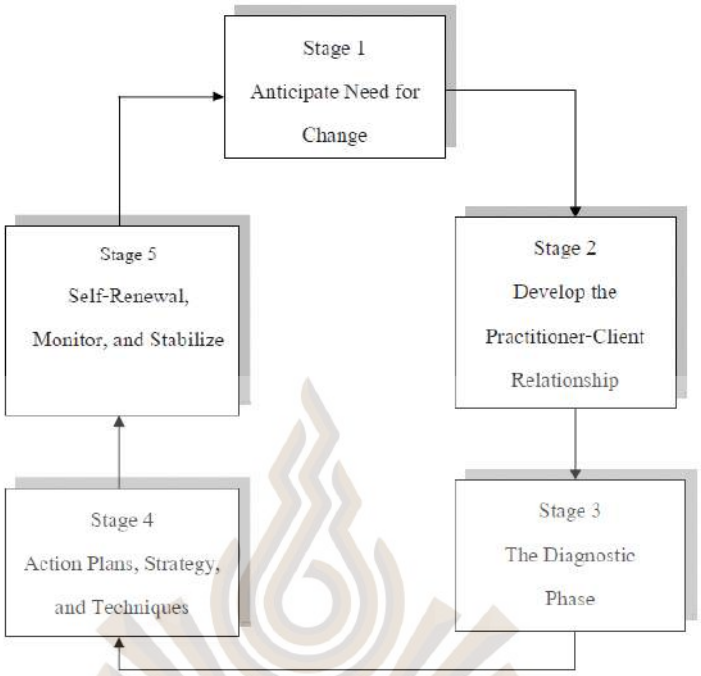
1) การคาดว่าจะมีความต้องการการเปลี่ยนแปลง (Anticipate a Need for Change) เนื่องจากก่อนที่องค์การจะมีการพัฒนานั้นจะต้องมีความต้องการการเปลี่ยนแปลงก่อน หรือต้องการปรับปรุงองค์การจากความไม่สมดุลที่เกิดขึ้นในองค์การ เช่น การแข่งขัน เทคโนโลยี กฎหมาย หรือการเปลี่ยนแปลงทางสังคม องค์การจะต้องกำหนดทิศทางว่าจะออกจากความไม่สมดุลดังกล่าวในทิศทางใด

2) การพัฒนาสัมพันธภาพระหว่างนักพัฒนาองค์การกับบุคลากร (Develop the Practitioner-Client Relationship) นักพัฒนาองค์การจะเข้าสู่องค์การสัมพันธภาพระหว่างนักพัฒนาองค์การและบุคลากรเริ่มขึ้น เพื่อแลกเปลี่ยนความคาดหวังและความต้องการ ขั้นตอนนี้มีการสื่อสารอย่างเปิดเผย เพื่อสร้างความไว้วางใจและความรับผิดชอบร่วมกัน

3) กระบวนการวินิจฉัย (The Diagnostic Process) เป็นกิจกรรมสำคัญที่นักพัฒนาองค์การรวบรวมข้อมูลองค์การเพื่อสร้างความเข้าใจปัญหาที่เกิดในองค์การได้ดีขึ้น ในขั้นตอนนี้มีการวิเคราะห์ข้อมูล จำแนกปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละพื้นที่เป็นการระบุสาเหตุของสถานการณ์ และเตรียมด้านกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพและวิธีการปฏิบัติ

4) แผนดำเนินการกลยุทธ์และเทคนิค (Action Plans, Strategy and Techniques) การวินิจฉัยองค์การนำไปสู่การกำหนดแผนดำเนินการกิจกรรมที่มีเป้าหมายเพื่อแก้ไขปัญหาและเพิ่มประสิทธิภาพองค์การ ซึ่งอาจจะใช้เทคนิคการจัดการคุณภาพองค์การ (Total Quality Management) เป็นต้น ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่ใช้ระยะเวลานานมากที่สุด

5) การเริ่มใหม่ การติดตามและการทำให้คงทน (Self-Renewal, Monitor and Stabilize) เมื่อมีการนำกิจกรรมการพัฒนาองค์การลงสู่การปฏิบัติขั้นตอนสุดท้าย คือ การติดตามผลลัพธ์และความคงทนการเปลี่ยนแปลง ประเมินประสิทธิภาพกลยุทธ์ การบอกผลลัพธ์การเปลี่ยนแปลงให้กับบุคลากรในองค์การเพื่อให้มั่นใจว่า พฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงนั้นจะคงอยู่กับองค์การต่อไป การพัฒนาองค์การตามแนวคิดของ Brown (2011) ดังแสดงในรูปที่ 2.3



รูปที่ 2.3 การพัฒนาองค์การ 5 ระยะ

ที่มา : Brown, 2011

กีรติ ยศยิ่งยง (2548) อธิบายองค์ประกอบพื้นฐานของกระบวนการพัฒนาองค์การประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ

1) การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาองค์การ (Needs Identification) เป็นความต้องการหรือความคาดหวังขององค์การที่ตระหนักและรับรู้ถึงความจำเป็นในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การให้ทันกับบรรยากาศในองค์การและสภาพแวดล้อมภายนอก ทั้งนี้เพื่อประสิทธิผลและประสิทธิภาพความสมบูรณ์ขององค์การ และเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน

2) การวินิจฉัยองค์การ (Diagnosis) เป็นกระบวนการในการแสวงหาและรวบรวมข้อมูลปัญหารวมถึงการดำเนินการต่าง ๆ ในสภาพการณ์ปัจจุบันขององค์การที่มีผลต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ ซึ่งต้องดำเนินการเป็นกระบวนการและเป็นระบบ ตั้งแต่การเก็บข้อมูลที่ดีและการวิเคราะห์ข้อมูลที่ถูกต้อง อันจะช่วยให้สามารถวางแผนการออกแบบกิจกรรมการพัฒนาองค์การได้อย่างถูกต้อง

3) การออกแบบกิจกรรมการพัฒนาองค์การ (Design) เป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นการปรับปรุงแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ตามข้อมูลที่ได้จากการวินิจฉัยองค์การ ดังนั้น กระบวนการ การออกแบบการวางแผนกิจกรรมต่าง ๆ ที่ต้องดำเนินการ ได้แก่

3.1) การกำหนดเป้าหมาย หรือทิศทางของการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีส่วนสัมพันธ์เกี่ยวข้องโดยตรงกับการวินิจฉัยองค์การและการเก็บข้อมูลที่เป็นระบบ

3.2) การเลือกเทคนิควิธีการ หรือออกแบบกิจกรรมการพัฒนาองค์การที่เหมาะสม ให้ผลการเปลี่ยนแปลงเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

3.3) การวางแผนรายละเอียดเกี่ยวกับกิจกรรมที่จะนำไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

4) การดำเนินการพัฒนาองค์การ (Implementation) เป็นกระบวนการดำเนินงานเพื่อการเปลี่ยนแปลงตามแผนรายละเอียดที่ได้ออกแบบไว้ให้ สอดคล้องกับสภาพการปัจจุบันที่เป็นจริงขององค์การ รวมทั้งการสังเกตปฏิกิริยาและพฤติกรรมของบุคคล กลุ่มองค์การต่าง ๆ ด้วย

5) การประเมินผลการพัฒนาองค์การ (Evaluation) เป็นกระบวนการทบทวนการปฏิบัติงานทั้งระบบ และแสวงหากลไกในการบริหารโครงการพัฒนาองค์การที่จะช่วยให้การดำเนินการเป็นไปด้วยความราบรื่น โดยการติดตามการตรวจสอบการดำเนินการ และประเมินผลการพัฒนาองค์การว่าการเปลี่ยนแปลที่เกิดขึ้นเป็นไปตามความคาดหวังหรือไม่ โดยการตรวจสอบความสามารถในการแก้ไขปัญหาขององค์การทั้งภายในและภายนอก และการตรวจสอบผลของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นว่าตอบสนอง และสอดคล้องต่อความต้องการขององค์การหรือไม่ รวมทั้งการตรวจสอบความเหมาะสมของกิจกรรมการพัฒนาองค์การ เพื่อให้มั่นใจว่าผลที่เกิดจากการพัฒนาองค์การจะไม่เป็นอุปสรรคต่อเป้าหมายการพัฒนาองค์การ สอดคล้องกับแนวคิด ณัฏฐพันธ์ เขจรนันท์ (2549) ที่ได้อธิบายขั้นตอนการพัฒนาองค์การ ดังนี้

1) การวินิจฉัยองค์การ (Organization Diagnosis) หลังจากที่ผู้บริหารตระหนักถึงปัญหาที่องค์การประสบอยู่ หรือมองเห็นโอกาสในการพัฒนาองค์การก็จะแต่งตั้งผู้มีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบในการพัฒนาองค์การ การจัดตั้งทีมงานพัฒนาองค์การให้ศึกษาทำความเข้าใจ และอธิบายสถานการณ์ปัจจุบัน เพื่อกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหา และเสนอแนะวิธีการพัฒนาองค์การในอนาคต

2) การกำหนดกลยุทธ์ และวางแผนการพัฒนาองค์การ (Establish Organization Development Strategy and Implementation Plan) ทีมงานพัฒนาองค์การนำข้อมูลจากการวินิจฉัยองค์การมากำหนดแผนพัฒนาองค์การ เลือกเทคนิคและระดับในการพัฒนาองค์การและร่างแผนปฏิบัติงาน (Action Plan) เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งจะต้องดำเนินงานอย่างเป็นระบบและเป็นขั้นตอน โดยพิจารณาจากภาพระบบขององค์การ เพื่อให้แผนปฏิบัติการสามารถบูรณาการเข้ากับกลยุทธ์ขององค์การ และสร้างผลงานที่สำเร็จเป็นรูปธรรม

3) การดำเนินงานพัฒนาองค์การ (Organization Development Intervention) หรือ การแทรกแซงการพัฒนาองค์การเป็นขั้นตอนที่สำคัญต่อความสำเร็จ หรือความล้มเหลว ในการพัฒนาองค์การ โดยผู้ที่มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการพัฒนาองค์การจะนำแผนพัฒนาองค์การไปปฏิบัติ โดยวางแผนปฏิบัติงาน ตารางกิจกรรม และผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน ทั้งนี้ผู้นำการพัฒนาองค์การจะต้องเตรียมพร้อมที่จะแก้ไขปัญหาอยู่ตลอดเวลา

4) การประเมินการพัฒนาองค์การ (Organization Development Evaluation) เป็น ขั้นตอนสำคัญในการติดตามตรวจสอบและประเมินผลการพัฒนาองค์การว่าสอดคล้องกับเป้าหมาย เกณฑ์ และมาตรฐานที่กำหนดไว้เพียงใด ตลอดจนแนวทางการแก้ไขและปรับปรุงเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ โดยทีมงานจะต้องได้รับทราบข้อมูลย้อนกลับ

จำเนียร จวงตระกูล (2553, น.401-402) ระบุขั้นตอนการพัฒนาองค์การเพื่อระบบผลการปฏิบัติงาน (Organization Development for Performance System) มีขั้นตอนหลัก 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์และการทำสัญญา (Analyze and Contract) แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ ประการแรก ทำการวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานและความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลง ประการที่ 2 คือ การทำสัญญาโดยนำเอาผลของขั้นตอนแรกมากำหนดสัญญาว่าจะดำเนินการอย่างไร

ขั้นที่ 2 การวินิจฉัยและการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Diagnose and Feedback) ขั้นตอนนี้มีสองขั้นตอนย่อย คือ ประการแรก คือการวินิจฉัยผลการปฏิบัติงานแล้วให้ข้อมูลป้อนกลับเข้าไปในระบบผลการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นควบคู่กับการเสนอความเชี่ยวชาญของมนุษย์ที่จำเป็นที่จะแก้ปัญหา และทำให้ผลการปฏิบัติงานก้าวหน้า ประการที่สอง คือ การส่งข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้ในระหว่างการวินิจฉัยกลับไปยังระบบ เพื่อการยืนยันการแก้ปัญหา การตัดสินใจ และการดำเนินการเพื่อการแก้ไข

ขั้นที่ 3 การวางแผนออกแบบและการพัฒนา (Plan, Design and Develop) ขั้นตอนนี้แบ่งออกเป็นขั้นตอนย่อยสามขั้นตอน คือ ประการแรก คือการรวบรวมแผนที่จำเป็นเพื่อให้แน่ใจว่าการดำเนินการแก้ไขปัญหา และกระบวนการที่จำเป็นต่อความเชี่ยวชาญของมนุษย์เพื่อที่จะจัดการตามข้อกำหนดของผลการปฏิบัติงานในลักษณะต่าง ๆ (บุคคล กลุ่ม กระบวนการ และองค์การ) และเป็นไปในทางที่ยืนยาว ประการที่สอง คือ การออกแบบยุทธศาสตร์ทั่วไปและยุทธศาสตร์เฉพาะของการเปลี่ยนแปลงโดยเน้นการสร้างสรรค์ และ/หรือ การซื้อหามาจากแหล่งที่มีอยู่ ทั้งนี้เพื่อให้บุคคล

สามารถพัฒนาความเชี่ยวชาญเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ และทำให้การเปลี่ยนแปลงในสถานที่ทำงานและผลการปฏิบัติงานมีความยั่งยืน ประการที่สาม คือ การพัฒนาหรือการซื้อหาวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นสำหรับผู้ที่เป็นสื่อนำในการเปลี่ยนแปลง และผู้เข้าร่วมเพื่อให้การปฏิบัติเป็นไปตามยุทธศาสตร์หรือแผนงานการเปลี่ยนแปลงที่วางไว้ล่วงหน้า

ขั้นที่ 4 การนำสู่การปฏิบัติ (Implementation) ขั้นนี้เป็นการดำเนินการหรือจัดการยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลงระดับบุคคล แผนงานต่าง ๆ รวมทั้งการนำส่งให้ผู้เข้าร่วมในระบบผลการปฏิบัติงาน

ขั้นที่ 5 การประเมินผลและการทำให้เป็นสถาบัน (Evaluate and Institutionalize) ขั้นตอนนี้มีขั้นตอนย่อยสองขั้นตอน คือ ประการแรกการประเมินผลการเปลี่ยนแปลง และรายงานการเปลี่ยนแปลงในรูปของประสิทธิผลด้านการปฏิบัติงานการเรียนรู้และความพึงพอใจ ประการที่สอง คือ การทำให้เปลี่ยนแปลงเป็นสถาบันเพื่อให้มีผลในระยะยาวและยั่งยืน ซึ่งจะกระทำโดยการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง การให้ข้อมูลป้อนกลับ การให้รางวัล การพัฒนาความเชี่ยวชาญของมนุษย์

วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์การ

การพัฒนาองค์การเป็นกระบวนการหนึ่งในการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างชาญฉลาด การพัฒนาองค์การจะมีระบบและแบบแผนเพื่อให้การดำเนินการเป็นไปอย่างมี ประสิทธิภาพ ซึ่งวัตถุประสงค์การพัฒนาองค์การ มีดังนี้ (สุนันทา เลาหนันทน์, 2548, น.43)

1) เพื่อพัฒนาปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงองค์การให้ทันสมัย มีระบบที่ยืดหยุ่น และปรับให้เหมาะสมกับสภาพงานในทุกลักษณะหลุดพ้นจากระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการตัดสินใจที่ดีและมุ่งส่งเสริมให้องค์การปฏิบัติงาน โดยยึดแนวคิด ที่ว่า “รูปแบบเกิดหลังการทำงานหน้าที่” (Forms Follow Functions) แทนการทำงานในลักษณะ “หน้าที่มาที่หลังรูปแบบ” (Functions Follow Forms) ในการนี้ รูปแบบด้านโครงสร้างการทำงานอาจแตกต่างกันขึ้นกับหน้าที่

2) เพื่อเพิ่มการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยส่งเสริมให้มีการรวมพลัง (High Collaboration) คิดค้นหาเทคนิคกลไกในการปรับปรุงองค์การอย่างต่อเนื่อง โดยการวางกฎ ระเบียบในการวิเคราะห์การทำงาน การจัดสรรทรัพยากร ตลอดจนสร้างวิธีที่จะป้อนข้อมูลย้อนกลับในขณะปฏิบัติหน้าที่

3) เพื่อช่วยให้องค์การสามารถตั้งเป้าหมายในการปฏิบัติงานในระดับสูง และบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างดีที่สุดตามมาตรฐาน

4) เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีทัศนคติแบบร่วมมือแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ขององค์การในขณะเดียวกันก็มุ่งลดทัศนคติแบบแข่งขันชิงดีชิงเด่นระหว่างหน่วยงาน

5) เพื่อประสานเป้าหมายส่วนบุคคลและเป้าหมายขององค์การ ส่งเสริมให้บุคคลในทุกระดับชั้นขององค์การได้วางแผนการปฏิบัติงาน โดยยึดถือเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์รวมขององค์การเป็นแนวทาง

6) เพื่อเพิ่มศักยภาพให้ดียิ่งขึ้นระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์การรวมถึงระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาในทุกระดับชั้นขององค์การ

7) เพื่อขจัดอุปสรรคข้อขัดแย้งเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลและกลุ่มคน ทั้งในแนวราบและแนวดิ่ง

8) เพื่อช่วยให้บุคลากรในองค์การเผชิญหน้า และแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ โดยถือว่าความขัดแย้งเป็นสิ่งธรรมดาที่องค์การจะหลีกเลี่ยงไม่ได้

9) เพื่อนำองค์การไปสู่การจัดการองค์การที่มีการตัดสินใจบนพื้นฐานของ ฐานข้อมูล (data based) มากกว่าคำนึงถึงอำนาจและบทบาทตำแหน่ง

10) เพื่อมุ่งเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมที่ล้าสมัย และเป็นอุปสรรคต่อความเจริญขององค์การให้เป็นแรงผลักดันหรือปัจจัยเสริมสร้างวิธีการแก้ปัญหาที่ดี

นอกจากนี้ กีรติ ยศยิ่งยง (2548) ได้สรุปเป้าหมายในการพัฒนาองค์การไว้ 6 ประการ คือ

1) เพิ่มประสิทธิภาพขององค์การมุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดให้ได้ผลงานและคุณภาพมากที่สุด

2) เพิ่มประสิทธิผลขององค์การมุ่งเน้นสัมฤทธิผลของการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

3) การปรับปรุงองค์การมุ่งเน้นให้องค์การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่จะนำนวัตกรรม เทคโนโลยี วิทยาการใหม่ ๆ และทรัพยากรมนุษย์ที่มีค่ามาสู่องค์การ ทั้งนี้ เพื่อให้องค์การดีเท่าเดิมหรือดีกว่าเดิม

4) ความสมบูรณ์ขององค์การเน้นการสร้างความสามารถของบุคลากรในองค์การ สร้างบรรยากาศที่ช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้คนและองค์การมีความเจริญไปพร้อมกัน ตลอดจนสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคลากรกับองค์การ

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

5) เปลี่ยนแปลงรูปแบบและวัฒนธรรมองค์การ มุ่งเน้นการแสวงหาวิธีการอย่างมีแบบแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การทั้งระบบ เช่น บรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ วัตถุประสงค์ โครงสร้างองค์การ นโยบาย แนวทางการปฏิบัติ เทคโนโลยี ผลผลิต และทรัพยากรด้านต่าง ๆ เป็นต้น

6) เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน เพื่อให้องค์การสามารถแข่งขันหรือได้เปรียบคู่แข่งทางการค้า

จากวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายการพัฒนาองค์การ สามารถสรุปได้ว่า การพัฒนาองค์การมีเป้าหมายสำคัญ คือ การเปลี่ยนแปลงองค์การให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น อันเนื่องมาจากปัจจัยการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์การที่ส่งผลกระทบองค์การ การพัฒนาองค์การเป็นกลยุทธ์สำคัญในการที่จะช่วยให้องค์การสามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงและดำรงอยู่ได้ การมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์การของบุคลากร จะมีส่วนเกี่ยวข้องกับความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการพัฒนาองค์การ

ปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ

Kaiser (2000) ได้ศึกษาวิจัยและนำเสนอปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์การที่เรียนรู้ จำนวน 8 ปัจจัย ดังนี้

1) ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่มีความมุ่งมั่นอุทิศตนเพื่อให้บุคลากรในองค์การปฏิบัติงานสำเร็จไปตามวิสัยทัศน์ขององค์การ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถสอนงาน สอนทักษะ รวมทั้งเป็นผู้ช่วยเหลือสนับสนุนเพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

2) วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture) หมายถึง วิธีการประพฤติปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ กฎเกณฑ์ ค่านิยม ระเบียบวินัย ซึ่งได้รับอิทธิพลจากเรื่องราวในอดีตขององค์การความต้องการของลูกค้า และการปฏิบัติหน้าที่ของสมาชิกมี 3 ลักษณะคือ การแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นลักษณะองค์การที่บุคลากรสามารถเข้าถึงแหล่งของความรู้ได้ และมีการแลกเปลี่ยนความรู้ใหม่ตลอดเวลา การมีอิสระในการเรียนรู้ สามารถสร้างความคิดใหม่ และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ได้ และความเป็นเอกภาพขององค์การ เป็นลักษณะของบุคลากรที่มีจิตสานึกในการปฏิบัติงานของตน ยอมรับและเข้าใจเป้าหมายขององค์การ

3) พันธกิจและยุทธศาสตร์ (Mission and Strategy) หมายถึง เป้าหมายที่องค์การกำหนดและตั้งใจปฏิบัติงานให้สำเร็จเกินกว่าเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งมีอยู่ 3ประการ ประกอบด้วย การคิดอย่างมีระบบ คือบุคลากรในองค์การต้องยอมรับและปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงอย่างมีประสิทธิผล ในระดับองค์การมีการตรวจสอบจากภายนอก ได้แก่ ความเปลี่ยนแปลงของลูกค้า คู่แข่ง เทคโนโลยีสมัยใหม่ และการเสริมสร้างองค์ความรู้ เป็นการเผยแพร่และชี้แจงข้อมูลข่าวสารที่เป็นพื้นฐานความรู้ขององค์การที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาการปฏิบัติงานในองค์การ

4) การดำเนินงานบริหารจัดการ (Management Practices) หมายถึง กระบวนการปฏิบัติงานใน 4 เรื่อง ประกอบด้วย การสนับสนุนเพื่อการเรียนรู้ การจูงใจเพื่อการเรียนรู้ การพัฒนาศักยภาพและการสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์

5) โครงสร้างองค์การ (Organizational Structure) หมายถึง ลักษณะโครงสร้างของการจัดหน้าที่และบุคคลเข้าสู่ระดับของความรับผิดชอบ การตัดสินใจ อำนาจหน้าที่ และการปฏิสัมพันธ์กันทั้งภายในและภายนอกองค์การ ซึ่งการจัดโครงสร้างมักจะเป็นแบบผสมผสานและเอื้ออานวยความสะดวกต่อการเป็นองค์การที่เรียนรู้

6) ระบบองค์การ (Organizational Systems) หมายถึง การมีระบบข้อมูลข่าวสาร ระบบสารสนเทศ ระบบพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีมาตรฐานด้านนโยบาย และการมีกลไกที่อำนวยประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน รวมทั้งส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิก

7) บรรยากาศการทำงาน (Workplace Climate) หมายถึง สภาพแวดล้อมภายในองค์การที่สร้างความประทับใจและความรู้สึกที่ดีของสมาชิก ประกอบด้วย การเสริมสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้และการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในองค์การ

8) การจูงใจ (Motivation) หมายถึง การกระตุ้นโน้มน้าวสมาชิกในองค์การให้อุทิศตน มีน้ำใจและมีความเพียรพยายามในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

Brown (2011, p.23) ระบุว่า องค์การเป็นระบบที่ไม่หยุดนิ่งและไม่สามาระดำรงอยู่อย่างโดดเดี่ยวได้ องค์การจึงมีปฏิสัมพันธ์กับแรงจากภายนอกองค์การที่ส่งผลกับองค์การตลอดเวลา แรงผลักจากภายนอกเหล่านั้นทำให้องค์การปรับตัวและเปลี่ยนแปลงนำมาซึ่งการพัฒนาองค์การ ดังแสดงในรูปที่ 2.4



รูปที่ 2.4 Organization environment.

ที่มา : Brown, 2011

คุณลักษณะสำคัญของการพัฒนาองค์การ

การพัฒนาองค์การให้ได้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลสู่อนาคตที่มั่นคง และได้เปรียบทางการแข่งขันนั้น ต้องมีคุณลักษณะ ดังต่อไปนี้ (สุนันทา เลาหนันทน์, 2548, น. 53-56)

1) เป็นการระดมทรัพยากรต่าง ๆ มาช่วยในการพัฒนาและวางแผนเพื่อแก้ไขปัญหา

2) เป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ คือ การเปลี่ยนแปลงองค์การในลักษณะขององค์การที่สัมพันธ์และเกี่ยวข้องกับทุกระบบ

3) ต้องกระทำต่อเนื่องและใช้เวลานาน

4) ผู้นำองค์การต้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์การ มีส่วนช่วยสนับสนุนและตระหนักถึงความรับผิดชอบ

5) มุ่งเน้นการเพิ่มสมรรถนะและสุขภาพที่สมบูรณ์ขององค์การ

6) เป็นการเปลี่ยนแปลงค่านิยม พฤติกรรม และการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มต่าง ๆ ในองค์การ

7) ต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง

8) เน้นการใช้ความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์และการวิจัยเชิงปฏิบัติการ

9) จำเป็นต้องอาศัยฐานข้อมูลเกี่ยวกับระบบและกระบวนการต่าง ๆ ขององค์การที่เป็นจริง

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

10) เป็นกระบวนการที่ใช้ประสบการณ์เป็นพื้นฐานเปิดโอกาสให้บุคคลได้เรียนรู้โดยการกระทำ

11) ต้องกำหนดเป้าหมายและการวางแผนดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยเปิดโอกาสให้สมาชิกเข้าไปมีส่วนร่วมในขั้นตอนต่าง ๆ ของการดำเนินการ

12) เน้นการพัฒนาการทำงานเป็นกลุ่มหรือทีม

การพัฒนาองค์การเป็นกระบวนการที่มีการกำหนดเป้าหมาย มีความต่อเนื่องและต้องการการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์การ การพัฒนานั้นต้องใช้เวลานานและการคงอยู่ของพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ผู้บริหารและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์การ จึงต้องมีกลยุทธ์ในการที่จะช่วยให้การเปลี่ยนแปลงองค์การนั้นคงอยู่อย่างยาวนาน

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและนำมาอ้างอิงแนวคิด ทฤษฎี ในการศึกษาครั้งนี้ ได้กล่าวถึงการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ รวมถึงปัญหาอุปสรรคข้อเสนอแนวทางการพัฒนากระบวนการเรียนรู้เพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยแบ่งการนำเสนอ 2 ส่วน ประกอบด้วย งานวิจัยภายในประเทศ และงานวิจัยต่างประเทศ มีรายละเอียดดังนี้

2.4.1 งานวิจัยในประเทศ

ผู้วิจัยได้ทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จากนักวิชาการต่างๆ ในมุมมอง ที่หลากหลาย โดยศึกษาค้นคว้าผลงานวิจัยที่ตีพิมพ์เผยแพร่ตั้งแต่ปี พ.ศ.2555 จนถึงปี พ.ศ.2565 ดังนี้

มัลลิการ์ บุตรทองทิม พิศมัย จารุจิตติพันธ์ และ สุพิศาล ภักดีนฤนาถ (2565) ศึกษาปัจจัยความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อพัฒนาท้องถิ่นในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และปัจจัยในการบริหารจัดการตามพันธกิจที่ส่งผลต่อการจัดองค์การแห่งการเรียนรู้ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือเพื่อพัฒนาท้องถิ่น วัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาปัจจัยความรู้ความเข้าใจในการเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นและการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

และ 2) ศึกษาปัจจัยในการบริหารภารกิจ ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ลักษณะการวิจัยเชิงสำรวจโดยใช้ข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Data) ในการกำหนดกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม คือ นักวิชาการ ผู้ทรงคุณวุฒิและสมาชิกสายวิชาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และเชิงคุณภาพ (Qualitative Data) ในการวิเคราะห์ SWOT และการรวบรวมข้อมูลจาก ผลการวิจัยพบว่า ระดับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อพัฒนาท้องถิ่นและระดับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ระดับการดำเนินงานของปัจจัยการจัดการตามพันธกิจในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้เกี่ยวกับการเป็นมหาวิทยาลัยสำหรับความรู้ความเข้าใจในการพัฒนาท้องถิ่นเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ตามพันธกิจระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ระดับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นระดับความรู้และ ความเข้าใจเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และปัจจัยการบริหารจัดการตามพันธกิจ พร้อมอธิบายการเปลี่ยนแปลงระดับองค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อพัฒนาท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้ร้อยละ 96.20 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.05

วรรธนันทพร วิลัยรักษ์ และธนพรรณ กุลจันทร์ (2563) ศึกษาการประเมินการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของสำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของสำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยชียงใหม่ โดยใช้แนวคิดองค์ประกอบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของ Pledler, Maquardt และ Garvin ผลการวิจัยพบว่า สำนักหอสมุดเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านองค์กร ด้านสมาชิกองค์การ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านภาวะผู้นำที่ส่งเสริม การเรียนรู้ ด้านการจัดการความรู้ และด้านการเรียนรู้ สำหรับองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง คือ ด้านโอกาสในการเรียนรู้ ผลจากการสัมภาษณ์คณะกรรมการจัดการองค์ความรู้ พบว่า สำนักหอสมุดเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อจำแนกตามองค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ ด้านองค์กร ด้านการเรียนรู้เท่ากับด้านโอกาสในการเรียนรู้ ด้านภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และด้านสมาชิกองค์การเท่ากับด้านการจัดการความรู้และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ประกาย ศิริสำราญ (2562) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสมาชิกมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับความคิดเห็นของปัจจัยที่ส่งผล

ต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ 2) ศึกษาระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ 3) เปรียบเทียบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรระหว่างสายผู้สอน สายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ 4) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ ผลการวิจัยพบว่า 1) บุคลากรมีระดับความคิดเห็นของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก พิจารณาเป็นรายด้าน ด้านการมุ่งเน้นคุณภาพมีค่าเฉลี่ยสูงสุด 2) บุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์มีระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด พิจารณาเป็นรายด้าน ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3) การเปรียบเทียบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร ระหว่างสายสอน สายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ พบว่าบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์มีการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีประเภทสายงานแตกต่างกัน มีการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยภาพรวมแตกต่างกัน 4) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ มี 4 ปัจจัย ประกอบด้วย ปัจจัยด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้ ปัจจัยด้านการถ่ายโอนความรู้ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ และปัจจัยด้านมุ่งเน้นคุณภาพ

นวลปราง รักษาภักดี และสุภาภรณ์ ตั้งดำเนินสวัสดิ์ (2558) ศึกษาการจัดการความรู้เพื่อมุ่งสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับการปฏิบัติการตามกระบวนการจัดการความรู้ ระดับการปฏิบัติการตามกระบวนการองค์การแห่งการเรียนรู้ และโมเดลการจัดการความรู้เพื่อมุ่งสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการสัมภาษณ์ คือผู้บริหารและผู้ทรงคุณวุฒิด้านการจัดการความรู้ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ สมาชิกสายสนับสนุนวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต จำนวน 188 คน เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสัมภาษณ์ แบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า ระดับปฏิบัติตามกระบวนการจัดการความรู้โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก, กระบวนการจัดการความรู้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับกระบวนการองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 ตัวแปรกระบวนการจัดการความรู้กับตัวแปรกระบวนการองค์การแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กันเชิงเส้น ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โมเดลการจัดการความรู้เพื่อมุ่งสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตประกอบด้วยการจัดการความรู้ 9 องค์ประกอบ และองค์การแห่งการเรียนรู้ 5 องค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กัน

สายฝน พิทักษ์ (2558) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับของการเป็นองค์การแห่งการ

เรียนรู้ของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร 2) ศึกษาระดับของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร และ 3) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า ระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร ทุกด้านอยู่ในระดับมาก และปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ บรรยากาศองค์การ และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

กิตติ ศศิวิมลลักษณ์ (2555) ศึกษาแนวทางการบริหารจัดการปัจจัยที่ส่งเสริมการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และจัดทำแนวทางการบริหารจัดการปัจจัยที่ส่งเสริมการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ซึ่งผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนทั้ง 7 ลักษณะ โดยรวมแล้วมีค่าอยู่ในระดับมาก ยกเว้นในด้านการจัดการความรู้ในองค์การอยู่ในระดับปานกลาง และแบบจำลองการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนทั้ง 7 ลักษณะ มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ 2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พบว่า ปัจจัยทั้ง 9 ปัจจัยส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยที่ปัจจัย ด้านโครงสร้างองค์การมีความสำคัญเป็นอันดับแรกที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คือ ปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ 3) แนวทางการบริหารจัดการปัจจัยที่ส่งเสริมการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พบว่า ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ ควรมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ร่วมกัน โดยเน้นการเรียนรู้ร่วมกันทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และหน่วยงาน ด้านเทคโนโลยีและระบบงาน ควรพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศให้เป็นระบบ ให้เป็นแหล่งเพื่อการเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยีที่ง่าย และใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้นี้มาเป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน ด้านโครงสร้างองค์การ ควรเน้นโครงสร้างแบบแบนราบโดยให้ความสำคัญกับการสื่อสารระหว่าง บุคคล ระหว่างกลุ่ม ระหว่างหน่วยงานย่อย หรือระหว่างหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง, ด้านการบริหารจัดการ ควรใช้เทคนิควิธีบริหารจัดการองค์การคุณภาพ เช่น การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

การบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น ด้านการปฏิบัติงาน ทีมงานควรเน้นการสื่อสาร แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันแบบไม่เป็นทางการในเรื่องของงาน โดยให้อิสระกับทีมงานในการคิดและปฏิบัติ และการปรับปรุงพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง ด้านการพัฒนาทีมงาน ควรเน้นพัฒนาสมาชิกในองค์การ โดยการพัฒนาทีมงานให้ใฝ่เรียน ใฝ่รู้ มุ่งการเรียนรู้ มุ่งการสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ทีมงานทุกฝ่ายต้องมีศักยภาพในการคิดเชิงระบบ ด้านภาวะผู้นำ ควรเน้นผู้นำแบบกระจายอำนาจ ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ ควรสร้างบรรยากาศองค์การแบบเปิดหรือแบบประชาธิปไตย สร้างบรรยากาศการทำงานแบบมีส่วนช่วย และเอื้อต่อการปัญหาในกลุ่มอย่างสร้างสรรค์ คือเปิดใจรับกับแนวคิดและสิ่งใหม่ ๆ โดยไม่แตกแยกกัน และด้านการจูงใจ ควรมีการส่งเสริมให้สมาชิกมีความก้าวหน้าในอาชีพเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ

2.4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Kongtoghiorghes, Awbrey & Feurig (2005) ศึกษาเรื่อง “Examining the Relationship between Learning Organization Characteristic and Change Adaptation, Innovation, and Organization Performance” กลุ่มอย่าง คือ บุคลากรขององค์การ 4 แห่งที่มีความแตกต่างกันของ การบริหารจัดการประกอบด้าย (1) กลุ่มตัวอย่างบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของอุตสาหกรรมขนาดใหญ่จำนวน 300 คน (2) กลุ่มตัวอย่างบุคลากรแผนกการจัดการรายบุคคล ขององค์การประกันสุขภาพ (3) กลุ่มตัวอย่างจากอุตสาหกรรมการผลิต 2 แห่งจำนวน 189 คน และ 60 คนตามลำดับ การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Principal Components Analysis--PCA) ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบคุณลักษณะ องค์การแห่งการเรียนรู้มี 8 องค์ประกอบ คือ (1) การสื่อสารอย่างเปิดเผย (2) การจัดการความเสี่ยงและการส่งเสริมความคิดใหม่ (3) การสนับสนุนและยอมรับเพื่อการเรียนรู้และพัฒนา (4) สารสนเทศ ความจริง เวลา และการใช้ทรัพยากร เพื่อผลการปฏิบัติงาน (5) สภาพแวดล้อมทีมเพื่อการดำเนินงาน (6) การให้รางวัลเพื่อการเรียนรู้ การดำเนินงาน และความคิดใหม่ (7) การจัดฝึกอบรม และบรรยากาศการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และ (8) การจัดการความรู้ ซึ่งองค์ประกอบทั้งหมดสามารถอธิบายองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้ร้อยละ 60.9

Jafari & Kalanaki (2012) ศึกษาเรื่อง “Relationship between the Dimensions of Learning Organization and Readiness-to-Change” กลุ่มตัวอย่าง คือ อาจารย์ จำนวน 117 คนและผู้บริหารของ Roozbeh Educational Complex จำนวน 90 คน ผลการศึกษา พบว่า มิติขององค์การแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

Jamalzadch (2012) ศึกษาเรื่อง “The Relationship between Knowledge Management and Learning Organization of Faculty Members at Islamic Azad University” กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรสายวิชาการ จำนวน 140 คน พบว่า องค์ประกอบการจัดการความรู้ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

Youzbashi & Mohammadi (2012) ศึกษาเรื่อง “An Investigation into the Realization Dimension of Learning Organization” เป็นการวิจัยเชิงสำรวจกลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย จำนวน 130 คน โดยใช้แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ของ Senge (1994) และ Marquardt (1996) ที่ประกอบด้วย 5 มิติ คือ ทักษะส่วนบุคคล (Individual Skills) การมีแบบแผนความคิด (Mental Scheme) การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Share Vision) การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) และการคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic Thinking) เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถาม พบว่ามิติการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรของมหาวิทยาลัยประกอบด้วย มิติส่วนบุคคล และมีมิติการมีแบบแผนความคิดอยู่ในระดับสูง แต่ในมิติการมีวิสัยทัศน์ร่วม มิติการเรียนรู้เป็นทีม และมิติการคิดเชิงระบบ อยู่ในระดับต่ำ และพบว่าบุคลากรมหาวิทยาลัยมีความเชื่อว่าหลักการของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเตหะรานยังห่างไกล เนื่องมาจากโครงสร้างและการบริหารจัดการภายในของมหาวิทยาลัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

Messarra & El-Kassar (2013) ศึกษาเรื่อง “Identifying Organizational Climate Affecting Learning Organization” โดยศึกษากลุ่มตัวอย่าง จำนวน 101 คน ที่ทำงานในบริษัท ขนาดเล็กและขนาดกลางที่มีธุรกิจแตกต่าง สรุปติการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ 7 มิติ คือ (1) การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (2) การสนทนาอย่างอบอุ่น (3) การเรียนรู้เป็นทีม (4) การฝังตัวของระบบ (5) การเสริมพลังอำนาจ (6) การเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบ และ (7) ผู้นำเชิงกลยุทธ์ สรุปแนวคิดบรรยากาศองค์การประกอบด้วย (1) โครงสร้างองค์การ (2) ความรับผิดชอบบุคคล (3) ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในองค์การ (4) รางวัลและการได้รับการตอบแทน (5) ความอบอุ่นและการสนับสนุน (6) ความขัดแย้งในองค์การ (7) การยอมรับและความคาดหวังบุคลากร เมื่อจำแนกความสัมพันธ์เป็นรายด้าน ผลการศึกษาพบว่า (1) รางวัลและการได้รับการตอบแทน และความขัดแย้ง มีความสัมพันธ์กับเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (2) ความอบอุ่นและการสนับสนุนมีความสัมพันธ์ กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการสนทนาอย่างอบอุ่น (3) รางวัลและการได้รับการตอบแทนและความขัดแย้งในองค์การ มีความสัมพันธ์กับเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม และด้านการเสริมพลังอำนาจ (4) การได้รับการตอบแทนความขัดแย้งในองค์การ

โครงสร้างองค์การและความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในองค์การ มีความสัมพันธ์กับเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการฝังตัวของระบบการเรียนรู้ (5) ความอบอุ่นและการสนับสนุนรางวัลและการได้รับการตอบแทน และความขัดแย้งในองค์การ มีความสัมพันธ์กับเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบ (6) การยอมรับและความคาดหวังบุคลากร โครงสร้างองค์การ รางวัลและการได้รับการตอบแทน ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในองค์การ และความอบอุ่นและการสนับสนุนมีความสัมพันธ์กับเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านผู้นำเชิงกลยุทธ์

Receoglu (2013) ศึกษาเรื่อง “Analyzing Teachers' Perception on Learning Organization in Terms of Different Variables” โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงสำรวจ กลุ่มตัวอย่าง คือ อาจารย์โรงเรียนประถมศึกษาจำนวน 157 คน เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบประเมินองค์การแห่งการเรียนรู้ ข้อมูลโดยการวิเคราะห์องค์ประกอบ ผลการศึกษาพบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของอาจารย์ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบการปฏิบัติงานผู้สอน องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสนับสนุน องค์ประกอบการสื่อสารและเทคโนโลยีการศึกษา และองค์ประกอบการแลกเปลี่ยนสารสนเทศและความร่วมมือ และพบว่าอายุมีผลทางบวกกับการรับรู้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของอาจารย์

Kaiser (2000) ได้ศึกษาเกี่ยวกับแบบแผนการเป็นองค์การที่เรียนรู้กรณีศึกษารูปแบบของการเรียนรู้ในองค์การและพบว่า โครงสร้างองค์การที่เอื้ออานวยความสะดวก มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญกับประสบการณ์การเรียนรู้ และการเผยแพร่การเรียนรู้เป็นการเปิดโอกาสให้บุคคลและกลุ่มบุคคลได้มีโอกาสแสดงปฏิกิริยาโต้ตอบ ในส่วนของการวิเคราะห์การถดถอยนั้นโครงสร้างองค์การที่อำนวยความสะดวกลดความสำคัญลงเมื่อแทรกปัจจัยบรรยากาศในการทำงานเช่นเดียวกับภาวะผู้นำซึ่งมีอิทธิพลอย่างมากต่อการเรียนรู้ แต่ในการวิเคราะห์การถดถอยนั้น พบว่าอิทธิพลโดยตรงของภาวะผู้นำลดลงอย่างมากเมื่อแทรกปัจจัยด้านวัฒนธรรม พันธกิจและยุทธศาสตร์และประสบการณ์การเรียนรู้มีผลทำให้ภาวะผู้นำค่อยๆลดอิทธิพลลง และมีการเพิ่มปัจจัยด้านการดำเนินงานด้านการจัดการ ซึ่งต่อมาได้กลายเป็นตัวแปรเชื่อมและร่วมกับโครงสร้างขององค์การ การเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบพื้นฐานชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้นำเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรม พันธกิจและยุทธศาสตร์ นอกจากนี้การจูงใจก็มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การเผยแพร่การเรียนรู้และนวัตกรรม อย่างไรก็ตามเมื่อมีการนำปัจจัยอื่นเข้ามาวิเคราะห์ก็มีผลกระทบต่อการจูงใจเพียงเล็กน้อยเท่านั้น ส่วนภาวะผู้นำและการเผยแพร่ของการเรียนรู้นั้น ไม่ได้เป็นตัวพยากรณ์การจูงใจ แม้ว่าบางส่วนของภาวะผู้นำจะถูกนำไปเป็นอิทธิพลทางอ้อมของปัจจัยตัวอื่นก็ตาม บทบาทของผู้นำคือ

