

แนวทางการพัฒนาองค์การสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ของหน่วยงานระดับ คณะในมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือ

Guidelines for Developing the Faculties of Rajabhat Universities in the Northern Region toward Learning Organization

ภาวนา จันทรสมบัติ¹, สุบัน มุขระโกษา², สังวาลย์ เพี้ยยุระ³

Pavana Chantarasombat¹, Suban Muktarakosa², Sangwan Phiayura³

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ในการพัฒนาองค์การสู่องค์การแห่งการเรียนรู้หน่วยงานระดับคณะในมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือ และเพื่อพัฒนาแนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้หน่วยงานระดับคณะในมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือ โดยใช้วิธีดำเนินการวิจัยแบบบรรยายที่มีการวิเคราะห์ข้อมูลผสมผสานระหว่างข้อมูลเชิงปริมาณ และข้อมูลเชิงคุณภาพ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นผู้บริหาร และบุคลากรสายสนับสนุนหน่วยงานระดับคณะในมหาวิทยาลัย ราชภัฏกลุ่มภาคเหนือ แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม กลุ่มที่ 1 ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ จำนวน 343 คน ได้มาโดยวิธีการสุ่มอย่างง่าย และกลุ่มที่ 2 ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ จำนวน 7 คน ได้มาโดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็น 1) แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ 0.94 และมีค่า IOC ระหว่าง 0.60-1.00 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 2) แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา

ผลการวิจัย พบว่า 1) สภาพปัจจุบันในการพัฒนาองค์การสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่า การปฏิบัติจริง อันดับแรก คือ ด้านความเป็นผู้นำร่วมกัน และอันดับสุดท้าย คือ ด้านระบบสารสนเทศ 2) สภาพที่พึงประสงค์ในการพัฒนาองค์การสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่า การปฏิบัติที่พึงประสงค์ อันดับแรก คือ ด้านการเรียนรู้ของทีม และอันดับสุดท้าย คือ ด้านการคิดเชิงระบบ 3) แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้หน่วยงานระดับคณะในมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือ ประกอบด้วย 6 ด้าน คือ ด้านระบบสารสนเทศ ด้านการถ่ายโอนความรู้ ด้านการคิดเชิงระบบ ด้านโครงสร้างองค์การ ด้านการเรียนรู้ของทีม และด้านความเป็นผู้นำร่วมกัน

คำสำคัญ: แนวทางการพัฒนา, องค์การแห่งการเรียนรู้

¹ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

^{2,3} คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

¹ Ph.D. Candidate, Department Educational Administration, Faculty of Education, North Eastern University

^{2,3} Faculty of Education, North Eastern University



Abstract

This research aims: to study current circumstances and desirable conditions in developing the faculties of Rajabhat Universities in the northern region toward learning organization and to improve the guidelines for developing the faculties of Rajabhat Universities in the northern region toward learning organization by using descriptive research to analyze the data between quantitative data and qualitative data. The samples were executives and staff members in the faculties of Rajabhat Universities in the northern region which were divided into 2 groups: In group 1, 343 persons were used in collecting the quantitative data by simple random sampling technique and in group 2, 7 persons were used in collecting qualitative data by purposive or judgmental sampling technique. The research instruments were 1) five-rating scale questionnaires with reliability of 0.94 and index of item-objective congruence (IOC) between 0.60-1.00. The statistical data analysis was conducted by means of frequency, percentage, mean and standard deviation and 2) structured interview which was analyzed by using content analysis research.

The findings were as follows: 1) The current circumstances for developing organization were found that the most practice was shared leadership while the least was information system. 2) The desirable conditions for developing the faculties toward learning organization showed that the most desired practice was team learning while the least practice was system thinking. 3) The guidelines for developing the faculties of Rajabhat Universities in the northern region toward learning organization consisted of 6 aspects, including information system, knowledge transferring, system thinking, organization structure, team learning and shared leadership.

Keywords: Guidelines for development, learning organization

บทนำ

ปัจจุบันกระแสโลกาภิวัตน์และเทคโนโลยีต่างๆ ได้เข้ามามีบทบาทต่อองค์กร ทำให้รูปแบบของการทำงานต้องเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป ดังนั้น องค์กรจึงมีความจำเป็นที่ต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอด แนวคิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงเกิดขึ้น เพื่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพโดยการตั้งคุณค่า (Value) จากทรัพย์สินที่ไม่มีตัวตน (Intangible

assets) คือ องค์ความรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร ดังนั้น การพัฒนาองค์การที่จะสร้างความมั่นคงอย่างต่อเนื่อง ต้องใช้ความรู้ ความชำนาญที่อยู่ในทรัพยากรบุคคลและทรัพย์สินทางปัญญา มาสร้างกิจกรรมให้เกิดการเรียนรู้ซึ่งจะเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืนให้กับองค์กร การดำเนินงานขององค์กรยุคใหม่จึงควรปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (เจษฎา นกน้อย และคณะ, 2553: 19, 125)



โดยเฉพาะอย่างยิ่งพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ได้กำหนดแนวทางการบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐไว้ในมาตรา 11 ว่า ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยมีแนวทางปฏิบัติคือ ต้องสร้างระบบให้สามารถรับรู้ข่าวสารได้อย่างกว้างขวาง ต้องสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงไป ต้องมีการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการ เพื่อให้ข้าราชการทุกคนเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในวิชาการสมัยใหม่ตลอดเวลา มีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และมีคุณธรรม และต้องมีการสร้างความมีส่วนร่วมในหมู่ข้าราชการให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อนำมาพัฒนาใช้ในการปฏิบัติราชการร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพ และเรียนรู้ที่จะทำงานร่วมกันเป็นที่ระหว่งผู้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อไปสู่เป้าหมายเดียวกัน ดังนั้น แนวทางการปฏิบัติของส่วนราชการ เพื่อให้เป็นไปตามบทบัญญัติมาตรา 11 ดังกล่าวนี้นี้ จึงเป็นภาระหน้าที่ของแต่ละส่วนราชการที่จะต้องสร้างเสริมให้หน่วยงานของตนมีการพัฒนาความรู้ให้เหมาะสมแก่ภารกิจของส่วนราชการ สร้างความรู้ความเข้าใจในระบบการบริหารของภาครัฐ และแนวโน้มของต่างประเทศ โดยการส่งเสริมให้มีการหารือร่วมกันระหว่างข้าราชการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ และส่วนราชการจะต้องนำข้อมูลความรู้ที่มีการพัฒนาอยู่เสมอมาประยุกต์ใช้เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับสภาพ

สังคมที่เปลี่ยนแปลงไป (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2546: 35-37)

หน่วยงานระดับคณะในมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือ ซึ่งเป็นหน่วยงานที่ต้องปฏิบัติตามภารกิจในส่วนของภาคราชการ จึงจำเป็นต้องมีแนวทางที่จะพัฒนาองค์การสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ โดยมีโครงสร้างองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้ การทำงานของทีม การเป็นผู้นำร่วมกัน มีระบบสารสนเทศในการถ่ายโอนความรู้ แบ่งปันความรู้ ที่สร้างให้เกิดการคิดเชิงระบบ นำไปสู่การเชื่อมโยงการบริหารจัดการและการปฏิบัติงานของบุคลากรหน่วยสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่เป็นรูปธรรม เพิ่มขีดความสามารถของหน่วยงานระดับคณะในการแข่งขัน การปรับตัว ได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกที่เกิดขึ้นตลอดเวลา

จากความสำคัญดังกล่าว การวิจัยครั้งนี้จึงมุ่งศึกษา แนวทางการพัฒนาองค์การสู่องค์การแห่งการเรียนรู้หน่วยงานระดับคณะในมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือ โดยศึกษาแนวคิด ของนักทฤษฎี ได้แก่ Stata (1989: 64-71) Garvin (1993: 81-87) Bennett & O'Brien (1994: 42-48) Gephart et al. (1996: 38) Goh (1998: 16-19) Marquardt (2002: 24-31) และ Senge (2006: 6-10) แล้วสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดการวิจัย 6 ด้าน คือ ด้านระบบสารสนเทศ ด้านการถ่ายโอนความรู้ ด้านการคิดเชิงระบบ ด้านโครงสร้างองค์การ ด้านการเรียนรู้ของทีม และด้านความเป็นผู้นำร่วมกัน เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์การพัฒนาหน่วยงานระดับคณะ และเพื่อนำผลการวิจัยที่ได้ไปเป็นแนวทางการพัฒนาหน่วยงานระดับคณะสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างเป็นรูปธรรมต่อไป



วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ในการพัฒนาองค์การสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้หน่วยงานระดับคณะในมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือ

2. เพื่อพัฒนาแนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้หน่วยงานระดับคณะในมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือ

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ผู้เกี่ยวข้องครั้งนี้ จำนวน 654 คน ประกอบด้วย ผู้บริหาร จำนวน 215 คน และบุคลากรสายสนับสนุน จำนวน 439 คน สังกัดหน่วยงานระดับคณะในมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือ ปีการศึกษา 2557

กลุ่มตัวอย่าง กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ตารางสำเร็จรูปของ Krejcie & Morgan (1970: 608) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 343 คน ประกอบด้วย ผู้บริหาร จำนวน 138 คน และบุคลากรสายสนับสนุน จำนวน 205 คน สำหรับวิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างเพื่อเป็นตัวแทนในการวิจัยในแต่ละมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือ ใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย

กลุ่มเป้าหมาย ผู้ให้ข้อมูลหลักในการวิจัยการสัมภาษณ์เชิงลึก ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ จำนวน 7 คน โดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. แบบสอบถาม แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้ ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบตรวจสอบรายการ ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันที่เป็นจริง และสภาพที่พึง

ประสงค์ในการพัฒนาองค์การสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งแต่ละข้อคำถามแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนหนึ่งเป็นสภาพปัจจุบันที่เป็นจริง และส่วนที่สองเป็นสภาพที่พึงประสงค์ ซึ่งลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาองค์การสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งแบบสอบถามมีความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.94 และมีค่า IOC ระหว่าง 0.60-1.00

2. แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ใช้สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ในหน่วยงานราชการและสถาบันอุดมศึกษา

การดำเนินการวิจัย

แบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎี ข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์การสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ในการพัฒนาองค์การสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการวิจัยเชิงปริมาณ และศึกษาแนวทางการพัฒนาองค์การสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการวิจัยเชิงคุณภาพ

ขั้นตอนที่ 3 ร่างแนวทางการพัฒนาองค์การสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ และข้อมูลเชิงคุณภาพ ในขั้นตอนที่ 2 มาวิเคราะห์เนื้อหา สังเคราะห์และประมวล บูรณาการเข้าด้วยกัน

ขั้นตอนที่ 4 ตรวจสอบร่างแนวทางการพัฒนาองค์การสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยการสนทนากลุ่ม โดยผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ด้านองค์การแห่งการเรียนรู้



ขั้นตอนที่ 5 ประเมินแนวทางการพัฒนาองค์การสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงานระดับคณะในมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือ

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถาม ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าความถี่ (frequency) แล้วสรุปออกมาเป็นค่าร้อยละ (percentage) ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันที่เป็นจริง และสภาพที่พึงประสงค์ในการพัฒนาองค์การสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ลักษณะแบบสอบถาม เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า ใช้การวิเคราะห์ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาองค์การสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของหน่วยงานระดับคณะ ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา

2. การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัย

1. สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ในการพัฒนาองค์การสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของหน่วยงานระดับคณะในมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือ สรุปแต่ละประเด็นดังนี้

