

แนวทางการเสริมสร้างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ของพนักงานสายบริการ กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา



ฉันทยาภรณ์ เสาร์เกิด

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชานโยบายสาธารณะ

สิงหาคม 2560

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

แนวทางการเสริมสร้างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ของพนักงานสายบริการ กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา



ฉันทยาภรณ์ เสาร์เกิด

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชานโยบายสาธารณะ

สิงหาคม 2560

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

อาจารย์ที่ปรึกษา และคณบดีคณะรัฐศาสตร์และสังคมศาสตร์ ได้พิจารณาการศึกษา
ค้นคว้าด้วยตนเอง เรื่อง “แนวทางการเสริมสร้างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน
สายบริการ กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา” เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานโยบายสาธารณะของ
มหาวิทยาลัยพะเยา

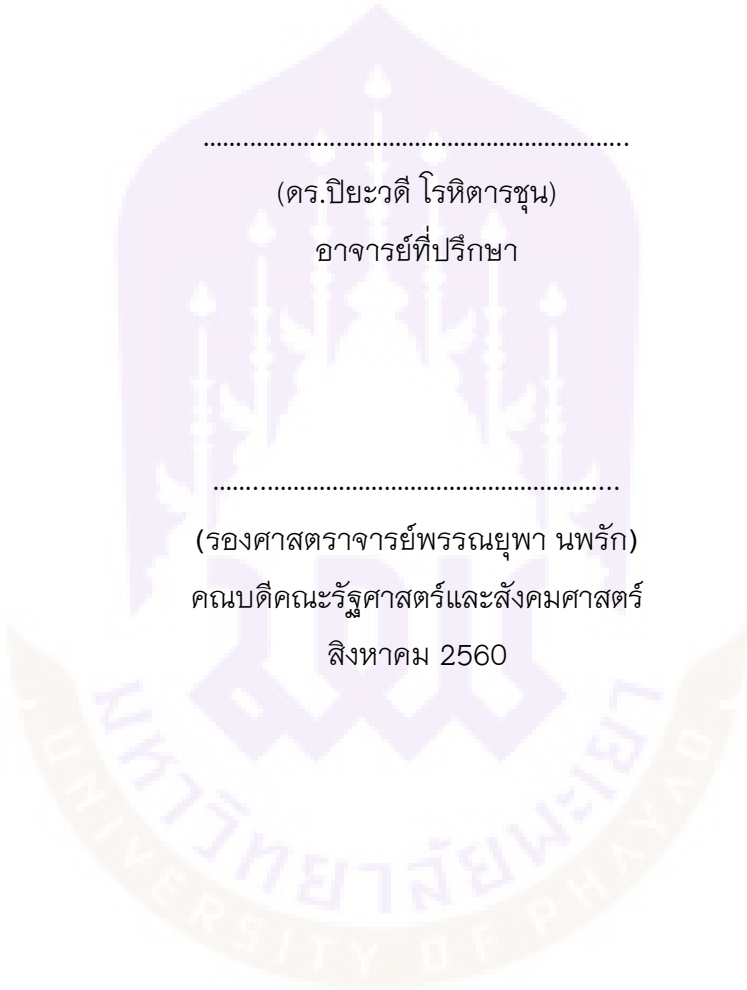
.....
(ดร.ปิยะวดี โรหิตารชุน)

อาจารย์ที่ปรึกษา

.....
(รองศาสตราจารย์พรรณยุพา นพรัก)

คณบดีคณะรัฐศาสตร์และสังคมศาสตร์

สิงหาคม 2560



กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาครั้งนี้ด้วยตนเองฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี เนื่องจากได้รับความช่วยเหลือดูแลเอาใจใส่เป็นอย่างดีจากหลาย ๆ ฝ่าย โดยเฉพาะอาจารย์ที่ปรึกษา ท่านดร.ปิยะวัติ โรหิตารชุน ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ ตรวจแก้ไข ให้ข้อเสนอแนะ ติดตามความก้าวหน้าในการจัดทำ ผู้ศึกษารู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาเป็นอย่างยิ่ง และขอขอบคุณผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ใช้ในการศึกษาทุกท่าน ที่ได้กรุณาสละเวลาให้ผู้ศึกษาเข้าสัมภาษณ์อย่างเร่งด่วน ขอขอบคุณเพื่อน ๆ พี่ ๆ น้อง ๆ ที่ให้คำแนะนำ ดิฉัน ช่วยเหลือเป็นกำลังใจด้วยดีเสมอมา

สุดท้ายนี้ ขอขอบคุณบิดา มารดา และครอบครัว ที่ให้การส่งเสริม คอยช่วยเหลือ และเป็นกำลังใจให้กับผู้ศึกษาในการศึกษา จนสำเร็จลุล่วงเป็นอย่างดี และคุณประโยชน์อันใดที่จะได้รับจากงานศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้ ข้าพเจ้าขอมอบแด่บิดา มารดา ครูอาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน พร้อมทั้งเชิดชูพระคุณ ครูบาอาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาอบรม สั่งสอน จนงานศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้ประสบผลสำเร็จด้วยดี

ฉันทยาภรณ์ เสาร์เกิด



เรื่อง: แนวทางการเสริมสร้างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานสายบริการ กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา
ผู้ศึกษาค้นคว้า: ฉันทยาภรณ์ เสาร์เกิด, การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง: ร.ป.ม. (นโยบายสาธารณะ), มหาวิทยาลัยพะเยา, 2560
อาจารย์ที่ปรึกษา: ดร.ปิยะวดี โรหิตารชุน
คำสำคัญ: องค์กรแห่งการเรียนรู้, แนวทางการเสริมสร้าง

บทคัดย่อ

การค้นคว้าด้วยตนเองนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และแนวทางการเสริมสร้างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานสายบริการ กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ใช้ในการศึกษาประกอบด้วย พนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายบริการ ทั้งหมด จำนวน 43 คน เก็บรวบรวมข้อมูลการสัมภาษณ์โดยใช้เครื่องมือเป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง และทำการวิเคราะห์เชิงพรรณนาด้วยวิธีบรรยาย และอภิปราย จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ปัจจัย ได้แก่ 1) ด้านภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ ผู้บริหารควรมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ชัดเจน โปร่งใส มีคุณธรรมและจริยธรรม 2) ด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร ปลูกจิตสำนึกให้บุคลากรรักและสืบทอดในวัฒนธรรมการทำงานที่ดีของมหาวิทยาลัย มีความรัก และความภาคภูมิใจในมหาวิทยาลัย 3) ด้านโครงสร้างองค์กร และระบบการจัดการ ควรมีโครงสร้างการบริหารงานที่คล่องตัว มอบหมายภารกิจ และความรับผิดชอบให้หน่วยงานต่าง ๆ อย่างเป็นระบบและชัดเจน 4) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ควรพัฒนาระบบฐานข้อมูลให้มีความถูกต้อง ทันสมัย และสะดวกต่อการใช้งาน จัดสรรงบประมาณสนับสนุนอย่างเพียงพอในการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ 5) ด้านความสามารถของบุคลากรการเสริมแรง และการจูงใจ มหาวิทยาลัยควรจัดกิจกรรมศึกษาดูงาน โครงการสัมมนา อบรมให้ความรู้ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ทักษะที่จำเป็นในการพัฒนางาน

Title: ENHANCING LEARNING ORGANISATION: THE CASE STUDY OF THE UNIVERSITY OF PHAYAO

Author: Thanyaporn Saokerd, Independent Study: M.P.A(Public Policy), University of Phayao, 2017

Advisor: Dr.Piyawadee Rohitarachoon

Keywords: Learning organization, Formation process

ABSTRACT

The purposes of this study were to investigate the factors affecting the learning organization and the formation process of the learning organization of supporting staffs in University of Phayao. The key informants in the study were 43 supporting staffs. The instrument used for data collection was the semi-structured interview. The data were analyzed by description and discussion. The results revealed that there were 5 factors affecting the learning organization. 1) The leadership of learning, vision, mission and strategy, the administrator should have wide, clear, transparent, moral and ethical vision. 2) The atmosphere and culture of organization should create the conscience for the staffs to love and inherit in the good working culture for pride in university. 3) The structure and management system in organization should have the flexible management structure to authorize systematically and clearly the mission and responsibility for any departments. 4) The information technology should be developed the database system for accuracy, modernization and convenience in working by the budget allocation sufficiently. 5) The ability of staffs should be motivated. The university should organize the study visit, seminar and training project to increase the knowledge and the necessary skills in the working development. Suggestions, the university should establish the department for encouraging the learning organization to be the central of data storage and to suggest about the knowledge management for the other organizations. The university should campaign and publicize the staffs to be aware and perceive the strategic direction and policy framework in management of the university. Moreover, the shared value that focus on the organizational culture in the learning organization for the staffs, they should be aware the collaborative role and to be a part of good culture for creating the learning organization.

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
ขอบเขตของการวิจัย	3
นิยามศัพท์เฉพาะ	5
ประโยชน์ที่จะได้รับจากการวิจัย	6
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	7
แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	7
ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	19
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	27
กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา.....	34
3 วิธีดำเนินการวิจัย	36
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	36
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	38
การเก็บรวบรวมข้อมูล	39
การวิเคราะห์ข้อมูล	40

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	41
ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของปัจจัยที่ส่งผลต่อ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของพนักงานสายบริการ ภาครณศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา.....	42
ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการเสริมสร้างการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสายบริการ ภาครณศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา.....	47
5 บทสรุป	54
สรุปผลการวิจัย	54
อภิปรายผลการวิจัย.....	58
ข้อเสนอแนะ	62
บรรณานุกรม	63
ภาคผนวก	66
ภาคผนวก ก แบบสัมภาษณ์การวิจัยแบบกึ่งโครงสร้าง เรื่อง แนวทางการ เสริมสร้างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร สายบริการ ภาครณศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา.....	67
ประวัติผู้ศึกษาค้นคว้า	70

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1	แสดงสรุปแนวคิดปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	26
2	แสดงสรุปกรอบแนวคิดที่ใช้ศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	33



สารบัญภาพ

ภาพ

หน้า

- 1 แสดงกรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษาแนวทางการเสริมสร้างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานสายบริการ กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา 35



บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การบริหารงานในองค์กรจะประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารจัดการภาระหน้าที่ต่าง ๆ ให้บรรลุตามเป้าหมายได้ไม่ว่าจะเป็นเรื่อง การวางแผนการจัดองค์กรการจัดคนเข้าทำงาน การขึ้นนำ และการควบคุมซึ่งในกระบวนการ เหล่านี้ ปัจจัยด้านคนมีบทบาทสำคัญที่สุด ที่จะขับเคลื่อนให้การปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ดำเนินไป ตามทิศทาง หรือเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้โดยเฉพาะหน้าที่ของการจัดคนเข้าทำงานที่ได้มีการ พัฒนาขึ้นเป็นศาสตร์อย่างหนึ่งทางวิชาการที่เรียกว่า การบริหารงานบุคคล หรือการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบัน (วิลาวรรณ รพีพิศาล, 2554, หน้า 1) เพราะฉะนั้นการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์จึงสำคัญต่อการบริหารงานภายในองค์กร การที่องค์กรจะได้พนักงานที่มี คุณภาพเข้าทำงาน องค์กรจะต้องใช้ทุนทรัพย์ และสูญเสียเวลาจำนวนมาก นับตั้งแต่ขั้นตอน การสรรหา สอบคัดเลือก บรรจุแต่งตั้ง ฝึกอบรม และพัฒนาเพื่อให้บุคลากรที่ได้มาเกิดความรู้ ความสามารถ ความชำนาญตลอดจนทักษะที่ดีที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานนั้น ๆ และเป็นประโยชน์ต่อการที่จะทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานไปสู่เป้าหมายในการบรรลุ วิสัยทัศน์พันธกิจได้ ซึ่งกระบวนการต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนเป็นการลงทุนขององค์กรทั้งสิ้นทั้งนี้ เพราะความสำเร็จ หรือประสิทธิภาพขององค์กรนั้นย่อมขึ้นอยู่กับการปฏิบัติงานของบุคลากร ในองค์กรเป็นสำคัญ

ปัจจุบันได้เกิดกระแสแนวคิดในรูปแบบใหม่ ซึ่งสามารถตอบสนองความต้องการของ องค์กร การพัฒนาองค์กร และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในเวลาเดียวกันได้ คือ องค์กรแห่ง การเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งหมายถึง การทำให้คนในองค์กรเรียนรู้ปัจจัยต่าง ๆ ทั้งจากภายใน และภายนอก เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาตนเอง และการดำเนินงานขององค์กร อันจะนำมาซึ่งการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2548) เป็นแนวคิดการบริหารองค์กร โดยเน้นการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กรให้มีความรู้ และความสามารถในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาของตนเอง

มหาวิทยาลัย คือ สถานที่ซึ่งเรียกได้ว่าเป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ที่มีความมุ่งมั่น และสนับสนุนให้ผู้บริหาร และพนักงานมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ และพัฒนาตนเอง ตลอดเวลาเพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเอง และองค์กร เพื่อให้การดำเนินการตามภารกิจต่าง ๆ

บรรลุเป้าหมายขององค์กร มีรูปแบบการทำงานเป็นทีม การเรียนรู้ร่วมกัน และมีความคิดเชิงระบบที่ประสานกัน ทำให้เกิดประโยชน์ที่มั่นคง การแข่งขันในกระแสโลกาภิวัตน์ ความสำเร็จของมหาวิทยาลัยดังกล่าว จะทำให้ทรัพยากรในองค์กรมีความสามารถ ความเชี่ยวชาญ และเป็นมืออาชีพอย่างแท้จริง โดยมุ่งมั่นพัฒนาตนเอง เพิ่มพูนความรู้ และทักษะอย่างต่อเนื่อง ด้วยกระบวนการเรียนรู้ตลอดชีวิต ดังนั้นการพัฒนามหาวิทยาลัยให้ได้ผลสำเร็จตามเป้าหมาย จึงต้องอาศัยปัจจัยทั้งหมดในสถานศึกษา เป็นการบริหารจัดการคุณภาพการศึกษาเพื่อการสร้างสรรค์ (Empowering Education) เป็นการศึกษาที่ตอบสนองการพัฒนาคุณภาพชีวิต สร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ สร้างค่านิยมแบบประชาธิปไตย การจัดการศึกษาดังกล่าวเป็นรูปแบบการศึกษาเพื่อสร้างคน สร้างงาน และสร้างชาติ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2544)

มหาวิทยาลัยพะเยามีพันธกิจหลัก ในการจัดการด้านการผลิตบัณฑิต ด้านการวิจัย ด้านการบริการทางวิชาการแก่สังคม ด้านการนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และด้านการบริหาร จึงถือได้ว่าเป็นหน่วยงานที่มีความสำคัญ และมีบทบาทในการพัฒนามันสมองของประเทศ เพราะการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ และพัฒนาองค์ความรู้สู่ชุมชนให้เข้มแข็ง และสังคมเป็นสุข นอกจากสถาบันอุดมศึกษาในปัจจุบันจำเป็นต้องปรับรูปแบบของกระบวนการจัดการเรียนการสอน เพื่อสร้างเสริม และพัฒนาความรู้ทางวิชาการ และวิชาชีพให้มีเอกลักษณ์เหนือคู่แข่งแล้ว ยังต้องให้ความสำคัญในเรื่องของการบริหารจัดการที่ดี เพื่อให้การบริหารจัดการภารกิจต่าง ๆ สำเร็จลุล่วง และเป็นผลดีต่อภาพลักษณ์ของสถาบันอุดมศึกษานั้น ๆ ซึ่งกิจกรรมตามที่กล่าวมานั้นส่วนหนึ่งเป็นหน้าที่ของบุคลากรสายสนับสนุน ถือว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญขององค์กร เป็นตัวจักร หรือกลไกสำคัญในการดำเนินงานตามภารกิจของสถาบันให้บรรลุเป้าหมาย และเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยบทบาทหน้าที่ของบุคลากรสายสนับสนุนมีหน้าที่ช่วยเหลือ และสนับสนุนผู้บริหาร และคณาจารย์ในด้านการสนับสนุนงานวิชาการ งานบริการวิชาการ งานบริหาร และงานธุรการ เป็นต้น ดังนั้นบุคลากรสายสนับสนุนจำเป็นต้องมีการพัฒนาตนเอง ปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน และวิธีคิด ค้นคว้าหาความรู้ต่าง ๆ เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในการบริหารจัดการการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ เกิดความคล่องตัว มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสามารถนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร (แพนศรี ศรีจันทิก, 2554)

มหาวิทยาลัยพะเยา ได้กำหนดนโยบาย และทิศทางการบริหารมหาวิทยาลัยพะเยา พ.ศ. 2558–2561 ในส่วนค่านิยมร่วม (Core Values) ซึ่งมุ่งเน้นให้มีวัฒนธรรมองค์กรที่เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) (นโยบาย และทิศทางการบริหารมหาวิทยาลัยพะเยา, 2559) จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ปรากฏว่าที่ผ่านมามหาวิทยาลัยยังไม่มีการศึกษาว่า

ปัจจัยใดส่งผล หรือสนับสนุนต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คงมีเพียงการศึกษาปัจจัยด้านการจัดการความรู้ในบางหน่วยงานเท่านั้น อาทิ กลยุทธ์การจัดการความรู้สำหรับการบริหารงานประกันคุณภาพ การศึกษาของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยาของสุทธิณี ตักดีสูง (2556) และการจัดการความรู้ที่สอดคล้องกับการประกันคุณภาพการศึกษา ของหน่วยงานใหม่มหาวิทยาลัยพะเยาของฉนิธิมา ผัดวงศ์ (2558) ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ ถูกกำหนดเป็นปัจจัยด้านหนึ่งของระบบการจัดการความรู้

จากเหตุผลดังกล่าว ผู้ศึกษาซึ่งปฏิบัติงานสังกัดกองการเจ้าหน้าที่ มหาวิทยาลัยพะเยา มีภาระงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงมีความสนใจที่จะศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานสายบริการ และแนวทางการเสริมสร้างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานสายบริการ กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา เพื่อนำผลการศึกษาเสนอต่อมหาวิทยาลัย และผู้ที่เกี่ยวข้องใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงวางแผน ส่งเสริม การกำหนดนโยบาย เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ทั้งยังเกิดประโยชน์ในการป้องกันการสูญหายของภูมิปัญญา ในกรณีที่บุคลากรเกษียณอายุ ลาออก หรือเสียชีวิต และในการพัฒนาความสามารถของบุคลากร โดยแบ่งปันความรู้ที่ได้ เรียนรู้มาให้กับคนอื่น ๆ ในองค์กร และนำความรู้ไปปรับใช้กับงานที่ทำให้เกิดประสิทธิผล มากยิ่งขึ้น เป็นการการพัฒนาคน และพัฒนาองค์กร อันจะทำให้มหาวิทยาลัยมีความสามารถ ดำรงอยู่ท่ามกลางสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานสายบริการ กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา
2. เพื่อศึกษาแนวทางการเสริมสร้างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานสายบริการ กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา

ขอบเขตของการวิจัย

ในการศึกษา เรื่อง “แนวทางการเสริมสร้างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสายบริการ กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา” ผู้ศึกษาค้นคว้าได้กำหนดขอบเขตของการศึกษาได้ ดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษา มุ่งศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และแนวทางการเสริมสร้างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานสายบริการ กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา โดยศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของบุคลากรสายสนับสนุน กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน ของแพนศรี ศรีจันทิก, (2554) ซึ่งสามารถนำมาปรับใช้โดยแบ่งออกเป็น 5 ปัจจัย ได้แก่

- 1.1 ปัจจัยภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์
- 1.2 ปัจจัยบรรยากาศ และวัฒนธรรมองค์กร
- 1.3 ปัจจัยโครงสร้างองค์กร และระบบการจัดการ
- 1.4 ปัจจัยเทคโนโลยีสารสนเทศ
- 1.5 ปัจจัยความสามารถของบุคลากร การเสริมแรง และการจูงใจ

2. ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ พนักงาน มหาวิทยาลัยพะเยาทั้งหมดที่ปฏิบัติงานในปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 จำนวน 43 หน่วยงาน ศึกษาเฉพาะพนักงานมหาวิทยาลัยสายบริการ จำนวน 819 คน (ข้อมูลสรุปอัตรากำลังประจำเดือน กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2560 งานทะเบียนประวัติ และสารสนเทศ กองการเจ้าหน้าที่, 2560)

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ พนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายบริการ จำนวน 43 คน ซึ่งได้มาจากวิธีเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) คือ คัดเลือกตัวอย่างตรงตามที่คุณศึกษาต้องการเป็นตัวแทนหน่วยงานละ 1 คน โดยผู้ศึกษาได้คัดเลือกเฉพาะบุคลากรสายบริการที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านบุคคล ทั้งหมด 43 หน่วยงาน เนื่องจากมีภาระงานที่เกี่ยวกับการสรรหา และคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน การฝึกอบรม และพัฒนาความสามารถของบุคลากรในแต่ละหน่วยงาน ตลอดจนจนทราบถึงหลักเกณฑ์ กฎ ระเบียบ และโครงสร้างต่าง ๆ ถือได้ว่าเป็นผู้มีความรู้ในระบบงานบริหารงานบุคคล ซึ่งจะมีกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รับฟังความคิดเห็น เสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงานร่วมกันกับบุคลากรจากกองการเจ้าหน้าที่เป็นประจำ กิจกรรมดังกล่าวเป็นส่วนสำคัญในการทำให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสายบริการ

3. ขอบเขตด้านพื้นที่

การศึกษาครั้งนี้กำหนดพื้นที่หลักในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ บริเวณพื้นที่ มหาวิทยาลัยพะเยา ตำบลแม่กา อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา

4. ขอบเขตด้านระยะเวลา

ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ อยู่ระหว่าง วันที่ 1 สิงหาคม 2559 ถึงวันที่ 31 พฤษภาคม 2560

นิยามศัพท์เฉพาะ

องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีการส่งเสริม สนับสนุน และกระตุ้นให้สมาชิกในองค์กรให้มีการพัฒนาขีดความสามารถ หรือสมรรถนะ และสร้างศักยภาพในการเรียนรู้ พร้อมทั้งจะปรับตัว และมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง ปัจจัยที่ส่งผล หรือมีความสัมพันธ์อย่างมีเหตุผลกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ปัจจัยภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ หมายถึง ผู้นำต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสามารถในการสอนงาน สอนทักษะในการปฏิบัติงาน และอุทิศตนเพื่อให้สมาชิกเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน และประสานวิสัยทัศน์ของสมาชิกกับวิสัยทัศน์ขององค์กร รวมทั้งช่วยเหลือสนับสนุนเพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

ปัจจัยบรรยากาศ และวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีบรรยากาศที่เปิดกว้างไว้กว้างใจกัน มีความคิดอิสระ และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ มีบรรยากาศของการส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นทีม มีการแลกเปลี่ยนความรู้ มีความเป็นเอกภาพในองค์กร ยอมรับ และเข้าใจเป้าหมายขององค์กร และมีสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้สมาชิกเกิดค่านิยมบรรทัดฐานพฤติกรรม และมีวัฒนธรรมในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องภารกิจ และยุทธศาสตร์ให้สมาชิกทุกคนในองค์กรทราบเพื่อจะมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน และบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

ปัจจัยโครงสร้างองค์กร และระบบการจัดการ หมายถึง องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีโครงสร้างที่เหมาะสม และคล่องตัว มีการบริหารงานที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน มีโครงสร้างแบบองค์รวม มีกระบวนการทำงานที่ไม่ซ้ำซ้อน มีสายการบังคับบัญชาไม่มากเกินไป และการบังคับบัญชาไม่เป็นการควบคุมมากเกินไป

ปัจจัยเทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในองค์กร โดยส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการ และจัดหางบประมาณมาสนับสนุน การปรับปรุงเทคโนโลยีให้ทันสมัย และมีการส่งเสริมให้มีการสร้างสารสนเทศใหม่ ๆ เพื่อให้สมาชิกเกิดการเรียนรู้ และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ปัจจัยความสามารถของบุคลากร การเสริมแรง และการจูงใจ หมายถึง บุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกัน และกันมีการเรียนรู้จากความสำเร็จ และข้อผิดพลาดในการทำงาน มีความสามารถในการแก้ปัญหา มีความรับผิดชอบ ใฝ่เรียนรู้ และสามารถแสวงหาวิธีการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้

ประโยชน์ที่จะได้รับจากการวิจัย

1. ทำให้ทราบปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานสายบริการ กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา
2. ทำให้ทราบแนวทางการเสริมสร้างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานสายบริการ กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเรื่อง “แนวทางการเสริมสร้างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสายบริการ กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา” ผู้ศึกษามีความสนใจ และได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการกำหนดกรอบแนวคิดของการวิจัย ดังนี้

1. แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
4. กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา

แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

1. ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

แนวความคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดบริหารที่ใช้เป็นพื้นฐานในการก้าวสู่ความสำเร็จขององค์กรทุกประเภท ไม่ว่าจะภาคราชการ รัฐวิสาหกิจ หรือเอกชน โดยสามารถประยุกต์ใช้ร่วมกับระบบบริหารรูปแบบอื่น ที่มีลักษณะเป็นการพัฒนาองค์กรให้เพียบพร้อมไปด้วยความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ และให้บรรลุผลสำเร็จ ในระบบการบริหารเชิงคุณภาพรวมตลอดทั่วทั้งองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง “สถานศึกษา” ซึ่งในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรชุดใหม่ที่สนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับมีความพร้อมที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อปรับให้ทันต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลง และมีการพัฒนางานอย่างยั่งยืน (เจษฎากร ทองแสง, 2553, หน้า 5)

เกศรา รักชาติ (2549, หน้า 29) ได้กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มุ่งพัฒนา และปรับปรุงขีดความสามารถ ศักยภาพของบุคลากร ทีมงาน และองค์กรอย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา เพื่อที่จะได้มาซึ่งผลลัพธ์อย่างมีประสิทธิภาพที่ใจสมาชิกทุกคนในองค์กรต้องการร่วมกันจริง ๆ

เซ็นเก้ พี เอ็ม (Senge, P. M., 1990, p. 3) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์กรที่บุคคลในองค์กรได้เพิ่มขีดความสามารถของตนอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายที่ บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์กรที่มีรูปแบบความคิดใหม่ ๆ (Patterns of Thinking) แลกเปลี่ยนความคิดให้เกิดขึ้นเป็นที่

ปรารถนา และแรงบันดาลใจร่วมกันของสมาชิกในองค์กร และมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในเรื่องของวิธีการเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่น และมีวิธีการที่จะเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์กร

ธงชัย สมบูรณ์ (2549, หน้า 184) ได้กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่บุคลากรในทุกระดับทั้งในปัจเจกบุคคล และส่วนรวมมีความรู้ความสามารถอย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะผลิตผลงานที่ปรารถนาเป็นองค์กรที่บุคคลขยายขีดความสามารถของตนเอง เพื่อสร้างผลงานที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต และบุคคลในองค์กรต้องการเรียนรู้ วิธีที่จะเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง

มาร์ควอร์ท และเรย์โนลด์ (Marquardt and Reynold, 1994, p. 22) ได้ให้ความหมายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีบรรยากาศกระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคล และกลุ่มบุคคลให้เกิดอย่างรวดเร็ว และสอนให้สมาชิกมีกระบวนการคิด วิเคราะห์ และไตร่ตรอง เพื่อความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้น ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ในความผิดพลาด และความสำเร็จ

แมกกิล และสโลคัม (McGill and Slocum, 1994, p. 10) กล่าวว่าไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ และองค์กรอัจฉริยะมีความหมายเหมือนกัน คือ องค์กรที่สนับสนุนการเรียนรู้แก่มวลสมาชิกทุกคน และปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างต่อเนื่อง การเรียนรู้มิใช่การฝึกอบรม การเรียนรู้จะกระตุ้นให้ทุกคนมีแรงบันดาลใจ และสงสัยในการกระทำสรรพสิ่งซึ่งเป็นวินัยภายในตนเองต่อการปรับปรุงแก้ไขเพื่อความสำเร็จขององค์กร รวมถึงอนุญาตให้บุคคลพยายามสร้างพฤติกรรมใหม่ และบางโอกาสสร้างความผิดพลาดซึ่งสิ่งนั้นจะนำมาซึ่งโอกาสให้เกิดการเรียนรู้อย่างแท้จริง

วรภัทร์ ภูเจริญ (2548, หน้า 158) ได้กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่บุคลากรทุกคน ทุกระดับ พัฒนาขีดความสามารถในการสร้างผลงานที่ดีให้กับองค์กร ด้วยใจรักอย่างต่อเนื่องเพื่อการพัฒนาทั้งตนเอง องค์กร ชุมชน ประเทศ และโลกอย่างต่อเนื่อง

แพนศรี ศรีจันทร์ (2554) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีการสนับสนุนให้บุคลากรเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อการพัฒนาขีดความสามารถ และศักยภาพของบุคคลให้สามารถทำงานได้ อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถแสดงศักยภาพสำหรับสร้างผลงานที่ต้องการสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เกิดการถ่ายทอด และเรียนรู้ระหว่างบุคคล ทีมงาน และองค์กรเพื่อร่วมกันสร้างความเป็นเลิศแก่องค์กร

ตติยา ม่วงมิ่งสุข (2550, หน้า 28) ให้ความหมายของ องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่บุคคลสามารถขยายขีดความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่อง มีการชวนชวนหาความรู้อยู่เสมอ และเป็นที่ยิ่งบุคคลได้เรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง โดยองค์กรมีการปรับเปลี่ยนตนเอง เพื่อเอื้ออำนวยความสะดวกแก่บุคคลทุกคนในการเรียนรู้ เพื่อช่วยให้องค์กรดำรงอยู่ได้

อย่างมั่นคง และได้เปรียบทางการแข่งขัน ในสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา กระบวนการเรียนรู้จึงควรอยู่ในทุก ๆ องค์กร รวมถึงอยู่ในกระบวนการงานที่ทุกคนจะต้องร่วมกันเรียนรู้ และร่วมกันทำอย่างเป็นระบบ

สรุปการศึกษาความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร ทีมงาน หน่วยงาน ด้วยการอาศัยการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง ในวิธีการ ขั้นตอน ตลอดจนจนการแก้ไขปัญหาจากการปฏิบัติงาน นำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ องค์ความรู้ และทักษะซึ่งกันและกัน เกิดการถ่ายทอด และเรียนรู้ระหว่าง บุคคล ทีมงาน และองค์กร

2. ความเป็นมาของแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้

แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เริ่มจากผลงานการเขียนที่เสนอแนวคิดต่าง ๆ ของคริส อากีริส (Chris Argyris) ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดได้ร่วมกับโดนาร์ต ซอน (Donald Schon) ศาสตราจารย์ด้านปรัชญาแห่ง Massachusetts Institute of Technology (MIT) เรื่อง Organizational Learning: A Theory of Action Perspective (1978) ซึ่งถือว่าเป็นตำราเล่มแรกที่เขียนเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยตำราเล่มนี้ใช้คำว่า การเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning หรือ OL) ซึ่งอาจจะมุ่งหมายถึง การเรียนรู้ของคนทั้งหลายที่อยู่ในองค์กร ต่อมาในปี 1990 บุคคลที่มีบทบาทสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ และมีผลงานเผยแพร่ จนเป็นที่ยอมรับคือ Senge, P. M. ศาสตราจารย์แห่ง Massachusetts Institute of Technology ได้เขียนหนังสือชื่อ The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization และได้ใช้คำว่า Learning “Organization” แทนคำว่า “Organization Learning” ต่อมาในปี 1994 Senge, P. M. และคณะได้เขียนหนังสือชื่อ The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization เพื่อให้ข้อเสนอแนะสนับสนุนแนวปฏิบัติกว้าง ๆ ที่ส่งเสริมให้เกิดมีการเรียนรู้ในองค์กรในรูปแบบต่าง ๆ และปี 1998 เซ็นแก์ พี เอ็มได้เขียนหนังสืออีกเล่มชื่อ The Fifth Discipline Challenge: Mastering the Twelve Challenge to Change in Learning Organization (1998) ปัจจุบันพบว่าหนังสือ และงานวิจัยเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้เผยแพร่อยู่เป็นจำนวนมาก (วิระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2543, หน้า 52-55) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นเรื่องที่ทุกองค์กรให้ความสำคัญในการพัฒนาองค์กรของตน

3. แนวคิดสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้

การพิจารณาองค์กรในมุมมองของระบบ (Systems Perspective) ซึ่งในอดีตมีแนวทางการพิจารณาโดยยึดถือตามแนวคิดที่ว่าองค์กรเป็นระบบปิด (Closed System) โดยมองว่าองค์กร

เป็นหน่วยงานอิสระที่เป็นของตนเอง และไม่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมใด ๆ องค์กรมีโครงสร้างที่เปรียบเสมือนเครื่องจักรหรือเครื่องมือ (Mechanic System) ที่จัดสร้างขึ้นเพื่อช่วยให้งานบรรลุตามเป้าหมายขององค์กรจึงกำหนดหน่วยงานตำแหน่ง หรือ ขอบเขตหน้าที่งานของกลุ่มต่าง ๆ แยกเป็นสายงานตามความชำนาญเฉพาะที่มีการบริหารแบบแยกส่วนกันให้มีประสิทธิภาพสำหรับการทำงานที่ดีที่สุดบุคลากรได้รับมอบหมายให้ทำงานไปตามคำสั่งเท่านั้น ไม่มีสิทธิ์ในการตัดสินใจที่จะเลือกวิธีการกระทำ จึงทำให้การเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กรมักจะเป็นไปตามความต้องการของผู้บริหาร การเรียนรู้ของบุคลากรจะเกี่ยวข้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบในงานที่ปฏิบัติของแต่ละบุคคล ซึ่งส่วนใหญ่เป็นความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านจึงทำให้มีการเน้นไปที่การฝึกอบรมการศึกษา การสอนงานรายบุคคล และมุ่งที่จะพัฒนาคนในองค์กรให้มีบุคลิก ความคิด และการปฏิบัติที่เหมือนกัน จึงทำให้มีการกำหนดกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ในองค์กรเพื่อควบคุมบุคลากรให้ปฏิบัติหน้าที่เป็นไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อความสำเร็จขององค์กรและความรู้ในองค์กรจะเปลี่ยนเป็นแนวทางปฏิบัติเพื่อให้สามารถมองเห็นเป็นรูปธรรมได้ (Tangible Value) (Yeo, 2005) ซึ่งบางครั้งไม่สามารถแก้ปัญหาหรือปรับเปลี่ยนให้ทันกับบริบทภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วโดยเฉพาะในยุคที่มีการแข่งขันสูง เป็นยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงซึ่งบุคคลต้องมีการปรับเปลี่ยนความรู้ ทักษะ และความสามารถอยู่ตลอดเวลา แต่บุคลากรไม่สามารถปรับเปลี่ยนให้เข้ากับทักษะใหม่ ๆ ที่ต้องการความหลากหลายขึ้นมาได้

ดังนั้น ในปัจจุบันแนวคิดการพิจารณาขององค์กรจึงเปลี่ยนไปเป็นการพิจารณาองค์กรในแง่ของความเป็นองค์กรทางสังคม และเปิดกว้างภายใต้กรอบของระบบเปิดอย่างเต็มที่มีการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกส่งผลกระทบต่อองค์กร รวมทั้งการใช้ข้อมูลจากเทคโนโลยีที่พัฒนาเป็นไปอย่างรวดเร็ว แต่ไม่เพียงพอ ข้อมูลจากคนในองค์กรจึงมีความสำคัญ ในโลกของการแข่งขันองค์กรจึงต้องมีคนที่มีความรู้ และหาวิธีการแลกเปลี่ยนความรู้ และจัดเก็บความรู้ รวมทั้งค้นหาแหล่งข้อมูลความรู้อื่น ๆ ทำให้นักทฤษฎีองค์กรยุคใหม่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กรที่รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพตลอดเวลา มีการร่วมปรึกษาหารือ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนในองค์กร เพื่อดึงความรู้ ที่มีอยู่ในตัวบุคคลออกมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เป็นการเชื่อมโยงความรู้เข้าด้วยกัน ทำให้เกิดความรู้ใหม่ขึ้นในองค์กรมากมาย แนวคิดนี้เป็นการมององค์กรในลักษณะที่มีชีวิต (Organic System) ซึ่งเป็นแนวคิดพื้นฐานของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีความเชื่อว่า ถ้าบุคลากรในองค์กรมีความสามารถในการเรียนรู้ นอกจากการเรียนรู้ เพื่อตอบสนองความต้องการของตนเองอย่างแท้จริงแล้วยังเรียนรู้เพื่อตอบสนองความต้องการขององค์กรด้วยจะส่งผลให้องค์กรสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสิ่งแวดล้อมภายนอกเสริมสร้าง และพัฒนาองค์กรให้พร้อม

การเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้น ในอนาคตจะเป็นองค์กรที่สามารถอยู่รอด และประสบความสำเร็จในการแข่งขันได้ เช่นแก์ พี เอ็ม (Senge, P. M., 1990) ให้ความสำคัญกับความสามารถในการเรียนรู้ที่เร็วกว่าคู่แข่งที่ถือเป็นข้อได้เปรียบทางธุรกิจที่ยั่งยืน (Sustainable Competitive) โดยการเรียนรู้จะต้องเป็นการเรียนรู้อย่างเต็มที่ (Learning Fullness) ของทุกคน และทุกระดับในองค์กร โดยถือว่าคนทุกคนมีธรรมชาติของการเป็นเรียนรู้ (Learners) มีธรรมชาติ ในการที่จะเรียนรู้ และรักที่จะเรียนรู้ เพื่อแสวงหาสิ่งที่ดีให้แก่ชีวิต ดังนั้น องค์กรแห่งการเรียนรู้จึงมีความสำคัญในการหาหนทางที่จะช่วยให้คนมีความสามารถในการเรียนรู้ (Ability to Learn) มีความสามารถที่จะเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่น และมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาคนให้เปลี่ยนโลกทัศน์หรือวิธีการมองโลกเสียใหม่ เป็นการมองในภาพรวมส่งเสริมให้คน และองค์กรเรียนรู้ร่วมกันพัฒนาองค์กรให้มีความสามารถในการแสวงหาความรู้ และนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์สามารถถ่ายทอดความคิดหรือความรู้ไปสู่การปฏิบัติได้ในการทำงาน ซึ่งจะทำให้คนและองค์กรสามารถที่จะความปรารถนา และความต้องการให้กลายเป็นความจริงขึ้นมา

สรุปได้ว่า แนวคิดสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ที่การให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ กระบวนการเรียนรู้ ความสามารถในการเรียนรู้ และธรรมชาติในการเรียนรู้ของแต่ละบุคคลในองค์กร โดยองค์กรมีส่วนในการเป็นผู้วางนโยบาย และสนับสนุนการเรียนรู้ และสร้างให้การเรียนรู้กลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์ โดยอาศัยแนวคิดการจัดการการเรียนรู้เป็นตัวนำ ดังนั้น การที่จะสร้างหรือพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงต้องตระหนักถึงการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กร กล่าวคือต้องทำให้บุคคลมีพฤติกรรม ขวนขวายหาความรู้ เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ก่อนองค์กรจึงจะเกิดการเรียนรู้ เพราะการเรียนรู้ต้องนำไปใช้เป็นประจำต่อเนื่อง จนกลายเป็นกิจวัตร พฤติกรรมนี้จะส่งผลในทางการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดผลดีต่อองค์กร

แนวคิดวินัย 5 ประการ (The Fifth Discipline) เช่นแก์ (Senge, P. M., 2006) เชื่อว่า หัวใจของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้คือการเสริมสร้างวินัย 5 ประการ ให้เกิดผลจริงจั่งในรูปของการนำไปปฏิบัติ (Practice) แก่บุคคลทีม และองค์กรอย่างต่อเนื่องทุกระดับ คำว่า “วินัย (Disciplines)” หมายถึง เทคนิค วิธีที่ต้องศึกษาใคร่ครวญอยู่เสมอแล้วนำมาปฏิบัติเป็นแนวทางการพัฒนาเพื่อการแสวงหาการเสริมสร้างทักษะ หรือสมรรถนะ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถผ่านการปฏิบัติ เพื่อความคิดสร้างสรรค์ เพื่อสิ่งใหม่ ๆ ซึ่งวินัยทั้ง 5 ประการ มีรายละเอียดดังนี้

วินัยประการที่ 1 ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) เป็นจิตวิญญาณพื้นฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้เพราะว่า “องค์กรแห่งการเรียนรู้ผ่านกลุ่มบุคคลที่เรียนรู้ การเรียนรู้

ของแต่ละคนไม่ได้เป็นหลักประกันว่าเกิดการเรียนรู้ในองค์กรขึ้น แต่การเรียนรู้ขององค์กรจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบุคคลมีการเรียนรู้เท่านั้น” การฝึกฝนอบรมตนด้วยการเรียนรู้อยู่เสมอเป็นรากฐานสำคัญเป็นการขยายขีดความสามารถให้เชี่ยวชาญมากขึ้น ความรอบรู้เป็นผลรวมของทักษะ และความสามารถเป็นสภาพที่เป็นอยู่ตามความเป็นจริง เห็นว่าอะไรมีความสำคัญต่อเรา ต่อองค์กร ขณะเดียวกันก็เห็นภาพในอนาคต (Vision) ที่ฟังเป็นได้ สร้างเป็นวิสัยทัศน์ส่วนตัวขึ้น (Personal Vision) ตอบตนเองได้ แท้ที่จริงแล้วตนต้องการอะไรจากการปฏิบัติหน้าที่รักษาความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ (Creative Tension) นี้ได้นั้น คือ เห็นความแตกต่างระหว่างที่เป็นจริง กับที่ควรเป็นไว้สร้างแรงจูงใจอย่างต่อเนื่องไม่รู้ลี้ลี้ไร้อำนาจ ขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ให้เป็นจริง ผูกพันยึดมั่นต่อข้อเท็จจริง มีพลังของเจตนา (Will Power) การที่จะสร้างความรอบรู้แห่งตนได้นั้น เราจะต้องผสมผสานความเป็นเหตุเป็นผลเข้ากับญาณหยั่งรู้ที่เราไม่สามารถอธิบายเหตุผลที่แท้จริงได้แต่มีความเชื่อเช่นนั้น เห็นความเป็นส่วนหนึ่ง ความเชื่อมโยงของตัวเรากับโลกนอกตน นอกจากนั้นยังมีความเอื้ออาทรเมตตาสงสารผู้อื่น และมีความจงรักภักดีผูกพันกับเป้าหมาย กับการงาน และองค์กร

วินัยประการที่ 2 แบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models) ได้แก่อะไรที่เบื้องต้นความเชื่อพื้นฐาน ข้อสรุปหรือภาพลักษณ์ที่ตกผลึกในความคิดอ่านของคนที่มีอิทธิพลต่อความรู้ความเข้าใจต่อสรรพสิ่งในโลกมีผลต่อการประพฤติปฏิบัติต่อค่านิยมเจตคติที่เขามีต่อบุคคลสรรพสิ่ง และสถานการณ์ทั้งหลาย หน้าที่ทางวินัยประการที่ 2 นี้ก็เพื่อฝึกฝนให้เราได้เข้าใจแยกแยะระหว่างสิ่งที่เราเชื่อกับสิ่งที่เราปฏิบัติ การสืบค้นความคิดความเชื่อของเราทำให้เกิดการทำลายปรับเปลี่ยนขอบเขต และกระบวนการความคิดความเชื่อของเรา เข้าใจมุมมองและการคิดของผู้อื่น จึงเป็นการเน้นทักษะด้านความคิด ความเชื่อผ่านทักษะการคิดใคร่ครวญ (Reflection Skills) เป็นการตรวจสอบว่าความคิด ความเชื่อใดมีผลต่อการปฏิบัติการแสดงออก ส่วนทักษะในการสืบค้น (Inquiry Skill) เป็นดัชนีบอกว่าคุณมีความเกี่ยวข้องกับสัมพันธแบบพบปะกับผู้อื่นเช่นไร มีการเข้าไปแก้ไขกับประเด็นปัญหาที่ซับซ้อนเช่นไร ในการปฏิบัติงานของทุกอาชีพจำเป็นต้องใช้ทักษะทั้ง 2 ประการนี้อยู่เสมอ การที่จะรักษาทักษะทั้ง 2 นี้ให้สมดุลผสมเข้ากับสิ่งที่เราเห็นดีเห็นงามสนับสนุนได้นั้นต้องเชื่อว่าความคิดความเชื่อแบบแผนความคิดอ่านของแต่ละคนมีข้อบกพร่อง ดังนั้น ต้องอาศัยวินัย ประการที่ 5 การคิดอย่างเป็นระบบเข้าไปร่วมทำงานด้วย ซึ่งจะมีพลังเกิดผลดีสูงสุด ผู้บริหารจึงต้องผสมแบบแผนความคิดอ่านของตนเข้ากับการฝึกทักษะการคิดอย่างเป็นกลยุทธ์ อย่างเป็นระบบที่เน้นภาพใหญ่ เน้นความเชื่อมโยงขององค์ประกอบย่อยให้ได้ในการแก้ไขปัญหาในการปรับโครงสร้างองค์กร ฝึกทักษะในการคิดใคร่ครวญ การเปิดใจกว้างต่อสิ่งที่ท้าทาย บางทีเราอาจจะหลงผิด คิดผิด เข้าใจผิด จึงเป็นหน้าที่

ต้องพัฒนาแบบแผนความคิดอ่านอยู่เป็นนิจ โดยต้องมีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ แนวคิดแนวปฏิบัติให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนไป

แบบแผนความคิดอ่านจึงมีการเคลื่อนไหวอยู่เสมอ แบบแผนความคิดอ่านมีพลังมีอิทธิพลต่อการรับรู้ การตีความ และต่อพฤติกรรมของเรา ยิ่งเมื่อมีการแบ่งปันความคิดเห็น มุมมองระหว่างกันด้วยแล้วยิ่งทำให้พลังของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้น ซึ่งไม่น่าแปลกใจว่าหนทางแรกเริ่มของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ได้ผล และคุ้มค่าที่สุด เริ่มจากการพบปะพูดคุยแบบไม่เป็นทางการระหว่างสมาชิกภายในองค์กรนั่นเอง นอกเหนือจากการฝึกทักษะในการคิดใคร่ครวญ และทักษะในการสืบค้นให้เกิดเป็นนิสัยของบุคลากรในองค์กร

องค์กรพึงเปิดเวทีที่สะท้อนถึงชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice) ให้เกิดขึ้นในองค์กร เพื่อเปิดโอกาสให้มีการเรียนรู้ร่วมกัน อาทิ เครือข่ายการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการ การแลกเปลี่ยนความเห็น การพบปะกันตามทางเดิน การเล่าเรื่อง การเล่าประสบการณ์ เทคนิค การจัดประชุม แนวทางใหม่ ๆ ของการปฏิบัติงาน การแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน เพื่อสร้างความเข้าใจที่ดีต่อกัน

วินัยประการที่ 3 วิสัยทัศน์ร่วม (Share Vision) วิสัยทัศน์ หรือภาพในอนาคตที่ปรารถนาให้เกิดมีขึ้นในองค์กรนั้นเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อภาวะผู้นำทุกคนเป็นพลังขับเคลื่อนในภารกิจทุกอย่างขององค์กรให้มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกันเป็นจุดรวมพลังของการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร ผู้นำต้องพัฒนาวิสัยทัศน์เฉพาะตน (Personal Vision) ขึ้นมาก่อนจากคุณค่าส่วนบุคคลความห่วงใยให้ความสำคัญกับสิ่งใดจากการคิดได้คิดเป็น จากนั้นก็ขยายฝันคิดตั้ง ๆ แบ่งปันให้ผู้อื่นได้รู้ เข้าใจ เห็นคล้อยตามด้วยการสื่อสาร โนม่นาว ทำให้คำพูด หรือภาพนั้นเดินได้กลายเป็นวิสัยทัศน์ร่วมที่มีการแบ่งปันกับผู้ที่เกี่ยวข้องในทุกระดับขององค์กร โนม่นาวให้เกิดการปฏิบัติร่วมกันไปในทิศทางที่ทำให้ภาพวิสัยทัศน์นั้นเป็นจริงขึ้นมา

วิสัยทัศน์ร่วมนี้มีคุณค่าทั้งภายใน และภายนอกแก่บุคคล คุณค่าภายนอกคือ ให้ทราบกันโดยทั่วไปว่า เรามุ่งสร้างผลสำเร็จอะไรให้เกิดแก่องค์กร ความเป็นเลิศในด้านใดเมื่อใด คุณค่าภายใน คือ มีส่วนสร้างแรงดลบันดาลใจ ความศรัทธายึดมั่น ความเป็นส่วนหนึ่งเอกลักษณะ หรือความผูกพันให้เกิดแก่บุคลากรต่อทีม ต่อองค์กร ต่อหน้าที่ ผลักดันให้เกิดเป็นความกล้าคิด กล้าทำ กล้านำ กล้าเปลี่ยนแปลงเพื่อความดีกว่า ความกล้าเสี่ยง กล้าทดลอง การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ในองค์กรจะมีส่วนเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นอย่างยิ่งที่เปรียบเสมือนหางเสือของเรือที่ขับเคลื่อนให้เรือนั้นมุ่งสู่เป้าหมายไปในทิศทางที่รวดเร็ว ประหยัดและปลอดภัย

การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมนี้เป็นการสร้างความคิดที่ใช้ปกครอง (Governing Ideas) ซึ่งนำองค์การว่าองค์การคิดอย่างไรมีเป้าหมาย พันธกิจ และยึดถือคุณค่าใด วิสัยทัศน์ที่ดีต้องสอดคล้องกับคุณค่าหรือค่านิยมที่ผู้คนยึดถือในการดำรงชีวิตประจำวัน มิเช่นนั้นแล้ววิสัยทัศน์นั้นจะเป็นแค่กระดาษหรือข้อความที่ไร้พลังขับเคลื่อน ความคิดที่ใช้ปกครองนี้มุ่งตอบคำถามหลัก 3 ประการ ที่สะท้อนให้เห็นว่าบุคลากรเชื่อมั่นในสิ่งใด กล่าวคือ

อะไร - ภาพในอนาคตที่ต้องการให้เกิดคืออะไร

ทำไม - ทำไปทำไม ด้วยเป้าหมายหรือพันธกิจใด มีส่วนช่วยเหลือสังคมเช่นไร

อย่างไร - เราจะปฏิบัติตนเช่นไรให้วิสัยทัศน์ และพันธกิจนั้นเป็นจริงด้วยความซื่อสัตย์ จริงใจ เสียสละ อดทน เป็นต้น

วินัยประการที่ 4 การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) การเรียนรู้เป็นทีมมีลักษณะสำคัญ 3 ประการ ได้แก่

1. สมาชิกต้องมีความสามารถในการคิด ตีปัญหา หรือประเด็น พิจารณาให้แตกหลายหัวร่วมกันคิดย่อมดีกว่าการให้บุคคลคนเดียวคิด

2. ภายในทีมต้องมีการทำงานที่สอดประสานกันเป็นอย่างดีคิดในสิ่งที่ใหม่ และแตกต่างมีความไว้วางใจต่อกัน

3. บทบาทสมาชิกทีมหนึ่งที่มีต่อทีมอื่น ๆ ขณะที่ทีมหนึ่งสมาชิกเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การประพฤติปฏิบัติของทีมหนึ่งยังส่งผลต่อทีมอื่น ๆ ด้วยซึ่งจะช่วยการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้มีพลังมากขึ้น

แนวปฏิบัติของการฝึกวินัยเพื่อสร้างการเรียนรู้ของทีม คือ เสวนา (Dialogue) และการอภิปราย (Discussion) เซ็นเก้ (Senge) ได้รับอิทธิพลแนวปฏิบัติทั้งสองนี้จากเดวิด บอห์ม (David Bohm) นักฟิสิกส์ โดยเขาเห็นว่าการอภิปรายเป็นการวิเคราะห์ และแยกส่วนประเด็นที่สนใจร่วมกันของผู้เกี่ยวข้อง เพื่อให้กลุ่มยอมรับแนวคิดมุมมองที่ตนเสนอ โดยทั่วไปเราอาจจะรับความคิดข้อเสนอแนะของผู้อื่นได้บางส่วน แต่ยังมีหยัดในความคิดความเชื่อเดิม ๆ ของตน ส่วนการพูดคุยหรือการเสวนานั้น ทำให้กลุ่มได้แสวงหาความหมายร่วมกันอย่างอิสระที่หาไม่ได้จากการพูดคุยกันเป็นรายบุคคล ทำให้เข้าใจมุมมองต่าง ๆ ได้กว้างขวางมากขึ้น ผู้คนร่วมมือกันเพื่อก่อให้เกิดพลังของการพัฒนา และการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง กลุ่มสามารถแก้ปัญหาที่ยากและซับซ้อนจากหลายมุมมอง มีการสื่อสารถึงความคิด ความเชื่ออย่างอิสระ เป้าหมายของการเสวนา คือ การเปิดเผยว่าความคิดอ่านของแต่ละฝ่ายแตกต่างกันอย่างไร ทำให้เราได้มีโอกาสสังเกตลักษณะความคิดของตนเอง และของผู้อื่น

เดวิด บอม (David Bohm, 2004, pp. 6-7) กล่าวไว้ว่า เงื่อนไข 3 ประการ ที่จะเกื้อกูลให้การพูดคุยเพื่อเสวนาได้ผลสูงสุด คือ

1. งดเว้นการนำความคิดความเชื่อของตนมาตัดสิน ตรวจสอบความคิดของผู้อื่น
2. มองว่าผู้อื่นก็ร่วมแสวงหาข้อเท็จจริง หาความกระจ่าง หามุมมองเหมือนกับตน ต่างก็เป็นเพื่อนร่วมเดินทาง จำเป็นต้องเปิดใจ เห็นใจ และเข้าใจผู้อื่นด้วย
3. เป็นผู้เกื้อกูลบรรยากาศที่ดีของการเสวนาไว้ ไม่พยายามไป “ข่ม” หรือ มีอิทธิพลเหนือผู้ใดในกลุ่ม

ในการเรียนรู้ของทีมจำเป็นต้องอาศัยทั้งการเสวนา และการอภิปรายในการวิเคราะห์สถานการณ์จำเป็นต้องมีการอภิปราย เสนอมุมมองต่าง ๆ แล้วมีการอภิปรายแก้ต่างเพื่อหาทัศนะใหม่ที่นำไปสู่การตัดสินใจเลือกหาข้อตกลงสรุปร่วมกัน ขณะที่การเสวนาจะทำให้ได้ความคิดหลากหลายโดยไม่จำเป็นต้องได้ข้อตกลง ทั้ง 2 ลักษณะนี้ ทำให้ได้แนวปฏิบัติใหม่ ๆ บางทีแนวปฏิบัติใหม่ ๆ เป็นผลพลอยได้ของการเสวนา สมาชิกของทีมควรแลกเปลี่ยนข้อมูลความคิดเห็น โดยผ่านการเสวนา และอภิปรายกันอย่างเป็นกิจวัตร เพื่อความเข้าใจที่ดี ผักผ่อนการใช้ทักษะของการสืบค้น และการสะท้อนความคิดเห็นให้เกิดประโยชน์ในทางสร้างสรรค์ให้ได้

วินัยประการที่ 5 การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) คำว่า “การคิดอย่างเป็นระบบ” หมายถึง วินัยของการมองเห็นภาพโดยรวม เห็นทั้งหมดมีกรอบที่มองเห็นความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันมากกว่าที่จะเห็นแค่เชิงเหตุเชิงผล เห็นแนวโน้มในรูปแบบของความเปลี่ยนแปลงมากกว่าที่จะเห็นแค่ฉาบฉวยหรือผิวเผิน การคิดอย่างเป็นระบบมีความสำคัญอย่างมากกับสภาพการบริหารในยุคของการเปลี่ยนแปลงที่เต็มไปด้วยการชิงไหวชิงพริบ ธุรกิจยุคนี้ ทุนทางปัญญาที่ผู้บริหารทุกคนจำเป็นต้องมี หากใครไม่มีจะเป็นผู้แพ้อย่างถาวร สมอของผู้บริหารต้องเข้าใจสภาพองค์ประกอบย่อยต่าง ๆ ในองค์กร เข้าใจปัจจัยพื้นฐานประวัติศาสตร์ และพัฒนาการตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบันเห็นความซับซ้อนเกี่ยวของสัมพันธ์กันของระบบย่อย หากแก้ไข หรือดำเนินการตรงที่ใดที่หนึ่งของระบบจะกระทบส่วนอื่น ๆ ได้เช่นไร ต้องอ่านเกมได้ และอ่านเกมเป็น เวลาจะเดินหมากทีละตัวโดยขาดการเล็งเห็นหมาก ทั้งกระดานเดินหมากเช่นนี้ แล้วผลที่จะติดตามมา จะเกิดผลเช่นไร มีแนวทางที่ดีกว่าเช่นไรบ้าง ปฏิกริยาที่เกิดขึ้นจะเป็นเช่นไร

ลักษณะของการคิดอย่างเป็นระบบที่ดี ได้แก่

1. คิดเป็นกลยุทธ์ชัดเจนในเป้าหมาย มีแนวทางที่หลากหลายแน่วแน่ในเป้าหมายวิสัยทัศน์
2. คิดทันการณ์ ไม่ช้าเกินการณ์ มองให้เห็นความจริง บางทีซึ่งปฏิบัติก่อนปัญหาจะเกิด

3. มองเห็นโอกาส ในทุกปัญหามีโอกาส ไม่ย่อท้อสร้างประโยชน์มองให้ได้ประโยชน์

กล่าวโดยสรุปแนวคิดวินัย 5 ประการ (The Fifth Discipline) ของเซ็นเก้ ส่งเสริมองค์การแห่งการเรียนรู้ องค์ประกอบ ได้แก่ 1. ความรอบรู้แห่งตน 2. แบบแผนความคิดอ่าน 3. วิสัยทัศน์ร่วม 4. การเรียนรู้เป็นทีม และ 5. การคิดอย่างเป็นระบบ ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อให้องค์การพัฒนาเตรียมความพร้อมบุคลากรในทักษะที่จำเป็น โดยให้นำมาปฏิบัติเป็นแนวทางการพัฒนาเพื่อการแสวงหาการเสริมสร้างทักษะ หรือสมรรถนะ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถผ่านการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล

4. เทคนิคการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (Creating a learning organization)

ในแต่ละทศวรรษที่ผ่านมาได้มีการนำแนวคิดใหม่มาใช้พัฒนาองค์การ กล่าวคือเทคนิคการบริหารคุณภาพโดยรวมหรือ TQM ในทศวรรษ 1980 ต่อมาในทศวรรษ 1990 หันมาเน้นเทคนิคการปฏิรูประบบ (Reengineering) และในปัจจุบันกล่าวถึงเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) โดยนักวิชาการ และผู้บริหารองค์การต่างพยายามเสนอหนทางใหม่ที่เหมาะสมกับโลกปัจจุบันที่มีลักษณะเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และต้องมีการพึ่งพาซึ่งกัน (Interdependence and change) ต่อไปนี้จะกล่าวถึงลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ และวิธีบริหารการเรียนรู้

4.1 ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีศักยภาพที่สามารถยืดหยุ่นในการปรับตัว และเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา องค์การก็เหมือนกับบุคคลที่ต้องเรียนรู้อยู่เสมอไม่ว่าจะโดยตั้งใจหรือไม่ก็ตาม ทั้งนี้เพื่อให้องค์การสามารถดำรงอยู่ด้วยดีอย่างถาวร เมื่อเกิดปัญหาขึ้น องค์การจะมีแนวทางดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งใน 2 วิธีต่อไปนี้ วิธีแรกเป็นการแก้ปัญหาโดยใช้ประสบการณ์เก่า (Single-loop learning) เป็นการเรียนรู้อุปสรรคที่ เกิดขึ้นโดยอาศัยวิธีการเดิมที่เคยใช้ได้ผลในอดีต ผวนวกเข้ากับนโยบายที่มีในปัจจุบัน ซึ่งเป็นวิธีที่ตรงกันข้ามกับที่ใช้ในองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นวิธีที่สองที่เรียกว่า เป็นการแก้ปัญหาแบบองค์รวม (Double-loop learning) กล่าวคือ เมื่อพบว่ามีปัญหา จะใช้วิธีการที่มีการหลอมรวมวัตถุประสงค์ขององค์การ นโยบาย และแนวปฏิบัติประจำ ที่มีมาตรฐานเข้าด้วยกัน ในการพิจารณาหาข้อยุติของปัญหา วิธีแก้ปัญหาแบบหลังจะมีลักษณะท้าทายต่อความเชื่อ และปทัศฐานที่มีในองค์การในแง่ที่เชื่อว่า สามารถแก้ปัญหาได้อย่างชนิดถอนรากถอนโคน และทำให้เกิดเปลี่ยนแปลงใหญ่ขึ้นต่อองค์การ เซ็นเก้ (P.M. Senge) แห่งสถาบัน MIT ของสหรัฐฯ ได้สรุปคุณลักษณะสำคัญ 5 ประการของ องค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ ดังนี้

4.1.1 Personal Mastery มุ่งสู่ความเป็นเลิศ และรอบรู้โดยมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองให้ไปถึงเป้าหมายด้วยการสร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัว (Personal Vission) เมื่อลงมือกระทำ และต้องมุ่งมั่นสร้างสรรค์จึงจำเป็นต้องมีแรงมุ่งมั่นใฝ่ดี (Creative Tention) มีการใช้ข้อมูลข้อเท็จจริง

4.1.2 Mental Model มีรูปแบบวิธีการคิด และมุมมองที่เปิดกว้างผลลัพธ์ที่จะเกิดจากรูปแบบแนวคิดนี้จะออกมาในรูปแบบของผลลัพธ์ 3 ลักษณะ คือ เจตคติ หมายถึง ท่าที หรือความรู้สึกของบุคคลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เหตุการณ์ หรือเรื่องราวใด ๆ ทัศนคติแนวความคิด เห็นและกระบวนทัศน์ กรอบความคิด แนวปฏิบัติที่เราปฏิบัติตาม ๆ กันไป จนกระทั่งกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์การ

4.1.3 Shared Vission การสร้าง และสานวิสัยทัศน์ วิสัยทัศน์องค์การเป็น ความมุ่งหวังขององค์การที่ทุกคนต้องร่วมกันบูรณาการให้เกิดเป็นรูปธรรมในอนาคต ลักษณะ วิสัยทัศน์องค์การที่ดีคือกลุ่มผู้นำต้องเป็นฝ่ายเริ่มต้นเข้าสู่กระบวนการพัฒนาวิสัยทัศน์อย่างจริงจัง วิสัยทัศน์นั้นจะต้องมีรายละเอียดชัดเจนเพียงพอที่จะนำไปเป็นแนวทางปฏิบัติได้ วิสัยทัศน์องค์การต้องเป็นภาพบวกต่อองค์การ

4.1.4 Team Learn การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม องค์การความมุ่งเน้นให้ทุกคนในทีมมีส่วนร่วมกันว่า เรากำลังทำอะไร และจะทำอะไรต่อไป ทำอย่างไร จะช่วยเพิ่มคุณค่าแก่ลูกค้า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมขึ้นกับ 2 ปัจจัย คือ IQ และ EQ ประสานกับการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการสร้างภาวะผู้นำแก่ผู้นำองค์การทุกระดับ

4.1.5 System Thinking มีความคิดความเข้าใจเชิงระบบ ทุกคนควรมีความสามารถในการเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่าง ๆ ที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของระบบนอกจากมองภาพรวมแล้ว ต้องมองรายละเอียดของส่วนประกอบย่อยในภาพนั้นให้ออกด้วย วินัยข้อนี้สามารถแก้ไขปัญหาที่สลับซับซ้อนต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี

4.2 การบริหารจัดการการเรียนรู้ (Managing learning) เพื่อให้ได้คำตอบว่าจะต้องเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างไรจึงจะทำให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารจะต้องมีบทบาทอะไรบ้างถ้าจะทำให้บริษัทของตนกลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีแนวดำเนินการ ดังนี้

4.2.1 กำหนดยุทธศาสตร์ (Establish a strategy) ฝ่ายบริหารจำเป็นต้องแสดงจุดยืนของตนอย่างชัดเจนกว่า ตนมุ่งมั่นผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างจริงจัง และดำเนินการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

4.2.2 ออกแบบโครงสร้างใหม่ขององค์การ (Redesign the organization's structure) เนื่องจากโครงสร้างอย่างทางการแบบเก่าเป็นอุปสรรคขัดขวางต่อการเรียนรู้อย่างยิ่ง จึงควรแก้ไขให้โครงสร้างเป็นแบบแนวราบ (Flat organization) ซึ่งลดระดับสายการบังคับบัญชา

ให้เหลือน้อยลง พยายามหลอมรวมแผนกต่าง ๆ ที่มีภารกิจใกล้เคียงเข้าด้วยกัน เพิ่มการใช้ทีมงานแบบไขว้หน้าที่ (Cross-functional teams) มากขึ้น ส่งเสริมการทำงานที่ต้องพึ่งพาระหว่างกันมากขึ้น และจัดพรมแดนระหว่างบุคคลให้น้อยลง

4.2.3 ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมใหม่ขององค์การ (Reshape the organization's culture) ดังกล่าวแล้วว่า คุณลักษณะที่สำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ ก็คือ มีความกล้าเสี่ยง (Risk taking) ความเปิดเผย (Openness) และความก้าวหน้า (Growth)

ดังนั้น ฝ่ายบริหารจึงต้องกำหนดท่าทีทั้งทางคำพูด และการกระทำไปในลักษณะดังกล่าวจนฝังรากลึกกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์การ ผู้บริหารเองต้องแสดงออกให้เห็นถึงความเป็นคนกล้าเสี่ยงและยอมรับว่าการผิดพลาดเป็นเรื่องธรรมดา ยอมให้ผลตอบแทนแก่คนที่กล้าผจญโอกาสที่จะเป็น ประโยชน์แก่ส่วนรวม แม้จะต้องพบความผิดพลาดบ้างก็ตาม ฝ่ายบริหารจำเป็นต้องกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งที่เกี่ยวกับงาน เพื่อให้ทุกฝ่ายได้เรียนรู้ร่วมกันในการหาคำตอบที่ดีที่สุดแก่องค์การ

อย่างไรก็ดี แนวคิดในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งมีคุณลักษณะทั้ง 5 ประการ ดังที่ได้กล่าวมาแล้วยังเป็นรูปแบบเชิงอุดมคติ แต่องค์การแห่งการเรียนรู้ก็ได้บรรจุแนวคิดต่าง ๆ ด้านพฤติกรรมขององค์การ อาทิเช่น TQM วัฒนธรรมขององค์การ องค์การที่ไร้พรมแดน ความขัดแย้งเกี่ยวกับงาน และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ เป็นต้น กล่าวคือองค์การแห่งการเรียนรู้รับแนวคิดของ TQM ในประเด็นที่เน้นการยึดมั่นต่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้มีวัฒนธรรมขององค์การที่เน้นเรื่อง ความกล้าเสี่ยง ความเปิดเผยโปร่งใส และความเจริญงอกงาม เป็นต้น องค์การแห่งการเรียนรู้ยังเน้น หลักการไร้พรมแดนด้วยการปรับลดระดับของสายการบังคับบัญชาให้น้อยลง พร้อมทั้งหลอมรวมแผนกต่าง ๆ ที่เคยแยกย่อยซ้ำซ้อนเข้าด้วยกัน นอกจากนี้องค์การแห่งการเรียนรู้ยังสนับสนุน และให้ความสำคัญต่อความคิดเห็นที่ต่างกัน การวิจารณ์เชิงสร้างสรรค์ และความขัดแย้งที่เกี่ยวกับงาน ในรูปแบบต่าง ๆ และที่แน่นอน

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

สำหรับการศึกษาวิจัยถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีผลการวิจัยของมาร์ควอร์ดท์ และเรย์โนลด์ (Marquardt and Reynolds, 1994) ได้ทำการศึกษาวิจัย และได้เสนอปัจจัยที่จะช่วยเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ 11 ปัจจัย ดังนี้

1. โครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure) โครงสร้างขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมคือ โครงสร้างที่เล็ก และคล่องตัว ไม่มีสายการบังคับบัญชามากเกินไปมีคำพรรณนา (Job Description) ที่ยืดหยุ่นไม่ตายตัว การบังคับบัญชาไม่เน้นการควบคุมมากเกินไป

กระบวนการทำงานไม่ซ้ำซ้อนกัน เพื่อเอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานได้ และที่สำคัญต้องมีโครงสร้างแบบองค์รวม (Holistic Structure) แบบเดียวกับสิ่งมีชีวิตที่มีองค์ประกอบต่างทำหน้าที่ประสานสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่น ๆ อย่างแยกอิสระจากกันไม่ได้ แม้จะแยกเป็นหน่วยย่อยก็ต้องมีสภาพทุกอย่างเหมือนระบบทั้งหมดขององค์กร นอกจากนี้โครงสร้างองค์กรจะมีลักษณะแบบทีมงานข้ามหน้าที่ (Cross Functional Work Teams) เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ของทีมพัฒนาวิธีการใหม่ ๆ ที่เชื่อถือได้ เรียนรู้ที่จะประสานงาน และมุ่งตรงไปยังการทำงานที่ซับซ้อนขึ้นของทีม และเอาชนะการแตกแยกขององค์กร

2. วัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน (Corporate Learning Culture) องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีวัฒนธรรมที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยความตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) การใคร่ครวญ (Self-Reflective) และการสร้างสรรค์ (Creative Way) วัฒนธรรมองค์กรต้องให้รางวัลพิเศษต่อการเสริมสร้างนวัตกรรม และส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ โดยจะไม่รู้จักกับคำว่าทดสอบแล้วล้มเหลว ตราบเท่าที่มีการศึกษาเรียนรู้จากการกระทำนั้น ๆ สนับสนุนให้มีการใช้ข้อมูลย้อนกลับ สมาชิกในองค์กรจะมีนิสัยใฝ่รู้ ศึกษาค้นคว้า และเผยแพร่ต่อกันอย่างฉันทมิตร มีแรงจูงใจที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอมีโอกาสในการพัฒนาตนเองสำหรับทุกคนให้เกิดนิสัยการเรียนรู้จากทุกอย่างในการทำงาน

3. การเพิ่มอำนาจ (Empowerment) เป็นการส่งเสริม และเปิดให้สมาชิกมีอิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหาของตนเอง มีความสามารถในการเรียนรู้ ลดความรู้สึกพึ่งพาผู้อื่นในการแก้ไขปัญหา ขยายความในการเรียนรู้ของตนให้บังเกิดผลออกมา มีความคิดสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ กระจายความรับผิดชอบ และการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่ระดับล่าง หรือผู้ปฏิบัติ เพื่อให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้กลยุทธ์ และแผนงานขององค์กร

4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีการคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจมี และคาดคะเนผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมขององค์กร เพื่อไหวตัวทันกับการเปลี่ยนแปลง เป็นการคาดคะเนเกี่ยวกับภาพอนาคตที่เป็นไปได้ แสดงอนาคตภาพขององค์กรที่มีประโยชน์สำคัญแก่สังคม การเลือกเป้าหมายการเรียนรู้ในสภาพแวดล้อมที่องค์กรมุ่งที่จะปฏิสัมพันธ์ด้วย

5. การริเริ่ม และการถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Creation and Transfer) องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีการริเริ่มและถ่ายโอนความรู้อย่างต่อเนื่อง การสร้างนวัตกรรมองค์ความรู้ใหม่ ๆ มิใช่เกิดจากการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) หรือเกิดจากการลอกแบบและพัฒนา (Copy and Development) เท่านั้น แต่สมาชิกทุกคนในองค์กรจะต้องมีบทบาท ในการเสริมสร้างความรู้ เรียนรู้จากส่วนอื่น ๆ ฝ่ายอื่น จากเครือข่ายสายสัมพันธ์ติดต่อกันผ่านช่อง

ทางการสื่อสาร และเทคโนโลยีต่าง ๆ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน มีการสร้างความรู้ใหม่จากทั้งข่าวสารภายนอก และภายใน มีการหยั่งรู้ทางความคิดของแต่ละบุคคลในองค์กรด้วย

6. เทคโนโลยีการเรียนรู้ (Learning Technology) องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม เพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึง และให้มีระบบการเก็บประมวล ถ่ายทอดข้อมูลกันได้รวดเร็ว และถูกหลัก สร้างเครือข่าย สร้างฐานข้อมูล คอมพิวเตอร์มีการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) เทียบกับการทำงานสมองมนุษย์ เพื่อช่วยถ่ายโอนการเรียนรู้ไปทั่วทั้งองค์กร ทำให้การฝึกอบรมในอนาคตมีความรวดเร็ว สั้นกระชับเป็นที่น่าสนใจ และประยุกต์ใช้ได้ เช่น มีการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารทางไกล หรือที่เรียกว่า Video Conference มาใช้ในการเรียนรู้ทางไกล และการฝึกอบรม โดยสถานการณ์จำลอง (Simulation Games) เพื่อพัฒนาสมาชิกให้เรียนรู้จากประสบการณ์ด้วยตัวเอง เป็นต้น

7. คุณภาพ (Quality) องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องเน้นคุณภาพงาน การที่องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพโดยรวม และมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจ และไม่ตั้งใจ กลายเป็นผลที่ดีขึ้น องค์กรต้องยึดหลักการที่ว่า จะพัฒนาคุณภาพตามคุณค่าในสายตาของผู้รับบริการ

8. กลยุทธ์ (Strategy) องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องใช้กลยุทธ์การเรียนรู้โดยเจตนาและการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (Action Learning) เป็นจิตสำนึกขององค์กรควบคู่ไปกับการทำงาน กระบวนการเรียนรู้จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ทั้งในการวางแผน การดำเนินการ และการประเมิน ผู้บริหารจะเป็นผู้ทำหน้าที่ทดลองมากกว่าจะเป็นผู้กำหนดแนวทางปฏิบัติ หรือกำหนดคำตอบไว้ได้

