การพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
โดยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบโครงสร้างเชิงเส้น

วิชิต แสงสว่าง

ดุษฎีนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาการจัดการการศึกษา วิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์
พ.ศ. 2555

DPU

THE DEVELOPMENT OF LEARNING ORGANIZATION MODEL FOR RAJABHAT UNIVERSITIES USING STRUCTURAL EQUATION MODELING

WICHIT SAENGSAWANG

เลขทะเบียน 0222705
วันลงทะเบียน 1 ต.ค. 2555
เลขเรียกหนังสือ ว378.101
ว551ก
[2555]

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirement for the Degree of Doctor of Philosophy Program in Education Management

Department of Education Management

College of Education Sciences, Dhurakij Pundit University

2012

DPU

ใบรับรองวิทยานิพนธ์

วิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

ปริญญา ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต

หัวข้อวิทยานิพนธ์ การพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบโครงสร้างเชิงเส้น

เสนอโดย วิชิต แสงสว่าง

หลักสูตร ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ศาสตราจารย์ ดร.ไพฑูรย์ สินลารัตน์

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม รองศาสตราจารย์ ดร.ปรีชา คัมภีรปกรณ์

ได้พิจารณาเห็นชอบโดยคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์แล้ว

..... ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อุทัย บุญประเสริฐ)

..... กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

(ศาสตราจารย์ ดร.ไพฑูรย์ สินลารัตน์)

..... กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปรีชา คัมภีรปกรณ์)

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรวรรณ ตัณฑ์เจริญรัตน์)

..... กรรมการ

(อาจารย์ ดร.สุชาติ เมืองแก้ว)

วิทยาลัยครุศาสตร์รับรองแล้ว

..... คณบดีวิทยาลัยครุศาสตร์

(ศาสตราจารย์ ดร.ไพฑูรย์ สินลารัตน์)

วันที่ 29 เดือน ตุลาคม พ.ศ. 2555

DPU

กิตติกรรมประกาศ

ดุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณายิ่งจาก ศาสตราจารย์ ดร.ไพฑูรย์ สินลารัตน์ อาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.ปรีชา คัมภีรปกรณ์ อาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์ร่วม ที่กรุณาเสียสละเวลาให้คำปรึกษา แนะนำ ตรวจสอบและแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ตลอดจนทำให้ผู้วิจัยเกิดแนวคิดใหม่ ๆ ที่สามารถนำไปใช้แก้ปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นตลอดการดำเนินการทำดุษฎีนิพนธ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและตระหนักในคุณค่าที่ท่านอาจารย์มอบให้ จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.อุทัย บุญประเสริฐ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรวรรณ ตัณเจริญรัตน์และอาจารย์ ดร.สุชาติ เมืองแก้ว ที่ให้ความกรุณาเป็นกรรมการในการสอบดุษฎีนิพนธ์ และได้ให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ ทำให้ดุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณท่านผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ที่กรุณาสละเวลาตรวจสอบเครื่องมือให้และได้ให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการทำดุษฎีนิพนธ์ครั้งนี้

ขอกราบขอบพระคุณในความกรุณาของคณาจารย์ในสาขาวิชาการจัดการศึกษา วิทยาลัยครุศาสตร์ทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้แก่ผู้วิจัยตลอดการศึกษาตามหลักสูตรนี้

ขอกราบขอบพระคุณบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ในการออกหนังสือ เอกสารนำส่งไปยังหน่วยงานต่างๆที่ให้ข้อมูลในงานวิจัย ทำให้งานดุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงลงด้วยดี

ขอกราบขอบพระคุณท่านอธิการบดี รองอธิการบดีและคณบดีของมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 41 แห่งทั่วประเทศ ที่ให้ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลในงานดุษฎีนิพนธ์ครั้งนี้และขอบคุณเพื่อนร่วมรุ่นดุษฎีบัณฑิตสาขาการจัดการศึกษา

ขอขอบคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายฝน เสกขุนทด ที่ให้ความช่วยเหลือผู้วิจัย และให้คำปรึกษาในทุกเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานดุษฎีนิพนธ์เสมอมาเป็นอย่างสูง

ขอกราบขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ผ่องศรี มาสขาว เป็นผู้ให้คำปรึกษาในด้านภาษาอังกฤษที่ใช้ในงานดุษฎีนิพนธ์ เป็นอย่างสูง

ขอขอบคุณอาจารย์อดิราช เกิดทอง ซึ่งเป็นผู้ที่ช่วยให้คำแนะนำและให้คำปรึกษาด้านสถิติวิจัย (LISREL) จนงานดุษฎีนิพนธ์สำเร็จลงได้ด้วยดี

ขอกราบขอบพระคุณพระสุจิณ สุจิณโณ นิสิตร่วมรุ่นดุษฎีบัณฑิต ที่ท่านได้ให้ความเมตตาช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ ที่ผู้วิจัยร้องขอความช่วยเหลือในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำงานดุษฎีนิพนธ์ ในครั้งนี้

ขอกราบขอบพระคุณคุณพ่อ คุณแม่ ที่เคารพรักยิ่ง คุณค่าอันพึงมีของดุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้ ขอมอบไว้เพื่อทดแทนพระคุณบิดา มารดา ผู้ซึ่งให้ชีวิต ให้การศึกษาและเป็นตัวอย่างที่ดีในการดำรงชีวิต จนทำให้ผู้วิจัยได้สร้างสรรค์งานวิชาการเพื่อเป็นประโยชน์ต่อประเทศชาติและสังคม

วิชิต แสงสว่าง

DPU

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ฆ
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ	ซ
สารบัญตาราง	ฎ
สารบัญภาพ	ฒ
บทที่	
1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 ประเด็นปัญหาการวิจัย	7
1.3 วัตถุประสงค์ในการวิจัย	8
1.4 ขอบเขตการวิจัย	8
1.5 กรอบแนวคิดของการวิจัย	10
1.6 นิยามศัพท์เบื้องต้น	13
2 แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	20
2.1 มหาวิทยาลัยราชภัฏ	21
2.2 องค์การแห่งการเรียนรู้	26
2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาตัวบ่งชี้	145
2.4 แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ	170
3 ระเบียบวิธีวิจัย	177
ขั้นตอนที่ 1 การหาองค์ประกอบหลัก/องค์ประกอบย่อย องค์กรแห่งการเรียนรู้	179
ขั้นตอนที่ 2 การยืนยันองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	200
ขั้นตอนที่ 3 การหาองค์ประกอบที่มีอิทธิพลสูงที่ส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	203
ขั้นตอนที่ 4 การประเมินการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	204

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการศึกษา	210
สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้	211
ขั้นตอนที่ 1 การหาองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้ องค์การแห่งการเรียนรู้	223
ขั้นตอนที่ 2 การยืนยันองค์ประกอบองค์การแห่งการเรียนรู้ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	244
ขั้นตอนที่ 3 หาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ที่มีอิทธิพลสูงที่ส่งเสริมการเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	261
ขั้นตอนที่ 4 การประเมินการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	313
5 สรุปผลการศึกษา	322
5.1 สรุปผลการศึกษา	322
5.2 อภิปรายผลการศึกษา	325
5.3 ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย	333
บรรณานุกรม	336
ภาคผนวก	347
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่เข้าร่วมสนทนากลุ่ม	348
ภาคผนวก ข รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือ	352
ภาคผนวก ค ผลการพัฒนาองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้	354
ภาคผนวก ง แบบสอบถามเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ	382
ภาคผนวก จ ผลการประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและความเชื่อมั่น	392
ภาคผนวก ฉ แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	394
ภาคผนวก ช การแสดงจำนวนแบบสอบถามที่ตรวจสอบแล้วได้ฉบับสมบูรณ์	404

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
ภาคผนวก ซ ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับ 1	407
ภาคผนวก ฌ รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	434
ภาคผนวก ญ ผลการพัฒนาองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้	446
ภาคผนวก ฎ รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	462
ประวัติผู้เขียน	472

DPU

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
2.1	การวิเคราะห์แนวคิดทฤษฎีหาองค์ประกอบหลักการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	45
2.2	สรุปการวิเคราะห์แนวคิดทฤษฎีหาองค์ประกอบหลักการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	48
2.3	การวิเคราะห์หาองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักการคิดเชิงระบบ	52
2.4	สรุปการวิเคราะห์หาองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักการคิดเชิงระบบ	52
2.5	วิเคราะห์การหาองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักการเป็นบุคคลรอบรู้	55
2.6	สรุปการวิเคราะห์หาองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักการเป็นบุคคลรอบรู้	56
2.7	การวิเคราะห์หาองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักการมีแบบแผนความคิด	58
2.8	สรุปการวิเคราะห์หาองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักการมีแบบแผนความคิด	59
2.9	การวิเคราะห์หาองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	61
2.10	สรุปการวิเคราะห์หาองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	61
2.11	การวิเคราะห์หาองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	64
2.12	สรุปการวิเคราะห์หาองค์ประกอบย่อยองค์ประกอบหลักการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	65
2.13	การวิเคราะห์หาองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักการปรับเปลี่ยนองค์กร	70
2.14	สรุปการวิเคราะห์หาองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักการปรับเปลี่ยนองค์การ	71

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
2.15 การวิเคราะห์หาองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักการใช้เทคโนโลยี....	73
2.16 สรุปการวิเคราะห์หาองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักการใช้เทคโนโลยี.....	74
2.17 วิเคราะห์ตัวบ่งชี้ของพันธกิจและยุทธศาสตร์.....	81
2.18 องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย นิยามและตัวบ่งชี้.....	83
2.19 วิเคราะห์ตัวบ่งชี้ของการแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ และการถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์	88
2.20 องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย นิยามและตัวบ่งชี้.....	91
2.21 วิเคราะห์ตัวบ่งชี้ของการบริหารจัดการและ การดำเนินการจัดการ.....	98
2.22 องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย นิยามและตัวบ่งชี้.....	100
2.23 วิเคราะห์ตัวบ่งชี้ของวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์.....	105
2.24 องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย นิยามและตัวบ่งชี้.....	107
2.25 วิเคราะห์ตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำ บรรยากาศในการทำงาน และการจูงใจ.....	113
2.26 องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย นิยามและตัวบ่งชี้.....	116
2.27 วิเคราะห์ตัวบ่งชี้ของวัฒนธรรมองค์การ โครงสร้างองค์การ และระบบองค์การ	123
2.28 องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย นิยามและตัวบ่งชี้.....	126
2.29 วิเคราะห์ตัวบ่งชี้ของเทคโนโลยีสารสนเทศเทคโนโลยีพื้นฐานการเรียนรู้ และระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน.....	132
2.30 องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย นิยามและตัวบ่งชี้.....	134
3.1 คุณลักษณะรวม องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้ การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	180
4.1 คุณลักษณะรวม องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้ การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	225
4.2 คุณลักษณะรวม องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้ การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	247

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่ หน้า

4.3 สรุปผลการตรวจสอบค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา และความเชื่อมั่น 6 องค์ประกอบหลัก..... 260
4.4 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบย่อย..... 261
4.5 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแต่ละตัวบ่งชี้ ขององค์ประกอบย่อยที่ 1 ด้านวิสัยทัศน์..... 263
4.6 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแต่ละตัวบ่งชี้ ขององค์ประกอบย่อยที่ 2 ด้านพันธกิจ..... 264
4.7 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแต่ละตัวบ่งชี้ ขององค์ประกอบย่อยที่ 3 ด้านยุทธศาสตร์..... 265
4.8 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแต่ละตัวบ่งชี้ ขององค์ประกอบย่อยที่ 4 ด้านการแสวงหาความรู้..... 267
4.9 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแต่ละตัวบ่งชี้ ขององค์ประกอบย่อยที่ 5 ด้านการสร้างความรู้..... 268
4.10 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแต่ละตัวบ่งชี้ ขององค์ประกอบย่อยที่ 6 ด้านการจัดเก็บความรู้..... 269
4.11 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแต่ละตัวบ่งชี้ ขององค์ประกอบย่อยที่ 7 ด้านการถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์..... 270
4.12 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแต่ละตัวบ่งชี้ ขององค์ประกอบย่อยที่ 8 ด้านการบริหารจัดการ..... 271
4.13 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแต่ละตัวบ่งชี้ ขององค์ประกอบย่อยที่ 9 ด้านการดำเนินการจัดการ..... 272
4.14 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแต่ละตัวบ่งชี้ ขององค์ประกอบย่อยที่ 10 ด้านภาวะผู้นำ..... 273
4.15 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแต่ละตัวบ่งชี้ ขององค์ประกอบย่อยที่ 11 ด้านบรรยากาศในการทำงาน..... 274

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.16 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแต่ละตัวบ่งชี้ของค์ประกอบย่อยที่ 12 ด้านการจูงใจ	276
4.17 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแต่ละตัวบ่งชี้ของค์ประกอบย่อยที่ 13 ด้านวัฒนธรรมองค์การ	277
4.18 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแต่ละตัวบ่งชี้ของค์ประกอบย่อยที่ 14 ด้านโครงสร้างองค์การ	278
4.19 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแต่ละตัวบ่งชี้ของค์ประกอบย่อยที่ 15 ด้านระบบองค์การ	279
4.20 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแต่ละตัวบ่งชี้ของค์ประกอบย่อยที่ 16 ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	280
4.21 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแต่ละตัวบ่งชี้ของค์ประกอบย่อยที่ 17 ด้านเทคโนโลยีพื้นฐานการเรียนรู้	281
4.22 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแต่ละตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบย่อยที่ 18 ด้านระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน	282
4.23 ความเบ้ ความโด่งและค่าสถิติไค-สแควร์ทดสอบการแจกแจงเป็นโค้งปกติตัวแปรเดียว	283
4.24 สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร	289
4.25 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันตัวบ่งชี้ของโมเดลการคิดเชิงระบบ (ST)	290
4.26 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันตัวบ่งชี้ของโมเดลการเป็นบุคคลรอบรู้ (PM)	294
4.27 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันตัวบ่งชี้ของโมเดลการมีแบบแผนความคิด (MM)	297
4.28 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันตัวบ่งชี้ของโมเดลการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (TL)	299

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.29 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันตัวบ่งชี้ของโมเดลการปรับเปลี่ยนองค์การ (OT)	303
4.30 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันตัวบ่งชี้ของโมเดลการใช้เทคโนโลยี (TA)	306
4.31 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของโมเดลองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	309

DPU

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1.1	กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย	12
2.1	กรอบความคิดของการคิด	29
2.2	แสดงกระบวนการคิดเชิงระบบ	33
2.3	องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้	34
2.4	โมเดลการวัดองค์ประกอบหลักที่ 1 การคิดเชิงระบบ	85
2.5	โมเดลการวัดองค์ประกอบหลักที่ 2 การเป็นบุคคลรอบรู้	95
2.6	โมเดลการวัดองค์ประกอบหลักที่ 3 การมีแบบแผนความคิด	102
2.7	โมเดลการวัดองค์ประกอบหลักที่ 4 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	109
2.8	โมเดลการวัดองค์ประกอบหลักที่ 5 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	119
2.9	โมเดลการวัดองค์ประกอบหลักที่ 6 การปรับเปลี่ยนองค์การ	129
2.10	โมเดลการวัดองค์ประกอบหลักที่ 7 การใช้เทคโนโลยี	137
2.11	สรุปภาพรวมโมเดลการวัดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	138
2.12	รูปแบบเชิงระบบและสถานการณ์	174
2.13	ขั้นตอนการสร้างรูปแบบ	174
3.1	ขั้นตอนของการวิจัย	178
4.1	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง ของตัวบ่งชี้ในแต่ละองค์ประกอบของการคิดเชิงระบบ (ST)	292
4.2	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่ง ของตัวบ่งชี้ในแต่ละองค์ประกอบของการเป็นบุคคลรอบรู้ (PM)	295
4.3	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งของ ตัวบ่งชี้ในแต่ละองค์ประกอบการมีแบบแผนความคิด (MM)	298
4.4	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งของ ตัวบ่งชี้ในแต่ละองค์ประกอบการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (TL)	301
4.5	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งของ ตัวบ่งชี้ในแต่ละองค์ประกอบการปรับเปลี่ยนองค์การ (OT)	304

สารบัญภาพ (ต่อ)

ภาพที่		หน้า
4.6	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งของตัวบ่งชี้ในแต่ละองค์ประกอบการใช้เทคโนโลยี (TA).....	307
4.7	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของโมเดลองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	311
4.8	รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้.....	314
4.9	รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	320

DPU

หัวข้อดุษฎีนิพนธ์ การพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบโครงสร้างเชิงเส้น
ชื่อผู้เขียน วิชิต แสงสว่าง
อาจารย์ที่ปรึกษา ศาสตราจารย์ ดร.ไพฑูรย์ สินลารัตน์
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม รองศาสตราจารย์ ดร.ปรีชา คัมภีรปกรณ์
สาขาวิชา การจัดการการศึกษา
ปีการศึกษา 2555

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 2) เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 3) เพื่อพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 4) เพื่อประเมินความสอดคล้องของรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ การดำเนินการวิจัย ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การหาองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้องค์การแห่งการเรียนรู้ ขั้นตอนที่ 2 การยืนยันองค์ประกอบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยการจัดสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ การหาค่าเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาจากผู้เชี่ยวชาญ และการหาค่าความเชื่อมั่นจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน ขั้นตอนที่ 3 การหาองค์ประกอบที่มีอิทธิพลสูงที่ส่งเสริมการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ขั้นตอนที่ 4 การประเมินการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยการจัดสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ และนำมาจัดทำรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้

ผลสรุปของการศึกษาค้นคว้า พบว่า องค์ประกอบทั้ง 6 องค์ประกอบ คือ การคิดเชิงระบบ การเป็นบุคคลรอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การปรับเปลี่ยนองค์การ และการใช้เทคโนโลยี เป็นองค์ประกอบสำคัญของรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบโครงสร้างเชิงเส้น พบว่า องค์ประกอบของโมเดลองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าไค-สแควร์เท่ากับ 48.49

และไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (p-value=.0643) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ.98 และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ .92 ส่วนค่ามาตรฐานดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของค่าความแตกต่างโดยประมาณ (RMSEA) เท่ากับ .035 ค่ามาตรฐานค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองส่วนที่เหลือ (SRMR) เท่ากับ .0.14 เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมีค่าเป็นบวกทุกค่า โดยองค์ประกอบที่มีค่าสัมประสิทธิ์มาตรฐานสูงสุด คือ การมีแบบแผนความคิด และมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ทุกค่า แสดงว่า ตัวบ่งชี้ทุกตัวมีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จึงสรุปได้ว่า โมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลประจักษ์ในระดับดี ซึ่งผลการวิจัยทำให้ได้ องค์ประกอบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏจำนวน 6 องค์ประกอบหลัก 14 องค์ประกอบย่อยและ 79 ตัวบ่งชี้

DPU

Dissertation Title The Development of Learning Organization Model for Rajabhat Universities Using Structural Equation Modeling
Author Wichit Saengsawang
Dissertation Advisor Prof.Dr.Paitoon Sinlarat,Ph.D.
Co Dissertation Advisor Asso.Prof.Dr.Preecha Kampirapakorn,Ph.D.
Department Education Management
Academic Year 2012

ABSTRACT

The purposes of this research were 1) to study about factors of learning organization model of Rajabhat Universities, 2) to develop the indicators of being learning organization of Rajabhat Universities, 3) to develop learning organization model of Rajabhat Universities and 4) to evaluate consistency of developed learning organization model of Rajabhat Universities by empirical data. The research consisted of four steps as (1) find the main factors, sub-factors and indicators of learning organization, (2) confirm factors of learning organization of Rajabhat Universities by facilitate a focus group and find validity and reliability by 30 experts (3) find influential factors which encourage Rajabhat Universities to be the learning organization and (4) evaluate being learning organization of Rajabhat Universities by facilitate a focus group and implement result to develop learning organization model.