1.1 สภาพปัจจุบันที่เป็นจริงในการพัฒนาองค์การสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า โดยภาพรวมทั้ง 6 ด้านอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.58$, $S.D.=.72$) และเมื่อพิจารณารายด้านของการปฏิบัติจริงในปัจจุบันด้านที่มีอันดับสูงสุด คือ ด้านความเป็นผู้นำร่วมกัน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.64$, $S.D.=.80$) และด้านที่มีอันดับต่ำสุด คือ ด้านระบบสารสนเทศ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.46$, $S.D.=.76$) รายละเอียดดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับ สภาพปัจจุบันที่เป็นจริงในการพัฒนาองค์การสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมและรายด้าน

สภาพการพัฒนาองค์การ สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้	การปฏิบัติจริงในปัจจุบัน			
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับ
ด้านการคิดเชิงระบบ	3.54	.70	มาก	4
ด้านระบบสารสนเทศ	3.46	.76	ปานกลาง	6
ด้านโครงสร้างองค์การ	3.59	.81	มาก	3
ด้านความเป็นผู้นำร่วมกัน	3.64	.80	มาก	1
ด้านการถ่ายโอนความรู้	3.47	.82	ปานกลาง	5
ด้านการเรียนรู้ของทีม	3.62	.85	มาก	2
รวม	3.58	.72	มาก	



1.2 สภาพที่พึงประสงค์ในการพัฒนาองค์การสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่าโดยภาพรวมทั้ง 6 ด้านอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.29$, $S.D.=.63$) และเมื่อพิจารณารายด้านการปฏิบัติที่พึงประสงค์ด้านที่มีอันดับสูงสุด คือ ด้านการเรียนรู้

ของทีม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.33$, $S.D.=.66$) และด้านที่มีอันดับต่ำสุด คือ ด้านการคิดเชิงระบบ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.27$, $S.D.=.66$) รายละเอียดดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับ สภาพที่พึงประสงค์ในการพัฒนาองค์การสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมและรายด้าน

สภาพการพัฒนางานองค์การ สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้	การปฏิบัติที่พึงประสงค์			
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับ
ด้านการคิดเชิงระบบ	4.27	.66	มาก	6
ด้านระบบสารสนเทศ	4.28	.69	มาก	5
ด้านโครงสร้างองค์การ	4.3.....2	.71	มาก	2
ด้านความเป็นผู้นำร่วมกัน	4.30	.65	มาก	4
ด้านการถ่ายโอนความรู้	4.30	.64	มาก	3
ด้านการเรียนรู้ของทีม	4.33	.66	มาก	1
รวม	4.29	.63	มาก	

2. แนวทางการพัฒนางานองค์การสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

แนวทางการพัฒนางานองค์การแห่งการเรียนรู้หน่วยงานระดับคณะในมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือ ประกอบด้วย 6 ด้าน คือ 1) ด้านระบบสารสนเทศ ควรจัดให้มีระบบสารสนเทศที่มีคุณภาพในการแปลงข้อมูลความรู้ออกมาใช้ได้ อย่างสะดวกรวดเร็ว 2) ด้านการถ่ายโอนความรู้ ควรจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ หรือการฝึกอบรม เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ ประสบการณ์และทักษะระหว่างบุคลากรสายสนับสนุนทั้งภายในกับภายนอกคณะ 3) ด้านการคิดเชิงระบบ ควรสนับสนุนให้บุคลากรสายสนับสนุนได้รับการฝึกอบรมให้มีทักษะการคิดอย่างสร้างสรรค์ และทดลองปฏิบัติเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ 4) ด้านโครงสร้างองค์การ ควรหมั่นเวียนการปฏิบัติงาน

เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ กระบวนการปฏิบัติงานอื่น ๆ ที่สามารถช่วยเหลืองานกันและปฏิบัติงานแทนกันได้ 5) ด้านการเรียนรู้ของทีม ควรแก้ไขปัญหา ร่วมกันในคณะด้วยความสามัคคี มุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ ร่วมกันของผู้บริหาร และบุคลากรสายสนับสนุน และ 6) ด้านความเป็นผู้นำร่วมกัน ควรสร้างระบบพี่เลี้ยง ช่วยผู้บริหารในการแนะนำ ฝึกสอน ให้คำปรึกษา เพื่อส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันในการแก้ไขปัญหาของคณะ

อภิปรายผล

การวิจัย แนวทางการพัฒนางานองค์การสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของหน่วยงานระดับคณะในมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือ ครั้งนี้ มีประเด็นที่น่าสนใจที่นำมาอภิปรายได้ดังนี้



1. สภาพปัจจุบันในการพัฒนาองค์การ
 ส่องค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่า การปฏิบัติจริง
 มากที่สุด คือ ด้านความเป็นผู้นำร่วมกัน ทั้งนี้
 เป็นเพราะว่า การพัฒนาองค์การส่องค์การแห่ง
 การเรียนรู้ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในทุกระดับ และ
 ทุกฝ่ายต้องเข้ามามีส่วนร่วมที่จะขับเคลื่อนการ
 บริหารงานขององค์การให้ไปสู่เป้าหมายเดียวกัน
 ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Goh (1998: 18)
 ที่กล่าวว่า ในสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันสูง
 ผู้บริหารถือว่าเป็นผู้นำในการปฏิบัติ เพื่อให้เกิด
 ความรู้ ความเข้าใจจนมีความชำนาญ ที่จะให้การ
 สนับสนุนความ สามารถของบุคคลเข้ามามีส่วนร่วม
 และมีความเป็นผู้นำร่วมกันในการดำเนินงาน
 ขององค์การ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ทั้ง 6 ด้าน
 มีประเด็นสำคัญที่ควรอภิปรายผล ดังนี้