9. บรรยากาศที่สนับสนุนส่งเสริม (Supportive Atmosphere) องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้เขาได้พัฒนาศักยภาพความเป็นมนุษย์ที่เต็มเปี่ยมเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ยอมรับในความแตกต่างหลากหลายให้ความเท่าเทียมเสมอภาคกันให้ความเป็นอิสระ สร้างบรรยากาศที่เป็นประชาธิปไตย และการมีส่วนร่วม โดยมีความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคล และองค์กร

10. ทีมงาน และเครือข่าย (Teamwork and Networking) องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องตระหนักถึงความร่วมมือ การแข่งขัน การทำงานเป็นทีม การทำงานแบบเครือข่ายเป็นการทำงานที่มีใช้เพียงแต่การแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาว และริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ เพื่อสร้างการแข่งขัน และการสร้างพลังร่วมกันอันจะทำให้องค์กรอยู่รอด และเจริญเติบโต

11. วิสัยทัศน์ (Vision) องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีการสร้างวิสัยทัศน์เป็น ฉันทามติขององค์กร และสนับสนุนสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งรวมถึงพันธกิจ (Mission) เพื่อเป็นแรงผลักดันให้

การปฏิบัติงานมุ่งสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนง การกำหนดผูกพันบนพื้นฐานของค่านิยมปรัชญา ความคิด ความเชื่อที่คล้ายคลึงกันส่งผลให้มีการร่วมกันทำงาน

สรุปได้ว่า ปัจจัยที่จะช่วยเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมาร์ควอร์ท และเรย์โนลด์ มี 11 ปัจจัย ได้แก่ 1) โครงสร้างที่เหมาะสม 2) วัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน 3) การเพิ่มอำนาจ 4) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 5) การริเริ่ม และการถ่ายโอนความรู้ 6) เทคโนโลยีการเรียนรู้ 7) คุณภาพ 8) กลยุทธ์ 9) บรรยากาศที่สนับสนุนส่งเสริม 10) ทีมงาน และเครือข่าย และ 11) วิสัยทัศน์ เป็นการกำหนดองค์ประกอบอย่างกว้างขวางเริ่มตั้งแต่ตัวของบุคลากรเอง ระบบโครงสร้าง วัฒนธรรมการเรียนรู้ ทั้งยังนำเอาเทคโนโลยีเข้ามาเพื่อช่วยในการถ่ายทอดความรู้อีกด้วย

นอกจากนั้น โคเซอร์ (Kaiser, 2000) ได้ศึกษาวิจัย และนำเสนอปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำนวน 8 ปัจจัย ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่มีความมุ่งมั่น อุทิศตน เพื่อให้สมาชิกปฏิบัติงานสำเร็จไปตามวิสัยทัศน์ขององค์กร และประสานวิสัยทัศน์ของบุคคลมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถสอนงาน สอนทักษะ พร้อมสอนคุณธรรม รวมทั้งเป็นผู้ช่วยเหลือสนับสนุนเพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

2. วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) หมายถึง วิธีการประพฤติปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กร กฎเกณฑ์ ค่านิยม ระเบียบวินัย ซึ่งได้รับอิทธิพลจากประวัติศาสตร์ขององค์กรความต้องการของลูกค้า และการปฏิบัติหน้าที่ของสมาชิกที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กรมี 3 ลักษณะ ดังนี้

2.1 การแลกเปลี่ยนความรู้ หมายถึง องค์ความรู้ที่ไม่มีการยึดติดกับความรู้เดิมแต่เป็นความจริงที่มีอิสระ และไม่สามารถคำนวณได้ และบุคคลสามารถเข้าถึงแหล่งขององค์ความรู้ได้รวมทั้งเป็นความรู้ที่ปรากฏตลอดเวลา และสมาชิกยอมรับไม่มีใครรู้คำตอบจากทุกคำถามได้

2.2 การมีอิสระในการเรียนรู้ หมายถึง การเรียนรู้ที่นำไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ และมีความคิดอิสระ สร้างความคิดใหม่ กล้าเสี่ยง และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ

2.3 ความเป็นเอกภาพในองค์กร หมายถึง สมาชิกในองค์กรต้องมีจิตสำนึกในการทำงานตามสถานะของตน โดยยอมรับ และเข้าใจเป้าหมายขององค์กร ซึ่งทำให้เกิดผลประโยชน์ต่อองค์กรเสมือนตนเป็นผู้มีส่วนขององค์กร

3. พันธกิจ และยุทธศาสตร์ (Mission and Strategy) หมายถึง เป้าหมายที่องค์กรตั้งใจปฏิบัติงานให้สำเร็จเกินกว่าที่วัตถุประสงค์ขององค์กรได้กำหนดไว้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ พันธกิจ และยุทธศาสตร์มี 3 ประการ ดังนี้

3.1 การคิดอย่างเป็นระบบ หมายถึง สมาชิกในองค์กรต้องยอมรับ และปฏิบัติงาน ให้สำเร็จลุล่วงอย่างมีประสิทธิภาพในระดับระบบรวมขององค์กร ไม่ใช่แค่ในระดับบุคคลหรือ กลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเท่านั้น สมาชิกทุกคนมีความสำคัญต่อแผนยุทธศาสตร์ เพื่อการเปลี่ยนแปลง การปฏิบัติงานในองค์กร และสมาชิกต้องคำนึงถึงแผนงานในแต่ละแผนของตน ซึ่งมีผลกระทบต่อส่วนอื่น ๆ ขององค์กรด้วย

3.2 การตรวจสอบจากภายนอก หมายถึง การเปลี่ยนแปลงความต้องการของ ลูกค้าการเคลื่อนย้ายของ คู่แข่งขัน เทคโนโลยีสมัยใหม่ ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรและ สมาชิกในอนาคต

3.3 การเสริมสร้างองค์ความรู้ หมายถึง การเผยแพร่ และชี้แจงข้อมูลข่าวสารที่เป็นพื้นฐานองค์ความรู้ขององค์กร และเป็นกิจกรรมที่มีประโยชน์ต่อการตอบสนองขององค์กร ไปสู่การทำนาย และพัฒนาการปฏิบัติงานในองค์กร

4. การดำเนินงานบริหารจัดการ (Management Practices) หมายถึง กระบวนการ ปฏิบัติงานใน 4 เรื่อง ดังนี้

4.1 การสนับสนุนเพื่อการเรียนรู้ หมายถึง การที่ผู้บริหารสนับสนุนสมาชิกให้ ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลแก่องค์กร คือ เรียนรู้จากความสำเร็จ และความผิดพลาดรวมทั้งพยายามรักษาความสัมพันธ์ในการทำงานที่ดีกับทุกแผนกขององค์กร

4.2 การจูงใจเพื่อการเรียนรู้ หมายถึง การที่ผู้บริหารมีความกล้า และจูงใจสมาชิก เพื่อไปสู่การเรียนรู้ และการพัฒนาในระดับบุคคล และระดับกลุ่มบุคคล ช่วยกันกำหนด เป้าหมายสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิต รวมทั้งผู้บริหารให้สมาชิกรับผิดชอบต่อการเรียนรู้

4.3 การพัฒนาศักยภาพ หมายถึง การที่ผู้บริหารจัดกิจกรรมสนับสนุนทักษะการ อยู่ร่วมกัน สามารถปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลที่ยิ่งใหญ่ รวมทั้งการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นของ สมาชิก

4.4 การสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ หมายถึง การที่ผู้บริหารจัดทรัพยากร และงบประมาณ ต่าง ๆ ที่ต้องการไปสนับสนุนการปฏิบัติงานของสมาชิกให้บรรลุเป้าหมาย

5. โครงสร้างขององค์กร (Organization Structure) หมายถึง ลักษณะโครงสร้าง ของการจัดหน้าที่ และบุคคลเข้าสู่ระดับของความรับผิดชอบ การตัดสินใจ อำนาจหน้าที่ และการปฏิสัมพันธ์กันใน 2 ลักษณะ ดังนี้

5.1 การจัดโครงสร้างแบบผสมผสาน หมายถึง การบูรณาการเป้าหมาย หน้าที่ บทบาท ความพยายามในการทำงาน การแก้ปัญหา และการตัดสินใจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของ องค์กร

5.2 โครงสร้างที่เอื้ออำนวยความสะดวก หมายถึง โครงสร้างที่เปิดโอกาสให้สมาชิกมีปฏิสัมพันธ์กันทั้งภายใน และภายนอกองค์กร

6. ระบบองค์กร (Organization System) หมายถึง การที่องค์กรมีระบบข้อมูลข่าวสาร ระบบสารสนเทศ ระบบพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีมาตรฐานด้วยนโยบาย และการมีกลไกที่อำนวยความสะดวกต่อการปฏิบัติงาน รวมทั้งส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิก

7. บรรยากาศการทำงาน (Working Climate) หมายถึง สภาพแวดล้อมภายในองค์กร สร้างความประทับใจ และความรู้สึกที่ดีของสมาชิก ในหน่วยงานมีบรรยากาศการทำงาน 2 ลักษณะ ดังนี้

7.1 บรรยากาศการเรียนรู้ หมายถึง สภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้เกิดค่านิยม บรรทัดฐาน และพฤติกรรมของสมาชิก เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง

7.2 การปฏิสัมพันธ์ หมายถึง กิจกรรมของสมาชิกที่แลกเปลี่ยนพูดคุย ช่วยเหลือกันเอื้ออำนวยความสะดวกให้สมาชิกเติบโต และประสบความสำเร็จ

8. การจูงใจ (Motivation) หมายถึง การกระตุ้นใฝ่ฝันของสมาชิกในองค์กรให้อุทิศตนมีน้ำใจ มีความเกี่ยวพันในงาน และความเพียรพยายามปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

สรุปว่าไคเซอร์ ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บุคลากรควรมีความรู้ และเป็นผู้ช่วยเหลือสนับสนุนเพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมาย พันธกิจ และยุทธศาสตร์ และวัฒนธรรมองค์กร การปฏิบัติหน้าที่ของสมาชิกที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กร รวมถึงการสร้างบรรยากาศการทำงาน การดำเนินงานบริหารจัดการ และการที่องค์กรกำหนดโครงสร้างขององค์กร ระบบข้อมูลข่าวสารระบบสารสนเทศขององค์กร ที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน ก็มีผลส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิกด้วยเช่นกัน

สำหรับการศึกษาวิจัยในประเทศ ได้แก่ งานวิจัยของแพนศรี ศรีจันทิก (2554) ได้ศึกษาวิจัย ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสายสนับสนุน วิทยาลัยศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน โดยกำหนดปัจจัยที่ใช้ในการวิจัยจำนวน 5 ปัจจัย ดังนี้

1. ปัจจัยภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ หมายถึง ผู้นำในองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสามารถในการสอนงาน สอนทักษะในการปฏิบัติงาน และอุทิศตนเพื่อให้สมาชิกเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน และประสานวิสัยทัศน์ของสมาชิกกับวิสัยทัศน์ขององค์กร รวมทั้งช่วยเหลือสนับสนุนเพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร และวิสัยทัศน์องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมาจากฉันทามติของ

องค์กร วิทยาลัยส่วนบุคคล และวิทยาลัยศึญหน่วยงานจะต้องสอดคล้องกับวิทยาลัยศึญขององค์กร เพื่อให้สมาชิก และองค์กรมุ่งไปสู่เป้าหมายในอนาคตร่วมกัน โดยมีภารกิจ และยุทธศาสตร์เป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งสู่เป้าหมาย จะต้องมีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ วิทยาลัยศึญ ภารกิจ และยุทธศาสตร์ ให้สมาชิกทุกคนในองค์กรทราบเพื่อจะมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน และบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

2. ปัจจัยบรรยากาศ และวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง องค์กรแห่งการเรีญนรู้จะต้องมีบรรยากาศที่เปิดกว้างไว้วางใจกัน มีความคิดอิสระ และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ มีบรรยากาศของการส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นทีม มีการแลกเปลี่ยนความรู้ มีความเป็นเอกภาพในองค์กร ยอมรับ และเข้าใจเป้าหมายขององค์กร และมีสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้สมาชิกเกิดค่านิยม บรรทัดฐานพฤติกรรม และมีวัฒนธรรมในการเรีญนรู้อย่างต่อเนื่องของภารกิจ และยุทธศาสตร์ ให้สมาชิกทุกคนในองค์กรทราบเพื่อจะมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน และบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

3. ปัจจัยโครงสร้างองค์กร และระบบการจัดการ หมายถึง องค์กรแห่งการเรีญนรู้จะต้องมีโครงสร้างที่เหมาะสม และคล่องตัว มีการบริหารงานที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน มีโครงสร้างแบบองค์รวม (Holistic Structure) ที่ทุกระบบขององค์กรมีความเชื่อมโยง และประสานกัน ทั้งระบบ และมีโครงสร้างแบบทีมงานข้ามหน้าที่ (Cross Functional Work Teams) เพื่อสร้างกระบวนการเรีญนรู้ของทีม มีกระบวนการทำงานที่ไม่ซ้ำซ้อน มีสายการบังคับบัญชาไม่มากเกินไป และการบังคับบัญชาไม่เป็นการควบคุมมากเกินไป องค์กรแห่งการเรีญนรู้จะต้องมีกระบวนการในการรวบรวม การจัดเก็บ การเผยแพร่ และการประยุกต์ใช้ โดยพิจารณาจากพฤติกรรมในการรวบรวม และพัฒนาความรู้ใหม่ ๆ การมีความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน และแสวงหาความรู้เพิ่มเติมอย่างสม่ำเสมอ บุคลากรมีการฝึกฝนทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการจัดการความรู้ สามารถเข้าถึงสารสนเทศ มีวิธีการ และเครื่องมือที่จะถ่ายทอดความรู้ซึ่งกัน และกัน มีการจัดเก็บความรู้ที่เป็นระบบ สามารถค้นได้ง่าย ถูกต้อง รวดเร็ว และทันเวลา มีการปรับปรุงและนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดเก็บ และมีการแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กร

4. ปัจจัยเทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง องค์กรแห่งการเรีญนรู้จะต้องมีการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในองค์กร โดยส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการ และจัดหางบประมาณมาสนับสนุน การปรับปรุงเทคโนโลยีให้ทันสมัย และมีการส่งเสริมให้มีการสร้างสารสนเทศใหม่ ๆ เพื่อให้สมาชิกเกิดการเรีญนรู้ และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

5. ปัจจัยความสามารถของบุคลากร การเสริมแรง และการจูงใจ หมายถึง บุคลากรในองค์กรแห่งการเรีญนรู้จะต้องมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน มีการแลกเปลี่ยนเรีญนรู้ซึ่งกันและกัน มีการเรีญนรู้จากความสำเร็จ และข้อผิดพลาดในการทำงานมีความสามารถใน

การแก้ปัญหา มีความรับผิดชอบ ใฝ่เรียนรู้ และสามารถแสวงหาวิธีการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้
องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีการจูงใจให้สมาชิกมีความเสียสละ และอุทิศตนมุ่งมั่นในการ
ปฏิบัติงาน มีความรัก และผูกพันต่อองค์กร และมีความเพียรพยายามในการเรียนรู้ และปฏิบัติงาน
เพื่อบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร มีการส่งเสริมให้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพ
โดยมีการพัฒนาเส้นทางอาชีพ (Career Development) การให้โอกาสในการพัฒนาตนเอง
การส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์การให้รางวัลหรือประกาศเกียรติคุณ การยกย่อง ชมเชย
แก่สมาชิกที่มีผลงานดีเด่น

สรุปได้ว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของแพนตรี ศรีจันทิก
ทั้ง 5 ปัจจัยนั้น นับได้ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญซึ่งส่งผลต่อการสร้างให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้
ซึ่งได้รวมเอาแนวคิดของโคเซอร์ และแนวคิดของมาร์ควอร์ท และเรย์โนลด์ มาจัดหมวดหมู่ใหม่
ให้ใกล้เคียงกับบริบทของมหาวิทยาลัย แต่ยังคงไว้ซึ่งประเด็นการศึกษาที่สำคัญ อาทิ ภาวะผู้นำ
บรรยากาศ และวัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศ รวมถึงความสามารถของบุคลากร

จากการศึกษาแนวคิดปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่กล่าวมา
ข้างต้น สามารถสรุปรูปแบบปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของนักวิชาการทั้ง
ต่างประเทศ และในประเทศไทยได้ ปรากฏดังตาราง 1

ตาราง 1 แสดงสรุปแนวคิดปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้		
มาร์ควอร์ท และ เรย์โนลด์ (1994)	โคเซอร์ (2000)	แพนศรี ศรีจันทิก (2554)
1) กลยุทธ์	1) ภาวะผู้นำ	1) ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และ ยุทธศาสตร์
2) วิสัยทัศน์	2) พันธกิจ และยุทธศาสตร์	
3) วัฒนธรรมการเรียนรู้ ร่วมกัน	3) วัฒนธรรมองค์กร	2) บรรยากาศ และ วัฒนธรรมองค์กร
4) การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม	4) บรรยากาศการทำงาน	
5) บรรยากาศที่สนับสนุน ส่งเสริม		
6) โครงสร้างที่เหมาะสม	5) การดำเนินงานบริหาร จัดการ	3) โครงสร้างองค์กร และ ระบบการจัดการ
7) คุณภาพ	6) โครงสร้างขององค์กร	
8) การริเริ่ม และ การถ่ายโอนความรู้	7) ระบบองค์กร	4) เทคโนโลยีสารสนเทศ
9) เทคโนโลยีการเรียนรู้		
10) การเพิ่มอำนาจ	8) การจูงใจ	5) ความสามารถของบุคลากร การเสริมแรง และการจูงใจ
11) ทีมงาน และเครือข่าย		

จากตาราง 1 แสดงสรุปแนวคิดปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงสรุปได้ว่า ปัจจัยที่ถือว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญของนักวิชาการแต่ละท่านกล่าวถึงความคล้ายคลึงกันอยู่ดังเช่นปรากฏในแพนศรี ศรีจันทิก ด้านภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ ด้านบรรยากาศ และวัฒนธรรมองค์กร หรือด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งจะเห็นว่าเป็นการนำเอาปัจจัยที่มาร์ควอร์ท เรย์โนลด์ และโคเซอร์ได้กล่าวไว้แล้ว นำมารวมกันไว้เป็นกลุ่มประเด็นที่ใกล้เคียงกัน ทำให้สามารถแตกประเด็นคำถามในการศึกษาได้หลากหลาย อีกทั้งบริบทในการศึกษาของแพนศรี ศรีจันทิก ในเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการ

เรียนรู้ของบุคลากรสายสนับสนุน กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี นั้นเป็นการศึกษาแนวทางเดียวกัน ผู้ศึกษาจึงได้นำเอาแนวคิดปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของแพนตรี ศรีจันทร์ก มาใช้ศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และแนวทางการเสริมสร้างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานสายบริการ กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา เพื่อให้ได้มาซึ่งคำตอบของวัตถุประสงค์การศึกษาค้นคว้า ครั้งนี้ต่อไป

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กัญชรล เมณฑกุลเกตุสิงห์ (2558) ศึกษาแนวทางพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก องค์การบริหารส่วนตำบลวังชะพลู อำเภอชาลวาลักษณ์บุรี จังหวัด กำแพงเพชร มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลวังชะพลู อำเภอชาลวาลักษณ์บุรี จังหวัด กำแพงเพชร และ 2) เพื่อหาแนวทางพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของศูนย์พัฒนา เด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลวังชะพลู อำเภอชาลวาลักษณ์บุรี จังหวัดกำแพงเพชร แหล่งข้อมูล ได้แก่ 1) ผู้บริหาร ผู้ปกครองนักเรียน คณะกรรมการ หัวหน้าศูนย์ ครูผู้ดูแลเด็ก ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก องค์การบริหารส่วนตำบลวังชะพลู จำนวน 20 คน 2) ผู้บริหาร ผู้ปกครอง นักเรียน คณะกรรมการ ครู ผู้ดูแลเด็กศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลวังชะพลู จำนวน 12 คน 3) ผู้บริหารสถานศึกษา ต้นแบบครูผู้สอนที่เคยได้รับรางวัลดีเด่น ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก คณะกรรมการ บริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก จำนวน 17 คน เครื่องมือ ได้แก่ แบบสอบถามแบบมาตราส่วน ประเมินค่า แบบสนทนากลุ่ม แบบสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1. การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของศูนย์พัฒนา เด็กเล็กองค์การบริหารส่วน ตำบลวังชะพลู อำเภอชาลวาลักษณ์บุรี จังหวัดกำแพงเพชร โดยภาพ รวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากโดยด้านที่มี ค่าเฉลี่ยสูงสุด ตามลำดับ ดังนี้ คือ ด้านรูปแบบ-ความคิดด้านบุคคลที่รอบรู้ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การคิดเชิง ระบบส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยปานกลาง ได้แก่ การเรียนรู้เป็นทีม 2. แนวทางพัฒนาการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลวังชะพลู อำเภอ ชาลวาลักษณ์บุรี จังหวัดกำแพงเพชร ด้านบุคคลที่รอบรู้ พบแนวทางที่สำคัญ คือ จัดสรร งบประมาณในการอบรม สัมมนา ศึกษาดูงานอย่างพอเพียงเพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้บุคลากร

ด้านรูปแบบทางความคิด พบแนวทางที่สำคัญ คือ ให้ความสำคัญ และเปิดโอกาสให้บุคลากร ได้ร่วมแสดงความคิดเห็นในที่ประชุมเพื่อปรึกษาหารือ และหาข้อสรุป เกี่ยวกับการดำเนินงาน นั้น ๆ ด้านวิสัยทัศน์ร่วมกัน พบแนวทางที่สำคัญ คือ จัดกิจกรรมเพื่อสื่อสาร ให้สมาชิกได้รับรู้ถึง วิสัยทัศน์ และเป้าหมายของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่ต้องการในอนาคต การเรียนรู้ ร่วมกันเป็นทีม พบแนวทางที่สำคัญ คือ จัดอบรมสัมมนาเกี่ยวกับการผลิตสื่อร่วมกัน เพื่อส่งเสริม ความสามัคคี ในหมู่คณะ ด้านการคิดเชิงระบบ พบแนวทางที่สำคัญ คือ ส่งเสริม และสนับสนุนให้ บุคลากรใช้ เทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง มีการฝึกหัดประยุกต์ใช้อุปกรณ์ที่หลากหลาย

นรินทร์ ขุนมิน (2558) ศึกษาสภาพ และแนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพ และแนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 ใน 5 ด้าน ได้แก่ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การคิดอย่างเป็นระบบ การสร้างวิสัยทัศน์ ร่วมกัน และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม โดยขั้นตอนการในการดำเนินการวิจัยเป็น 2 ขั้นตอน ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหาร และครู เขต 1 จำนวน 328 คน ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาแนวทางในการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชรเขต 1 กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ ผู้บริหาร และครู จำนวน 5 คน ผลการวิจัยพบว่า 1. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ รองลงมาได้แก่ ด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการเรียนรู้ ร่วมกับเป็นทีม ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ 2. แนวทางใน การพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 1 มีดังนี้ 1 ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ประเด็นบุคลากรมีความกระตือรือร้น สนใจ และใฝ่ที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ พบว่าผู้บริหารควรจัดอบรมทางด้านสื่อเทคโนโลยี ให้แก่บุคลากร เสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานให้ดีขึ้น 2 ด้านการมีแบบแผนความคิด ประเด็นบุคลากรพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงาน พบว่า ผู้บริหาร และครูมีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง และพร้อมที่จะปรับตัว 3 ด้านคิด อย่างเป็นระบบ ประเด็นบุคลากรสามารถคิดวางแผน และปฏิบัติงานที่ซับซ้อนได้อย่างเป็น ระบบ พบว่า ผู้บริหารควรกระตุ้น และสร้างแรงจูงใจในการทำงานอย่างเป็นระบบ 4 ด้าน การสร้างวิสัยทัศน์ ประเด็นบุคลากรมีความเชื่อมั่นศรัทธา และมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้บรรลุ

ตามวิสัยทัศน์ของหน่วยงานที่เกิดจากการร่วมคิดร่วมทำของทุกคน พบว่าส่งเสริมให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นมากยิ่งขึ้น 5 ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ประเด็นสถานศึกษามีบรรยากาศการประชุมที่กระตุ้นให้บุคลากรมีการแสดงความคิดเห็นโดยทั่วถึง พบว่า ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศในการประชุมให้เป็นกันเอง และรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมทีม

สุพิศาล ภัคตินฤนาถ (2557) ศึกษา เรื่อง แนวทางการพัฒนาองคมนตรีระดับการปราบปรามผู้ก่อการร้ายและการเรียนรู้ มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาวิเคราะห์ และเสนอแนวทางการพัฒนาองคมนตรีระดับการปราบปรามผู้ก่อการร้ายและการเรียนรู้ โดยศึกษาวิเคราะห์สภาพ ปัญหา ความต้องการ ข้อเสนอแนะ และระดับการเป็นองคมนตรีแห่งการเรียนรู้ และปัจจัยที่มีอิทธิพลทางบวกต่อการเป็นองคมนตรีแห่งการเรียนรู้ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ คือ ข้าราชการตำรวจที่ปฏิบัติงาน จำนวน 400 คน และจากการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ พบว่า ปัจจัยองคมนตรีด้านเทคโนโลยี มีอิทธิพลทางบวกต่อการเป็นองคมนตรีแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในทุกองค์ประกอบ ทั้งในด้านความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง การมีโลกทัศน์กว้างไกล การเรียนรู้เป็นทีมงาน การมีวิสัยทัศน์ร่วม และการมีแนวคิดเชิงระบบ ส่วนปัจจัยการบริหารด้านการจัดการความรู้ มีอิทธิพลทางบวกต่อการเป็นองคมนตรีแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในทุกองค์ประกอบ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพซึ่งเก็บรวบรวมด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก จากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ 7 ท่าน และกลุ่มผู้บริหาร 21 ท่าน ได้ผลสรุปว่า องคมนตรีระดับการปราบปรามผู้ก่อการร้ายและการเรียนรู้ระดับปานกลาง และพบว่าภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อการส่งเสริม สนับสนุนบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้ และพัฒนาองคมนตรีอย่างต่อเนื่อง เน้นการทำงานเป็นทีม นำไปสู่การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ส่วนนโยบายของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ สนับสนุนการพัฒนาคุณภาพบุคลากร จากการวิเคราะห์ และสังเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามที่เกิดขึ้นจากผลการวิเคราะห์ข้างต้น พบว่า สำนักงานตำรวจแห่งชาติมีศักยภาพในการพัฒนาองคมนตรีแห่งการเรียนรู้ในระดับสูง และยุทธศาสตร์สำคัญสำหรับการพัฒนา คือ การยกระดับการเรียนรู้ภายในองคมนตรี การจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ การสร้างเครือข่าย และความร่วมมือ และการพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

อรนุช ไตงาม (2556) ได้ศึกษาวิจัย ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองคมนตรีแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาาระดับของการเป็นองคมนตรีแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ 2) ศึกษาปัจจัยด้านองค์การที่ส่งผลต่อการเป็นองคมนตรีแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ 3) เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองคมนตรี

แห่งการเรียนรู้จำแนกตามประเภทของบุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ 4) เสนอแนะแนวทางสร้างเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ผลการวิจัยพบว่า (1) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ อยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ความคิดเชิงระบบ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ ด้านความรู้แห่งตน (2) ปัจจัยด้านองค์กรที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า ด้านกลยุทธ์ขององค์กร ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านภาวะผู้นำ และด้านวัฒนธรรมองค์กร ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยร่วมกันพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 48.6 (3) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำแนกตามประเภทของบุคลากร พบว่า ประเภทของบุคลากรที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 (4) ข้อเสนอแนะที่สำคัญได้แก่ บุคลากรทุกสายงานควรมีส่วนร่วมในการจัดทำ กลยุทธ์ขององค์กรเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน จัดบุคลากรให้เหมาะสมตามโครงสร้างการบริหารผู้นำควรมีวิสัยทัศน์กว้างไกล ชัดเจน โปร่งใส มีคุณธรรม และจริยธรรมเพื่อเสริมสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ ควรสร้างความสัมพันธ์ให้พนักงานทุกหน่วยงาน รู้สึกถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรที่ก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ระหว่างหน่วยงาน จัดให้มีกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรภายในที่เป็นเวทีใหญ่ ควรมีการประเมินตนเอง และให้เพื่อนร่วมงานประเมินพฤติกรรมที่แสดงออกถึงแบบแผนความคิดอ่าน และนำมาปรับปรุงตนเอง ส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร สนับสนุนให้มีการทำงานเป็นทีม เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน บุคลากรต้องคิดให้ทันสถานการณ์ ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก

พอหทัย ภิรมย์ศรี (2554) ได้ศึกษา เรื่อง การการศึกษาแนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนนาหลวง สำนักงานเขตทุ่งครุ สังกัดกรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และศึกษาระดับความเหมาะสมของแนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามความคิดเห็นของครูของโรงเรียนนาหลวง สำนักงานเขตทุ่งครุ สังกัดกรุงเทพมหานคร ใน 5 ด้าน ได้แก่ การสร้างบรรยากาศ การสร้างวิสัยทัศน์ และเป้าหมายการทำงาน การคิดค้นนวัตกรรม และการใช้เทคโนโลยี การจูงใจในการทำงาน และการปฏิบัติงานเป็นทีม ประชากรที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 113 คน ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการ ครูผู้สอน คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง และนักเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสัมภาษณ์เจาะลึกชนิดมีโครงสร้าง

แบบสนทนากลุ่มย่อย และแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์ข้อมูล และนำเสนอผลการวิเคราะห์ในรูปแบบพรรณนาความเชิงเนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า

1. แนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนนาหลวง สำนักงานเขตทุ่งครุ สังกัด กรุงเทพมหานคร ตามความเห็นของ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการ ครูผู้สอน คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง และนักเรียน พบว่า ด้านการสร้างบรรยากาศ โรงเรียนควรจัดกิจกรรมอบรมสัมมนาในบุคลากร ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ และเป้าหมายการทำงาน โรงเรียนควรมีการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการแก่บุคลากร ด้านการคิดค้นนวัตกรรม และการใช้เทคโนโลยี โรงเรียนควรจัดอบรม ศึกษาดูงานแก่บุคลากร และจัดหางบประมาณให้เพียงพอต่อความต้องการ ด้านการจูงใจในการทำงาน ผู้บริหารควรกล่าวยกย่อง ชมเชย มอบของขวัญ และรางวัลด้วยความยุติธรรม และด้านการปฏิบัติงานเป็นทีม โรงเรียนควรจัดกิจกรรมส่งเสริมการมีส่วนร่วม ให้มีการติดต่อสื่อสาร ประสานความสัมพันธ์ สนับสนุน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีการกระจายอำนาจ และประเมินผลการทำงานอย่างสม่ำเสมอ

2. ระดับความเหมาะสมของแนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนนาหลวง สำนักงานเขตทุ่งครุ สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า โดยรวม และรายด้าน ทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด

แพนตรี ศรีจันทิก (2554) ได้ศึกษาวิจัย ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสายสนับสนุน กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของบุคลากรสายสนับสนุน กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี มีกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยจำนวน 295 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการศึกษาวิจัย วิเคราะห์ผล โดยหาค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ จากการศึกษาค้นคว้า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ ด้านบรรยากาศ และวัฒนธรรมองค์กร ด้านโครงสร้างองค์กร และระบบการจัดการ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และด้านความสามารถของบุคลากร การเสริมแรง และการจูงใจ ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสายสนับสนุน กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดนั้นมหาวิทยาลัย ควรมีการส่งเสริมบุคลากรสายสนับสนุนมีการพัฒนาตนเอง ปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน และวิธี คิดค้นคว้าหาความรู้ต่าง ๆ เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในการบริหาร

จัดการการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ เกิดความคล่องตัวมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล และสามารถนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร

หนึ่งฤทัย โสภากา (2552) ได้ศึกษาวิจัย ความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้กับการมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้กับการมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ และเพื่อรวบรวมข้อเสนอแนะการมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากบุคลากรของมหาวิทยาลัย โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มีจำนวน 342 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ แบบสอบถามที่ผ่านการประเมินจากผู้เชี่ยวชาญ ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการเป็น บุคคลแห่งการเรียนรู้กับการมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัย โดยภาพรวมมี ความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เป็นความสัมพันธ์เชิงบวก และเมื่อพิจารณา ความสัมพันธ์รายคู่ พบว่ารายคู่ที่มีความสัมพันธ์ทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีขนาดของค่า r สูง 3 อันดับ ได้แก่ 1) ความสัมพันธ์ระหว่างการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีกับความสามารถสรุปประเด็นจากการเรียนรู้ 2) การเพิ่มอำนาจกับความสามารถสรุปประเด็นจากการเรียนรู้ 3) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีกับความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ และข้อเสนอแนะที่ได้จากบุคลากร ได้แก่ 1) การให้ความสำคัญกับหน้าที่ และรับฟังปัญหาจากบุคลากร 2) ควรมีการปรับเปลี่ยนแนวคิดเกี่ยวกับ องค์กรโดยไม่ยึดติดกับประเพณีเดิมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ 3) สร้างหลักสูตรการอบรมด้านคอมพิวเตอร์แก่บุคลากร 4) พัฒนา และถ่ายทอดความรู้ให้กับบุคคลในองค์กร 5) ควรมีช่องทางให้บุคลากรได้เรียนรู้ร่วมกันในองค์กรโดยเป็นช่องทางที่ติดต่อกันได้เป็นการสื่อสารสองช่องทาง 6) ปรับเปลี่ยนหน้าที่ และเพิ่มเติมความรู้ในหน้าที่นั้น 7) องค์กรควรส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกัน ภายนอกหน่วยงานของตนโดยกำหนดในระดับนโยบายบริหารเพื่อการอยู่ร่วมกันภายในองค์กร 8) สำรวจ และวางแผนการเรียนรู้ 9) ควรจัดอบรมหรือเพิ่มกิจกรรมการเรียนรู้ให้มากขึ้น 10) ปรับปรุงประสิทธิภาพของระบบเครือข่าย อินเทอร์เน็ตให้พร้อมใช้งานอยู่เสมอ 11) องค์กรควรให้การสนับสนุนในเรื่องการหาแหล่งเงินทุน เพื่อการศึกษาต่อของบุคลากร

ตาราง 2 แสดงสรุปกรอบแนวคิดที่ใช้ศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

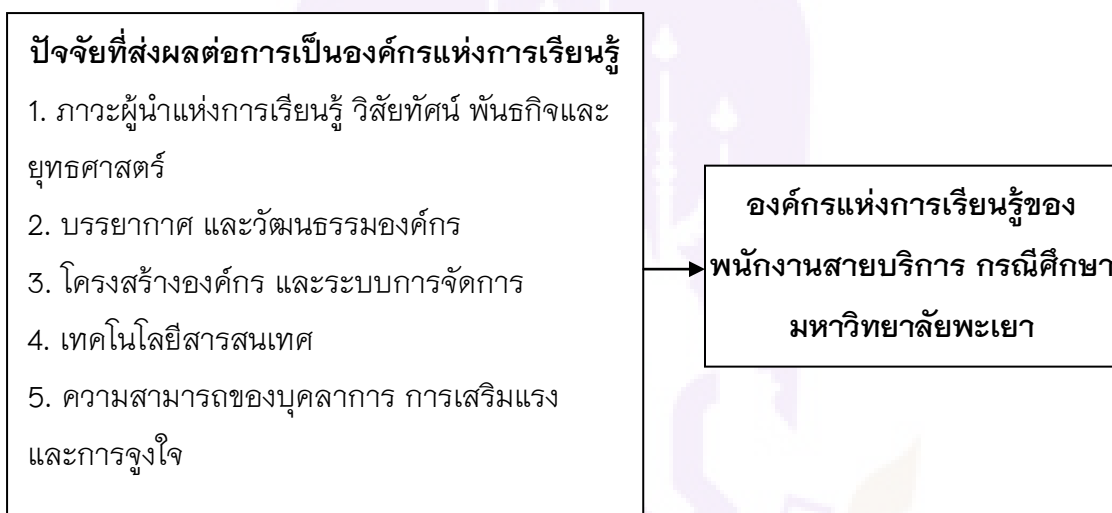
กัญชรส (2558)	นรินทร์ (2558)	สุพิศาล (2557)	อรนุช (2556)	พอหทัย (2554)	แพนศรี (2554)	หนึ่งฤทัย (2552)
บุคคลที่รอบรู้	การเป็นบุคคลที่รอบรู้	การพัฒนาทรัพยากรบุคคล การเพิ่มอำนาจสมาชิก การให้รางวัล	ความรอบรู้แห่งตน	การตั้งใจในการทำงาน	ความสามารถของบุคลากร การเสริมแรง และ การตั้งใจ	พลวัตการเรียนรู้ การเพิ่มอำนาจ
รูปแบบความคิด	การมีแบบแผนความคิด		แบบแผนความคิดอ่าน		ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้	
การมีวิสัยทัศน์ ร่วมกัน	การสร้างวิสัยทัศน์ ร่วมกัน	ภาวะผู้นำ	การมีวิสัยทัศน์ร่วม	การสร้างวิสัยทัศน์ และเป้าหมาย การทำงาน	วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์	
		การจัดบรรยากาศ วัฒนธรรม		การสร้างบรรยากาศ	บรรยากาศ และ วัฒนธรรมองค์กร	
การเรียนรู้เป็นทีม	การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม		เรียนรู้เป็นทีม	การปฏิบัติงานเป็นทีม		
การคิดเชิงระบบ	การคิดอย่างเป็นระบบ	การจัดการความรู้	ความคิดเชิงระบบ	การคิดค้นนวัตกรรม และการใช้เทคโนโลยี	โครงสร้างองค์กร และ ระบบการจัดการ เทคโนโลยีสารสนเทศ	การจัดการกับ องค์ความรู้ การปรับเปลี่ยน องค์กร การประยุกต์ใช้ เทคโนโลยี
		โครงสร้าง เทคโนโลยี การติดต่อสื่อสาร				

จากตาราง 2 แสดงสรุปกรอบแนวคิดที่ใช้ศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปได้ว่า กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของนักวิจัยแต่ละคนมีความแตกต่างกันอยู่บ้าง เช่น หนึ่งฤทัย โสภภ ได้ศึกษาในกรอบแนวคิดที่เน้นกระบวนการเรียนรู้ และพลวัตการเรียนรู้ซึ่งประกอบด้วย องค์ประกอบย่อย 3 ประการ คือ ระดับความรู้ รูปแบบการเรียนรู้ และทักษะการเรียนรู้ และนำมาหาความสัมพันธ์กับลักษณะของบุคคลแห่งการเรียนรู้ หรือกัญชรล เมณกุลเกตุสิงห์, นรินทร์ ชุนมิน และอรนุช ไตงาม ศึกษาแนวคิดวินัย 5 ประการ (The Fifth Disciplines) ซึ่งเป็นแนวทางในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นวินัย 5 ประการที่สนับสนุนให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Peter Senge (1990) โดยเน้นไปที่การศึกษาจากตัวบุคคลเป็นหลัก แต่ทั้งนี้ปัจจัยด้านเทคโนโลยียังไม่ปรากฏชัดเจนมากนัก อาจทำให้การศึกษาครั้งนี้ไม่สมบูรณ์ เนื่องจากไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันที่ภายในมหาวิทยาลัยพะเยาได้นำเอาเทคโนโลยีมาช่วยในการจัดการองค์ความรู้อย่างมากมาย เป็นต้น ส่วนงานวิจัยที่มีกรอบแนวคิดคล้ายคลึงกันมากที่สุด ได้แก่ สุพิศาล ภักดีนฤนาถ, พอหทัย ภิรมย์ศรี และแพนศรี ศรีจันทิก โดยทั้ง 3 ท่านนี้ได้ศึกษาในประเด็นที่ครอบคลุมประกอบด้วย ปัจจัยด้านตัวบุคคล ความสามารถของบุคลากร การเสริมแรงและการจูงใจ ปัจจัยด้านองค์กร ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ วัฒนธรรม พันธกิจ และยุทธศาสตร์ บรรยากาศ และวัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างองค์กร และปัจจัยด้านระบบการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้สามารถนำมาปรับใช้ในการศึกษาแนวทางการเสริมสร้างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานสายบริการ กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา ได้อย่างครบถ้วน โดยเฉพาะงานวิจัยของแพนศรี ศรีจันทิก เป็นการศึกษาในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน ซึ่งผู้ศึกษาเห็นว่าใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาในครั้งนี้ ดังนั้น เพื่อประโยชน์ในการศึกษาค้นคว้าตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา กรอบแนวคิดของแพนศรี ศรีจันทิก จึงเป็นกรอบแนวคิดที่ถูกนำมาใช้ในการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และแนวทางการเสริมสร้างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานสายบริการ กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา ดังที่จะนำเสนอเป็นแผนภาพแสดงกรอบแนวคิดในหัวข้อต่อไป

กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา

การศึกษาเรื่อง “แนวทางการเสริมสร้างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานสายบริการ กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา” ผู้ศึกษาได้ศึกษาจากงานวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสายสนับสนุน กรณีศึกษามหาวิทยาลัย

เทคโนโลยีราชชมงคลอีสาน (แพนตรี ศรีจันทร์, 2554) ซึ่งกำหนดองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ปัจจัย คือ 1. ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ 2. บรรยากาศ และวัฒนธรรมองค์กร 3. โครงสร้างองค์กร และระบบการจัดการ 4. เทคโนโลยีสารสนเทศ และ 5. ความสามารถของบุคลากร การเสริมแรง และการจูงใจ และนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานสายบริการ กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา นำมาพิจารณาเป็นกรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษาแนวทางการเสริมสร้าง และก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยสามารถเขียนเป็นแผนภาพแสดงกรอบแนวคิดในการศึกษาได้ ดังนี้



ภาพ 1 แสดงกรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษาแนวทางการเสริมสร้างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานสายบริการ กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้มุ่งศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และแนวทางการเสริมสร้างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานสายบริการ กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา เนื่องจากองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมของบุคคลในการปฏิบัติงานภายในมหาวิทยาลัย จึงจำเป็นต้องเป็นการศึกษาค้นคว้าเชิงคุณภาพ (Qualitative Analysis) เพื่อให้การศึกษาได้มาซึ่งข้อมูลที่หลากหลาย และครอบคลุมประเด็นที่สำคัญ โดยผู้ศึกษามีวิธีการศึกษาค้นคว้า ตามระเบียบวิธีการศึกษาดังต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ พนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาทั้งหมดที่ปฏิบัติงานในปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 จำนวน 43 หน่วยงาน ศึกษาเฉพาะพนักงานมหาวิทยาลัยสายบริการ จำนวน 819 คน (ข้อมูลสรุปอัตรากำลังประจำเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2560 งานทะเบียนประวัติและสารสนเทศ กองการเจ้าหน้าที่, 2560)

ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ผู้ศึกษาได้ใช้วิธีคำนวณกลุ่มตัวอย่างโดยกำหนดเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยา สายบริการ จำนวน 43 คน ซึ่งได้มาจากวิธีเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) คือ คัดเลือกตัวอย่างตรงตามที่ต้องการเป็นตัวแทนหน่วยงานละ 1 คน โดยผู้ศึกษาได้คัดเลือกเฉพาะบุคลากรสายบริการที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านบุคคล ทั้งหมด 43 หน่วยงาน โดยแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

1. หน่วยงานระดับ คณะ/วิทยาลัย/วิทยาเขต จำนวน 18 หน่วยงาน ได้แก่
 - 1.1 คณะเกษตรศาสตร์และทรัพยากรธรรมชาติ
 - 1.2 คณะทันตแพทยศาสตร์
 - 1.3 คณะเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
 - 1.4 คณะนิติศาสตร์
 - 1.5 คณะพยาบาลศาสตร์
 - 1.6 คณะแพทยศาสตร์
 - 1.7 คณะเภสัชศาสตร์
 - 1.8 คณะรัฐศาสตร์และสังคมศาสตร์
 - 1.9 คณะวิทยาการจัดการและสารสนเทศศาสตร์
 - 1.10 คณะวิทยาศาสตร์
 - 1.11 คณะวิทยาศาสตร์การแพทย์
 - 1.12 คณะวิศวกรรมศาสตร์
 - 1.13 คณะศิลปศาสตร์
 - 1.14 คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และศิลปกรรมศาสตร์
 - 1.15 คณะสหเวชศาสตร์วิทยาลัยการศึกษ
 - 1.16 วิทยาลัยพลังงานและสิ่งแวดล้อม
 - 1.17 วิทยาลัยการจัดการ
 - 1.18 วิทยาเขตเชียงรายหน่วยงาน
2. ระดับ กอง จำนวน 8 หน่วยงาน ได้แก่
 - 2.1 กองกลาง
 - 2.2 กองการเจ้าหน้าที่
 - 2.3 กองกิจการนิสิต
 - 2.4 กองคลัง
 - 2.5 กองบริการการศึกษา
 - 2.6 กองบริหารงานวิจัยและประกันคุณภาพการศึกษา
 - 2.7 กองแผนงาน
 - 2.8 กองอาคารสถานที่
3. หน่วยงานระดับ ศูนย์/หน่วย/อื่น ๆ จำนวน 16 หน่วยงาน ได้แก่
 - 3.1 ศูนย์เครือข่ายความร่วมมือเพื่อพัฒนาเชิงพื้นที่

- 3.2 ศูนย์เครื่องมือกลาง
- 3.3 ศูนย์บ่มเพาะวิสาหกิจมหาวิทยาลัยพะเยา
- 3.4 ศูนย์บรรณสารและสื่อการศึกษา
- 3.5 ศูนย์บริการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
- 3.6 ศูนย์วิจัยสัตว์ทดลอง
- 3.7 ศูนย์ให้บริการและสนับสนุนนิติพิการ
- 3.8 หน่วยตรวจสอบภายใน
- 3.9 หน่วยปฏิบัติการวิชาชีพการโรงแรมและการท่องเที่ยว
- 3.10 หน่วยธาลัสซีเมีย
- 3.11 หน่วยเทคโนโลยีชีวภาพ
- 3.12 หน่วยบริหารความเสี่ยง
- 3.13 โครงการจัดตั้งศูนย์ศิลปวัฒนธรรมล้านนา (ไต)
- 3.14 โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยพะเยา
- 3.15 สำนักงานสภามหาวิทยาลัยพะเยา
- 3.16 อุทยานวิทยาศาสตร์

รวมทั้งหมด จำนวน 43 คน เนื่องจากมีภาระงานที่เกี่ยวกับการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน การฝึกอบรมและพัฒนาความสามารถของบุคลากรในแต่ละหน่วยงาน ตลอดจนจนทราบถึงหลักเกณฑ์ กฎ ระเบียบ และโครงสร้างต่าง ๆ ถือว่าเป็นผู้มีความรู้ในระบบงานบริหารงานบุคคล ซึ่งจะมีกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รับฟังความคิดเห็น เสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงานร่วมกับบุคลากรจากกองการเจ้าหน้าที่เป็นประจำ กิจกรรมดังกล่าวเป็นส่วนสำคัญในการทำให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสายบริการ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล คือ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และแนวทางการเสริมสร้างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานสายบริการ กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา โดยสร้างคำถามในแบบสัมภาษณ์จากกรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ทั้งนี้ ผู้ศึกษาใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ในคำถามที่เกี่ยวกับ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ปัจจัย คือ

1. ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์
2. บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร
3. โครงสร้างองค์กร และระบบการจัดการ
4. เทคโนโลยีสารสนเทศ
5. ความสามารถของบุคลากร การเสริมแรงและการจูงใจ

การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ผู้ศึกษาได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือในการศึกษาค้นคว้าชิ้นเอง โดยมีขั้นตอนในการสร้างตามลำดับ ดังนี้

1. ศึกษาค้นคว้าเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม
2. ศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถามจากการทบทวนวรรณกรรม เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม ศึกษาความหมาย ทฤษฎี หลักการ แนวคิด เพื่อทำนิยามศัพท์เฉพาะ และนำมาเป็นคำถามกำหนดกรอบขอบข่ายในการสร้างเครื่องมือสอบถามปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
3. พัฒนาเป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง แนวทางการเสริมสร้างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสายบริการ
4. นำร่างแบบสัมภาษณ์เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบเนื้อหาและภาษาที่ใช้ในแบบสัมภาษณ์ และนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแก้ไข

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้ศึกษาขอหนังสือคำสั่งจากคณะรัฐศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยพะเยา เพื่อขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างในแต่ละหน่วยงาน
2. ดำเนินการจัดส่งบันทึกข้อความและนัดหมายวัน เวลา ในการสัมภาษณ์
3. เข้าพบและทำการสัมภาษณ์
4. รวบรวมข้อมูลคำให้สัมภาษณ์ทั้งหมด แล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Analysis) เพื่อตอบวัตถุประสงค์ในการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และแนวทางการเสริมสร้างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานสายบริการ กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา

โดยการวิเคราะห์ สังเคราะห์จัดกลุ่มข้อมูลตามประเด็นปัญหาสำคัญและอธิบายความเชื่อมโยงภายใต้วิธีการที่สำคัญ ดังนี้