การเรียนรู้เพื่อมาเผยแพร่ให้สมาชิกได้เกิดการเรียนรู้การสนับสนุนการเรียนรู้ และการปฏิบัติของผู้นำจะทำให้มีผลต่อการเผยแพร่และการจูงใจในการเรียนรู้ การค้นพบนี้แสดงว่าความเห็นพ้องและการมีความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานของผู้นำ และเชื่อถือในการสร้างสรรค์ขององค์การจะทำให้สมาชิกมีความมั่นใจและมีกำลังใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายมากขึ้น

Wen (2014) งานเขียนของเวนมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและทำความเข้าใจธรรมชาติ คุณลักษณะ และกลยุทธ์ขององค์การที่เรียนรู้ เพื่อนำไปสู่การสร้างองค์การที่เรียนรู้ ทีมเรียนรู้ และสังคมแห่งการเรียนรู้ โดยบทความนี้กล่าวถึงลักษณะขององค์การที่เรียนรู้ว่าเป็นการนำเสนอถึงนวัตกรรมและการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์การโดยผ่านการเรียนรู้ขององค์การ และนำเสนอ 10 กลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพในการสร้างองค์การที่เรียนรู้ในประเทศจีน ประกอบด้วย1. กลยุทธ์การสร้างกลุ่มผู้นำการเรียนรู้ 2. กลยุทธ์การส่งมอบภารกิจ กระตุ้นแรงบันดาลใจ และสามารถเอาชนะใจตัวเอง 3. กลยุทธ์การเรียนรู้อย่างทั่วถึงและการเปลี่ยนแปลงรูปแบบความคิด 4.กลยุทธ์การส่งเสริมการสนทนาโต้ตอบและพัฒนาความสามารถขององค์กร 5. กลยุทธ์การเรียนรู้ในการทำงานและการทำงานด้วยการเรียนรู้ และการบรรจุการเรียนรู้เข้าสู่การปฏิบัติผ่านการแก้ปัญหา 6. กลยุทธ์การขจัดอุปสรรคของการเรียนรู้และปรับปรุงประสิทธิภาพ 7. กลยุทธ์การสร้างแบบจำลองของการเรียนรู้ - การวิจัย - นวัตกรรม 8. กลยุทธ์การทำให้แผนระยะยาวเดินไปข้างหน้าทีละขั้นตอนและส่งเสริมการพัฒนาอย่างยั่งยืน 9. กลยุทธ์การประเมินผลการดำเนินการในทุกกระบวนการที่สร้างขึ้น 10. กลยุทธ์การดำเนินการทดลองให้เป็นผลสำเร็จ

2.5 กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษาทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทำให้ผู้วิจัยสามารถกำหนดเป็นกรอบในการวิเคราะห์ การพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมาให้เป็นมหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้ สำหรับการศึกษาลักษณะการเรียนรู้ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดองค์การแห่งเรียนรู้ของ Senge (1990) มาเป็นฐานในการศึกษา ซึ่งแนวคิดนี้เน้นไปที่สมาชิกในองค์การที่มีคุณลักษณะการเรียนรู้ด้วยหลักวินัย 5 ประการ ได้แก่ 1) การที่สมาชิกองค์การเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery) 2) การที่สมาชิกองค์การมีแบบแผนความคิด (Mental Model) 3) การที่สมาชิกองค์การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) 4) การที่สมาชิกองค์การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) และ 5) การที่สมาชิกองค์การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) และทำการศึกษาปัจจัยทางการบริหารขององค์การที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จำนวน 6 ปัจจัย ได้แก่ 1) วัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การ Marquardt

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

and Reynolds (1994); 2) ภาวะผู้นำ Kaiser (2000); 3) กลยุทธ์หรือวิสัยทัศน์องค์การ Bennett and O'Brien (1994); 4) การจัดการความรู้ Marquardt (1996); 5) การสร้างนวัตกรรมความรู้ Gephart and Marsick (1996); และ 6) การนำเทคโนโลยีมาใช้ในหน่วยงาน Bennett and O'Brien (1994) เมื่อสมาชิกในองค์การเกิดกระบวนการเรียนรู้ในองค์การแล้วจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่แสดงออกมาให้เห็นในลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ ดังแสดงในรูปที่ 2.5



รูปที่ 2.5 กรอบแนวคิดการวิจัย

ที่มา : Senge, 1990; Marquardt and Reynolds, 1994; Bennett and O'Brien, 1994; Gephart and Marsick, 1996; Marquardt, 1996; และ Kaiser, 2000

โดยสรุป การศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับคุณลักษณะการเรียนรู้ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดองค์การแห่งเรียนรู้หลักวินัย 5 ประการ ของ Senge (1990) มาเป็นฐานในการศึกษาเพื่อประกอบการพัฒนากรอบแนวคิดการวิจัย สำหรับการศึกษาวิเคราะห์ สังเคราะห์ปัจจัยทางการบริหารขององค์การ

ที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยสังเคราะห์แนวคิด Marquardt and Reynolds (1994), Bennett and O'Brien (1994), Gephart and Marsick (1996), Marquardt (1996) และ Kaiser (2000) ในบทถัดไป จะเป็นการนำเสนอวิธีดำเนินการวิจัย โดยผู้วิจัยจะอธิบายถึงรูปแบบการวิจัย การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาเรื่อง “การพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมาให้เป็นมหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้” เป็นการศึกษาถึงลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมาที่สะท้อนออกมาตามแนวคิดของเซนเก้ รวมถึงศึกษาแนวทางการพัฒนาสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อตอบคำถามการวิจัยว่า ลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชราชภัฏนครราชสีมาเป็นอย่างไร ปัจจัยทางการบริหารขององค์การมีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา อย่างไร ปัญหา อุปสรรคต่อการเป็นมหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมาได้แก่อะไรบ้าง เพราะเหตุใด และแนวทางการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมาให้เป็นมหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้ควรเป็นอย่างไร ซึ่งรายละเอียดวิธีการดำเนินการวิจัย จะอธิบายถึงรูปแบบการวิจัย ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

3.1 สังเขปกรณีศึกษา : มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมาเป็นมหาวิทยาลัยในสังกัดของรัฐ อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ด้วยมาตรา 24 แห่งพระราชบัญญัติการอุดมศึกษา พ.ศ. 2562 ได้ ประกาศกำหนดให้จัดสถาบันอุดมศึกษาเป็นกลุ่ม ได้โดยคำนึงถึงจุดมุ่งหมาย พันธกิจ ยุทธศาสตร์ ศักยภาพและผลการดำเนินการที่ผ่านมาของสถาบันอุดมศึกษาแต่ละกลุ่ม โดยต้องกำหนดมาตรการส่งเสริม สนับสนุน ประเมินคุณภาพ กำกับดูแล และจัดสรรงบประมาณให้สอดคล้องกับการจัดกลุ่มดังกล่าว เป็น 5 กลุ่ม ได้แก่ 1) กลุ่มพัฒนาการวิจัยระดับแนวหน้าของโลก 2) กลุ่มพัฒนาเทคโนโลยีและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม 3) กลุ่มพัฒนาชุมชนท้องถิ่นหรือชุมชนอื่น 4) กลุ่มพัฒนาปัญญาและคุณธรรมด้วยหลักศาสนา และ 5) กลุ่มผลิตและพัฒนาบุคลากรวิชาชีพและสาขาจำเพาะ เป็นการกำหนดให้สถาบันอุดมศึกษามีศักยภาพและความพร้อมของคณะวิชาทั้งหมดในสถาบันที่ต้องปฏิบัติตามกลุ่มสถาบันอุดมศึกษา โดยมหาวิทยาลัยราชภัฏจำนวน 41 แห่ง ได้ถูกจัดให้อยู่ใน กลุ่มที่ 3 คือ กลุ่มพัฒนาชุมชนท้องถิ่นหรือชุมชนอื่น มีพันธกิจหลักและยุทธศาสตร์ที่มุ่งสู่การพัฒนาชุมชนท้องถิ่นและชุมชนที่มีวัตถุประสงค์หรือประโยชน์

ร่วมกัน การเป็นแหล่งเรียนรู้ถ่ายทอดความรู้และเทคโนโลยีเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชน และการให้ประชาชนมีโอกาสเรียนรู้ตลอดชีวิตอันจะนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน (ราชกิจจานุเบกษา, 2565)

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา ซึ่งเป็น 1 ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ 41 แห่ง มีต้นกำเนิดจาก “โรงเรียนฝึกหัดครูมูลกสิกรรม ประจำมณฑลนครราชสีมา” ซึ่งกระทรวงธรรมการได้จัดตั้งขึ้น เมื่อปี พ.ศ. 2466 เปิดสอนหลักสูตรประโยคครูมูลสามัญ (ป.) และประโยคครูประกาศนียบัตรจังหวัด (ว.) ในปี พ.ศ.2547 ได้รับการยกฐานะเป็น “มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา” เมื่อวันที่ 15 มิถุนายน 2547 เปิดสอนระดับปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก จำนวน 7 คณะ ได้แก่ คณะครุศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี คณะวิทยาการจัดการ คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม คณะสาธารณสุขศาสตร์ และคณะพยาบาลศาสตร์ (มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา,2565) มีการดำเนินการตามนโยบายของกระทรวง อว. ตามกรอบพันธกิจ 5 ด้าน ได้แก่ 1) ผลิตบัณฑิตให้มีทักษะการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 และฐานวิถีชีวิตใหม่ (New Normal) 2) วิจัยสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมที่มีผลกระทบต่อท้องถิ่น สังคม และประเทศ 3) สร้างต้นแบบการพัฒนาท้องถิ่นอย่างยั่งยืน 4) สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับทุกภาคส่วน 5) บริหารจัดการความเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพด้วยหลักธรรมาภิบาล มหาวิทยาลัยได้มีการพัฒนาและปรับปรุงการบริหารและการดำเนินงานตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยมาอย่างต่อเนื่อง มีความราบรื่นและอุปสรรคตามปกติขององค์การทุกแห่ง ในช่วงเวลาที่ผ่านมา สามารถสรุปพันธกิจที่ผู้บริหารได้ขับเคลื่อนการบริหารจัดการองค์ความรู้ได้ 3 ช่วงเวลา ดังนี้

ปี พ.ศ. 2547-2556 (สมัยของอธิการบดี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เสาวนิต เสาณานนท์) มหาวิทยาลัยเปิดหลักสูตรการศึกษา 3 ระดับการศึกษา ได้แก่ ระดับปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก จำนวน 6 คณะ 79 สาขาวิชา มีผลการดำเนินงานแบ่งตามพันธกิจ 4 ด้าน (รายงานการประเมินตนเอง, 2556) ดังนี้

1) ด้านการเรียนการสอน มหาวิทยาลัยมีผลงานที่โดดเด่น ได้แก่ (1) มีกระบวนการพัฒนาหลักสูตรที่ต่อเนื่องมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2545 ที่มีระบบและขั้นตอนจนได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้นำในด้านการพัฒนาหลักสูตรมหาวิทยาลัยราชภัฏส่วนภูมิภาคแห่งแรก (2) มีการทำวิจัยในชั้นเรียน มาพัฒนาการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (3) มีการบูรณาการการเรียนการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการที่เสริมความเข้มแข็งให้กับชุมชน (4) มีการสร้างเครือข่ายทางวิชาการกับ

สถาบันอุดมศึกษา หน่วยงาน และสถานประกอบการในท้องถิ่น (5) เป็นผู้นำของประเทศในการผลิตครู และบุคลากรทางการศึกษามืออาชีพ (6) มีศูนย์การศึกษาพิเศษที่ให้โอกาสทางการศึกษา และส่งเสริมพัฒนาการกลุ่มเด็กที่มีความต้องการพิเศษ จนได้รับการยอมรับให้เป็นผู้นำด้านการศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (7) มหาวิทยาลัยฯ ดำเนินงานสหกิจศึกษาได้ประสบความสำเร็จจนได้รับรางวัลรองชนะเลิศ โครงการดีเด่นประเภทมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์และการจัดการจากสมาคมสหกิจศึกษาไทย ในวันสหกิจศึกษาไทย ครั้งที่ 5 ผู้รับรางวัล : นายเตวิทพัฒน์ ทุ่งกระโทก นักศึกษาโปรแกรมวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา, 2556, น.21)

2) ด้านการวิจัย มหาวิทยาลัยดำเนินการผลงานที่โดดเด่น ได้แก่ (1) มีการพัฒนาระบบบริหารจัดการด้านการวิจัยเป็นต้นแบบให้กับเครือข่ายมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง (2) สถาบันวิจัยไม้กลายเป็นหินฯ เป็นศูนย์ความเป็นเลิศเฉพาะทาง (Center of Excellence) ซึ่งเป็นแห่งเดียวในประเทศไทยและเป็น 1 ใน 7 แห่งของโลก เป็นแห่งแรกของทวีปเอเชียและมีการเปิดตัวแรดดึกดำบรรพ์ไทยพันธุ์ใหม่ของโลก (3) ผลงานวิจัยที่ก่อให้เกิดผลกระทบที่เป็นประโยชน์และสร้างคุณค่าต่อชุมชน (มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา, 2556, น.21) ได้แก่ (1) โต๊ะโคราช ครัวไทยสู่ครัวโลก เป็นโครงการวิจัยและพัฒนารูปแบบอาหารโคราช ที่เหมาะสมกับยุคสมัยจนเป็นรูปแบบ “โต๊ะโคราช” แบบมาตรฐาน โดยในปีการศึกษา 2556 กระทรวงอุตสาหกรรมได้จัดเลี้ยง Gala Dinner “Korat Cuisine : A Taste of Thai” ณ โรงแรมโฟร์ซีซั่นส์ กรุงเทพ (2) โครงการกิจกรรมการพัฒนาการรวมกลุ่มและเชื่อมโยงอุตสาหกรรม (Industri al Cluster Development) อาหารแปรรูปเพื่อสุขภาพในจังหวัดนครราชสีมาและจังหวัดใกล้เคียง ภายใต้โครงการ พัฒนาผลิตภาพวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมและการผลิตสินค้าหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ ซึ่งเป็นการรวมกลุ่มของผู้ประกอบการ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ส่งผลให้เกิดการแบ่งปันความรู้ ประสบการณ์ เกิดพันธมิตรทางการค้า เพื่อให้ผลิตภัณฑ์เข้าสู่มาตรฐาน มีคุณภาพสูงขึ้น และมีรายได้เพิ่มขึ้น (3) โครงการยกระดับคุณภาพผลิตภัณฑ์ผ้าไหมสู่มาตรฐานสากลและพัฒนาทักษะ ทางด้านการแปรรูปผลิตภัณฑ์จากผ้าไหมของจังหวัดสุรินทร์และจังหวัดชัยภูมิ จนเกิดการก่อตั้งศูนย์ทดสอบคุณภาพสีและคุณสมบัติต่าง ๆ ของผ้าไหม เพื่อให้เกิดคุณภาพและมาตรฐานผลิตภัณฑ์ไหม โดยผู้ประกอบการที่เข้าร่วมโครงการสามารถผลิตผ้าไหมที่มีคุณภาพตามมาตรฐานสากลจนได้รับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน (มผช.) ส่งผลให้มีมูลค่าของยอดขายเพิ่มขึ้น (4) โครงการผลิตข้าวหอมมะลิคุณภาพดีสู่สากล กิจกรรมอบรมเสริมศักยภาพ เกษตรกรในการผลิตข้าวหอมมะลิคุณภาพดี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกษตรกรมีความรู้ความเข้าใจการผลิตข้าวอย่างปลอดภัย (5) โครงการพัฒนาครู โดยกระบวนการสร้างระบบพี่เลี้ยง Coaching and Mentoring โดย

ร่วมกับสำนักงานเขตพื้นที่ประถมศึกษานครราชสีมา เขต 1-7 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครราชสีมา เขต 30 อบรมและพัฒนาเทคนิคการสอนแก่ครู รวม 9 เขต (6) โครงการหมู่บ้านหม่อนใหม่ไร้สารเคมี บ้านห้วยทราย ต.หนองมะนาว อ.คง เป็นโครงการถ่ายทอดเทคโนโลยีด้านไหม ตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ คือการปลูกหม่อนเลี้ยงไหม ไปจนถึงการจำหน่ายผ้าไหม ส่งผลให้สภาพแวดล้อมในชุมชน และระบบนิเวศต่าง ๆ ภายในชุมชนได้รับการฟื้นฟูให้มีสภาพดีขึ้น

3) ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม มหาวิทยาลัยดำเนินการผลงานที่โดดเด่น ได้แก่ (1) การพัฒนาและทำนุบำรุงแหล่งเรียนรู้ศิลปะและวัฒนธรรมท้องถิ่น โดยการจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้แหล่งอารยธรรมก่อนประวัติศาสตร์ บ้านโนนวัด ตำบลพลสงคราม อำเภอโนนสูง จังหวัดนครราชสีมา (2) มีพิพิธภัณฑ์เมืองนครราชสีมาและพิพิธภัณฑ์เพลงโคราชซึ่งเป็นแหล่งเรียนรู้ศิลปะและวัฒนธรรมท้องถิ่นในมหาวิทยาลัย (3) มีการจัดทำหนังสือ “ภูมิศาสตร์โคราช (Geography of Korat)” เพื่อใช้ประกอบการสอนใน รายวิชาโคราชศึกษา และจัดทำหนังสือเพลงโคราช ทำเนียบหมอเพลงโคราช (มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา, 2556, น.23)

4) ด้านการบริการวิชาการ มหาวิทยาลัยดำเนินการผลงานที่โดดเด่น ได้แก่ (1) การส่งเสริมการเรียนรู้และประยุกต์ใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ได้แก่ โครงการอนุรักษ์พันธุกรรมพืชเนื่องมาจากพระราชดำริ โครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ ในการแก้ปัญหาและใช้ประโยชน์จากดินเค็มของจังหวัดนครราชสีมา (2) มีศูนย์บ่มเพาะวิสาหกิจชุมชน (UBI) ให้บริการฝึกอบรมบ่มเพาะและพัฒนาศักยภาพ ผู้ประกอบการ ช่วยเหลือและประสานงานในการก่อตั้งและดำเนินธุรกิจ เพิ่มขีดความสามารถในการเป็นผู้ประกอบการใหม่ (3) มีศูนย์จัดการทรัพย์สินทางปัญญาและถ่ายทอดเทคโนโลยี (TLO) ดูแลคุ้มครองสิทธิ์ของงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ (4) มีโครงการบริการวิชาการที่บูรณาการเข้ากับการเรียนการสอน เช่น โครงการจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ท้องถิ่น สมัยก่อนประวัติศาสตร์แหล่งอารยธรรมบ้านโนนวัด ตำบลพลสงคราม อำเภอโนนสูง จังหวัดนครราชสีมา (5) มีหน่วยงานบริการวิชาการ ได้แก่ กองกิจการพิเศษ ศูนย์การศึกษาพิเศษ ศูนย์ศึกษาการพัฒนาครู ศูนย์วิทยาศาสตร์ สถาบันภาษา สถาบันวิจัยไม้กลายเป็นหินฯ สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ สำนักคอมพิวเตอร์ คลินิกเทคโนโลยีและครัวราชภัฏ (มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา, 2556, น.22-23)

ปี พ.ศ. 2556-2561 (สมัยของอธิการบดี รองศาสตราจารย์ ดร.วิเชียร ฝอยพิกุล) มหาวิทยาลัยฯ เปิดหลักสูตรการศึกษาเพิ่มจากเดิม ได้แก่ ระดับประกาศนียบัตรบัณฑิตศึกษา และมี

หลักสูตรเพิ่มถึง 87 หลักสูตร ในปีการศึกษา 2561 มีวิสัยทัศน์ที่จะเป็น “มหาวิทยาลัยที่เรียนรู้” โดยมีแผนการจัดการความรู้เป็นแนวทางดำเนินการจัดการความรู้ทั่วทั้งองค์การ มีโครงการ/กิจกรรมของหน่วยงาน และของมหาวิทยาลัยที่บูรณาการตามพันธกิจหลัก 4 ด้าน ได้แก่ 1) การเรียนการสอน 2) การวิจัย 3) การบริการวิชาการ 4) ศิลปะและวัฒนธรรม มหาวิทยาลัยมีโครงการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องให้ผลลัพธ์การจัดการความรู้เชิงประจักษ์ ได้แก่ มหกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ครั้งที่ 6 : NRRU Show & Share 2017 นอกจากนี้ยังมีโครงการ Lunch Talk เป็นโครงการต่อเนื่องที่ดำเนินงานขยายผลมาจากปี พ.ศ. 2559 เป็นโครงการที่สามารถกระตุ้นสมาชิกในองค์การให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มากขึ้น โดยมีเป้าหมายของการจัดการความรู้ร่วมกัน เป็น Best Practice คือ เป็นองค์การที่เรียนรู้และบูรณาการการจัดการความรู้กับงานประจำเพื่อมุ่งสู่การเป็น “มหาวิทยาลัยที่เรียนรู้ของท้องถิ่น” (แผนการจัดการความรู้, 2561, น.2) นอกจากนั้นยังมีการดำเนินงานตามกรอบนโยบายที่มีผลงานเชิงประจักษ์ ดังนี้ (1) ศูนย์เรียนรู้เพื่อการใช้ชีวิตอยู่ร่วมกับธรรมชาติอย่างมีความสุข (ศูนย์เกษตรร้อยไร่) เป็นแหล่งเรียนรู้ด้านการเกษตรให้กับนักศึกษา และประชาชนทั่วไป การทำวิจัยการเกษตรนำองค์ความรู้ไปถ่ายทอดให้กับประชาชนในการสร้างอาชีพและการพัฒนาชุมชน มีการเกษตรแบบครบวงจรตามแนวทางพระราชดำริ ศูนย์สาธิตเศรษฐกิจพอเพียงตามแนวพระราชดำริ (2) สถาบันวิจัยไม้กลายเป็นหินและทรัพยากรธรณีภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นแหล่งรวมไม้กลายเป็นหิน (Petrified Wood) ของโคราชและพื้นที่ใกล้เคียง ซากฟอสซิลของสัตว์ดึกดำบรรพ์หลากหลายชนิด ทั้งไดโนเสาร์ ช้าง ม้า ยีราฟ ฯลฯ เป็นพิพิธภัณฑ์ธรณีที่มีความยิ่งใหญ่ในระดับ 1 ใน 7 ของโลก จัดแสดงเป็นแหล่งเรียนรู้ในพื้นที่มีผู้เข้าชมศึกษารวมแล้วมากกว่า 1.5 ล้านคน ขณะนี้ได้รับการรับรองยูเนสโกประกาศให้เป็นอุทยานธรณีระดับโลก ซึ่งเป็นความร่วมมือของประชาชนในพื้นที่และนักวิชาการของมหาวิทยาลัย (3) สถาบันส่งเสริมอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมดีเด่นระดับชาติ มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญด้าน ทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม สร้างสรรค์ผลงานปั้นทรงคุณค่าจนได้รับรางวัลระดับชาติ ได้รับคัดเลือกจากกระทรวงศึกษาธิการให้เป็นหน่วยงานที่มีผลงานดีเด่น ระดับประเทศ ด้านการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม รางวัลเชิดชูเกียรติ MOE AWARDS ประจำปีการศึกษา 2559 (สำนักศิลปะและวัฒนธรรม, 2561)

ปี พ.ศ. 2562-ปัจจุบัน (สมัยของอธิการบดี รองศาสตราจารย์ ดร.อดิศร เนาวนนท์ ดำรงตำแหน่งสมัยที่ 2) มหาวิทยาลัยกำหนดเป้าหมายเพื่อเป็นมหาวิทยาลัยของปวงชนที่เน้นคุณภาพการผลิตบัณฑิตและการวิจัย เพื่อพัฒนาท้องถิ่น มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับในระดับชาติและนานาชาติ ตามวิสัยทัศน์ “เป็นผู้นำการศึกษา เพื่อพัฒนาท้องถิ่น สู่ความยั่งยืน” และสืบสานศิลปะวัฒนธรรมของชาติและสร้างสรรค์คุณค่าภูมิปัญญาท้องถิ่นก้าวไกลสู่สากล มีการปรับเปลี่ยนเพื่อตอบสนองกับ

สถานการณ์โลกปัจจุบัน มหาวิทยาลัยยังคงยึดการดำเนินงานตามพันธกิจหลัก ได้แก่ 1) การเรียนการสอน 2) การวิจัย 3) การบริการวิชาการ 4) การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม อีกทั้งยังมีกรอบนโยบายของกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ที่วางไว้ 4 มิติ คือ มิติที่ 1 สร้างและพัฒนาคนไทยในศตวรรษที่ 21 มิติที่ 2 สร้างและพัฒนาองค์ความรู้ มิติที่ 3 สร้างและพัฒนานวัตกรรม และมิติที่ 4 ปฏิรูปการอุดมศึกษา การดำเนินการต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยจึงดำเนินไปในทิศทางที่สนับสนุนนโยบายตามแผนการพัฒนาองค์กรแห่งนวัตกรรม มหาวิทยาลัยมีกิจกรรมที่ส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมด้านการเรียนการสอน การวิจัย การบริหารจัดการ การบริการวิชาการหรือการพัฒนาท้องถิ่น และด้านอื่น ๆ ที่สอดคล้องกับพันธกิจของมหาวิทยาลัย เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ต่อเนื่องและยั่งยืน สิ่งสำคัญ คือ โอกาสในการนำการจัดการความรู้ หรือ นวัตกรรม เผยแพร่ (Show) และ แบ่งปัน (Share) ผ่านกิจกรรมมหกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ : NRRU Show & Share มุ่งสู่ “การพัฒนาองค์กรแห่งนวัตกรรม : Innovative Organization” อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน (แผนการจัดการความรู้:การพัฒนาองค์กรแห่งนวัตกรรม, 2564, น.2) มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาการดำเนินงานที่สำคัญ ได้แก่ (1) หลักสูตรบัณฑิตพันธุ์ใหม่ ผนึกกำลังหน่วยงานชั้นนำ ยกระดับทักษะวิชาชีพ ได้จัดพิธีลงนามความร่วมมือ (MOU) การผลิตบัณฑิตพันธุ์ใหม่ ระหว่างคณะวิทยาการจัดการ กับหน่วยงานต่าง ๆ ในจังหวัดนครราชสีมา จัดทำหลักสูตรพันธุ์ใหม่จำนวน 2 หลักสูตร ได้แก่ หลักสูตรยกระดับทักษะวิชาชีพด้านดิจิทัลโลจิสติกส์ในการจัดการส่งสินค้าข้ามแดนส่วนเขตเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และ หลักสูตรยกระดับทักษะวิชาชีพด้านการให้บริการด้านสปาด้วยการสร้างอัตลักษณ์ท้องถิ่นเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ (2) โครงการจัดการศึกษาหลักสูตรพิเศษ เรียน 4 ปี ได้ 2 ปริญญาตรี 2 มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา และมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (มสธ.) ได้ร่วมมือกันทางวิชาการเพื่อร่วมกันจัดการการศึกษาในการพัฒนาบุคลากรให้แก่หน่วยงานทหาร ตำรวจ ในพื้นที่จังหวัดนครราชสีมา ได้แก่ กองทัพภาคที่2 ตำรวจภูธรภาค 3 กองบิน 1 และศูนย์ฝึกอบรมตำรวจภูธรภาค 3 ซึ่งยังรวมถึงบุคคลในครอบครัว สามารถศึกษาและได้รับคุณวุฒิปริญญา 2 สาขาวิชาในเวลาเดียวกัน คือ สาขารัฐประศาสนศาสตร์ จาก มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา และ สาขานิติศาสตร์ จาก มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (3) ขับเคลื่อนนโยบาย จัดการศึกษาพัฒนาคนทุกช่วงวัย (Lifelong Learning) บันทึกข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) ว่าด้วยเครือข่ายคลังหน่วยกิต ระหว่างมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ได้ร่วมกันพัฒนารายวิชา สร้างแพลตฟอร์มการจัดการเรียนการสอนออนไลน์ เพื่อเปิดสอนมอดูลร่วมให้กับนักศึกษาและบุคคลภายนอกที่สนใจได้เรียนรู้เพิ่มทักษะ รับสัมฤทธิบัตร หรือสะสมหน่วยกิตในการเรียนระดับปริญญา อีกทั้งยังจัดทำคลังหน่วยกิตของแต่ละมหาวิทยาลัย เพื่อให้ผู้เรียนสามารถสะสมหน่วยกิต

ในคลังหน่วยกิตของมหาวิทยาลัยที่ลงทะเบียนเรียน และสามารถนำไปเทียบโอนเพื่อสะสมในคลังหน่วยกิตของมหาวิทยาลัยเครือข่ายได้ (4) สถาบันวิจัยไม้กลายเป็นหิน เป็นแหล่งเรียนรู้ด้านธรณีวิทยา และด้านบรรพชีวิน เป็นหน่วยงานหนึ่งในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา ที่มีภารกิจสำคัญในการให้ความรู้ด้านธรณีวิทยาและซากดึกดำบรรพ์ผ่านการจัดแสดงในรูปแบบพิพิธภัณฑ์ และทางสถาบันยังเป็นหนึ่งในแหล่งท่องเที่ยวของเส้นทางโคราชจีโอพาร์ค (Khorat Geopark) โดยได้รับการประเมินและการรับรองเป็นอุทยานธรณีระดับโลก เป็นศูนย์ความเป็นเลิศทางการวิจัย การเรียนรู้และบริการวิชาการ ด้านบรรพชีวินในระดับชาติและนานาชาติ รวมทั้งจะเป็นผู้นำของโลกด้านพิพิธภัณฑ์ไม้กลายเป็นหินและช้างดึกดำบรรพ์ และผู้นำของอาเซียนด้านพิพิธภัณฑ์ไดโนเสาร์

นอกจากนั้น มหาวิทยาลัยยังมีโครงการที่หนุนเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและเป็นรูปธรรมชัดเจน ส่วนหนึ่งเห็นได้จากมหกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ : NRRU Show & Share 2022 ที่ดำเนินการเข้าสู่ปีที่ 11 ในปี 2565 จะเห็นได้ว่าการเรียนรู้เป็นสิ่งที่องค์การจำเป็นต้องให้ความสำคัญอย่างยิ่งในยุคสมัยแห่งการเปลี่ยนแปลง ปีงบประมาณ พ.ศ.2565 โครงการ “การพัฒนาองค์กรแห่งนวัตกรรม : Innovative Organization” ประกอบด้วย 2 กิจกรรม คือ 1) การพัฒนานวัตกรรมโดยผ่านกระบวนการจัดการความรู้ และ 2) มหกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ NRRU Show & Share มุ่งหวังให้สมาชิกในองค์การของมหาวิทยาลัยมีความรู้ ความเข้าใจในการใช้กระบวนการจัดการความรู้ เพื่อพัฒนาทั้งระดับบุคคลและหน่วยงาน ได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ที่ดี และได้ศึกษาองค์ความรู้ใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาที่ยั่งยืนก้าวไปสู่องค์การที่เรียนรู้ตามพลวัตรที่ปรับเปลี่ยนไปได้ (แผนการจัดการความรู้:การพัฒนาองค์กรแห่งนวัตกรรม, 2564, น.3-4)

3.2 รูปแบบการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ เป็นวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพใช้วิธีการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ ทำการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูล 2 ประเภท ได้แก่ 1) การศึกษาจากเอกสาร และ 2) วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยใช้เครื่องมือทางการวิจัยเชิงคุณภาพ คือแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างในการสอบถามรายละเอียดจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญแบบเฉพาะเจาะจงเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่สำคัญ

3.3 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ในการศึกษาถึงลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ปัจจัยทางการบริหารขององค์การที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ปัญหา อุปสรรค และแนวทางการพัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเลือกแบบเจาะจง แบ่งเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่

1) กลุ่มผู้บริหาร ได้แก่ รองอธิการบดี 1 ราย, ผู้ช่วยอธิการบดี 1 ราย, คณบดี 7 ราย, รวมทั้งหมด 9 ราย

2) กลุ่มอาจารย์ ได้แก่ ตัวแทนอาจารย์แต่ละคณะ รวมทั้งหมด 14 ราย

3) กลุ่มเจ้าหน้าที่ ได้แก่ เลขานุการ เจ้าหน้าที่ส่วนงานแต่ละคณะ รวมทั้งหมด 12 ราย

4) กลุ่มอดีตบุคลากร ได้แก่ ผู้บริหาร 2 ราย อาจารย์ 3 ราย เจ้าหน้าที่ 1 ราย รวมทั้งหมด 6 ราย

3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.4.1 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือตามลำดับ ดังนี้

1) กำหนดประเด็นคำถามในการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยพิจารณาองค์ประกอบตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในกรอบแนวคิดการวิจัย

2) สร้างแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างตามกรอบแนวคิดการวิจัยที่กำหนด

3) ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสัมภาษณ์กับกรอบความคิดในการวิจัยและหน่วยในการเก็บข้อมูล และให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างก่อนนำไปใช้สัมภาษณ์จริง

4) ขณะที่สัมภาษณ์เมื่อพบประเด็นที่เกี่ยวข้องก็ปรับปรุงข้อคำถามเพิ่มเติมเพื่อให้ครอบคลุมประเด็นที่ต้องการให้มากที่สุด

3.4.2 การสร้างเครื่องมือในการวิจัย

เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) ลักษณะของการสัมภาษณ์เป็นการสัมภาษณ์ที่มีคำถามและข้อกำหนดแน่นอนตายตัวจะสัมภาษณ์ผู้ใดก็ใช้คำถามแบบเดียวกันโดยการสัมภาษณ์แบบกลุ่ม 4 กลุ่ม ได้แก่ 1) กลุ่มผู้บริหาร 2) กลุ่มอาจารย์ 3) กลุ่มเจ้าหน้าที่ 4) กลุ่มอดีตบุคลากร ผู้ศึกษาได้สร้างเครื่องมือในการสัมภาษณ์แบบ

เชิงลึกตามกรอบแนวคิดที่ได้ออกแบบสังเคราะห์ตัวแปรไว้ ในส่วนของความตรงของเนื้อหา (Content Validity) ความชัดเจน ครอบคลุมของเนื้อหา โดยได้สร้างข้อคำถามให้ครอบคลุมองค์ประกอบของตัวแปรที่ศึกษาทุกด้าน และทุกมิติ

การสัมภาษณ์แบบเชิงลึกผู้ศึกษาได้สร้างขึ้นตามวัตถุประสงค์ของโครงการศึกษา ประกอบด้วยคำถามดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

1) ชื่อนามสกุล ผู้ให้สัมภาษณ์
2) อายุ
3) ระยะเวลาปฏิบัติงาน
4) ตำแหน่ง
5) หน่วยงานที่สังกัด

ส่วนที่ 2 ปัจจัยทางการบริหารองค์การที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้

1) วัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การ

1.1) มหาวิทยาลัยมีการสนับสนุนให้สมาชิกองค์การทุกระดับสามารถแสดงศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มความสามารถ มีการสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่องหรือไม่ อย่างไร

1.2) มหาวิทยาลัยมีบรรยากาศที่สนับสนุนให้สมาชิกองค์การเรียนรู้สิ่งใหม่ๆเพื่อเกิดการพัฒนาตนเอง มีบรรยากาศที่ส่งเสริมความคิดริเริ่มสิ่งใหม่ สร้างจุดมุ่งหมายร่วมกันเพื่อการพัฒนาการเรียนรู้อยู่เสมอหรือไม่ อย่างไร

1.3) มหาวิทยาลัยเปิดโอกาสให้สมาชิกองค์การเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานตามนโยบาย หรือกิจกรรมเรียนรู้ต่างๆของมหาวิทยาลัย และเปิดโอกาสให้สมาชิกองค์การมีส่วนร่วมในการผลักดันองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้หรือไม่ อย่างไร

1.4) มหาวิทยาลัยมีช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย เพื่อให้สมาชิกองค์การและผู้บริหารสามารถสื่อสารกันได้อย่างสะดวกรวดเร็ว มีการพบปะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน มีรูปแบบการสื่อสารแบบกึ่งทางการมากกว่าการสื่อสารที่เป็นทางการหรือไม่ อย่างไร

2) ภาวะผู้นำ

2.1) ผู้นำองค์การมีความสามารถและทักษะในการบริหารจัดการองค์การที่มีประสิทธิภาพ และเป็นผู้นำที่ขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้หรือไม่ อย่างไร

2.2) ผู้นำองค์การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล เปิดใจยอมรับสิ่งใหม่ๆและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และเปิดโอกาสให้สมาชิกองค์การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและมีอิสระในการทำงานหรือไม่ อย่างไร

2.3) ผู้นำองค์การเปิดใจและยอมรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกองค์การในทุกระดับ และส่งเสริมการพัฒนาสมาชิกองค์การ พร้อมเปิดโอกาสให้สมาชิกองค์การแสดงความสามารถได้อย่างเต็มที่ แสดงความจริงใจในการปฏิบัติงานและการแก้ไขปัญหาภายในองค์การได้อย่างเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร

3) กลยุทธ์หรือวิสัยทัศน์องค์การ

3.1) มหาวิทยาลัยมีการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาองค์การเพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างชัดเจน และมีการมอบหมายหน่วยงานหลักในการรับผิดชอบปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์หรือไม่ อย่างไร

3.2) มหาวิทยาลัยมีการจัดทำ Road Map ของแผนกลยุทธ์อย่างชัดเจนทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาวเพื่อขับเคลื่อนเป็นองค์การที่เรียนรู้หรือไม่ อย่างไร

4) การจัดการความรู้

4.1) มหาวิทยาลัยสนับสนุนการแสวงหาความรู้ด้วยการจัดทำฐานข้อมูลเกี่ยวกับแหล่งค้นคว้าความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของสมาชิกองค์การ มีการรวบรวมความรู้ใหม่ๆอย่างเป็นระบบเพื่อเป็นแหล่งอ้างอิงทางวิชาการของชุมชน และสังคมหรือไม่ อย่างไร

4.2) มหาวิทยาลัยมีการจัดทำคลังความรู้ขององค์การ และเปิดโอกาสให้สมาชิกองค์การนำความรู้ที่ค้นคว้าได้จากคลังความรู้มาแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้แก่สมาชิกท่านอื่นได้ใช้ประโยชน์หรือไม่ อย่างไร

4.3) มหาวิทยาลัยมีการสร้างเครือข่ายความรู้ มีการถ่ายโอนความรู้ให้กับสมาชิกองค์การให้เกิดการเรียนรู้ มีการกำกับติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องหรือไม่ อย่างไร

5) การสร้างนวัตกรรมความรู้

5.1) มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาสมาชิกองค์การให้มีการเรียนรู้ร่วมกันจากประสบการณ์ไปสู่สมาชิกคนอื่นจนเกิดการพัฒนาเป็นองค์ความรู้หรือไม่ อย่างไร

5.2) สมาชิกองค์การมีการรวบรวมหรือบูรณาการองค์ความรู้ หรือสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่เพื่อให้สมาชิกองค์การเกิดองค์ความรู้ใหม่ และสามารถนำองค์ความรู้นั้นไปปรับใช้หรือไม่ อย่างไร

6) การนำเทคโนโลยีมาใช้ในหน่วยงาน

6.1) มหาวิทยาลัยมีการจัดหาเทคโนโลยีใหม่ๆทันสมัยเพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ของสมาชิกองค์การอย่างเพียงพอ จัดทำระบบสารสนเทศต่างๆในการสนับสนุนการพัฒนาสมาชิกองค์การอย่างต่อเนื่องหรือไม่ อย่างไร

6.2) มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาสมาชิกองค์การทุกระดับเพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถและทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ สนับสนุนสมาชิกองค์การในการสร้างผลิตสารสนเทศใหม่ๆเพื่อการปฏิบัติงานและการเรียนรู้หรือไม่ อย่างไร

ส่วนที่ 3 คุณลักษณะองค์การที่เรียนรู้

1) การเป็นบุคคลรอบรู้

1.1) ท่านมีความกระตือรือร้น สนใจใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆเพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องอยู่เสมอหรือไม่ อย่างไร

1.2) ท่านศึกษาค้นคว้าเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รอบรู้ และบูรณาการความรู้ใหม่มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานหรือไม่ อย่างไร

2) การมีแบบแผนความคิด

2.1) ท่านมีแบบแผนทักษะการทำงานคำนึงถึงผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยโดยรวม สามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ และไม่กระทบต่อระบบหรือหน่วยงานอื่นๆให้เกิดความเสียหายหรือไม่ อย่างไร

2.2) ท่านไม่ยึดติดกับรูปแบบและกระบวนการทำงาน พร้อมที่จะรับรู้และเรียนรู้รูปแบบใหม่ๆที่มีความเหมาะสมมากกว่า และสามารถคิดวิเคราะห์ปรับปรุงรูปแบบวิธีการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปหรือไม่ อย่างไร

3) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

3.1) ท่านกำหนดวิสัยทัศน์การปฏิบัติงานของท่านให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย และยอมรับวิสัยทัศน์ของหน่วยงานและนำมากำหนดเป้าหมาย ทิศทางในการทำงานของตนเองหรือไม่ อย่างไร

3.2) ท่านสามารถวางแผนการปฏิบัติงานของตนเองเพื่อก้าวสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่ตนเองตั้งไว้ และเพื่อความสำเร็จของมหาวิทยาลัยหรือไม่ อย่างไร