1.1 ด้านการคิดเชิงระบบ พบว่า การ
 ปฏิบัติจริงมากที่สุด คือ การสนับสนุนให้บุคลากร
 สายสนับสนุนใช้หลักการคิดอย่างมีเหตุผลในการ
 แก้ไขปัญหาบนพื้นฐานความเป็นจริงมากกว่า
 การคาดเดา ทั้งนี้เป็นเพราะว่า การปฏิบัติงาน
 อาจเกิดปัญหาขึ้นได้หลายรูปแบบที่ต่างกัน การ
 แก้ไขปัญหาจึงจำเป็นต้องศึกษาถึงสาเหตุที่มา
 ของปัญหา และค้นหาวิธีการแก้ปัญหาผ่าน
 กระบวนการคิด การไตร่ตรองอย่างรอบคอบ โดย
 การศึกษาข้อมูล และหลักฐาน ไม่ยึดความคิดของ
 ตนเองเป็นหลักในการแก้ไขปัญหา ซึ่งสอดคล้อง
 กับงานวิจัยของ ประยูร อิ่มสวัสดิ์ (2552: 116)
 ได้ศึกษาลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
 ของมหาวิทยาลัยบูรพา พบว่า บุคลากรสามารถใช้
 หลักความเป็นเหตุเป็นผลในการหาคำตอบ
 ของการพัฒนา และมีการบูรณาการนำความรู้
 ใหม่ ๆ นำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน

1.2 ด้านระบบสารสนเทศ พบว่า การ
 ปฏิบัติจริงมากที่สุด คือ การส่งเสริมให้บุคลากร
 สายสนับสนุนมีความรู้ ความเข้าใจในการเข้าถึง

ข้อมูลในระบบสารสนเทศ ทั้งนี้เป็นเพราะว่า ความ
 ต้องการใช้สารสนเทศขึ้นอยู่กับบุคคลแต่ละคน
 แต่ละตำแหน่ง และลักษณะของงาน เป็นการเข้า
 ถึงข้อมูลเพื่อใช้ข้อมูลในการปฏิบัติงาน เพื่อการ
 บริหาร และเพื่อการตัดสินใจ เป็นต้น องค์การ
 ต้องมีวิธีการที่จะเข้าถึงข้อมูลความรู้ที่ต้องการ
 ได้ง่ายและสะดวก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ
 นฤมล สายะบุตร (2553: 296) ได้ศึกษารูป
 แบบการจัดการความรู้สู่การเป็นองค์การแห่งการ
 เรียนรู้ในโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักร
 ในประเทศไทย พบว่า การสืบค้นความรู้เป็น
 ลักษณะของการเข้าถึงความรู้ที่ผู้ใช้ต้องการนำมา
 ประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน และบุคลากรทราบ
 ถึงช่องทางหรือวิธีการค้นหาความรู้ต่างๆ ทั้ง
 รูปแบบที่เป็นทางการและรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ

1.3 ด้านโครงสร้างองค์การ พบว่า การ
 ปฏิบัติจริงมากที่สุด คือ การจัดให้มีระบบการ
 ติดต่อสื่อสารกันภายในคณะอย่างมีคุณภาพ ทั้งนี้
 เป็นเพราะว่า การสื่อสารที่ดีระหว่างบุคลากร
 ภายในองค์การ จะช่วยสร้างความเข้าใจอันดีต่อกัน
 และทำให้ได้รับความร่วมมือในการปฏิบัติงาน
 มีผลทำให้การดำเนินงานขององค์การเป็นไปอย่าง
 มีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ
 วรณะ บุชบา (2553: 125) ได้ศึกษาปัจจัย
 ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ
 สถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการ
 ศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ระบบการติดต่อสื่อสาร
 ที่สะดวกสบายและรวดเร็ว ทั้งระหว่างผู้บริหารกับ
 ผู้ใต้บังคับบัญชา และระหว่างเพื่อนร่วมงาน
 ด้วยกัน เป็นเครื่องมือสำคัญที่จะทำให้เกิดการ
 แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ตลอดจนเกิดการแลกเปลี่ยน
 ประสบการณ์ของบุคลากรทุกคนในองค์การอย่าง
 แท้จริง

1.4 ด้านความเป็นผู้นำร่วมกัน พบว่า
 การปฏิบัติจริงมากที่สุด คือ การมอบอำนาจการ



ตัดสินใจในการบริหารงานของคณะให้กับผู้บริหารตามลำดับชั้นของคณะ ทั้งนี้เป็นเพราะว่า ภาระงานทั้งหมดนั้นมียุ่เป็นจำนวนมาก ผู้บริหารไม่สามารถปฏิบัติและรับภาระงานทั้งหมดได้ จำเป็นต้องมอบอำนาจให้บุคคลผู้ทำหน้าที่สำคัญรองลงมาหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องโดยตรงเป็นผู้ปฏิบัติแทน โดยผู้บริหารเป็นผู้มอบอำนาจให้ควบคู่ไปกับการรับผิดชอบตามภารกิจหน้าที่นั้นๆ และผู้รับมอบอำนาจสามารถดำเนินการและตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง และมีความรับผิดชอบร่วมกับผู้บริหารตามส่วนที่ได้รับมอบหมายอันเป็นการเพิ่มศักยภาพ ก่อให้เกิดแรงจูงใจอย่างยิ่งใหญ่แก่ผู้ได้รับมอบอำนาจที่จะได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานให้สำเร็จ ช่วยเพิ่มพลังให้แก่องค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อภิธา ธาณรัตน์ (2554: 290) ได้ศึกษารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏ ในกรุงเทพมหานคร พบว่าคณะมีระบบกระจายอำนาจการตัดสินใจโดยเพิ่มอำนาจการบริหารงานให้แก่บุคคลตาม ลำดับชั้น เพื่อให้บุคลากรในคณะพัฒนาตนเอง พัฒนางาน และพัฒนาคณะให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