1. การจำแนกและจัดระบบข้อมูล (Typology and Taxonomy) เป็นการนำข้อมูลที่ได้มาจำแนกและจัดหมวดหมู่ให้เป็นระบบ เช่น ข้อมูลหมวดงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ข้อมูลหมวดการสัมภาษณ์ เป็นต้น

2. การวิเคราะห์สรุปลุบั่น (Analytic Induction) เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นมาวิเคราะห์เพื่อหาบทสรุปร่วมกันของเรื่องนั้น

3. การวิเคราะห์แก่นสาระ (Thematic Analysis) เป็นการนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ถึงเนื้อหาสาระในประเด็นหรือเรื่องนั้น



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง เรื่อง “แนวทางการเสริมสร้างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานสายบริการ วิทยาลัยฯ มหาวิทยาลัยพะเยา” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และแนวทางการเสริมสร้างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายบริการ รูปแบบและวิธีดำเนินการวิจัยครั้งนี้ได้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Analysis) ผู้ศึกษาค้นคว้าได้ตรวจสอบข้อมูล และสิ่งที่ค้นพบแบบสามเส้า (Triangulation) เพื่อเป็นแนวทางยืนยันความเที่ยงตรง (Validity) และความเชื่อถือได้ (Reliability) ของข้อมูล และสิ่งที่ค้นพบ ได้แก่

1. การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation) เป็นการตรวจสอบข้อมูลที่ได้จากแหล่งต่าง ๆ ว่ามีความเหมือน หรือสอดคล้องกันหรือไม่
2. การตรวจสอบสามเส้าด้านแนวคิด (Conceptual Triangulation) เป็นการใช้มุมมองของแนวคิดต่าง ๆ มาพิจารณาข้อมูลชุดเดียวกัน
3. การตรวจสอบสามเส้าด้านสหวิทยาการ (Interdisciplinary Triangulation) เป็นการใช้สหวิทยาการมารวมอธิบายข้อค้นพบต่าง ๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ลึก ละเอียด เที่ยงตรง และเชื่อถือได้ นำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์จัดกลุ่มข้อมูลตามประเด็นสำคัญ ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลในงานศึกษาค้นคว้าในบทนี้จะทำการวิเคราะห์ และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยผู้ศึกษาขอแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของพนักงานสายบริการ วิทยาลัยฯ มหาวิทยาลัยพะเยา

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการเสริมสร้างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสายบริการ วิทยาลัยฯ มหาวิทยาลัยพะเยา

ผู้ศึกษาได้ใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ในคำถามที่เกี่ยวกับ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ซึ่งได้แก่ พนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายบริการ จำนวน 43 คน โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และแนวทางการพัฒนาเสริมสร้างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานสายบริการ วิทยาลัยฯ มหาวิทยาลัยพะเยา 5 ปัจจัย คือ 1. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ 2. ปัจจัยด้านบรรยากาศ และวัฒนธรรมองค์กร 3. ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร และระบบการจัดการ 4. ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และ 5. ปัจจัย

ด้านความสามารถของบุคลากร การเสริมแรง และการจูงใจ โดยมีรายละเอียดผลการศึกษาค้นคว้า ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของพนักงานสายบริการ กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา

1. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์สภาพปัจจุบันของปัจจัยด้านภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พบว่า มีการให้ความเห็นที่หลากหลายทั้งในเชิงบวก และเชิงลบ เช่น ในเชิงบวก ผู้นำมีความเอาใจใส่ต่อความต้องการของบุคลากร และส่งเสริมให้เกิดกิจกรรมการเรียนรู้ในหน่วยงาน และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ผู้บริหารแต่ละหน่วยงานมีความสามารถ ในเชิงลบ ขาดการเชื่อมโยงในภาพใหญ่เพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การมุ่งเน้นให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาในบางครั้ง และผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนหนึ่งเห็นว่าผู้บริหารมีความเป็นกันเอง มีปฏิสัมพันธ์กับบุคลากร แต่ก็ยังมีการเลือกปฏิบัติ หรือมีความเหลื่อมล้ำกัน มหาวิทยาลัยกำหนดวิสัยทัศน์ตามการวางนโยบายของผู้บริหาร ดังคำให้สัมภาษณ์ของบุคลากรสายบริการต่อไปนี้

“สภาพปัจจุบันโดยส่วนตัวมองว่า แต่ละส่วนงานมีผู้บริหารที่มีความสามารถในด้านการบริหารจัดการอยู่แล้ว แต่ยังขาดความเชื่อมโยงในภาพใหญ่ ทำให้ภาวะผู้นำในแต่ละส่วนงานยังไม่เป็นภาพเดียวกัน ยังแยกกันอยู่เหมือนจิ๊กซอว์”

“ผู้นำให้การส่งเสริม และสนับสนุนให้บุคลากร ให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และให้นำนวัตกรรมที่มาใช้ในการปฏิบัติงานได้ เพื่อประหยัดเวลาการทำงาน”

“การดำเนินการของมหาวิทยาลัยยังไม่มีทิศทางที่ชัดเจน เปลี่ยนแปลงไปตามความต้องการของผู้บริหาร”

“ค่อนข้างเปิดเสรีทางความคิด ส่งเสริมบุคลากรให้พัฒนา เรียนรู้ ให้เป็นแบบอย่างเพื่อร่วมงาน หรือการสนทนาต่าง ๆ ให้ก่อเกิดการเรียนรู้ เช่น การประชุมงาน ประชุมกลุ่มงาน ประจำเดือน หรือการประชุมร่วมกับผู้บริหารภายในหน่วยงาน เป็นต้น”

“ผู้บริหารในแต่ละหน่วยงานไม่ได้ให้ความสำคัญกับกิจกรรม KM เพื่อก้าวไปสู่การเป็น OM เท่าที่ควร”

“ผู้บังคับบัญชารับฟังความคิดเห็นของลูกน้องบ้างเป็นบางครั้ง และส่งเสริมสนับสนุนให้คนในหน่วยงานเพิ่มศักยภาพ ความรู้ในงานที่ตนเองรับผิดชอบ เพื่อให้เป็นไปตามพันธกิจ และยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้”

“มีการคิดนอกกรอบ หรือความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ แต่ยังไม่มากเท่าไรร ยังยึดติดอยู่กับความคิดแบบเดิมๆ ในเรื่องทักษะมีความเชี่ยวชาญในการทำงานถือว่าอยู่ในเกณฑ์ที่ดีสามารถทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดีเป็นกันเอง”

“มีการวางนโยบายที่ผิดพลาด เพราะให้ความสำคัญกับวัตถุมากกว่าคน ยังมีการเลือกปฏิบัติ หรือมีความเหลื่อมล้ำกัน”

2. ปัจจัยด้านบรรยากาศ และวัฒนธรรมองค์กร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์สภาพปัจจุบันของปัจจัยด้านบรรยากาศ และวัฒนธรรมองค์กร จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พบว่า มีการให้ความเห็นที่หลากหลายทั้งในเชิงบวก และเชิงลบ เช่น ในเชิงบวก มหาวิทยาลัยมีสภาพแวดล้อม ภูมิทัศน์ สถานที่ทำงานที่น่าอยู่ น่าทำงาน การทำงานเรียบง่าย มีความยืดหยุ่นยืดหยุ่น บุคลากรมีความคุ้นเคยเป็นมิตรกัน และมีความสามัคคี สามารถทำงานเป็นทีมได้เป็นอย่างดี ในเชิงลบ บุคลากรไม่ค่อยมีสำนึกรักองค์กร บางหน่วยงานยังไม่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ภายในองค์กรขาดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ปฏิบัติงานตามหน้าที่ของตนเอง บางหน่วยงานจัดให้มีเวทีแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แต่ไม่สามารถดึงเอาองค์ความรู้ออกจากตัวบุคคลได้เท่าที่ควร ดังคำให้สัมภาษณ์ของบุคลากรสายบริการต่อไปนี้

“มีการจัดภูมิทัศน์ และสภาพแวดล้อมให้น่าอยู่ น่าทำงาน บุคลากรสายสนับสนุนมีความรักสามัคคีกันช่วยเหลือซึ่งกันและกัน”

“บุคลากรสายสนับสนุนบางส่วนยังพรรคแบ่งพวก ไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกัน”

“บรรยากาศการทำงานเรียบง่าย ยืดหยุ่นเกินไป วัฒนธรรมองค์กรยังเป็นไปในรูปแบบ คิษฐ์ข้างเคียง เสียบยงหลังบ้าน กราบกรานสอพลอ ระบบอุปถัมภ์อยู่ และมีความเหลื่อมล้ำในบางจุดค่อนข้างชัดเจน”

“ความสัมพันธ์ของหัวหน้ากับลูกน้องยังไม่ดีเท่าที่ควร”

“การแลกเปลี่ยน เสวนา พูดคุย ควรมีสาระมากกว่าการพูดจาที่ไม่เป็นประโยชน์ และไม่ส่งเสริมการเรียนรู้ ควรให้ความสำคัญกับเนื้อหาสาระมากกว่าการ Relax ผ่อนคลาย และสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการใช้ความคิด”

“ขาดการถ่ายทอดองค์ความรู้ ขาดบรรยากาศการเรียนรู้ภายในองค์กร บุคลากรมีความเฉยชาในการทำงาน ไม่กระตือรือร้น”

“บุคลากรไม่ค่อยมีสำนึกรักองค์กร แต่บุคลากรมีความคุ้นเคยเป็นมิตรกัน และมีความร่วมมือ ร่วมมือ สามารถทำงานเป็นทีมได้เป็นอย่างดี”

3. ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร และระบบการจัดการ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์สภาพปัจจุบันของปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร และระบบการจัดการ จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พบว่า มีการให้ความเห็นที่หลากหลายทั้งในเชิงบวก และเชิงลบ เช่น ในเชิงบวก มหาวิทยาลัยมีโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจนสามารถตอบสนองพันธกิจของมหาวิทยาลัยได้ รวมถึงการบริหารงาน การมอบหมายภาระงานของแต่ละหน่วยงานมีความคล่องตัวในการบริหารจัดการไม่ซับซ้อน มีการส่งเสริมบุคลากรที่มีการพัฒนาการทางความคิด พฤติกรรมที่เรียนรู้ตลอดเวลา และมีแนวทางการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างชัดเจน ในเชิงลบ ระบบการจัดการยังขาดโครงสร้างในส่วนของการจัดเก็บความรู้ไว้เป็นระบบ คือ ไม่มีโครงสร้างที่แสดงถึงหน่วยงาน หรือผู้ที่รับผิดชอบในเรื่องนี้โดยตรง อีกทั้งยังขาดบุคลากรที่มีความรู้ทางด้าน KM อย่างแท้จริง การแบ่งหน้าที่รับผิดชอบยังไม่ค่อยชัดเจน และการติดต่องานที่ต้องทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานยังไม่ดีเท่าที่ควร บุคลากรมีภาระงานมากจนเกินไป จนอาจทำให้ไม่สามารถจัดกิจกรรม หรือเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ที่ทางมหาวิทยาลัย/หน่วยงาน/คณะจัดได้ มีสายการบังคับบัญชาที่มากเกินไป และมีขั้นตอนมาก ดังคำให้สัมภาษณ์ของบุคลากรสายบริการ ต่อไปนี้

“มหาวิทยาลัยมีโครงสร้างการบริหารงานที่ซับซ้อน มีสายบังคับบัญชาที่มากเกินไป และมีขั้นตอนมาก ทำให้การทำงานบางครั้งมีความล่าช้า”

“ส่วนระบบการบริหารงานนั้นมีทั้งข้อดี และข้อเสีย เนื่องจากมหาวิทยาลัยไม่ได้เป็นระบบราชการ 100 %”

“ด้านโครงสร้างและระบบการจัดการขององค์กรยังมองว่า มหาวิทยาลัยยังจัดระบบแบ่งกันเป็นส่วน หรือยังจัดการระบบได้ไม่ดีเท่าที่ควร การแบ่งหน้าที่รับผิดชอบยังไม่ค่อยชัดเจน และการติดต่องานที่ต้องทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานยังไม่ดีเท่าที่ควร”

“ส่งเสริมบุคลากรที่มีการพัฒนาการทางความคิด พฤติกรรมที่เรียนรู้ตลอดเวลา และลดบทบาทของบุคลากรที่ทำให้การเรียนรู้สะดุดหยุดลง เนื่องจากชั้นนำทางความคิดไปในทางที่ไม่ส่งเสริมการเรียนรู้”

“มหาวิทยาลัยมีโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน รวมถึงการบริหารงาน การมอบหมายภาระงานของแต่ละหน่วยงาน แต่ยังขาดโครงสร้างในส่วนของการจัดเก็บความรู้ไว้เป็นระบบ คือ ไม่มีโครงสร้างที่แสดงถึงหน่วยงาน หรือผู้ที่รับผิดชอบในเรื่องนี้โดยตรง อีกทั้งยังขาดบุคลากรที่มีความรู้ทางด้าน KM อย่างแท้จริง”

“โครงสร้าง และระบบการจัดการขององค์กรควรจะมีชั้นการบังคับบัญชาให้เหลือน้อยที่สุด เพื่อให้เกิดความอิสระในการทำงาน และเกิดความคล่องตัวในการทำงาน และโครงสร้างไม่ควรซับซ้อน”

“ระบบการบริหารงานภายในองค์กร รวมถึงโครงสร้างองค์กร ได้มีการวางแผน และมีแนวทางการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างชัดเจน”

“ด้านโครงสร้างขององค์กรมีความเหมาะสม และมีความคล่องตัวในการบริหารจัดการไม่ซับซ้อน”

“ม.มีโครงสร้างที่ชัดเจน หน้าที่รับผิดชอบ แต่มักจะมอบหมายภาระงานให้บุคลากรมากเกินไป จนอาจทำให้ไม่สามารถจัดกิจกรรม หรือเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ที่ทาง ม./หน่วยงาน/คณะจัดได้”

“ด้านของโครงสร้างองค์กรมีการจัดโครงสร้างที่เหมาะสมตอบสนองพันธกิจทุกด้านของมหาวิทยาลัย แต่ระบบบริหารจัดการนั้น บางส่วนมีข้อดี และคล่องตัว แต่ยังมีอีกบางส่วนที่ทำให้เกิดปัญหาทำให้การทำงานไม่สิ้นโหล ส่งผลให้การดำเนินงานบางส่วนไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร”

4. ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์สภาพปัจจุบันของปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พบว่า มีการให้ความเห็นที่หลากหลายทั้งในเชิงบวก และเชิงลบ เช่น ในเชิงบวก มหาวิทยาลัยค่อนข้างพร้อมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ สนองตอบความต้องการของบุคลากรได้ ปรับปรุงให้ทันสมัย และการพัฒนาระบบที่ดีเอื้อต่อการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ มีการเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลง มีระบบสารสนเทศในการคุมเอกสาร และส่งเสริมการสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ในเชิงลบ ยังคงขาดการพัฒนา User หรือคน ให้สามารถใช้ประโยชน์จากสารสนเทศได้เต็มประสิทธิภาพ เทคโนโลยียังไม่ครอบคลุมฐานข้อมูลทุกด้านของมหาวิทยาลัย บุคลากรยังคงใช้คอมพิวเตอร์ไปกับความบันเทิงมากกว่าการหาความรู้ ดังคำให้สัมภาษณ์ของบุคลากรสายบริการ ต่อไปนี้

“มหาวิทยาลัยมีแนวทางสนับสนุนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดี ทั้งในด้านการปรับปรุงให้ทันสมัย เช่น การอัพเกรดคอมพิวเตอร์รุ่นใหม่เสมอ ๆ มีระบบสารสนเทศในการคุมเอกสาร และส่งเสริมการสร้างสรรค์ใหม่ ๆ แต่ยังขาดการพัฒนา User หรือคนให้ใช้ประโยชน์จากสารสนเทศได้เต็มประสิทธิภาพ”

“มหาวิทยาลัยค่อนข้างพร้อมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ สนองตอบความต้องการของบุคลากรได้”

“มหาวิทยาลัยมีเทคโนโลยีที่ทันสมัย แต่ยังไม่ครอบคลุมฐานข้อมูลทุกด้านของมหาวิทยาลัย”

“ด้านเทคโนโลยี มีการเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้เกิดความสะดวกรวดเร็วเพิ่มมากขึ้น แต่ก็ยังมีปัญหาเกิดจากระบบเป็นบางครั้ง แต่เจ้าหน้าที่ก็สามารถแก้ปัญหาได้ดี และรวดเร็วในระดับหนึ่ง”

“ควรนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ เช่น การเก็บข้อมูล การประมวลผล มีความสะดวก และรวดเร็ว สามารถลดระยะเวลาในการทำงานได้”

“มีการพัฒนาระบบที่ดีเอื้อต่อการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และสนับสนุนการทำงานโดยอาศัยเทคโนโลยีใหม่ ๆ อยู่เสมอ”

“ม. มีการจัดระบบการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ได้ดี โดยการนำเอา Office 365 มาใช้ แต่เหมือนไม่ได้รณรงค์ให้บุคลากรใช้งานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งที่ผ่านมามีการจัดการอบรมสอนการใช้งาน Office 365 จริง แต่ไม่มีการติดตามผล หรือให้บุคลากรใน ม. ใช้อย่างแพร่หลาย”

“บุคลากรสายสนับสนุนสามารถเข้าถึงข้อมูลที่ตนต้องการ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และมีการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้อย่างเหมาะสม”

“บุคลากรยังคงใช้คอมพิวเตอร์ไปกับเรื่องความบันเทิงมากกว่าการหาความรู้”

5. ปัจจัยด้านความสามารถของบุคลากร การเสริมแรงและการจูงใจ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์สภาพปัจจุบันของปัจจัยด้านความสามารถของบุคลากร การเสริมแรง และการจูงใจ จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พบว่า ส่วนใหญ่มีการให้ความเห็นสอดคล้องกัน กล่าวคือ ปัจจุบันปัจจัยด้านความสามารถของบุคลากร การเสริมแรง และการจูงใจยังมีน้อยมาก ทำให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และขาดความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง ทำให้การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ บุคลากรบางส่วนไม่มีส่วนร่วมในการเสริมสร้างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ความก้าวหน้าสายบริการเป็นเพียงนโยบายที่ยังไม่มีหลักเกณฑ์ใด ๆ รองรับ อีกทั้งยังขาดแรงจูงใจการเสริมแรงในการกระตุ้นการทำงานของบุคลากรสายบริการ ดังคำให้สัมภาษณ์ของบุคลากรสายบริการ ต่อไปนี้

“บุคลากรขาดความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง ทำให้ภาพรวมของหน่วยงานยังไม่เกิดการพัฒนา”

“ปัจจุบันปัจจัยด้านความสามารถของบุคลากร การเสริมแรง และการจูงใจยังมีให้เห็นน้อยมาก อาจทำให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในมหาวิทยาลัยยังไม่ปรากฏเป็นรูปธรรม

และความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานยังไม่เห็นภาพเท่าที่ควร การแก้ปัญหาจึงยังเป็นไปในลักษณะ Case by case จึงอาจจะไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ในระยะยาว”

“บุคลากรบางส่วนยังไม่มีส่วนร่วมในการเสริมสร้างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เท่าที่ควร”

“มหาวิทยาลัยมีนโยบายความก้าวหน้าเฉพาะสายวิชาการอย่างชัดเจน ต่างจากสายบริการที่ยังคงเป็นเพียงนโยบายที่ยังไม่มีหลักเกณฑ์ใด ๆ รองรับ อีกทั้งยังขาดแรงจูงใจการเสริมแรง ในการกระตุ้นการทำงานของบุคลากรสายบริการ”

“มหาวิทยาลัยได้ปลูกฝังให้บุคลากรมีความรักมหาวิทยาลัย และรักในงานของตนเอง รวมถึงส่งเสริมให้บุคลากรไปพัฒนาตนเอง และหมั่นหาความรู้เพิ่มเติมอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งมีการมอบใบประกาศนียบัตร หรือรางวัลสำหรับบุคลากรที่ตั้งใจปฏิบัติงาน”

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการเสริมสร้างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสายบริการ กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา

1. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์สภาพปัจจุบันของปัจจัยด้านภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พบว่า ส่วนใหญ่มีการให้ความเห็นสอดคล้องกัน กล่าวคือ ผู้นำรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ควรส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากร ริเริ่มสร้างสรรค์ นวัตกรรมที่สามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม ปฏิบัติตนเป็นกันเอง และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรทุกคน สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในการทำงานใหม่ ๆ ให้กับบุคลากร และต้องให้ความสำคัญกับบทบาทของบุคลากรแต่ละสายงานอย่างเท่าเทียมกัน ผู้บริหารทุกระดับควรได้รับการอบรมเทคนิคการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ และนำไปสู่การปฏิบัติ กำหนดพันธกิจ และยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน ครอบคลุม ซึ่งนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม ดังคำให้สัมภาษณ์ของบุคลากรสายบริการ ต่อไปนี้

“ผู้บริหารควรส่งเสริมบุคลากรสายสนับสนุน ให้มีความก้าวหน้าเทียบเท่ากับสายวิชาการ”

“จัดการอุปสรรคต่าง ๆ เช่น เสียงรบกวน การพูดจา เป็นต้น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กร ต้องปรับพฤติกรรมของบุคลากรให้เป็นไปในทิศทางที่ส่งเสริมการเรียนรู้”

“ผู้บังคับบัญชาควรปฏิบัติตนเป็นกันเอง และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรทุกคน ไม่ถือยศ ถือศักดิ์ สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในการทำงานใหม่ ๆ ให้กับบุคลากร”

“ผู้บริหารทุกระดับควรได้รับการอบรมการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ และนำไปสู่การปฏิบัติ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพด้านภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ และสามารถถ่ายทอดไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชาต่อไป”

“ผู้นำต้องให้ความสำคัญ พร้อมรับฟังลูกน้อง หรือบุคลากร เมื่อมีเสียงสะท้อนจากการบริหารขึ้นมา เนื่องจากบางปัญหาที่มีความลึกซึ้ง อาจต้องนำมาพิจารณากันในวงกว้าง ไม่ใช่อำนาจตนเองตัดสิน”

“ผู้บริหารควรสนับสนุนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง ตั้งกลยุทธ์ และทิศทางในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างชัดเจน”

“ควรมีการรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อจะได้เป็นแนวทางในการพัฒนา หรือกำหนดนโยบาย พันธกิจ และยุทธศาสตร์”

“ควรมีการประชาสัมพันธ์กิจกรรมต่าง ๆ ของม. ที่ส่งเสริม หรือสอดคล้องกับแนวทางการเสริมสร้างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้บุคลากรทราบอย่างทั่วถึง ซึ่งบุคลากรจะได้นำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม”

“ผู้บริหารทุกระดับควรให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ โดยการกำหนดนโยบายด้าน KM ให้ชัดเจน เป็นรูปธรรม และผู้ปฏิบัติสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง เพื่อก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้”

“ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับบทบาทของบุคลากรแต่ละสายงานอย่างเท่าเทียมกันให้มากขึ้น เปิดโอกาสให้มีการแสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในการตรวจสอบให้มากขึ้นกว่านี้”

2. ปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์สภาพปัจจุบันของปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พบว่า ส่วนใหญ่มีการให้ความเห็นสอดคล้องกัน กล่าวคือ บุคลากรมีความคุ้นเคยเป็นมิตร และมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีการแลกเปลี่ยนความรู้ และทำงานร่วมกันเป็นทีม มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันระหว่างสมาชิก และบุคลากรอื่น บุคลากรมีความรัก และความภาคภูมิใจ ในมหาวิทยาลัย ควรมีสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่สามารถทำงานได้อย่างมีความสุข และควรมีการจัดกิจกรรมสร้างจิตสำนึกให้บุคลากรรัก และสืบทอดในวัฒนธรรมการทำงานที่ดีของมหาวิทยาลัย ดังคำให้สัมภาษณ์ของบุคลากรสายบริการ ต่อไปนี้

“ควรมีกิจกรรมที่ส่งเสริม ปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานให้บรรยากาศการทำงานได้มีความเหมาะสม ผู้อยู่อาศัยก็มีความสุข และกิจกรรมส่งเสริมการรักองค์กรอย่างต่อเนื่อง”

“ควรมีการสร้างจิตสำนึกให้บุคลากรรักองค์กร และอยากทำงานให้องค์กรอย่างเต็มความสามารถจนเกษียณอายุงาน”

“ควรมีการกำหนดนโยบายการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรในภาพรวม โดยการเปิดเวทีให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเสรี หรือกิจกรรมที่สร้างการมีส่วนร่วม เพื่อให้บุคลากรได้เห็นแนวทาง และเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการสร้างบรรยากาศ และวัฒนธรรมองค์กรที่เสริมสร้างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้”