The result of the study indicated that there were six factors as system thinking, personal mastery, mental models, team learning, organization transformation, and technology application are important factors of learning organization model for Rajabhat Universities using Structural Equation Modeling. The result yield that the factor of learning organization model for Rajabhat Universities is consistent with empirical data (Chi-square = 48.49) and insignificant at .05 level (p-value=.0643). GFI is .98, AGFI is .92, RMSEA is .035 and SRMR is 0.14. Coefficients of all factors of learning organization of Rajabhat Universities are positive. The highest coefficient factor is thinking in formation. All factors are significant at .01 level indicate that all indicators relate with the factors significantly. So, summarize is the model is highly consistent with empirical data. The result also yield that, in the learning organization, there are six main factors, fourteen sub-factors and seventy-nine indicators.

บทที่ 1
บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

กระแสการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ต้องเผชิญอยู่ตลอดเวลาไม่ว่าจะเป็นบุคคล หรือองค์การ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นไปอย่างรวดเร็ว และรุนแรงก็ด้วยปัจจัยที่เกิดจากการก้าวกระโดดของเทคโนโลยีสารสนเทศที่พัฒนาอย่างต่อเนื่อง และความซับซ้อนของระบบเศรษฐกิจซึ่งส่งผลกระทบกับการดำเนินงาน ทั้งภายในและภายนอกองค์การ ส่งผลให้เวทีการแข่งขันที่เคยจำกัดอยู่ในวงแคบ ๆ ขยายขอบเขตออกไปครอบคลุมทั่วโลก ดังนั้นในปัจจุบันจึงเป็นยุคสังคมฐานความรู้และแรงงานความรู้ (Knowledge and Knowledge Workers) เป็นยุคที่ใช้ความรู้เป็นปัจจัยสำคัญของการพัฒนา โดยเฉพาะระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ ซึ่งเป็นระบบเศรษฐกิจที่อาศัยการผลิตการแพร่กระจาย และการใช้ความรู้เป็นตัวขับเคลื่อนหลักให้เกิดการเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างมีประสิทธิภาพ สิ่งสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจฐานความรู้ ประกอบด้วยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) นวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี (Innovation and Technological Change) เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) และสภาพแวดล้อมทางสังคมและธุรกิจ (Social and Business Environment) สิ่งเหล่านี้ส่วนใหญ่จะต้องอาศัยสถาบันอุดมศึกษาในการพัฒนาสังคม (The Brooker Group,1999, p.15) ด้วยเหตุนี้เราจึงต้องมีการปฏิรูปการศึกษาในระดับสถาบันอุดมศึกษา เพื่อพัฒนาแรงงานความรู้พัฒนาองค์ความรู้สร้างนวัตกรรมและเทคโนโลยี โดยมีกระบวนการเรียนการสอน มีการวิจัยและพัฒนาที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีการจัดการความรู้ (Management of Knowledge) ที่ครบวงจรเอื้ออำนวยให้การเสริมสร้างสังคมไทยให้เป็นสังคมฐานความรู้ และการผลิตบุคลากรเป็นไปตามเป้าหมาย และยุทธศาสตร์ของการปฏิรูปการอุดมศึกษาของไทยด้านการเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันให้ประสบความสำเร็จ ตามแนวคิดที่ว่า สถาบันอุดมศึกษาสามารถสร้างคน สร้างความรู้ สู่ความเป็นเลิศได้ (วิจิตร ศรีสะอ้าน, 2547, น.23)

การบริหารราชการแนวใหม่ ได้เน้นถึงการทำให้ส่วนราชการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และจะต้องพัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญ ให้แก่ข้าราชการอย่างเพียงพอแก่การปฏิบัติงาน

และให้สอดคล้องกับสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว โดยใช้ "การจัดการความรู้" เป็นเครื่องมือที่จะช่วยสร้างพลังทวีคูณ (Synergy) ที่ผู้บริหารของทุกองค์การควรให้ความสนใจอย่างยิ่ง เนื่องจากในโลกยุค "สังคมแห่งการเรียนรู้ ยุคโลกาภิวัฒน์และยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง" หน่วยราชการจะต้องปรับตัว เปลี่ยนกระบวนทัศน์ใหม่ และเปลี่ยนวิธีทำงานใหม่ มิฉะนั้นสังคมไทยก็จะไม่สามารถแข่งขันได้ในสังคมโลกเครื่องมือหรือแรงขับเคลื่อนหลักในการปฏิบัติราชการ จะต้องยกระดับจากข้อมูล (data) และสารสนเทศ (information) ไปเป็นความรู้ (Knowledge) โดยที่จะต้องคำนึงว่าความรู้ที่ต้องการใช้ในการปฏิบัติงานนั้น มีทั้งที่อยู่ในรูปของความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ซึ่งหมายถึง ความรู้ในรูปของหนังสือ ตำรา วารสาร หนังสือพิมพ์ วิดีโอ electronic file และที่อยู่ในรูปของความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในสมองของคน (tacit knowledge)ซึ่งยากต่อการเล่าหรือเขียนออกมาให้ผู้อื่นทราบหรือเข้าใจ "ความรู้ที่ใช้ในการทำงานส่วนใหญ่ (ร้อยละ 70-80) เป็นความรู้ที่ฝังลึก" (บดินทร์ วิจารณ์, 2546, น.31)

การปฏิบัติราชการสมัยเก่า เน้นการใช้ความรู้ชัดแจ้งที่มี "ผู้รู้" กำหนดไว้ แต่การปฏิบัติราชการตามแนวทางจัดการความรู้ จะเน้นให้ผู้ปฏิบัติงานใช้ความรู้ฝังลึกที่อยู่ในสมองของตนเอง และเน้นการร่วมกันสร้างความรู้ขึ้นใช้งาน ซึ่งจะทำให้การปฏิบัติงาน มีความเป็นพลวัต สอดคล้องกับสถานการณ์หรือบริบทที่แตกต่างกันหรือเปลี่ยนแปลงไป การปฏิบัติงานของข้าราชการระดับปฏิบัติการ จะเกิดการเรียนรู้น้อยมาก เน้นการเรียนรู้นอกงาน หรือไม่สัมพันธ์กับงาน แต่ได้ประกาศนียบัตรหรือปริญญารับรองในราชการแนวใหม่ ข้าราชการระดับปฏิบัติการเหล่านี้จะเรียนรู้จากการทำงาน สัมพันธ์กับการพัฒนาวิธีทำงานให้มีผลสัมฤทธิ์มากขึ้นและเร็วขึ้นและมีลักษณะเป็นการเรียนรู้กันกับเพื่อนร่วมงาน

ดังนั้นมหาวิทยาลัยราชภัฏจึงควรพัฒนาบทบาทเพื่อให้สามารถเป็นที่พึ่ง และความหวังของชนทุกชั้น ทุกสาขาอาชีพ เพื่อพัฒนาให้ก้าวทันและยืนหยัดในกระแสโลกได้อย่างภาคภูมิ สถาบันอุดมศึกษาควรทบทวนบทบาทและปรับกระบวนทัศน์ใหม่ และจะต้องใช้การศึกษาเป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนาคนในสังคมให้มีคุณภาพ ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ.2550 - 2554) และแผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2545 - 2559) ที่กำหนดให้ "คน" เป็นศูนย์กลางของการพัฒนาอย่างมี "คุณภาพ" (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ 2545, น.1) ประเวศ วะสี (2541, น.28) ได้กล่าวเสริมว่า เราต้องเปลี่ยนแปลงการศึกษา เพราะการเปลี่ยนแปลงอยู่รอบ ๆ ตัว การศึกษาต้องผลิตนักคิด และนักแก้ปัญหาที่มีวิจารณญาณที่ดี ได้กล่าวย้ำเตือนคนไทยว่า ต้องมีสภาวะจิตใจสาธารณะ คือสนใจเรื่องของส่วนรวม ร่วมคิด ร่วมทำ โดยการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมไปสู่ การร่วมคิด ร่วมทำ สังคมไทย จึงสามารถฟันฝ่าวิกฤตไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน เพราะแม้แต่ สำนักงานคณะกรรมการ

พัฒนาระบบราชการ (กพร.) ยังกำหนดให้การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของตัวบ่งชี้ในการประเมินหน่วยงานราชการ การพัฒนาส่วนราชการให้เป็น"องค์การแห่งการเรียนรู้" โดยอาศัยกระบวนการ "การจัดการความรู้" ในยุคที่มีการแข่งขันและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่วนราชการต้องสร้างให้ข้าราชการในส่วนราชการมีความรู้ เข้มแข็งและสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเองอย่างเป็นระบบเพื่อช่วยผลักดันส่วนราชการให้บรรลุผลตามยุทธศาสตร์ โดยในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11 บัญญัติว่า "ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการเพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ" โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสาร และสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมต่อสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัด ให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของ ส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้ และได้กำหนดเป็นหลักการว่า ส่วนราชการต้องมีการพัฒนาความรู้ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยมีแนวทางปฏิบัติ คือ 1) ต้องสร้างระบบให้สามารถรับรู้ข้อมูลข่าวสารได้อย่างกว้างขวาง 2) ต้องสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป 3) ต้องมีการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการเพื่อให้ข้าราชการทุกคน เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถในวิชาการสมัยใหม่ตลอดเวลา มีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดและมีคุณธรรม 4) ต้องมีการสร้างความมีส่วนร่วมในหมู่ข้าราชการให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อการนำมาพัฒนาใช้ในการปฏิบัติราชการร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพ (พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546)

เราจะใช้ "การจัดการความรู้" เป็นเครื่องมือในการพัฒนาสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ได้อย่างไร วิจารณ์ พานิช (2547, น.16-37) กล่าวว่า การใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาหน่วยงานราชการไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นเครื่องมือสร้างพลังทวีคูณในการปฏิบัติราชการของข้าราชการทุกระดับ ให้สามารถสร้างผลงานในระดับสร้างสรรค์ มีผลสัมฤทธิ์สูงส่ง แต่ที่เน้นมาก คือ ความรู้ของข้าราชการระดับปฏิบัติการ โดยเน้นความรู้ที่ควบคู่อยู่กับการปฏิบัติในลักษณะ "ไม่ทำ ไม่รู้" ซึ่งไม่ใช่ความรู้เชิงทฤษฎี เป็นการดึงเอาพลังปัญญาที่ถูกละเลยออกมาใช้ ซึ่งส่วนใหญ่จะอยู่ในรูปของความรู้ฝังลึก แต่ก็ไม่ละเลยความรู้ที่เปิดเผยหรือความรู้เชิงทฤษฎี การจัดการความรู้ มีเป้าหมาย 3 ประการใหญ่ คือ 1) เพื่อพัฒนางานให้มีคุณภาพและผลสัมฤทธิ์ยิ่งขึ้น

2) เพื่อการพัฒนาคน คือ พัฒนาผู้ปฏิบัติงาน แต่ที่ได้ประโยชน์มากที่สุด คือข้าราชการชั้นผู้น้อยและระดับกลาง 3) เพื่อการพัฒนา"ฐานความรู้" ขององค์การหรือหน่วยงาน เป็นการเพิ่มพูนทุนความรู้ หรือทุนปัญญาขององค์การ ซึ่งจะช่วยทำให้องค์การมีศักยภาพในการฟันฝ่าความยากลำบากหรือความไม่แน่นอนในอนาคตได้ดีขึ้น โดยแบ่งความรู้ออกเป็น 2 ยุค คือ ความรู้ยุคที่ 1 เป็นความรู้ที่สร้างโดยนักวิชาการ เน้นเหตุผลพิสูจน์ได้เป็นวิทยาศาสตร์หรือวิชาการ มีการจำแนกเป็นความรู้เฉพาะสาขาวิชาการเป็นความรู้ที่เน้นความลึก ความเป็นวิชาการเฉพาะด้าน (Specialization) ความรู้ยุคที่ 2 เป็นความรู้ที่ใช้งานและสร้างโดยผู้ปฏิบัติงาน โดยการสร้างขึ้นจากการเลือก เอาความรู้เชิงทฤษฎี หรือความรู้เหล่านี้มีลักษณะบูรณาการ และมีความจำเพาะต่อบริบทของงาน กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน หน่วยงานและองค์การนั้นๆ และแบ่งความรู้ 4 ระดับ คือ

Know-what : เป็นความรู้เชิงทฤษฎีล้วนๆ เมื่อนำความรู้เหล่านี้ใช้งาน ก็จะได้ผลบ้าง ไม่ได้ผลบ้าง

Know-how : เป็นความรู้ที่มีทั้งเชิงทฤษฎี และเชิงบริบท เป็นความรู้ในลักษณะที่รู้จักปรับให้เข้ากับสภาพแวดล้อมหรือบริบท

Know-why : เป็นความรู้ในระดับที่อธิบายเหตุผลได้ ว่าทำไมความรู้นั้นๆ จึงใช้ได้ผลในบริบทหนึ่ง แต่ใช้ไม่ได้ผลในอีกบริบทหนึ่ง

Care-why : เป็นความรู้ในระดับคุณค่า ความเชื่อ ซึ่งจะเป็นแรงขับดันมาจากภายในจิตใจ ให้ต้องกระทำสิ่งนั้น เพื่อเผชิญสถานการณ์การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการ (Process) ที่ดำเนินการร่วมกัน โดยผู้ปฏิบัติในองค์การ หรือหน่วยงานย่อยขององค์การ เพื่อสร้างและใช้ความรู้ในการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดีขึ้นกว่าเดิม เป็นกิจกรรมของผู้ปฏิบัติงาน ไม่ใช่กิจกรรมของนักวิชาการ หรือนักทฤษฎี และมีลักษณะที่เป็นวงจรต่อเนื่อง เกิดการพัฒนางานอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ โดยมีเป้าหมายคือการพัฒนางานและพัฒนาคน มีกระบวนการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือ โดยการนำหลักการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้อย่างเป็นระบบมากยิ่งขึ้นและปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารเป็นแบบมุ่งเน้นผลงานที่มีการวางเป้าหมายการทำงานรวมทั้งการกำหนดตัวบ่งชี้ใน การประเมินผล และในท้ายที่สุดจะสามารถนำมาสู่การตอบคำถามว่าประชาชนจะได้รับอะไรจากการทำงานของข้าราชการ โดยในขั้นตอนของการแปลงแผนการปฏิบัติราชการสู่การปฏิบัติจริงนั้นประกอบด้วยองค์ประกอบหลายประการที่จะช่วยผลักดันสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1. การปรับโครงสร้างองค์การพื้นฐานเพื่อรองรับบุคลากรให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันได้สะดวก เช่น สถานที่ เครื่องมือ อุปกรณ์ต่างๆ

2. การปรับขั้นตอนการทำงานให้รวดเร็วและกระชับมากขึ้นเพื่อเอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว และสะดวกยิ่งขึ้น

3. การพัฒนาคนให้มีขีดความสามารถ มีระบบการยกย่องชมเชย และการให้รางวัลที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ และมีวัฒนธรรมการทำงานเชิงรุก และวัฒนธรรมของการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคลากรในองค์การ

4. ปรับกฎระเบียบ และกฎหมายที่เป็นอุปสรรคต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

สำนักงานพัฒนาระบบราชการ (2550, น.168) ได้เสนอตัวชี้วัดเพื่อประเมินและรับรองผลการปฏิบัติราชการของสถาบันอุดมศึกษามีการกำหนดตัวบ่งชี้ผลการดำเนินงานและเป้าหมายในระดับหน่วยงานจนถึงระดับบุคคล รวมถึงจัดให้มีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามเป้าหมายด้วย ซึ่งการเป็นองค์การแห่งเรียนรู้ก็เป็นส่วนหนึ่งของการประเมินตนเอง ซึ่งปรากฏในองค์ประกอบที่ 7 การบริหารและการจัดการ ตัวบ่งชี้ที่ 7.3 มีการพัฒนาสถาบันสู่องค์การเรียนรู้ ชนิดตัวบ่งชี้ : กระบวนการ ซึ่งมีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานไว้ 5 ข้อ และมีเกณฑ์มาตรฐานข้อหนึ่งได้กล่าวถึงการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ "มีการทบทวนและจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้เพื่อมุ่งสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ และประชาสัมพันธ์เผยแพร่ให้ประชาคมของสถาบันรับทราบ" รวมอยู่ด้วย ตามเกณฑ์มาตรฐานของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) และมุ่งเน้นให้ตอบสนองและสอดคล้องต่อบทบาทและภารกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏซึ่งกำหนดไว้ในพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ.2547