1.5 ด้านการถ่ายโอนความรู้ พบว่า การปฏิบัติจริงมากที่สุด คือ การนำบุคลากรสายสนับสนุนไปศึกษาดูงาน เพื่อสร้างเครือข่ายและแลกเปลี่ยนความรู้และเรียนรู้ร่วมกันกับหน่วยงานภายนอกมหาวิทยาลัย ทั้งนี้เป็นเพราะว่า การศึกษาดูงานเป็นวิธีการหนึ่งที่จะให้บุคลากรมีโอกาสได้เรียนรู้การปฏิบัติงานจากสถาบันอื่น เพื่อต่อยอดความคิดการพัฒนางานในหน้าที่ให้ดียิ่งขึ้น และเป็นการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างกันนำไปสู่การเป็นเครือข่ายในอนาคต ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Goh (1998: 18) ที่กล่าวว่า ความสามารถในการถ่ายโอนความรู้ภายในและข้ามขอบเขตสู่ภายนอกองค์กร เป็นปัจจัยสำคัญ

ความรู้และทักษะต่างๆ เป็นที่เห็นได้ชัดว่าจะไร้ประโยชน์หากไม่มีการถ่ายโอนโดยพนักงานไปยังหน่วยงานต่างๆ ขององค์กร แต่ในทางตรงกันข้ามจะมีประโยชน์ถ้าได้มีการถ่ายโอนไปยังหน่วยงานภายในขององค์กร เพื่อที่จะช่วยแก้ไขปัญหาสร้างสรรค์ความคิดใหม่ๆ

1.6 ด้านการเรียนรู้ของทีม พบว่า การปฏิบัติจริงมากที่สุด คือ การส่งเสริมให้บุคลากรสายสนับสนุนมีระบบการทำงานเป็นทีมเพื่อให้ได้ใช้ทักษะความรู้ ความสามารถในการแก้ไขปัญหาให้กับคณะ ทั้งนี้เป็นเพราะว่า การทำงานเป็นทีม ช่วยเสริมสร้างให้บุคลากรทุกคนได้รับโอกาสในการพัฒนาทักษะและเรียนรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้และตัดสินใจร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ บัณรส มาลากุล ณ อยุธยา (2551: 70-71) ที่กล่าวว่า เพื่อให้้องค์กรสามารถเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และทำให้ความรู้ใหม่สามารถไหลเวียนไปตามนโยบาย กระบวนการปฏิบัติงาน ความคิด และการกระทำได้โดยสะดวก องค์กรควรจัดระบบกิจกรรมการเรียนรู้เป็นทีม เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ระหว่างกันและกันเป็นการส่งเสริมการเรียนรู้ทักษะในการทำงานร่วมกันเป็นทีม

2. สภาพที่พึงประสงค์ในการพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า การปฏิบัติที่พึงประสงค์มากที่สุด คือ ด้านการเรียนรู้ของทีม ทั้งนี้เป็นเพราะว่า การที่บุคคลมารวมกลุ่มกัน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ในการทำงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กิตติ ศศิวิมลลักษณ์ (2555: 193) ได้ศึกษาแนวทางการบริหารจัดการปัจจัยที่ส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบัน อุดมศึกษาเอกชน พบว่า สภาพด้านการเรียนรู้เป็นทีม อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ทั้ง 6 ด้าน มีประเด็นสำคัญที่ควรอภิปรายผล ดังนี้



2.1 ด้านการคิดเชิงระบบ พบว่า การปฏิบัติที่พึงประสงค์มากที่สุด คือ การสนับสนุนให้บุคลากรสายสนับสนุนได้รับการฝึกอบรมให้มีทักษะการคิดอย่างสร้างสรรค์ ทั้งนี้เป็นเพราะว่าความคิดสร้างสรรค์เป็นความสามารถที่มีอยู่ในตัวของแต่ละบุคคล สามารถพัฒนาเพิ่มให้มีศักยภาพมากขึ้นด้วยการฝึกฝนอย่างสม่ำเสมอ ด้วยการสอน และฝึกอบรม หรือจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมความเป็นอิสระในการเรียนรู้ ที่แสวงหาได้จากบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถทั้งภายในและภายนอกองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ฌีร์ซุ วัฒนพานิช (2550: 155) ได้ศึกษารูปแบบการจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้สำหรับบุคลากรกลุ่มโรงเรียนในเครือสารสาสน์ พบว่าบุคลากรจะต้องได้รับการส่งเสริมทักษะส่วนบุคคลใหม่ๆ เพิ่มเติมจากความรู้ที่ได้ศึกษามา และที่ได้รับจากประสบการณ์การทำงาน เพื่อนำมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานในองค์การได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว และสามารถตามทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานได้

2.2 ด้านระบบสารสนเทศ พบว่า การปฏิบัติที่พึงประสงค์มากที่สุด คือ การจัดให้มีระบบสารสนเทศที่ทันสมัยช่วยจัดเก็บรวบรวมข้อมูลความรู้ที่ได้จากการจัดการความรู้ ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ทั้งนี้เป็นเพราะว่าการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการจัดเก็บหรือรวบรวมข้อมูล และแสดงผลข้อมูลในรูปแบบและภาษาที่เข้าใจ จะทำให้บุคลากรสามารถนำความรู้มาใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Marquardt (2002: 30-31) ที่กล่าวว่า การพัฒนาองค์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จำเป็นต้องอาศัยเทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นเทคโนโลยีพื้นฐานมาจาก

คอมพิวเตอร์ที่ใช้ในการรวบรวม ใส่รหัสข้อมูล การจัดเก็บ และการถ่ายโอนข้อมูลในองค์การ และทั่วไป