4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

4.1) ท่านสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้ที่ได้จากการปฏิบัติงานกับเพื่อนในหน่วยงานและสมาชิกองค์การของมหาวิทยาลัย ท่านและทีมมีการสนทนาแสดงความคิดเห็นร่วมกันในการแก้ปัญหา การวางแผนร่วมกันหรือไม่ อย่างไร

4.2) ท่านสามารถปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม ให้เกียรติกัน ไว้เนื้อเชื่อใจกัน และแลกเปลี่ยนความรู้การเรียนรู้ร่วมกัน ให้ข้อเสนอแนะซึ่งกันและกัน และยอมรับเหตุผลของกันและกันหรือไม่ อย่างไร

5) การคิดอย่างเป็นระบบ

5.1) ท่านวิเคราะห์ปัญหาและวางแผนโดยคำนึงถึงงานในภาพรวม และมองเห็นความสัมพันธ์ในการทำงานของท่านที่เชื่อมโยงไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายอื่นๆได้อย่างเป็นระบบหรือไม่ อย่างไร

5.2) ท่านมีการปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอน จัดลำดับความสำคัญของงานอย่างเป็นระบบ กำหนดขอบเขตของระบบ และขอบเขตของเวลาการทำกิจกรรมต่างๆอย่างเหมาะสมชัดเจนสามารถตรวจสอบรายละเอียดได้หรือไม่ อย่างไร

3.4.3 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาดำเนินการตามรายละเอียดแต่ละขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากเอกสารวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ นำสาระที่ได้มาเป็นกรอบแนวคิดเบื้องต้น สำหรับใช้ประกอบการสัมภาษณ์ ดังนี้

1) ศึกษาและตรวจสอบเอกสารที่เกี่ยวข้องลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยยึดแนวการศึกษาของ เอกแมน (Ekman, 1988, pp. 203-204) ที่แบ่งไว้ 2 ประเภท คือ เอกสารที่เป็นทางการ และเอกสารที่ไม่เป็นทางการ ได้แก่ ยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา (พ.ศ. 2562-2565), รายงานการประเมินตนเอง (Self Assessment Report : SAR) ประจำปีการศึกษา 2563, แผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2565, แผนการจัดการความรู้ : การพัฒนาองค์กรแห่งนวัตกรรม ประจำปีงบประมาณ 2565, รายงานประจำปี 2565 เป็นต้น

2) การเตรียมการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้ประสานงานสำนักอธิการบดีเพื่อยื่นหนังสือขออนุญาตสัมภาษณ์เก็บข้อมูลในการทำวิจัย โดยแนบแบบสัมภาษณ์ โครงสร้างประเด็นการสัมภาษณ์ และนัดหมาย วัน เวลา ที่สะดวกที่สุดเพื่อให้สามารถจัดเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้ และประสานผู้ช่วยนักวิจัยเพื่อร่วมดำเนินการวิจัย เช่น เข้าร่วมสัมภาษณ์ จดบันทึก เก็บภาพถ่ายการสัมภาษณ์ และบันทึกเทปเสียง เป็นต้น

3) การสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้กล่าวแนะนำตัว แจ้งวัตถุประสงค์ของการวิจัย วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล และประเด็นในการสัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยได้ขออนุญาตผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อดำเนินการบันทึกเสียงและภาพระหว่างการสัมภาษณ์ ตลอดจนการนำผลการสัมภาษณ์ไปประกอบรายงาน การวิจัยในภาพรวม ต่อจากนั้นจึงดำเนินการสัมภาษณ์ตามประเด็นที่กำหนดไว้ทีละประเด็นจนครบทุกประเด็น

4) การจดบันทึกการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยใช้วิธีจดบันทึกเนื้อหาที่สำคัญ ๆ ไว้เป็นแนวทาง เมื่อสิ้นสุดการสัมภาษณ์ในแต่ละประเด็นได้มีการทบทวนและสรุปผลการสัมภาษณ์ร่วมกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกครั้ง

5) ปิดการสัมภาษณ์ เมื่อสัมภาษณ์ครบทุกประเด็นแล้ว ผู้วิจัยได้ขอบคุณผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกคนพร้อมทั้งไอดีไลน์และหมายเลขโทรศัพท์ที่สามารถติดต่อได้ในกรณีที่ต้องการความชัดเจนในบางประเด็นเพิ่มเติม

ขั้นตอนที่ 2 ผู้ศึกษาได้สร้างแบบสัมภาษณ์ซึ่งใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล จากนั้นจึงนำแบบสัมภาษณ์ไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษาหลังจากทำการเก็บรวบรวมข้อมูลแต่ละครั้ง ผู้ศึกษาจะทำการจดบันทึกและตรวจสอบข้อมูลอย่างสม่ำเสมอแบบสามเส้า (Triangulation) ซึ่งมีวิธีการตรวจสอบข้อมูล คือ การตรวจสอบข้อมูลสามเส้าด้านข้อมูลและวิธีรวบรวมข้อมูล (Data and Methodological Triangulation) ผู้ศึกษาทำการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้าด้านข้อมูลโดยเปรียบเทียบข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆหลายแหล่ง ได้แก่ ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ และข้อมูลจากเอกสาร โดยตรวจสอบว่าข้อมูลมีลักษณะบรรจบกัน

3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้สามารถแบ่งการเก็บรวบรวมข้อมูลได้ 2 วิธี ดังนี้

1) การเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร โดยการศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากเอกสารของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา (พ.ศ.2562-2565), รายงานการประเมินตนเอง (Self Assessment Report : SAR) ประจำปีการศึกษา 2563, แผนบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2565, แผนการจัดการความรู้ : การพัฒนาองค์กรแห่งนวัตกรรม ประจำปีงบประมาณ 2565, รายงานประจำปี 2565 เป็นต้น

2) การเก็บรวบรวมข้อมูลจากภาคสนามเป็นการรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก จากการแสดงความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ ซึ่งดำเนินการเก็บข้อมูลโดยผู้ศึกษาเอง อันจะเกิดประโยชน์ในการสรุปผลดำเนินการวิจัยเพราะจากข้อมูลที่สัมภาษณ์ก็จะได้ข้อมูลจากการสังเกตเพิ่มเติม

ผู้ศึกษาดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้

1) ขอหนังสือแนะนำตัวจากหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันรัฐประศาสนศาสตร์และนโยบายสาธารณะ มหาวิทยาลัยรังสิต

2) นำหนังสือแนะนำตัวและแบบสัมภาษณ์ส่งให้กับสำนักอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา เพื่อดำเนินการในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และระบุความต้องการในการขอเข้าสัมภาษณ์ในวันและเวลาดังกล่าว หรือวันที่ผู้ให้สัมภาษณ์สะดวกให้ข้อมูล

3) เมื่อผู้ให้ข้อมูลติดต่อกลับมา เพื่อแจ้งว่าสามารถให้สัมภาษณ์ได้วันและเวลาใดเมื่อทราบวันที่ให้สัมภาษณ์เรียบร้อยแล้ว นำหนังสือแนะนำตัวและแบบสัมภาษณ์ไปสัมภาษณ์ด้วยตนเอง และขออนุญาตบันทึกเสียง เพื่อให้การเรียบเรียงข้อมูลเป็นไปอย่างถูกต้อง

4) การเพิ่มความน่าเชื่อถือของงานวิจัย ผู้ศึกษาทำการตรวจสอบแบบสามเส้า (Triangulation) โดยใช้แหล่งข้อมูลจาก

4.1) ข้อมูลจากหลายแหล่ง (Multiple Sources of Evidence) และวิธีการ (Methods) เช่น การสัมภาษณ์แบบหลากหลาย (Multiple Interviews) ผู้ให้ข้อมูลหลาย ๆ คนและข้อมูลที่ได้รับมีลักษณะเป็นข้อมูลที่ซ้ำ ๆ กัน

4.2) การจัดทำฐานข้อมูล (Database) ดังนี้

4.2.1) ข้อมูลรายนามผู้ให้สัมภาษณ์

4.2.2) ข้อมูลจากการสัมภาษณ์

4.2.3) ข้อมูลจากการศึกษาเอกสาร

4.2.4) ข้อมูลจากการทำ Cross-Case Synthesis เป็นระเบียบวิธีวิจัยที่ค้นหาหลักฐานเชิงประจักษ์โดยสังเกตตรวจสอบปรากฏการณ์ (Phenomenon) ที่เกิดขึ้นในสมัยปัจจุบันอย่างละเอียดลึกซึ้งภายใต้บริบทชีวิตจริง โดยเฉพาะเมื่อขอบเขตระหว่างบริบทกับปรากฏการณ์นั้นไม่สามารถแยกจากกันได้อย่างชัดเจน

5) นำเทปที่ได้บันทึกเสียงสัมภาษณ์ของผู้ให้สัมภาษณ์ 4 กลุ่ม ได้แก่ 1) กลุ่มผู้บริหาร 2) กลุ่มอาจารย์ 3) กลุ่มเจ้าหน้าที่ 4) กลุ่มอดีตบุคลากร มาทำการถอดเทปแล้วนำไปวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล โดยจำแนกประเด็นการวิเคราะห์ข้อมูล (Typological Analysis) ตามวัตถุประสงค์การวิจัย ทั้ง 4 วัตถุประสงค์ ที่กำหนดไว้ข้างต้น โดยใช้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ และการศึกษาตรวจสอบเอกสาร แล้วนำมาวิเคราะห์ประกอบกัน ซึ่งการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยได้ยึดวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหาแบบสร้างข้อสรุป โดยการจำแนกชนิดข้อมูล (Typological Analysis) แบบไม่ใช้ทฤษฎี ที่ สุภางค์ จันทวานิช (2554, น.136-137) เสนอไว้ คือ การตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) โดยเป็นการตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation) ซึ่งหมายถึง การพิสูจน์ว่า ข้อมูลที่ได้มานั้นมีความถูกต้อง เที่ยงตรงหรือไม่ โดยการตรวจสอบ แหล่งที่มาของข้อมูล กล่าวคือ อาศัยข้อมูลที่ได้มาในช่วงเวลาที่ต่างกัน ต่างสถานที่และจากบุคคลผู้ที่ให้ข้อมูลที่ต่างกันในส่วนของวิธีการดำเนินวิจัยอีกวิธีหนึ่งคือการตรวจสอบข้อมูลสามเส้าด้านวิธีการรวบรวมข้อมูล (Methodological Triangulation) คือ การตรวจสอบข้อมูลด้านเอกสาร การสัมภาษณ์ ว่าตรงกันหรือไม่ ถ้าไม่ตรงกันเป็นเพราะเหตุผลใดโดยจำแนกข้อมูลชนิดง่ายๆ ก่อน แล้วพิจารณาความสัมพันธ์ของข้อมูลอธิบายถึงความสัมพันธ์ และสาเหตุของปรากฏการณ์ โดยยึดกรอบการวิจัยเป็นหลัก

โดยสรุป วิธีดำเนินการวิจัยครั้งนี้ ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยจัดเก็บข้อมูลด้วยเครื่องมือแบบสัมภาษณ์จากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 4 กลุ่ม ได้แก่ 1) กลุ่มผู้บริหาร 2) กลุ่มอาจารย์ 3) กลุ่มเจ้าหน้าที่ และ 4) กลุ่มอดีตบุคลากร รวมทั้งหมดจำนวน 41 ราย โดยในขั้นตอนการจัดเก็บข้อมูลนั้น ผู้วิจัยให้ความสำคัญและดำเนินการตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์

ไปพร้อมกัน ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหามาสังเคราะห์สู่การสร้างข้อสรุปโดยพิจารณาความสอดคล้องข้อมูลเพื่อยืนยันความถูกต้อง และเติมเต็มข้อมูลจนสมบูรณ์

ในบทถัดไป เป็นการนำเสนอผลการศึกษาเรียงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด โดยเริ่มจากผลการศึกษาลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา ปัจจัยทางการบริหารขององค์การที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัย ปัญหาอุปสรรคต่อการเป็นมหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้ และแนวทางการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมาให้เป็นมหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

บทที่ 4

ผลการศึกษา

สำหรับบทนี้ เป็นการนำเสนอการวิเคราะห์ผลลัพธ์ที่ได้รับจากการศึกษาด้วยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการวิจัยจากเอกสารและการสัมภาษณ์ตามที่ได้อธิบายรายละเอียด วิธีดำเนินการศึกษาไว้ในบทที่ 3 ข้อมูลที่รวบรวมได้จะนำมาวิเคราะห์เนื้อหา เพื่อแสวงหาข้อค้นพบจากการศึกษาโดยการนำเสนอในประเด็น หรือหัวข้อที่มีคำให้สัมภาษณ์ที่มีความเชื่อมโยงกันหรือมีเนื้อหาซ้ำซ้อนกัน ทั้งนี้ เนื่องจากในการสัมภาษณ์นั้น ผู้ศึกษาใช้การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างได้แสดงความคิดเห็นต่อประเด็นต่าง ๆ ตามโครงสร้างคำถามซึ่งผู้ศึกษาสังเคราะห์ขึ้นตามกรอบแนวคิดวิจัยในด้านต่าง ๆ ตามที่ปรากฏในแบบสัมภาษณ์ (ดูภาคผนวก ก) สำหรับการนำเสนอในบทนี้ผลการวิเคราะห์การศึกษา เป็นการศึกษาลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ปัจจัยทางการบริหารขององค์การที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ปัญหา หรืออุปสรรค และแนวทางการพัฒนาให้เป็นมหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้ โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 4 กลุ่ม ประกอบด้วย 1) กลุ่มผู้บริหาร 2) กลุ่มอาจารย์ 3) กลุ่มเจ้าหน้าที่ 4) กลุ่มอดีตบุคลากร จัดเก็บข้อมูลด้วยการตรวจสอบเอกสาร วิเคราะห์เนื้อความและการสัมภาษณ์เชิงลึก เครื่องมือที่ใช้ในเป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ผู้วิจัยนำเสนอผลการศึกษาตามลำดับ ดังนี้

1) มหาวิทยาลัยราชราชภัฏนครราชสีมามีลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากน้อยเพียงใด

2) ปัจจัยทางการบริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมามีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อย่างไร

3) ปัญหา หรืออุปสรรคต่อการเป็นมหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมาได้แก่ปัจจัยใด เพราะเหตุใด

4) แนวทางการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมาให้เป็นมหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้ควรเป็นอย่างไร

4.1 ลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

ในส่วนนี้เป็นการนำเสนอผลการศึกษา แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ส่วนที่ 1 ผลการศึกษาลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชราชภัฏนครราชสีมา และส่วนที่ 2 ผลการศึกษาปัจจัยทางการบริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมามีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ปัญหา หรืออุปสรรคต่อการเป็นมหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้ ส่วนที่ 4 แนวทางการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมาให้เป็นมหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้ มีลำดับการนำเสนอดังนี้

4.1.1 ผลการศึกษาลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชราชภัฏนครราชสีมา

ผลการศึกษาเกี่ยวกับลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา ซึ่งเป็นการอธิบายผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ผู้วิจัยจะนำเสนอถึงผลการศึกษาลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชราชภัฏนครราชสีมา จากการสัมภาษณ์เชิงลึกของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 4 กลุ่ม ประกอบด้วย 1) กลุ่มผู้บริหาร จำนวน 9 ราย 2) กลุ่มอาจารย์ จำนวน 14 ราย 3) กลุ่มเจ้าหน้าที่ จำนวน 12 ราย 4) กลุ่มอดีตบุคลากร จำนวน 6 ราย รวมทั้งสิ้นจำนวน 41 ราย

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญได้แสดงความคิดเห็นที่หลากลาย และบางประเด็นมีความสอดคล้องกัน ผู้วิจัยวิเคราะห์และจัดกลุ่มความคิดเห็นสอดคล้องกันนำมารวมเป็นประเด็นเดียว มีบางประเด็นที่กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญแสดงความคิดเห็นสอดคล้องกันหลายคน และบางประเด็นมีการแสดงความคิดเห็นเพียง 1-2 คน การนำเสนอผลการวิจัย ผู้วิจัยจึงนำเสนอความคิดเห็นส่วนใหญ่ของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยวิเคราะห์ผลการศึกษา 5 องค์ประกอบ เรียงลำดับ ดังนี้ 1) การที่สมาชิกองค์การเป็นบุคคลรอบรู้ 2) การที่สมาชิกองค์การมีแบบแผนความคิด 3) การที่สมาชิกองค์การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน 4) การที่สมาชิกองค์การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และ 5) การที่สมาชิกองค์การคิดอย่างเป็นระบบ ตามแนวคิดของเชนเก จะเห็นได้ว่า องค์ประกอบที่ 5 เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ผู้วิจัยจึงได้นำเสนอในประเด็นแรก รายละเอียด ดังนี้

1) องค์ประกอบที่ 5 การที่สมาชิกองค์การคิดอย่างเป็นระบบ

ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่มีความเห็นเกี่ยวกับลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา สมาชิกในองค์การมีการวิเคราะห์

ปัญหาและวางแผนโดยคำนึงถึงงานที่เชื่อมโยงไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายอื่นๆได้อย่างเป็นระบบ มีการปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอน จัดลำดับความสำคัญของงานอย่างเป็นระบบ กำหนดขอบเขตของระบบ และขอบเขตของเวลาการทำกิจกรรมต่างๆอย่างเหมาะสมชัดเจนมีความเข้าใจในภาพรวมที่ชัดเจนของความสัมพันธ์ที่ต่อเนื่องกันของทุกๆระบบตลอดทั่วทั้งองค์การ ซึ่งก็คือ ระบบมหาวิทยาลัย ระบบคณะ ระบบย่อยภายในหน่วยงาน อันได้แก่ สำนักงานคณบดี หลักสูตร ต้องทำงานในหน้าที่อย่างสมดุลและสอดคล้องกัน และมองเห็นความสำคัญในรายละเอียดของส่วนประกอบย่อยเหล่านั้น เรียนรู้และมีความเข้าใจว่าประเด็นในรายละเอียดใดมีความสำคัญที่จะช่วยทำให้กลไกต่างๆของระบบดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จึงทำให้สมาชิกองค์การมีการคิดเชื่อมโยงการปฏิบัติงานในเชิงสังเคราะห์ในภาพรวม มากกว่าที่จะเป็นการคิดแบบแยกส่วน มีจิตสานึกในการปฏิบัติงานของตน ยอมรับและเข้าใจเป้าหมายขององค์การและปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงอย่างมีประสิทธิผล ดังบทสนทนาของผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

> “...การเรียนรู้ในระดับบุคคลในภาพรวมผมมองว่าทุกคนในมหาวิทยาลัยมีความพร้อมที่จะขับเคลื่อนการเรียนรู้สอดคล้องการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง เปิดใจรับรู้ ได้รับองค์ความรู้ใหม่ๆร่วมกัน มีกระบวนการทำงานจะล่อหลอมให้เกิดการเรียนรู้จากการทำงาน มองเห็นความสำคัญในรายละเอียดการทำงาน ยอมรับและเข้าใจเป้าหมายของมหาวิทยาลัย การมองแบบองค์รวมถึงผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยเป็นสิ่งที่ทุกคนตระหนักให้ความสำคัญในเรื่องนี้อยู่แล้วครับ...” (ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 6, การสื่อสารส่วนบุคคล, 16 พฤษภาคม 2566)

> “...ในปี 2538 ตอนนั้นยังเป็นสถาบันอยู่ เรามองภาพของระบบมหาวิทยาลัยมีความคิดเลยว่า หากจะต้องพัฒนาเป็นมหาวิทยาลัย บุคลากรของเราต้องมีคุณภาพ จัดลำดับความสำคัญของงานอย่างเป็นระบบ กำหนดขอบเขตของระบบ ซึ่งในตอนนั้นทางมหาวิทยาลัยคนไม่พอทางผู้บริหารก็เลยมองว่ามีอาจารย์ที่กำลังศึกษาต่ออยู่ที่ธรรมศาสตร์ที่จุฬาทางทางผู้บริหารจึงให้ทางอาจารย์เหล่านั้นให้มาขอทุนของมหาวิทยาลัยเพราะเมื่อคุณเรียนจบคุณก็จะเข้ามาเป็นอาจารย์ในมหาวิทยาลัยในทันที นอกจากนี้ยังเอานักศึกษาที่ได้เกียรตินิยมในสาขาต่างๆ ไปสอบเข้ามหาวิทยาลัยต่างๆเมื่อสอบได้แล้วทางมหาวิลัยก็จะส่งเรียนถือว่าเป็นการเตรียมบุคลากร ให้พร้อมที่จะก้าวไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัย เมื่อก่อนมหาวิทยาลัยมีนักศึกษาปริญญาเอกเพียงแค่ 12% ในปัจจุบันมีอาจารย์ที่มีคุณวุฒิปริญญาเอก 60% จะเห็นได้ว่ามหาวิทยาลัยมีคุณวุฒิปริญญาเอกเพิ่มมากขึ้นอย่างรวดเร็ว มหาวิทยาลัยจะมีการ

ประชุมและคุยกับบุคลากรว่าปีนี้เราจะทำอะไรบ้าง แล้วจะมีการพูดทุกคุยถึงปัญหา วิธีการแก้ในแต่ละเรื่องและในแต่ละปัญหา จึงถือเป็นธรรมเนียมปฏิบัติของมหาวิทยาลัย ในทุกๆ ครั้งก่อนที่จะทำอะไรจะมีการประชุมบุคลากรก่อน…" (ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 36, การสื่อสารส่วนบุคคล, 4 กรกฎาคม 2566)

นอกจากนั้น สมาชิกในองค์การยังมีความตระหนักและยอมรับว่าการดำเนินการใดๆของตนจะส่งผลต่อองค์การเสมอ รวมทั้งขยายผลไปยังการบริการวิชาการร่วมกับท้องถิ่นกล่าวคือ สมาชิกในองค์การมีความคิดในเชิงระบบว่า การทำงานด้วยความมุ่งมั่นและเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของตนเองนั้น จะทำให้ตนเองได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัย และเมื่อประสิทธิภาพการทำงานของตนดีขึ้น พัฒนาขึ้น ก็ถือได้ว่าเป็นการพัฒนาองค์การ ดังบทสนทนาของผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

"…บุคลากรในคณะฯหลายๆท่านก็มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ เป็นขั้นตอนในสายงานที่ดีอยู่แล้ว อาจารย์ก็การทำงานด้วยความมุ่งมั่นและเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาตนเอง พัฒนาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของตนเองหรือของมหาวิทยาลัย ไม่ว่าจะเป็นด้านการเรียนการ การวิจัย การบริการวิชาการร่วมกับท้องถิ่นและการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ ในปีนี้คณะเราก็มีอาจารย์และเจ้าหน้าที่ยื่นขอตำแหน่งทางวิชาการหลายท่าน บางท่านก็ได้แล้ว…" (ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 13, การสื่อสารส่วนบุคคล, 16 พฤษภาคม 2566)

นอกจากนี้ สมาชิกในองค์การใช้วิธีการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ มีกระบวนการคิดอย่างมีเหตุผลในการค้นหาสาเหตุ ตั้งสมมติฐานควบคู่ไปพร้อมกับการใช้ข้อมูลเป็นฐานในการตัดสินใจเพื่อนำไปสู่ข้อสรุปอยู่เสมอ โดยการมองถึงต้นเหตุไม่ใช่มองที่ปลายเหตุ มีการพิจารณาถึงประเด็นสำคัญ และรายละเอียดที่ถูกต้องเพื่อนำไปสู่การหาคำตอบอย่างถูกต้อง โดยมีกระบวนการแก้ปัญหาซึ่งเริ่มตั้งแต่การระบุปัญหา วิเคราะห์ปัญหา วิเคราะห์ทางเลือกในการแก้ปัญหาคัดเลือกและวางแผนในการแก้ปัญหา ลงมือปฏิบัติ และประเมินผลเพื่อให้ทราบว่าปัญหานั้นได้รับการแก้ไขมากน้อยเพียงใด ดังบทสนทนาของผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

"…ในช่วงแรกการทำงาน เริ่มแรกไม่เปิดใจรับเรื่องเกี่ยวกับอิเล็คทรอนิก พอมีนโยบายเลยลองเปิดใจรับจากเมื่อก่อนการทำหนังสือฝึกประสบการณ์ทำให้พิมพ์ข้อมูลผิดพลาด พอ

ลองเปิดใจเรียนรู้ระบบฝึกประสบการณ์ทำให้มีการทำงานมีความเร็วขึ้น และประหยัดวัสดุกระดาษและคน เพิ่มความแม่นยำมากยิ่งขึ้น ทำให้เห็นว่าสิ่งที่เราเรียนรู้ตรงนี้ทำให้ตัวเองได้เกิดการพัฒนามากยิ่งขึ้น ทำให้หนูได้รู้เลยว่า ปัญหาในการทำงานก็คือตัวเอง หากยังยึดติดสิ่งเดิมไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง อาจทำให้ตัวเองมีปัญหาในพิมพ์หนังสือผิดพลาดส่งผลต่อนักศึกษา และกระทบต่อหน่วยงานได้…” (ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 30, การสื่อสารส่วนบุคคล, 22 พฤษภาคม 2566)

2) องค์ประกอบที่ 1 การที่สมาชิกองค์การเป็นบุคคลรอบรู้

ผลการศึกษาพบว่า สมาชิกในองค์การเป็นบุคคลที่มีความมุ่งมั่น ใฝ่เรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องอยู่เสมอ ทำให้สามารถพัฒนาการทำงานและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆได้อย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รอบรู้ ก้าวทันต่อเทคโนโลยี ก้าวทันต่อสถานการณ์ปัจจุบัน พร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆอยู่ตลอดเวลา สามารถจัดการความรู้นำมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็นด้านการจัดการเรียนการสอน การวิจัย อีกทั้งยังพร้อมที่เรียนรู้งานอื่นๆนอกเหนือจากงานในหน้าที่ของตนเอง มีความมุ่งมั่นในการปรับปรุงกระบวนการเรียนรู้ของตนอย่างต่อเนื่อง ดังบทสนทนาของผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

“…โดยทั่วไปการพัฒนาจะมีลักษณะการพัฒนาอยู่ 2 ส่วน คือ ส่วนที่หนึ่งคือส่วนที่มหาวิทยาลัยและหน่วยงานจัดให้บุคลากรร่วมโครงการพัฒนา ไม่ว่าจะเป็นโครงการอบรมต่างๆ ในหัวข้อการเรียนรู้ใหม่ๆ การทำงานใหม่ๆ ส่วนที่ 2 จะเปิดโอกาสให้บุคลากรพัฒนาตนเอง เช่น การอบรมภายนอกที่มีประเด็นหัวข้อการเรียนรู้ใหม่ๆน่าสนใจ มหาวิทยาลัยก็สนับสนุนงบประมาณการพัฒนาตนเองให้บุคลากรสามารถเข้าร่วมอบรมกิจกรรมเหล่านั้นได้เต็มที่ นอกจากนั้นก็จะมีการเรียนรู้ด้วยตนเองในเรื่องของการทำงานเรียนรู้ที่จะเปลี่ยนแปลง พัฒนาตนเอง เรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน…” (ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 2, การสื่อสารส่วนบุคคล, 23 พฤษภาคม 2566)

“…ในการจัดประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากบุคคลที่มีการพัฒนางานนวัตกรรมด้านเดียวกัน เช่น การวิจัย การเรียนการสอน ปีนี้การจัดให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละกลุ่มร่วมการแลกเปลี่ยนกันเพื่อสังเคราะห์เอากระบวนการที่มันดีของแต่ละคนถอดออกเป็นแนวทาง

พัฒนาตนเองให้เป็นผู้รอบรู้ ก้าวทันต่อเทคโนโลยี เป็นแนวปฏิบัติที่ดีนำไปใช้ต่อไป” (ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 10, การสื่อสารส่วนบุคคล, 16 พฤษภาคม 2566)

“…KM แม้จะมีการจัดอย่างต่อเนื่องทุกปี จำเป็นต้องมีการคิดแบบใหม่ ทำแบบใหม่ ในกลยุทธ์ใหม่ตามสภาวการณ์ใหม่ๆในปัจจุบัน เห็นได้ว่าบุคลากรทุกระดับมีการกระตือรือร้นแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างดี การพัฒนาตนเอง การอบรม การศึกษาต่อ การเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ สิ่งเหล่านี้บอกได้ว่าเป็นการเรียนรู้ที่ไม่หยุดนิ่งในองค์กร…” (ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 37, การสื่อสารส่วนบุคคล, 15 พฤษภาคม 2566)

สมาชิกในองค์การมีการพัฒนากระบวนการพื้นฐานและบริหารจัดการเพื่อแก้ไขกับปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ ค้นหาวิธีการใหม่ๆเพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนาการทำงาน วิเคราะห์ความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมเพื่อความพร้อมในการปรับตัว และสร้างสรรค์บริบทสำหรับการเรียนรู้ สร้างความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอก ใช้การเรียนรู้เป็นยุทธศาสตร์เพื่อให้เกิดกระบวนการวางแผน สร้างการเรียนรู้ระหว่างองค์การด้วยการร่วมมือการบริการวิชาการกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและหน่วยงานอื่นๆทั้งภาครัฐและเอกชนในพื้นที่ เพื่อการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ทำให้สมาชิกในองค์การมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องที่จะเกิดขึ้นจากการเรียนรู้อย่างไม่หยุดนิ่ง ดังบทสนทนาของผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

“…บุคลากรในมหาวิทยาลัยมีการเรียนรู้สามารถจัดการความรู้นำมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็นด้านการจัดการเรียนการสอน การวิจัย ซึ่งทางมหาวิทยาลัยมีกิจกรรม Show & Share การรวมรวมองค์ความรู้สายวิชาการ สายสนับสนุนของแต่ละหน่วยงานมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งทุกปีเราก็จะเชิญเครือข่ายภายนอกมาเข้าร่วมแชร์แลกเปลี่ยนร่วมกัน เช่น ม.วงษ์เชาวลิตกุล อาชีวะ คือเราพยายามกระจายข่าวสารให้คนได้ทุกระดับชั้นมาเรียนรู้ด้วยกันครับ…” (ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 33, การสื่อสารส่วนบุคคล, 22 พฤษภาคม 2566)

3) องค์ประกอบที่ 2 การที่สมาชิกองค์การมีแบบแผนความคิด

ผลการศึกษาพบว่า สมาชิกในองค์การมีแบบแผนการทำงานคำนึงถึงผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยโดยรวม พร้อมที่จะเรียนรู้ตลอดเวลา สามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานให้

ประสบผลสำเร็จ และไม่กระทบต่อระบบหรือหน่วยงานอื่นๆให้เกิดความเสียหาย ไม่ยึดติดกับรูปแบบและกระบวนการทำงาน พร้อมที่จะรับรู้และเรียนรู้รูปแบบใหม่ๆที่มีความเหมาะสมมากกว่า ดังบทสนทนาของผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

> "...คณาจารย์แต่ละท่านมีความพร้อมที่จะพัฒนาตนเองค่อนข้างสูงพร้อมจะปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ หากมีนโยบาย การเรียนการสอน การวิจัย ทุกคนก็ปรับตัวทันที ไม่ยึดติดกับรูปแบบและกระบวนการทำงาน พร้อมที่จะรับรู้และเรียนรู้รูปแบบใหม่ มหาวิทยาลัยสนับสนุนให้บุคลากรได้อบรมพัฒนาตนเอง ทั้งวิชาการ วิชาชีพ ซึ่งมหาวิทยาลัยมีงบสนับสนุนให้พัฒนาตนเองท่านละ 10,000... " (ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 22, การสื่อสารส่วนบุคคล, 23 พฤษภาคม 2566)

> "...ปีนี้เป็นปีที่ 18 ในการทำงานตรงนี้ หนูรู้สึกว่ามหาวิทยาลัยได้ให้โอกาสพัฒนาตนเองในหลายด้าน ทำให้การปรับมุมมอง ปรับเปลี่ยนวิธีการคิด จากมองมุมแคบๆที่จะรับอย่างเดียว ทำให้มองภาพกว้างได้ชัดยิ่งขึ้น ทำให้หนูมีแบบแผนในการทำงาน มีเป้าหมายมุ่งสู่ความสำเร็จ พร้อมที่จะรับรู้และเรียนรู้รูปแบบใหม่ๆ เทคโนโลยีใหม่ๆ ที่มีความเหมาะสมมากกว่า ตอนนี้การปฏิบัติงานในสายปฏิบัติการมันอยู่ในระดับสูงสุดแล้ว หนูก็ต้องพัฒนาตัวเองเพื่อขอปรับตำแหน่งในระดับชำนาญการ ตอนนี้ก็กำลังอยู่ในกระบวนการขอปรับตำแหน่งในระดับชำนาญการ..." (ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 30, การสื่อสารส่วนบุคคล, 25 พฤษภาคม 2566)

นอกจากนั้นสมาชิกในองค์การยึดมั่นในแบบแผนการคิดไปในทิศทางที่เป็นประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัย มีใจที่เปิดกว้าง ซื่อสัตย์และเชื่อใจซึ่งกันและกัน ยอมรับความจริง ยอมรับคำวิพากษ์วิจารณ์จากทุกฝ่าย ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร อาจารย์ เจ้าหน้าที่ ต่างเปิดใจกว้างรับฟังซึ่งกันและกัน มีความคิดในเชิงบวกต่อคำวิพากษ์วิจารณ์ต่างๆว่าเป็นสิ่งที่จะทำให้เกิดการพัฒนาการทำงานของให้ดียิ่งๆขึ้นไป ดังบทสนทนาของผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

> "...ในการตรวจประเมินคุณภาพการศึกษาภายในปีที่ผ่านมา ภาพรวมคณะฯตำแหน่งทางวิชาการยังไม่ถึงเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด จำเป็นจะต้องมีการกระตุ้น เพราะมีเกณฑ์ชี้วัดทำให้อาจารย์ทุกคนพัฒนาตนเอง เราก็ยอมรับความจริงตรงนี้ว่า บุคลากรในคณะเรายังขาดแคลนผู้มีคุณสมบัติตำแหน่งทางวิชาการ ซึ่งปีนี้บุคลากรในคณะฯเราก็ให้ความสำคัญ

ตรงนี้ หลายๆท่านก็พัฒนาตนเองเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการมากขึ้น ปีนี้คณะเราก็ได้มาแล้ว 2 ตำแหน่ง และยังอยู่ในกระบวนการอีก 3 ตำแหน่ง ในฝ่ายสนับสนุนเตรียมยื่นขอชำนาญการ อยู่ในกระบวนการ 2 คน ถึงแม้จะคนละ Channel แต่ก็ต้องพัฒนาไปด้วยกัน…" (ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 5, การสื่อสารส่วนบุคคล, 16 พฤษภาคม 2566)

มีความตระหนักว่าการทำงานใดๆนั้น สามารถทำได้หลากหลายวิธี หากบุคลากรมีใจที่ยอมรับที่จะพัฒนาหรือนำแนวทางใหม่ๆมาใช้ก็จะทำให้สามารถจัดการเรียนรู้ขึ้นได้อย่างมากมาย รู้จักใช้วิธีคิดในหลายๆสถานการณ์ที่แตกต่างกัน เพื่อค้นหาแนวคิดใหม่ กระบวนการทำงานแบบใหม่ในสภาวการณ์ที่แปรเปลี่ยนไป สะท้อนให้เห็นถึงการมีจิตสำนึกแห่งการยืดหยุ่นและค้นหาทดลองสิ่งใหม่ รวมไปถึงมุมมอง วิธีการคิด และความเข้าใจในการมองโลกและสิ่งแวดล้อมที่อยู่รอบๆตัวของสมาชิกในองค์การ ดังบทสนทนาของผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

"…การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมกันในหน่วยงานให้การช่วยเหลือ บางเรื่องผู้ใหญ่ก็ต้องเรียนรู้กับเด็ก บางเรื่องเด็กก็เรียนรู้จากประสบการณ์ผู้ใหญ่ในวิธีการคิดที่หลากหลาย มีการแสดงความคิดเห็นร่วมกัน การเรียนการสอน การวิจัย หรือการบริการวิชาการ ทุกคนสามารถเรียนรู้ร่วมกันได้ดี ไว้เนื้อเชื่อใจกัน และแลกเปลี่ยนความรู้การเรียนรู้ร่วมกัน ให้ข้อเสนอแนะซึ่งกันและกัน และยอมรับเหตุผลของกันและกัน…" (ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 38, การสื่อสารส่วนบุคคล, 15 พฤษภาคม 2566)

4) องค์ประกอบที่ 3 การที่สมาชิกองค์การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

ผลการศึกษาพบว่า สมาชิกในองค์การมีการพัฒนาตนเองสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของคณะและของมหาวิทยาลัย "เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำของประเทศด้านการศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น" กำหนดเป้าหมายเพื่อวางแผนตนเองให้ทำงานได้สำเร็จสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย มีทิศทางในการดำเนินงานวางแผนการปฏิบัติงานเพื่อก้าวสู่เป้าหมาย ดังบทสนทนาของผู้ให้ข้อมูลดังนี้

"…โดยวิสัยทัศน์ภาพรวมมหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อพัฒนาท้องถิ่นนะครับ แล้วส่วนย่อยลงมาของหน่วยงาน หน่วยงานก็จะมีกรอบวิสัยทัศน์แตกต่างกันไป เรื่องของการจัดการรู้หรืออะไรต่างๆก็จะมีกรรมการชุดที่ทำงานเรื่องนั้น กำหนดแนวทางและวิธีการขับเคลื่อนไปด้วยกันก็จะเป็นลักษณะวิสัยทัศน์ของส่วนงานขับเคลื่อนสอดคล้องกับ

วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย ในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมา ช่วงโควิดก็จะมีการปรับเปลี่ยนแปลงเรื่องของวิธีการ วิธีคิด เรื่องของวิธีทำงาน ซึ่งก็จะมีวิธีการปรับเปลี่ยนกระบวนการวิสัยทัศน์ของผู้บริหารในหลายส่วนเป็นไปในทางที่ดี และบุคลากรก็มีแนวปฏิบัติ การเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการท้องถิ่นที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์มหาวิทยาลัย…" (ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 2, การสื่อสารส่วนบุคคล, 23 พฤษภาคม 2566)

"…มหาวิทยาลัยมีวิสัยทัศน์เป็นมหาวิทยาลัยเพื่อท้องถิ่น ในการทำงานของหน่วยงาน หรือของตัวบุคคลเองนำมากำหนดเป้าหมาย ทิศทางในการทำงาน การเรียนรู้เป้าหมายเป็นไปในทิศทางที่มหาวิทยาลัยวางกรอบไว้ ในอดีตที่ผ่านมาบุคลากรในมหาวิทยาลัยมีการบริการวิชาการเรียนรู้ร่วมกับท้องถิ่นมาโดยตลอด…" (ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 37, การสื่อสารส่วนบุคคล, 15 พฤษภาคม 2566)

สมาชิกในองค์การมีการดำเนินโครงการ กิจกรรมของมหาวิทยาลัยที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย สมาชิกในองค์การการปรับตัวเรียนรู้ การเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการร่วมกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัด โดยมีการส่งเสริมการพัฒนาหลักสูตรระยะสั้นที่ตอบสนองความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น สร้าง Partnership กับสถานประกอบการและหน่วยงานภายนอกในการพัฒนาทักษะการทำงานของประชาชน ดังบทสนทนาของผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

"…คณะพยาบาลเป็นคณะน้องใหม่ คณะเราก็จะมีกลุ่มอาจารย์ใหม่ที่พึ่งเข้ามาร่วมทำงานกับมหาวิทยาลัยไม่กี่ปี บุคลากรเราก็รับทราบขับเคลื่อนไปพร้อมกับวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย การดำเนินกิจกรรมต่างๆ เช่น โครงการนวัตกรสังคม โครงการพยาบาลพี่เลี้ยงที่ร่วมกับ อบจ ในโคราช ที่ทำร่วมกับสถาบันวิจัยจุฬาภรณ์ ให้คนในพื้นที่เข้ามาร่วมอบรมการดูและผู้สูงอายุสถาบันเป็นเครือข่ายเป็น Setting เป็นเหมือนการพัฒนาจากเมืองหลวงสู่ชุมชนซึ่งส่วนตัวมองว่าดีมาก…" (ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 22, การสื่อสารส่วนบุคคล, 23 พฤษภาคม 2566)

"…การพัฒนาการเรียนรู้ของตัวเองก็จะมีการไปอบรมเพิ่มความรู้ให้กับตัวเอง เช่น อบรมระบบการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐด้วยอิเล็กทรอนิกส์ e-GP ระยะที่ 5 โดยการนำเทคโนโลยี Blockchain มาใช้ในการจัดเก็บข้อมูลราคา ยกเลิกการซื้อเอกสาร ลดระยะเวลาการเสนอ

ราคาจาก 8 ชั่วโมงเหลือเพียง 3 ชั่วโมง ปรับปรุงกระบวนการให้ครบถ้วนตามที่ระเบียบฯ กำหนด ซึ่งเป็นระบบที่ต้องเรียนรู้ในสายงานของตัวเอง บางทีก็ต้องศึกษาใน Youtube เพิ่มเติม และเราก็มีกรุ๊ปไลน์เฉพาะกลุ่ม e-GP ในการแลกเปลี่ยนสอบถามปัญหาติดขัดต่างๆ การเรียนรู้ระบบนี้เราสามารถถ่ายโอนความรู้ไปสู่งานท้องถิ่นได้ค่ะ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันได้…” (ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 32, การสื่อสารส่วนบุคคล, 22 พฤษภาคม 2566)

5) องค์ประกอบที่ 4 การที่สมาชิกองค์การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

ผลการศึกษาพบว่า สมาชิกในองค์การมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้ที่ได้จากการปฏิบัติงานกับเพื่อนในหน่วยงานและสมาชิกท่านอื่นอยู่เสมอ สมาชิกในองค์การสามารถการทำงานเป็นทีมร่วมกันได้อย่างเข้มแข็ง