การพัฒนาองค์การในศตวรรษที่ 21 จำเป็นต้องพัฒนาแนวคิดใหม่ ๆ ที่สามารถค้นหาและปรับจุดอ่อนให้กลับมาเป็นจุดแข็ง โดยมุ่งไปผลลัพธ์บั้นปลายที่พึงปรารถนา (ultimate outcome) และกระบวนการพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผล จะต้องดำเนินการด้วยความร่วมแรงร่วมใจให้เป็นไปด้วยความรวดเร็วมากยิ่งกว่าการแข่งขัน (competiveness) และความเปลี่ยนแปลง (changes) ที่มีอยู่ในโลกยุคโลกาภิวัฒน์ แนวคิดใหม่ ๆ ที่ควรนำมาปรับแก้ระบบการบริหารองค์การแบบเก่าที่เน้นการรวมศูนย์อำนาจที่ผู้บริหาร ควรเปลี่ยนมาให้ทุกคนในองค์การช่วยกันคิดและช่วยกันทำ องค์การจึงจะอยู่รอดและเจริญก้าวหน้าต่อไปได้ กุญแจสู่ความสำเร็จในเป้าหมายของวิสัยทัศน์องค์การดังกล่าว คือ การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ (learning organization) (อดิศร ไชยคุปต์,2549, น.15) องค์การแห่งการเรียนรู้จึงเป็นการพัฒนาองค์การรูปแบบหนึ่งที่ต้องการให้องค์การก้าวไปสู่ความสำเร็จได้ไม่ว่าจะเป็นองค์การของภาคราชการ รัฐวิสาหกิจ และธุรกิจเอกชน สามารถประยุกต์ใช้ร่วมกับระบบพัฒนาองค์การรูปแบบอื่น ๆ เพราะมีลักษณะของการพัฒนาองค์การให้เพียบพร้อมไปด้วยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และให้บรรลุผลสำเร็จในระบบการบริหารเชิงคุณภาพรวม (วีรวุธ มาฆะศิรานนท์, 2540, น.3)

การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นเรื่องที่มีอยู่แล้วในระบบราชการ หรือองค์การทั่วไปโดยส่วนใหญ่เนื่องจากการเกิดขึ้น และการดำรงอยู่ขององค์การต้องอาศัยการเป็นองค์การแห่ง

การเรียนรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่องค์การตั้งไว้ ทำให้เกิดประสิทธิภาพ แต่เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นทั้งภายในองค์การเอง และแรงผลักดันจากภายนอกแล้ว ก็ทำให้ไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับยุคสมัยที่เปลี่ยนไป ปัจจุบันภาครัฐได้ให้ความสนใจกับการนำองค์การแห่งการเรียนรู้มาใช้ จึงเป็นโอกาสอันดีที่จะสร้างรูปแบบการพัฒนาตัวบ่งชี้ รวมทั้งการสร้างตัวบ่งชี้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของแต่ละองค์การต้องมีความเหมาะสมสอดคล้องกับโครงสร้างกับกระบวนการทำงานขององค์การด้วย ซึ่งการวัดเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยอาศัยตัวบ่งชี้ที่มีคุณภาพจึงเป็นสิ่งจำเป็น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงเวลาที่แนวคิดเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้กำลังได้รับการเผยแพร่ในสังคมไทย ดังนั้นการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จึงจำเป็นต้องใช้การจัดการ(Management) เข้ามาช่วย เริ่มตั้งแต่ การได้ความรู้มา การจัดการข้อมูล (Data) สารสนเทศ (Information) และความรู้ (Knowledge) จนไปถึงขั้น การนำความรู้ไปใช้ ซึ่งในทุกขั้นตอนจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือกัน โดยใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ของผู้บริหารอย่างชาญฉลาด เพื่อให้บุคลากรในองค์การเกิดการเรียนรู้จากสิ่งต่าง ๆ แล้วเกิดการพัฒนาขึ้นทั้งตัวเองและในภาพรวมขององค์การด้วย

ดังนั้นบทบาทและหน้าที่ของสถาบันอุดมศึกษาทุกระบบการศึกษา ไม่ว่าจะเป็นในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย พึงปฏิบัติให้บรรลุจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษาระดับสูง ที่มุ่งพัฒนาศักยภาพของคนไทยให้มีความพร้อมที่จะรับผิดชอบต่อการดำเนินชีวิตในสังคมสมัยใหม่อย่างมีคุณภาพ และก่อให้เกิดการเรียนรู้ในชุมชน ช่วยแก้ปัญหาสังคมและประเทศชาติ ตลอดจนการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม ปัญญาและจริยธรรมของบุคคลและสังคมไปสู่สันติสุข เสรีภาพ การยอมรับนับถือ สิทธิมนุษยชนและประชาธิปไตย ดังนั้น สถาบันอุดมศึกษาจึงมีหน้าที่ดำเนินการครอบคลุมภารกิจดังต่อไปนี้ คือ ประการแรก การวิจัยเพื่อพัฒนาและสร้างองค์ความรู้ ประการที่สอง การจัดการเรียนการสอนและการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ประการที่สาม รับผิดชอบดูแล แก้ปัญหา ร่วมมือและส่งเสริมให้เกิดความเข็มแข็งของชุมชนและอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ประการที่สี่ ธำรงรักษา สืบสาน รังสรรค์ เผยแพร่วัฒนธรรมและภูมิปัญญาไทย ประการที่ห้า สนับสนุนการเรียนรู้ชั้นสูง และการศึกษาตลอดชีวิต และประการสุดท้าย คือ การให้ความช่วยเหลือและร่วมมือกันจัดการศึกษาทุกระดับ และภารกิจของอุดมศึกษาในอนาคตที่สำคัญ ๆ คือ การสร้างความรู้และองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้ระบบอุดมศึกษาเป็นผู้ผลิตผู้รู้ ผู้เสริมสร้างความรู้และองค์ความรู้ และสร้างคลังแห่งความรู้ที่ทันสมัยและสามารถชี้นำสังคม แก้ปัญหาให้แก่สังคมและประเทศชาติ ดังนั้น สถาบันอุดมศึกษาพึงส่งเสริมการวิจัย การสรรหา การคัดเลือก และรักษานักวิชาการที่มีคุณภาพ และจัดให้มีกิจกรรม “เสวนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้” ระหว่างนักวิชาการและนักวิจัยอย่างอิสระ และการมีเสถียรภาพทางวิชาการ ส่งเสริมสนับสนุนทรัพยากรเพื่อการวิจัย

และพัฒนาบุคลากรอย่างจริงจัง (พรชุลี อาชวบำรุง,2543, น.4/2-4/5) มหาวิทยาลัยควรที่จะนำเอาองค์ประกอบของการแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ และการนำเอาความรู้ไปประยุกต์ใช้ เข้ามาเป็นส่วนสำคัญในการปฏิบัติพันธกิจของมหาวิทยาลัยมากขึ้นในลักษณะที่ทำให้มหาวิทยาลัยกลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และก่อให้เกิดระบบการจัดการความรู้อย่างเป็นรูปธรรม มหาวิทยาลัยต่าง ๆ ควรจะร่วมมือกัน เพื่อแสวงหาสมการที่ดีที่สุด เหมาะสมที่สุด อันจะเป็นมาตรฐานของทุก ๆ มหาวิทยาลัย เพื่อก่อให้เกิดการปฏิสัมพันธ์เครือข่ายและแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน ในลักษณะการนี้ มหาวิทยาลัยในฐานะกลุ่มอาจจะเพิ่มและจัดเก็บความรู้ที่แต่ละ ฝ่ายเข้าถึงเพื่อก่อให้เกิดความแตกต่างในพันธกิจของตน และในคุณภาพของโปรแกรม ซึ่งจัดให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในสังคม (พรชุลี อาชวบำรุง, 2544) อีกทั้งผลการวิเคราะห์สภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ได้ศึกษาระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งวิเคราะห์จากระดับความคิดเห็นของบุคลากรที่เป็นข้าราชการในมหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏมีระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีการดำเนินการด้านการเรียนรู้มากกว่าด้านอื่น และมีการดำเนินการด้านการจัดการความรู้น้อยกว่าด้านอื่น (ศันสนีย์ จะสุวรรณ์,2550, น.200)

อีกทั้งผู้วิจัยสนใจในเรื่องขององค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงมุ่งจะทำการศึกษาวิจัยการพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบโครงสร้างเชิงเส้น โดยเป็นการนำทฤษฎีมาบูรณาการสร้างรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ในบริบทสังคมวัฒนธรรมของไทยจากระบบการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ ว่ามีองค์ประกอบใดบ้างที่จะบ่งบอกได้ว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏนั้น ๆ เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จึงคาดว่าจะเป็นประโยชน์ต่อทั้งการเสริมสร้างการบริหาร และขยายองค์ความรู้ใหม่ ๆ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทสังคมไทยได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และจะก่อให้เกิดประโยชน์โดยตรงต่อองค์การทางการศึกษาที่สามารถพัฒนาสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มีศักยภาพในการพัฒนาให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และมีศักยภาพในการแข่งขันได้ในระดับสูงสุด

1.2 ประเด็นปัญหาการวิจัย (Research Problem Issues)

1. องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อยเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมีอะไรบ้าง
2. การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมีตัวบ่งชี้อะไรบ้าง
3. มีเกณฑ์อะไรที่ใช้วัดการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
4. รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ที่พัฒนาขึ้นสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่

1.3 วัตถุประสงค์ในการวิจัย (Research Objectives)

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบโครงสร้างเชิงเส้น มีวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังนี้

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
2. เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
3. เพื่อพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
4. เพื่อประเมินความสอดคล้องของรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์

1.4 ขอบเขตการวิจัย (Scope of Research)

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยและพัฒนา และเก็บข้อมูลโดยวิธีผสม (Mix Methodology) ที่มุ่งเน้นพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้แก่ การวิเคราะห์องค์ประกอบโครงสร้างเชิงเส้น โดยการสนทนากลุ่ม การสัมภาษณ์ การเก็บข้อมูลเชิงประจักษ์ มีขอบเขตทางด้านประชากรของการวิจัย และตัวแปรที่ศึกษา ดังนี้

1.4.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการดำเนินการวิจัย เป็นผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้แก่ อธิการ รองอธิการ ผู้ช่วยอธิการบดี ผู้บริหารระดับคณะ ได้แก่ คณบดี รองคณบดี ผู้ช่วยคณบดี และอาจารย์ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้/การจัดการเรียนรู้ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ 40 แห่ง จำนวนทั้งสิ้น 1,912 คน

1.4.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างได้มาโดยใช้เกณฑ์การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตาราง Krejcie and Morgan (1970) และทำการสุ่มตัวอย่างตามสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 320 คน

1.4.3 ตัวแปร (Variables)

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ การพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบโครงสร้างเชิงเส้น ประกอบด้วย องค์ประกอบหลักขององค์การแห่งการเรียนรู้มี 7 องค์ประกอบหลัก และองค์ประกอบย่อย 19 องค์ประกอบย่อย ซึ่งได้จากการวิเคราะห์ สังเคราะห์ เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการศึกษาหลายท่าน ได้แก่ Senge (1990), Marquard and Reynolds (1994), Pedler, Burgoyne, and Boydell (1991), Gavin (1993), Gephart et al (1996), Bennett and O'Brien (1994), M.Kaiser (2000), Bergheart (1978), Hackman (1999), Burke-Litwin (1992), Black and Porter (2000), Gephart, Marsick, and

Buren (1997), Quinine (1996), ศุภชัย เมืองรักษ์ (2554), เสาวรส บุญนาค (2543), ประพันธ์ หาญขว้าง (2538), ลือชัย พันธ์เจริญกิจ (2540), วิโรจน์ และอัญชลี สารรัตนะ (2545), วีรวุธ มาฆะศิรานนท์ (2550), วิจารณ์ พานิช (2550) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. การคิดเชิงระบบ (System Thinking)
   - 1.1 พันธกิจ
   - 1.2 ยุทธศาสตร์
2. การเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery)
   - 2.1 การแสวงหาความรู้
   - 2.2 การสร้างความรู้
   - 2.3 การจัดเก็บความรู้
   - 2.4 การถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์
3. การมีแบบแผนความคิด (Mental Models)
   - 3.1 การบริหารจัดการ
   - 3.2 การดำเนินการจัดการ
4. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)
   - 4.1 วิสัยทัศน์
   - 4.2 กลยุทธ์
5. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)
   - 5.1 ภาวะผู้นำ
   - 5.2 บรรยากาศในการทำงาน
   - 5.3 การจูงใจ
6. การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation)
   - 6.1 วัฒนธรรมองค์การ
   - 6.2 โครงสร้างองค์การ
   - 6.3 ระบบองค์การ
7. การใช้เทคโนโลยี (Technology Application)
   - 7.1 เทคโนโลยีสารสนเทศ
   - 7.2 เทคโนโลยีพื้นฐานการเรียนรู้
   - 7.3 ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน

1.5 กรอบแนวคิดของการวิจัยเบื้องต้น (Conceptual Framework)

จากการศึกษาบริบท แนวคิดของนักวิชาการทางการบริหาร ทฤษฎี วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

1. ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งค้นหาคำตอบเกี่ยวกับการรูปแบบพัฒนาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบโครงสร้างเชิงเส้น แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาตัวบ่งชี้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยองค์ประกอบหลักขององค์การแห่งการเรียนรู้มี จำนวน 7 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การคิดเชิงระบบ (System Thinking)
2. การเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery)
3. การมีแบบแผนความคิด(Mental Models)
4. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)
5. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)
6. การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation)
7. การใช้เทคโนโลยี (Technology Application)

จาก 7 องค์ประกอบหลัก ผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูล วิเคราะห์ โดยอาศัยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ นักวิชาการ ซึ่งประกอบด้วย Kaiser (2000), Marquard (1996), Senge (1990), Schein (1985), Bennett and O'Brien (1994), Bergheart (1978), Hackman (1999), Burke-Litwin (1992), Pedler , Burgoyne, and Boydell (1991), Black and Porter (2000), Gephart, Marsick, and Buren (1997), Quinine (1996), ศุภชัย เมืองรักษ์ (2554), เสาวรส บุญนาค (2543), ประพันธ์ หาญขว้าง (2538), ลือชัย พันธ์เจริญกิจ (2540), วิโรจน์ และอัญชลี สารรัตนะ (2545), วีรวุธ มาฆะศิรานนท์ (2550) ได้องค์ประกอบย่อย 19 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

1. พันธกิจ
2. ยุทธศาสตร์
3. การแสวงหาความรู้
4. การสร้างความรู้
5. การจัดเก็บความรู้
6. การถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์
7. การบริหารจัดการ
8. การดำเนินการจัดการ
9. วิสัยทัศน์

10. กลยุทธ์
11. ภาวะผู้นำ
12. บรรยากาศในการทำงาน
13. การจูงใจ
14. วัฒนธรรมองค์การ
15. โครงสร้างองค์การ
16. ระบบองค์การ
17. เทคโนโลยีสารสนเทศ
18. เทคโนโลยีพื้นฐานการเรียนรู้
19. ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน

จากองค์ประกอบย่อย 19 ตัวแปร ผู้วิจัยได้ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูล แนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ รวมไปถึงตัวบ่งชี้ที่ตอบสนองและสอดคล้องต่องานมาตรฐานและประกันคุณภาพการศึกษากอง นโยบายและแผนมหาวิทยาลัยราชภัฏ และบทบาทภารกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏซึ่งกำหนดไว้ในพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 พร้อมทั้งจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group) กับผู้ทรงคุณวุฒิด้านการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้เป็นองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้

2. หลังจากได้ตัวบ่งชี้ ผู้วิจัยได้นำมาคัดเลือกองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ที่มีอิทธิพลสูงสุดต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยการสร้างแบบสอบถามให้ผู้บริหาร และอาจารย์จากมหาวิทยาลัยราชภัฏ 40 แห่ง ตอบแบบสอบถามนำผลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามมาคัดเลือกองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ที่มีอิทธิพลสูงสุดต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ก็จะได้ร่างรูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

3. นำร่างรูปแบบการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ได้มาให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินตรวจสอบโดยการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group)

ผู้วิจัยจึงได้กำหนดเป็นกรอบแนวคิดในโมเดลเชิงทฤษฎีมีลักษณะดังภาพที่ 1.1

2400

ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดของการวิจัยเบื้องต้น (Conceptual Framework)

1.6 นิยามศัพท์

องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีสมาชิกปรารถนาในการที่จะเรียนรู้สิ่งต่างๆ อย่างต่อเนื่อง มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อการพัฒนาการทำงานมีการแบ่งปันความคิดในการทำงาน มีการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม มีการทุ่มเททรัพยากรเพื่อลงทุนให้บุคลากรทุกระดับเกิดการเรียนรู้ตลอดจนสร้างค่านิยมเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมและทดลองทำสิ่งใหม่ๆ สามารถแสดงศักยภาพ สร้างความเป็นเลิศแก่องค์การ

ตัวบ่งชี้ หมายถึง สิ่งที่นำมาวัดหรือชี้ให้เห็นคุณลักษณะ สภาพการณ์ของสิ่งที่ต้องการศึกษา ในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง มีลักษณะเชิงคุณภาพ หรือปริมาณโดยการนำข้อมูล หรือตัวแปรหรือข้อเท็จจริงมาสัมพันธ์กัน เพื่อให้เกิดคุณค่าที่สามารถชี้ให้เห็นคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้

รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง ตัวแบบแสดงความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นและตัวแบบเชิงสาเหตุระหว่างองค์ประกอบองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีลักษณะของเส้นโยงแสดงในรูปแผนภาพ ประกอบไปด้วยองค์ประกอบที่เป็นสาเหตุ คือ องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อยองค์การแห่งการเรียนรู้ และตัวบ่งชี้องค์การแห่งการเรียนรู้และองค์ประกอบที่เป็นผล คือ ลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

การพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การนำองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้ ซึ่งได้มาจากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปรสังเกตได้ในโมเดลรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้ที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มาจัดเรียงจากความสำคัญมากที่สุดไปสู่น้อยที่สุด และนำองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้จากโมเดลการวัดมาทำการคัดเลือกเฉพาะที่มีน้ำหนักองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้ที่มีความสัมพันธ์ค่อนข้างสูงขึ้นไป คือ ตั้งแต่ 0.60 ของแต่ละโมเดลนำมาสร้างเป็นรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้

แบบจำลองเชิงทฤษฎีที่ใช้เป็นตัวบ่งชี้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ หมายถึง แผนภาพแสดงแนวคิดเชิงทฤษฎีของตัวแปรต่าง ๆ ที่ใช้กำหนดองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย ตัวบ่งชี้ และการพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

องค์ประกอบหลักการคิดเชิงระบบ (System Thinking) หมายถึง การวางระบบกลไกและติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง มีการกำหนดพันธกิจและยุทธศาสตร์ขององค์การ มีการพัฒนาระบบและกลไกการประกันคุณภาพภายในองค์การ มีการทบทวนการปฏิบัติงาน เพื่อใช้ในการพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ บุคลากรมีความคิดทันกับสถานการณ์

สามารถสร้างกรอบความคิดในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน บุคลากรมีความคิดและปฏิบัติงานที่ซับซ้อนอย่างเป็นระบบ โดยคำนึงถึงคุณภาพในองค์รวมก่อน

องค์ประกอบย่อยพันธกิจ หมายถึง พฤติกรรมของบุคลากรที่มีการคิดเป็นระบบ มีส่วนร่วมในการกำหนดพันธกิจ และกำหนดขอบเขตของการปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงแผนงานในแต่ละหน่วยงาน สามารถให้หน่วยงานจากภายนอกตรวจสอบได้

องค์ประกอบย่อยยุทธศาสตร์ หมายถึง การกำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาและดำเนินงานที่ชัดเจนสอดคล้องกับพันธกิจ ยึดถือเอาการเรียนรู้ให้เป็นพื้นฐานเบื้องต้นในการดำเนินงานขององค์การหรือยึดถือเอาเป็นยุทธศาสตร์สำคัญขององค์การ

องค์ประกอบหลักการเป็นบุคคลรอบรู้(Personal Mastery)หมายถึง ส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะและเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน มีความเป็นตัวของตนเอง มีปฏิภาณไหวพริบ เป็นผู้ใฝ่ดีใฝ่เรียนรู้ สามารถเพิ่มศักยภาพตน โดยมีการแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ มีการถ่ายโอนข้อมูลความรู้และการใช้ประโยชน์ โดยการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อแสวงหาข้อมูลองค์ความรู้ในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานให้บรรลุความสำเร็จ

องค์ประกอบย่อยการแสวงหาความรู้ หมายถึง การนำเอาข้อมูลสารสนเทศและความรู้ที่มีอยู่ภายในและภายนอกองค์การ มากลั่นกรองและนำมาสร้างการเรียนรู้ เช่น การสอนงาน การฝึกอบรม การสัมมนา การประชุม การแสดงผลงาน การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงและการลงมือปฏิบัติ ทันต่อการดำเนินการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ ขององค์การ แสวงหาการเรียนรู้ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ศึกษาด้วยแนวทางที่เป็นแบบแผนที่ชัดเจน มีวิธีการรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการต่างๆ อย่างมีระบบ มีการวิเคราะห์ ตีความ และจำแนกประเภทของข้อมูล

องค์ประกอบย่อยการสร้างความรู้ หมายถึง เปิดโอกาส สนับสนุน และกระตุ้นให้บุคลากรมีการสร้างสรรค์ความรู้ คิดค้นสร้างนวัตกรรม องค์ความรู้ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์การเพื่อประโยชน์ในการใช้ความรู้ในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง และ เทียบเคียงผลการปฏิบัติงานกับหน่วยงานอื่นได้

องค์ประกอบย่อยการจัดเก็บความรู้ หมายถึง มีวิธีการรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ และมีการส่งเสริมใช้เทคโนโลยีในการจัดเก็บข้อมูลองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ หมวดหมู่สะดวกแก่การสืบค้นที่จะนำความรู้ไปใช้ มีการติดต่อสื่อสาร โดยใช้เทคโนโลยีทั้งภายในและภายนอกองค์การ ซึ่งแต่ละองค์การจะต้องเก็บรักษาข้อมูลสารสนเทศและความรู้ไว้อย่างดีที่สุด ในการจัดเก็บนั้นเป็นการจัดหมวดหมู่ความรู้ให้เหมาะสมต่อการใช้งานและเพื่อให้ค้นหาได้ง่าย

องค์ประกอบย่อยการถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์ หมายถึง สามารถกระจายความรู้ ถ่ายโอนความรู้ไปยังสมาชิกอื่นในองค์การเพื่อให้เกิดการผลอย่างต่อเนื่อง โดยผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่างๆ เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีการจัดระบบกลไกในการแบ่งปันความรู้ นำองค์ความรู้ที่ได้ไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนางานต่อองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

องค์ประกอบหลักแบบแผนทางความคิด (Mental Models) หมายถึง ผู้บริหารและบุคลากรได้มีการร่วมกันดำเนินการการบริหารจัดการและการดำเนินการที่ดีเป็นระบบ เข้าใจบทบาทหน้าที่ และสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการคิดให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ มีโลกทัศน์กว้างไกล ยอมรับการเปลี่ยนแปลง ร่วมมือร่วมใจประสาน ผลประโยชน์ขององค์การ

องค์ประกอบย่อยการบริหารจัดการ หมายถึง การดำเนินการบริหารจัดการ จัดระบบการปฏิบัติงานที่มีมาตรฐาน สร้างความก้าวหน้า พัฒนาความคิดให้สอดคล้องกับเหตุการณ์ปัจจุบัน ร่วมมือร่วมใจประสานผลประโยชน์ มีทัศนคติและท่าทีที่ดีต่อผู้ร่วมงาน มีความผูกพันกันเป็นทีม มีการจัดระบบและกลไปการประกันคุณภาพภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏ บริหารจัดการให้เป็นไปตามแผน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ

องค์ประกอบย่อยการดำเนินงานด้านการจัดการ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่มีการดำเนินการจัดการประสานความร่วมมือและช่วยเหลือเกื้อกูล ยอมรับข้อมูลใหม่ ๆ แสวงหาประสบการณ์ใหม่ ระดมความคิด ปรับความคิด ปรับเปลี่ยนวิธีการคิด ฝึกทักษะรูปแบบวิธีการคิดใหม่ ๆ จัดระบบติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอก มีการรายงานการดำเนินงาน ประชาสัมพันธ์ ทบทวน ปรับปรุง พัฒนาการปฏิบัติงาน นำผลข้อมูลย้อนกลับไปพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง

องค์ประกอบหลักการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) หมายถึง บุคลากรร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์การ เพื่อการปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้สภาพการคาดหวังในอนาคตที่บุคลากรปรารถนาเป็นจริงขึ้นมา

องค์ประกอบย่อยวิสัยทัศน์ หมายถึง มหาวิทยาลัยราชภัฏกำหนดวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับแนวโน้มการจัดการศึกษาในปัจจุบันขึ้นเพื่อเป็นทิศทางหรือเป้าหมายในการปฏิบัติงาน โดยได้รับการรับรู้ และการยอมรับร่วมกันจากบุคลากรภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยราชภัฏ เป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เปิดโอกาสให้บุคลากรสร้างความสัมพันธ์ ประสานพลัง มุ่งมั่นในการดำเนินการปฏิบัติงานให้ตรงกับเป้าหมายวิสัยทัศน์ที่เกิดจากการวิเคราะห์สภาพความเป็นจริงขององค์การ

องค์ประกอบย่อยกลยุทธ์ หมายถึง สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดขอบเขตการปฏิบัติงาน แผนงาน โครงการ โดยคำนึงถึงแผนงานในแต่ละหน่วยงานได้อย่างเหมาะสม รวมไปถึง

การกำหนดนโยบาย สนับสนุนพัฒนาบุคลากรทั้งระบบที่ส่งผลต่อคุณภาพนักศึกษา สามารถให้หน่วยงานจากภายนอกประเมินตรวจสอบได้

องค์ประกอบหลักการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) หมายถึง ผู้บริหาร มีภาวะผู้นำ สร้างบรรยากาศ และส่งเสริมในการทำงานเป็นทีม มีการจูงใจให้บุคลากรในทีมแต่ละคนเกิดการเรียนรู้ ประชุมปรึกษาหารือร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น ประสบการณ์ และทักษะวิธีคิดเพื่อพัฒนาภูมิปัญญาและศักยภาพของทีมงานโดยรวมไปพร้อม ๆ กัน มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดข้อมูล ในระหว่างกันและกัน ทั้งในเรื่องของความรู้ใหม่ๆ ที่ได้มาจากการค้นคิด หรือจากภายนอก และภายใน การเรียนรู้เป็นทีมนี้ยังควรครอบคลุมไปถึงการเรียนรู้เกี่ยวกับการทำงานร่วมกันเป็นทีมด้วย ซึ่งการเรียนรู้และพัฒนาในเรื่องนี้ ก็จะช่วยให้การทำงานร่วมกันในองค์การ มีความเป็นทีมที่ดีขึ้น ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกแต่ละคนสามารถแสดงศักยภาพที่มีอยู่ออกมาได้อย่างเต็มที่ ลดปัญหาความขัดแย้ง

องค์ประกอบย่อยภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่อุทิศตน เพื่อให้สมาชิกเกิดการเรียนรู้ร่วมกันประสานวิสัยทัศน์ของบุคคล มีความคิดสร้างสรรค์ในการสอนงานสอนทักษะและเป็นแบบอย่างด้านคุณธรรม พร้อมเป็นผู้ช่วยเหลือและสนับสนุนสมาชิกให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

องค์ประกอบย่อยบรรยากาศในการทำงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมภายในองค์การที่สร้างความประทับใจ และความรู้สึกที่ดีของสมาชิก มีลักษณะเป็นบรรยากาศการเรียนรู้ด้วยตนเองและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และมีการปฏิสัมพันธ์ที่เอื้อให้สมาชิกมีความก้าวหน้า และประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

องค์ประกอบย่อยการจูงใจ หมายถึง พฤติกรรมของสมาชิกที่การกระตุ้นให้เกิดการอุทิศตน มีความกระตือรือร้น มีความผูกพันในการปฏิบัติงาน และความเพียรพยายามในการเรียนรู้และปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

องค์ประกอบหลักด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ(Organization Transformation) หมายถึง มีการกำหนดตัวบุคคล จัดระบบการมอบหมายงานและความรับผิดชอบที่เหมาะสมสอดคล้องกับความรู้ความสามารถ จัดโครงสร้างที่ยืดหยุ่นและหลากหลายลักษณะ มีการเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การจากวัฒนธรรมอำนาจเป็นวัฒนธรรมความรู้ จากการบริหารงานแบบควบคุมสั่งการเป็นบริหารงานแบบเอื้ออำนาจ เพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

องค์ประกอบย่อยวัฒนธรรมองค์การ หมายถึง วิถีการประพฤติ ปฏิบัติงานของสมาชิกที่มีค่านิยมแห่งการแลกเปลี่ยนความรู้ การมีอิสระในการเรียนรู้กล้าเสี่ยง และทดลองสิ่งใหม่ ๆ และมีความเป็นเอกภาพในองค์การ โดยยอมรับและเข้าใจเป้าหมายขององค์การ

องค์ประกอบย่อยโครงสร้างองค์การ หมายถึง การแบ่งงานและความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน การรายงาน การกำหนดความสัมพันธ์ของสมาชิก สายงานบังคับบัญชา ช่วงการบังคับบัญชา การกระจายอำนาจ และการตัดสินใจ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และประสิทธิผลขององค์การ

องค์ประกอบย่อยระบบองค์การ หมายถึง การที่องค์การมีระบบข้อมูลสารสนเทศ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการฝึกอบรมเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิก

องค์ประกอบหลักด้านการใช้เทคโนโลยี (Technology Application) หมายถึง การพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยี จัดหาวัสดุอุปกรณ์คอมพิวเตอร์มาใช้ในองค์การ การนำระบบข้อมูลสารสนเทศ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงานมาเชื่อมโยงข้อมูลนำมาใช้ แสวงหาวิธีการทางการสื่อสารมาเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน พัฒนาฐานข้อมูลองค์ความรู้ขององค์การ ส่งเสริมให้ใช้เทคโนโลยีที่มุ่งไปสู่การพัฒนาคุณภาพองค์การ

องค์ประกอบย่อยเทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง กระบวนการจัดการความรู้ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตที่ช่วยให้การแสวงหาความรู้ การกระจายความรู้ การถ่ายทอดความรู้สามารถดำเนินการได้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ องค์การต่างๆ สร้างองค์ความรู้และมีการเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศที่เป็นพื้นฐานองค์ความรู้ขององค์การ

องค์ประกอบย่อยเทคโนโลยีพื้นฐานการเรียนรู้ หมายถึง นำคอมพิวเตอร์อันทันสมัยเข้ามาสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดการเรียนรู้ เพราะเทคโนโลยีที่เหมาะสมจะช่วยในการปฏิบัติงานที่มีการเรียนรู้อย่างทั่วถึง บุคลากรสามารถในการเรียนรู้การใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีอื่น ๆ ที่เหมาะสม มีการเก็บ ประมวล ซึ่งจะช่วยทำให้มีการกระจายข้อมูลข่าวสารได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็วมากขึ้น

องค์ประกอบย่อยระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน หมายถึง การนำวิทยาการคอมพิวเตอร์อันทันสมัยเข้ามาสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดการเรียนรู้ อย่างทั่วถึง มีการเก็บ ประมวล ซึ่งจะช่วยทำให้มีการกระจายข้อมูลข่าวสารได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็วมากขึ้น

ภารกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏ หมายถึง หน้าที่ของมหาวิทยาลัยราชภัฏตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ได้แก่

1. แสวงหาความรู้ ความจริง สู่ความเป็นเลิศทางวิชาการบนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย และภูมิปัญญาสากล

2. สร้างบัณฑิตที่มีความรู้คู่คุณธรรม สำนึกในความเป็นไทย และมีความรักและผูกพันต่อท้องถิ่น อีกทั้งส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตในชุมชน เพื่อช่วยให้คนในท้องถิ่นรู้เท่าทัน

การเปลี่ยนแปลง การผลิตบัณฑิตดังกล่าว จะต้องให้มีคุณภาพและสอดคล้องกับแผนการผลิตบัณฑิตของประเทศ

3. เสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจในคุณค่า ความสำนึกในวัฒนธรรมท้องถิ่นและของชาติ

4. เรียนรู้และเสริมสร้างความเข้มแข็งของผู้นำชุมชน ผู้นำศาสนาและนักการเมืองท้องถิ่นให้มีจิตสำนึกประชาธิปไตย คุณธรรม จริยธรรม

5. เสริมสร้างความเข้มแข็งของวิชาชีพครู ผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพสูง

6. ประสานความร่วมมือและช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างมหาวิทยาลัย ชุมชน องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นและองค์การอื่นทั้งในและต่างประเทศ เพื่อพัฒนาท้องถิ่น

7. ศึกษาและแสวงหาแนวทางพัฒนาเทคโนโลยีพื้นฐาน และเทคโนโลยีสมัยใหม่ให้เหมาะสมกับการดำรงชีวิตและการประกอบอาชีพของคนในท้องถิ่น รวมถึงการแสวงหาแนวทางเพื่อส่งเสริมให้เกิดการจัดการ การบำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน

8. ศึกษา วิจัย ส่งเสริมและสืบสานโครงการอันเนื่องมาจากแนวพระราชดำริในการปฏิบัติภารกิจของมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน หมายถึง วิธีการทางสถิติที่ช่วยจัดกลุ่มตัวแปรหลาย ๆ ตัวที่มีความสัมพันธ์กัน เพื่อให้ได้องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยพิจารณาจากค่าไอเกน (Eigen Value) และค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading)

ค่าไอเกน หมายถึง ค่าที่แสดงถึงองค์ประกอบด้านการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจะพิจารณาว่ามีกี่องค์ประกอบที่ได้จากการคัดเลือกองค์ประกอบที่มีค่าไอเกนเท่ากับหรือมากกว่า 1.00

น้ำหนักองค์ประกอบ หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าตัวแปรกับองค์ประกอบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยพิจารณาจากการคัดเลือกองค์ประกอบที่มีค่าเท่ากับหรือมากกว่า 0.30

ความสอดคล้องของรูปแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ หมายถึง ผลการวิเคราะห์ทางสถิติด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ (LISREL) (Joreskog & sorbom 1999, p.98)

ค่าไค–สแควร์ (Chi–square Statistics) เป็นค่า P-value มากกว่า .05 หรือไม่มีนัยสำคัญ แสดงว่า ตัวแบบมีความสอดคล้อง

ค่า GFI (goodness of fit index) เป็นค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง มีค่าตั้งแต่ .90 ขึ้นไป แสดงว่า ตัวแบบมีความสอดคล้อง

ค่า AGFI (Adjusted goodness of fit index) เป็นค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแล้ว มีค่าตั้งแต่ .90 ขึ้นไป แสดงว่า ตัวแบบมีความสอดคล้อง