“บุคลากรจะต้องทำงานกันเป็นทีม มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันระหว่างสมาชิก และสามารถให้บุคลากรอื่นมาเรียนรู้ด้วยได้ หรือนำนวัตกรรมมาใช้พัฒนาองค์กร”

“บุคลากรของมหาวิทยาลัยมีความคุ้นเคยเป็นมิตร และมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เนื่องจากการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัย และความสัมพันธ์แบบส่วนตัว”

“จัดการบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้ ขจัดอุปสรรคต่อการพัฒนาทางความคิด และการเรียนรู้”

“ควรแนะนำให้แต่ละหน่วยงานจัดกิจกรรม 5 ส. ภายในสำนักงาน หรือหน่วยงาน เพื่อปรับปรุงสภาพแวดล้อม ทำให้บรรยากาศการทำงานดีขึ้น”

“ควรปล่อยให้ผู้ปฏิบัติงานได้แสดงความคิดเห็น เสนอความคิด โดยอยู่ภายใต้การควบคุมของหัวหน้า ให้ความสำคัญในการทำงานเป็นทีม และสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างคนแต่ละหน่วยงาน”

“มหาวิทยาลัยควรสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ชัดเจน เป็นเอกลักษณ์ เพื่อจะเกิดวัฒนธรรมองค์กรที่ดี ทำให้สามารถถ่ายทอดความรู้ไปยังทุกหน่วยงานต่อไปได้ในแนวทางเดียวกัน”

3. ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร และระบบการจัดการ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์สภาพปัจจุบันของปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร และระบบการจัดการ จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พบว่า ส่วนใหญ่มีการให้ความเห็นสอดคล้องกัน กล่าวคือ ควรมีโครงสร้างการบริหารงานที่เหมาะสม และคล่องตัว มีการมอบหมายและความรับผิดชอบให้หน่วยงานต่าง ๆ อย่างเป็นระบบและชัดเจน ทำการพัฒนา ระบบ และโครงสร้างต่าง ๆ เพื่อให้มีการจัดเก็บความรู้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีการจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบเข้าใช้ได้ง่าย บุคลากรควรได้รับการ

พัฒนาศักยภาพในงานที่รับผิดชอบอย่างเหมาะสม และควรได้รับการพัฒนา และฝึกฝนทักษะที่จำเป็นต่อการจัดการความรู้ ดังคำให้สัมภาษณ์ของบุคลากรสายบริการ ต่อไปนี้

“ควรมีการแบ่งหน้าที่ และระบบการจัดการที่ชัดเจนมากขึ้น แบ่งงานหน้าที่รับผิดชอบให้ตรงกับหน่วยงานให้มากกว่านี้”

“ควรมีการจัดวางตำแหน่งผู้รับผิดชอบงานได้อย่างเหมาะสม และควรให้มีการสนับสนุนการพัฒนาตนเองตามสายงานในงานที่รับผิดชอบอย่างเหมาะสม”

“ควรมีระบบการจัดการด้านข้อมูลที่มีมาตรฐานให้เป็นรูปธรรม เพื่อใช้ประโยชน์ในการทำงานได้อย่างแท้จริง ที่ไม่ใช่การจัดกิจกรรม/โครงการที่ฉาบฉวย ทำตามแผนนโยบายเท่านั้น ควรมีการทำเป็นระบบฐานข้อมูลที่สามารถเข้าถึงได้ง่าย”

“โครงสร้างองค์กร และระบบการจัดการ เนื่องจากมหาวิทยาลัยไม่ใช้ราชการ 100% จึงควรปรับลำดับขั้นตอนการทำงานให้สั้นลงได้ เพื่อความคล่องตัว และได้ประโยชน์ในการบริหารจัดการอย่างทั่วถึง”

“อยากให้เพิ่มเติมการจัดกิจกรรม KM ซึ่งเป็นพื้นฐานของ OL เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสะท้อนให้เห็นจุดเด่น จุดด้อยต่าง ๆ ในระบบการจัดการ เพื่อนำไปเป็นแนวทางปรับปรุงให้การปฏิบัติงานดีขึ้น โดยแนวทางดังกล่าวจะเป็นแนวทางที่เกิดจากการมีส่วนร่วม แสดงความคิดเห็นของทุกฝ่าย เมื่อนำไปใช้ก็จะเกิดประสิทธิภาพ”

“โครงสร้าง และระบบการจัดการขององค์กรควรจะมีขั้นตอนการบังคับบัญชาให้เหลือน้อยที่สุด เพื่อให้เกิดความอิสระในการทำงาน และเกิดความคล่องตัวในการทำงาน และโครงสร้างไม่ควรซับซ้อน”

“มหาวิทยาลัยควรมีหน่วยงานที่รับผิดชอบ KM และOL โดยเฉพาะ เพื่อจะได้เป็นหน่วยงานกลางที่คอยบริหารจัดการองค์ความรู้ต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัยที่มาจากแต่ละหน่วยงาน และเป็นโค้ชให้กับแต่ละหน่วยงานว่าที่ถูกต้องควรต้องทำอะไร”

“ระบบบริหารงานควรสนับสนุน หรือเอื้อให้มีการปฏิบัติงานแบบไม่แบ่งชนชั้น และสามารถขอข้อมูลระหว่างหน่วยงาน รวมถึงการแลกเปลี่ยนความรู้ได้ไม่เข้มงวดจนเกินไป”

“ขจัดอุปสรรคที่มากกระทบต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้อยู่ในโครงสร้างตำแหน่งที่เหมาะสม หากต้องมีการปรับโครงสร้างภายในหน่วยงานใหม่ก็ควรทำ เพื่อลดการเกิดปัญหาโครงสร้าง และระบบการทำงานของบุคลากรส่วนใหญ่ในองค์กร”

4. ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์สภาพปัจจุบันของปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พบว่า ส่วนใหญ่มีการให้ความเห็นสอดคล้องกัน กล่าวคือ

มหาวิทยาลัยควรพัฒนาระบบฐานข้อมูลทุกด้านให้มีความถูกต้อง ทันสมัย และสะดวกต่อการนำไปใช้ ควรมีการจัดระบบการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จัดสรรงบประมาณสนับสนุนอย่างเหมาะสม และเพียงพอในการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ให้ทันสมัย และทันต่อความต้องการ พัฒนาบุคลากรให้สามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถเข้าถึงข้อมูลที่ตนต้องการ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จำกัดการใช้เทคโนโลยีที่สิ้นเปลือง เช่น การบันเทิง Social media ให้มีสัดส่วนการใช้งานที่น้อยที่สุด ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในกิจกรรมที่เป็นประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรม ดึงคำให้สัมภาษณ์ของบุคลากรสายบริการ ต่อไปนี้

“มีเทคโนโลยีที่เพียงพอ และทันสมัยแล้ว ยกตัวอย่าง เช่น คอมพิวเตอร์ โปรเจคเตอร์ Office 365 ระบบ e-doc เป็นต้น”

“ควรสนับสนุนให้บุคลากรใช้งานเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ที่เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ ควรนำเทคโนโลยีมาใช้อย่างเหมาะสม เช่น การประชาสัมพันธ์ด้านความรู้ในองค์กร”

“พัฒนาระบบฐานข้อมูลของ ม. ที่สามารถใช้งานได้หลากหลายขึ้น ให้ ม. รณรงค์การใช้แอปพลิเคชันที่มีประโยชน์ในการทำงานให้แพร่หลาย และทั่วถึง”

“จัดกิจกรรมอบรมพัฒนาบุคลากร เพื่อให้ใช้ประโยชน์จากระบบเทคโนโลยี และสารสนเทศให้เต็มประสิทธิภาพ”

“ควรนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ เช่น การเก็บข้อมูล การประมวลผล มีความสะดวก และรวดเร็ว สามารถลดระยะเวลาในการทำงานได้”

“ควรมีการพัฒนา ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้ตรงกับความต้องการของบุคลากรให้มากที่สุด”

“มหาวิทยาลัยควรรวบรวมองค์ความรู้ที่จำเป็นพื้นฐานในทุก ๆ ด้านให้อยู่ในระบบฐานข้อมูลกลาง และให้บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูล ดึงมาใช้ได้ง่าย รวดเร็ว และถูกต้อง”

“ควรนำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงานเพื่อลดภาระการทำงาน การบริหารงานให้มีความสะดวกรวดเร็ว ลดขั้นตอนการทำงานโดยเอกสารลง รวมถึงจะเกิดประโยชน์ในการจัดเก็บข้อมูลอีกด้วย”

“ควรจัดสรรงบประมาณในการจัดทำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างเพียงพอ และเหมาะสม เพื่อให้การปฏิบัติงานด้าน IT เกิดประสิทธิภาพอย่างสูงสุด”

“จำกัดการใช้เทคโนโลยีที่สิ้นเปลือง เช่น การบันเทิง social media ให้มีสัดส่วนการใช้งานที่น้อยที่สุด ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในกิจกรรมที่เป็นประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรม”

5. ปัจจัยด้านความสามารถของบุคลากร การเสริมแรงและการจูงใจ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์สภาพปัจจุบันของปัจจัยด้านความสามารถของบุคลากร การเสริมแรงและการจูงใจ จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พบว่า ส่วนใหญ่มีการให้ความเห็นสอดคล้องกัน กล่าวคือ บุคลากรควรมีความกระตือรือร้นในการที่จะพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพ เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น มหาวิทยาลัยควรมีการจัดโครงการอบรมให้ความรู้ โดยเชิญวิทยากรจากภายนอก หรือภายในองค์กร มาให้ความรู้แก่บุคลากร เพื่อพัฒนางานและศักยภาพในการทำงาน เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนอย่างชัดเจน กล่าวคือ ก้าวตัดสินใจ ในงานที่ได้รับมอบหมาย มหาวิทยาลัยควรมีนโยบายในการพัฒนาและส่งเสริมความก้าวหน้าให้กับบุคลากรสายบริการอย่างชัดเจนอย่างเป็นรูปธรรม เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และแสดงศักยภาพในการทำงาน มหาวิทยาลัยมีการยกย่อง ชมเชย และประกาศเกียรติคุณแก่บุคลากรที่มีผลงานดีเด่น ดึงคำให้สัมภาษณ์ของบุคลากรสายบริการ ต่อไปนี้

“ควรมีกิจกรรมที่เป็นการกระตุ้นให้บุคลากรแสวงหาความรู้เพื่อนำมาพัฒนาตนเอง พัฒนาองค์กรได้อย่างแท้จริง และต่อเนื่อง สร้างความสามัคคีในองค์กร เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และแสดงศักยภาพในการทำงาน”

“ควรเสริมสร้าง หรือส่งเสริมความก้าวหน้าสายบริการให้มากกว่านี้ เพื่อให้เกิดแรงจูงใจ และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้มากขึ้น ควรมีความเท่าเทียมกันในความก้าวหน้าของพนักงานสายบริการ”

“ควรมีการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้การทำงานอย่างสม่ำเสมอ ทั้งภายในหน่วยงาน และระหว่างหน่วยงาน เพื่อเป็นการถ่ายทอดองค์ความรู้ สร้างความเข้าใจในการทำงานระหว่างกัน”

“ควรมีการจัดโครงการอบรมให้ความรู้ โดยอาจเชิญวิทยากรมาจากภายนอกหรือภายในองค์กร มาให้ความรู้แก่บุคลากร เพื่อพัฒนางาน และศักยภาพในการทำงาน โดยจัดภายใน ม. เพื่อลดค่าใช้จ่าย และควรให้บุคลากร ร้อยละ 70 เข้าร่วมกิจกรรมโดยไม่ใช้การบังคับ แต่เป็นการขอความร่วมมือ และควรทำอย่างต่อเนื่องด้วย ไม่เพียงแต่โครงการที่จัดอบรมปฐมนิเทศ หรือโครงการอบรมหัวหน้างานเท่านั้น เพราะบุคลากรทั่วไปก็มีความสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรด้วยกันทุกคน”

“มีการกระตุ้น หรือหาสิ่งจูงใจให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการที่จะพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพ เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น กล้าคิด กล้าตัดสินใจ ในงานที่ได้รับมอบหมาย มหาวิทยาลัยควรพัฒนา และส่งเสริมความก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น เช่น ชำนาญการ เชี่ยวชาญ เป็นต้น”

“การจะทำให้เกิดแรงจูงใจได้นั้นต้องประกอบด้วยปัจจัยหลายส่วน แต่ส่วนที่สำคัญที่สุดคือ การกำหนดเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน การบริหารจัดการเชิงระบบ และโครงสร้างที่มีประสิทธิภาพของส่วนบริหาร ส่วนตัวคิดว่าเป็นส่วนสำคัญอย่างย่งที่ส่งผลให้บุคลากรมีแรงจูงใจ และเสริมแรงให้เกิดพฤติกรรมการทำงานที่พึงประสงค์ขึ้นได้”

“เพิ่มการสร้างแรงจูงใจ เช่น การมีรางวัลตอบแทนผู้ที่ปฏิบัติงานดีเด่นจนเป็นที่ยอมรับของบุคลากรด้วยกัน โดยการตัดสินอย่างยุติธรรม ตรงไปตรงมา เพื่อให้บุคลากรเกิดความภูมิใจ และกระตุ้นให้คนอื่น ๆ รู้สึกอยากปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เพื่อพัฒนา ม. ต่อไป”

“มหาวิทยาลัยควรมีนโยบายความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากรสายบริการ เพื่อเป็นแรงจูงใจในการพัฒนางาน พัฒนามหาวิทยาลัย และควรส่งเสริม ยกย่อง เชิดชู บุคลากรกลุ่มใหม่ ๆ ที่มีความสามารถ และประกาศเกียรติคุณแก่บุคลากรที่มีผลงานดีเด่น”

บทที่ 5

บทสรุป

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง เรื่อง “แนวทางการเสริมสร้างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานสายบริการ กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และแนวทางการเสริมสร้างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายบริการ งานศึกษาค้นคว้านี้เป็นงานศึกษาค้นคว้าเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการวิเคราะห์ สังเคราะห์จัดกลุ่มข้อมูลตามประเด็นปัญหาสำคัญและอธิบายความเชื่อมโยง ผู้ศึกษาได้เก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญประกอบด้วย พนักงานมหาวิทยาลัยพะเยาสายบริการ ทั้งหมด จำนวน 43 หน่วยงาน ซึ่งได้มาจากวิธีเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ตัวแทนหน่วยงานละ 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 43 คน เก็บรวบรวมข้อมูลการสัมภาษณ์โดยใช้เครื่องมือ คือ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) ในคำถามที่เกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน และแนวทางการเสริมสร้างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสายบริการ ผู้ศึกษาทำการจัดบันทึกประเด็นต่าง ๆ แล้วนำมาทำการจำแนกและจัดระบบข้อมูล (Typology and Taxonomy) เป็นการนำข้อมูลที่ได้มาจำแนกและจัดหมวดหมู่ให้เป็นระบบ และวิเคราะห์แก่นสาระ (Thematic Analysis) เป็นการนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ถึงเนื้อหาสาระในประเด็นหรือเรื่องนั้น และนำเสนอผลการศึกษาในรูปแบบรายงานเชิงพรรณนาวิเคราะห์ (Descriptive Analysis) ซึ่งผู้ศึกษาจะนำเสนอรายละเอียดตามลำดับ ดังนี้

1. สรุปผลการวิจัย
2. อภิปรายผลการวิจัย
3. ข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย

จากการดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึก (In Depth Interview) โดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลสำหรับตอบวัตถุประสงค์การศึกษาก็ได้กำหนดไว้ ผู้ศึกษาขอเสนอสรุปผลการศึกษาออกเป็น 2 ส่วน ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของพนักงานสายบริการ กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา

1. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์

พบว่า มีการให้ความเห็นที่หลากหลายทั้งในเชิงบวก และเชิงลบ เช่น ในเชิงบวก ผู้นำมีความเอาใจใส่ต่อความต้องการของบุคลากร และส่งเสริมให้เกิดกิจกรรมการเรียนรู้ในหน่วยงาน และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ผู้บริหารแต่ละหน่วยงานมีความสามารถ ในเชิงลบ ขาดการเชื่อมโยงในภาพใหญ่เพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การมุ่งเน้นให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาในบางครั้ง และผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนหนึ่งเห็นว่าผู้บริหารมีความเป็นกันเอง มีปฏิสัมพันธ์กับบุคลากร แต่ก็ยังมีการเลือกปฏิบัติ หรือมีความเหลื่อมล้ำกัน มหาวิทยาลัยกำหนดวิสัยทัศน์ตามการวางนโยบายของผู้บริหาร

2. ปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร

พบว่า มีการให้ความเห็นที่หลากหลายทั้งในเชิงบวก และเชิงลบ เช่น ในเชิงบวก มหาวิทยาลัยมีสภาพแวดล้อม ภูมิทัศน์ สถานที่ทำงานที่น่าอยู่ นำทำงาน การทำงานเรียบง่าย มีความยืดหยุ่นยืดหยุ่น บุคลากรมีความคุ้นเคยเป็นมิตรกัน และมีความสามัคคี สามารถทำงานเป็นทีมได้เป็นอย่างดี ในเชิงลบ บุคลากรไม่ค่อยมีสำนึกรักองค์กร บางหน่วยงานยังไม่มี การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ภายในองค์กรขาดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ปฏิบัติงานตามหน้าที่ของตนเอง บางหน่วยงานจัดให้มีเวทีแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แต่ไม่สามารถดึงเอาองค์ความรู้ ออกจากตัวบุคคลได้เท่าที่ควร

3. ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร และระบบการจัดการ

พบว่า มีการให้ความเห็นที่หลากหลายทั้งในเชิงบวก และเชิงลบ เช่น ในเชิงบวก มหาวิทยาลัยมีโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจนสามารถตอบสนองของพันธกิจของมหาวิทยาลัยได้ รวมถึง การบริหารงาน การมอบหมายภาระงานของแต่ละหน่วยงานมีความคล่องตัวในการบริหารจัดการไม่ซับซ้อน มีการส่งเสริมบุคลากรที่มีการพัฒนาการทางความคิด พฤติกรรมที่เรียนรู้ ตลอดเวลา และมีแนวทางการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างชัดเจน ในเชิงลบ ระบบ การจัดการยังขาดโครงสร้างในส่วนของการจัดเก็บความรู้ไว้เป็นระบบ คือ ไม่มีโครงสร้างที่ แสดงถึงหน่วยงาน หรือผู้ที่รับผิดชอบในเรื่องนี้โดยตรง อีกทั้งยังขาดบุคลากรที่มีความรู้ ทางด้าน KM อย่างแท้จริง การแบ่งหน้าที่รับผิดชอบยังไม่ชัดเจน และการติดต่องานที่ต้อง ทำงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานยังไม่ดีเท่าที่ควร บุคลากรมีภาระงานมากจนเกินไป จนอาจทำ ให้ไม่สามารถจัดกิจกรรม หรือเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ที่ทาง มหาวิทยาลัย/หน่วยงาน/คณะจัดได้ มีสายการบังคับบัญชาที่มากเกินไป และมีขั้นตอนมาก

4. ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

พบว่า มีการให้ความเห็นที่หลากหลายทั้งในเชิงบวก และเชิงลบ เช่น ในเชิงบวก มหาวิทยาลัยค่อนข้างพร้อมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ สนองตอบความต้องการของบุคลากรได้ ปรับปรุงให้ทันสมัย และการพัฒนาระบบที่ดีเอื้อต่อการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ มีการเตรียมการรองรับการเปลี่ยนแปลง มีระบบสารสนเทศในการคุมเอกสาร และส่งเสริมการสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ในเชิงลบ ขาดการพัฒนา User หรือคนให้ใช้ประโยชน์จากสารสนเทศได้เต็ม ประสิทธิภาพ เทคโนโลยียังไม่ครอบคลุมฐานข้อมูลทุกด้านของมหาวิทยาลัย บุคลากรยังคงใช้คอมพิวเตอร์ไปกับเรื่องความบันเทิงมากกว่าการหาความรู้

5. ปัจจัยด้านความสามารถของบุคลากร การเสริมแรงและการจูงใจ

พบว่า ปัจจุบันปัจจัยด้านความสามารถของบุคลากร การเสริมแรงและการจูงใจ ยังมีให้เห็นน้อยมาก ทำให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในมหาวิทยาลัยยังไม่ปรากฏเป็นรูปธรรม และขาดความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง ทำให้การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ บุคลากรบางส่วนไม่มีส่วนร่วมในการเสริมสร้างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ความก้าวหน้าสายบริการ เป็นเพียงนโยบายที่ยังไม่มีหลักเกณฑ์ใด ๆ รองรับ อีกทั้งยังขาดแรงจูงใจการเสริมแรง ในการกระตุ้นการทำงานของบุคลากรสายบริการ

ส่วนที่ 2 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการเสริมสร้างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสายบริการ กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา

1. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์

พบว่า ผู้นำรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ควรส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากร ริเริ่มสร้างสรรค์ นวัตกรรมที่สามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม ปฏิบัติตนเป็นกันเองและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรทุกคน สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในการทำงานใหม่ ๆ ให้กับบุคลากร และต้องให้ความสำคัญกับบทบาทของบุคลากรแต่ละสายงานอย่างเท่าเทียมกัน ผู้บริหารทุกระดับควรได้รับการอบรมเทคนิคการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ และนำไปสู่การปฏิบัติ กำหนดพันธกิจและยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน ครอบคลุม ซึ่งนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม

2. ปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร

พบว่า บุคลากรมีความคุ้นเคยกัน เป็นมิตร และมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีการแลกเปลี่ยนความรู้ และทำงานร่วมกันเป็นทีม มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันระหว่างสมาชิก และบุคลากรอื่น บุคลากรมีความรัก และความภาคภูมิใจ ในมหาวิทยาลัย ควรมีสภาพแวดล้อม

ในการปฏิบัติงานที่สามารถทำงานได้อย่างมีความสุข และควรมีการจัดกิจกรรมสร้างจิตสำนึก
ให้บุคลากรรักและสืบทอดในวัฒนธรรมการทำงานที่ดีของมหาวิทยาลัย

3. ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร และระบบการจัดการ

พบว่า ควรมีโครงสร้างการบริหารงานที่เหมาะสมและคล่องตัว มีการมอบหมาย
และความรับผิดชอบให้หน่วยงานต่างๆ อย่างเป็นระบบและชัดเจน ทำการพัฒนาระบบ
และโครงสร้างต่างๆ เพื่อให้มีการจัดเก็บความรู้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างมี
ประสิทธิภาพ และมีการจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ เข้าใช้ได้ง่าย บุคลากรควรได้รับการ
พัฒนาศักยภาพในงานที่รับผิดชอบอย่างเหมาะสม และควรได้รับการพัฒนาและฝึกฝนทักษะ
ที่จำเป็นต่อการจัดการความรู้

4. ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

พบว่า มหาวิทยาลัยควรพัฒนาระบบฐานข้อมูลทุกด้านให้มีความถูกต้อง ทันสมัย
และสะดวกต่อการนำไปใช้ ควรมีการจัดระบบการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ได้อย่างมี
ประสิทธิภาพ จัดสรรงบประมาณสนับสนุนอย่างเหมาะสมและเพียงพอในการพัฒนาเทคโนโลยี
สารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ให้ทันสมัยและทันต่อความต้องการ พัฒนาบุคลากรให้สามารถใช้
เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถเข้าถึงข้อมูลที่ต้องการ เพื่อให้
สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จำกัดการใช้เทคโนโลยีที่สิ้นเปลือง เช่น การบันเทิง
Social media ให้มีสัดส่วนการใช้งานที่น้อยที่สุด ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในกิจกรรมที่เป็น
ประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรม

5. ปัจจัยด้านความสามารถของบุคลากร การเสริมแรงและการจูงใจ

พบว่า บุคลากรควรมีความกระตือรือร้นในการที่จะพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพ
เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น มหาวิทยาลัยควรมีการจัดโครงการอบรมให้ความรู้
โดยเชิญวิทยากรจากภายนอก หรือภายในองค์กร มาให้ความรู้แก่บุคลากร เพื่อพัฒนางาน
และศักยภาพในการทำงาน เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนอย่างชัดเจน
กล้าคิด กล้าตัดสินใจ ในงานที่ได้รับมอบหมาย มหาวิทยาลัยควรมีนโยบายในการพัฒนา
และส่งเสริมความก้าวหน้าให้กับบุคลากรสายบริการอย่างชัดเจนอย่างเป็นรูปธรรม เปิดโอกาส
ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและแสดงศักยภาพในการทำงาน มหาวิทยาลัยมีการยก
ย่อง ชมเชย และประกาศเกียรติคุณแก่บุคลากรที่มีผลงานดีเด่น