“…มหาวิทยาลัยภาพรวมจะมีการทำงานเป็นกลุ่มเป็นก้อน มีทีมทำงานระดับหน่วยงานซึ่งก็ถือว่าการทำงานเป็นทีมแต่ละหน่วยงานอยู่ในระดับดีนะก็คือทุกคนมีการเรียนรู้ทำงานร่วมกัน หากหน่วยงานตัวเองทำไม่ได้ก็จะประสานงานไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้มาช่วยเหลือ ซึ่งเป็นการทำงานข้ามทีม เช่น การลงโปรแกรมต่างๆ ที่ต้องให้ฝ่ายคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยเหลือ ถ้ามองลักษณะการทำงานก็จะมี 3 ลักษณะ แบบแรกก็คือแบบที่เป็นทางการที่กำหนดแนวทางการทำงานในรูปแบบคำสั่ง แบบที่ 2 เป็นแบบที่มีการทำงานการบริการวิชาการ การวิจัย การพัฒนางาน แบบที่ 3 เป็นเรื่องที่ทำแต่ละกลุ่มย่อย แต่ละกลุ่มย่อยๆมีความเชื่อมโยงกัน…” (ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 2, การสื่อสารส่วนบุคคล, 23 พฤษภาคม 2566)

“…การเรียนรู้ระดับทีมมหาวิทยาลัยมีความเข้มแข็งพอสมควร ระดับคณะก็ถือว่ามีความเข้มแข็ง แต่ทีมในระดับหลักสูตรซึ่งมีจำนวนมากก็ยังไม่เข้มแข็งในระดับหลักสูตร แต่อย่าลืมว่าบุคลากรระดับหลักสูตรไปอยู่ในระดับคณะ และแต่ละหลักสูตรก็มีหลากหลายหลักสูตร แต่ละหลักสูตรก็มีการเข้มแข็งที่ต่างกัน อย่างเช่นหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร์มีบุคลากรจำนวน 113 คน ก็ยังให้ความสำคัญกับการจัดการเรียนรู้ที่น้อยอยู่ แต่ระดับคณะเขาเข้มแข็ง ระดับมหาวิทยาลัยเข้มแข็ง ระดับหลักสูตรยังมีความอ่อนแอในแต่ละหลักสูตร

แต่บังเอิญว่าคนที่ไปทำงานในระดับคณะเป็นคนที่เข้มแข็งในหลักสูตร…” (ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 19, การสื่อสารส่วนบุคคล, 22 พฤษภาคม 2566)

“…เนื่องด้วยคณะเทคโนฯของเรามีหลายศาสตร์ หลากหลายสาขาวิชา เช่น สถาปัตย์ วิศวะ ครู เลยเกิดการแชร์หลายศาสตร์วิชาเรียนรู้ด้วยกัน ซึ่งก็เป็นนวัตกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้ามสาย ที่หลากหลายศาสตร์…” (ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 11, การสื่อสารส่วนบุคคล, 16 พฤษภาคม 2566)

สมาชิกในองค์การมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นร่วมกันในการแก้ปัญหา การวางแผนร่วมกัน ให้เกียรติกัน ไว้เนื้อเชื่อใจกัน และแลกเปลี่ยนความรู้การเรียนรู้ร่วมกัน ให้ข้อเสนอแนะซึ่งกันและกัน และยอมรับเหตุผลของกันและกัน ดังบทสนทนาของผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

“…คณะเรามีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันต่อเนื่อง อย่างเช่นอาจารย์ในคณะเรามีการไปอบรมสัมมนากลับมาก็จะมีการแลกเรียนเปลี่ยนเรียนรู้กิจกรรม KM ร่วมกัน ให้อาจารย์มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นร่วมกัน อาจารย์แต่ละคนที่มีศักยภาพในการนำวิจัยไปบูรณาการกับการเรียนการสอน มีเทคนิค มีกลไก มีกระบวนการในการนำงานวิจัยสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆแล้วไปถ่ายทอดให้กับลูกศิษย์อย่างไร มีการปฏิสัมพันธ์อาจารย์กับลูกศิษย์สร้างผลงาน สร้างโปรดักส์ สร้างอินโนเวชั่นต่างๆออกมาอย่างไรบ้าง เอาสิ่งเหล่านี้มาแชร์กันมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันในองค์กร อันนี้ก็เป็นการกระตุ้นให้อาจารย์ทุกคนเกิดการอยากเรียนรู้ในเรื่องของการวิจัยกับการเรียนการสอน ผมมองว่าการเรียนรู้ระหว่างทีมในคณะเราเข้มแข็งและช่วยเหลือกันครับ…” (ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 11, การสื่อสารส่วนบุคคล, 16 พฤษภาคม 2566)

“…การทำงานในคณะเรามีการประสานงานช่วยเหลือเกื้อกูลกัน เนื่องด้วยคณะเราพึ่งเปิดการเรียนการสอนทำให้มีแลกเปลี่ยนความรู้การเรียนรู้ร่วมกัน ให้ข้อเสนอแนะซึ่งกันและกัน ยอมรับความเห็นต่าง หากสิ่งไหนเราทำไม่ได้ก็ขอความช่วยเหลือจากส่วนงานอื่นๆก็ได้รับการช่วยเหลือดีครับ…” (ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 35, การสื่อสารส่วนบุคคล, 23 พฤษภาคม 2566)

4.1.2 ผลการสังเคราะห์ความคิดเห็นลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา ของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 4 กลุ่ม รายละเอียดดังนี้

1) การที่สมาชิกองค์การคิดอย่างเป็นระบบ สรุปได้ว่า สมาชิกในองค์การมีวิธีการคิดแบบเป็นระบบ มีลำดับขั้นตอนและมองความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ เป็นองค์รวม (Holistic Thinking) ถึงแม้จะไม่สามารถมององค์รวมได้ทุกมิติ แต่สมาชิกในองค์การก็คำนึงถึงผลกระทบที่เชื่อมโยงไปยังมหาวิทยาลัยอยู่เสมอ ทำให้เกิดการทำงานอย่างมีระบบ มีความเข้าใจในงาน มีการวางแผน การแบ่งงาน การปฏิบัติงานแบบเป็นขั้นตอนการตัดสินใจ ในแต่ละปีจะมีการประเมินผลงานเพื่อเกิดการพัฒนาตนเองจะทำให้ตนเองได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของตนดีขึ้น การเกิดระบบความคิดเหล่านี้ทำให้สมาชิกองค์การเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

2) การที่สมาชิกองค์การเป็นบุคคลรอบรู้ สรุปได้ว่า สมาชิกในองค์การเป็นบุคคลที่พร้อมจะเรียนรู้ รับรู้ตลอดเวลา สามารถจัดการความรู้นำมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็นด้านการจัดการเรียนการสอน การวิจัย อีกทั้งยังพร้อมที่เรียนรู้งานอื่นๆนอกเหนือจากงานในหน้าที่ของตนเอง มีความมุ่งมั่นในการปรับปรุงกระบวนการเรียนรู้ของตนอย่างต่อเนื่อง เพื่อยกระดับความรู้ความสามารถทักษะและความเชี่ยวชาญให้สูงขึ้น หรือเป็นความเชี่ยวชาญพิเศษอยู่ตลอดเวลาด้วยการประเมินความต้องการและสมรรถนะของตนเองว่ายังมีส่วนใดที่ยังมีความจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้เพิ่มเติม ทั้งนี้ ความจำเป็นดังกล่าวมีการพิจารณาให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย จากนั้นจึงเสนอและขออนุญาตไปเข้าร่วมโครงการฝึกอบรมต่างๆ และการศึกษาเรียนรู้งานขององค์การอื่นๆ เพื่อเสริมสร้างความรู้ในด้านต่างๆที่เกี่ยวข้องกับงานของตนเอง รวมถึงความรู้ที่หลากหลายตามที่ตนมีความสนใจ เพื่อการพัฒนาความรู้ความสามารถของตนและนำความรู้นั้นมาใช้ประโยชน์เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ แสดงให้เห็นถึงการเป็นบุคลากรที่มีความมุ่งมั่นที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างไม่หยุดยั้งที่ผ่านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

3) การที่สมาชิกองค์การมีแบบแผนความคิด สรุปได้ว่า สมาชิกในองค์การเป็นบุคคลมีแบบแผนในการที่จะเรียนรู้รูปแบบใหม่ๆอยู่เสมอ พร้อมที่จะปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ที่จะเรียนรู้เปลี่ยนแผนความคิดที่ก้าวทันสมัยที่แปรเปลี่ยน ก้าวทันต่อสภาวการณ์ปัจจุบัน โดยไม่ยึดติดกับรูปแบบและกระบวนการทำงาน พร้อมที่จะรับรู้และเรียนรู้รูปแบบใหม่ๆที่มีความเหมาะสมมากกว่า

4) การที่สมาชิกองค์การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน สรุปได้ว่า สมาชิกในองค์การเป็นบุคคลวางแผนการปฏิบัติงานของตนเองเพื่อก้าวสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่ตนเองตั้งไว้และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยที่เป็นมหาวิทยาลัยเพื่อท้องถิ่น รูปแบบการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ สมาชิกในองค์การพร้อมจะขับเคลื่อน ดำเนินกิจกรรมตามนโยบาย กลยุทธ์ วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยไปสู่การพัฒนาและเกิดการเรียนรู้ร่วมกันทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร

5) การที่สมาชิกองค์การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม สรุปได้ว่า สมาชิกในองค์การเป็นบุคคลที่มีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมได้อย่างดี การยอมรับในความคิดเห็นต่างร่วมกัน และแลกเปลี่ยนความรู้การเรียนรู้ร่วมกัน ให้ข้อเสนอแนะซึ่งกันและกัน ให้การช่วยเหลือเกื้อกูลกันและยอมรับเหตุผลของกันและกัน การทำงานร่วมกันของทีมมีความเข้มแข็ง การสนับสนุนจากผู้บริหารที่มุ่งเน้นการผนึกกำลังของสมาชิกให้มุ่งไปในทิศทางเดียวกัน เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกเป็นกลุ่มในองค์การโดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในการแลกเปลี่ยนและพัฒนาความฉลาดรอบรู้ และความสามารถของทีมให้เกิดผลมากกว่าการอาศัยความสามารถของแต่ละบุคคล สมาชิกในทีมได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่างๆร่วมกัน โดยอาศัยสื่อข้อมูลแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมช่วยให้สมาชิกในองค์การตระหนักถึงความร่วมมือและการสร้างเครือข่ายให้เกิดการริเริ่มสิ่งใหม่ๆ นำเอาทักษะและความรู้ที่สะสมมาวิเคราะห์ปัญหา ตรวจสอบปัญหาร่วมกันและพัฒนาความคิดใหม่ๆร่วมกัน รวมถึงการสร้างความร่วมมือระหว่างองค์การและเครือข่ายความร่วมมือภาคประชาชนให้เกิดขึ้น

สรุปประเด็นที่ 1 ลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมาที่สมาชิกในองค์การสะท้อนออกมาถึงคุณลักษณะการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Senge ด้วยหลักวินัย 5 ประการ สรุปได้ว่า สมาชิกในองค์การมีวิธีการคิดแบบเป็นระบบ มีลำดับขั้นตอนและมองความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ เป็นองค์รวม (Holistic Thinking) ถึงแม้จะไม่สามารถมององค์รวมได้ทุกมิติบางประเด็นยังมองแบบแยกส่วน แต่สมาชิกในองค์การก็คำนึงถึงผลกระทบที่เชื่อมโยงไปยังมหาวิทยาลัยอยู่เสมอ สมาชิกในองค์การเป็นบุคคลรอบรู้ที่พร้อมจะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สามารถจัดการความรู้นำมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็นด้านการจัดการเรียนการสอน การวิจัย อีกทั้งยังพร้อมที่เรียนรู้งานอื่นๆนอกเหนือจากงานในหน้าที่ของตนเอง สมาชิกองค์การเป็นบุคคลมีแบบแผนความคิดในการที่จะเรียนรู้รูปแบบใหม่ๆ พร้อมที่จะปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ที่จะเรียนรู้ เปลี่ยนแผนความคิดที่ก้าวทันสมัยที่แปรเปลี่ยน โดยไม่ยึดติดกับรูปแบบและกระบวนการทำงานเดิมๆ มีการ

วางแผนการปฏิบัติงานของตนเองเพื่อก้าวสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่ตนเองตั้งไว้และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย มีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมตระหนักถึงความร่วมมือและการสร้างเครือข่ายให้เกิดการริเริ่มสรรสร้างสิ่งใหม่ๆร่วมกัน

4.2 ปัจจัยทางการบริหารขององค์การที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา

ในส่วนนี้ผู้วิจัยจะนำเสนอผลการศึกษาปัจจัยทางการบริหารขององค์การที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา ซึ่งเป็นการอธิบายผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่สอง โดยนำเสนอผลการศึกษา แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ (1) ผลการวิเคราะห์ปัจจัยทางการบริหารขององค์การที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา จำนวน 6 ปัจจัย ได้แก่ 1) ด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การ 2) ด้านภาวะผู้นำ 3) ด้านกลยุทธ์หรือวิสัยทัศน์องค์การ 4) ด้านการจัดการความรู้ 5) ด้านการสร้างนวัตกรรมความรู้ 6) ด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ในหน่วยงาน และ (2) ผลการสังเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 4 กลุ่ม ประกอบด้วย 1) กลุ่มผู้บริหาร จำนวน 9 ราย 2) กลุ่มอาจารย์ จำนวน 14 ราย 3) กลุ่มเจ้าหน้าที่ จำนวน 12 ราย 4) กลุ่มอดีตบุคลากร จำนวน 6 ราย รวมทั้งหมด 41 ราย รายละเอียดดังนี้

4.2.1 ผลการศึกษาปัจจัยทางการบริหารขององค์การที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา

1) วัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การ ผลการศึกษาพบว่า มหาวิทยาลัยมีการสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นด้วยวิธีการหลากหลาย มหาวิทยาลัยมีการจัดกิจกรรมและบรรยากาศภายในมหาวิทยาลัยให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ นอกจากนั้นในแต่ละคณะวิชามีการบริหารแบบ Agile Management คือ จัดแบ่งอำนาจหน้าที่การทำงานเป็นกลุ่มเล็ก ที่มีความเชี่ยวชาญงานเฉพาะ มีความยืดหยุ่น คล่องตัว และปรับเปลี่ยนได้อย่างรวดเร็ว มีการประสานงานรวดเร็ว (Coordination) โดยจัดให้มีกลุ่มผู้ชำนาญงานเฉพาะทำงานโครงการหรืองานที่ต้องการความยืดหยุ่นและรวดเร็ว มหาวิทยาลัยมีการสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศการเรียนการสอนให้มีความเป็นนานาชาติ การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงาน การสื่อสาร และการประสานงาน การให้งบประมาณแก่โครงการที่ส่งเสริมการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยมีการสนับสนุนให้สมาชิกองค์การทุกระดับสามารถแสดงศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มความสามารถ มีการสร้าง

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

วัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง และมีการพัฒนาตนเองตามสายงานเพื่อให้เกิดความรู้ ความชำนาญ และทักษะเชิงวิชาชีพในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น มีการแลกเปลี่ยนความรู้สมาชิกสามารถเข้าถึงแหล่งของความรู้ได้ และมีการแลกเปลี่ยนความรู้ใหม่ตลอดเวลา การมีอิสระในการเรียนรู้ สามารถสรรสร้างความคิดใหม่ๆอันนำไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัย ดังบทสนทนาของผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

"...มหาวิทยาลัยมีบรรยากาศสนับสนุนให้บุคลากรของเราได้มีการเรียนรู้เยอะเลย อาทิเช่น ภาระงานสอนของอาจารย์แต่ละท่านที่มีมากอยู่แล้ว มหาวิทยาลัยจึงไม่ได้ให้บุคลากรต้องสแกนนิ้วทำงาน เพราะเดี๋ยวนี้อาจารย์สอนที่ไหนก็ได้ ทำให้อาจารย์ได้มีเวลานอกเหนือจากการสอนไปเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อให้เกิดการพัฒนาตนเอง สามารถดีไซด์ความคิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ ด้วยบุคลากรในมหาวิทยาลัยจะประกอบด้วยคนหลายวัยการเรียนรู้ของแต่ละคนก็แตกต่างกัน บางคนการเรียนรู้ด้วยระบบการศึกษาที่เปลี่ยนไปมากกว่า ทำให้เขาโดยถูกบีบบังคับต้องเรียนรู้ ไม่ว่าจะเป็นสถานการณ์มาบีบเรา ระบบประกันคุณภาพการศึกษา เกณฑ์ต่าง ๆ AUN, IQA ตัวชี้วัด impact factor ต่างๆที่พวกอาจารย์จะต้องโดนบีบ การที่จะพัฒนาตนเองต้องมีการเรียนรู้จากปัจจัยสภาพภายนอกที่เป็นตัวกระทบให้เกิดเรียนรู้..." (ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 1, การสื่อสารส่วนบุคคล, 16 พฤษภาคม 2566)

"...ท่านอธิการบดีท่านมีนโยบายที่จะขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ วัฒนธรรมสนับสนุนการเรียนรู้ร่วมกัน แลกเปลี่ยนประสบการณ์ ทำผลงานร่วมกันก็ถือว่ามหาวิทยาลัยมีนโยบายกิจกรรมสนับสนุนการเรียนรู้มาโดยตลอด และมหาวิทยาลัยก็เปิดโอกาสให้คณาจารย์ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างความรู้ความเข้าใจ ขับเคลื่อนนโยบายร่วมกัน ในภาพรวมพี่มองว่ามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ท่านอธิการบดีท่านเปิดกว้างมีนโยบายการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร บุคลากรก็เปิดใจที่จะเรียนรู้เปิดกว้าง เรียนรู้ รับรู้ ที่จะขับเคลื่อนไปพร้อมๆกัน..." (ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 5, การสื่อสารส่วนบุคคล, 16 พฤษภาคม 2566)

"...วัฒนธรรมองค์การของเราก็ยังเป็นรูปแบบพี่สอนน้องอยู่ครับ พัฒนาตนเองตามสายงานเพื่อให้เกิดความรู้ เช่น การขอตำแหน่งทางวิชาการ คณะจะมีระบบพี่เลี้ยงดูแล สนับสนุนงบประมาณ เกื้อกูลกันเต็มที่ หรือการทำวิจัยก็มีการไขว้กันทำร่วมกันในรูปแบบอาศัยเกื้อกูลกันและกัน..." (ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 8, การสื่อสารส่วนบุคคล, 22 พฤษภาคม 2566)

มหาวิทยาลัยมีบรรยากาศที่สนับสนุนเสริมสร้างให้สมาชิกองค์การเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อเกิดการพัฒนาตนเอง มีบรรยากาศที่ส่งเสริมความคิดริเริ่มสิ่งใหม่ สร้างจุดมุ่งหมายร่วมกันเพื่อการพัฒนาการเรียนรู้อยู่เสมอ และเปิดโอกาสให้สมาชิกองค์การเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานตามนโยบาย หรือกิจกรรมเรียนรู้ต่างๆของมหาวิทยาลัย และเปิดโอกาสให้สมาชิกองค์การมีส่วนร่วมในการผลักดันองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

> "...บรรยากาศการทำงานจริงๆมันเกิดจากสภาพแวดล้อมนะ การช่วยเหลือแก้ไขหาทางออกร่วมกันนะครับก็จะมีบางส่วนที่ขัดแย้งก็เป็นเรื่องธรรมชาติก็จะมีบ้าง แต่ว่ามันก็จะมีวิธีการจัดการในแบบที่เป็น Formal กับ Informal ส่วนใหญ่คนที่ทำงานด้วยกันก็จะพูดคุยช่วยกันหาทางออกในการแก้ปัญหานะครับเพื่อจะช่วยแก้ปัญหา ผู้บริหารท่านก็ให้แนวทางแก้ปัญหาในบางเรื่องที่ต้องการการประสานงานหาทางออกร่วมกัน ในภาพรวมมหาวิทยาลัยก็มีบรรยากาศที่สนับสนุนให้บุคลากรเรียนรู้ เสริมสร้าง ริเริ่มสิ่งใหม่ๆอยู่แล้วครับ..." (ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 2, การสื่อสารส่วนบุคคล, 23 พฤษภาคม 2566)

เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการดำเนินงาน หรือกิจกรรมต่างๆของมหาวิทยาลัยตามความต้องการของแต่ละคน มีการดำเนินกิจกรรมต่างๆอย่างต่อเนื่องเพื่อกระตุ้นให้สมาชิกในองค์การมีส่วนร่วมและวิเคราะห์ปัญหา และอุปสรรคเพื่อดำเนินการแก้ไขปัญหา อุปสรรคนั้นๆ อย่างต่อเนื่อง มีการสร้างความตระหนักถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้นกับสมาชิกทุกระดับในองค์การเพื่อนำไปสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรมและพัฒนาศักยภาพอย่างเป็นอิสระและต่อเนื่อง ส่งผลให้สมาชิกในมหาวิทยาลัยมีความรู้สึกปลอดภัยจากการถาม หรือข้อเสนอแนะ หรือความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น หรือการนำเสนอของกลุ่มที่เป็นคนส่วนน้อย หรือความเห็นที่ขัดแย้งกับความเห็นอื่นๆ และใช้เวลาส่วนใหญ่ไปกับการทบทวนกระบวนการดำเนินงานต่างๆของมหาวิทยาลัยนำไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยในที่สุด ดังบทสนทนาของผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

> "...มหาวิทยาลัยได้เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงศักยภาพเต็มที่ใช้ความสามารถเรียนรู้ได้อย่างเต็มที่ ไม่ว่าจะด้านการวิจัย การเรียนการสอน โดยมหาวิทยาลัยสนับสนุนงบพัฒนาตนเองให้กับบุคลากรทุกระดับ เพื่อพัฒนาตนเองตามสายงานให้เกิดความรู้ ความชำนาญและทักษะเชิงวิชาชีพในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น รวมถึงสนับสนุนให้ทุนศึกษาต่อ ในเรื่องการมีส่วนร่วม มหาวิทยาลัยก็เปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมอยู่แล้ว ไม่ว่าจะเป็นมี

ส่วนร่วมในการดำเนินงาน หรือกิจกรรมต่างๆของมหาวิทยาลัย และทางคณะก็สนับสนุนให้บุคลากรได้เข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมของมหาวิทยาลัยด้วย และมหาวิทยาลัยก็มีช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายที่ให้บุคลากรสามารถติดต่อกันได้อย่างสะดวก หากต้องการพบท่านอธิการบดีแบบส่วนตัว ท่านก็เปิดโอกาสให้เข้าพบ และท่านก็มีช่องทาง Email ที่สามารถส่งข้อความหาท่านได้โดยตรง…" (ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 3, การสื่อสารส่วนบุคคล, 16 พฤษภาคม 2566)

การสื่อสารภายในมหาวิทยาลัยมีหลายช่องทาง ซึ่งการสื่อสารนั้นเป็นกระบวนการหนึ่งที่ส่งผลต่อการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัย และเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในการพัฒนามหาวิทยาลัยไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ โดยในแต่ละคณะวิชามีระบบการสื่อสารที่มีการแลกเปลี่ยนติดต่อสื่อสารกันภายใน (Internal Exchange) การมีช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย เพื่อให้สมาชิกองค์การและผู้บริหารสามารถสื่อสารกันได้อย่างสะดวกรวดเร็ว มีการพบปะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เช่น การสื่อสารผ่านกรุ๊ปไลน์ อีเมล์ และเพจเฟสบุ๊คคณะวิชา สามารถมองการเชื่อมโยงเป็นระบบ มีอิสระและตรงไปตรงมา ปราศจากอคติ ซึ่งทำให้ความช่วยเหลือกัน การสื่อสารภายในองค์การจึงเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารของมหาวิทยาลัย และการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิกของมหาวิทยาลัยที่ทำให้การดำเนินงานโดยเฉพาะโครงการพัฒนาท้องถิ่น การบริการวิชาการ สามารถดำเนินไปได้อย่างคล่องตัว รวดเร็ว และประสบความสำเร็จ ดังบทสนทนาของผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

"…มหาวิทยาลัยมีช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้กันในหลายรูปแบบ ในรูปแบบที่เป็นทางการก็คือการสื่อสารกันที่มีการเข้าพบคุย การประชุม ส่วนรูปแบบการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการก็จะใช้โซเชียลมีเดียนะครับอาจจะใช้ Facebook อาจจะใช้ LINE กลุ่มย่อย หรือ LINE กลุ่มของคณะ Facebook ของมหาวิทยาลัย Facebook ของคณะของหน่วยงาน ก็จะมีการใช้ทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ…" (ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 2, การสื่อสารส่วนบุคคล, 23 พฤษภาคม 2566)

"…ผู้บริหารท่านเปิดโอกาสให้เราแสดงความคิดเราแจ้งถึงปัญหาของเราให้ทราบ และท่านก็รับฟังความคิดเห็นในทุกระดับ ไม่ได้ปิดบังช่องทางการสื่อสาร…" (ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 31, การสื่อสารส่วนบุคคล, 22 พฤษภาคม 2566)

"…ท่านผู้บริหารเปิดโอกาสให้เข้าพบได้ตลอด เปิดใจรับฟังเหตุผลที่เราได้เสนอแนะไป ท่านมีวิสัยทัศน์มีนโยบายขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ท่านได้บรรจุไว้ในแผนอยู่แล้ว…" (ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 39, การสื่อสารส่วนบุคคล, 15 พฤษภาคม 2566)

นอกจากมหาวิทยาลัยจะมีวัฒนธรรมที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้แล้ว ก็ยังมีบางประเด็นที่ยังเป็นวัฒนธรรมที่เป็นด้านที่หย่อนในองค์การ วัฒนธรรมผู้อาวุโสที่ยังขาดการสื่อสารในการเรียนรู้แลกเปลี่ยนร่วมกันในสภาวการณ์ที่ปรับเปลี่ยนในโลกปัจจุบัน ดังบทสนทนาของผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

"...วัฒนธรรม Gen ของคน Gen X หรือ Baby Boomer ก็จะมีวัฒนธรรมเคารพผู้อาวุโส ปัจจุบันก็จะมีการถ่ายโอนของคนคนGenใหม่เข้ามามากขึ้น ทำให้วัฒนธรรมผู้อาวุโสลดลง แต่ยอมรับในความสามารถกันมากขึ้น การเรียนรู้ในตัวบุคคลในมุมมองของผมในแต่ละกลุ่มวัยก็จะมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในบางสิ่งร่วมกัน แต่ก็ยังมีบางสิ่งที่ยังไม่พร้อมปรับเปลี่ยนที่จะเรียนรู้ก็มี อย่างเช่นด้านเทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ ก็จะมีบุคลากรกลุ่มเก่าที่ยังนิ่ง ไม่ทำ ไม่ปรับ ไม่เรียนรู้ อันนี้คือส่วนน้อยในองค์กร และยังมีกฎเกณฑ์ ระเบียบต่างๆภายนอกที่เข้ามาบีบในการที่จะต้องพัฒนาตนเอง ต้องมีการเรียนรู้จากสภาพภายนอกที่เป็นตัวผลักดันให้เรียนรู้มากกว่า..." (ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 1, การสื่อสารส่วนบุคคล, 16 พฤษภาคม 2566)

"...ภาพรวมบุคลากรในมหาวิทยาลัยมีลักษณะการเรียนรู้จะมีกลุ่มคน 3 กลุ่มครับ กลุ่มหนึ่งก็คือพอมีอะไรมาใหม่ต้องพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงเรียนรู้ทันทีเลยกลุ่มนี้อาจจะมีไม่เยอะประมาณ 10-20% อีกกลุ่มหนึ่งก็คือขอตามเขาไป มีการอบรม เรียนรู้ตามเขาไป กลุ่มนี้จะกลุ่มใหญ่พอสมควรมากกว่า 50% ส่วนอีกกลุ่มก็จะขออยู่อย่างเดิม ไม่ไหวละ เหนื่อยละ อาจเป็นเพราะวิตกกังวลในการใช้เทคโนโลยีที่ยุ่งยากเกินไปขออยู่แบบ save zone ดีกว่า แต่พออยู่ไปสักพักหนึ่งเทคโนโลยีเข้ามากดดันเยอะๆเขาก็ต้องมีการปรับเปลี่ยน ต้องเรียนรู้ ก็จะเปลี่ยนขยับมากลุ่มที่ 2 ถึงวันนี้ในเรื่องของการเอาเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงานในอะไรต่างๆ กลุ่มนี้ก็น่าประมาณไม่เกิน 10% แล้วล่ะครับ ก็ต้องยอมรับว่ามีคนกลุ่มนี้อยู่ในองค์กรอยู่ครับมันจะได้เป็นสีสันของการทำงาน อย่างเช่นตัวเองทำไม่ได้ก็ต้องให้น้องๆมาช่วยแต่จริงๆแล้วมันก็เป็นวิธีการเรียนรู้อีกอย่างหนึ่งเหมือนกัน เป็นการปรับเปลี่ยนวิธีการเรียนรู้แบบนี้โอเคเราทำเองไม่ได้เราก็ให้คนอื่นช่วยแล้วก็เอาไปใช้ก็เป็น

วิธีการปรับเปลี่ยนเรียนรู้ในระดับหนึ่งนะ พร้อมที่จะรับรู้และเรียนรู้รูปแบบใหม่ๆที่มีความเหมาะสมมากกว่า..." (ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 2, การสื่อสารส่วนบุคคล, 23 พฤษภาคม 2566)

"...มหาวิทยาลัยเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมและสนับสนุนในกิจกรรมที่จะพัฒนาตนเอง ซึ่งบุคลากรก็จะมีกลุ่มที่เปิดรับสิ่งใหม่ๆบ้าง เรียนรู้สิ่งใหม่ๆบ้างแต่ก็ไม่ถึงกับไม่เปิดทั้งหมดนะครับก็จะมีบางส่วนครับ ซึ่งปัจจุบันกลุ่มที่ไม่เปิดรับก็น่าจะน้อยลงนะครับก็มีรับฟังบ้าง ปรับปรุงแก้ไขบ้างเป็นธรรมชาติของคน สมมุติว่าเราทำงานมานานจะให้เราเปลี่ยนแบบกลับหัวกลับหลังก็คงไม่ได้ ถ้าเป็นผู้บริหารgenใหม่อายุไม่เยอะมากก็จะมีวิธีการปรับเปลี่ยนรูปแบบวิธีการ มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเรียนรู้ที่มีการเปลี่ยนแปลงไป อย่างเช่น ในช่วงการแพร่ระบาดของโควิด รูปแบบการสอนก็ต้องปรับเปลี่ยนไป คนสอนก็ต้องมีวิธีการเรียนรู้ที่จะปรับเปลี่ยนรูปแบบการสอนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ครับ..." (ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 2, การสื่อสารส่วนบุคคล, 23 พฤษภาคม 2566)

"...มหาวิทยาลัยมีวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกันในภาพรวมผมมองว่าดีมากนะ มีการจัดหาเทคโนโลยีสารที่ทันสมัย และสนับสนุนทรัพยากรให้เจ้าหน้าที่ได้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆอยู่ตลอดเวลา นอกจากมหาวิทยาลัยจะซัพพอร์ตงบประมาณในการพัฒนาตนเองแล้วในส่วนคณะวิชาผมก็สนับสนุนผลักดันลูกน้องได้พัฒนาความเชี่ยวชาญในสายงานยิ่งขึ้น ซึ่งการเรียนรู้ในองค์การปัจจุบันก็มีต้องมีการปรับเปลี่ยนไปเยอะเลย สมัยนี้จะอยู่เฉยไม่ได้แล้ว ซึ่งในมหาวิทยาลัยเราก็จะมีบุคลากรหลายช่วงวัยในองค์การก็จะมีวัฒนธรรมอาวุโสอยู่ที่ต้องให้ความเคารพนับถือกัน ข้าราชการปัจจุบันก็น้อยลงเหลืออยู่ประมาณ 10% ส่วนใหญ่เป็นคนรุ่นใหม่ที่อยู่เป็นพนักงานมหาวิทยาลัย ซึ่งก็จะเป็นคนรุ่นใหม่ ทำให้การประสานงานระหว่างคนรุ่นเก่ากับคนรุ่นใหม่ยังมี Gab ช่องว่างระหว่างวัย ผมว่าถ้าหากการสื่อสารตรงนี้ได้ดี ก็จะทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันได้ดีเช่นกัน ผมว่ามหาวิทยาลัยจะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ชัดเจนยิ่งขึ้น..." (ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 7, การสื่อสารส่วนบุคคล, 22 พฤษภาคม 2566)

2) ภาวะผู้นำ ผลการศึกษาพบว่า ผู้นำเป็นบุคคลที่มีความสำคัญและมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัย คือ อธิการบดีและคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัย ดังจะเห็นได้จากการบริหารจัดการที่นำการเปลี่ยนแปลงมาสู่มหาวิทยาลัยแบ่งเป็น 3 ช่วงเวลา คือ

ปี พ.ศ. 2547-2556 สมัยของอธิการบดี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เสาวนิต เสาณานนท์ (ดำรงตำแหน่ง 2 สมัย) มหาวิทยาลัยเปิดหลักสูตรการศึกษา 3 ระดับการศึกษา ได้แก่ ระดับปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก จำนวน 6 คณะ 79 สาขาวิชา มีผลการดำเนินงานแบ่งตามพันธกิจ 4 ด้าน 1) ด้านการเรียนการสอน มหาวิทยาลัยมีผลงานที่โดดเด่น ได้แก่ มีกระบวนการพัฒนาหลักสูตรที่ต่อเนื่องมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2545 ที่มีระบบและขั้นตอนจนได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้นำในด้านการพัฒนาหลักสูตรมหาวิทยาลัยราชภัฏส่วนภูมิภาคแห่งแรก 2) ด้านการวิจัย มหาวิทยาลัยดำเนินการผลงานที่โดดเด่น ได้แก่ (1) มีการพัฒนาระบบบริหารจัดการด้านการวิจัยเป็นต้นแบบให้กับเครือข่ายมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง (2) สถาบันวิจัยไม้กลายเป็นหินฯ เป็นศูนย์ความเป็นเลิศเฉพาะทาง (Center of Excellence) ซึ่งเป็นแห่งเดียวในประเทศไทยและเป็น 1 ใน 7 แห่งของโลก เป็นแห่งแรกของทวีปเอเชียและมีการเปิดตัวแรดดึกดำบรรพ์ไทยพันธุ์ใหม่ของโลก 3) ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม มหาวิทยาลัยดำเนินการผลงานที่โดดเด่น ได้แก่ (1) การพัฒนาและทำนุบำรุงแหล่งเรียนรู้ศิลปะและวัฒนธรรมท้องถิ่น โดยการจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้แหล่งอารยธรรมก่อนประวัติศาสตร์ บ้านโนนวัด ตำบลพลสงคราม อำเภอโนนสูง จังหวัดนครราชสีมา (2) มีพิพิธภัณฑ์เมืองนครราชสีมาและพิพิธภัณฑ์เพลงโคราชซึ่งเป็นแหล่งเรียนรู้ศิลปะและวัฒนธรรมท้องถิ่นในมหาวิทยาลัย (3) มีการจัดทำหนังสือ “ภูมิศาสตร์โคราช (Geography of Korat)” เพื่อใช้ประกอบการสอนใน รายวิชาโคราชศึกษา และจัดทำหนังสือเพลงโคราช ทำเนียบหมอเพลงโคราช 4) ด้านการบริการวิชาการ มหาวิทยาลัยดำเนินการผลงานที่โดดเด่น ได้แก่ (1) การส่งเสริมการเรียนรู้และประยุกต์ใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ได้แก่ โครงการอนุรักษ์พันธุกรรมพืชเนื่องมาจากพระราชดำริ โครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ ในการแก้ปัญหาและใช้ประโยชน์จากดินเค็มของจังหวัดนครราชสีมา

ปี พ.ศ. 2556-2561 (สมัยของอธิการบดี รองศาสตราจารย์ ดร.วิเชียร ฝอยพิกุล) มหาวิทยาลัยฯ เปิดหลักสูตรการศึกษาเพิ่มจากเดิม ได้แก่ ระดับประกาศนียบัตรบัณฑิตศึกษา และมีหลักสูตรเพิ่มถึง 87 หลักสูตร ในปีการศึกษา 2561 มีวิสัยทัศน์ที่จะเป็น “มหาวิทยาลัยที่เรียนรู้” โดยมีแผนการจัดการความรู้เป็นแนวทางดำเนินการจัดการความรู้ทั่วทั้งองค์การ มีโครงการ/กิจกรรมของหน่วยงาน และของมหาวิทยาลัยที่บูรณาการตามพันธกิจหลัก 4 ด้าน ได้แก่ 1) การเรียนการสอน 2) การวิจัย 3) การบริการวิชาการ 4) ศิลปะและวัฒนธรรม มหาวิทยาลัยมีโครงการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องให้ผลลัพธ์การจัดการความรู้เชิงประจักษ์ ได้แก่ มหกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ครั้งที่ 6 : NRRU Show & Share 2017 นอกจากนี้ยังมีโครงการ Lunch Talk เป็นโครงการต่อเนื่องที่ดำเนินงานขยายผลมาจากปี พ.ศ. 2559 เป็นโครงการที่สามารถกระตุ้นสมาชิกในองค์การให้เกิดการแลกเปลี่ยน

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

เรียนรู้มากขึ้น โดยมีเป้าหมายของการจัดการความรู้ร่วมกัน เป็น Best Practice คือ เป็นองค์การที่เรียนรู้และบูรณาการการจัดการความรู้กับงานประจำเพื่อมุ่งสู่การเป็น “มหาวิทยาลัยที่เรียนรู้ของท้องถิ่น”

ปี พ.ศ. 2562-ปัจจุบัน (สมัยของอธิการบดี รองศาสตราจารย์ ดร.อดิศร เนาวนนท์ ดำรงตำแหน่งสมัยที่ 2) มหาวิทยาลัยกำหนดเป้าหมายเพื่อเป็นมหาวิทยาลัยของปวงชนที่เน้นคุณภาพการผลิตบัณฑิตและการวิจัย เพื่อพัฒนาท้องถิ่น มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับในระดับชาติและนานาชาติ ตามวิสัยทัศน์ “เป็นผู้นำการศึกษา เพื่อพัฒนาท้องถิ่น สู่ความยั่งยืน” และสืบสานศิลปะวัฒนธรรมของชาติและสร้างสรรค์คุณค่าภูมิปัญญาท้องถิ่นก้าวไกลสู่สากล มีการปรับเปลี่ยนเพื่อตอบสนองกับสถานการณ์โลก ปัจจุบันมหาวิทยาลัยยังคงยึดการดำเนินงานตามพันธกิจหลัก ได้แก่ 1) การเรียนการสอน 2) การวิจัย 3) การบริการวิชาการ 4) การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม

รองศาสตราจารย์ ดร.อดิศร เสานานนท์ ผู้นำเป็นบุคคลที่มีความสำคัญและมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัย เป็นผู้ที่มีบทบาทและทักษะในการทำหน้าที่กระตุ้นและช่วยเหลือให้สมาชิกในองค์การสามารถรวบรวม จัดเก็บ และเผยแพร่ความรู้ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน และนำความรู้ไปใช้ ออกแบบ และคิดค้นรูปแบบใหม่ๆในการทำงาน ปรับเปลี่ยนรูปแบบของเครือข่ายและการทำงานของทีม คิดค้นนโยบายหรือกลยุทธ์ใหม่ๆเพื่อนำมาใช้ในหน่วยงาน เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล เปิดใจยอมรับสิ่งใหม่ๆและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และเปิดโอกาสให้สมาชิกองค์การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและมีอิสระในการทำงาน พร้อมทั้งเปิดใจและยอมรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกองค์การในทุกระดับ และส่งเสริมการพัฒนาสมาชิกองค์การ ดังบทสนทนาของผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

> “...โดยวิสัยทัศน์ภาพรวมมหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อพัฒนาท้องถิ่นนะครับ แล้วส่วนย่อยลงมาของหน่วยงาน หน่วยงานก็จะมีกรอบวิสัยทัศน์แตกต่างกันไป เรื่องของการจัดการรู้หรืออะไรต่างๆก็จะมีกรรมการชุดที่ทำงานเรื่องนั้นกำหนดแนวทางและวิธีการขับเคลื่อนไปด้วยกันก็จะเป็นลักษณะวิสัยทัศน์ของส่วนงานขับเคลื่อนสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย ในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมา ช่วงโควิดก็จะมีการปรับเปลี่ยนแปลงเรื่องของวิธีการ วิธีคิด เรื่องของวิธีทำงาน ซึ่งก็จะมีวิธีการปรับเปลี่ยนกระบวนการวิสัยทัศน์ของผู้บริหารในหลายส่วนเป็นไปในทางที่ดี โดยท่านอธิการบดีท่านก็มีนโยบายการขับเคลื่อนพัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ท่านก็

เปิดใจยอมรับฟังความเห็นของบุคลากรทุกระดับอยู่แล้วครับ หากมีปัญหาติดขัดส่วนไหนก็สามารถสื่อสารแจ้งอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการกับท่านโดยตรงได้ตลอดเวลา ...” (ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 2, การสื่อสารส่วนบุคคล, 23 พฤษภาคม 2566)

“...ท่านอธิการบดีท่านมีนโยบายที่จะขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สนับสนุนการเรียนรู้ร่วมกัน แลกเปลี่ยนประสบการณ์ ทำผลงานร่วมกัน ก็ถือว่ามหาวิทยาลัยมีนโยบายกิจกรรมสนับสนุนการเรียนรู้มาโดยตลอด ในเรื่องการประกันคุณภาพในปีนี้ การใช้ระบบ AUN QA มหาวิทยาลัยนโยบายขับเคลื่อนให้คณาจารย์ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างความรู้ความเข้าใจ และถ่ายทอดลงมาในคณะ คณะก็รับนโยบายมาขับเคลื่อนในคณะอาจเป็นกิจกรรมวิทยากรร่วมแลกเปลี่ยนหรือกิจกรรมแลกเปลี่ยนในคณะ ในภาพรวมพี่มองว่ามหาวิทยาลัยเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ท่านอธิการบดีท่านเปิดกว้างมีนโยบายการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร บุคลากรก็เปิดใจที่จะเรียนรู้ เปิดกว้าง เรียนรู้ รับรู้ ที่จะขับเคลื่อนไปพร้อมๆกัน...” (ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 8, การสื่อสารส่วนบุคคล, 16 พฤษภาคม 2566)