2.3 ด้านโครงสร้างองค์การ พบว่า การปฏิบัติที่พึงประสงค์มากที่สุด คือ การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรสายสนับสนุนในการปฏิบัติงานตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ทั้งนี้เป็นเพราะว่า การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรแต่ละคนไว้อย่างชัดเจน จะทำให้การปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่และตรงตามความสามารถ ปฏิบัติงานไม่ซ้ำซ้อนกัน เป็นผลดีต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน และความก้าวหน้าในสายงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ภูษิต รุ่งแก้ว (2555: 222) ได้ศึกษาการพัฒนา รูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์กระทรวงวัฒนธรรม พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในด้านการจัดโครงสร้างและการบริหารงาน คือการจัดระบบมอบหมายงานและความรับผิดชอบที่เหมาะสม กำหนดตัวบุคคลที่รับผิดชอบงานให้สอดคล้องกับความรู้ความสามารถ

2.4 ด้านความเป็นผู้นำร่วมกัน พบว่า การปฏิบัติที่พึงประสงค์มากที่สุด คือ การมอบอำนาจการตัดสินใจในการบริหารงานของคณะให้กับผู้บริหารตามลำดับชั้นของคณะ ทั้งนี้เป็นเพราะว่า การบริหารจะเป็นไปด้วยความรวดเร็ว คล่องตัว เป็นการลดขั้นตอนในการสั่งการ การอนุญาต และการอนุมัติ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วลีษฐ์ พรหมบุตร (2555: 302-303) ได้ศึกษาคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้และผลต่อคุณภาพการบริการ: การศึกษาเชิงประจักษ์ของโรงพยาบาลในประเทศไทย พบว่า การกระจายหรือการให้อำนาจในขอบเขตที่เหมาะสมแก่บุคลากรนับเป็นองค์ประกอบหนึ่งของคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเท่ากับเป็นการ



ดึงแรงจูงใจ ความรู้ ประสบการณ์ คักยภาพ ความสามารถที่บุคลากรมีอยู่ออกมาใช้ในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มคักยภาพ

2.5 ด้านการถ่ายโอนความรู้ พบว่า การปฏิบัติที่พึงประสงค์มากที่สุด คือ การส่งเสริมให้บุคลากรสายสนับสนุนที่มีความชำนาญเฉพาะด้านแบ่งปันความรู้และทักษะของตนที่เป็นประโยชน์ให้กับเพื่อนร่วมงาน ทั้งนี้เป็นเพราะว่า ความสำคัญของการแบ่งปันความรู้ ความคิด และเทคนิคต่างๆ ในการปฏิบัติงาน จะเป็นประโยชน์ และมีค่าต่อเพื่อนร่วมงานที่จะได้นำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนางานต่างๆ ขององค์การให้สำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Gephart et al. (1996: 38) ที่กล่าวว่า การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในระดับที่เป็นระบบ (continuous learning at the systems level) ของแต่ละคนแบ่งปันการเรียนรู้ของเขาทั้งหลายให้แก่เพื่อนร่วมงานในองค์การให้สามารถเรียนรู้โดยการถ่ายโอนความรู้และโดยการบูรณาการการเรียนรู้เข้ากับการปฏิบัติงานประจำขององค์การ

2.6 ด้านการเรียนรู้ของทีม พบว่า การปฏิบัติที่พึงประสงค์มากที่สุด คือ การส่งเสริมให้บุคลากรสายสนับสนุนมีระบบการทำงานเป็นทีมเพื่อพัฒนาความคิด สร้างแนวความคิดใหม่ๆ ให้กับคณะ ทั้งนี้เป็นเพราะว่า องค์การสามารถสร้างทีมงานที่มีคักยภาพสูงในการทำงานได้ จะทำให้การบริหารจัดการและการขับเคลื่อนองค์การไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในยุคปัจจุบันทุกองค์การต้องก้าวทัน และก้าวล้ำคู่แข่งอื่น จึงต้องพัฒนาคักยภาพของบุคลากรเพื่อให้สามารถนำพาองค์การไปสู่เป้าหมายได้ โดยมีกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และมีผลการปฏิบัติที่มีประสิทธิผลต้องอาศัยการทำงานเป็นทีมเข้ากับกระบวนการเรียนรู้ตลอดเวลาอย่างต่อเนื่อง จะส่งเสริมให้เกิดความคิดริเริ่ม และ

สร้างสรรค์ พร้อมทั้งจะใช้ความรู้ความสามารถของบุคลากรทั้งระดับผู้บริหาร และระดับผู้ปฏิบัติร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สะอ้าน ลุนพรหม (2553: 84) ได้ศึกษาการพัฒนาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และการพัฒนาที่มงานของโรงเรียนอนุบาลอุบลรัตน์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 พบว่า ผลที่เกิดกับผู้บริหาร มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการบริหาร โดยเน้นกระบวนการมีส่วนร่วมโดยการทำงานเป็นทีม มีกระบวนการทำงานเป็นทีมที่ชัดเจน

3. แนวทางการพัฒนาองค์การสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า ประกอบด้วย 6 ด้าน ดังนี้

3.1 ด้านระบบสารสนเทศ ควรจัดให้มีระบบสารสนเทศที่มีคุณภาพในการแปลงข้อมูลความรู้ออกมาใช้ได้อย่างสะดวกรวดเร็ว ทั้งนี้เป็นเพราะว่า ระบบสารสนเทศ จะทำการรวบรวมประมวลผล กลั่นกรองข้อมูลต่างๆ และสามารถนำข้อมูลที่ประมวลผลแล้วไปใช้ในการประกอบการตัดสินใจ และการบริหารงานขององค์การได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วุฒิภัทร จันทรสาร และสุพรรณิ สมานญาติ (2558: 195) ได้ศึกษาการพัฒนากลยุทธ์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศกองทัพอากาศ พบว่า ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเพิ่มความเร็วหรือคุณภาพในการเรียนรู้ รวมไปถึงสามารถหาข้อมูลต่างๆ โดยใช้ระบบสารสนเทศได้ เช่น การแปลงเอกสารทางราชการ คู่มือการปฏิบัติงาน เป็นต้น