อภิปรายผลการวิจัย

อภิปรายผลการศึกษาค้นคว้ากับแนวคิดปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สำหรับงานศึกษาค้นคว้านี้ พบประเด็นสำคัญ ซึ่งผู้ศึกษาค้นคว้าขออภิปรายผล โดยแบ่งหัวข้อในการอภิปรายผลเป็นลำดับ ดังต่อไปนี้

1. อภิปรายผลกับแนวคิดปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และแนวทางการเสริมสร้างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานสายบริการ กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา ผู้ศึกษาได้ศึกษาจากงานวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสายสนับสนุน กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน (แพนศรี ศรีจันทร์, 2554) เพื่อนำมาพิจารณาเป็นกรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา ซึ่งผลการศึกษาพบว่าประเด็นที่น่าสนใจอันจะเป็นประโยชน์กับการพัฒนาแนวทางการเสริมสร้างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานสายบริการ กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา ตามปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ปัจจัย ได้แก่

1.1 ด้านภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ พบว่าผู้ให้ข้อมูลสำคัญต่างมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่ามีแนวทาง คือ ผู้บริหารควรมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ชัดเจน โปร่งใส มีคุณธรรมและจริยธรรม รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยจากการรับฟังในการสนทนากลุ่มย่อย หรือกิจกรรมการประชุมประจำเดือน และจากการประชุมหัวหน้างาน ซึ่งผู้บริหารจะได้รับทราบข้อมูลที่สามารถนำไปประกอบการตัดสินใจในการบริหาร เช่น การกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ แผนยุทธศาสตร์ ตลอดจนแผนโครงการต่าง ๆ เป็นต้น ทำให้เกิดเป็นปรากฏการณ์การมีส่วนร่วมในมหาวิทยาลัยของบุคลากรทุกสายงาน ซึ่งสอดคล้องกับกัญชรส เมณฑกุลเกตุสิงห์ (2558) ที่กล่าวว่า รูปแบบทางความคิด ควรให้ความสำคัญ และเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ร่วมแสดงความคิดเห็นในที่ประชุมเพื่อปรึกษาหารือ และหาข้อสรุป เกี่ยวกับการดำเนินงานนั้น ๆ และควรให้ความสำคัญกับบทบาทของบุคลากรทั้งสองสายงาน คือ บุคลากรสายวิชาการ และบุคลากรสายบริการอย่างเท่าเทียมกัน ควรส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากร ริเริ่มสร้างสรรค์ นวัตกรรมที่สามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม เนื่องจากปัจจุบันมหาวิทยาลัยเป็นสถาบันทางการศึกษาที่มีความหลากหลายทางความคิด ดังนั้นจึงควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีความคิดสร้างสรรค์ ค้นหานวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มคุณภาพการบริการ ส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับสุพิศาล ภัคตินฤนาถ (2557) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อการส่งเสริม สนับสนุนบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้ และพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง เน้นการทำงานเป็นทีม นำไปสู่การ

แลกเปลี่ยนประสบการณ์ และแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ในขณะเดียวกันผู้บริหารควรปฏิบัติตนเป็นกันเอง ไม่ถือยศ ถือศักดิ์ และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรทุกคน ซึ่งจะช่วยสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในการทำงานใหม่ ๆ ให้กับบุคลากร ต้องให้ความสำคัญกับบทบาทของบุคลากรแต่ละสายงานอย่างเท่าเทียมกัน ผู้บริหารทุกระดับควรได้รับการอบรมเทคนิคการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในเชิงนโยบายของการป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยพะเยา และนำไปสู่การปฏิบัติ จากวิทยากรที่มีประสบการณ์ จึงจะทำให้การกำหนดพันธกิจและยุทธศาสตร์สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจน ครอบคลุม จนกระทั่งนำไปสู่การที่บุคลากรสามารถนำองค์ความรู้ไปปฏิบัติให้เกิดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม

1.2 ด้านบรรยากาศ และวัฒนธรรมองค์กร พบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญต่างมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่ามีแนวทาง คือ มหาวิทยาลัยควรจัดให้มีสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่สามารถทำงานได้อย่างมีความสุข เช่น จัดสวนหย่อม ปลูกต้นไม้ให้สวยงาม การจัดกิจกรรม 5 ส ภายในหน่วยงาน เป็นต้น ควรมีการจัดกิจกรรมสร้างจิตสำนึกรักองค์กร โดยปลูกจิตสำนึกให้บุคลากรรักและสืบทอดในวัฒนธรรมการทำงานที่ดีของมหาวิทยาลัย บุคลากรมีความรักและความภาคภูมิใจในมหาวิทยาลัย บุคลากรมีความคุ้นเคยเป็นมิตร และมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ไม่แบ่งแยกพวกพ้อง มีการแลกเปลี่ยนความรู้ และทำงานร่วมกันเป็นทีม มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันระหว่างสมาชิก และบุคลากรอื่น ซึ่งสอดคล้องกับอรนุช ไตงาม (2556) ที่กล่าวว่า สนับสนุนให้มีการทำงานเป็นทีม เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน และสอดคล้องกับนรินทร์ ขุนมิน (2558) ที่กล่าวว่า สถานศึกษาควรมีบรรยากาศการประชุมที่กระตุ้นให้บุคลากรมีการแสดงความคิดเห็นโดยทั่วถึง พบว่า ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศในการประชุมให้มีความเป็นกันเอง และรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมทีม

1.3 ด้านโครงสร้างองค์กร และระบบการจัดการ พบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีการให้ความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่ามีแนวทาง คือ ควรมีโครงสร้างการบริหารงานที่เหมาะสม และคล่องตัว เนื่องจากการทำงานของบุคลากรสายบริการส่วนใหญ่จะเป็นการทำงานด้านเอกสารการดำเนินการส่งต่อเรื่องขออนุมัติ การตรวจสอบ การเบิกจ่าย ฯลฯ จึงเป็นลักษณะของงานบริการที่ต้องใช้เวลาในการเสนอตามขั้นตอนผ่านผู้บังคับบัญชาแต่ละระดับขึ้นไป ทั้งนี้การดำเนินงานบางอย่างสามารถยืดหยุ่นได้ แต่ต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ของมหาวิทยาลัยด้วย มีการมอบหมายภารกิจ และความรับผิดชอบให้หน่วยงานต่าง ๆ อย่างเป็นระบบและชัดเจน ทำการพัฒนาระบบและโครงสร้างต่าง ๆ เพื่อให้มีการจัดเก็บความรู้ และสามารถนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีการจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ เข้าใช้ได้ง่าย หรือควรจัดตั้งหน่วยงานขึ้นมาโดยเฉพาะรับหน้าที่ส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ

มหาวิทยาลัย บุคลากรควรได้รับการพัฒนาศักยภาพตามภาระงานที่รับผิดชอบอย่างเหมาะสม และควรได้รับการพัฒนา และฝึกฝนทักษะที่จำเป็นต่อการจัดการความรู้ ซึ่งสอดคล้องกับ หนึ่งฤทัย โสภา (2552) ที่กล่าวว่า ควรมีการปรับเปลี่ยนแนวคิดเกี่ยวกับ องค์การโดยไม่ยึดติดกับประเพณีเดิมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ สร้างหลักสูตรการอบรมด้านคอมพิวเตอร์แก่ บุคลากร พัฒนา และถ่ายทอดความรู้ให้กับบุคคลในองค์กร ปรับเปลี่ยนหน้าที่ และเพิ่มเติม ความรู้ในหน้าที่ องค์การควรส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกัน ภายนอกหน่วยงานของตนเอง โดยกำหนดในระดับนโยบายบริหารเพื่อการอยู่ร่วมกันภายในองค์กร สสำรวจ และวางแผน การเรียนรู้

1.4 ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ พบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญต่างมีความคิดเห็น สอดคล้องกันว่ามีแนวทาง คือ มหาวิทยาลัยควรพัฒนาระบบฐานข้อมูลทุกด้านให้มีความ ถูกต้อง ทันสมัย และสะดวกต่อการนำไปใช้ ควรมีการจัดระบบการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จัดสรรงบประมาณสนับสนุนอย่างเหมาะสมและเพียงพอในการพัฒนา เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ให้ทันสมัยและทันต่อความต้องการ พัฒนาบุคลากรให้ สามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถเข้าถึงข้อมูลที่ตน ต้องการ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จำกัดการใช้เทคโนโลยีที่สิ้นเปลือง เช่น การบันเทิง Social media ให้มีสัดส่วนการใช้งานที่น้อยที่สุด ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยี ในกิจกรรมที่เป็นประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งสอดคล้องกับพอหทัย ภิรมย์ศรี (2554) ที่กล่าวว่า ด้านการคิดค้นนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี โรงเรียนควรจัดอบรม ศึกษาดูงานแก่บุคลากร และจัดหางบประมาณให้เพียงพอต่อความต้องการ และสอดคล้องกับกาญจนาพร เมณฑุสเกตุสิงห์ (2558) ที่กล่าวว่า ด้านการคิดเชิงระบบ พบแนวทางที่สำคัญ คือ ส่งเสริม และสนับสนุน ให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง มีการฝึกหัดประยุกต์ใช้อุปกรณ์ที่หลากหลาย

1.5 ด้านความสามารถของบุคลากรการเสริมแรง และการจูงใจ พบว่า ผู้ให้ข้อมูล สำคัญต่างมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่ามีแนวทาง คือ บุคลากรควรมีความกระตือรือร้นในการ ที่จะพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพ เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่ มหาวิทยาลัยควรมีการจัด โครงการสัมมนา อบรมให้ความรู้ โดยเชิญวิทยากรจากภายนอก-ภายในองค์กรมาให้ความรู้แก่ บุคลากร หรือจัดกิจกรรมให้บุคลากรไปศึกษาดูงาน เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะที่จำเป็นในการ พัฒนางาน และศักยภาพในการทำงาน เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตน อย่างชัดเจน กล้าคิด กล้าตัดสินใจ ในงานที่ได้รับมอบหมาย มหาวิทยาลัยควรมีนโยบายในการ พัฒนาและส่งเสริมความก้าวหน้าให้กับบุคลากรสายบริการอย่างชัดเจนอย่างเป็นรูปธรรม เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและแสดงศักยภาพในการทำงาน มหาวิทยาลัย

มีการยกย่อง ชมเชย และประกาศเกียรติคุณแก่บุคลากรที่มีผลงานดีเด่นอย่างยุติธรรม ซึ่งสอดคล้องกับพหุทฤษฎี ภิรมย์ศรี (2554) ที่กล่าวว่า ด้านการจูงใจในการทำงาน ผู้บริหาร ควรกล่าวยกย่อง ชมเชย มอบของขวัญและรางวัลด้วยความยุติธรรม

2. อภิปรายผลกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง เรื่อง “แนวทางการเสริมสร้างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานสายบริการ กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา” เมื่อนำมาอภิปรายผลกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในบทที่ 2 พบประเด็นที่มีความสอดคล้องต่าง ๆ ที่น่าสนใจ ดังนี้

แพนศรี ศรีจันทิก (2554) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสายสนับสนุน กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี สอดคล้องกับงานศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ มหาวิทยาลัย ควรให้การส่งเสริมบุคลากรสายบริการให้มีการพัฒนาตนเอง ปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานและวิธี คิดค้นคว้าหาความรู้ต่างๆ เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ๆ เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ในการบริหารจัดการการทำงานให้ประสบผลสำเร็จเกิดความคล่องตัวมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และสามารถนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร

อรนุช ไตงาม (2556) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ สอดคล้องกับงานศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ กล่าวคือ มหาวิทยาลัยควรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกสายงานควรมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร และให้เกิดพื้นที่สำหรับการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน มหาวิทยาลัยจัดบุคลากรให้เหมาะสมตามโครงสร้างการบริหาร ผู้นำควรมีวิสัยทัศน์กว้างไกล ชัดเจน โปร่งใส มีคุณธรรมและจริยธรรมเพื่อเสริมสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ ควรสร้างความสัมพันธ์ให้พนักงานทุกหน่วยงานมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ทำให้การติดต่อประสานงานมีความคล่องตัว รับทราบถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร ที่ก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ระหว่างหน่วยงาน จัดให้มีกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรภายในที่เป็นเวทีใหญ่ สนับสนุนให้มีการทำงานเป็นทีม เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสมาชิก และบุคลากรอื่น บุคลากรต้องคิดให้ทันสถานการณ์ ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก

กล่าวโดยสรุป แนวทางการเสริมสร้างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานสายบริการ กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา ปัจจัยหนึ่งที่มีความสอดคล้องกันอย่างมีนัยสำคัญต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ ภาวะผู้นำองค์กรผู้นำควรมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ชัดเจน โปร่งใส มีคุณธรรมและจริยธรรม มีความเข้าใจในบทบาทและความสำคัญของบุคลากร

แต่ละสายงาน ซึ่งมีความรู้ความสามารถที่แตกต่างกัน คอยสนับสนุนเติมเต็มในการปฏิบัติภารกิจให้แก่มหาวิทยาลัย สนับสนุนให้มีการทำงานเป็นทีม เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างค่านิยมร่วมเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากการกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างองค์กร และระบบการจัดการ และเทคโนโลยีสารสนเทศล้วนมาจากการบริหารจัดการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยทั้งสิ้น ดังนั้น หากทัศนคติการบริหารจัดการของผู้นำองค์กรทั้งในระดับสูงลงมาถึงระดับล่างเป็นไปในทางใดจะให้ความสำคัญต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากน้อยเพียงใด ทิศทางของมหาวิทยาลัย และทุกองคาพยพก็จะดำเนินไปตามทิศทางนั้น

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. มหาวิทยาลัยควรจัดตั้งหน่วยงานขึ้นมาทำหน้าที่ส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยโดยเฉพาะ เพื่อเป็นศูนย์กลางในการจัดเก็บข้อมูล และให้คำแนะนำเกี่ยวกับการจัดการความรู้แก่หน่วยงานต่าง ๆ
2. มหาวิทยาลัยควรรณรงค์ ประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรรับทราบ และเข้าใจถึงนโยบายและทิศทางการบริหารมหาวิทยาลัย ในส่วนค่านิยมร่วม ซึ่งมุ่งเน้นให้มีวัฒนธรรมองค์กรที่เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เพื่อให้บุคลากรได้มีบทบาทร่วมกันเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมที่ดีในการสร้างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาแนวทางการเสริมสร้างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทั้งสองสายงานภายในมหาวิทยาลัยพะเยา เพื่อข้อมูลการศึกษามาเป็นฐานในการสร้างรูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในทุกระดับการปฏิบัติงาน
2. ควรศึกษาตัวแปรที่อาจส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในปัจจัยอื่น ๆ นอกเหนือจากการศึกษา 5 ปัจจัย คือ 1. ภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ 2. บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร 3. โครงสร้างองค์กร และระบบการจัดการ 4. เทคโนโลยีสารสนเทศ และ 5. ความสามารถของบุคลากร การเสริมแรงและการจูงใจ เพิ่มเติมความหลากหลายของข้อมูล เพื่อจะนำมาปรับใช้กับมหาวิทยาลัยพะเยา



บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ กรมวิชาการ. (2544). **หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544**, กรุงเทพฯ: พัฒนาคุณภาพวิชาการ(พว).
- กัญชรส เมณฑุลเกตุสิงห์. (2558). **แนวทางพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก องค์การบริหารส่วนตำบลวังชะพลู อำเภอชาณุวรลักษบุรี จังหวัดกำแพงเพชร**. การศึกษาค้นคว้าอิสระ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร, กำแพงเพชร.
- เกศรา รักชาติ. (2549). **องค์กรแห่งการเรียนรู้**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- เจษฎากร ทองแสง. (2553). **แนวทางการพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต**. การค้นคว้าอิสระ วท.ม., มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- ณิธิมา ผัดวงศ์. (2558). **การจัดการความรู้ที่สอดคล้องกับการประกันคุณภาพการศึกษา ของหน่วยงานในมหาวิทยาลัยพะเยา**. การศึกษาค้นคว้าอิสระ รม.ม., มหาวิทยาลัยพะเยา, พะเยา.
- ธงชัย สมบูรณ์. (2549). **การบริหารและจัดการมนุษย์ในองค์กร**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ ประชาสัมพันธ์สยาม
- นรินทร์ ชุนมิน. (2558). **ศึกษาสภาพและแนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กำแพงเพชร เขต 1**. วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม, พิษณุโลก.
- พอหทัย ภิมย์ศรี. (2554). **การการศึกษาแนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนนาหลวง สำนักงานเขตทุ่งครุ สังกัดกรุงเทพฯ**. สารนิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.
- แพนศรี ศรีจันทิก. (2554). **ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร สายสนับสนุน กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน**. การศึกษาค้นคว้าอิสระ บธ.ม., มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน, นครราชสีมา.
- มหาวิทยาลัยพะเยา. (2559). **นโยบายและทิศทางการบริหาร มหาวิทยาลัยพะเยา**, สืบค้นเมื่อ 12 กันยายน 2559, จาก http://www.up.ac.th/Manual_Policy_UP.aspx

- วรภัทร์ ภูเจริญ. (2548). **องค์กรแห่งการเรียนรู้และการบริหารความรู้** (พิมพ์ครั้งที่ 2).
กรุงเทพฯ: อาริยชน.
- วิลาวรรณ ทรัพย์พิศาล. (2554). **ความรู้พื้นฐานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์วิจิตรหัตถกรรม
- ตติยา ม่วงมิ่งสุข. (2550). **การศึกษาในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และประสิทธิภาพ
ในการปฏิบัติงานของข้าราชการในโรงเรียนสังกัดกองทัพเรือ**. วิทยานิพนธ์ กศ.ม.,
มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2548). **คู่มือการจัดทำแผนการจัดการความรู้**. สืบค้นเมื่อ
1 มีนาคม 2559, จาก http://www.sci-educ.nfe.go.th/download/kmDoc/manual_km.pdf
- สุทธิณี ตักดีสูง. (2556). **กลยุทธ์การจัดการความรู้สำหรับการบริหารงานประกันคุณภาพ
การศึกษาของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยพะเยา**. การศึกษาค้นคว้า
อิสระ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยพะเยา, พะเยา”
- สุพิศาล ภักดีนฤนาถ. (2557). **แนวทางการพัฒนาองบงคับการปราบปรามสู้องค์กรแห่ง
การเรียนรู้**. วิทยานิพนธ์ ปร.ด., มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ, กรุงเทพฯ.
- หนึ่งฤทัย โสภา. (2552). **ความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้กับการมุ่งสู่
การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระ
นครเหนือ**. โครงการนักวิจัยรุ่นใหม่ ประจำปีงบประมาณ 2552, มหาวิทยาลัย
เทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, กรุงเทพฯ.
- อรนุช ไตงาม. (2556). **ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัย
เทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ**. การศึกษาค้นคว้าอิสระ รม.ม.,
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, กรุงเทพฯ
- Marquardt, M. J. and Reynolds, A. (1994). **The Global Learning Organization**.
New York: IRWIN.
- McGill, M.E., & J.W. Slocum. (1994). **The Smarter Organization**. New York: John Wiley &
Sons.
- Senge, P. M. (1990). **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning
Organization**. New York: Doubleday/Currency.



ภาคผนวก

ภาคผนวก ก แบบสัมภาษณ์การวิจัยแบบกึ่งโครงสร้าง เรื่อง แนวทางการเสริมสร้าง
การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสายบริการ วิทยาลัยฯ มหาวิทยาลัยพะเยา

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์

.....

ตำแหน่ง/สังกัด

.....

วันเดือนปี ที่สัมภาษณ์

.....

เริ่มการสัมภาษณ์เวลา.....น. จบการสัมภาษณ์เวลา.....น.

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานสายบริการ
วิทยาลัยฯ มหาวิทยาลัยพะเยา
2. เพื่อศึกษาแนวทางการเสริมสร้างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงาน
สายบริการ วิทยาลัยฯ มหาวิทยาลัยพะเยา

ตอนที่ 1 ประเด็นการสัมภาษณ์ที่เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของพนักงานสายบริการ วิทยาลัยฯ มหาวิทยาลัยพะเยา

ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กร
แห่งการเรียนรู้ 5 ปัจจัย ดังนี้

- 1) ด้านภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์

.....

.....

.....

.....

- 2) ด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร

.....

.....

.....

.....

3) ด้านโครงสร้างองค์กร และระบบการจัดการ

.....

.....

.....

.....

4) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

.....

.....

.....

.....

5) ด้านความสามารถของบุคลากร การเสริมแรงและการจูงใจ

.....

.....

.....

.....

ตอนที่ 2 ประเด็นการสัมภาษณ์ที่เกี่ยวกับแนวทางการเสริมสร้างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสายบริการ กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา

ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับแนวทางการเสริมสร้างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ปัจจัย ดังนี้

1) ด้านภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์

.....

.....

.....

.....

2) ด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร

.....

.....

.....

.....

3) ด้านโครงสร้างองค์กร และระบบการจัดการ

.....
.....
.....
.....

4) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

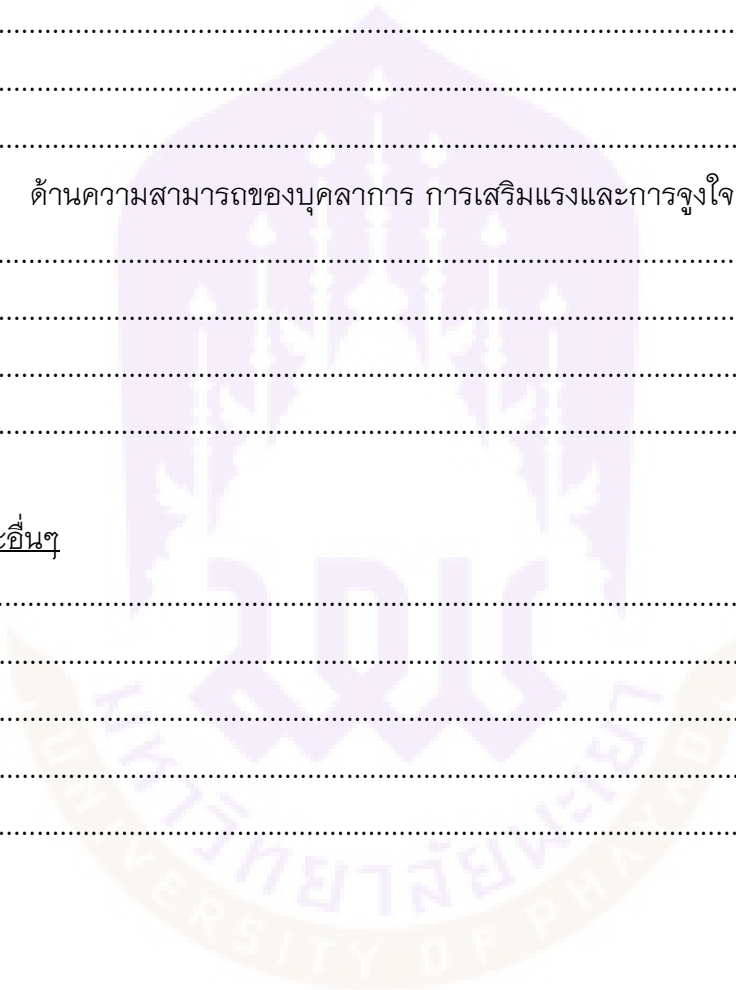
.....
.....
.....

5) ด้านความสามารถของบุคลากร การเสริมแรงและการจูงใจ

.....
.....
.....

ข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....
.....
.....
.....





ประวัติผู้ศึกษาค้นคว้า

ประวัติผู้ศึกษาค้นคว้า

ชื่อ นามสกุล	ฉันทภรณ์ เสาร์เกิด
วัน เดือน ปี เกิด	5 ธันวาคม 2516
ที่อยู่ปัจจุบัน	123/50 หมู่ 3 ตำบลท่าวังทอง อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา
ที่ทำงานปัจจุบัน	งานบริหารตำแหน่งและอัตรากำลัง กองการเจ้าหน้าที่ มหาวิทยาลัยพะเยา
ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน	บุคลากร
ประสบการณ์การทำงาน	
	พ.ศ. 2553 – ปัจจุบัน บุคลากร มหาวิทยาลัยพะเยา

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2539 บธ.บ. (การบริหารงานบุคคล) มหาวิทยาลัยพายัพ, เชียงใหม่

ผลงานตีพิมพ์

ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

ฉันทภรณ์ เสาร์เกิด (ผู้บรรยาย). (17 มิถุนายน 2560). แนวทางการเสริมสร้างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานสายบริการ กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา.

ใน การประชุมวิชาการบัณฑิตศึกษาครั้งที่ 3 (หน้า 491-502). พะเยา:

กองบริหารงานวิจัยและประกันคุณภาพการศึกษา

ผลงานตีพิมพ์อื่น ๆ -