“...ในส่วนของนโยบายด้านการวิจัยท่านผู้บริหารระดับสูง ท่านอธิการหรือรองอธิการฝ่ายต่างๆ ท่านก็จะให้นโยบายอยู่เสมอว่า การทำงานวิจัยเราต้องทำงานวิจัยที่ข้ามศาสตร์ เช่น คณะวิทยาศาสตร์ร่วมกับคณะสาธารณสุข คณะวิทยาการจัดการ ซึ่งจะเป็นการส่งเสริมเกิดการเรียนรู้ร่วมกันข้ามศาสตร์และจะก่อให้เกิดนวัตกรรมร่วมกัน ซึ่งผมก็มองว่ามันเป็นสิ่งที่ท้าทายในการที่จะเรียนรู้อีกอย่างหนึ่ง โดยในทางคณะเราก็มีการดำเนินการตามกรอบนโยบายของท่านผู้บริหารอยู่แล้วครับ...” (ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 13, การสื่อสารส่วนบุคคล, 16 พฤษภาคม 2566)

“...มหาวิทยาลัยมีนโยบาย การกำหนดแผนกลยุทธ์ระยะสั้น ระยะยาวขับเคลื่อนองค์กรอยู่แล้ว มีการมอบหมายหน่วยงานหลักในการรับผิดชอบแต่ละแผนงาน และมีการทบทวนแผนทุกปี ทุกส่วนงานก็จะเข้าไปมีส่วนร่วมในการทบทวนแผน...” (ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 24, การสื่อสารส่วนบุคคล, 16 พฤษภาคม 2566)

“...มหาวิทยาลัยมีการกำหนดกลยุทธ์วิสัยทัศน์ มีแผนมีนโยบายขับเคลื่อนพัฒนามหาวิทยาลัยอยู่แล้ว และท่านอธิการบดีท่านเป็นอาจารย์สายครูท่านก็ให้ความสำคัญที่จะ

พัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งได้บรรจุในแผนอย่างชัดเจน...” (ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 37, การสื่อสารส่วนบุคคล, 15 พฤษภาคม 2566)

โดยท่านอธิการบดีได้ให้ความใส่ใจกับการเรียนรู้เป็นเรื่องสำคัญ อีกทั้งยังช่วยสนับสนุนทั้งทรัพยากร และสนับสนุนในเชิงจิตวิทยาที่จะทำให้เกิดการเข้าร่วมการเรียนรู้และการขยายการเรียนรู้ไปยังส่วนต่างๆขององค์การได้อย่างรวดเร็วอีกด้วย เป็นบุคคลที่มีบทบาทและทักษะการบริหารจัดการองค์การที่มีประสิทธิภาพ ในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารได้ให้ความใส่ใจกับการเรียนรู้เป็นเรื่องสำคัญ โดยสมาชิกในองค์การได้รับแรงบันดาลใจจากอธิการบดีท่านนี้โดยเฉพาะในเรื่องทางความคิดเนื่องจากท่านมาสายครู ทำให้สมาชิกองค์การได้กรอบวิธีการคิดที่กว้างไกลยิ่งขึ้น เช่น วิสัยทัศน์ รูปแบบการนำและการจูงใจที่จะทำให้สิ่งต่างๆในมหาวิทยาลัยเกิดขึ้น รวมถึงการผลักดันให้สมาชิกองค์การดำเนินตามแนวทางที่ต้องการ การเป็นผู้นำในองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยนั้น จึงมีอิทธิพลต่อปัจจัยภายในองค์การด้านอื่นๆ ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การ การจัดการความรู้ กลยุทธ์วิสัยทัศน์ขององค์การ การสร้างนวัตกรรมความรู้ และการนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ในหน่วยงาน ซึ่งเป็นกระบวนการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยที่นำไปสู่การเป็นองค์การแห่งเรียนรู้ในที่สุด ดังบทสนทนาของผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

“...สมัยที่เราจะขับเคลื่อนเป็นมหาวิทยาลัยผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกลแล้วว่าเราจะพัฒนาขับเคลื่อนอย่างไร อาจารย์คิดว่าการพัฒนาคนเป็นสิ่งสำคัญที่สุด การที่เราจะไปให้ความรู้กับนักศึกษาได้อาจารย์ต้องมีความรู้ก่อน ต้องมีศักยภาพเพียงพอ สมัยนั้นมหาวิทยาลัยจึงมีนโยบายสนับสนุนให้อาจารย์ไปศึกษาต่อตามที่ตัวเองต้องการทั้งในประเทศและต่างประเทศ มหาวิทยาลัยให้งบสนับสนุนเต็มที่ อีกทั้งยังผลักดันปั้นเด็กของเราที่มีศักยภาพภายหลังสำเร็จการศึกษาให้เข้ามาทำงานเพื่อพัฒนาองค์การมหาวิทยาลัยต่อ ส่งเสริมปลูกฝังการรักองค์การพัฒนาองค์การ เมื่อเราอยู่แล้วมีความสุขสามารถประกอบอาชีพเลี้ยงตัวเองได้ดูแลครอบครัวได้แล้วเราจะรักที่ตรงนั้นพัฒนาตรงนั้นจะไม่ไปไหน ซึ่งปัจจุบันจะเห็นได้ว่ามหาวิทยาลัยเติบโตมาอย่างก้าวกระโดดในหลายๆด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านหลักสูตร ด้านศักยภาพอาจารย์ บุคลากร หรือด้านกายภาพ และมหาวิทยาลัยสามารถอยู่ได้มายาวนาน อาจารย์มองว่าองค์การของเราเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับหนึ่ง คือเรียนรู้มาอย่างต่อเนื่องและไม่หยุดที่จะเรียนรู้...” (ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 36, การสื่อสารส่วนบุคคล, 4 กรกฎาคม 2566)

3) กลยุทธ์หรือวิสัยทัศน์องค์การ ผลการศึกษาพบว่า มหาวิทยาลัยมีการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาองค์การเพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างชัดเจน และมีการมอบหมายหน่วยงานหลักในการรับผิดชอบปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ มหาวิทยาลัยมีการจัดทำ Road Map ของแผนกลยุทธ์อย่างชัดเจนทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาวเพื่อขับเคลื่อนเป็นองค์การที่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การดำเนินงานแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา ระยะ 20 (พ.ศ. 2561-2580) ที่สอดคล้องยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี โดยมี วิสัยทัศน์ “เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำของประเทศด้านการศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น” มีกลยุทธ์พัฒนาหลักสูตรที่ตอบสนองการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ พัฒนาสื่อการเรียนการสอนและแพลตฟอร์มการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ยุคใหม่ พัฒนาสภาพแวดล้อมและสิ่งอำนวยความสะดวกต่อการเรียนรู้ที่เหมาะสมและทันสมัย พัฒนาสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ของอาจารย์ตามแนวทาง Active Learning สร้าง Partnership กับสถานประกอบการ อีกทั้งยังมีกรอบนโยบายของกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ที่วางไว้ 4 มิติ คือ มิติที่ 1 สร้างและพัฒนาคนไทยในศตวรรษที่ 21 มิติที่ 2 สร้างและพัฒนาองค์ความรู้ มิติที่ 3 สร้างและพัฒนานวัตกรรม และมิติที่ 4 ปฏิรูปการอุดมศึกษา การดำเนินการต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยจึงดำเนินไปในทิศทางที่สนับสนุนนโยบายตามแผนการพัฒนาองค์กรแห่งนวัตกรรม มหาวิทยาลัยมีกิจกรรมที่ส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมด้านการเรียนการสอน การวิจัย การบริหารจัดการ การบริการวิชาการ หรือการพัฒนาท้องถิ่น และด้านอื่น ๆ ที่สอดคล้องกับพันธกิจของมหาวิทยาลัย เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ต่อเนื่องและยั่งยืน สิ่งสำคัญ คือ โอกาสในการนำการจัดการความรู้ หรือ นวัตกรรม เผยแพร่ (Show) และ แบ่งปัน (Share) ผ่านกิจกรรมมหกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ : NRRU Show & Share มุ่งสู่ “การพัฒนาองค์กรแห่งนวัตกรรม : Innovative Organization” อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ดังบทสนทนาของผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

> “...ท่านอธิการท่านมีนโยบายหลายอย่างที่จะขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ไม่ว่าจะเป็นการก่อตั้งคณะพยาบาลศาสตร์ และโรงเรียนสาธิตฯ ซึ่งเป็นนโยบายที่ท่านพยายามผลักดันขับเคลื่อนให้สำเร็จ ซึ่งท่านก็สามารถทำได้ค่ะ นอกจากนั้นในเวลาประชุมบุคลากรหากมีข้อท้วงติง ข้อเสนอแนะในส่วนนโยบายแต่ละประเด็น ท่านก็รับฟังในส่วนที่เสนอแนะสร้างสรรค์ และด้านที่ล้มเหลวของนโยบายท่านก็รับฟังเช่นเดียวกันแล้วบางเรื่องท่านก็นำไปปรับปรุงทันที บางนโยบายมันยากก็ค่อนข้างประสบความสำเร็จยาก บางนโยบายก็ประสบผลสำเร็จเป็นอย่างดี ในภาพรวมการดำเนินการของมหาวิทยาลัยก็เป็นไปตามวิสัยทัศน์ มีการบริการวิชาการร่วมกับท้องถิ่นที่เราได้ลงพื้นที่ไป

ทำร่วมกันและประสบผลสำเร็จ...” (ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 22, การสื่อสารส่วนบุคคล, 25 พฤษภาคม 2566)

“...ท่านอธิการมีนโยบาย กำหนดกลยุทธ์การพัฒนาองค์การเพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างชัดเจน ภาพรวมใหญ่วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อท้องถิ่น ในส่วนย่อยจะมีคณะกรรมการชุดทำงานเรื่องนั้นเฉพาะ กำหนดแนวทาง วิธีการในการขับเคลื่อนไป...” (ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 2, การสื่อสารส่วนบุคคล, 23 พฤษภาคม 2566)

“...ท่านอธิการท่านมีนโยบายในการตั้งคณะพยาบาลศาสตร์ และโรงเรียนสาธิตฯ เป็นนโยบายที่ท่านสามารถได้ ในที่ประชุมท่านก็รับฟังในส่วนที่เสนอแนะที่สร้างสรรค์ และด้านที่ล้มเหลวของนโยบาย ท่านก็รับฟังแล้วบางเรื่องก็นำไปปรับปรุงทันที บางนโยบายมันยากก็ค่อนข้างประสบความสำเร็จยาก บางนโยบายก็ประสบผลสำเร็จเป็นอย่างดี ในภาพรวมการดำเนินการของมหาวิทยาลัยก็เป็นไปตามวิสัยทัศน์ มีการบริการวิชาการร่วมกับท้องถิ่นที่เราได้ลงพื้นที่ไปทำร่วมกัน...” (ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 22, การสื่อสารส่วนบุคคล, 25 พฤษภาคม 2566)

“...มหาวิทยาลัยมีนโยบาย การกำหนดแผนกลยุทธ์ระยะสั้น ระยะยาวขับเคลื่อนองค์กรอยู่แล้ว มีการมอบหมายหน่วยงานหลักในการรับผิดชอบแต่ละแผนงาน และมีการทบทวนแผนทุกปี ทุกส่วนงานก็จะเข้าไปมีส่วนร่วมในการทบทวนแผนร่วมกัน...” (ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 24, การสื่อสารส่วนบุคคล, 16 พฤษภาคม 2566)

“...มหาวิทยาลัยมีการกำหนดกลยุทธ์วิสัยทัศน์ มีแผนมีนโยบายขับเคลื่อนพัฒนามหาวิทยาลัยทุกปีอยู่แล้ว และท่านอธิการบดีท่านเป็นอาจารย์สายครูท่านก็ให้ความสำคัญที่จะพัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งได้บรรจุในแผนอย่างชัดเจน...” (ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 37, การสื่อสารส่วนบุคคล, 15 พฤษภาคม 2566)

4) การจัดการความรู้ ผลการศึกษาพบว่า การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยมีกระบวนการจัดการความรู้ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การแสวงหาความรู้ มหาวิทยาลัยมีกระบวนการในการพัฒนาความรู้ในการค้นหาและรวบรวมความรู้ทั้งแหล่งภายในและภายนอกองค์การ ซึ่งความรู้ที่มาจากภายในองค์การ

ได้แก่ การให้ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร เช่น การสอนงาน การฝึกอบรม เป็นต้น รวมถึงการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงของผู้ปฏิบัติงาน และการลงมือปฏิบัติ ส่วนความรู้ที่มาจากภายนอกองค์การได้แก่ การศึกษาแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากความสำเร็จขององค์การอื่นๆ รวมถึงการร่วมมือแบบภาคีเครือข่ายกับกับองค์การอื่นๆ ซึ่งบุคลากรของมหาวิทยาลัยสามารถวิเคราะห์และสร้างเป็นเครือข่ายความรู้ขององค์การ

นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยยังมีการแสวงหาความรู้โดยวิธีการต่างๆหลากหลายวิธี เพื่อให้เกิดสภาพแวดล้อมของการแบ่งปันความรู้และการสร้างความรู้ให้เกิดขึ้นในองค์การ ได้แก่ การเรียนรู้จากการกระทำที่ไม่ได้ตั้งใจ การเรียนรู้จากการสังเกต การใช้กระบวนการขัดเกลาทางสังคม การใช้วิธีการเล่าเรื่องราวต่างๆ วิธีการระดมสมอง ซึ่งบางวิธีการแสวงหาความรู้อาจเหมาะสมกับบางสถานการณ์นั่นเอง ดังบทสนทนาของผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

> "...บุคลากรในมหาวิทยาลัยมีรูปแบบการพัฒนาอยู่ 2 ส่วน คือ ส่วนที่หนึ่งคือส่วนที่พัฒนาตนเองจากหน่วยงานภายนอก โครงการอบรมต่างๆ ส่วนที่สอง เป็นการเรียนรู้พัฒนาตนเองจากการเรียนรู้จากการทำงาน จาก youtube หรือเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน เป็นการเสาะแสวงหาความรู้ของตัวบุคคลที่ต้องการพัฒนาเรียนรู้ตลอดเวลา..." (ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 2, การสื่อสารส่วนบุคคล, 23 พฤษภาคม 2566)

สำหรับการแสวงหาความรู้ขององค์การนั้น มหาวิทยาลัยแสวงหาความรู้ด้วยการค้นหาความรู้จากการกระทำหรือจากพฤติกรรมต่างๆ 3 รูปแบบ คือ 1) การกลั่นกรอง (Scanning) เป็นการแสวงหาความรู้โดยการพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ 2) การค้นหาในสิ่งที่ต้องการ (Focused Searching) เป็นการแสวงหาความรู้โดยสมาชิกขององค์การ หรือหน่วยงานในคณะวิชาต้องการค้นหา หรือมีความจำเป็นที่จะต้องค้นหาความรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่เป็นการเฉพาะเจาะจง บางครั้งอาจเป็นการค้นหาเพื่อการตอบสนองต่อปัญหาที่เกิดขึ้น หรือเพื่อแสวงหาโอกาสต่างๆที่จำเป็นสาหรับการดำเนินงานในอนาคต เช่น การแสวงหาความรู้เพิ่มเติมและต่อเนื่องที่จำเป็นในสายงานต่างๆของตน เพื่อนำความรู้มาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน และ 3) การควบคุมการปฏิบัติงาน (Performance Monitoring) เป็นการแสวงหาความรู้หรือการค้นหาความรู้โดยวิธีการควบคุมการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการควบคุมทางการบริหารของผู้บริหารคณะวิชา และเป็นการแสวงหาความรู้ที่เฉพาะเจาะจงจากการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในคณะวิชา เพื่อให้การปฏิบัติงานของสมาชิกในคณะวิชามีประสิทธิภาพและปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย เช่น การพิจารณาส่ง

บุคลากรเข้าร่วมการเรียน การฝึกอบรม การประชุมสัมมนาที่หน่วยงานต่างๆจัดขึ้นและผู้บริหารพิจารณาว่าจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ สมาชิกในองค์การยังมีการแสวงหาความรู้โดยวิธีการต่างๆหลากหลายวิธี เพื่อให้เกิดสภาพแวดล้อมของการแบ่งปันความรู้และการสร้างความรู้ให้เกิดขึ้นในมหาวิทยาลัย ได้แก่ การเรียนรู้จากการกระทำที่ไม่ได้ตั้งใจ การเรียนรู้จากการสังเกต การใช้กระบวนการขัดเกลาทางสังคม การใช้วิธีการเล่าเรื่องราวต่างๆ วิธีการระดมสมอง ซึ่งบางวิธีการแสวงหาความรู้อาจเหมาะสมกับบางสถานการณ์ ดังบทสนทนาของผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

> “...การเรียนรู้ในองค์กรหากจะมองว่ามหาวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้ไหม๊ ผมมองว่า ถ้าองค์กรมีการเริ่มต้นแล้วทำไปได้ถึงระยะเวลาหนึ่ง เช่น อยู่ได้ถึง 10 ปี 20 ปี แสดงว่าเขามีการเรียนรู้อยู่แล้ว การเรียนรู้เพื่อที่จะทำให้องค์กรอยู่รอด แต่จะเป็นแบบก้าวกระโดดไหมหรือเป็นแบบค่อยเป็นค่อยไป ซึ่งมหาวิทยาลัยของเราจะเป็นการเรียนรู้แบบค่อยเป็นค่อยไป แต่มีบางเรื่องบางช่วงที่มีการเรียนรู้แบบก้าวกระโดด จากแรงกดดันภายนอก จากแรงผลักที่แปรเปลี่ยนไป เช่น แนวคิด นโยบายในช่วงโควิด ที่ต้องมีการเรียนรู้แบบก้าวกระโดด การเรียน การสอนในช่วงการแพร่ระบาดของโควิดจะต้องมีการปรับตัวปรับเปลี่ยนแบบก้าวกระโดด การแบ่งปันความรู้และการสร้างความรู้ให้เกิดขึ้น...” (ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 2, การสื่อสารส่วนบุคคล, 23 พฤษภาคม 2566)

> “...คณะพยาบาลเป็นศาสตร์ทางการพยาบาลที่ต้องมีตัวชี้วัดเยอะที่เราจำเป็นต้องทำทั้งสภาวิชาชีพที่จำเป็นต้อง ฟาคะตี้แพลคทีส ที่ทุกคนต้องคงความเชี่ยวชาญของตนเองไว้อยู่เสมอ อาจารย์ก็มีความกระตือรือร้นที่จะแสวงหาความรู้ เข้าร่วมอบรมเรียนรู้ จัดลำดับความสำคัญของงานอย่างเป็นระบบเหมือนการเข้าถึงข้อมูลของศิริราชพยาบาลที่มี Best Practice หลายๆอย่างที่เราสามารถไปเรียนรู้แต่บางอย่างก็ยังจำกัดอยู่ ถ้าองค์กรต้องเรียนรู้จริงๆต้องมีการเรียนรู้ที่เคลื่อนไหวตลอดอัพเดตตลอดและทุกคนก็สามารถเข้าถึงสามารถไปแชร์เพิ่มเติม นอกจากจะแชร์ในเวทีแล้วยังสามารถแชร์แบบเรียลไทม์บนแพลตฟอร์ม ...” (ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 9, การสื่อสารส่วนบุคคล, 23 พฤษภาคม 2566)

> “...ลักษณะการเรียนรู้ของแต่ละบุคคลก็จะมีการเรียนรู้ไม่เหมือนกัน เป็นการเรียนรู้ตามสายปฏิบัติงาน แต่ในรอบปีเราก็จะมีการประชุมกันเพื่อเลือกหัวข้อในการทำ km ว่าปีนี้กลุ่มเราอยากเรียนรู้อะไรมากที่สุด หรือปีที่ผ่านมาปัญหาของการทำงานอะไรมากที่สุด แล้วเราอยากถอดองค์ความรู้ในส่วนไหนมากที่สุดเป็นการแชร์ร่วมกัน ปีที่แล้วเราก็ทำ

เรื่องของงานธุรการ ปีก่อนนั้นก็ทำเรื่องการเบิกจ่ายพัสดุ แต่ส่วนของสายวิชาการก็จะเป็นอีกทีมนึงที่ดูแล KM ส่วนสายสนับสนุนก็เป็นอีกทีมครับ...” (ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 33, การสื่อสารส่วนบุคคล, 22 พฤษภาคม 2566)

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างความรู้ โดยในองค์การจะมีการสร้างความรู้ใน 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์การ ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงความรู้ที่ซ่อนอยู่ภายในองค์การ (Tacit Knowledge) ให้เป็นความรู้ที่เด่นชัดออกมาเป็นความรู้ที่ปรากฏชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) สามารถรวบรวมและถ่ายโอนจากบุคคลหนึ่งออกมาในรูปแบบของบันทึกต่างๆ โดยการที่สมาชิกองค์การจะต้องจัดทำรายงานผลการเข้าร่วมประชุม การสัมมนา การฝึกอบรมต่างๆตามที่แต่ละคนได้เข้าร่วม นำเสนอต่อผู้บริหาร ถ่ายทอดความรู้ที่ได้รับออกมาในรูปแบบเอกสาร จัดทำเป็นรูปเล่มเพื่อให้ผู้ที่สนใจได้นำไปศึกษา ทำให้บุคคลอื่นสามารถเข้าถึงความรู้ประเภทนี้ได้ อีกส่วนหนึ่งคือการที่หัวหน้าส่วนงานต่างๆต้องรายงานต่อผู้บริหารในการประชุม มีการนำเสนอ ถ่ายทอด พูดคุย แลกเปลี่ยนในองค์ความรู้ที่ได้รับมา และสังเคราะห์ความรู้เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานและพัฒนาการปฏิบัติงานของตนเอง ซึ่งในทุกปีจะมีการประชุมในระดับส่วนงาน ระดับคณะ เพื่อสรรหา Best Practice เพื่อเสนอในกิจกรรม Show & Share ระดับสถาบันที่มีการดำเนินการทุกปี การจัดทำฐานข้อมูลเกี่ยวกับแหล่งค้นคว้าความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของสมาชิกองค์การ มีการรวบรวมความรู้ใหม่ๆอย่างเป็นระบบเพื่อเป็นแหล่งอ้างอิงทางวิชาการของชุมชน และสังคม ดังบทสนทนาของผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

“...จริงๆ เราก็มีเวทีหลายๆเวทีเปิดโอกาสให้บุคลากรให้แสดงศักยภาพตนเอง มีกิจกรรม KM หากอาจารย์มีงานวิจัยที่โดดเด่นเราก็มีนโยบายส่งเสริม ในมุมมองผู้บริหารก็จะนำเสนอไอเดีย การที่เราจะทำให้เด็กเกิดการเรียนรู้เราจะต้องทำอะไรบ้าง มีสื่อองค์ประกอบอะไรบ้าง ปัจจุบันก็จะมีจัดทำ Learning Space ใต้ตึกคณะเพื่อจะส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้กับผู้เรียน จากนั้นก็เอาวิธีคิดนี้ไปคุยกันโดยการคุยกันร่วมกันแต่ละหลักสูตรๆเหมือนคณบดีสัญจรจะทำแบบนี้ดีไหม หากใครมีไอเดียต่างๆดีๆจะนำมาแชร์กันอะไรมันดีมาตกผลึกรวมแล้วเอามาทำเป็นการมีส่วนร่วมเป็นแนวทางปฏิบัติที่ดี...” (ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 4, การสื่อสารส่วนบุคคล, 16 พฤษภาคม 2566)

“...มหาวิทยาลัยมี KM ผ่านกิจกรรมผ่านโครงการ ผมคิดว่าสิ่งที่สำคัญที่สุดคือการ KM ผ่านการทำงานร่วมกัน มันได้ทักษะการทำงานเป็นทีม เปิดใจรับรู้ ได้รับองค์ความรู้ใหม่ๆ

ร่วมกัน กระบวนการทำงานจะล่อหลอมให้เกิดการเรียนรู้จากการทำงาน บูรณาการองค์ความรู้ หรือสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่เพื่อให้อาจารย์เกิดองค์ความรู้ใหม่ เช่น การสร้างเสริมหลักสูตร 19 หลักสูตร นศ 3500 คน โดยเริ่มจาก นศ ปีหนึ่ง คิด Project สร้างจิตวิญญาณแห่งความเป็นครู จะทำอย่างไรให้มีจิตอาสา อาจารย์สาขาก็ไป KM แลกเปลี่ยนเรียนรู้ทำ Project ร่วมกันทำให้เกิดการเรียนรู้เกิดขึ้น ถ่ายทอดความรู้ที่ได้รับออกมาในรูปแบบ Project แบบนี้คือการเกิด KM ที่ดี...” (ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 6, การสื่อสารส่วนบุคคล, 16 พฤษภาคม 2566)

ขั้นตอนที่ 3 ระบบความจำ และระบบการจัดเก็บความรู้ขององค์การ การจัดเก็บความรู้ การเก็บรักษาและสืบค้นองค์ความรู้นั้น มหาวิทยาลัยดำเนินการเก็บรักษาหรือจัดเก็บไว้เพื่อให้ง่ายต่อการสืบค้น สามารถนำกลับมาใช้ประโยชน์ได้เมื่อต้องการ ซึ่งอาศัยทั้งกระบวนการทางเทคนิค เช่น เทคโนโลยี การบันทึกข้อมูลและการใช้ฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ และวิธีปฏิบัติของคนในองค์การเป็นกระบวนการจัดเก็บโดยมนุษย์ เช่น ความจำของคนแต่ละคน นอกจากนั้นมหาวิทยาลัยมีการจัดทำคลังความรู้ขององค์การ และเปิดโอกาสให้สมาชิกองค์การนำความรู้ที่ค้นคว้าได้จากคลังความรู้มาแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้แก่สมาชิกท่านอื่นได้ใช้ประโยชน์ เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และมีการกำกับติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เช่น การจัดเก็บบันทึกข้อมูลบนแพล็ตฟอร์มออนไลน์และการใช้ฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ที่สมาชิกในองค์การ และสมาชิกภายนอกองค์การสามารถเข้ามาเรียนรู้ร่วมกันได้ ดังบทสนทนาของผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

“...มหาวิทยาลัยมีระบบรวบรวมลักษณะแนวปฏิบัติที่ดี เพื่อให้หน่วยงานหรือบุคคลภายนอกได้ศึกษาเรียนรู้หรือเผยแพร่ การพัฒนาระบบรวบรวมความเชี่ยวชาญของบุคลากรเป็นการเผยแพร่ด้วยว่าบุคลากรในคณะมีความเชี่ยวชาญด้านใด เป็นใครเชี่ยวชาญด้านไหนบ้าง แขนงไหนบ้าง คณะฯมีคลังความรู้ที่เผยแพร่บนเว็บไซด์ มีการจัดความรู้ให้เป็นระบบ มีการกำกับติดตามในการนำไปใช้ในระบบดิจิทัล ปัจจุบันมีการจัดเก็บเป็นระบบดิจิทัลมากขึ้นจากเดิมที่เก็บในรูปแบบเอกสาร...” (ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 10, การสื่อสารส่วนบุคคล, 16 พฤษภาคม 2566)

ถึงแม้มหาวิทยาลัยจะมีการจัดทำคลังความรู้ภายในองค์การ การจัดเก็บบันทึกข้อมูลบนแพล็ตฟอร์มออนไลน์ พบว่ายังไม่มีการจัดชุดขององค์ความรู้อย่างเป็นรูปธรรมที่มีความต่อเนื่องและสมาชิกในองค์การยังไม่เข้าใช้งานในระบบ ดังบทสนทนาของผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

"..จุดอ่อนในเรื่องการจัดการความรู้ยังไม่มีการจัดชุดขององค์ความรู้อย่างเป็นรูปธรรมที่มีความต่อเนื่อง การกระตุ้นให้คนเข้าไปใช้ประโยชน์ในระบบ หรือ AI ที่ใช้เรียนรู้ร่วมกันควรส่งเสริม มีกระบวนการ หรือตัวชี้วัด กระตุ้นให้บุคลากรเข้าไปใช้สื่อที่แลกเปลี่ยนรู้ร่วมกัน อาจมีรูปแบบหรือเทคนิคที่เป็นทางการ มี KPI ชี้วัดให้บุคลากรทุกคนต้องมีชั่วโมงแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เรื่องบริหารจัดการ การบริการวิชาการ การวิจัยในชั้นเรียน คนละไม่น้อยกว่า 42 ชั่วโมง/ภาคการศึกษา ควรมี KPI ตัวชี้วัดที่ชัดเจน เรื่อง การจัดการเรียนรู้ ระบบด้วยทรัพยากร ระบบ Coaching KM ระเบิดจากข้างล่างขึ้นข้างบนแบบสโนว์บอล ควรสร้างระบบ Coaching ให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ หากแต่ละคณะมี KM ทั้ง 4 ด้าน การจัดการเรียนรู้ การบริการวิชาการ การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม การเรียนการสอนการวิจัย จะทำให้ KM หลักสูตรขับเคลื่อนไปได้ดี เพราะระดับคณะกับระดับองค์กรเป็น The best ที่เข้มแข็งอยู่แล้ว.." (ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 19, การสื่อสารส่วนบุคคล, 22 พฤษภาคม 2566)

ขั้นตอนที่ 4 การถ่ายโอนและนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ มหาวิทยาลัยดำเนินการในรูปแบบต่างๆ ได้แก่ การสื่อสารเป็นลายลักษณ์อักษร การฝึกอบรม การสอนงาน การประชุม การสรุปงาน การเยี่ยมชมการปฏิบัติงานของส่วนงานต่างๆ การหมุนเวียนงาน การเป็นระบบพี่เลี้ยงการขอเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ กลุ่มทำงานและเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ยังมีปัจจัยหลายๆอย่างที่เป็นอุปสรรคในการถ่ายโอนความรู้ในองค์การ เช่น เรื่องของค่าใช้จ่าย ขีดจำกัดในการเรียนรู้ของผู้รับการถ่ายโอน เป็นต้น การนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ หรือนำไปประยุกต์ใช้ขึ้นอยู่กับการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล ที่จะสามารถนำความรู้ที่ได้รับการถ่ายโอนไปปรับใช้ได้มากน้อยเพียงใด บางครั้งขึ้นอยู่กับวัยวุฒิก็มีผลต่อการนำเทคโนโลยีไปประยุกต์ใช้ ดังบทสนทนาของผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

"..คณะเรามีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันต่อเนื่อง อย่างเช่นอาจารย์ในคณะเรามีการไปอบรมสัมมนากลับมาก็จะมีการแลกเรียนเปลี่ยนเรียนรู้กิจกรรม KM ร่วมกัน อาจารย์แต่ละคนก็จะมีศักยภาพในการนำวิจัยไปบูรณาการกับการเรียนการสอน เทคนิค กลไก มีกระบวนการในการนำงานวิจัยสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆแล้วไปถ่ายทอดให้กับลูกศิษย์อย่างไร มีการปฏิสัมพันธ์อาจารย์กับลูกศิษย์สร้างผลงาน สร้างโปรดักส์ สร้างอินโนเวชั่นต่างๆออกมาอย่างไรบ้าง เอาสิ่งเหล่านี้มาแชร์กัน มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันในองค์กร อันนี้ก็เป็นการกระตุ้นให้อาจารย์ทุกคนเกิดการอยากเรียนรู้ในเรื่องของการวิจัยกับการเรียนการ

สอน ส่วนการนำไปปรับใช้ก็ขึ้นอยู่กับเทคนิคการสอนของอาจารย์แต่ละคน..” (ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 11, การสื่อสารส่วนบุคคล, 16 พฤษภาคม 2566)

“..มหาวิทยาลัยมีวัฒนธรรมที่สนับสนุนให้บุคลากรได้เรียนรู้มากค่ะ ในการพัฒนาตนเองก็จะสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของคณะของมหาวิทยาลัยกำหนดเป้าหมายเพื่อวางแผนตนเองให้ทำงานได้สำเร็จ ซึ่งมหาวิทยาลัยก็มีงบสนับสนุนในการพัฒนาตนเองเต็มที่ โดยส่วนตัวก็มีการเข้าร่วมอบรมทั้งภายใน ภายนอก Take course นอกเวลาก็สามารถขออนุญาตไปร่วมได้ และทางคณะก็อนุญาตสนับสนุน และบรรยากาศในการทำงานก็ดีมากค่ะ ทุกคนช่วยเหลือและเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน มีการดำเนินกิจกรรมต่างๆร่วมกับทางมหาวิทยาลัย เช่น กิจกรรม Show & Share ก็เป็นกิจกรรมที่มหาวิทยาลัยดำเนินการจัดทุกปี..” (ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 29, การสื่อสารส่วนบุคคล, 25 พฤษภาคม 2566)

5) การสร้างนวัตกรรมความรู้ ผลการศึกษาพบว่า มหาวิทยาลัยมีการจัดกิจกรรม show & share การจัดการความรู้การจัดการเรียนการสอน การวิจัย ซึ่งมีการดำเนินการทุกปี คัดเลือก best practice ประกวดได้รางวัล เพื่อเป็นการสร้างรูปแบบเทคนิคการเรียนการสอน การวิจัยในรูปแบบที่หลากหลายยิ่งขึ้น ทำให้สมาชิกองค์การเกิดการพัฒนามีการเรียนรู้ร่วมกัน และสามารถถ่ายโอนองค์ความรู้ไปสู่สมาชิกคนอื่นจนเกิดนวัตกรรมองค์ความรู้ มีการรวบรวมหรือบูรณาการองค์ความรู้ หรือสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่เพื่อให้สมาชิกองค์การเกิดองค์ความรู้ใหม่ สามารถนำองค์ความรู้นั้นไปปรับใช้ให้เกิดประโยชน์ทำให้พัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ในที่สุด ดังบทสนทนาของผู้ให้ข้อมูลดังนี้

“…กรอบของการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยมีประเด็นอะไรบ้างแล้วก็ถ่ายทอดไปยังหน่วยงาน หน่วยงานก็จะดูว่ามีประเด็นจะทำอะไรได้บ้างที่เกิดความรู้กับการทำงานบางอย่างมันเป็นนวัตกรรมกระบวนการบางอย่างเป็นนวัตกรรมที่ได้เป็น product ในส่วนใหญ่เวลาทำงานมันจะเป็นนวัตกรรมเชิงปรากฏการณ์ก็คือมีการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานมีการจัดการ เรื่องการปรับเปลี่ยนใช้เทคโนโลยีมีการเรียนรู้สิ่งใหม่เพื่อบูรณาการการจัดการแล้วมีการแลกเปลี่ยนระหว่างอาจารย์ในเวที show & share เพื่อให้อาจารย์เล่าสู่กันฟังแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันครับ…” (ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 2, การสื่อสารส่วนบุคคล, 23 พฤษภาคม 2566)

"…ทางผู้บริหารระดับสูง ท่านอธิการหรือรองอธิการฝ่ายต่างๆ ก็จะพูดเสมอว่า การทำงานวิจัยเราต้องทำงานวิจัยที่ข้ามศาสตร์ เช่น คณะวิทยาศาสตร์ร่วมกับคณะสาธารณสุข เกิดนวัตกรรมองค์ความรู้การวิจัยร่วมกัน และสามารถการรวบรวมองค์ความรู้นี้ไปบูรณาการการเรียนการสอน…" (ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 36, การสื่อสารส่วนบุคคล, 16 พฤษภาคม 2566)

"…มหาวิทยาลัยเราต้องเน้นเรื่องการเรียนการสอนการวิจัยวิจัย ซึ่งถือว่ามีความสำคัญอันดับที่หนึ่ง คุณต้องทำวิจัยเพื่อเอามาใช้ในการเรียนการสอน และเอาไปบริการวิชาการแก่สังคมหน้าที่ของอาจารย์ไม่ใช่การอ่านตำราคนอื่นแล้วสอน อาจารย์สายสอนจะต้องทำวิจัยเพื่อบูรณาการใช้ในการสอน…" (อดีตอธิการบดี, การสื่อสารส่วนบุคคล, 4 กรกฎาคม 2566)

6) การนำเทคโนโลยีมาใช้ในหน่วยงาน ผลการศึกษาพบว่า มหาวิทยาลัยมีการจัดหาเทคโนโลยีใหม่ๆทันสมัยเพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ของสมาชิกองค์การอย่างเพียงพอ จัดทำระบบสารสนเทศต่างๆในการสนับสนุนการพัฒนาสมาชิกองค์การอย่างต่อเนื่อง มีการพัฒนาสมาชิกองค์การทุกระดับเพื่อเพิ่มความรู้ ความสามารถและทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ สนับสนุนสมาชิกองค์การในการสร้างผลิตสารสนเทศใหม่ๆ เพื่อการปฏิบัติงานและเกิดการเรียนรู้อย่างทั่วถึง มีกระบวนการสร้างและเก็บรวบรวมสารสนเทศที่มีประโยชน์ และมีระบบจัดเก็บข้อมูลที่สมาชิกองค์การสามารถเข้าถึงและนำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบ นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยยังได้สนับสนุนงบประมาณการจัดซื้อระบบสารสนเทศอย่างเหมาะสมในการสร้างโอกาสแห่งการเรียนรู้ การเรียนการสอน การวิจัยมากยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการใช้แอพพลิเคชั่นต่างๆ เช่น Zoom, My Loft สำนักวิทยบริการที่มีระบบทันสมัยมากยิ่งขึ้น เป็นต้น ดังบทสนทนาของผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

"..มหาวิทยาลัยมีเทคโนโลยีที่ใช้ในหน่วยงานมีเพียงพอในระดับหนึ่งอาจจะไม่เริดหรูแต่ก็เพียงพอที่ทุกคนสามารถเข้าถึงได้ ในระดับที่ประยุกต์ใช้แล้วก็เรียนรู้ได้นะครับ ถ้าเป็นเรื่องของฮาร์ดแวร์ คอมพิวเตอร์ ในหน่วยงานในสำนักงานก็จะมีให้บุคลากรได้ใช้ในการทำงาน มีการเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ต ห้องสมุดมีการจัดการฐานข้อมูลที่เชื่อมโยงสนับสนุนการวิจัย ไม่ว่าจะเป็นงานวิจัยของกลุ่มอาจารย์ งานวิจัยสายสนับสนุน ที่สามารถเข้าใช้เทคโนโลยีเหล่านี้ร่วมกันได้ครับ.." (ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 2, การสื่อสารส่วนบุคคล, 23 พฤษภาคม 2566)

“..มหาวิทยาลัยมีเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้อย่างเต็มที่ สำนักวิทยบริการ มีความพร้อมทุกอย่างที่สนับสนุนให้บุคลากรได้เรียนรู้ หากมีการใช้เทคโนโลยีแพลตฟอร์มออนไลน์การประชาสัมพันธ์ต่างๆก็จะเป็นแบบเรียลไทม์และทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ไว..” (ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 9, การสื่อสารส่วนบุคคล, 23 พฤษภาคม 2566)

“...ผู้บริหารมหาวิทยาลัยสนับสนุนเทคโนโลยีอย่างเต็มที่ซื้อแพลตฟอร์มทุกแพลตฟอร์มจริงๆ สำนักวิทยบริการเราซื้อมาตั้ง 5 ล้าน อย่างโปรแกรม My Loft สนับสนุนบุคลากรให้เข้าไปใช้งาน ซึ่งมันดีมากเลย การเรียนรู้งานวิจัยผ่านเว็บออนไลน์ซึ่งแตกต่างจากเว็บไอแพค มหาวิทยาลัยซื้อเลย ระบบไอทีของมหาวิทยาลัย ผมถือว่าดีมาก แม้กระทั่งระบบไวไฟก็ดีขึ้นมากพอสมควร ซึ่งระบบไอทีไม่เป็นจุดอ่อนในการเรียนรู้ของบุคลากรเลย ถือได้ว่าเป็นจุดแข็งที่เอื้อประโยชน์ในการเรียนรู้ให้กับบุคลากร...” (ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 19, การสื่อสารส่วนบุคคล, 22 พฤษภาคม 2566)

“...เรามีจุดไวไฟอินเทอร์เนตที่ครอบคลุม ห้องคอมฯที่ทันสมัย มีห้องสอบอิเทสติ้งทั้งออนไลน์ ออนไซด์แทบฟูลออฟชั่น สิ่งสนับสนุนการเรียนรู้สื่อการสอนทางเทคโนโลยีเพียงพอ...” (ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 22, การสื่อสารส่วนบุคคล, 23 พฤษภาคม 2566)

“...มหาวิทยาลัยมีการจัดหาเทคโนโลยีสารที่ทันสมัย และสนับสนุนทรัพยากรให้เจ้าหน้าที่ได้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆอยู่ตลอดเวลา การเรียนรู้เปิดใจเรียนรู้ระบบฝึกประสบการณ์ทำให้หนูทำงานเร็วขึ้น และประหยัดวัสดุกระดาษและคน เพิ่มความแม่นยำมากยิ่งขึ้นทำให้ทำงานผิดพลาดน้อยลง และมหาวิทยาลัยมีการส่งเสริมพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มความรู้ ความสามารถและทักษะการใช้เทคโนโลยี ไม่ว่าจะเป็นการเข้าอบรม ศึกษาต่อหรือการขอพัฒนาตำแหน่งในระดับชำนาญการ...” (ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 30, การสื่อสารส่วนบุคคล, 22 พฤษภาคม 2566)

“...ด้านเทคโนโลยีมหาวิทยาลัยสนับสนุนเต็มที่ มีการซื้อ Zoom ให้คณาจารย์ทุกคนในช่วงโควิดก็มีการอบรม สำนักคอมก็พัฒนาระบบการเรียนการสอนอำนวยความสะดวกดีเยี่ยม มหาวิทยาลัยซัพพอร์ตด้าน IT อย่างเต็มที่...” (ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 38, การสื่อสารส่วนบุคคล, 15 พฤษภาคม 2566)

ถึงแม้มหาวิทยาลัยสนับสนุนระบบสารสนเทศการการเรียนรู้ การเรียนการสอน การวิจัย ให้กับสมาชิกในองค์การที่หลากหลาย ผลการศึกษาจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลพบว่า สมาชิกในองค์การมีการเข้าใช้งานระบบสารสนเทศบนแพลตฟอร์มออนไลน์ยังน้อยอยู่ ซึ่งแต่ละคณะวิชามีปัญหาการใช้งานระบบแพลตฟอร์มออนไลน์แตกต่างกัน ดังบทสนทนาของผู้ให้ข้อมูล ดังนี้