ค่า RMSEA (Root mean Square error of approximation) เป็นค่าประมาณความคลาดเคลื่อนของรากกำลังสองเฉลี่ย น้อยกว่า .08 แสดงว่า ตัวแบบมีความสอดคล้อง

ค่า CN (critical N) เป็นค่าขนาดตัวอย่างวิกฤต มากกว่าหรือเท่ากับ 200 แสดงว่า ตัวแบบมีความสอดคล้อง

DPU

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งผู้วิจัยได้เรียบเรียงแบ่งสาระสำคัญตามลำดับ ดังนี้

2.1 มหาวิทยาลัยราชภัฏ

2.1.1 ประวัติความเป็นมาของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

2.1.2 กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

2.2 การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

2.2.1 ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

2.2.2 การวิเคราะห์หาองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จากแนวคิดที่สำคัญในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาตัวบ่งชี้

2.3.1 ความหมายของตัวบ่งชี้และตัวบ่งชี้ทางการศึกษา

2.3.2 ประเภทของตัวบ่งชี้

2.3.3 คุณสมบัติของตัวบ่งชี้

2.3.4 ลักษณะที่สำคัญของตัวบ่งชี้

2.3.5 ความสำคัญของตัวบ่งชี้ทางการศึกษา

2.3.6 วัตถุประสงค์ในการพัฒนาตัวบ่งชี้ทางการศึกษา

2.3.7 ลักษณะของตัวบ่งชี้ทางการศึกษา

2.3.8 กรอบความคิดเพื่อกำหนดตัวบ่งชี้ทางการศึกษา

2.3.9 หลักการสร้างตัวบ่งชี้ทางการศึกษา

2.3.10 การตรวจสอบคุณภาพของตัวบ่งชี้

2.3.11 การจัดทำตัวบ่งชี้เพื่อใช้เป็นมาตรฐานการอุดมศึกษา

2.3.12 เครื่องวัดความสำเร็จของมหาวิทยาลัย

2.4 แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ

2.4.1 ความหมายของรูปแบบ

2.4.2 ประเภทของรูปแบบ

2.4.3 องค์ประกอบของรูปแบบ

2.4.4 การสร้างและการพัฒนารูปแบบ

2.1 มหาวิทยาลัยราชภัฏ

2.1.1 ประวัติความเป็นมาของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

การศึกษาขั้นอุดมศึกษาของประเทศไทย เริ่มตั้งแต่รัชสมัยของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ซึ่งมีทั้งโรงเรียนแพทย์ โรงเรียนกฎหมาย และโรงเรียนข้าราชการพลเรือน ซึ่งต่อมา ในรัชสมัยของพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัวได้มีการสถาปนามหาวิทยาลัยแห่งแรกของประเทศไทย อันได้แก่ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และมีการจัดตั้งมหาวิทยาลัยอีกหลายแห่งต่อมา แต่มหาวิทยาลัยต่าง ๆ ที่จัดตั้งขึ้นมานั้นอยู่ภายใต้การปกครองของหลายกระทรวง เช่น จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ มหาวิทยาลัยแพทยศาสตร์ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ สังกัดกระทรวงเกษตร เป็นต้น ซึ่งทำให้ยากแก่การบริหารจัดการ ดังนั้น เมื่อปี พ.ศ. 2502 จึงได้มีการตราพระราชบัญญัติให้มีการโอนมหาวิทยาลัยต่าง ๆ มาสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี เพื่อความสะดวกทั้งด้านวิชาการและการบริหารงาน

ต่อมา ปี พ.ศ. 2514 สภาการศึกษาแห่งชาติ ร่วมกับ ที่ประชุมอธิการบดีมหาวิทยาลัย ได้เสนอต่อจอมพลถนอม กิตติขจร หัวหน้าคณะปฏิวัติว่า มหาวิทยาลัยควรมีอิสระในการปกครองตนเอง มีเสรีภาพทางวิชาการ จึงควรแยกมหาวิทยาลัยให้เป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐบาล หรือตั้งทบวงอิสระในสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี เพื่อเป็นต้นสังกัดของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ดังนั้น จึงมีประกาศคณะปฏิวัติ เมื่อวันที่ 29 กันยายน พ.ศ. 2515 ให้สถาปนา "ทบวงมหาวิทยาลัยของรัฐ" ขึ้น โดยมีรัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัยเป็นผู้กำกับดูแล ซึ่งปี พ.ศ. 2520 ได้มีพระราชบัญญัติเปลี่ยนชื่อ "ทบวงมหาวิทยาลัยของรัฐ" เป็น "ทบวงมหาวิทยาลัย" และยกฐานะเป็นทบวงอิสระไม่อยู่ในสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารงาน และเมื่อปี พ.ศ. 2546 มีประกาศพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 ทำให้ "ทบวงมหาวิทยาลัย" เปลี่ยนเป็น "สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา" สังกัดกระทรวงศึกษาธิการดังเช่นปัจจุบัน

กระบวนการเรียนการสอนเปรียบเสมือนหัวใจของการจัดการศึกษาเป็นกลไกที่สำคัญยิ่งในการพัฒนาให้มีคุณภาพ เป็นคนดี มีความรู้ ความคิด ความสามารถ ทั้งในการพัฒนาตน และอาชีพการงานในสังคมอย่างมีความสุข และเนื่องจากสภาพสังคมและเศรษฐกิจเปลี่ยนแปลงไปอย่าง

รวดเร็ว กระบวนการเรียนการสอนต้องมีการพัฒนาและและนำมาใช้ในการพัฒนาคน โดยให้สามารถเผชิญชีวิตอยู่ในสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะสังคมในช่วงวิกฤตการณ์ดังในปัจจุบัน ทำให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา จำเป็นต้องเร่งดำเนินการพัฒนา ค้นหารูปแบบการจัดการเรียนการสอนให้ครูหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง เป็นแนวทางในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้เกิดคุณภาพ ในการพัฒนาคนให้ทันต่อความเจริญก้าวหน้าของสังคม ประเทศชาติ และโลก ส่งผลให้ทันต่อความเจริญก้าวหน้าของสังคม ประเทศชาติ และโลก ส่งผลให้เกิดการปฏิรูปการศึกษา (กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ, 2541, น.63)

การปฏิรูปการศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งในการพัฒนาประเทศที่ยั่งยืนจะสำเร็จลุล่วงอย่างดีได้ จำเป็นต้องได้รับความร่วมมือจากหลายฝ่าย เร่งร่วมกันพัฒนาในหลายด้านหลายประการพร้อม ๆ กัน การปฏิรูปการเรียนรู้เป็นด้านหนึ่งของการปฏิรูปที่ทุกฝ่ายเชื่อมั่นว่า หากได้ดำเนินการอย่างจริงจังแล้ว ผลสัมฤทธิ์ของการปฏิรูปการศึกษาจะเกิดขึ้น และคุณภาพการศึกษาจะได้รับการพัฒนาขึ้นอย่างแน่นอน (คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ กระทรวงศึกษาธิการ(2543, น.5) ภายหลังการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้ก่อให้เกิดกระแสการตื่นตัวครั้งใหญ่ของครูอาจารย์ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาทั้งหลาย เพราะนับแต่นี้ไปการศึกษาของประเทศ ต้องมีการปฏิรูปปรับเปลี่ยนโฉมหน้าใหม่ไปสู่การจัดการศึกษาอบรมให้เกิดความรู้คู่คุณธรรม และจัดการศึกษาให้มีคุณภาพสูงสุด เพื่อทำให้เกิดการพัฒนาลักษณะของคนไทยที่พึงปรารถนา คือ ดี เก่ง และมีความสุข ปรากฏสัมฤทธิ์ผล (คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติและกระทรวงศึกษาธิการ (2543, น.1)

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมวด 4 แนวการจัดการศึกษาเป็นการปฏิรูปการเรียนรู้ที่ถือว่าเป็นหัวใจของการปฏิรูปการศึกษา โดยเฉพาะมาตรา 24 กระบวนการเรียนรู้ต้องจัดเนื้อหาสาระ และกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจ ความถนัด และความแตกต่างของผู้เรียน ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ และประยุกต์ใช้ เพื่อป้องกันและแก้ปัญหาให้ผู้เรียนเรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกการปฏิบัติให้ทำได้ คิดเป็น ทำเป็น รักการอ่านและเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่องผสมผสานสาระความรู้ด้านต่าง ๆอย่างสมดุล รวมทั้งปลูกฝังคุณธรรมค่านิยม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ไว้ในทุกวิชา ผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อม คือการเรียนอำนวยความสะดวกให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ และใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ ทั้งนี้ผู้สอน และผู้เรียนอาจเรียนรู้ไปพร้อมกัน จากสื่อและแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย พ่อแม่ผู้ปกครอง และชุมชน มีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ทุกเวลาทุกสถานที่ (คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติและกระทรวงศึกษาธิการ, 2543, น.10)

อีกทั้งประเวศ วะสี (2543, น.9) ยังได้กล่าวว่า ธรรมชาติของความเป็นมนุษย์คือ การเรียนรู้ เมื่อการเรียนรู้เป็นไปอย่างธรรมชาติ มนุษย์มีความสุขและสนุก ธรรมชาติของมนุษย์อีกอย่างหนึ่ง คือ มีความสนุกกับการเรียนรู้ของใหม่ กระบวนการเรียนรู้ที่ดี ควรจะทำให้มนุษย์มีความสนุกหรือความสุขในการเรียนรู้ สามารถพัฒนามนุษย์ไปให้เต็มศักยภาพ ให้คิดเป็น ทำเป็น และอยู่ร่วมกันเป็น ในการปฏิรูปการเรียนรู้ ครูควรส่งเสริมให้นักเรียนร่วมคิดร่วมทำ ในการมีประสบการณ์ในการทำกิจกรรมและในการทำงานและสำหรับตัวครูเอง ต้องฝึกให้เชี่ยวชาญ ในการส่งเสริมการรวมตัวร่วมคิดร่วมทำ หรือการสร้างความเป็นชุมชน

ปัจจุบันในการจัดการเรียนการสอนของครู ยังปรากฏคำพูดที่ว่า "ครูมักจะสอนศิษย์ตามแบบที่ตนเองได้รับการสอน" อยู่ในระบบการศึกษาไทย การริเริ่มที่จะเปลี่ยนแปลงการศึกษาจะต้องเริ่มที่การเรียนรู้ของครู เราจะมั่นใจได้ว่าครูจะนำกระบวนการเรียนรู้แบบใหม่มาใช้ในห้องเรียน ก็ต่อเมื่อกระบวนการเรียนรู้ และการฝึกหัดครูได้เปลี่ยนแปลงไป ครูต้องสร้างกิจกรรมการเรียนการสอน ต้องปลูกฝังให้นักเรียนคิดอย่างมีระบบ คิดวิเคราะห์ แก้ปัญหาเป็น มีพัฒนาการที่ดีทั้งกายและใจ มีการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม ควบคู่ไปด้วย ไม่มุ่งเน้นเฉพาะการสอนด้วยวิชาการหรือวิชาชีพเท่านั้น ควรจะรวมไปถึงการพัฒนานักเรียนให้มีความพร้อมทุกด้าน เพื่อประโยชน์ต่อนักเรียน สังคม และประเทศชาติ ครูผู้สอนมีบทบาทมากที่จะทำให้บุคลากรในสถานศึกษาเป็นบุคคลที่จบการศึกษาไปแล้วเป็นบุคคลที่มีคุณภาพ มีความรู้ความสามารถและมีสติปัญญา อันจะนำไปพัฒนาสังคมประเทศชาติอย่างมีประสิทธิภาพ นั่นคือ อาจารย์ผู้สอนควรมีศาสตร์และศิลป์ ในการดำเนินกิจกรรมการสอน (คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติและกระทรวงศึกษาธิการ,2543, น.15)

2.1.2 กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยราชภัฏ คือ พระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ที่เน้นถึงการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

ในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 3 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ระบุในมาตรา 11 ว่า "ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ" โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสาร และสามารถประมวลผล ความรู้ในด้านต่าง ๆเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถสร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคคลากรที่มีประสิทธิภาพ และมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราช

กฤษฎีกานี้ และได้กำหนดเป็นหลักการว่า ส่วนราชการต้องมีการพัฒนาความรู้ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยมีแนวทางปฏิบัติ คือ

1) ต้องสร้างระบบให้สามารถรับรู้ข้อมูลข่าวสารได้อย่างกว้างขวาง

2) ต้องสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

3) ต้องมีการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการ เพื่อให้ข้าราชการทุกคน เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถในวิชาการสมัยใหม่ตลอดเวลา มีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดและมีคุณธรรม

4) ต้องมีการสร้างความมีส่วนร่วมในหมู่ข้าราชการให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อการนำมาพัฒนาใช้ในการปฏิบัติราชการร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพ (พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546)

เพื่อเพิ่มคุณค่าของกิจการภายในองค์การ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.) กำหนดให้การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของตัวบ่งชี้ในการประเมินหน่วยงานราชการ การพัฒนาส่วนราชการให้เป็น"องค์การแห่งการเรียนรู้" โดยอาศัยกระบวนการ "การจัดการความรู้" งานมาตรฐานและประกันคุณภาพการศึกษากองนโยบายและแผนมหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 7 การบริหารและการจัดการ

ตัวบ่งชี้ที่ 7.3 มีการพัฒนาสถาบันสู่องค์การเรียนรู้ ได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐาน ไว้ดังนี้

3.1 มีการทบทวน และจัดทำแผนการจัดการความรู้ เพื่อมุ่งสู่องค์การแห่งการเรียนรู้และประชาสัมพันธ์เผยแพร่ให้ประชาคมของสถาบันรับทราบ

3.2 มีการดำเนินการตามแผนจัดการความรู้และประสบความสำเร็จตามเป้าหมายไม่น้อยกว่าร้อยละ 50

3.3 มีการดำเนินการตามแผนจัดการความรู้และประสบความสำเร็จตามเป้าหมายร้อยละ 100

3.4 มีการติดตามและประเมินผลความสำเร็จของการจัดการความรู้

3.5 มีการนำผลการประเมินไปปรับใช้ในการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ให้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนงานปกติและปรับปรุงแผนการจัดการความรู้

พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ได้กล่าวถึงภารกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ดังนี้

มาตรา 8 ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตาม มาตรา 7 ให้กำหนดภาระหน้าที่ของมหาวิทยาลัยดังต่อไปนี้

(1) แสวงหาความจริงเพื่อสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ บนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย และภูมิปัญญาสากล

(2) ผลิตบัณฑิตที่มีความรู้คู่คุณธรรม สำนึกในความเป็นไทย มีความรักและผูกพันต่อท้องถิ่นอีกทั้งส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตในชุมชน เพื่อช่วยให้คนในท้องถิ่นรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง การผลิตบัณฑิตดังกล่าว จะต้องให้มีจำนวนและคุณภาพสอดคล้องกับแผนการผลิตบัณฑิตของประเทศ

(3) เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในคุณค่า ความสำนึก และความภูมิใจในวัฒนธรรมของท้องถิ่นและของชาติ

(4) เรียนรู้และเสริมสร้างความเข้มแข็งของผู้นำชุมชน ผู้นำศาสนาและนักการเมืองท้องถิ่นให้มีจิตสำนึกประชาธิปไตย คุณธรรม จริยธรรม และความสามารถในการบริหารงานพัฒนาชุมชนและท้องถิ่นเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม

(5) เสริมสร้างความเข็มแข็งของวิชาชีพครู ผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง

(6) ประสานความร่วมมือและช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างมหาวิทยาลัย ชุมชน องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นและองค์การอื่นทั้งในและต่างประเทศ เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

(7) ศึกษาและแสวงหาแนวทางพัฒนาเทคโนโลยีพื้นบ้านและเทคโนโลยีสมัยใหม่ให้เหมาะสมกับการดำรงชีวิต และการประกอบอาชีพของคนในท้องถิ่น รวมถึงการแสวงหาแนวทางเพื่อส่งเสริมให้เกิดการจัดการ การบำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน

(8) ศึกษา วิจัย ส่งเสริมและสืบสานโครงการอันเนื่องมาจากแนวพระราชดำริในการปฏิบัติภารกิจของมหาวิทยาลัย เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

จากที่กล่าวมาข้างต้น เป็นเหตุผลที่ทำให้เราต้องหันมาให้ความสนใจกับ องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization : LO) อีกทั้งเนื่องจากความท้าทายและความกดดัน ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงของธรรมชาติในการทำงาน ความท้าทายในการแข่งขันของสภาพเศรษฐกิจเช่นปัจจุบัน การเพิ่มขึ้นของการเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปอย่างรวดเร็วและไม่สามารถคาดการณ์ได้ นอกจากนี้ยังได้มีการกำหนดนโยบาย กฎหมาย รวมถึงกฎระเบียบที่เกี่ยวกับ LO ไม่ว่าจะเป็น

การปรับเปลี่ยนจากสถาบันราชภัฏเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏ การพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ตามเกณฑ์การประเมินของคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ล้วนแล้วเป็นภารกิจที่สำคัญของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ต้องแสวงหาแนวทางในการพัฒนาองค์การ ให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ เพื่อให้สามารถพัฒนาได้ตามศักยภาพของตนเองอย่างยั่งยืน อีกทั้งผู้วิจัยมีความสนใจในเรื่องขององค์การแห่งการเรียนรู้ จึงมีแนวคิดในการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้สามารถผลิตบัณฑิตที่มีความรู้ ความสามารถ ให้มีคุณภาพได้ตามภารกิจที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547

2.2 องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

2.2.1 ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดที่เติบโตมาจากกระแสการเปลี่ยนแปลงเรื่องการเรียนรู้ องค์การและการจัดการ การฝึกอบรม และพัฒนา (Pedler et al., 1991) กล่าวคือ หากเป็นกระแสด้านการเรียนการสอนก็จะเปลี่ยนจากศูนย์กลางการเรียนรู้อยู่ที่ผู้สอน และการเรียนรู้อย่างเป็นทางการ มาเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้อยู่ที่ผู้เรียน (Learner Center) และการเรียนรู้จากการปฏิบัติด้วยตนเอง (Action Learning) โดยการเรียนรู้จะถูกร้อยเรียงเป็นกระบวนการต่อเนื่องตลอดชีวิตและผสมผสานเข้ากับสภาพแวดล้อมในชีวิตและการทำงาน