3.2 ด้านการถ่ายโอนความรู้ ควรจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ หรือการฝึกอบรม เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ ประสบการณ์และทักษะระหว่างบุคลากรสายสนับสนุนทั้งภายในกับภายนอกคณะ ทั้งนี้เป็นเพราะว่า การถ่ายโอนความรู้เป็นกระบวนการที่จะแบ่งปันความรู้ แลก



เปลี่ยนการเรียนรู้ จากบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ไปสู่บุคคลอื่นที่สามารถจะนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ทั้งภายในและภายนอกองค์การ โดยการประชุม การสนทนา การฝึกอบรม เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุกานดา ลำภาทอง (2554: 110) ได้ศึกษาเปรียบเทียบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพระหว่างโรงพยาบาลชุมชน เขตตรวจราชการสาธารณสุขที่ 1 ที่ได้รับและยังไม่ได้รับการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลพบว่า ประสบการณ์ในการพัฒนาสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ ใช้การจัดประชุมวิชาการในการประชุมประจำเดือนของกลุ่ม เพื่อส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้จากการที่ไปอบรมจากหน่วยงานภายนอกมานำเสนอในการประชุมประจำเดือน

3.3 ด้านการคิดเชิงระบบ ควรสนับสนุนให้บุคลากรสายสนับสนุนได้รับการฝึกอบรมให้มีทักษะการคิดอย่างสร้างสรรค์ และทดลองปฏิบัติเพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ ทั้งนี้เป็นเพราะว่า การสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ จะเกิดขึ้นได้จากบุคลากรเรียนรู้โดยการทดลอง ได้ลงมือปฏิบัติจริง จากการศึกษาค้นคว้าวิจัย หรือจากการแสวงหาความรู้ที่มีอยู่ในแหล่งต่างๆ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อุมาวดี เกิดพร้อม (2556: 291-292) ได้ศึกษาการพัฒนา รูปแบบการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การในอุตสาหกรรมประกันภัยไทย พบว่า การแสวงหาความรู้ ในการเรียนรู้จากผู้อื่นแต่เพียงอย่างเดียวจะทำให้องค์การพัฒนาตนเองแบบค่อยเป็นค่อยไป แต่การพัฒนาในระดับอนุภาคนั้นจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อองค์การสร้างแนวคิดใหม่และความรู้ใหม่ ด้วยการส่งเสริมกิจกรรม เช่น จัดให้มีการค้นคว้าทดลองย่อยๆ และมีการให้ข้อมูลป้อนกลับ จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการคิดสร้างสรรค์และการคิดด้วย

สมองซีกขวา

3.4 ด้านโครงสร้างองค์การ ควรหมุนเวียนการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ กระบวนการปฏิบัติงานอื่นๆ ที่สามารถช่วยเหลืองานกันและปฏิบัติงานแทนกันได้ ทั้งนี้เป็นเพราะว่า การหมุนเวียนการปฏิบัติงานภายในและข้ามสายงานจะเป็นประโยชน์ต่อองค์การ เพื่อการเรียนรู้งานเพิ่มเติม และการทดแทนอัตรากำลังที่ขาด จะทำให้บุคลากรมีทักษะและความรู้ที่กว้างขึ้น นำไปสู่การพัฒนาที่เต็มศักยภาพ และมีความก้าวหน้า ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด ของ Bennett & O'Brien (1994: 44) ที่กล่าวว่า การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ โครงสร้างองค์การสามารถสนับสนุนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องโดยให้รายละเอียดหน้าที่ความรับผิดชอบ ที่ตอบสนองต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลง ไปตามสภาพแวดล้อมภายนอกเช่นเดียวกันกับความต้องการของคนและองค์การเอง แนวทางการปฏิบัติงาน ที่ได้มีการหมุนเวียนการปฏิบัติงาน ถือได้ว่าเป็นการส่งเสริมความยืดหยุ่นในงาน

3.5 ด้านการเรียนรู้ของทีม ควรแก้ไขปัญหาร่วมกันในคณะด้วยความสามัคคี มุ่งมั่นสู่ความสำเร็จร่วมกันของผู้บริหาร และบุคลากรสายสนับสนุน ทั้งนี้เป็นเพราะว่า การระดมความคิดจากทุกระดับ จะเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ที่จะช่วยหาวิธีการแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม และได้ผลดี บรรลุเป้าหมายเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ที่ได้กำหนดการพัฒนาส่วนราชการให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในการบริหารราชการแนวใหม่ ตามมาตรา 11 ว่า ต้องมีการสร้างควมมีส่วนร่วมในหมู่ข้าราชการให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อนำมาพัฒนาใช้ในการปฏิบัติราชการร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพ



3.6 ด้านความเป็นผู้นำร่วมกัน ควรสร้างระบบพี่เลี้ยง ช่วยผู้บริหารในการแนะนำฝึกสอน ให้คำปรึกษา เพื่อส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันในการแก้ไขปัญหาของคณะ ทั้งนี้เป็นเพราะว่า องค์กรต้องการผู้บริหารที่เป็นผู้นำที่ดีที่จะนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องพัฒนาคนอื่นให้สามารถปฏิบัติงานควบคู่ไปกับตนเองได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของปารวี เจริญยศ (2555: 279) ได้ศึกษาการพัฒนาตัวบ่งชี้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2 พบว่า ตัวบ่งชี้ผู้บริหารเป็นพี่เลี้ยง ผู้สอนงาน และอำนวยความสะดวก ให้บุคลากรแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ มีความสำคัญต่อการพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยเช่นกัน (สุวัฒน์ จุลสุวรรณ, 2559: 192)

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 หน่วยงานระดับคณะในมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือ ควรเน้นการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง เพื่อให้เป็นบุคคลที่มีความคิดเป็นระบบในการปฏิบัติงาน ดังนี้ส่งเสริมให้บุคลากรคิดเชื่อมโยงเหตุการณ์ที่ล้มเหลวและประสบความสำเร็จที่ผ่านมาเป็นข้อมูลสนับสนุนในการปฏิบัติงานและการแก้ไขปัญหา กระตุ้นให้บุคลากรคิดในวิธีการใหม่ๆ เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมปฏิบัติงานให้ทันต่อความ