> “...ทรัพยากรมหาวิทยาลัยสนับสนุนเยอะมาก แพลตฟอร์มทุกแพลตฟอร์มมหาวิทยาลัยซัพพอร์ตหมด อย่างโปรแกรม Myloft การเรียนรู้งานวิจัยผ่านระบบออนไลน์และระบบไอทีของวิทยาลัยดีมาก ระบบไวไฟดีมากขึ้นจากเดิม ซึ่งถือได้ว่าเป็นจุดแข็งที่เอื้อประโยชน์ต่อการเรียนรู้ของบุคลากร แต่อาจารย์ผู้สอน สายสนับสนุน ยังใช้ประโยชน์ไม่คุ้มค่ากับสิ่งที่มหาวิทยาลัยจัดสรรลงไป ในเรื่องการจัดสรรการเรียนรู้ เทคโนโลยี ระบบ AI ยังเข้าใช้ประโยชน์ยังน้อยอยู่ แต่ผมก็ยังถือว่าเป็นจุดเด่นในเรื่องระบบเทคโนโลยีที่มีความพร้อมค่อนข้างสูง” (ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 19, การสื่อสารส่วนบุคคล, 22 พฤษภาคม 2566)

4.2.2 ผลการสังเคราะห์ความคิดเห็นปัจจัยการบริหารองค์การที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมาของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 4 กลุ่ม รายละเอียดดังนี้

1) วัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การ มหาวิทยาลัยเปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์การแสดงความสามารถได้อย่างเต็มที่ มีบรรยากาศที่สนับสนุนเสริมสร้างให้สมาชิกองค์การเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อให้เกิดการพัฒนาตนเอง มีบรรยากาศที่เสริมสร้างและส่งเสริมความคิดริเริ่มสิ่งใหม่ เปิดโอกาสให้สมาชิกองค์การเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการ ในนโยบายต่างๆร่วมกัน มีช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายเพื่อให้สมาชิกองค์การและผู้บริหารสามารถสื่อสารกันได้อย่างสะดวกรวดเร็ว มีการพบปะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง เป็นการสรรสร้างบรรยากาศให้เกิดการเรียนรู้ ซึ่งเป็นการเรียนรู้ร่วมกันของคนในองค์การทุกระดับ ในด้านวัฒนธรรมผู้อาวุโสที่ยังขาดการสื่อสารในการเรียนรู้แลกเปลี่ยนร่วมกันในสภาวการณ์ที่ปรับเปลี่ยนในโลกปัจจุบัน

2) ภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยมีผู้นำองค์การมีความสามารถและทักษะในการบริหารจัดการองค์การที่มีประสิทธิภาพทั้งสามสมัยอธิการ ซึ่งถือได้ว่าเป็นจุดแข็งขององค์การ เป็นผู้นำที่ขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล เปิดใจยอมรับสิ่งใหม่ๆ

และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และเปิดโอกาสให้สมาชิกองค์การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและมีอิสระในการทำงาน และเปิดใจและยอมรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกองค์การในทุกระดับ และเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงเพื่อเกิดการเรียนรู้ในองค์การ

3) กลยุทธ์หรือวิสัยทัศน์องค์การ มหาวิทยาลัยมีการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาองค์การเพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างชัดเจน และมีการมอบหมายหน่วยงานหลักในการรับผิดชอบปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ มีการจัดทำ Road Map ของแผนกลยุทธ์อย่างชัดเจนทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว และมีการดำเนินการขับเคลื่อนตามกรอบนโยบายอย่างต่อเนื่อง อาจมีนโยบายที่สำเร็จบ้างล้มเหลวบ้างก็เป็นเรื่องปกติในการดำเนินการ

4) การจัดการความรู้ มหาวิทยาลัยสนับสนุนให้สมาชิกในองค์การแสวงหาความรู้ มีการจัดทำฐานข้อมูลเกี่ยวกับแหล่งค้นคว้าความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของสมาชิกองค์การ มีการรวบรวมความรู้ใหม่ๆอย่างเป็นระบบ มีการจัดทำคลังความรู้และเปิดโอกาสให้สมาชิกองค์การนำความรู้ที่ค้นคว้าได้จากคลังความรู้มาแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้แก่สมาชิกท่านอื่นได้ใช้ประโยชน์ มีการกำกับติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง แต่ยังไม่มีการจัดชุดขององค์ความรู้อย่างเป็นรูปธรรมที่มีความต่อเนื่อง และสมาชิกในองค์การยังไม่เข้าใช้งานในระบบ

5) การสร้างนวัตกรรมความรู้ สมาชิกองค์การได้มีการเรียนรู้ร่วมกันแชร์ประสบการณ์แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน มีการรวบรวมสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่เกิดองค์ความรู้ใหม่ และสมาชิกในองค์การสามารถนำองค์ความรู้นั้นไปปรับใช้ได้ มีการสนับสนุนพัฒนาผลงานทางวิชาการ การวิจัยที่สร้างนวัตกรรมร่วมกันระหว่างศาสตร์วิชาอื่นๆ เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ที่สามารถนำไปประยุกต์ให้เกิดประโยชน์ร่วมกันได้

6) การนำเทคโนโลยีมาใช้ในหน่วยงาน มหาวิทยาลัยมีการจัดหาเทคโนโลยีใหม่ๆทันสมัยเพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน และสนับสนุนการเรียนรู้ของสมาชิกองค์การอย่างเพียงพอ และเหมาะสม แต่บุคลากรส่วนใหญ่ยังไม่เข้าใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศ แพลตฟอร์มออนไลน์ เช่น การใช้ประโยชน์จาก Zoom, My Loft ระบบงานสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ (E-document) ยังน้อยอยู่ ซึ่งผลการศึกษาพบว่า แต่ละคณะวิชามีปัญหาการใช้งานระบบแพลตฟอร์มออนไลน์แตกต่างกัน เมื่อวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคล เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพการทำงาน หน่วยงานที่สังกัด มีปัญหาการใช้งานระบบสารสนเทศที่แตกต่างกัน

สรุปประเด็นที่ 2 ปัจจัยด้านการบริหารขององค์การ ทั้ง 6 ปัจจัยเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา ประกอบด้วย 1) วัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การ 2) ภาวะผู้นำ 3) กลยุทธ์หรือวิสัยทัศน์องค์การ 4) การจัดการความรู้ 5) การสร้างนวัตกรรมความรู้ 6) การนำเทคโนโลยีมาใช้ในหน่วยงาน โดยเฉพาะปัจจัยด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การที่เป็นตัวผลักดันสนับสนุนสมาชิกในองค์การให้เกิดการเรียนรู้ พร้อมกันนั้นก็ยังเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดอุปสรรคในการเกิดการเรียนรู้ในองค์การเช่นเดียวกัน ที่ยังต้องมีการปรับปรุงแก้ไข เสริมสร้างการสื่อสารแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันในทุกช่วงวัย โดยปัจจัยที่มีความสำคัญมากและส่งอิทธิพลต่อปัจจัยด้านต่างๆ คือ ด้านภาวะผู้นำ อันได้แก่ อธิการบดี และคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นปัจจัยหลักที่มีอิทธิพลต่อการขับเคลื่อนการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัย สมาชิกในองค์การได้รับอิทธิพลอย่างมากจากอธิการบดี โดยเฉพาะในเรื่องทางความคิด เช่น วิสัยทัศน์ รูปแบบการนำและการจูงใจที่จะทำให้สิ่งต่างๆในมหาวิทยาลัยให้เกิดขึ้น รวมถึงการผลักดันให้สมาชิกในมหาวิทยาลัยดำเนินตามแนวทางที่ต้องการให้เกิดการสร้างสรรค์ความรู้ใหม่อยู่เสมอ และนำไปสู่การเป็นองค์การแห่งเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยในที่สุด

4.3 ผลการวิเคราะห์ปัญหา หรืออุปสรรคต่อการเป็นมหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา

สำหรับส่วนนี้ เป็นการนำเสนอผลการวิจัยตามคำถามข้อที่ 3 ปัญหา หรืออุปสรรคต่อการเป็นมหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 41 ราย ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ถึงสภาพปัญหา หรืออุปสรรค โดยมีรายละเอียด ดังนี้

4.3.1 ด้านลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา จากการวิเคราะห์ผลการศึกษาสามารถสรุปผลการศึกษา ดังนี้

1) การคิดอย่างเป็นระบบ จากผลการวิจัยวิเคราะห์ได้ว่า สมาชิกในองค์การมีการวิเคราะห์ปัญหาและวางแผนโดยคำนึงถึงงานที่เชื่อมโยงไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายอื่นๆได้อย่างเป็นระบบ มีการปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอน จัดลำดับความสำคัญของงานอย่างเป็นระบบ กำหนดขอบเขตของระบบ และขอบเขตของเวลาการทำกิจกรรมต่างๆอย่างเหมาะสมชัดเจนมีความเข้าใจในภาพรวมที่ชัดเจนของความสัมพันธ์ที่ต่อเนื่องกันของทุกๆระบบตลอดทั่วทั้งองค์การ ซึ่งก็คือ ระบบ

มหาวิทยาลัย ระบบคณะ ระบบย่อยภายในหน่วยงาน นอกจากนั้น สมาชิกในองค์การยังมีความตระหนักและยอมรับว่าการดำเนินการใดๆของตนจะส่งผลต่อองค์การเสมอ รวมทั้งขยายผลไปยังการบริการวิชาการร่วมกับท้องถิ่นกล่าวคือ สมาชิกในองค์การมีความคิดในเชิงระบบว่า การทำงานด้วยความมุ่งมั่นและเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของตนเองนั้น จะทำให้ตนเองได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัย และเมื่อประสิทธิภาพการทำงานของตนดีขึ้นพัฒนาขึ้นก็ถือได้ว่าเป็นการพัฒนาองค์การ แต่ในลักษณะการคิดอย่างเป็นระบบซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สมาชิกในองค์การสามารถมองแบบองค์รวม บางมิติสมาชิกในองค์การยังมองแบบแยกส่วนขาดการบูรณาการเชื่อมโยงในการทำงานยังเป็นลักษณะต่างคนต่างทำในระดับคณะวิชา และการปรับกรอบ Mindset ของสมาชิกในองค์การยังไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

2) การเป็นบุคคลรอบรู้ จากผลการวิจัยวิเคราะห์ได้ว่า สมาชิกในองค์การเป็นบุคคลที่พร้อมจะเรียนรู้ รับรู้ตลอดเวลา เป็นผู้มีความมุ่งมั่น ใฝ่เรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องอยู่เสมอ สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆเพื่อพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รอบรู้ ก้าวทันต่อเทคโนโลยีสามารถจัดการความรู้นำมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็นด้านการจัดการเรียนการสอน การวิจัย อีกทั้งยังพร้อมที่เรียนรู้งานอื่นๆนอกเหนือจากงานในหน้าที่ของตนเอง มีความมุ่งมั่นในการปรับปรุงกระบวนการเรียนรู้ของตนอย่างต่อเนื่อง ผลจากการศึกษายังพบว่าสมาชิกในองค์การประกอบไปด้วยคนหลายวัย ทำให้ความต้องการในการเพิ่มระดับความรู้ความสามารถทักษะและความเชี่ยวชาญให้สูงขึ้นยังเป็นเฉพาะรายบุคคล โดยมหาวิทยาลัยสนับสนุนให้สมาชิกในองค์การได้พัฒนาตนเองอย่างเต็มที่ สนับสนุนงบประมาณ สนับสนุนด้านเวลาในการเข้าร่วมอบรมพัฒนาตนเองให้กับบุคลากรทุกคณะวิชาสามารถประเมินความต้องการและสมรรถนะของตนเองว่ายังมีส่วนใดที่ยังมีความจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้เพิ่มเติมสามารถแจ้งความประสงค์ในคณะวิชาได้ทันที ในปัจจุบันการสนับสนุนให้บุคลากรฝึกอบรมเพียงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอแล้ว เนื่องจากการใช้ประโยชน์ภายหลังการอบรมมีเพียงแค่ 20% เมื่อทิ้งห่างไป 2 สัปดาห์หากไม่ได้นำกลับมาใช้อีก ทักษะหรือความรู้ต่างๆจะเลือนหายไป 80% อีกทั้งสมาชิกในองค์การยังคงมีรูปแบบเดิมๆ มักจะมีงานยุ่ง จนไม่มีเวลาทบทวน อ่านศึกษา ปรับปรุงการพัฒนาตนเองขาดความต่อเนื่อง

3) การมีแบบแผนความคิด จากผลการวิจัยวิเคราะห์ได้ว่า ถึงแม้สมาชิกในองค์การเป็นบุคคลที่มีแบบแผนในการที่จะเรียนรู้รูปแบบใหม่ๆอยู่เสมอ พร้อมที่จะปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ที่จะเรียนรู้ เปลี่ยนแผนความคิดที่ก้าวทันสมัยที่แปรเปลี่ยน ก้าวทันต่อสภาวการณ์ปัจจุบัน โดยไม่ยึดติดกับรูปแบบและกระบวนการทำงาน พร้อมที่จะรับรู้และเรียนรู้รูปแบบใหม่ๆที่มีความเหมาะสม

มากกว่า แต่ก็ยังมีกลุ่มสมาชิกในองค์การบางช่วงวัยที่ยังไม่พร้อมในการปรับเปลี่ยนกรอบแบบแผนความคิด บางเรื่องยังยึดติดแนวปฏิบัติเดิมๆ ซึ่งเป็นส่วนน้อยในองค์การ

4) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน จากผลการวิจัยวิเคราะห์ได้ว่า สมาชิกในองค์การส่วนใหญ่เป็นบุคคลที่มีการวางแผนการปฏิบัติงานของตนเองเพื่อก้าวสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่ตนเองตั้งไว้ และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยที่เป็นมหาวิทยาลัยเพื่อท้องถิ่น รูปแบบการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ สมาชิกในองค์การพร้อมจะขับเคลื่อน ขับเคลื่อน ดำเนินกิจกรรมตามนโยบาย กลยุทธ์ วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยไปสู่การพัฒนาและเกิดการเรียนรู้ร่วมกันทั้งภายในองค์การ แต่ยังขาดความเชื่อมโยงไปยังหน่วยงานภายนอกองค์กร ทั้งในระดับจังหวัด จังหวัดพื้นที่ใกล้เคียงหรือระดับประเทศ

5) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม จากผลการวิจัยวิเคราะห์ได้ว่า สมาชิกในองค์การเป็นบุคคลที่มีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมได้อย่างดี การยอมรับในความคิดเห็นต่างร่วมกัน และแลกเปลี่ยนความรู้การเรียนรู้ร่วมกัน ให้ข้อเสนอแนะซึ่งกันและกัน ให้การช่วยเหลือเกื้อกูลกันและยอมรับเหตุผลของกันและกัน มุ่งเน้นการผนึกกำลังให้มุ่งไปในทิศทางเดียวกัน เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกเป็นกลุ่มในองค์การ โดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในการแลกเปลี่ยนและพัฒนาความฉลาดรอบรู้ และความสามารถของทีมให้เกิดผลมากกว่าการอาศัยความสามารถของแต่ละบุคคล สมาชิกในทีมได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่างๆร่วมกัน โดยอาศัยสื่อข้อมูลแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมช่วยให้สมาชิกในองค์การตระหนักถึงความร่วมมือและการสร้างเครือข่ายให้เกิดการริเริ่มสิ่งใหม่ๆ จากผลการศึกษาพบว่ายังพบปัญหาในการทำงานร่วมกันทีมของสมาชิกในองค์การ ประกอบด้วย การวิจัย การบริการวิชาการที่เกิดรายได้ยังขาดความเชื่อมโยงและขาดต่อเนื่อง การบูรณาการทำงานร่วมกันยังไม่ชัดเจนยังเป็นลักษณะต่างคนต่างทำ

4.3.2 ด้านปัจจัยทางการบริหารขององค์การที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา

จากการวิเคราะห์ผลการศึกษา ปัจจัยทางการบริหารขององค์การที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา สามารถสรุปปัญหา หรืออุปสรรค ดังนี้

1) วัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การ จากผลการวิจัยวิเคราะห์ได้ว่า มหาวิทยาลัยมีสภาพแวดล้อมและบรรยากาศที่สนับสนุนให้สมาชิกในองค์การได้เกิดการเรียนรู้ วัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การเป็นปัจจัยที่ผลักดันสนับสนุนสมาชิกในองค์การให้เกิดการเรียนรู้ เป็นบุคคลรอบรู้ มีแบบแผนความคิด มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม แต่วัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การบางวัฒนธรรมที่ได้รับอิทธิพลจากวิธีการปฏิบัติในอดีต กฎเกณฑ์ ค่านิยมต่างๆ ทำให้วัฒนธรรมเหล่านี้เป็นปัจจัยที่ทำให้สมาชิกในองค์การไม่สามารถเกิดการคิดอย่างเป็นระบบ เป็นอุปสรรคของในการเกิดการเรียนรู้ในองค์การเช่นเดียวกัน นอกจากนั้นวัฒนธรรมอาวุโสช่วงวัยที่แตกต่างกันทำให้การเรียนรู้ร่วมกันขาดความต่อเนื่อง นอกจากนี้การสั่งสมความรู้อยู่ที่ผู้ใดผู้หนึ่งมากๆไม่มีการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนไปยังบุคคลอื่นๆ หากบุคคลนั้นมีการโยกย้ายเปลี่ยนแปลงสถานที่ทำงาน หรือเกษียนราชการ องค์ความรู้นั้นก็พลอยสูญไปด้วย

2) ภาวะผู้นำ จากผลการวิจัยวิเคราะห์ได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สนับสนุนให้สมาชิกในองค์การเกิดการเรียนรู้ เป็นบุคคลรอบรู้ มีแบบแผนความคิด มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม แต่ยังขาดพฤติกรรมของผู้นำที่กระตุ้นการเรียนรู้ให้กับสมาชิกในองค์การเกิดการเรียนรู้คิดอย่างเป็นระบบได้

3) กลยุทธ์หรือวิสัยทัศน์องค์การ จากผลการวิจัยวิเคราะห์ได้ว่า มหาวิทยาลัย มี วิสัยทัศน์ “เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำของประเทศด้านการศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น” มีกลยุทธ์พัฒนาหลักสูตรที่ตอบสนองการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ พัฒนาสื่อการเรียนการสอนและแพลตฟอร์มการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ยุคใหม่ การพัฒนาสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ของอาจารย์ตามแนวทาง Active Learning สร้าง Partnership กับสถานประกอบการ เป็นปัจจัยที่สนับสนุนให้สมาชิกในองค์การเป็นบุคคลที่มีแบบแผนความคิด มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม แต่กลยุทธ์หรือวิสัยทัศน์องค์การยังไม่สามารถทำให้สมาชิกในองค์การเป็นบุคคลที่รอบรู้และคิดอย่างเป็นระบบได้ ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย 2565 พบว่า การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยพบว่ามีจุดอ่อนหลายปัจจัย ได้แก่ หลักสูตรมีจำนวนมากแต่ขาดความทันสมัย และหลักสูตรระยะสั้นเพื่อ Upskill/Reskill ที่สร้างรายได้ยังมีน้อย, จำนวนนักศึกษาทุกระดับมีแนวโน้มลดลง ส่งผลให้งบประมาณเงินรายได้ลดลงในขณะที่ภาระค่าใช้จ่ายมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น, การปรับ Mindset ของบุคลากรยังไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง, การบูรณาการการทำงานร่วมกันยังไม่ชัดเจนยังเป็นลักษณะต่างคนต่างทำ, การที่มหาวิทยาลัยยังคงสถานภาพเป็นส่วนราชการทำให้การบริหารจัดการขาดความคล่องตัวและไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

4) การจัดการความรู้ จากผลการวิจัยวิเคราะห์ได้ว่า มหาวิทยาลัยมีการจัดการความรู้ เป็นปัจจัยที่สนับสนุนให้สมาชิกในองค์การเกิดการเรียนรู้ เป็นบุคคลรอบรู้ มีแบบแผนความคิด มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม สมาชิกองค์การนำความรู้ที่ค้นคว้าได้จากคลังความรู้มาแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้แก่สมาชิกท่านอื่นได้ใช้ประโยชน์ แต่ยังขาดการจัดเก็บชุดขององค์ความรู้อย่างเป็นรูปธรรมที่มีความต่อเนื่อง และการเข้าใช้ประโยชน์ยังเป็นต่างคนต่างทำ ถึงแม้ในแต่ละหน่วยงานจะมีการผลิตผลงานทางวิชาการออกมาทุกปี แต่หลายชิ้นเป็นไปเพียงเพื่อปรับระดับหรือตำแหน่ง หลังจากนั้นจะถูกเก็บขึ้นหิ้ง ไม่เคยมีการนำมาแบ่งปัน ถ่ายโอน หรือต่อยอดระหว่างบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ทำให้องค์การขาดโอกาสในการหาแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) ที่จะนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์เรียนรู้ร่วมกันในองค์การ ทำให้เกิดการเรียนรู้เฉพาะบางคนเท่านั้น นอกจากนั้นยังมีการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน อาทิ โรคอุบัติใหม่ (Covid19) ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัย

5) การสร้างนวัตกรรมความรู้ จากผลการวิจัยวิเคราะห์ได้ว่า มหาวิทยาลัยมีกิจกรรม Show & Share เป็นเวทีในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์การ มีการสรรหาคัดเลือก Best Practice แนวปฏิบัติที่ดี การจัดการความรู้การจัดการเรียนการสอน การวิจัย เป็นปัจจัยที่สนับสนุนให้สมาชิกในองค์การเกิดการเรียนรู้ เป็นบุคคลรอบรู้ มีแบบแผนความคิด มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีการเรียนรู้ ถ่ายโอนองค์ความรู้ไปสู่สมาชิกคนอื่นจนเกิดนวัตกรรมองค์ความรู้ แต่ขาดกระบวนการเรียนรู้ที่เป็นรูปธรรม ทำให้สมาชิกในองค์การเกิดการเรียนรู้แต่เกิดการเรียนรู้เฉพาะบางคนเท่านั้นไม่สามารถคิดอย่างเป็นระบบได้

6) การนำเทคโนโลยีมาใช้ในหน่วยงาน จากผลการวิจัยวิเคราะห์ได้ว่า มหาวิทยาลัยมีการสนับสนุนเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในหน่วยงาน เพื่อส่งเสริมให้สมาชิกในองค์การเกิดการ เป็นปัจจัยที่สนับสนุนให้สมาชิกในองค์การเป็นบุคคลรอบรู้ มีแบบแผนความคิด และมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม แต่ยังพบว่าสมาชิกในองค์การมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ยังไม่เข้าใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศ แพลตฟอร์มออนไลน์ที่มหาวิทยาลัยจัดให้ เช่น การใช้ประโยชน์จาก Zoom, Myloft ระบบงานสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ (E-document) ยังน้อยอยู่ ซึ่งแต่ละคณะวิชามีปัญหาการใช้งานระบบแพลตฟอร์มออนไลน์แตกต่างกัน เมื่อวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคล เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพการทำงาน หน่วยงานที่สังกัด มีปัญหาการใช้งานระบบสารสนเทศที่แตกต่างกัน ทำให้สมาชิกในองค์การเกิดการเรียนรู้เฉพาะบางคนเท่านั้นทำให้ไม่สามารถคิดอย่างเป็นระบบสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันได้

4.4 แนวทางการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมาให้เป็นมหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้

สำหรับส่วนนี้ เป็นการนำเสนอผลการวิจัยตอบคำถามข้อที่ 4 แนวทางการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมาให้เป็นมหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์ผลจากการศึกษาสามารถนำเสนอแนวทาง ข้อเสนอแนะ ดังนี้

4.4.1 แนวทางการพัฒนา ด้านลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา สามารถเสนอแนวทางการพัฒนา ดังนี้

1) การคิดอย่างเป็นระบบ มหาวิทยาลัยควรมีการบริหารจัดการส่งเสริมทักษะสมาชิกในองค์การให้เกิดการคิดเชิงระบบให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม เสริมสร้างการปรับกรอบ Mindset ของสมาชิกในองค์การให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง สร้างความตระหนักให้สมาชิกให้เห็นถึงความสำคัญของการเป็นองค์การแห่งรู้

2) การเป็นบุคคลรอบรู้ มหาวิทยาลัยควรมีการบริหารจัดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์การ การจัดการอบรมที่เหมาะสมกับความต้องการของแต่ละบุคคลเพื่อเสริมสร้างความเชี่ยวชาญในตัวบุคคลให้เป็นบุคคลรอบรู้ และกำหนดหน้าที่ และภาระงานของแต่ละคนตามความสามารถตำแหน่งและประสบการณ์ให้มีความเหมาะสม เพื่อให้สมาชิกองค์การมีเวลาทบทวน อ่าน ศึกษา ปรับปรุงการพัฒนาตนเองให้มีความต่อเนื่อง

3) การมีแบบแผนความคิด มหาวิทยาลัยมีการสร้างเสริมการประสานงานของคนรุ่นใหม่กับคนรุ่นเก่า เสริมสร้างความสัมพันธ์ของบุคลากรทุกช่วงวัยปรับกรอบ Mindset เปิดใจยอมรับการเปลี่ยนแปลงเรียนรู้ สร้างการมีแบบแผนความคิด ปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ที่จะเรียนรู้ เปลี่ยนแผนความคิดที่ก้าวทันสมัยที่แปรเปลี่ยน เช่น การเข้าร่วมอบรมในหัวข้อใหม่ๆที่ทันสมัย

4) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน มหาวิทยาลัยควรสร้างความเชื่อมโยงการบูรณาการไปยังหน่วยงานภายนอกองค์กร ทั้งในระดับจังหวัด จังหวัดพื้นที่ใกล้เคียงหรือระดับประเทศ มีกระบวนการประชาสัมพันธ์ออนไลน์ให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายยิ่งขึ้น เพื่อให้บุคคลภายนอกได้รับรู้ได้ถึงการมีศักยภาพของมหาวิทยาลัยในแต่ละด้านได้

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

5) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มหาวิทยาลัยควรปรับเปลี่ยนกระบวนการการทำงานร่วมกันทีม ตั้งแต่ในระดับบุคคลในสาขาวิชาให้มีส่วนร่วมในการบริการวิชาการการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมในกิจกรรมต่างๆของมหาวิทยาลัย เมื่อในระดับบุคคลเข้มแข็ง จะส่งผลเสริมสร้างเชื่อมโยงไปยังระดับทีม และระดับองค์การ เกิดการบูรณาการทำงานร่วมกัน

4.4.2 แนวทางการพัฒนา ด้านปัจจัยทางการบริหารขององค์การที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา

จากการวิเคราะห์ผลการศึกษา ปัจจัยทางการบริหารขององค์การที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สามารถเสนอแนวทางการพัฒนา ดังนี้

1) วัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การ แนวทางการพัฒนา ดังนี้

1.1) มหาวิทยาลัยควรส่งเสริมปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการเรียนรู้ การสร้าง Mindset ให้สมาชิกในองค์การยอมรับ ปรับเปลี่ยนพร้อมจะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ

1.2) สร้างความตระหนักให้สมาชิกเห็นความสำคัญการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และเสริมสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ทุกช่วงวัยในองค์การให้มีการถ่ายโอนความรู้ไปยังสมาชิกคนอื่น

1.3) มหาวิทยาลัยควรเสริมสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ด้านความเชื่อ ที่ผู้นำต้องแสดงพฤติกรรมให้สมาชิกในองค์การมีความเชื่อเห็นคุณค่าในองค์การจะทำให้เกิดความมุ่งมั่นในการมีส่วนร่วมพัฒนาผลักดันองค์การสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

2) ภาวะผู้นำ แนวทางการพัฒนา ดังนี้

2.1) เสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมของผู้นำที่กระตุ้นให้สมาชิกในองค์การให้เกิดการเรียนรู้ สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ

2.2) มีการให้กำลังใจผู้ตาม และกระตุ้นให้เกิดกำลังใจ เป็น solf power ให้กับสมาชิกในองค์การเกิดการเรียนรู้คิดอย่างเป็นระบบ

3) กลยุทธ์หรือวิสัยทัศน์องค์การ แนวทางการพัฒนา ดังนี้

3.1) มหาวิทยาลัยควรพัฒนาหลักสูตรที่ตอบสนองตรงความต้องการผู้ใช้บัณฑิตมีความทันสมัย พัฒนาสื่อการเรียนการสอนและแพลตฟอร์มการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ยุคใหม่

3.2) มีกลยุทธ์วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการขับเคลื่อนให้เกิดรูปธรรม การปรับ Mindset ของบุคลากรยังให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

3.3) สร้างการบูรณาการการทำงานร่วมกันภายในองค์การและภายนอกองค์การให้มีความต่อเนื่อง

4) การจัดการความรู้ แนวทางการพัฒนา ดังนี้

4.1) มหาวิทยาลัยควรมีการจัดการความรู้ การจัดเก็บชุดขององค์ความรู้อย่างเป็นรูปธรรมที่มีความต่อเนื่อง

4.2) มีการรณรงค์ผลักดันสมาชิกในองค์การให้เข้าใช้ประโยชน์จากคลังความรู้ทุกคน

4.3) มีการติดตามการใช้ประโยชน์ผลงานทางวิชาการ มีการนำมาแบ่งปัน ถ่ายโอน หรือต่อยอดระหว่างบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันอย่างไร

4.4) มหาวิทยาลัยควรมีกระบวนการรองรับการจัดการความรู้ในช่วงการแพร่ระบาดของโรคอุบัติใหม่ (Covid19) เพื่อให้การดำเนินงานการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยมีความต่อเนื่อง

5) การสร้างนวัตกรรมความรู้ แนวทางการพัฒนา ดังนี้

5.1) มหาวิทยาลัยควรมีการสร้างกระบวนการเรียนรู้ที่เป็นรูปธรรม ส่งเสริมสมาชิกในองค์การเข้าใช้ประโยชน์จากคลังความรู้ทุกคน

6) การนำเทคโนโลยีมาใช้ในหน่วยงาน แนวทางการพัฒนา ดังนี้

6.1) มหาวิทยาลัยควรมีกฎ ระเบียบ ในการผลักดันสนับสนุนให้สมาชิกในองค์การในการเข้าใช้ประโยชน์ทางเทคโนโลยีสารสนเทศ แพลตฟอร์มออนไลน์ที่มหาวิทยาลัยจัดให้

6.2) มหาวิทยาลัย/คณะวิชา ควรมีการจัดอบรมวิธีการเข้าใช้งานในระบบให้กับสมาชิกในองค์การทุกคน และควรจัดเจ้าหน้าที่สารสนเทศให้มีจำนวนอย่างเพียงพอในการแก้ไขปัญหา การช่วยเหลือการเข้าใช้ระบบ

6.3) ควรมีระบบติดตาม ประเมินผลการเข้าใช้งานของสมาชิกแต่ละคณะวิชา จะเป็นกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนต้องเรียนรู้เข้าใช้ประโยชน์จากระบบได้อย่างจริงๆ

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

6.4) มหาวิทยาลัยควรมีระบบการจัดการความรู้บนแพล็ตฟอร์มที่บุคคลภายนอกสามารถเข้ามาเรียนรู้ร่วมกันเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ได้

6.5) ควรมีระบบการประชาสัมพันธ์ด้านภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัยควรมีหน่วยงานที่เชี่ยวชาญการประชาสัมพันธ์ด้านภาพลักษณ์ขององค์การ ซึ่งรวมถึงการเผยแพร่กิจกรรมพิเศษเพื่อสังคมต่างๆ ให้บุคคลภายนอกได้ประจักษ์ทั้งภายในจังหวัด จังหวัดใกล้เคียง และระดับประเทศ

ในบทถัดไปเป็นการนำเสนอ สรุป อภิปราย และข้อเสนอแนะจากการวิจัย โดยเริ่มจากการสรุปผลการศึกษาเรียงตามลำดับของวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในบทที่ 1 ต่อด้วยการอภิปรายผลการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมาให้เป็นมหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้ การศึกษาในประเด็นสำคัญที่ศึกษา ได้แก่ การอภิปรายผลประเด็นลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชราชภัฏนครราชสีมา และปัจจัยทางการบริหารขององค์การมีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา รวมทั้งการอภิปรายผลเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และแนวทางการพัฒนาให้เป็นมหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้ โดยในท้ายบทนำเสนอถึงข้อเสนอแนะจากการวิจัยต่อการนำผลการวิจัยไปใช้ และการวิจัยครั้งต่อไป

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

บทที่ 5

สรุป อภิปราย และข้อเสนอแนะจากการวิจัย

สำหรับบทนี้เป็นการนำเสนอข้อค้นพบที่ได้จากการวิเคราะห์ผลลัพธ์ในบทที่ 4 มาทำการสรุปผลการศึกษา เรื่อง “การพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมาให้เป็นมหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้” เพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยที่ได้ตั้งไว้ ต่อจากนั้น เป็นการอภิปรายผลการศึกษาในประเด็น สำคัญที่ศึกษา ได้แก่ การอภิปรายผลประเด็นลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชราชภัฏนครราชสีมา โดยมีผลการศึกษา 5 องค์ประกอบ เรียงลำดับ ดังนี้ 1 การที่สมาชิกองค์การเป็นบุคคลรอบรู้ 2 การที่สมาชิกองค์การมีแบบแผนความคิด 3 การที่สมาชิกองค์การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน 4 การที่สมาชิกองค์การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม 5 การที่สมาชิกองค์การคิดอย่างเป็นระบบ และปัจจัยทางการบริหารขององค์การมีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา รวมทั้งการอภิปรายผลเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และแนวทางการพัฒนาให้เป็นมหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้ ต่อจากนั้นจึงเป็นการให้ข้อเสนอแนะจากผลการศึกษาครั้งนี้ ดังจะได้นำเสนอตามลำดับต่อไป

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

5.3 ข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัย

5.4 ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

5.1 สรุปผลการศึกษา

การศึกษา การพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมาให้เป็นมหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้ มีวัตถุประสงค์ในการศึกษา 4 ประการดังนี้

5.1.1 เพื่อศึกษาลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา

5.1.2 เพื่อศึกษาปัจจัยทางการบริหารขององค์การที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

5.1.3 เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรคต่อการเป็นมหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา

5.1.4 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมาให้เป็นมหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้

การศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เป็นแนวทางหลักในการอธิบายปรากฏการณ์เพื่อตอบคำถามการวิจัย โดยผู้ศึกษาได้ใช้วิธีดำเนินการศึกษาเป็น 3 รูปแบบคือ 1) การสำรวจข้อมูลจากการศึกษาค้นคว้าทางเอกสาร (Documentary Research) 2) การศึกษาภาคสนาม (Field Research) โดยการเก็บข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) โดยมีการระบุกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Purposive Sampling) กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 4 กลุ่ม ประกอบด้วย 1) กลุ่มผู้บริหาร จำนวน 9 ราย 2) กลุ่มอาจารย์ จำนวน 14 ราย 3) กลุ่มเจ้าหน้าที่ จำนวน 12 ราย 4) กลุ่มอดีตบุคลากร จำนวน 6 ราย รวมทั้งสิ้นจำนวน 41 ราย ซึ่งจะสรุปผลการศึกษาเป็นไปตามวัตถุประสงค์การศึกษา มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

5.1.1 ลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา

จากผลการศึกษาพบว่า ลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้วยหลักวินัย 5 ประการของ Senge สามารถสรุปผลการศึกษาได้ ดังนี้

1) องค์ประกอบที่ 5 การที่สมาชิกองค์การคิดอย่างเป็นระบบ ซึ่งเป็นด้านที่เชนเกให้ความสำคัญเนื่องจาก การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้นั้น สมาชิกในองค์การต้องเป็นบุคคลที่มีวิธีการคิดแบบเป็นระบบ มีลำดับขั้นตอนและมองความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ เป็นองค์รวม (Holistic Thinking) ถึงแม้จะไม่สามารถมององค์รวมได้ทุกมิติ แต่สมาชิกในองค์การก็คำนึงถึงผลกระทบที่เชื่อมโยงไปยังมหาวิทยาลัยอยู่เสมอ ทำให้เกิดการทำงานอย่างมีระบบ มีความเข้าใจในงาน มีการวางแผน การแบ่งงาน การปฏิบัติงานแบบเป็นขั้นตอนการตัดสินใจ ในแต่ละปีจะมีการประเมินผลงานเพื่อเกิดการพัฒนาตนเองจะทำให้ตนเองได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของตนดีขึ้น การเกิดระบบความคิดเหล่านี้ทำให้สมาชิกองค์การเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

2) องค์ประกอบที่ 1 การที่สมาชิกองค์การเป็นบุคคลรอบรู้ สมาชิกในองค์การเป็นบุคคลที่พร้อมจะเรียนรู้ รับรู้ตลอดเวลา เป็นผู้มีความมุ่งมั่น ใฝ่เรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องอยู่เสมอ

สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆเพื่อพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รอบรู้ ก้าวทันต่อเทคโนโลยีสามารถจัดการความรู้นำมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็นด้านการจัดการเรียนการสอน การวิจัย อีกทั้งยังพร้อมที่เรียนรู้งานอื่นๆนอกเหนือจากงานในหน้าที่ของตนเอง มีความมุ่งมั่นในการปรับปรุงกระบวนการเรียนรู้ของตนอย่างต่อเนื่อง เพื่อยกระดับความรู้ความสามารถทักษะและความเชี่ยวชาญให้สูงขึ้นหรือเป็นความเชี่ยวชาญพิเศษอยู่ตลอดเวลาด้วยการประเมินความต้องการและสมรรถนะของตนเองว่ายังมีส่วนใดที่ยังมีความจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้เพิ่มเติม

3) องค์ประกอบที่ 2 การที่สมาชิกองค์การมีแบบแผนความคิด สมาชิกในองค์การเป็นบุคคลที่มีแบบแผนในการที่จะเรียนรู้รูปแบบใหม่ๆอยู่เสมอ พร้อมที่จะปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ที่จะเรียนรู้ เปลี่ยนแผนความคิดที่ก้าวทันสมัยที่แปรเปลี่ยน ก้าวทันต่อสภาวการณ์ปัจจุบัน โดยไม่ยึดติดกับรูปแบบและกระบวนการทำงาน พร้อมที่จะรับรู้และเรียนรู้รูปแบบใหม่ๆที่มีความเหมาะสมมากกว่า

4) องค์ประกอบที่ 3 การที่สมาชิกองค์การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน สมาชิกในองค์เป็นบุคคลที่มีการวางแผนการปฏิบัติงานของตนเองเพื่อก้าวสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่ตนเองตั้งไว้และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยที่เป็นมหาวิทยาลัยเพื่อท้องถิ่น รูปแบบการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ สมาชิกในองค์การพร้อมจะขับเคลื่อน ดำเนินกิจกรรมตามนโยบาย กลยุทธ์ วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยไปสู่การพัฒนาและเกิดการเรียนรู้ร่วมกันทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร

5) องค์ประกอบที่ 4 การที่สมาชิกองค์การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม สมาชิกในองค์การเป็นบุคคลที่มีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมได้อย่างดี การยอมรับในความคิดเห็นต่างร่วมกัน และแลกเปลี่ยนความรู้การเรียนรู้ร่วมกัน ให้ข้อเสนอแนะซึ่งกันและกัน ให้การช่วยเหลือเกื้อกูลกันและยอมรับเหตุผลของกันและกัน มุ่งเน้นการผนึกกำลังให้มุ่งไปในทิศทางเดียวกัน เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกเป็นกลุ่มในองค์การ โดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในการแลกเปลี่ยนและพัฒนาความฉลาดรอบรู้ และความสามารถของทีมให้เกิดผลมากกว่าการอาศัยความสามารถของแต่ละบุคคล สมาชิกในทีมได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่างๆร่วมกัน โดยอาศัยสื่อข้อมูลแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมช่วยให้สมาชิกในองค์การตระหนักถึงความร่วมมือและการสร้างเครือข่ายให้เกิดการริเริ่มสิ่งใหม่ๆ

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

สรุปผลการวิจัยประเด็นที่หนึ่ง จากผลการศึกษาลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมาที่สะท้อนออกมาตามหลักวินัย 5 ประการ (Senge,1990) พบว่ามหาวิทยาลัยมีลักษณะบางประการที่สะท้อนให้เห็นถึงการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ การเป็นบุคคลรอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม โดยสมาชิกองค์การมีลักษณะการบุคคลที่มีศักยภาพในการที่จะใฝ่เรียนรู้เป็นบุคคลรอบรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีแบบแผนความคิดพร้อมที่ปรับตัวเปิดใจยอมรับที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ และกระตือรือร้นในการใฝ่รู้ มีวิสัยทัศน์ร่วมกันพร้อมที่จะขับเคลื่อนไปกับนโยบายของสถาบันสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของคณะและของมหาวิทยาลัย พัฒนาตนเองให้เป็นผู้รอบรู้ ก้าวทันต่อเทคโนโลยี ก้าวทันต่อสถานการณ์ปัจจุบัน มีแบบแผนการทำงานที่คำนึงถึงผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยโดยรวม ไม่ยึดติดกับรูปแบบและกระบวนการทำงาน พร้อมที่จะรับรู้และเรียนรู้รูปแบบใหม่ๆที่มีความเหมาะสมมากกว่า มีทิศทางในการดำเนินงานวางแผนการปฏิบัติงานเพื่อก้าวสู่เป้าหมาย มีการทำงานเป็นทีมร่วมกันแลกเปลี่ยนความรู้การเรียนรู้ร่วมกัน สมาชิกในองค์การมีความคิดในเชิงระบบว่า การทำงานด้วยความมุ่งมั่นและเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของตนเองนั้น จะทำให้ตนเองได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัย และเมื่อประสิทธิภาพการทำงานของตนดีขึ้นพัฒนาขึ้นก็ถือได้ว่าเป็นการพัฒนาองค์การ แต่ในลักษณะการคิดอย่างเป็นระบบซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด สมาชิกในองค์การต้องสามารถมองแบบองค์รวม บางประเด็นสมาชิกในองค์การยังมองแบบแยกส่วนขาดการบูรณาการเชื่อมโยงในการทำงานยังเป็นลักษณะต่างคนต่างทำในระดับคณะวิชา และการปรับกรอบ Mindset ของสมาชิกในองค์การยังไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

5.1.2 ปัจจัยทางการบริหารขององค์การที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา

จากผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยทางการบริหารขององค์การที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา จำนวน 6 ปัจจัย ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การ 2) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ 3) ปัจจัยด้านกลยุทธ์หรือวิสัยทัศน์องค์การ 4) ปัจจัยด้านการจัดการความรู้ 5) ปัจจัยด้านการสร้างนวัตกรรมความรู้ 6) ปัจจัยด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ในหน่วยงาน สามารถสรุปผลการศึกษาได้ ดังนี้

1) วัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การ มหาวิทยาลัยมีวัฒนธรรมและบรรยากาศที่สนับสนุนให้สมาชิกในองค์การเกิดการเรียนรู้เสริมสร้างให้เป็นบุคคลที่รอบรู้ สนับสนุนให้สมาชิกองค์การทุกระดับสามารถแสดงศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มความสามารถ และมีการสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง สมาชิกในองค์การมีแบบแผนความคิดในการพัฒนาตนเองตามสายงานเพื่อให้เกิดความรู้ เกิดความชำนาญ และทักษะเชิงวิชาชีพในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น มีบรรยากาศที่สนับสนุนเสริมสร้างให้สมาชิกองค์การเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สร้างจุดมุ่งหมายตามกรอบวิสัยทัศน์ร่วมกัน มหาวิทยาลัยเปิดโอกาสให้ในสมาชิกองค์การเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานตามนโยบาย มีส่วนร่วมในการผลักดันองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การสร้างความตระหนักถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้นกับสมาชิกทุกระดับในองค์การ เพื่อนำไปสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรมและพัฒนาศักยภาพ การมีช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย เพื่อให้สมาชิกองค์การและผู้บริหารสามารถสื่อสารกันได้อย่างสะดวกรวดเร็ว สามารถมองการเชื่อมโยงเป็นระบบ มีอิสระและตรงไปตรงมา ปราศจากอคติ ซึ่งทำให้ความช่วยเหลือกัน การสื่อสารภายในองค์การจึงเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารของมหาวิทยาลัย เนื่องจากสมาชิกในองค์การประกอบด้วยบุคลากรหลายช่วงวัยจำเป็นต้องมีการสื่อสารที่ถูกต้องในการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน

จึงสรุปได้ว่า มหาวิทยาลัยมีสภาพแวดล้อมและบรรยากาศที่สนับสนุนให้สมาชิกในองค์การได้เกิดการเรียนรู้ วัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การเป็นปัจจัยที่ผลักดันสนับสนุนสมาชิกในองค์การให้เกิดการเรียนรู้ เป็นบุคคลรอบรู้ มีแบบแผนความคิด มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม แต่วัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การบางวัฒนธรรมที่ได้รับอิทธิพลจากวิธีการปฏิบัติในอดีต กฎเกณฑ์ ค่านิยมต่างๆ ทำให้วัฒนธรรมเหล่านี้เป็นปัจจัยที่ทำให้สมาชิกในองค์การไม่สามารถเกิดการคิดอย่างเป็นระบบ เป็นอุปสรรคของในการเกิดการเรียนรู้ในองค์การเช่นเดียวกัน

2) ภาวะผู้นำ เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญและมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัย เป็นผู้ที่มีบทบาทและทักษะในการทำหน้าที่กระตุ้นสนับสนุนให้สมาชิกในองค์การเกิดการเรียนรู้ เป็นบุคคลรอบรู้นำความรู้ไปใช้ ออกแบบ และคิดค้นรูปแบบใหม่ๆในการทำงาน เป็นผู้ผลักดันส่งเสริมให้สมาชิกในองค์การมีแบบแผนความคิดปรับเปลี่ยนรูปแบบของเครือข่ายและการทำงานของทีม คิดค้นนโยบายหรือกลยุทธ์ใหม่ๆเพื่อนำมาใช้ในหน่วยงาน เป็นปัจจัยที่สนับสนุนให้สมาชิกในองค์การเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ร่วมกันพร้อมพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับ

วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย มีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมเปิดใจยอมรับสิ่งใหม่ๆต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และเปิดโอกาสให้สมาชิกองค์การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและมีอิสระในการทำงาน พร้อมทั้งเปิดใจและยอมรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกองค์การในทุกระดับ และส่งเสริมการพัฒนาสมาชิกองค์การ โดยสมาชิกในองค์การได้รับแรงบันดาลใจจากอธิการบดีโดยเฉพาะในเรื่องทางความคิด ทำให้สมาชิกองค์การได้กรอบวิธีการคิดที่กว้างไกลยิ่งขึ้น เช่น วิสัยทัศน์ รูปแบบการนำและการจูงใจที่จะทำให้สิ่งต่างๆในมหาวิทยาลัยเกิดขึ้น รวมถึงการผลักดันให้สมาชิกองค์การดำเนินตามแนวทางที่ต้องการ การเป็นผู้นำในองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยนั้น จึงมีอิทธิพลต่อปัจจัยภายในองค์การด้านอื่นๆ ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การ การจัดการความรู้ กลยุทธ์ วิสัยทัศน์ขององค์การ การสร้างนวัตกรรมความรู้ และการนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ในหน่วยงาน ซึ่งเป็นกระบวนการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยที่นำไปสู่การเป็นองค์การแห่งเรียนรู้ในที่สุด

จึงสรุปได้ว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สนับสนุนให้สมาชิกในองค์การเกิดการเรียนรู้ เป็นบุคคลรอบรู้ มีแบบแผนความคิด มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม แต่ผู้นำยังไม่สามารถทำให้สมาชิกในองค์การเกิดการเรียนรู้สามารถคิดอย่างเป็นระบบได้

3) กลยุทธ์หรือวิสัยทัศน์องค์การ เป็นปัจจัยที่สนับสนุนให้สมาชิกในองค์การเป็นบุคคลที่มีแบบแผนความคิด มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยเพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตามกลยุทธ์วิสัยทัศน์ขององค์การ ในการดำเนินงานแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา ระยะ 20 (พ.ศ. 2561-2580) มี วิสัยทัศน์ “เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำของประเทศด้านการศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น” มีกลยุทธ์พัฒนาหลักสูตรที่ตอบสนองการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ พัฒนาสื่อการเรียนการสอนและแพลตฟอร์มการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ยุคใหม่ การพัฒนาสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ของอาจารย์ตามแนวทาง Active Learning สร้าง Partnership กับสถานประกอบการ การดำเนินการต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยจึงดำเนินไปในทิศทางที่สนับสนุนนโยบายตามแผนการพัฒนาองค์กรแห่งนวัตกรรม มหาวิทยาลัยมีกิจกรรมที่ส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมด้านการเรียนการสอน การวิจัย การบริหารจัดการ การบริการวิชาการ หรือการพัฒนาท้องถิ่น และด้านอื่น ๆ ที่สอดคล้องกับพันธกิจของมหาวิทยาลัย เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ต่อเนื่องและยั่งยืน สิ่งสำคัญ คือ โอกาสในการนำการจัดการความรู้ หรือ นวัตกรรม เผยแพร่ (Show) และ แบ่งปัน (Share) ผ่านกิจกรรมมหกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ : NRRU Show & Share มุ่งสู่ “การพัฒนาองค์กรแห่งนวัตกรรม : Innovative Organization” อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

จึงสรุปได้ว่า ปัจจัยด้านกลยุทธ์หรือวิสัยทัศน์องค์การ เป็นปัจจัยที่สนับสนุนให้สมาชิกในองค์การเป็นบุคคลที่มีแบบแผนความคิด มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม แต่กลยุทธ์หรือวิสัยทัศน์องค์การยังไม่สามารถทำให้สมาชิกในองค์การเป็นบุคคลที่รอบรู้และคิดอย่างเป็นระบบได้

4) การจัดการความรู้ เป็นปัจจัยที่ผลักดันสนับสนุนสมาชิกในองค์การให้เกิดการเรียนรู้ แสวงหาความรู้ให้เป็นบุคคลรอบรู้ ที่มีแบบแผนความคิดในการจัดทำฐานข้อมูลเกี่ยวกับแหล่งค้นคว้าความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของสมาชิกองค์การ มีการรวบรวมความรู้ใหม่ๆอย่างเป็นระบบ มีการจัดทำคลังความรู้และเปิดโอกาสให้สมาชิกองค์การนำความรู้ที่ค้นคว้าได้จากคลังความรู้มาแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้แก่สมาชิกท่านอื่นได้ใช้ประโยชน์ มีการสร้างความรู้ใน 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์การ ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงความรู้ที่ซ่อนอยู่ภายในองค์การ (Tacit Knowledge) ให้เป็นความรู้ที่เด่นชัดออกมาเป็นความรู้ที่ปรากฏชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) สามารถรวบรวมและถ่ายโอนจากบุคคลหนึ่งไปยังสมาชิกท่านอื่นในองค์การให้เกิดการคิดอย่างเป็นระบบ และเปิดโอกาสให้สมาชิกองค์การนำความรู้ที่ค้นคว้าได้จากคลังความรู้มาแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้แก่สมาชิกท่านได้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การวางแผนการปฏิบัติงานของตนเองเพื่อก้าวสู่ความสำเร็จสร้างมีวิสัยทัศน์ร่วมกันและการทำงานการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

จึงสรุปได้ว่า ปัจจัยด้านการจัดการความรู้ เป็นปัจจัยที่สนับสนุนให้สมาชิกในองค์การเกิดการเรียนรู้ เป็นบุคคลรอบรู้ มีแบบแผนความคิด มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม สมาชิกองค์การนำความรู้ที่ค้นคว้าได้จากคลังความรู้มาแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้แก่สมาชิกท่านอื่นได้ใช้ประโยชน์ ทำให้องค์การเกิดการเรียนรู้สมาชิกในองค์การสามารถคิดอย่างเป็นระบบเฉพาะบางคนเท่านั้น

5) การสร้างนวัตกรรมความรู้ เป็นปัจจัยที่สนับสนุนให้สมาชิกในองค์การเป็นบุคคลรอบรู้ มีแบบแผนความคิด มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ในการสรรหาคัดเลือก Best Practice แนวปฏิบัติที่ดีนำเสนอในกิจกรรม Show & Share การจัดการความรู้การจัดการเรียนการสอน การวิจัย เพื่อเป็นการ สร้างรูปแบบเทคนิคการเรียนการสอน การวิจัยในรูปแบบที่หลากหลายยิ่งขึ้น ทำให้สมาชิกองค์การเกิดการพัฒนามีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และสามารถถ่ายโอนองค์ความรู้ไปสู่สมาชิกคนอื่นจนเกิดนวัตกรรมองค์ความรู้ มีการรวบรวมหรือบูรณาการองค์ความรู้ หรือสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่เพื่อให้สมาชิกองค์การเกิดองค์ความรู้ใหม่ สามารถนำองค์ความรู้นั้นไปปรับใช้ให้เกิดประโยชน์

จึงสรุปได้ว่า ปัจจัยด้านการสร้างนวัตกรรมความรู้ เป็นปัจจัยที่สนับสนุนให้สมาชิกในองค์การเกิดการเรียนรู้ เป็นบุคคลรอบรู้ มีแบบแผนความคิด มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม องค์การมีการสรรหาคัดเลือก Best Practice แนวปฏิบัติที่ดี เพื่อนำไปการพัฒนา เรียนรู้ ถ่ายโอนองค์ความรู้ไปสู่สมาชิกคนอื่นจนเกิดนวัตกรรมองค์ความรู้ ทำให้สมาชิกในองค์การเกิดการเรียนรู้เฉพาะบางคนเท่านั้นไม่สามารถคิดอย่างเป็นระบบ

6) การนำเทคโนโลยีมาใช้ในหน่วยงาน เป็นปัจจัยที่สนับสนุนให้สมาชิกในองค์การเกิดการเรียนรู้ มีการจัดหาเทคโนโลยีใหม่ๆทันสมัยเพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานและสนับสนุนการเรียนรู้ของสมาชิกองค์การให้เป็นบุคคลรอบรู้ สร้างเสริมแบบแผนความคิดในการพัฒนาตนและเพิ่มความรู้ สนับสนุนสมาชิกองค์การในการสร้างผลิตสารสนเทศใหม่ๆเพื่อการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีกระบวนการสร้างและเก็บรวบรวมสารสนเทศที่มีประโยชน์ มีระบบจัดเก็บข้อมูลที่สมาชิกองค์การสามารถเข้าถึงและนำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบ การเรียนการสอน การวิจัยมากยิ่งขึ้น

จึงสรุปได้ว่า ปัจจัยด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ในหน่วยงาน เป็นปัจจัยที่สนับสนุนให้สมาชิกในองค์การเป็นบุคคลรอบรู้ มีแบบแผนความคิด และมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ทำให้สมาชิกในองค์การเกิดการเรียนรู้เฉพาะบางคนเท่านั้นทำให้ไม่สามารถคิดอย่างเป็นระบบสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันได้

สรุปผลการวิจัยประเด็นที่สอง จากผลการศึกษาปัจจัยทางการบริหารขององค์การที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา สรุปได้ว่า ปัจจัยด้านการบริหารองค์การ ทั้ง 6 ปัจจัย ประกอบด้วย 1) วัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การ 2) ภาวะผู้นำ 3) กลยุทธ์หรือวิสัยทัศน์องค์การ 4) การจัดการความรู้ 5) การสร้างนวัตกรรมความรู้ 6) การนำเทคโนโลยีมาใช้ในหน่วยงาน เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา โดยเฉพาะปัจจัยด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การที่เป็นตัวผลักดันสนับสนุนสมาชิกในองค์การให้เกิดการเรียนรู้ พร้อมกันนั้นก็ยังเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดอุปสรรคในการเกิดการเรียนรู้ในองค์การเช่นเดียวกัน ที่ยังต้องมีการปรับปรุงแก้ไข เสริมสร้างการสื่อสารแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันในทุกช่วงวัย โดยปัจจัยที่มีความสำคัญมากและส่งอิทธิพลต่อปัจจัยด้านต่างๆ คือ ด้านภาวะผู้นำ อันได้แก่ อธิการบดี และคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นปัจจัยหลักที่มีอิทธิพลต่อการขับเคลื่อนการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัย สมาชิกในองค์การได้รับอิทธิพลอย่างมากจาก

อธิการบดี โดยเฉพาะในเรื่องทางความคิด เช่น วิสัยทัศน์ รูปแบบการนำและการจูงใจที่จะทำให้สิ่งต่างๆในมหาวิทยาลัยให้เกิดขึ้น รวมถึงการผลักดันให้สมาชิกในมหาวิทยาลัยดำเนินตามแนวทางที่ต้องการให้เกิดการสร้างสรรค์ความรู้ใหม่อยู่เสมอ และนำไปสู่การเป็นองค์การแห่งเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยในที่สุด แต่ก็มีปัจจัยแต่ละมิติที่ส่งผลต่อคุณลักษณะที่เรียนรู้ที่โดดเด่นและส่งผลให้เกิดกระบวนการแห่งการเรียนรู้ ทั้งนี้ผู้วิจัยได้สรุปและสังเคราะห์ตามหลักวินัย 5 ประการ (The Fifth Discipline) ของเชนเก ดังตาราง 5.1

ตารางที่ 5.1 สรุปการสังเคราะห์หลักวินัย 5 ประการ (The Fifth Discipline) ขององค์การแห่งการเรียนรู้มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา

ปัจจัยทางการบริหารในองค์การ	คุณลักษณะที่เรียนรู้ (Peter M. Senge, 1990)				
	การเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery)	การมีแบบแผนความคิด (Mental Models)	การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)	การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)	การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking)
วัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การ	✓	✓	✓	✓	
ภาวะผู้นำ	✓	✓	✓	✓	
กลยุทธ์หรือวิสัยทัศน์องค์การ		✓	✓	✓	
การจัดการความรู้	✓	✓	✓	✓	
การสร้างนวัตกรรมความรู้	✓	✓	✓	✓	
การนำเทคโนโลยีมาใช้ในหน่วยงาน	✓	✓		✓	

ที่มา: ผู้วิจัย, 2566

5.1.3 ปัญหา หรืออุปสรรคต่อการเป็นมหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

ผลการศึกษาสามารถสรุปผล ปัญหา หรืออุปสรรคต่อการเป็นมหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา ดังนี้

1) ปัญหา หรืออุปสรรค ด้านลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา สามารถสรุปผลการศึกษา ดังนี้

1.1) การคิดอย่างเป็นระบบ พบว่าสมาชิกในองค์การมีการวิเคราะห์วางแผนอย่างเป็นระบบ มีการปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอน จัดลำดับความสำคัญของงานอย่างเป็นระบบ สมาชิกในองค์การมีความคิดในเชิงระบบว่า การทำงานด้วยความมุ่งมั่นและเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของตนเองนั้นจะทำให้ตนเองได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัย แต่ในลักษณะการคิดอย่างเป็นระบบซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สมาชิกในองค์การสามารถมองแบบองค์รวม การวิเคราะห์ปัญหาและวางแผนโดยคำนึงถึงงานที่เชื่อมโยงไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายอื่นๆได้อย่างเป็นระบบ บางประเด็นสมาชิกในองค์การยังมองแบบแยกส่วนขาดการบูรณาการเชื่อมโยงในการทำงานยังเป็นลักษณะต่างคนต่างทำในระดับคณะวิชา และการปรับกรอบ Mindset ของสมาชิกในองค์การยังไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

1.2) การเป็นบุคคลรอบรู้ พบว่าสมาชิกในองค์การประกอบไปด้วยกลุ่มบุคคลหลายช่วงวัย ประกอบด้วย 3 กลุ่ม ได้แก่ 1) กลุ่มที่พร้อมจะเรียนรู้ปรับเปลี่ยนได้ทันที 2) กลุ่มที่ต้องค่อยๆเรียนรู้ปรับเปลี่ยนไปทีละอย่างไม่เปลี่ยนแปลงทันที และ 3) กลุ่มที่เรียนรู้แต่ยังไม่อยากเปลี่ยนแปลง ทำให้ความต้องการในการเพิ่มระดับความรู้ความสามารถทักษะและความเชี่ยวชาญให้สูงขึ้นยังเป็นเฉพาะรายบุคคล ในปัจจุบันการสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเองการฝึกอบรมเพียงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอแล้ว เนื่องจากการใช้ประโยชน์ภายหลังการอบรมมีเพียงแค่ 20% เมื่อทิ้งห่างไป 2 สัปดาห์หากไม่ได้นำกลับมาใช้อีก ทักษะหรือความรู้ต่างๆจะเลือนหายไป 80% อีกทั้งสมาชิกในองค์การยังคงมีรูปแบบเดิมๆ มักจะมีงานยุ่ง จนไม่มีเวลาทบทวน อ่าน ศึกษา ปรับปรุงการพัฒนาตนเองขาดความต่อเนื่อง

1.3) การมีแบบแผนความคิด พบว่าสมาชิกในองค์การส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีแบบแผนในการที่จะเรียนรู้รูปแบบใหม่ๆอยู่เสมอ พร้อมที่จะปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ที่จะเรียนรู้เปลี่ยนแผนความคิดที่ก้าวทันสมัยที่แปรเปลี่ยน ก้าวทันต่อสภาวการณ์ปัจจุบัน โดยไม่ยึดติดกับรูปแบบและกระบวนการทำงาน พร้อมที่จะรับรู้และเรียนรู้รูปแบบใหม่ๆที่มีความเหมาะสมมากกว่า

แต่ก็ยังมีกลุ่มสมาชิกในองค์การบางช่วงวัยที่ยังไม่พร้อมในการปรับเปลี่ยนกรอบแบบแผนความคิดบางเรื่องยังยึดติดแนวปฏิบัติวัฒนธรรมเดิมๆ ซึ่งเป็นส่วนน้อยในองค์การ

1.4) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน พบว่าสมาชิกในองค์การส่วนใหญ่เป็นบุคคลที่มีการวางแผนการปฏิบัติงานของตนเองเพื่อก้าวสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่ตนเองตั้งไว้และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยที่เป็นมหาวิทยาลัยเพื่อท้องถิ่น แต่ยังขาดความเชื่อมโยงการบูรณาการไปยังหน่วยงานภายนอกองค์กร ทั้งในระดับจังหวัด จังหวัดพื้นที่ใกล้เคียงหรือระดับประเทศ ยังไม่สามารถถ่ายทอดประชาสัมพันธ์ให้บุคคลภายนอกได้รับรู้ได้ถึงการมีศักยภาพของมหาวิทยาลัยในแต่ละด้านได้

1.5) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม พบว่าสมาชิกในองค์การเป็นบุคคลที่มีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมได้อย่างดี การยอมรับในความคิดเห็นต่างร่วมกัน และแลกเปลี่ยนความรู้การเรียนรู้ร่วมกัน ให้ข้อเสนอแนะซึ่งกันและกัน ให้การช่วยเหลือเกื้อกูลกันและยอมรับเหตุผลของกันและกัน จากผลการศึกษาพบว่ายังพบปัญหาในการทำงานร่วมกันทีมของสมาชิกในองค์การ ประกอบด้วย การวิจัย การบริการวิชาการที่เกิดรายได้ยังขาดความเชื่อมโยงและขาดต่อเนื่อง การบูรณาการทำงานร่วมกันยังไม่ชัดเจนยังเป็นลักษณะต่างคนต่างทำ

2) ปัญหา หรืออุปสรรค ด้านปัจจัยทางการบริหารขององค์การที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา

จากการวิเคราะห์ผลการศึกษา ปัจจัยทางการบริหารขององค์การที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สามารถสรุปผลการศึกษา ดังนี้

2.1) วัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การ มหาวิทยาลัยมีสภาพแวดล้อมและบรรยากาศที่สนับสนุนให้สมาชิกในองค์การได้เกิดการเรียนรู้ วัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การเป็นปัจจัยที่ผลักดันสนับสนุนสมาชิกในองค์การให้เกิดการเรียนรู้ เป็นบุคคลรอบรู้ มีแบบแผนความคิดมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม แต่วัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การบางวัฒนธรรมที่ได้รับอิทธิพลจากวิธีการปฏิบัติในอดีต กฎเกณฑ์ ค่านิยมต่างๆ ทำให้วัฒนธรรมเหล่านี้เป็นปัจจัยที่ทำให้สมาชิกในองค์การไม่สามารถเกิดการคิดอย่างเป็นระบบ เป็นอุปสรรคของในการเกิดการเรียนรู้ในองค์การเช่นเดียวกัน นอกจากนั้นวัฒนธรรมอาวุโสช่วงวัยที่แตกต่างกันทำให้การ

เรียนรู้ร่วมกันขาดความต่อเนื่อง นอกจากนี้การสั่งสมความรู้อยู่ที่ผู้ใดผู้หนึ่งมากๆไม่มีการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนไปยังบุคคลอื่นๆ หากบุคคลนั้นมีการโยกย้ายเปลี่ยนแปลงสถานที่ทำงาน หรือเกษียนราชการ องค์ความรู้นั้นก็พลอยสูญไปด้วย

2.2) ภาวะผู้นำ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สนับสนุนให้สมาชิกในองค์การเกิดการเรียนรู้ เป็นบุคคลรอบรู้ มีแบบแผนความคิด มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม แต่ยังขาดพฤติกรรมของผู้นำที่กระตุ้นการเรียนรู้ให้กับสมาชิกในองค์การเกิดการเรียนรู้คิดอย่างเป็นระบบได้

2.3) กลยุทธ์หรือวิสัยทัศน์องค์การ พบว่ามหาวิทยาลัย มี วิสัยทัศน์ “เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำของประเทศด้านการศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น” มีกลยุทธ์พัฒนาหลักสูตรที่ตอบสนองการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ พัฒนาสื่อการเรียนการสอนและแพลตฟอร์มการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ยุคใหม่ การพัฒนาสมรรถนะด้านการจัดการเรียนรู้ของอาจารย์ตามแนวทาง Active Learning สร้าง Partnership กับสถานประกอบการ เป็นปัจจัยที่สนับสนุนให้สมาชิกในองค์การเป็นบุคคลที่มีแบบแผนความคิด มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม แต่กลยุทธ์หรือวิสัยทัศน์องค์การยังไม่สามารถทำให้สมาชิกในองค์การเป็นบุคคลที่รอบรู้และคิดอย่างเป็นระบบได้ ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย 2565 พบว่า การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยพบว่ามีจุดอ่อนหลายปัจจัย ได้แก่ หลักสูตรมีจำนวนมากแต่ขาดความทันสมัย และหลักสูตรระยะสั้นเพื่อ Upskill/Reskill ที่สร้างรายได้ยังมีน้อย, จำนวนนักศึกษาทุกระดับมีแนวโน้มลดลง ส่งผลให้งบประมาณเงินรายได้ลดลงในขณะที่ภาระค่าใช้จ่ายมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น, การปรับ Mindset ของบุคลากรยังไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง, การบูรณาการการทำงานร่วมกันยังไม่ชัดเจนยังเป็นลักษณะต่างคนต่างทำ, การที่มหาวิทยาลัยยังคงสถานภาพเป็นส่วนราชการทำให้การบริหารจัดการขาดความคล่องตัวและไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

2.4) การจัดการความรู้ มหาวิทยาลัยมีการจัดการความรู้ เป็นปัจจัยที่สนับสนุนให้สมาชิกในองค์การเกิดการเรียนรู้ เป็นบุคคลรอบรู้ มีแบบแผนความคิด มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม สมาชิกองค์การนำความรู้ที่ค้นคว้าได้จากคลังความรู้มาแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้แก่สมาชิกท่านอื่นได้ใช้ประโยชน์ แต่ยังขาดการจัดเก็บชุดขององค์ความรู้อย่างเป็นรูปธรรมที่มีความต่อเนื่อง และการเข้าใช้ประโยชน์ยังเป็นต่างคนต่างทำ ถึงแม้ในแต่ละหน่วยงานจะมีการผลิตผลงานทางวิชาการออกมาทุกปี แต่หลายชิ้นเป็นไปเพียงเพื่อปรับระดับหรือตำแหน่ง หลังจาก

นั้นจะถูกเก็บขึ้นหิ้ง ไม่เคยมีการนำมาแบ่งปัน ถ่ายโอน หรือต่อยอดระหว่างบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ทำให้องค์การขาดโอกาสในการหาแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) ที่จะนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์เรียนรู้ร่วมกันในองค์การ ทำให้เกิดการเรียนรู้เฉพาะบางคนเท่านั้น นอกจากนั้นยังมีการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน อาทิ โรคอุบัติใหม่ (Covid19) ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัย

2.5) การสร้างนวัตกรรมความรู้ มหาวิทยาลัยมีกิจกรรม Show & Share เป็นเวทีในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์การ มีการสรรหาคัดเลือก Best Practice แนวปฏิบัติที่ดี การจัดการความรู้การจัดการเรียนการสอน การวิจัย เป็นปัจจัยที่สนับสนุนให้สมาชิกในองค์การเกิดการเรียนรู้ เป็นบุคคลรอบรู้ มีแบบแผนความคิด มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีการเรียนรู้ ถ่ายโอนองค์ความรู้ไปสู่สมาชิกคนอื่นจนเกิดนวัตกรรมองค์ความรู้ แต่ขาดกระบวนการเรียนรู้ที่เป็นรูปธรรม ทำให้สมาชิกในองค์การเกิดการเรียนรู้แต่เกิดการเรียนรู้เฉพาะบางคนเท่านั้นไม่สามารถคิดอย่างเป็นระบบได้

2.6) การนำเทคโนโลยีมาใช้ในหน่วยงาน มหาวิทยาลัยมีการสนับสนุนเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในหน่วยงาน เพื่อส่งเสริมให้สมาชิกในองค์การเกิดการ เป็นปัจจัยที่สนับสนุนให้สมาชิกในองค์การเป็นบุคคลรอบรู้ มีแบบแผนความคิด และมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม แต่ยังพบว่าสมาชิกในองค์การมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่ยังไม่เข้าใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศ แพลตฟอร์มออนไลน์ที่มหาวิทยาลัยจัดให้ เช่น การใช้ประโยชน์จาก Zoom, Myloft ระบบงานสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ (E-document) ยังน้อยอยู่ ซึ่งแต่ละคณะวิชามีปัญหาการใช้งานระบบแพลตฟอร์มออนไลน์แตกต่างกัน เมื่อวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคล เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพการทำงานหน่วยงานที่สังกัด มีปัญหาการใช้งานระบบสารสนเทศที่แตกต่างกัน ทำให้สมาชิกในองค์การเกิดการเรียนรู้เฉพาะบางคนเท่านั้นทำให้ไม่สามารถคิดอย่างเป็นระบบสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันได้

5.1.4 แนวทางการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมาให้เป็นมหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้

1) แนวทางการพัฒนา ด้านลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา สามารถเสนอแนวทางการพัฒนา ดังนี้

1.1) การคิดอย่างเป็นระบบ มหาวิทยาลัยควรมีการบริหารจัดการส่งเสริมทักษะสมาชิกในองค์การให้เกิดการคิดเชิงระบบให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม เสริมสร้างการปรับกรอบ Mindset ของสมาชิกในองค์การให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง สร้างความตระหนักให้สมาชิกให้เห็นถึงความสำคัญของการเป็นองค์การแห่งรู้

1.2) การเป็นบุคคลรอบรู้ มหาวิทยาลัยควรมีการบริหารจัดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์การ การจัดการอบรมที่เหมาะสมกับความต้องการของแต่ละบุคคลเพื่อเสริมสร้างความเชี่ยวชาญในตัวบุคคลให้เป็นบุคคลรอบรู้ และกำหนดหน้าที่ และภาระงานของแต่ละคนตามความสามารถตำแหน่งและประสบการณ์ให้มีความเหมาะสม เพื่อให้สมาชิกองค์การมีเวลาทบทวน อ่าน ศึกษา ปรับปรุงการพัฒนาตนเองให้มีความต่อเนื่อง

1.3) การมีแบบแผนความคิด มหาวิทยาลัยมีการสร้างเสริมการประสานงานของคนรุ่นใหม่กับคนรุ่นเก่า เสริมสร้างความสัมพันธ์ของบุคลากรทุกช่วงวัยปรับกรอบ Mindset เปิดใจยอมรับการเปลี่ยนแปลงเรียนรู้ สร้างการมีแบบแผนความคิด ปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ที่จะเรียนรู้เปลี่ยนแผนความคิดที่ก้าวทันสมัยที่แปรเปลี่ยน เช่น การเข้าร่วมอบรมในหัวข้อใหม่ๆที่ทันสมัย

1.4) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน มหาวิทยาลัยควรสร้างความเชื่อมโยงการบูรณาการไปยังหน่วยงานภายนอกองค์กร ทั้งในระดับจังหวัด จังหวัดพื้นที่ใกล้เคียงหรือระดับประเทศ มีกระบวนการประชาสัมพันธ์ออนไลน์ให้เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายยิ่งขึ้น เพื่อให้บุคคลภายนอกได้รับรู้ได้ถึงการมีศักยภาพของมหาวิทยาลัยในแต่ละด้านได้

1.5) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มหาวิทยาลัยควรปรับเปลี่ยนกระบวนการการทำงานร่วมกันทีม ตั้งแต่ในระดับบุคคลในสาขาวิชาให้มีส่วนร่วมในการบริการวิชาการการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมในกิจกรรมต่างๆของมหาวิทยาลัย เมื่อในระดับบุคคลเข้มแข็ง จะส่งผลเสริมสร้างเชื่อมโยงไปยังระดับทีม และระดับองค์การ เกิดการบูรณาการทำงานร่วมกัน

2) แนวทางการพัฒนา ด้านปัจจัยทางการบริหารขององค์การที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา

จากการวิเคราะห์ผลการศึกษา ปัจจัยทางการบริหารขององค์การที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สามารถเสนอแนวทางการพัฒนา ดังนี้

1) วัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การ แนวทางการพัฒนา ดังนี้

1.1) มหาวิทยาลัยควรส่งเสริมปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการเรียนรู้ การสร้าง Mindset ให้สมาชิกในองค์การยอมรับ ปรับเปลี่ยนพร้อมจะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ

1.2) สร้างความตระหนักให้สมาชิกเห็นความสำคัญการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และเสริมสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ทุกช่วงวัยในองค์การให้มีการถ่ายโอนความรู้ไปยังสมาชิกคนอื่น

1.3) มหาวิทยาลัยควรเสริมสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ด้านความเชื่อ ที่ผู้นำต้องแสดงพฤติกรรมให้สมาชิกในองค์การมีความเชื่อเห็นคุณค่าในองค์การจะทำให้เกิดความมุ่งมั่นในการมีส่วนร่วมพัฒนาผลักดันองค์การสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

2) ภาวะผู้นำ แนวทางการพัฒนา ดังนี้

2.1) เสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมของผู้นำที่กระตุ้นให้สมาชิกในองค์การให้เกิดการเรียนรู้ สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ

2.2) มีการให้กำลังใจผู้ตาม และกระตุ้นให้เกิดกำลังใจ เป็น Solf Power ให้กับสมาชิกในองค์การเกิดการเรียนรู้คิดอย่างเป็นระบบ

3) กลยุทธ์หรือวิสัยทัศน์องค์การ แนวทางการพัฒนา ดังนี้

3.1) มหาวิทยาลัยควรพัฒนาหลักสูตรที่ตอบสนองตรงความต้องการผู้ใช้บัณฑิตมีความทันสมัย พัฒนาสื่อการเรียนการสอนและแพลตฟอร์มการเรียนรู้ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ยุคใหม่

3.2) มีกลยุทธ์วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการขับเคลื่อนให้เกิดรูปธรรม การปรับ Mindset ของบุคลากรยังให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

3.3) สร้างการบูรณาการการทำงานร่วมกันภายในองค์การและภายนอกองค์การให้มีความต่อเนื่อง

4) การจัดการความรู้ แนวทางการพัฒนา ดังนี้

4.1) มหาวิทยาลัยควรมีการจัดการความรู้ การจัดเก็บชุดขององค์ความรู้อย่างเป็นรูปธรรมที่มีความต่อเนื่อง

4.2) มีการรณรงค์ผลักดันสมาชิกในองค์การให้เข้าใช้ประโยชน์จากคลังความรู้ทุกคน

4.3) มีการติดตามการใช้ประโยชน์ผลงานทางวิชาการ มีการนำมาแบ่งปัน ถ่ายโอน หรือต่อยอดระหว่างบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันอย่างไร

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

4.4) มหาวิทยาลัยควรมีกระบวนการรองรับการจัดการความรู้ในช่วงการแพร่ระบาดของโรคอุบัติใหม่ (Covid19) เพื่อให้การดำเนินงานการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยมีความต่อเนื่อง

5) การสร้างนวัตกรรมความรู้ แนวทางการพัฒนา ดังนี้

5.1) มหาวิทยาลัยควรมีการสร้างกระบวนการเรียนรู้ที่เป็นรูปธรรมส่งเสริมสมาชิกในองค์การเข้าใช้ประโยชน์จากคลังความรู้ทุกคน

6) การนำเทคโนโลยีมาใช้ในหน่วยงาน แนวทางการพัฒนา ดังนี้

6.1) มหาวิทยาลัยควรมีกฎ ระเบียบ ในการผลักดันสนับสนุนให้สมาชิกในองค์การในการเข้าใช้ประโยชน์ทางเทคโนโลยีสารสนเทศ แพลตฟอร์มออนไลน์ที่มหาวิทยาลัยจัดให้

6.2) มหาวิทยาลัย/คณะวิชา ควรมีการจัดอบรมวิธีการเข้าใช้งานในระบบให้กับสมาชิกในองค์การทุกคน และควรจัดเจ้าหน้าที่สารสนเทศให้มีจำนวนอย่างเพียงพอในการแก้ไขปัญหา การช่วยเหลือการเข้าใช้ระบบ

6.3) ควรมีระบบติดตาม ประเมินผลการเข้าใช้งานของสมาชิกแต่ละคณะวิชา จะเป็นกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนต้องเรียนรู้เข้าใช้ประโยชน์จากระบบได้อย่างจริงๆ

6.4) มหาวิทยาลัยควรมีระบบการจัดการความรู้บนแพล็ตฟอร์มที่บุคคลภายนอกสามารถเข้ามาเรียนรู้ร่วมกันเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ได้

6.5) ควรมีระบบการประชาสัมพันธ์ด้านภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัยควรมีหน่วยงานที่เชี่ยวชาญการประชาสัมพันธ์ด้านภาพลักษณ์ขององค์การ ซึ่งรวมถึงการเผยแพร่กิจกรรมพิเศษเพื่อสังคมต่างๆ ให้บุคคลภายนอกได้ประจักษ์ทั้งภายในจังหวัด จังหวัดใกล้เคียง และระดับประเทศ

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยที่พบว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีเป็นมหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้ สามารถอภิปรายตามแนวทาง ดังนี้

5.2.1 ลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา

จากผลการศึกษา ลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชราชภัฏนครราชสีมา ด้วยหลักวินัย 5 ประการ ของเชนเก เนื่องจากองค์ประกอบที่ 5 เป็นปัจจัยที่สำคัญผู้วิจัยจึงนำเสนออภิปรายผลเป็นลำดับแรก ดังนี้

1) องค์ประกอบที่ 5 การที่สมาชิกองค์การคิดอย่างเป็นระบบ ซึ่งเป็นด้านที่เชนเกให้ความสำคัญเนื่องจาก การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้นั้น สมาชิกในองค์การต้องเป็นบุคคลที่มีวิธีการคิดแบบเป็นระบบ ซึ่งสมาชิกในองค์การมหาวิทยาลัยมีการคิดอย่างเป็นระบบ มีลำดับขั้นตอน และมองความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ เป็นองค์รวม (Holistic Thinking) ถึงแม้จะไม่สามารถมององค์รวมได้ทุกมิติบางประเด็นยังมองแบบแยกส่วน แต่สมาชิกในองค์การก็คำนึงถึงผลกระทบที่เชื่อมโยงไปยังมหาวิทยาลัยอยู่เสมอ ทำให้เกิดการทำงานอย่างมีระบบ มีความเข้าใจในงาน มีการวางแผน การแบ่งงาน การปฏิบัติงานแบบเป็นขั้นตอนการ สอดคล้อง Senge (1990) ที่ว่าความคิดความเข้าใจเชิงระบบเป็นหลักการที่สำคัญที่สุดในหลัก 5 ประการขององค์การแห่งการเรียนรู้ตามข้อเสนอของเชนเก หลักประการที่ 5 (The Fifth Discipline) นี้ถือเป็นวินัยประการสำคัญที่จะทำให้องค์การเกิดการเรียนรู้ได้อย่างแท้จริง เนื่องจากสมาชิกทุกคนภายในองค์การควรมีความสามารถในการเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่างๆที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของระบบ นอกจากความสามารถในการมองภาพรวมแล้ว ทุกคนยังต้องสามารถมองรายละเอียดของส่วนประกอบย่อยของภาพรวมนั้นให้ออกด้วย การคิดเป็นระบบเป็นลักษณะของการคิดเชื่อมโยงในเชิงสังเคราะห์มากกว่าจะเป็นการคิดแบบแยกส่วนหรือการคิดวิเคราะห์ และการคิดเชิงสังเคราะห์นี้จะสามารถนำมาประยุกต์ใช้แก้ไขปัญหาที่ซับซ้อนในองค์การได้เป็นอย่างดี ถือได้ว่าการคิดเป็นระบบเป็นหัวใจสำคัญของการเรียนรู้ที่มีความสัมพันธ์กับความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ กล่าวคือ การคิดอย่างเป็นระบบช่วยทำให้สมาชิกองค์การมองเห็นความเชื่อมโยงระหว่างบุคคล กลุ่ม และองค์การ และยอมรับว่าการดำเนินการใดๆของตนในฐานะที่เป็นบุคคลหนึ่งจะส่งผลต่อองค์การเสมอ นอกจากนี้ การที่สมาชิกองค์การแต่ละคนมีแนวคิดแบบองค์รวมได้นั้นจะทำให้สามารถมองสิ่งต่างๆในการทำงานอย่างเป็นระบบ เห็นความเกี่ยวเนื่องของสิ่งต่างๆ และทำให้วิธีคิด ตลอดจนการอธิบายพฤติกรรมหรือความเป็นไปต่างๆเป็นเหตุและผลได้ง่ายขึ้น

2) องค์ประกอบที่ 1 การที่สมาชิกองค์การเป็นบุคคลรอบรู้ สมาชิกในองค์การเป็นบุคคลที่พร้อมจะเรียนรู้ รับรู้ตลอดเวลา เป็นผู้มีความมุ่งมั่น ใฝ่เรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องอยู่เสมอ สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆเพื่อพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รอบรู้ ก้าวทันต่อเทคโนโลยีสามารถจัดการความรู้นำมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็นด้านการจัดการเรียนการสอน การวิจัย อีกทั้งยังพร้อมที่

เรียนรู้งานอื่นๆนอกเหนือจากงานในหน้าที่ของตนเอง มีความมุ่งมั่นในการปรับปรุงกระบวนการเรียนรู้ของตนอย่างต่อเนื่อง เพื่อยกระดับความรู้ความสามารถทักษะและความเชี่ยวชาญให้สูงขึ้นหรือเป็นความเชี่ยวชาญพิเศษอยู่ตลอดเวลาด้วยการประเมินความต้องการและสมรรถนะของตนเองว่ายังมีส่วนใดที่ยังมีความจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้เพิ่มเติม สอดคล้องกับแนวคิดของ Senge (1990) ที่ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้เมื่อสมาชิกองค์การแต่ละคนมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองให้ไปถึงเป้าหมาย ด้วยการสร้างวิสัยทัศน์ส่วนตนที่ชัดเจน ทั้งในการดำรงชีวิตและการทำงาน รวมทั้งการวางแผนกำหนดสิ่งที่จะต้องทำเพื่อก้าวไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยต้องสร้างแรงผลักดันที่มุ่งมั่น ใช้ข้อมูลข้อเท็จจริงเพื่อคิดวิเคราะห์และตัดสินใจที่ทำให้มีระบบการคิดการตัดสินใจที่ดี รวมทั้งตรวจสอบตนเองโดยการสร้างการรับรู้หรือทบทวนตนเองว่าได้บรรลุเป้าหมายในการดำเนินการตามที่วางแผนไว้มากน้อยเพียงใด หากมีการฝึกฝนลองผิดลองถูกเพื่อให้เกิดความชำนาญจนถึงระดับการใช้จิตใต้สานึกในการคิดการตัดสินใจและกระทำสิ่งต่างๆก็จะทำให้การเรียนรู้เกิดขึ้นได้อย่างอัตโนมัติ