Peter M. Senge (1990) แห่ง Massachusetts Institute of Technology กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ สถานที่ซึ่งทุกคนสามารถขยายศักยภาพของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง สามารถสร้างผลงานตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ เป็นที่ซึ่งเกิดรูปแบบการคิดใหม่ ๆ หลากหลายมากมาย ที่ซึ่งแต่ละคนมีอิสระที่จะสร้างแรงบันดาลใจ และเป็นที่ซึ่งทุกคนต่างเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งประกอบไปด้วยวินัย 5 ประการ ได้แก่ ความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษของบุคคล (Personal Mastery) แบบแผนทางจิตใจที่มองโลกตามความเป็นจริง (Mental Model) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) และการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)"

Marquardt and Reynolds (1994) มีความเชื่อว่า องค์การที่ซึ่งมีบรรยากาศของการเรียนรู้รายบุคคลและกลุ่ม มีการสอนคนของตนเองให้มีกระบวนการคิดวิเคราะห์ เพื่อช่วยให้เข้าใจในสรรพสิ่ง ขณะเดียวกันทุกคนก็ช่วยองค์การ จากความผิดพลาดและความสำเร็จ ซึ่งเป็นผลให้ทุกคนตระหนักในการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพสามารถเรียนรู้ จัดการ และใช้ความรู้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จควบคู่ไปกับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย โดยองค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) การ

ปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation) การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (People Empowerment) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) การใช้เทคโนโลยี (Technology Application)

Pedler, Burgoyne, and Boydell (1991) เรียกองค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ (Learning Company) โดยให้ความหมายว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้แก่สมาชิกทุกคน ซึ่งครอบคลุมถึง พนักงาน ลูกค้า เจ้าของ ผู้ผลิต เพื่อนบ้าน สิ่งแวดล้อม และแม้แต่คู่แข่งในบางกรณี และเป็นองค์การที่ปฏิรูป (Transformation) ตนเองอย่างต่อเนื่องโดยต้องสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ที่ดีและกระตุ้นทุกคนให้เรียนรู้ รวมทั้งยังต้องสร้างและคำนึงถึงความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเองของพนักงานด้วย

David A. Gavin (1993) แห่ง Harvard University กล่าวว่า คือ องค์การที่มีลักษณะในการสร้าง แสวงหา และถ่ายโยงความรู้ และมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากความรู้ใหม่ และการเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ อย่างถ่องแท้

วิจารณ์ พานิช (2550) แห่งสำนักกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) ได้กล่าวถึงองค์การแห่งการเรียนรู้ ว่าหมายถึง "องค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamics) มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของพัฒนาการด้าน ๆ คล้ายมีชีวิต มีผลงานดีขึ้นเรื่อย ๆ ทั้งในด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ และการสร้างนวัตกรรม (Innovation) รวมทั้งมีบุคลิกขององค์การในลักษณะที่เรียกว่าวัฒนธรรมองค์การ (Corporate Culture) ที่ผู้เกี่ยว ข้องสัมพันธ์สามารถรู้สึกได้"

สรุปความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ ก็คือ องค์การที่มีสมาชิกปรารถนาในการที่จะเรียนรู้สิ่งต่างๆ อย่างต่อเนื่อง มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อการพัฒนาการทำงานมีการแบ่งปันความคิดในการทำงาน มีการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม มีการทุ่มเททรัพยากรเพื่อลงทุนให้บุคลากรทุกระดับเกิดการเรียนรู้ตลอดจนสร้างค่านิยมเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมและทดลองทำสิ่งใหม่ๆ สามารถแสดงศักยภาพ สร้างความเป็นเลิศแก่องค์การ

2.2.2 การวิเคราะห์หาองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จากแนวคิดที่สำคัญในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

แนวคิดที่สำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ของ Peter M. Senge

Senge (1990, p.3) ได้เสนอแนวความคิดของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ออกเป็น 5 ประการในหนังสือเรื่อง วินัย 5 ประการพื้นฐานองค์การเรียนรู้ (The fifth disciplines) ซึ่งเป็นแนวทางหลักในการสร้างองค์การการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น ที่จะผลักดันและสนับสนุนให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ขึ้นประกอบด้วย

1. บุคคลมีความเป็นเลิศ (Personal Mastery) คือ ลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์การซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์การได้สมาชิกขององค์การที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

นั้น จะมีลักษณะสนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอมีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพ ของตน มุ่งสู่จุดหมาย และความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้

การที่จะไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ จะต้องเริ่มต้นที่บุคลากรในองค์การนั้นเป็นอันดับแรกบุคคลที่มีความต้องการจะเรียนรู้เพื่อยกระดับความสามารถของตนเอง จะต้องมีแรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) กล่าวคือ จะต้องมีความมั่นใจในตัวเอง มุ่งมั่นในหลักการของเหตุและผล เพื่อผลักดันให้ตนเองพัฒนาเนื้อหาในหน้าที่ความรับผิดชอบและขยายขอบเขตความรู้ออกไป ระดับต่อมานำความรู้มาพัฒนาให้เป็นทักษะในการมองเห็นระบบองค์การที่ใหญ่ขึ้น มีขอบเขตกว้างขวางขึ้น ด้วยการเชื่อมโยงตนเองเข้าสู่ระบบใหญ่

คุณสมบัติของบุคคลที่จะพัฒนาการเรียนรู้

- การมีมาตรฐานในการทำงานสูง (High Standard, Stretch targets) การตั้งเป้าหมายในการทำงานที่สูงขึ้นจะทำให้เกิดความพยายาม ความท้าทายที่จะทำให้สำเร็จภายใต้ความพยายามจะทำให้เกิดการค้นพบวิธีการทางเลือกใหม่ ๆ เพื่อก้าวไปสู่มาตรฐานที่สูงขึ้นตลอดเวลา

- ความเต็มใจที่จะเรียนรู้ (Willing to learn) การเรียนรู้ที่แท้จริงของบุคคลในองค์การ ก็คือ การเรียนรู้จากทักษะการปฏิบัติหน้าที่ของตน เป็นการเรียนรู้โดยปริยาย

- การเปิดใจ (Open – mindedness) มีความสนใจที่จะก้าวพ้นมาตรฐานการทำงานที่มีอยู่ด้วยการรับเอาแนวความคิดของบุคคลตัวอย่าง หรือกระบวนการทำงานจากภายนอกที่ทำได้ดีกว่าของตนเองเข้ามาใช้ ซึ่งจะนำไปสู่การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์การ

- ความยืดหยุ่น (Flexibility) คือ มีความสามารถจะปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ใหม่ ๆ ได้ใช้เครื่องมือไฮเทคเข้ามาช่วยในการทำงาน มีกลวิธีในการปรับแผนปฏิบัติงานตามปัจจัยต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปได้ โดยไม่ละทิ้งเป้าหมายที่ตั้งไว้

- มีความคิดริเริ่ม (Initiative) เป็นคุณสมบัติของบุคคลที่องค์การในปัจจุบันต้องการมากที่สุด ความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ที่สามารถใช้งานได้จริงส่วนใหญ่มาจากความเชี่ยวชาญ ความชำนาญในงานที่ทำอยู่เป็นประจำ ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งสมาชิกในองค์การจะต้องพัฒนาความรู้ ทักษะและความชำนาญเฉพาะตัวขึ้น โดยมุ่งสู่ "การเรียนให้รู้จริง" ในเรื่องหนึ่งการรู้จริงจนเป็นผู้เชี่ยวชาญจะทำให้สมาชิกองค์การสามารถควบคุมสถานการณ์ต่าง ๆ ได้และรู้ถึงผลลัพธ์ต่าง ๆ ที่จะมีผลกระทบต่อหน่วยงานหรือองค์การจึงสามารถป้องกันปัญหาล่วงหน้า หรือบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความเชี่ยวชาญจะทำให้เรามีวิสัยทัศน์ที่คมชัดมากขึ้น และสามารถจะรวบรวมพลังงานเพื่อเน้นจุดเฉพาะเรื่องได้ เพื่อสร้างความได้เปรียบขององค์การ เพื่อมุ่งสู่จุดหมายได้อย่างต่อเนื่องและเต็มที่ แต่ในความเป็นจริงองค์การทั่วไปมักจะไม่ให้โอกาสพนักงานในการพัฒนา

"ความเชี่ยวชาญเฉพาะตัว" องค์การจึงได้ใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ไม่ได้เต็มที่เมื่อเวลาผ่านไปความรู้ ความสามารถของพนักงานที่มีมากมายเมื่อตอนเข้ามาเป็นสมาชิกองค์การใหม่ ๆ ก็ถูกทำลายจนเหลือน้อยลงทุกที ๆ จนกลายเป็น "ไม้ตายซาก" ในองค์การซึ่งเป็นเรื่องที่น่าเสียดายยิ่ง

2. แบบแผนความคิด (Mental Model) คือ แบบแผนทางจิตสำนึกของคนในองค์การซึ่งจะต้องสะท้อนถึงพฤติกรรมของคนในองค์การแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้เมื่อ สมาชิกในองค์การมีแบบแผนทางจิตสำนึกหรือความมีสติที่เอื้อต่อการสะท้อนภาพที่ถูกต้องชัดเจน และมีการจำแนกแยกแยะ โดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุงความถูกต้องในการมองโลกและปรากฏการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้นรวมทั้งการทำความเข้าใจในวิธีการที่จะสร้างความกระจ่างชัด เพื่อการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องหรือมีวิธีการที่จะตอบสนองความเปลี่ยนแปลงที่ปรากฏอยู่ได้อย่างเหมาะสม มี Mental Ability ไม่ผันแปรเรรวนหรือท้อถอยเมื่อเผชิญกับวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ซึ่งการที่จะปรับ Mental Model ของคนในองค์การให้เป็นไปในทางที่ถูกต้องอาจจะใช้หลักการของศาสนาพุทธ ในการฝึกสติรักษาศีล และดำรงตนอยู่ในธรรมะ

เป็นการค้นหาความกระจ่างชัด การจำแนกแยกแยะ ปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น การทำความเข้าใจ และการแปลความหมายต่าง ๆ เพื่อการตัดสินใจและการกระทำของบุคคล

ภาพที่ 2.1 กรอบความคิดของการคิด

จากภาพที่ 2.1 แสดงกรอบความคิดของการคิดเป็นลำดับขั้นตอน

1) ข้อมูลในการคิดของบุคคลนั้น ไม่สามารถคิดได้โดยไม่มีเนื้อหาของการคิดได้ เพราะการคิดเป็นกระบวนการจำเป็นต้องอาศัยข้อมูล เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับตนเอง ข้อมูลเกี่ยวกับสังคมและสิ่งแวดล้อม ข้อมูลทางวิชาการ

2) คุณสมบัติที่เอื้ออำนวยต่อการคิดนั้น ในภาพรวมแล้ว ก็คือการใฝ่เรียน ใฝ่รู้ กระตือรือร้น ซึ่งเป็นวินัยข้อแรกของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้นั่นเอง

3) ทักษะในการคิด เป็นสิ่งจำเป็นในการคิด โดยใช้ข้อมูลต่าง ๆ มาผ่านกระบวนการทางความคิด เช่น

- การสรุปความ (Drawing Conclusion)
- การให้คำจำกัดความ (Defining)

- การวิเคราะห์ (Analyzing)
- การผสมผสานข้อมูล (Integrating)
- การสร้างองค์ความรู้ใหม่ (Constructing)
- การค้นหาแบบแผน (Finding Patterns)
- การคาดคะเน (Predicting)
- การตั้งสมมุติฐาน (Formulating Hypothesis)
- การทดสอบสมมุติฐาน (Testing Hypothesis)
- การประยุกต์ใช้ความรู้ (Applying)

4) ลักษณะการคิด จะเป็นตัวกำหนดทิศทางของการใช้ทักษะในการคิดเพื่อไปสู่บทสรุปต่อไป ได้แก่

- การคิดเชิงทวิลักษณ์ คือการคิดแบบมองทั้งสองด้าน เช่นมองข้อดีและข้อเสีย มองรายได้และรายจ่าย เป็นต้น
- การคิดแบบวิทยาศาสตร์ คือการทดสอบสมมุติฐานโดยผ่านกระบวนการค้นหาวิจัยข้อมูล
- การคิดแบบเป็นเหตุเป็นผลสืบเนื่องกันมา เป็นการมองย้อนกลับไปที่ต้นทางของปัญหา เช่น แผนภูมิก้างปลาของระบบคิวซ์
- การคิดเชิงบวก คือการคิดแต่ในด้านดี ด้านที่เป็นประโยชน์ซึ่งเป็นรากฐานของการคิดเชิง สร้างสรรค์
- การคิดเชิงสร้างสรรค์ ทำให้ได้ความคิดที่มีลักษณะแตกต่างกัน และสามารถได้รายละเอียด เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจเลือกแนวทางที่จะนำไปสู่การปฏิบัติได้

5) บทสรุปเป็นการนำผลกระบวนการด้านความคิดทั้งหมดมาใช้ในสถานการณ์ต่างๆ เช่น

- การตัดสินใจ ว่าควรเชื่อหรือไม่ ควรปฏิบัติหรือไม่ควรปฏิบัติ
- การแก้ปัญหา ตัดสินว่าควรเลือกหรือไม่เลือกวิธีการแก้ปัญหาแบบใด
- การศึกษาวิจัย นำข้อมูลต่าง ๆ มาใช้สร้างความรู้ใหม่
- การริเริ่มสร้างสรรค์ นำความคิดไปใช้ในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่

โมเดลความคิดในมิติขององค์การแห่งการเรียนรู้ได้สนับสนุนให้มีการปรับกระบวนทัศน์ (Paradigm shift) ใหม่เพื่อลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน หรือการก้าวข้ามมาตรฐานเดิมให้ไปสู่มาตรฐานใหม่ การจะปรับกระบวนทัศน์ได้นั้น เป็นบทบาทของผู้บริหารที่จะต้องมีความใจกว้าง

และสร้างบรรยากาศให้บุคลากรค้นพบแนวทางในการทำให้ทุกอย่างในองค์การดีขึ้นภายใต้วิสัยทัศน์ เป้าหมายที่รวมเป็นหนึ่งเดียว

3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) คือ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนทั้งองค์การองค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์การที่สมาชิกทุกคนได้รับการ พัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์การซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าต่อไป ภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์การ

การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันจะต้องมาจากการที่แต่ละคนฟังซึ่งกันและกัน โดยที่แต่ละคนจะแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล และให้เหตุผลซึ่งกันและกันเกี่ยวกับสิ่งที่อยากทำและสิ่งที่เป็นไปได้

วิสัยทัศน์จะไม่สามารถกำหนดขึ้นมาได้ ถ้าวิสัยทัศน์นั้นไม่เป็นที่ยอมรับ หรือขัดแย้งกับค่านิยม หรือวัฒนธรรมขององค์การ บุคลากรทุกคนในองค์การจะต้องได้รับการพัฒนาให้สามารถทำความเข้าใจ และมองภาพรวมของวิสัยทัศน์ และวัตถุประสงค์ขององค์การ

จุดหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ ก็คือผลักดันให้ทุกคนมีข้อสัญญาหรือพันธกิจโดยอาศัยพื้นฐานจากการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

การสร้างวิสัยทัศน์ขององค์การจะมีผู้บริหารเป็นอันดับแรก แต่วิสัยทัศน์ของผู้บริหารจะเป็นที่ยอมรับหรือไม่นั้น ผู้บริหารจะต้องมีส่วนช่วยสานความคิดดังกล่าวให้ทุกคนในองค์การมีความรู้สึกร่วมและผูกพัน มิใช่เป็นเพียงแต่การยินยอมเท่านั้น ซึ่งผู้บริหารจะดำเนินการได้ ดังนี้

1. ช่วยให้ข่าวสารเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายอย่างสม่ำเสมอ
2. ช่วยกระตุ้นเตือนว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นมีความสำคัญอย่างไร
3. ช่วยจัดการให้บุคลากรได้มีโอกาสพบปะพูดคุยความในใจของเขา
4. ช่วยสนับสนุนและสร้างความมั่นใจ
5. ช่วยจัดหาทรัพยากรที่ช่วยแก้ปัญหาเรื่องความกังวลของบุคลากร นั่นคือ เวลา เงิน การสนับสนุนด้านการจัดการ ความคาดหมายที่แจ่มชัดเงื่อนไขต่าง ๆ ประกอบกับความใจกว้างของผู้บริหารจะค่อย ๆ สร้างความรู้สึกในความเป็นเจ้าของความคิดร่วมกัน ลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง จนในที่สุดวิสัยทัศน์ร่วมขององค์การจะมีคุณสมบัติที่ยืดหยุ่นได้บ้าง มีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) คือ การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์การ โดยอาศัยความรู้และความคิดของมวลสมาชิกในการแลกเปลี่ยน และพัฒนาความฉลาดรอบรู้และความสามารถของทีมให้บังเกิดผลยิ่งขึ้น เรียกว่า การอาศัยความสามารถของสมาชิกแต่ละบุคคล องค์การแห่งการเรียนรู้จะเกิดได้เมื่อมีการรวมพลังของกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์การเป็นการ

รวมตัวของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ สูงซึ่งเกิดจากการที่สมาชิกในทีมมีการเรียนรู้ร่วมกันมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์กันอย่างต่อเนื่องและ สม่ำเสมอ