เปลี่ยนแปลง ส่งเสริมให้บุคลากรคิดอย่างมีขั้นตอนในการจัดลำดับความสำคัญในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้บุคลากรมีการติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงาน และนำผลการประเมินมาปรับปรุงพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง

1.2 หน่วยงานระดับคณะในมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือ ควรเน้นการพัฒนาการสร้างความรู้ใหม่ๆ ที่เกิดจากการปฏิบัติงาน

1.3 หน่วยงานระดับคณะในมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือ ควรร่วมมือกันในการจัดกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อการสร้างความรู้ใหม่ให้เกิดขึ้น เพื่อเพิ่มศักยภาพที่ส่งเสริมการใช้ทักษะการเขียน เพื่อการถ่ายทอดความรู้ในงานที่ปฏิบัติ

1.4 หน่วยงานระดับคณะในมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือ ควรเน้นการพัฒนาการเรียนรู้อร่วมกันของทีม โดยการประชุม หรือการสนทนา เพื่อการทำงานของทีมที่เป็นระบบมากขึ้น มีการนำทักษะความรู้ ความสามารถของแต่ละบุคคลมาใช้ในการดำเนินงาน และการแก้ไขปัญหาให้กับองค์กร

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

การวิจัยครั้งนี้ใช้กลุ่มตัวอย่างเฉพาะผู้บริหาร และบุคลากรสายสนับสนุน เท่านั้น การพัฒนาองค์การสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ควรมาจากการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่าย ดังนั้น จึงควรศึกษาจากกลุ่มบุคลากรทุกกลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหาร บุคลากรสายวิชาการ และบุคลากรสายสนับสนุน



เอกสารอ้างอิง

- กิตติ ศศิวิมลลักษณ์. (2555). *แนวทางการบริหารจัดการปัจจัยที่ส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน*. วิทยานิพนธ์ ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย, เชียงราย.
- เจษฎา นกน้อย และคณะ. (2553). *นันทนาการและการจัดการความรู้และการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณัฐ วัฒนพานิช. (2550). *รูปแบบการจัดองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับบุคลากรกลุ่มโรงเรียนในเครือข่าย*. วิทยานิพนธ์ ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพมหานคร.
- นฤมล สายะบุตร. (2553). *รูปแบบการจัดการความรู้สู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย, ปทุมธานี.
- ประยูร อิ่มสวัสดิ์. (2552). *ลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา*. วิทยานิพนธ์ ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, นครนายก.
- ปัทมา มาลากุล ณ อยุธยา. (2551). *การพัฒนาองค์กร*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: มิสเตอร์ก็้อปปี.
- ปารวี เจริญยศ. (2555). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในกลุ่มจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2*. วิทยานิพนธ์ ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, สกลนคร.
- ภูษิต รุ่งแก้ว. (2555). *การพัฒนาแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์กระทรวงวัฒนธรรม*. วิทยานิพนธ์ ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยสยาม, กรุงเทพมหานคร.
- วรรณะ บุษบา. (2553). *การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยสยาม, กรุงเทพมหานคร.
- วลีษฐ์ พรหมบุตร. (2555). *คุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้และผลต่อคุณภาพการบริการ: การศึกษาเชิงประจักษ์ของโรงพยาบาลในประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, กรุงเทพมหานคร.
- วุฒิกัทร จันท์สาร และสุพรรณิ สมานญาติ. (2558). *การพัฒนากลยุทธ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศกองทัพอากาศ*. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย ฉบับสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์*, 5 (3), 182-197.
- สะอ้าน ลุนพรหม. (2553). *การพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และการพัฒนาทีมงานของโรงเรียนอนุบาลอุบลรัตน์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4*. วิทยานิพนธ์ ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, เลย.



- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.). (2546). *คู่มือคำอธิบายและแนวทางปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546*. กรุงเทพมหานคร: ลิขิตการพิมพ์.
- สุกานดา ลำเกาทอง. (2554). *เปรียบเทียบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพระหว่างโรงพยาบาลชุมชน เขตตรวจราชการสาธารณสุขที่ 1 ที่ได้รับและยังไม่ได้รับการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล*. วิทยานิพนธ์ พย.ม., มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- สุวัฒน์ จุลสุวรรณ. (2559). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม*. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*. 10(4): 192-208.
- อภิชา ธาณีรัตน์. (2554). *รูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ กจ.ด., มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, กรุงเทพมหานคร.
- อุมาวดี เกิดพร้อม. (2556). *การพัฒนาแบบการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์กรในอุตสาหกรรมประกันภัยไทย*. วิทยานิพนธ์ ปร.ด., มหาวิทยาลัยสยาม, กรุงเทพมหานคร.
- Bennett, J.K., & O'Brien, M.J. (1994). The building blocks of the learning organization. *Training*, 31 (6), 41-49.
- Garvin, D.A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71 (4), 78-91.
- Gephart, M.A., Marsick, V.J., Van Buren, M.E., & Spiro, M.S. (1996). Learning organizations come alive. *Training and Development*, 50 (12), 34-45.
- Goh, S.C. (1998). Toward a learning organization: The strategic building blocks. *S.A.M. Advanced Management Journal*, 63 (2), 15-22.
- Krejcie, R.V., & Morgan, D.W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.
- Marquardt, M.J. (2002). *Building the learning organization: mastering the 5 elements for corporate learning*. Palo Alto: Davies-Black Publishing. California: Consulting Psychologists Press.
- Senge, P.M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
- Stata, R. (1989). Organizational learning-the key to management innovation. *Sloan Management Review*, 30 (3), 63-73.