3) องค์ประกอบที่ 2 การที่สมาชิกองค์การมีแบบแผนความคิด สมาชิกในองค์การเป็นบุคคลที่มีแบบแผนในการที่จะเรียนรู้รูปแบบใหม่ๆอยู่เสมอ พร้อมที่จะปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ที่จะเรียนรู้ เปลี่ยนแผนความคิดที่ก้าวทันสมัยที่แปรเปลี่ยน ก้าวทันต่อสภาวการณ์ปัจจุบัน โดยไม่ยึดติดกับรูปแบบและกระบวนการทำงาน พร้อมที่จะรับรู้และเรียนรู้รูปแบบใหม่ๆที่มีความเหมาะสมมากกว่า สอดคล้องกับแนวคิดของ Senge (1990) ที่ว่า แนวความคิด มุมมอง วิธีการคิด และความเข้าใจในการมองโลกและสิ่งแวดล้อมที่อยู่รอบๆตัวของสมาชิกองค์การ รูปแบบวิธีการคิดจะเป็นพื้นฐานของวุฒิภาวะทางอารมณ์ของสมาชิกองค์การแต่ละคนนั้นๆ ซึ่งจะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อการที่การตัดสินใจจะกระทำการใดๆ สมาชิกขององค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องมีรูปแบบและวิธีการคิดที่ถูกต้อง และมุมมองที่เปิดกว้าง รู้จักใช้วิธีคิดในหลายๆสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ผลที่จะเกิดจากรูปแบบความคิดนี้จะออกมาในรูปของผลลัพธ์หลายลักษณะทั้งเจตคติที่หมายถึงความรู้สึกที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง และเหตุการณ์หรือเรื่องราวใดๆ ทัศนคติ ความคิดเห็น กระบวนทัศน์ กรอบความคิด และแนวปฏิบัติต่างๆ

4) องค์ประกอบที่ 3 การที่สมาชิกองค์การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน สมาชิกในองค์เป็นบุคคลที่มีการวางแผนการปฏิบัติงานของตนเองเพื่อก้าวสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่ตนเองตั้งไว้และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยที่เป็นมหาวิทยาลัยเพื่อท้องถิ่น รูปแบบการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ สมาชิกในองค์การพร้อมจะขับเคลื่อน ดำเนินกิจกรรมตามนโยบาย กล

ยุทธ์ วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยไปสู่การพัฒนาและเกิดการเรียนรู้ร่วมกันทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ Senge (1990) ที่ว่า การสร้างวิสัยทัศน์เป็นจุดมุ่งหมายในอนาคตที่สมาชิกองค์การปรารถนาให้เกิดขึ้นในองค์การร่วมกัน วิสัยทัศน์ร่วมไม่ใช่ข้อตกลงที่กำหนดโดยผู้มีอำนาจแล้วทำให้สมาชิกขององค์การยอมรับ แต่เป็นข้อตกลงที่ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมจนกระทั่งสมาชิกองค์การเห็นพ้องร่วมกันจริงๆโดยที่วิสัยทัศน์ส่วนบุคคลของสมาชิกแต่ละคนไม่จำเป็นจะต้องเหมือนกันทั้งหมด กระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันต้องดำเนินการไปอย่างต่อเนื่อง จนกว่าจะมีความชัดเจนแล้วเกิดความเห็นพ้องต้องกัน วิสัยทัศน์ร่วมนี้เป็นเครื่องมือที่เชื่อมต่อการเรียนรู้ในระดับบุคคลและระดับองค์การ และเป็นเครื่องมือที่จะช่วยสร้างความกระตือรือร้นและพลังร่วมอย่างไม่มีที่สิ้นสุด เป็นเครื่องมือสำคัญให้สมาชิกองค์การมีมุมมองระยะยาว ซึ่งจะก่อให้เกิดแรงบันดาลใจและเกิดการทุ่มเทใจร่วมกันเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์การ โดยวิสัยทัศน์นี้จะเปรียบเสมือนหางเสือเรือที่ขับเคลื่อนไปสู่จุดหมาย

5) องค์ประกอบที่ 4 การที่สมาชิกองค์การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม สมาชิกในองค์การเป็นบุคคลที่มีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมได้อย่างดี การยอมรับในความคิดเห็นต่างร่วมกัน และแลกเปลี่ยนความรู้การเรียนรู้ร่วมกัน ให้ข้อเสนอแนะซึ่งกันและกัน ให้การช่วยเหลือเกื้อกูลกันและยอมรับเหตุผลของกันและกัน มุ่งเน้นการผนึกกำลังให้มุ่งไปในทิศทางเดียวกัน เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกเป็นกลุ่มในองค์การ โดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในการแลกเปลี่ยนและพัฒนาความฉลาดรอบรู้ และความสามารถของทีมให้เกิดผลมากกว่าการอาศัยความสามารถของแต่ละบุคคล สมาชิกในทีมได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่างๆร่วมกัน โดยอาศัยสื่อข้อมูลแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมช่วยให้สมาชิกในองค์การตระหนักถึงความร่วมมือและการสร้างเครือข่ายให้เกิดการริเริ่มสิ่งใหม่ๆ นำเอาทักษะและความรู้ที่สะสมมาวิเคราะห์ปัญหา ตรวจสอบปัญหาร่วมกันและพัฒนาความคิดใหม่ๆร่วมกัน รวมถึงการสร้างความร่วมมือระหว่างองค์การและเครือข่ายความร่วมมือภาคประชาชนให้เกิดขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ Senge (1990) ที่ว่า การเรียนรู้ของทีมเป็นการผนึกกำลังของสมาชิกให้มุ่งไปในทิศทางเดียวกัน กระบวนการการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมระหว่างสมาชิกในองค์การเป็นเรื่องสำคัญที่จะต้องสร้างขึ้นสำหรับการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์กันอย่างสม่ำเสมอทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยมุ่งเน้นให้สมาชิกองค์การทุกคนในทีมมีจิตสำนึกในการสร้างความสามัคคีและร่วมมือกันในการแก้ปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้น การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมถือเป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกเป็นกลุ่มที่เกิดขึ้นในองค์การ โดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกกลุ่มในการ

แลกเปลี่ยนและพัฒนาความฉลาดรอบรู้และความสามารถของทีมให้เกิดผลมากกว่าการอาศัยความสามารถของแต่ละบุคคล องค์การแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีการรวมพลังของกลุ่มต่างๆภายในองค์การ เป็นการรวมตัวของทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูง สมาชิกในทีมได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่างๆร่วมกัน โดยอาศัยการสื่อสารข้อมูล มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ การเรียนรู้เป็นทีมช่วยให้สมาชิกในองค์การมีประสบการณ์กับสิ่งต่างๆจากมุมมองที่หลากหลายทำให้ขยายขอบเขตของการรับรู้ มีความเข้าใจที่ลึกซึ้งและมีการพัฒนาตนเอง

5.2.2 ปัจจัยทางการบริหารขององค์การที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา ดังนี้

จากผลการศึกษา ปัจจัยทางการบริหารขององค์การที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา สามารถอภิปรายผลการศึกษาได้ ดังนี้

1) วัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การ มหาวิทยาลัยเปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์การแสดงความสามารถได้อย่างเต็มที่ มีบรรยากาศที่สนับสนุนเสริมสร้างให้สมาชิกองค์การเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อให้เกิดการพัฒนาตนเอง มีบรรยากาศที่เสริมสร้างและส่งเสริมความคิดริเริ่มสิ่งใหม่ เปิดโอกาสให้สมาชิกองค์การเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการ ในนโยบายต่างๆร่วมกัน มีช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายเพื่อให้สมาชิกองค์การและผู้บริหารสามารถสื่อสารกันได้อย่างสะดวกรวดเร็ว มีการพบปะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง เป็นการสรรสร้างบรรยากาศให้เกิดการเรียนรู้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Marquardt and Reynolds (1994) ได้อธิบายองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้ (Corporate Learning Culture) มีบรรยากาศที่ส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ๆ เน้นการร่วมพลัง ความตระหนักรู้ในตน ใคร่ครวญและการคิดสร้างสรรค์ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ทุกอย่างจากการปฏิบัติงาน

2) ภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยมีผู้นำองค์การมีความสามารถและทักษะในการบริหารจัดการองค์การที่มีประสิทธิภาพ และเป็นผู้นำที่ขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล เปิดใจยอมรับสิ่งใหม่ๆและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และเปิดโอกาสให้สมาชิกองค์การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและมีอิสระในการทำงาน และเปิดใจและยอมรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกองค์การในทุกระดับ และเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง

เพื่อเกิดการเรียนรู้ในองค์การ สอดคล้องกับแนวคิดของ Kaiser (2000) ได้ศึกษาวิจัยและนำเสนอปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่มีความมุ่งมั่นอุทิศตนเพื่อให้บุคลากรในองค์การปฏิบัติงานสำเร็จไปตามวิสัยทัศน์ขององค์การ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถสอนงาน สอนทักษะ รวมทั้งเป็นผู้ช่วยเหลือสนับสนุนเพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

3) กลยุทธ์หรือวิสัยทัศน์องค์การ มหาวิทยาลัยมีการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาองค์การเพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างชัดเจน และมีการมอบหมายหน่วยงานหลักในการรับผิดชอบปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ มีการจัดทำ Road Map ของแผนกลยุทธ์อย่างชัดเจนทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว สอดคล้องกับแนวคิดของ Bennett and O'Brien (1994) กล่าวว่า องค์การที่เรียนรู้เป็นความสามารถของแต่ละองค์การที่ต้องการนำตัวเองไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ เสริมสร้างให้มีการยกระดับความสามารถในการเรียนรู้ โดยที่ผู้บริหารต้องสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นทั้งระบบ องค์ประกอบขององค์การที่เรียนรู้ ปัจจัยด้านกลยุทธ์หรือวิสัยทัศน์ (Strategy or Vision) องค์การและบุคลากรต้องมีวิสัยทัศน์ที่ตนเองต้องการ เพื่อคาดหมายสิ่งที่จำเป็นต้องเรียนรู้ และไปให้ถึงจุดมุ่งหมายที่ต้องการ ต้องพัฒนากลยุทธ์มุ่งสู่การบรรลุเป้าหมาย ทำให้การเรียนรู้สามารถนำองค์การไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดขึ้น นอกจากนี้วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ก็จะต้องสนับสนุนและส่งเสริมความเป็นองค์การที่เรียนรู้ด้วย

4) การจัดการความรู้ มหาวิทยาลัยสนับสนุนให้สมาชิกในองค์การแสวงหาความรู้ มีการจัดทำฐานข้อมูลเกี่ยวกับแหล่งค้นคว้าความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของสมาชิกองค์การ มีการรวบรวมความรู้ใหม่ๆอย่างเป็นระบบ มีการจัดทำคลังความรู้และเปิดโอกาสให้สมาชิกองค์การนำความรู้ที่ค้นคว้าได้จากคลังความรู้มาแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้แก่สมาชิกท่านอื่นได้ใช้ประโยชน์ มีการกำกับติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับแนวคิดของ Marquardt (1996) ได้ให้คำจำกัดความขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์การที่มีการเรียนรู้อย่างเต็มพลังจากสมาชิกองค์การในการรวบรวม จัดการ และใช้ความรู้เหล่านั้นเพื่อให้เกิดผลสำเร็จขององค์การและแปลงสภาพไปเป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องขององค์การ อีกทั้งยังเป็นองค์การที่ให้อำนาจบุคลากรทั้งในและนอกองค์การในการเรียนรู้งาน ตลอดจนสนับสนุนการนำเทคโนโลยีต่างๆมาใช้ในการเรียนรู้และเพิ่มผลผลิต ปัจจัยด้านความรู้ (Knowledge) หรือการจัดการความรู้ ระบบย่อยด้านนี้ประกอบขึ้นจากกิจกรรมต่างๆที่รวมเป็นระบบการจัดการความรู้ที่มีในองค์การ นับตั้งแต่การระบุองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการบริหารงานและการปฏิบัติงานขององค์การ การเสาะแสวงหา หรือสร้างความรู้ขึ้นมา

ใหม่ การจัดเก็บความรู้ การวิเคราะห์และการทำเหมืองข้อมูล การแบ่งปันความรู้ และการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน ซึ่งแนวคิดนี้เองเป็นการสร้างความกระจ่างถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้กับการจัดการความรู้ เนื่องจากการจัดการความรู้เป็นระบบย่อยระบบหนึ่งที่มีความสำคัญในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นนั่นเอง

5) การสร้างนวัตกรรมความรู้ สมาชิกองค์การได้มีการเรียนรู้ร่วมกันแชร์ประสบการณ์แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน มีการรวบรวมสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่เกิดองค์ความรู้ใหม่ และสมาชิกในองค์การสามารถนำองค์ความรู้นั้นไปปรับใช้ได้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Gephart and Marsick (1996) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์การที่ยกระดับความสามารถในการเรียนรู้ ปรับตัว และเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นองค์การที่ประกอบไปด้วยกระบวนการการวิเคราะห์ กระบวนการตรวจสอบ และการให้ข้อมูลสะท้อนกลับ โดยได้นำเสนอลักษณะสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้การสร้างและถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Generation and Sharing) มุ่งเน้นกระบวนการสร้าง การได้มา และการถ่ายโอนความรู้เพื่อให้บุคลากรได้เข้าถึงความรู้อย่างรวดเร็ว

6) การนำเทคโนโลยีมาใช้ในหน่วยงาน มหาวิทยาลัยมีการจัดหาเทคโนโลยีใหม่ๆ ทันสมัย เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน และสนับสนุนการเรียนรู้ของสมาชิกองค์การอย่างเพียงพอและเหมาะสม สอดคล้องกับแนวคิดของ Marquardt (1996) เป็นนักวิชาการที่นำเอาแนวคิดของเซนเกมาประยุกต์ใช้แต่ได้เพิ่มองค์ประกอบบางประการเพื่อทำให้องค์การกลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยให้ความสำคัญกับการทำความเข้าใจและพัฒนาระบบองค์การและมองว่าลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นส่วนหนึ่งของตัวแบบองค์การที่มีระบบที่เชื่อมโยงกัน ด้านเทคโนโลยี (Technology) ประกอบด้วยเทคโนโลยีและเครื่องมือที่ทันสมัยและถือเป็นสิ่งอำนวยความสะดวกที่ช่วยให้การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้มีความสะดวกมากยิ่งขึ้น กล่าวคือ เทคโนโลยีเหล่านี้จะสนับสนุนให้คนในองค์การสามารถเข้าถึงความรู้และแลกเปลี่ยนสารสนเทศอันจะทำให้เกิดการเรียนรู้ขึ้นในองค์การ

5.3 ข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัย

การจะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้นั้นจะต้องมี พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamic) ของบุคลากร ก่อนที่องค์กรจะเติบโตบุคลากรในองค์กรต้องเติบโตก่อน บุคลากรต้องมีคุณภาพ มีศักยภาพในการเรียนรู้มีความรอบรู้ เนื่องจากในองค์การมันคืองานและคน จะทำยังไงให้คนทำงาน

เพื่อสนับสนุนองค์กรเพื่อให้องค์กรอยู่รอดและก้าวหน้าได้อย่างมั่นคงก็ต้องมีมีบุคลากรที่มีความรับผิดชอบในงาน มีศักยภาพในตน เกิดการเรียนรู้จากตัวบุคคล หลังจากนั้นการเรียนรู้นี้จะส่งผลไปยังระดับทีม ระดับองค์การ เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในที่สุด

5.4 ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

5.4.1 ข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้

การใช้ประโยชน์เชิงวิชาการ

1) การกำหนดนโยบายการบริหารของสถาบันต้องมีคณะกรรมการการจัดการความรู้ทุกระดับต้องให้การสนับสนุนเน้นให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ทุกฝ่ายให้เกิดการบรูณาการความรู้ ผู้บริหารต้องมีแผนนโยบายที่สามารถปฏิบัติได้ที่ชัดเจนเพื่อนำสู่ผู้ปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม สอดคล้องกับทรัพยากรที่มีอยู่รวมทั้งสนับสนุนการจัดการความรู้ที่ทำให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้

2) มหาวิทยาลัยควรกำหนดให้มีกิจกรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ ควรสร้างระบบ Coaching KM ในทุกระดับทั้งระดับบุคคล ระดับหน่วยงานย่อย และระดับมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่องเพื่อการเรียนรู้ที่ยั่งยืนได้แนวปฏิบัติที่ดีในการปฏิบัติงาน

3) ควรมีระบบประชาสัมพันธ์/ช่องทางการประชาสัมพันธ์ที่หลากหลายเพื่อดำเนินการประชาสัมพันธ์ ทั้งภายใน และภายนอกองค์กร ในการเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร ด้วยการเผยแพร่ข้อมูลผ่านสื่อต่างๆ และจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ เช่น ข่าวสารประชาสัมพันธ์ บทความ ภาพถ่าย วิดีโอ และสไลด์ รวมถึงบทความสัมภาษณ์ผู้บริหาร หรือบุคคลพิเศษในโอกาสพิเศษ ซึ่งรวมถึงการเผยแพร่กิจกรรมพิเศษเพื่อสังคมต่างๆ ให้บุคคลภายนอกได้ประจักษ์ ทั้งภายในจังหวัดหรือในระดับประเทศ

4) การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้กับการบริหารจัดการคลังข้อมูลอย่างเป็นระบบคือ การนำระบบสารสนเทศมาใช้กับการเรียนการสอนและนำไปเผยแพร่ผ่านระบบ จัดให้มีการประชุมเครือข่ายโดยสามารถทำเป็นคู่มือเผยแพร่ขององค์ความรู้ใหม่เกิดการแลกเปลี่ยนระบบได้ชัดเจน การนำระบบเทคโนโลยีมาจัดทำข้อมูลหรือคลังความรู้มาใช้พัฒนาเป็นองค์ความรู้เผยแพร่ในเว็บไซต์ของมหาวิทยาลัย ที่ทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูลและนำไปใช้ประโยชน์ได้

การใช้ประโยชน์เชิงนโยบาย

ผู้บริหารมหาวิทยาลัยสามารถนำผลวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ ในการขับเคลื่อนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

5.4.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรมีการศึกษาวิจัยการพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันในแต่ละภูมิภาคเพื่อให้ได้รูปแบบที่เหมาะสมเนื่องจากแต่ละภูมิภาคมีวัฒนธรรม และบริบทที่แตกต่างกัน

2) ควรมีการศึกษาวิจัยการพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบัน ภาครัฐเปรียบเทียบกับภาคเอกชนเพื่อเปรียบเทียบและค้นหาแนวทางในการพัฒนาองค์การการศึกษาไทย

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

บรรณานุกรม

กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม. (2564). *การกำหนดให้สถาบันอุดมศึกษาสังกัดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษา ประจำปีงบประมาณ 2565*. สืบค้น 10 กุมภาพันธ์ 2565, จาก https://www.mhesi.go.th/index.php/all-media/infographic/8902-6604192.html

กิตติ ศศิวิมลลักษณ์. (2555). *แนวทางการบริหารจัดการปัจจัยที่ส่งเสริมการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน* (Unpublished Doctoral Dissertation). มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย, เชียงราย.

เจษฎา นกน้อย. (2552). *การจัดการความรู้และการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ: ส.เอเชียเพลส.

ชนิดา จิตตรุทธะ. (2564). *ทฤษฎีองค์การ:ปรัชญา กระบวนทัศน์ และแนวคิด* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ. (2555). *เอกสารการสอนชุดวิชา 32452 กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์และองค์การแห่งการเรียนรู้ หน่วยที่ 11 : กระบวนการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้*. นนทบุรี, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ณัฐวุฒิ วิเศษ. (2560). *แนวทางการพัฒนาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ในประเทศไทย* (Unpublished Master thesis). มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ, กรุงเทพฯ.

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2546). *ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ : แชทโฟร์พริ้นติ้งจำกัด.

ธนกฤติ ยอดอุดม. (2558). *การพัฒนารูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภาคใต้* (Unpublished Doctoral Dissertation). มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ.

นวลปราง รักษาภักดี และสุภาภรณ์ ตั้งดำเนินสวัสดิ์. (2558). การจัดการความรู้เพื่อมุ่งสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต. *วารสารวิชาการบัณฑิตวิทยาลัยสวนดุสิต, 11*(3), 7-13.

ประกาย ศิริสำราญ. (2562). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสมาชิกมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์* (Unpublished Master thesis). มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา, นครราชสีมา.

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา. (2565). *ข้อมูลทั่วไปมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา*. สืบค้นจาก https://web2.nrru.ac.th/th/university/1d67e003e4d972836365d011f113a096

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

บรรณานุกรม (ต่อ)

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา. (2565). *รายงานประจำปี 2565 การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา* 2565. สืบค้นจาก http://plan.nrru.ac.th/wp-content/uploads/2023/11/report-yut-2566.pdf

มัลลิการ์ บุตรทองทิม พิศมัย จารุจิตติพันธ์ และ สุพิศาล ภักดีนฤนาถ. (2565). ปัจจัยความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อพัฒนาท้องถิ่นในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และปัจจัยในการบริหารจัดการตามพันธกิจที่ส่งผลต่อการจัดองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือเพื่อพัฒนาท้องถิ่น. *วารสารสังคมศาสตร์และมานุษยวิทยาพุทธศาสตร์, 7*(12), 27-40.

ยุรพร ศุทธรัตน์. (2552). *องค์การเพื่อการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ราชกิจจานุเบกษา. (2565). *กฎกระทรวง การจัดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2564*. เล่ม 138 ตอนที่ 21 ก หน้า 1 ประกาศใช้วันที่ 25 มีนาคม 2564.

เลิศชัย สุธรรมานนท์. (2555). หน่วยที่ 15 ความสำเร็จขององค์การแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืน. ใน *เอกสารการสอนชุดวิชา 32452 กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์และองค์การแห่งการเรียนรู้*. นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

วรรธนันทพร วิลัยรักษ์ และธนพรรณ กุลจันทร์. (2563). การประเมินการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. *INFORMATION อินฟอร์เมชั่น, 27*(1), 35-50.

วิโรจน์ สารรัตนะ. (2544). *โรงเรียน : องค์การแห่งการเรียนรู้ กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ์.

วีรวุธ มาฆะศิรานนท์. (2542). *องค์กรเรียนรู้สู่องค์กรอัจฉริยะ*. กรุงเทพฯ : เอ็กซเปอร์เน็ท.

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2544). *การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ : เอ็กซเปอร์เน็ท.

ศุภรดา สุขประเสริฐ และคณะ. (2561). สังคมแห่งการเรียนรู้ : สิ่งที่สำคัญของการศึกษาในศตวรรษที่ 21. *วารสารครุศาสตร์ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร, 3*(5), 76-95.

สมชาย รัตนคช .(2558). การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. *วารสารวิทยบริการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 26* (3), 61-77.

สายฝน พิทักษ์. (2558). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร* (Unpublished Master thesis). สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง, กรุงเทพฯ.

บรรณานุกรม (ต่อ)

Argryris, C. & Schon, D. (1978). *Organizational Learning : a theory of action perspective*. Retrieved from https://www.scirp.org/reference/ReferencesPapers?ReferenceID=697693

Bennette, J. K. & O Brien. M. J. (1994). *The Building Blocks of the Learning Organization*. Retrieved from https://www.proquest.com/docview/203401763? ParentSessionId=WSRQqx0p1rmEGMtL1lCFfR8zjSWMfkGeBeQQSueNJf8%3D&sourcetype=Trade%20Journals

Brown, D. R. (2011). *An experiMental approach to Organizational development* (8th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

Carbery, R. & Cross, C. (2015). *Human resource development : A concise introduction*. New York : Palgrave Macmillan.

Cook, N. & Yanow, D. (1993). Culture and Organizational Learning. *Journal of Management Inquiry, 2*, 373-390.

Cummings, G. (2008). *Handbook of Organization development*. Los Angeles : Sage Publications.

Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2009). *Organization development and change* (9th ed.). Mason, OH: South-Western College.

Daft, R. L. (1999). *Leadership: Theory and practice*. Orlando, FL: Dryden.

De Geus, A. P. (1988). Planning as Learning. *Havard Business Review, 69*(2), 70-74.

Dibella, A. J., Nevis, E.C. (1998). *How Organization Learn. An Integrated Strategy form Building Learning Capability*. San Francisco : Jossey-Bass.

Garvin, D. A. (1993). Building a Learning Organization. *Harvard Business Review, 71*(4), 78-91.

Garvin, D. E., A. & Gino, F. (2008). Tool Kit: Is Yours a Learning Organization?. *Harvard Business Review,* 1-10.

Gephart, M. A., & Marsick, V. J. (1996). Learning Organizations come alive. *Training and Development, 50*(12), 35-45.

Goh, S. (1998). Toward a Learning Organization: the Strategic Building Blocks. *S.A.M. Advanced Management Journal, 63*(2), 15-20.

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

บรรณานุกรม (ต่อ)

Jafari, P., & Kalanaki, M. (2012). Relationship between the dimensions ofLearning Organization and readiness-to-change. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 46,* 5811-5815.

James, C. R. (2003). Designing Learning Organizations. Organizational Dynamics, 32(1), 46-61.

Jamalzadeh, M. (2012). The relationship between Knowledge Management and Learning Organization of faculty members at Islamic Azad University. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 62, 1160-1168.

Kaiser, S. M. (2000). *Mapping the Learning Organization : Exploring A Model of Organizational Learning*. Louisiana : Louisiana State University.

Kearns, P. (2015). *Organizational Learning and development : from an evidence base*. Abingdon, Oxon : Routledge.

Keeratichamroen, W. (2017). *Skill and Technique of Teaching for the 21st Century*. Nakhon Ratchasima : Nakhon Ratchasima Ratchasima Rajabhat University.

Kline, P. a. S., B. (1993). *Ten Steps To A Learning Organization*. Arlington : Great Ocean.

Kongtoghiorghes, C., Awbrey, S. M., & Feurig, P. L. (2005). Examining the relationship between Learning Organization characteristic and change adaptation, innovation, and Organization performance. *Human Resource Development Quarterly*, *16*(2), 185-211.

Luthans, F. (1998). *Organizational Behavior*. Boston, Irwin : McGraw Hill.

Marquardt, M. J. (1996). *Building the Learning Organization : A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success*. New York : McGraw-Hill.

Marquardt, M. J., & Reynolds, A. (1994). *The global Learning Organization:Gaining competitive advantage through Continuous Learning*. New York : Irwin.

Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the value of an Organization's Learning Culture: The dimension of the Learning Organization questionnaire. *Advances in Developing Human Resource*, *5*(2), 132-151.

Messarra, L. C., & El-Kassar, A. (2013). Identifying Organizational climate affecting Learning Organization. *Business Studies Journal*, *5*(1), 19-28.

Newstrom, J. W. (2011). *Organizational behavior* (13th ed.). New York : McGrew-Hill.

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

บรรณานุกรม (ต่อ)

Nonaka, I., Von Krogh, G., & Voelpel, S. (2006). Organizational Knowledge Creation theory: Evolutionary paths and future advances. *Organization Studies*, *27*(8), 1179-1208.

Pedler, M., Burgoyne, J., & Boydell, T. (1991). *The Learning company:A Strategy for sustainable development*. New York: McGraw-Hill.

Pettinger, R. (2002). *The Learning Organization*. Oxford: Capstone.

Phillips, T. (2003). *A four Level Learning Organization benchmark implementation model*. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/235305293_A_four-level_learning_organisation_benchmark_implementation_model.

Receoglu, E. (2013). Analyzing teachers' perception on Learning Organization in terms of different variables. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 9*(3), 618-623.

Senge, P. (1990a). *The challenges to sustaining momentum in Learning Organizations*. Retrieved from http://www.iafworld.org/files/member/Journal03- 2001.pdf#page=86

Senge, P. (1990b). *The Fifth Disciplines : The Art and Practice of the Learning Organization*. London : Currency Books.

Wen, H. (2014). The nature, characteristics and ten strategies of Learning Organization. *International Journal of Educational Management, 28*(3), 289 – 298.

Youzbashi, A., & Mohammadi, A. (2012). An investigation into the realization dimension of Learning Organization. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *4*(7), 90-92.

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

ภาคผนวก ก
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University



แบบสัมภาษณ์ (แบบมีโครงสร้าง)
เรื่อง การพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมาให้เป็นมหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้

หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์
สถาบันรัฐประศาสนศาสตร์และนโยบายสาธารณะ
มหาวิทยาลัยรังสิต

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

1. ชื่อ-นามสกุล ผู้ให้สัมภาษณ์.....
   อายุ.....
   ระยะเวลาปฏิบัติงาน.....
   ตำแหน่ง.....
   .....
   หน่วยงานที่สังกัด.....
   .....

ส่วนที่ 2 ปัจจัยทางการบริหารองค์การที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้

1. วัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การ

1.1 มหาวิทยาลัยมีการสนับสนุนให้สมาชิกองค์การทุกระดับสามารถแสดงศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มความสามารถ มีการสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่องหรือไม่อย่างไร

1.2 มหาวิทยาลัยมีบรรยากาศที่สนับสนุนให้สมาชิกองค์การเรียนรู้สิ่งใหม่ๆเพื่อเกิดการพัฒนาตนเอง มีบรรยากาศที่ส่งเสริมความคิดริเริ่มสิ่งใหม่ สร้างจุดมุ่งหมายร่วมกันเพื่อการพัฒนาการเรียนรู้อยู่เสมอหรือไม่ อย่างไร

1.3 มหาวิทยาลัยเปิดโอกาสให้สมาชิกองค์การเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานตามนโยบายหรือกิจกรรมเรียนรู้ต่างๆของมหาวิทยาลัย และเปิดโอกาสให้สมาชิกองค์การมีส่วนร่วมในการผลักดันองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้หรือไม่ อย่างไร

1.4 มหาวิทยาลัยมีช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย เพื่อให้สมาชิกองค์การและผู้บริหารสามารถสื่อสารกันได้อย่างสะดวกรวดเร็ว มีการพบปะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน มีรูปแบบการสื่อสารแบบกึ่งทางการมากกว่าการสื่อสารที่เป็นทางการหรือไม่ อย่างไร

2. ภาวะผู้นำ

2.1 ผู้นำองค์การมีความสามารถและทักษะในการบริหารจัดการองค์การที่มีประสิทธิภาพ และเป็นผู้นำที่ขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้หรือไม่ อย่างไร

2.2 ผู้นำองค์การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล เปิดใจยอมรับสิ่งใหม่ๆและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และเปิดโอกาสให้สมาชิกองค์การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและมีอิสระในการทำงานหรือไม่ อย่างไร

2.3 ผู้นำองค์การเปิดใจและยอมรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกองค์การในทุกระดับ และส่งเสริมการพัฒนาสมาชิกองค์การ พร้อมเปิดโอกาสให้สมาชิกองค์การแสดงความสามารถได้อย่างเต็มที่ แสดงความจริงใจในการปฏิบัติงานและการแก้ไขปัญหาภายในองค์การได้อย่างเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร

3. กลยุทธ์หรือวิสัยทัศน์องค์การ

3.1 มหาวิทยาลัยมีการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาองค์การเพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างชัดเจน และมีการมอบหมายหน่วยงานหลักในการรับผิดชอบปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์หรือไม่ อย่างไร

3.2 มหาวิทยาลัยมีการจัดทำ Road Map ของแผนกลยุทธ์อย่างชัดเจนทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาวเพื่อขับเคลื่อนเป็นองค์การที่เรียนรู้หรือไม่ อย่างไร

4. การจัดการความรู้

4.1 มหาวิทยาลัยสนับสนุนการแสวงหาความรู้ด้วยการจัดทำฐานข้อมูลเกี่ยวกับแหล่งค้นคว้าความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของสมาชิกองค์การ มีการรวบรวมความรู้ใหม่ๆอย่างเป็นระบบเพื่อเป็นแหล่งอ้างอิงทางวิชาการของชุมชน และสังคมหรือไม่ อย่างไร

4.2 มหาวิทยาลัยมีการจัดทำคลังความรู้ขององค์การ และเปิดโอกาสให้สมาชิกองค์การนำความรู้ที่ค้นคว้าได้จากคลังความรู้มาแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้แก่สมาชิกท่านอื่นได้ใช้ประโยชน์หรือไม่ อย่างไร

4.3 มหาวิทยาลัยมีการสร้างเครือข่ายความรู้ มีการถ่ายโอนความรู้ให้กับสมาชิกองค์การให้เกิดการเรียนรู้ มีการกำกับติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องหรือไม่ อย่างไร

5. การสร้างนวัตกรรมความรู้

5.1 มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาสมาชิกองค์การให้มีการเรียนรู้ร่วมกันจากประสบการณ์ไปสู่สมาชิกคนอื่นจนเกิดการพัฒนาเป็นองค์ความรู้หรือไม่ อย่างไร

5.2 สมาชิกองค์การมีการรวบรวมหรือบูรณาการองค์ความรู้ หรือสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่เพื่อให้สมาชิกองค์การเกิดองค์ความรู้ใหม่ และสามารถนำองค์ความรู้นั้นไปปรับใช้หรือไม่ อย่างไร

6. การนำเทคโนโลยีมาใช้ในหน่วยงาน

6.1 มหาวิทยาลัยมีการจัดหาเทคโนโลยีใหม่ๆทันสมัยเพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ของสมาชิกองค์การอย่างเพียงพอ จัดทำระบบสารสนเทศต่างๆในการสนับสนุนการพัฒนาสมาชิกองค์การอย่างต่อเนื่องหรือไม่ อย่างไร

6.2 มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาสมาชิกองค์การทุกระดับเพื่อเพิ่มความรู้ ความสามารถและทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพ สนับสนุนสมาชิกองค์การในการสร้างผลิตสารสนเทศใหม่ๆเพื่อการปฏิบัติงานและการเรียนรู้หรือไม่ อย่างไร

ส่วนที่ 3 คุณลักษณะองค์การที่เรียนรู้

1. การเป็นบุคคลรอบรู้

1.1 ท่านมีความกระตือรือร้น สนใจใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆเพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องอยู่เสมอหรือไม่ อย่างไร

1.2 ท่านศึกษาค้นคว้าเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รอบรู้ และบูรณาการความรู้ใหม่มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานหรือไม่ อย่างไร

2. การมีแบบแผนความคิด

2.1 ท่านมีแบบแผนทักษะการทำงานคำนึงถึงผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยโดยรวม สามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ และไม่กระทบต่อระบบหรือหน่วยงานอื่นๆ ให้เกิดความเสียหายหรือไม่ อย่างไร

2.2 ท่านไม่ยึดติดกับรูปแบบและกระบวนการทำงาน พร้อมที่จะรับรู้และเรียนรู้รูปแบบใหม่ๆที่มีความเหมาะสมมากกว่า และสามารถคิดวิเคราะห์ปรับปรุงรูปแบบวิธีการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปหรือไม่ อย่างไร

3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

3.1 ท่านกำหนดวิสัยทัศน์การปฏิบัติงานของท่านให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย และยอมรับวิสัยทัศน์ของหน่วยงานและนำมากำหนดเป้าหมาย ทิศทางในการทำงานของตนเองหรือไม่ อย่างไร

3.2 ท่านสามารถวางแผนการปฏิบัติงานของตนเองเพื่อก้าวสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่ตนเองตั้งไว้ และเพื่อความสำเร็จของมหาวิทยาลัยหรือไม่ อย่างไร

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

4.1 ท่านสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้ที่ได้จากการปฏิบัติงานกับเพื่อนในหน่วยงานและสมาชิกองค์การของมหาวิทยาลัย ท่านและทีมมีการสนทนาแสดงความคิดเห็นร่วมกันในการแก้ปัญหาการวางแผนร่วมกันหรือไม่ อย่างไร

4.2 ท่านสามารถปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม ให้เกียรติกัน ไว้เนื้อเชื่อใจกัน และแลกเปลี่ยนความรู้การเรียนรู้ร่วมกัน ให้ข้อเสนอแนะซึ่งกันและกัน และยอมรับเหตุผลของกันและกันหรือไม่ อย่างไร

5. การคิดอย่างเป็นระบบ

5.1 ท่านวิเคราะห์ปัญหาและวางแผนโดยคำนึงถึงงานในภาพรวม และมองเห็นความสัมพันธ์ในการทำงานของท่านที่เชื่อมโยงไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายอื่นๆได้อย่างเป็นระบบหรือไม่ อย่างไร

5.2 ท่านมีการปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอน จัดลำดับความสำคัญของงานอย่างเป็นระบบ กำหนดขอบเขตของระบบ และขอบเขตของเวลาการทำกิจกรรมต่างๆอย่างเหมาะสมชัดเจน สามารถตรวจสอบรายละเอียดได้หรือไม่ อย่างไร

****

ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์เข้าเก็บข้อมูล

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

RSU มหาวิทยาลัยรังสิต RANGSIT University

มหาวิทยาลัยรังสิต เมืองเอก ต.บึงยี่โถ อ.ปทุมธานี 12000 Rangsit University Phahonyothin Rd. Prathumthani 12000, Thailand T. (66) 2997 2200-30 F. (66) 2791 5757 E. info@rsu.ac.th

สถาบันวิจัยและพัฒนา
เลขที่: 0298/2566
วันที่: 20 เมษายน 2566

ที่ รปน. 4192/ 121

สถาบันรัฐประศาสนศาสตร์และนโยบายสาธารณะ

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา
เลขที่: 02278/2566
วันที่: 18 เมษายน 2566

10 เมษายน 2566

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาวิจัย

เรียน อธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางสาวชลิดา กันหาลิลา นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยรังสิต อยู่ระหว่างทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมาให้เป็นมหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้" ทั้งนี้ เพื่อให้การจัดทำดุษฎีนิพนธ์สำเร็จอย่างมีคุณภาพ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลที่มีความถูกต้อง ชัดเจน เพียงพอ สามารถสรุปและอภิปรายผลการวิจัยได้อย่างมีคุณค่า และเป็นประโยชน์ต่อการนำไปประยุกต์ใช้ต่อไป สถาบันฯ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน ได้กรุณาอนุญาตให้นักศึกษาเข้าสัมภาษณ์บุคลากรในหน่วยงานของท่าน เพื่อเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ในวันและเวลาที่ท่านสะดวก โดยนักศึกษาจักได้ดำเนินการประสานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถืออย่างสูง

(ดร.เฉลิมพร เย็นเยือก)
รองคณบดีฝ่ายวิชาการ
ปฏิบัติหน้าที่แทนคณบดี

เรียน อธิการบดี
ด้วยม.รังสิตขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาวิจัย
1.จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา
2.เห็นควรมอบสถาบันวิจัยและพัฒนา

นางสาวทัศนีย์ โนกลาง
18 เมษายน 2566

อนุญาต

ผศ.ดร.รัฐกรณ์ คิดการ
รองอธิการบดี
19 เมษายน 2566

เรียน ผู้อำนวยการ
1.จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา
2.เห็นควรมอบกลุ่มงานวิจัยเพื่อทราบและประสานกับนักศึกษา

ปิยังภควรรณ ศกุนตนาค
หัวหน้าสำนักงานผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒ
20 เมษายน 2566

นางสาวชลิดา กันหาลิลา
โทร. 081-590-9247
สถาบันรัฐประศาสนศาสตร์และนโยบายสาธารณะ

เรียน อธิการบดี โทร. 0-2997-2200 ต่อ 1031, 1048
เพื่อโปรดมอบสถาบันวิจัยและพัฒนา

นางสาวสุทธิกานต์ สุพรรณเมาลัช
รักษาราชการแทนผู้อำนวยการกองกลาง
18 เมษายน 2566

www.rsu.ac.th

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปาลินา ภานุรักษ์
ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา
21 เม.ย 66

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

ภาคผนวก ค
รูปภาพลงพื้นที่เก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาวิจัย

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ผู้บริหาร



รองศาสตราจารย์ ดร.ชคัดตรัย รยะสวัสดิ์
รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการการวิจัยและนวัตกรรม



ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รุ่งโรจน์ พงศ์กิจวิฑูร
ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายเทคโนโลยีทางการศึกษาและการพัฒนาความเป็นสากล

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี




ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คณะพยาบาลศาสตร์






มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม




ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์






มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คณะสาธารณสุขศาสตร์





ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คณะวิทยาการจัดการ









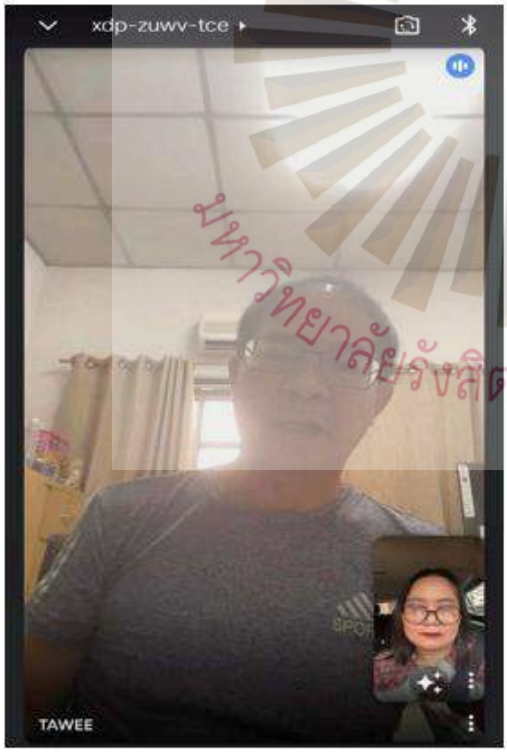
มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คณะครุศาสตร์





ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ กลุ่มคนในอดีต







มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	ชลิดา กันหาลิลา
วัน เดือน ปีเกิด	5 ธันวาคม 2521
สถานที่เกิด	จังหวัดยโสธร ประเทศไทย
ประวัติการศึกษา	วิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม ปริญญาบริหารธุรกิจบัณฑิต, 2555 สาขาวิชาคอมพิวเตอร์ธุรกิจ วิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, 2557 สาขาวิชาการบริหารการจัดการภาครัฐภาคเอกชน มหาวิทยาลัยรังสิต ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, 2566
ที่อยู่ปัจจุบัน	46 / 736 หมู่บ้านพฤกษา 3 ซอย 24 / 3 ถนนบางไผ่-หนองเพรางาย ตำบลบางคูรัด อำเภอบางบัวทอง จังหวัดนนทบุรี 11110
ตำแหน่งปัจจุบัน	อาจารย์ประจำหลักสูตร คณะรัฐประศาสนศาสตร์

มหาวิทยาลัยรังสิต Rangsit University