ทีมแห่งการเรียนรู้นั้น จะประกอบไปด้วยบุคคลที่มีบุคลิกภาพที่พร้อมจะทำงานร่วมกันได้กับผู้อื่น แต่มิได้หมายความว่าคนทุกคนในองค์การจะมีความเหมาะสมที่จะทำงานร่วมกันได้ทุกคนกับทุกทีม ข้อเท็จจริงนี้เป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องยอมรับ เช่นเดียวกับความพยายามที่จะทำให้ฟันเฟืองทุกตัวในเครื่องจักรเข้ากันได้ทั้งหมด ซึ่งมีความจำเป็นน้อยกว่าความสามารถในการประกอบฟันเฟืองทีละส่วนให้สามารถเดินเครื่องจักรทั้งเครื่องให้ทำงานได้

ความสามารถในการปรับกระบวนทัศน์เรื่องการปรับโครงสร้างขององค์การเพื่อลดสายการบังคับบัญชา จะเป็นปัจจัยสนับสนุนให้มีการสร้างทีมเชิงพลวัต (Group Dynamic) ที่ประกอบไปด้วยบุคคลผู้รอบรู้ครอบคลุมในศาสตร์ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เช่น

4.1 การจัดทีมที่มีลักษณะเชิงแบนราบ ขนาดของทีมจะขึ้นอยู่กับสภาพปัญหาและภารกิจ ในระบบราชการหมายถึง ทีมทำงานที่มีลักษณะถาวร มีระยะเวลาที่แน่นอน ลักษณะที่สำคัญก็คือสายการบังคับบัญชาจะเป็นแบบแนวราบเท่ากันหมด

4.2 การจัดทีมที่มีลักษณะแบบเมตริกภายใต้แบบจำลองนี้ คนแต่ละคน หรือแต่ละกลุ่มจะอยู่ภายใต้โครงสร้างการกำกับดูแลและควบคุมโดยเจ้านายหลายคน จะทำให้เกิดความยืดหยุ่นสูงสุด คือเป็นทั้งโครงสร้างองค์การขนาดเล็กที่ซ่อนอยู่ในขนาดใหญ่ และเป็นสายบังคับบัญชาแบบรวมศูนย์และกระจายอำนาจไปพร้อม ๆ กัน

ทั้งสองแบบนี้เป็นเพียงตัวอย่างของการเสนอแนวความคิดเกี่ยวกับโครงสร้างที่ได้รับความนิยมในเรื่องของทีมทำงาน ซึ่งแต่ละรูปแบบก็มีจุดอ่อน จุดแข็งแตกต่างกันออกไป ซึ่งรูปแบบโครงสร้างของทีมจะต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และเป็นระบบเพื่อสร้างความเชื่อถือ ขวัญและกำลังใจของทีมงาน

ทีมแห่งการเรียนรู้จะต้องอาศัยระบบสารสนเทศมาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาประสิทธิภาพและความสามารถของทีม

1) ระบบข้อมูลข่าวสาร การกระจายข้อมูลข่าวสารเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ ระบบข้อมูลขององค์การหมายถึงวิถีทางที่จะให้บุคลากรได้รับรู้ข้อมูลทุกสิ่งทุกอย่างที่สามารถทำให้ทีมงานนำมาใช้เพื่อการตัดสินใจทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

2) ระบบของการฝึกอบรม การฝึกอบรมก็เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญสำหรับการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ด้วยเช่นกัน การขาดการฝึกอบรมเป็นสาเหตุแห่งความล้มเหลวของการพัฒนาองค์การ ตัวอย่างเช่น ถ้าผู้บริหารของกรมส่งเสริมสหกรณ์ต้องการปรับโครงสร้างของกรมฯ ให้

0222705

แบนลงก็มีความจำเป็นจะต้องมีการฝึกอบรมข้ามหน่วยงานด้วย เพื่อหน่วยงานที่ถูกกระจายออกจะได้สามารถสนองต่อภารกิจใหม่ได้

สรุปได้ว่าทีมแห่งการเรียนรู้ ก็คือ ทีมที่อาศัยสารสนเทศเพื่อทำงานในกลุ่มคนที่มาจากหลาย ๆ ฝ่ายงาน และมีการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานด้วย ซึ่งความรู้ใหม่จากการปฏิบัติก็จะกลับสู่ระบบข้อมูลข่าวสารเป็นวงจรต่อไป

5. การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) คือ กระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ เป็นกระบวนการในการหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเห็นแบบแผน เห็นขั้นตอนของการพัฒนา คือ เห็นทั้งป่า และเห็นต้นไม้แต่ละต้นด้วย (See Wholes instead of part, See the forest and the trees)

ทั้ง 5 ข้อที่กล่าวมาข้างต้น จะหล่อหลอมองค์การให้ประสบความสำเร็จได้ขึ้นอยู่กับการคิดเชิงระบบซึ่งเป็นการใช้ทีมแห่งการเรียนรู้นำมาใช้กระบวนการทางความคิดที่เป็นรูปแบบ หรือโมเดลของความคิด (Mental Models) เพื่อนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ร่วมขององค์การต่อไป

ภาพที่ 2.2 แสดงกระบวนการคิดเชิงระบบ

ภาพที่ 2.2 แสดงให้เห็นถึงการใช้เนื้อหา (Contents) อันได้แก่ข้อมูลข่าวสารที่องค์การรวบรวมไว้นำมาผ่านขั้นปฏิบัติการ (Operations) หมายถึงกระบวนการคิดต่าง ๆ ที่องค์การมีความชำนาญ เช่น การทำความเข้าใจ การหาข้อสรุป การประเมินค่า ซึ่งในขั้นปฏิบัติการนี้ทีมแห่งการเรียนรู้เป็นผู้ปฏิบัติโดยผลผลิตจะได้แก่วิธีการแก้ปัญหา การประยุกต์ หรือนวัตกรรมใหม่ ๆ ซึ่งภายหลังจะนำข้อมูลทั้งหมดย้อนกลับมาเก็บไว้ในรูปของเนื้อหา/ข้อมูลข่าวสารขององค์การที่พร้อมจะมีการถ่ายโอนให้ทุกทีมภายในองค์การเป็นวงจรต่อไป แม้ว่าผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานในองค์การต่าง ๆ จะมีความเก่งและมีความสามารถในการคิดก็ตาม แต่องค์การจำนวนมาก ก็ยังไม่ประสบความสำเร็จ สาเหตุสำคัญประการหนึ่งก็คือ ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานยังคิดกันไม่เป็น คือยังไม่รู้จักการคิดอย่างเป็นระบบ ยังคงมองแบบแยกส่วน (มองไม่เห็นภาพรวม) และอ่านสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วไม่ออก หรือตามโลกแห่งความก้าวหน้าไม่ทัน

ศูนย์สารสนเทศและหอสมุด
มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

องค์การที่จะประสบความสำเร็จ ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานจะต้องพัฒนาความสามารถใน "ความคิดเชิงระบบ" คือมีความสามารถในการมองแบบองค์รวม (Holism) มีความสามารถในการวิเคราะห์ความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันของปัจจัยต่าง ๆ และมีความสามารถในการวิเคราะห์เชิงโครงสร้าง ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานจะต้องรู้ว่าองค์ประกอบต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ ไม่ว่าจะเป็นพนักงาน หัวหน้างาน ผู้บริหารหน่วยงาน เครื่องจักรอุปกรณ์ เป็นต้น ล้วนแต่มีผลกระทบซึ่งกันและกัน ผลของการเปลี่ยนแปลงในองค์ประกอบใด ๆ จะส่งผลให้องค์ประกอบอื่นหรือหน่วยงานอื่นเปลี่ยนแปลงไปด้วย การที่จะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมองค์การหรือพฤติกรรมส่วนบุคคลจึงต้องปรับเปลี่ยนโครงสร้าง (Structure) หรือสภาพแวดล้อมขององค์การด้วยเช่นกัน

แนวคิดที่สำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ของ Michael J. Marquardt and Reynolds

Michael J. Marquardt and Reynolds พบว่า ลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของ The Systems-Linked Organization Model (Marquardt & Reynolds, 1994, pp.132-158) ซึ่งประกอบกันขึ้นเป็น 5 ระบบย่อย ที่มีความสัมพันธ์เชื่อมต่อและสนับสนุนซึ่งกันและกัน ดังภาพ

ภาพที่ 2.3 องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้

ที่มา : Marquardt (1996, p.21)

องค์การซึ่งมีบรรยากาศของการเรียนรู้รายบุคคลและกลุ่ม มีวิธีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัต มีการสอนคนของตนเองให้มีกระบวนการคิดวิเคราะห์เพื่อช่วยให้เข้าใจในสรรพสิ่ง สามารถเรียนรู้ จัดการ และใช้ความรู้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จควบคู่ไปกับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย โดยองค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มี 5 องค์ประกอบ (Marquardt & Reynolds, 1994, pp.132-158) ได้แก่

1. การเรียนรู้ (Learning) หรือพลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่

1.1 ระดับการเรียนรู้ ได้แก่ การเรียนรู้ระดับบุคคล การเรียนรู้ระดับกลุ่ม และการเรียนรู้ระดับองค์การ มีระดับดังนี้ ระดับการเรียนรู้ บุคคลเรียนรู้ ทีมเรียนรู้ การเรียนรู้ข้ามสายงาน องค์การแห่งการเรียนรู้เรื่องภายใน องค์การเรียนรู้ภาวะแท้จริงภายนอก องค์การเรียนรู้อนาคตและโอกาสธุรกิจ องค์การนำความรู้ไปปฏิบัติให้เกิดผลตามวิสัยทัศน์

1.2 ประเภทของการเรียนรู้ ได้แก่ การเรียนรู้จากการปรับตัว การเรียนรู้จากการคาดการณ์ การเรียนรู้เพื่อเรียนรู้ และการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

1.3 ทักษะการเรียนรู้ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ

1.3.1 บุคคลรอบรู้ (Personal Mastery) หมายถึง การเรียนรู้ของบุคลากรจะเป็นจุดเริ่มต้น คนในองค์การจะต้องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ ฝึกฝน ปฏิบัติ และเรียนรู้อย่างต่อเนื่องไปตลอดชีวิต (Lifelong Learning) เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ

1.3.2 แบบแผนทางความคิด (Mental Model) หมายถึง แบบแผนทางความคิด ความเชื่อ ทัศนคติ แสดงถึงวุฒิภาวะ(Emotional Quotient, EQ) ที่ได้จากการสั่งสมประสบการณ์ กลายเป็นกรอบความคิดที่ทำให้บุคคลนั้นๆ มีความสามารถในการทำความเข้าใจ วินิจฉัย ตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม

1.3.3 การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) หมายถึง การสร้างทัศนคติร่วมของคนในองค์การ ให้สามารถมองเห็นภาพและมีความต้องการที่จะมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน และเป็นเรื่องของการ "รวมใจเป็นหนึ่งเดียว" ซึ่งจะทำให้องค์การมีพลังมากอย่างไม่น่าเชื่อ เกิดปรากฏการณ์ทางจิตวิทยาที่ทำให้สมาชิกขององค์การทำงานในลักษณะ "ทุ่มเทใจ" ต่อองค์การ เนื่องจากวิสัยทัศน์ร่วมเข้าไปกระทบใจ ความเชื่อ ค่านิยม ความใฝ่ฝันในชีวิตของคนในองค์การ วิสัยทัศน์ร่วม ไม่ใช่ข้อตกลงที่กำหนดโดยผู้มีอำนาจ แล้วทำให้สมาชิกขององค์การยอมรับ แต่เป็นข้อตกลงที่ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมจนทุกคนเห็นพ้องต้องกัน โดยที่วิสัยทัศน์ส่วนบุคคลของสมาชิกแต่ละคนไม่จำเป็นจะต้องเหมือนกันทั้งหมด กระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมดำเนินการไปอย่างต่อเนื่อง และวิสัยทัศน์ร่วมก็มีความชัดเจนมากขึ้นเรื่อย ๆ คล้ายกับวิสัยทัศน์เป็นสิ่งมีชีวิต เป็นเครื่องมือต่อการเรียนรู้ในระดับบุคคลและระดับองค์การ และเป็นเครื่องมือสร้างความกระตือรือร้นสร้างพลังร่วมอย่างไม่มีที่สิ้นสุด - วิสัยทัศน์เชิงบวก คือ ภาพในอนาคตที่เราต้องการ วิสัยทัศน์เชิงลบ คือ ภาพในอนาคตที่เราไม่ต้องการ เป็นการใช้พลังแห่งความกลัว เป็นเครื่องขับเคลื่อนองค์การ มีข้อจำกัดคือ มักดำรงอยู่เป็นช่วงสั้น ๆ ไม่ทำให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนต่อองค์การ ในขณะที่

วิสัยทัศน์เชิงบวกใช้พลังแห่งแรงบันดาลใจเป็นเครื่องขับเคลื่อน สร้างความเจริญก้าวหน้าและการเรียนรู้ได้ตลอดไป ไม่มีวันจบ

1.3.4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) หมายถึง การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในลักษณะกลุ่มหรือทีมงานเป็นเป้าหมายสำคัญที่จะต้องทำให้เกิดขึ้นเพื่อให้มีการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์กันอย่างสม่ำเสมอ องค์การและสมาชิกขององค์การยังคงดำรงความแตกต่างหลากหลายอยู่ แต่ใช้พลังทั้งหมดมุ่งเป้าไปสู่การทำความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ ความมุ่งมั่น และพันธกิจร่วมกัน จึงเกิดพลังจากการเสริมแรงได้อย่างไม่น่าเชื่อ พลังแห่งการเสริมแรงจะไม่เข้มแข็งมาก หากสมาชิกขององค์การไม่มีความแตกต่างหลากหลาย นี่คือคุณค่าของความแตกต่างหลากหลายต่อการสร้างพลังร่วมให้แก่องค์การ การเรียนเป็นทีมและการทำงานเป็นทีมหมายความว่าสมาชิกของทีมมีความต้องการซึ่งกันและกัน แต่ละคนมีอิสระ เป็นตัวของตัวเองไปพร้อม ๆ กับมีความต้องการพึ่งพาเกื้อกูลซึ่งกันและกัน โดยตระหนักว่าถ้าเรียนรู้หรือทำงานเดี่ยว ๆ ตนเองอาจเรียนรู้หรือทำงานได้ผลเท่ากับ 1 หน่วย แต่ถ้าเรียนหรือทำงานเป็นทีมตนเองจะเรียนรู้หรือผลิตผลงานได้ 1.1 หน่วย หรืออาจสูงถึง 1.5 หน่วยหรือในสถานการณ์พิเศษอาจได้ถึง 2-3 หน่วย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Dialogue) มีเป้าหมายเพื่อหาแนวความคิดใหม่ ๆ กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จึงเน้นการนำเสนอความคิดเห็นหลาย ๆ แบบพร้อมทั้งคำอธิบาย ในขณะที่การอภิปรายโต้แย้ง (Discussion) มีเป้าหมายเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจเลือกแนวทางใดแนวทางหนึ่ง กระบวนการอภิปรายโต้แย้งจึงประกอบด้วย การนำเสนอแนวความคิดหรือแนวทางและการอภิปรายปกป้องแนวความคิดของตน

1.3.5 การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) หมายถึง การที่คนในองค์การมีความสามารถที่จะเชื่อมโยงสิ่งต่างๆ โดยมองเห็นภาพความสัมพันธ์กันเป็นระบบโดยรวม(Total System) ได้อย่างเข้าใจ แล้วสามารถมองเห็นระบบย่อย(Subsystem) ที่จะนำไปวางแผนและดำเนินการทำส่วนย่อยๆ นั้นให้เสร็จทีละส่วน

2. องค์การ (Organization) หรือการปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์ 2) วัฒนธรรมองค์การ 3) กลยุทธ์ 4) โครงสร้าง

3. การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (People Empowerment) การเสริมความรู้แก่บุคคล (People Empowerment) ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) บุคลากร 2) ผู้บริหาร / ผู้นำ 3) ผู้รับบริการ / ลูกค้า 4) คู่ค้า 5) พันธมิตร / หุ้นส่วน 6) ชุมชน

4. การจัดการความรู้ (Knowledge Management) ประกอบด้วย 1) การแสวงหาความรู้ 2) การสร้างความรู้ 3) การจัดเก็บความรู้ 4) การถ่ายโอนความรู้

5. การใช้เทคโนโลยี (Technology Application) ประกอบด้วย 1) เทคโนโลยีสารสนเทศ 2) เทคโนโลยีพื้นฐานของการเรียนรู้ 3) ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน

จะเห็นได้ว่าคำนิยามความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ของ Peter M Senge กับ Marquardt แตกต่างกันบ้างเป็นบางส่วน เพราะของ Peter M Senge จะชี้ให้เห็นถึงการทำงานแบบเป็นทีม การคิดอย่างเป็นระบบ และมีการแสดงความคิดเห็นของคนภายในองค์การ ส่วน Marquardt จะเป็นการปรับเปลี่ยนและเรียนรู้การใช้เทคโนโลยี และการจัดการความรู้ การเพิ่มอำนาจให้แก่บุคคลในองค์การ ลักษณะสำคัญ 5 ประการขององค์การแห่งการเรียนรู้ องค์การที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จะมีลักษณะสำคัญ 5 ประการ ดังนี้คือ 1. มีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (Systematic Problem Solving) โดยอาศัยหลักทางวิทยาศาสตร์ เช่น การใช้วงจรของ Demming (PDCA : Plan, Do, Check, Action) 2. มีการทดลองปฏิบัติ (Experimental) ในสิ่งใหม่ ๆ ที่มีประโยชน์ต่อองค์การเสมอ โดยอาจจะเป็น Demonstration Project หรือเป็น Ongoing Program 3. มีการเรียนรู้จากบทเรียนในอดีต (Learning from their own experience) มีการบันทึกข้อมูลเป็น Case Study เพื่อให้สมาชิกในองค์การได้ศึกษาถึงความสำเร็จและความผิดพลาดที่เกิดขึ้น เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในอนาคต มีการแลกเปลี่ยนความรู้และ ประสบการณ์ของสมาชิก 4. มีการเรียนรู้จากผู้อื่น (Learning from the Others) โดยการใช้การสัมภาษณ์ (Interview), การสังเกต (Observation) ฯลฯ 5. มีการถ่ายทอดความรู้โดยการทำ Report, Demonstration, Training & Education, Job Rotation ฯลฯ เศรษฐกิจซบเซา ค่าใช้จ่ายสูง ขาดความร่วมมือไม่ประสานงาน ธุรกิจแข่งขันกันอย่างรุนแรง พนักงานท้อแท้ ปรับให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ Learning Organization คนใฝ่รู้เพื่อพัฒนาองค์การ ก้าวไปดักทางธุรกิจทั้งปัจจุบัน และอนาคต ร่วมแรงร่วมใจ ได้ผลงาน บุคลากรมีพลังทำงาน ประสานการทำงาน โดยใช้ศักยภาพเต็มที่ สรุปหลักขององค์การแห่งการเรียนรู้ องค์การแห่งการเรียนรู้เกิดจากการจัดบรรยากาศ กระบวนการ เงื่อนไข และฝึกทักษะ ให้บุคลากรเป็นบุคคลเรียนรู้ โดยยึดหลักสำคัญ 5 ประการคือ การคิดเชิงระบบ การพัฒนาความเชี่ยวชาญในการสร้างพลังแห่งตน แบบจำลองความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม และการเรียนรู้เป็นทีม หลัก 5 ประการนี้เกื้อกูลและพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน อาศัยพลังแห่งการเรียนรู้เป็นกลุ่ม พลังแห่งการมองภาพรวม มองความเชื่อมโยง มองความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงเป็นพลวัต มองอนาคต มองเชิงบวก มองเห็นสภาพความเป็นจริง มองแบบไม่ยึดติด ลดอัตตาหรือตัวกู-ของกู มองที่ประโยชน์หรือความมุ่งมั่นเพื่อส่วนรวมหรือคุณค่าอันยิ่งใหญ่ และอาศัยพลังแห่งทักษะของการเรียนรู้ร่วมกัน การเปลี่ยนสภาพหรือสิ่งที่ดูเสมือนเป็นจุดอ่อนหรือปัญหาให้กลายเป็นจุดแข็ง เป็นโอกาสหรือพลัง ตัวอย่างขององค์การการเรียนรู้ บริษัท Fuji Xerox ประเทศญี่ปุ่น มีการจัดตั้งหน่วยที่เรียกว่า Knowledge Dynamics Initiative (KDI) ขึ้นมา โดยเป็นหน่วยที่ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาให้กับบริษัทต่าง ๆ

ในเครือในการพัฒนาระบบ KM ขององค์การ รวมทั้งสามารถหารายได้จากการเป็นที่ปรึกษาให้กับองค์การอื่นๆ ด้วย ซึ่งในการพัฒนาระบบ KM นั้น บริษัท Fuji Xerox ได้ให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการบุคลากรในองค์การ (Human Oriented Management) ส่วนการพัฒนา IT เป็นเพียงปัจจัยสนับสนุน ไม่ใช่ปัจจัยนำของการพัฒนา ซึ่งจากประสบการณ์ที่ผ่านมาของบริษัทพบว่า การใช้การพัฒนา IT เป็นปัจจัยนำ เพื่อพัฒนาระบบ KM ขององค์การ เป็นความผิดพลาดอย่างมาก และจะนำไปสู่ความล้มเหลวในที่สุด ดังนั้น บริษัทจึงให้ความสำคัญกับคนและสร้างสรรค์กิจกรรมต่างๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อทำให้คนมีปฏิสัมพันธ์ (Interaction) กันในการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยเฉพาะความรู้ที่เป็น Tacit Knowledge การจัดการความรู้ของ Fuji Xerox นั้นเน้นความสัมพันธ์ของ 3 มิติ คือคน (Human Perspective) บรรยากาศแวดล้อม (Environment Perspective) และเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Perspective) โดยจากวิสัยทัศน์ของบริษัทที่กำหนดว่า "สร้างบรรยากาศเพื่อสนับสนุนบุคลากรที่ใช้องค์ความรู้ (Provide environment to support knowledge worker)" จะเห็นได้ว่า บริษัท Fuji Xerox ให้ความสำคัญอย่างมากในการสร้างปัจจัยด้านบรรยากาศแวดล้อม ซึ่งที่เรียกว่า "Ba" ที่กระตุ้นและเอื้อให้คนในองค์การเกิดความใฝ่เรียนรู้และใช้องค์ความรู้เพื่อให้เกิดผลในทางธุรกิจ (Leverage individual ideas and passion into business results) รวมทั้งมีการสร้าง Community of Practice (CoP) เพื่อต้องการเชื่อมโยงคนในองค์การให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันอยู่เสมอ โดยใช้กระบวนการที่ไม่เป็นทางการ (Informal) และจุดเน้นที่สำคัญคือ "การเชื่อมโยงคน" ไม่ใช่ "การรวบรวมข้อมูล" (KM is not "Collecting Data" but "Connecting People") นอกจากนี้ บริษัทมีค่านิยมพื้นฐาน คือเปิดโอกาสให้ทุกคนที่มีความคิด (Ideas) สามารถเริ่มต้นทำสิ่งใหม่ได้เสมอ สำหรับ Fuji Xerox ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทเล็งเห็นความสำคัญขององค์ความรู้และมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาองค์การโดยใช้ความ

แนวคิดที่สำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ของ Pedler , Burgoyne and Boydell

Pedler, Burgoyne, and Boydell (1988, p.144) (อ้างถึงใน Marquardt & Reynolds, 1994) ได้เสนอแบบจำลองบริษัทการเรียนรู้ (The Learning Company Model) ไว้ว่ามีองค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้หรือบริษัทแห่งการเรียนรู้ แบ่งออกเป็น 5 ด้าน ประกอบด้วย 11 กระบวนการ ดังนี้

1. ด้านกลยุทธ์ (Strategy)

1) ใช้การเรียนรู้เป็นกลยุทธ์ขององค์การ (Learning Approach to Strategy) ปกติแล้วบริษัทจะปรับแต่งทิศทางและกลยุทธ์ ไปในทิศทางที่เหมาะสม การก่อรูปของนโยบายและกลยุทธ์จะเป็นกระบวนการเรียนรู้ด้วยในขณะเดียวกัน เสมือนเป็นการทดลองทางการบริหาร แผนธุรกิจถูก

เกี่ยวข้องและปรับแต่งอยู่ตลอดเวลาที่นำไปใช้การทดลองในเรื่องเล็ก ๆ และให้มีการสะท้อนข้อมูลกันถูกสร้างในกระบวนการวางแผนเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

2) มีการสร้างนโยบายแบบมีส่วนร่วม (Participative Policy Making) สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการก่อตัวของนโยบายและกลยุทธ์ นโยบายมีนัยสำคัญที่มีอิทธิพลในมุมมองของการเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งความผูกพันที่จะอยู่เหนือความแตกต่างและการทำงานที่อาจสร้างความขัดแย้ง นโยบายต้องสะท้อนค่านิยมของสมาชิกทุกคนไม่ใช่แต่ของผู้บริหารระดับสูง

2. ด้านการมองภายในองค์การ (Looking in)

1) การให้ข่าวสารข้อมูล (Information) ถูกใช้สำหรับการทำความเข้าใจกันไม่ใช่เพื่อให้รางวัลหรือลงโทษ เทคโนโลยีสารสนเทศถูกใช้สร้างฐานข้อมูลและระบบการสื่อสารที่ช่วยทุกคนให้เข้าใจว่ากำลังจะไปทางไหน คนสามารถได้รับการสะท้อนข้อมูลว่าการทำงานของตนเป็นอย่างไร ทำให้เข้าใจว่าธรรมชาติและนัยสำคัญของความแปรปรวนของระบบและการแปลความข่าวสารสอดคล้องกัน เทคโนโลยีสารสนเทศถูกใช้สร้างฐานข้อมูล ระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารที่ช่วยให้เข้าใจว่าอะไรกำลังดำเนินอยู่และการตัดสินใจที่ดีควรเป็นอย่างไร

2) การสร้างการตรวจสอบและควบคุม (Formative Accounting and Control) ระบบของการตรวจสอบ งบประมาณและการรายงานถูกจัดขึ้นเพื่อช่วยในการเรียนรู้ ทุกคนรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานที่รับผิดชอบทรัพยากรของตนเอง พนักงานบัญชีและการเงินมีฐานะเป็นที่ปรึกษาและให้คำแนะนำ ระบบควบคุมถูกออกแบบและดำเนินไปเพื่อสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า ระบบการเงินกระตุ้นหน่วยงานและบุคคลให้เสี่ยงกับการลงทุน

3) การแลกเปลี่ยนภายใน (Internal Exchange) แผนกผลิตงานมองว่าแผนกอื่น ๆ เป็นลูกค้าและผู้จัดหาวัตถุดิบ ที่เจรจาและมีข้อตกลงกันเรื่องคุณภาพ ราคาและการส่งมอบ แต่ละแผนกสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าภายในเหล่านี้และยังคงตระหนักถึงความต้องการขององค์การโดยรวมด้วย ผู้จัดการกระตุ้นการสื่อสาร การเจรจาต่อรอง และการทำสัญญา มากกว่าจะควบคุมแบบใช้อำนาจบังคับบัญชา แผนกผลิตงานสามารถพูดอย่างอิสระและตรงไปตรงมากับแผนกอื่น ๆ เพื่อแลกเปลี่ยนและให้ความช่วยเหลือ รวมทั้งสามารถที่จะริเริ่มด้วยตนเองได้

4) การให้รางวัลอย่างยืดหยุ่น(Reward Flexibility) สมมติฐานขั้นพื้นฐานและค่านิยมภายใต้ระบบรางวัลตอบแทนถูกใช้และแบ่งปันกันในองค์การ โดยศึกษาเรื่องธรรมชาติของรางวัลอย่างลึกซึ้งและระบบรางวัลแบบมีตัวเลือก ถูกทดสอบ อภิปรายและทดลองใช้ รูปแบบการทำงานแบบยืดหยุ่นทำให้คนมีการเข้าร่วมและความคาดหวังเกี่ยวกับรางวัลแตกต่างกัน ทุกคนต้องเกี่ยวข้องกับการกำหนดธรรมชาติและรูปแบบของระบบการให้รางวัลทั้งหมด

3. ด้านโครงสร้าง (Structures)

โครงสร้างที่กระจายอำนาจ (Enable Structure) บทบาทและอาชีพเป็นโครงสร้างที่มีความยืดหยุ่นเป็นไปเพื่อการทดลองการเติบโตและการปรับตัว การประเมินผลการปฏิบัติงานถูกใช้ในการเรียนรู้และพัฒนามากกว่าเพื่อให้รางวัลหรือลงโทษ แผนกผลิตงานและแผนกอื่น ๆ ถูกมองว่าเป็นโครงสร้างชั่วคราวที่สามารถยืดหยุ่นในการตอบสนองการเปลี่ยนแปลง มีกฎระเบียบและกระบวนการแต่สามารถเปลี่ยนแปลงได้บ่อย ๆ ภายหลังการทบทวนและอภิปรายกันซึ่งเป็นการทดลองรูปแบบโครงสร้างใหม่

4. ด้านการมองภายนอก (Looking out)

1) พนักงานเป็นเสมือนผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Boundary Workers as Environmental scanner) เป็นส่วนหนึ่งของงานของทุกคนที่จะรวบรวม นำกลับมา และรายงานข่าวสารเกี่ยวกับสิ่งที่เกิดภายนอกบริษัท การประชุมทุกครั้งในบริษัทตามปกติจะร่วมกันทบทวนว่าอะไรกำลังเป็นไปในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ มีการพบกับกลุ่มตัวแทนหรือลูกค้า ผู้จัดหา สมาชิกชุมชนและหาว่าอะไรสำคัญสำหรับเขา มีระบบและกระบวนการสำหรับแบ่งปันข้อมูลข่าวสารจากภายนอกบริษัท รับรู้ความก้าวหน้าทางวิชาการด้านเศรษฐศาสตร์ การตลาด เทคโนโลยี สังคมการเมือง และแนวโน้มของโลก รวมทั้งทดสอบว่าจะมีผลกระทบต่อธุรกิจของเราอย่างไร

2) การเรียนรู้ข้ามองค์การ (Inter-company Learning) มีการพบกับคู่แข่งเพื่อแบ่งปันความคิดและข้อมูลข่าวสารเป็นประจำคนจากบริษัทมีความสัมพันธ์กับหุ้นส่วนทางธุรกิจ รวมทั้งผู้จัดหาลูกค้าและคู่แข่งโดยมีส่วนร่วมในการเรียนรู้เหตุการณ์ต่าง ๆ ร่วมกันกับผู้จัดหา ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ และมีความผูกพันในการร่วมมือกับผู้จัดหา ลูกค้า และคู่แข่งเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และตลาดใหม่ ๆ ใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดในอุตสาหกรรมอื่น ๆ เป็นเกณฑ์เปรียบเทียบ

5. ด้านโอกาสในการเรียนรู้ (Learning Opportunities)

1) บรรยากาศการเรียนรู้ (Learning Climate) ทุกคนในบริษัทจะช่วยเหลือสนับสนุนและสนใจในบทเรียน คนใช้เวลาในการตั้งคำถามเกี่ยวกับสิ่งที่ตนเองปฏิบัติ เพื่อวิเคราะห์ และเรียนรู้จากบทเรียน มีทัศนคติทั่วไปของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง นั่นคือการพยายามเรียนรู้และทำให้ดีขึ้น ความแตกต่างของทุกคนในองค์การถูกมองว่าเป็นคุณค่าที่ดีที่จำเป็นสำหรับการเรียนรู้และการสร้างสรรค์ เมื่อคุณต้องการรู้บางสิ่งก็ถือเป็นเรื่องธรรมดาที่จะถามจนกว่าจะได้ข้อมูลที่ต้องการหรือได้รับความช่วยเหลือ

2) การพัฒนาตนเองของทุกคน (self-development for all) มีงบประมาณสำหรับการพัฒนาตนเอง โดยแต่ละคนสามารถตัดสินใจได้ว่าการฝึกอบรมและพัฒนาอะไรที่ต้องการ คำแนะนำที่เหมาะสมและถูกกระตุ้นให้รับผิดชอบในการพัฒนาตนเอง ทรัพยากรในการพัฒนาตนเองมีประโยชน์สำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกด้วย นั่นคือ มีโอกาส วัสดุอุปกรณ์ และทรัยพากรมากที่สามารถใช้ประโยชน์สำหรับการเรียนรู้ที่เปิดให้เข้าถึงได้ง่ายทั่วทั้งบริษัท การขยายตัวของความจำเป็นในการเรียนรู้ของบุคคลมาจากการประเมินผลและการวางแผนอาชีพ

แนวคิดที่สำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ของ Gephart and others

Gephart et al (1996, pp.35 - 45) ได้อธิบายว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ ควรมีลักษณะ ที่สำคัญ 5 ประการ ดังนี้

1. มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทุกระดับของระบบภายในองค์การ ผู้คนร่วมกันเรียนรู้และถ่ายโอนการเรียนรู้แก่กัน ร่วมกันผลักดันให้เกิดมรรคผลในทางปฏิบัติ

2. มีการสร้างองค์ความรู้และมีการแบ่งปันความรู้ ไม่ใช่แต่เพียงมุ่งสร้างหรือจับกระแสใหม่ ๆ เท่านั้น แต่ยังมีการส่งผ่านความรู้แก่กันอย่างรวดเร็ว เผยแพร่ให้แก่ผู้อื่นที่ต้องการใช้ได้อย่างรวดเร็วทันที

3. สนับสนุนการคิดอย่างเป็นระบบและวิพากษ์วิจารณ์ให้ผู้คนได้รู้จักคิดวิธีใหม่ ๆ ตรวจสอบความคิด ความเชื่อ ค่านิยมของตน

4. สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ ให้รางวัลกับความคิดสร้างสรรค์ วัฒนธรรมการบริหารงานและวัฒนธรรมขององค์การ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเกื้อหนุน ความเป็นผู้ทำหน้าที่เป็นครูเป็นพี่เลี้ยง

5. ยึดคนเป็นศูนย์กลาง คำนึงถึงความเป็นปกติสุข มีส่วนให้กับองค์การและได้รับการพัฒนาไปด้วย

แนวคิดที่สำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ของ วิจารณ์ พานิช

วิจารณ์ พานิช (2550, น.167) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์การที่ทำงานผลิตผลงานไปพร้อม ๆ กับเกิดการเรียนรู้ สั่งสมความรู้ และสร้างความรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน พัฒนาวิธีทำงาน และระบบงานขององค์การไปพร้อม ๆ กัน ผลลัพธ์ขององค์การแห่งการเรียนรู้ คือ ผลงานตามภารกิจที่กำหนด การสร้างศาสตร์หรือสร้างความรู้ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติภารกิจขององค์การนั้น รวมทั้งการสร้างคน ผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การ หรือมีส่วนเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับองค์การ จะเกิดการเรียนรู้ เป็นการเรียนรู้แบบบูรณาการ โดยอาศัยการทำงานเป็นฐาน องค์การแห่งการเรียนรู้ จะมีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของพัฒนาการด้านต่าง ๆ คล้ายมีชีวิต มีผลงานดีขึ้นเรื่อย ๆ ทั้งในด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ

และการสร้างนวัตกรรม (innovation) รวมทั้งมีบุคลิกขององค์การ ในลักษณะที่เรียนว่า วัฒนธรรมองค์การ (corporate culture) ที่ผู้เกี่ยวข้องสัมพันธ์สามารถรู้สึกได้ การสร้างคนเพื่อให้มีความรู้และทักษะอันเกี่ยวกับงานขององค์การและมีเจตคติ โลกทัศน์ วิธีคิด ในลักษณะ "บุคคลรอบรู้" (learning person) รวมทั้งมีทักษะของการเป็นบุคคลเรียนรู้ องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์การที่ประหยัดพลังงาน เพราะมีความสามารถในการรวมพลังในองค์การ และดึงดูดพลังจากภายนอกองค์การเข้ามาใช้ในการสร้างผลลัพธ์ขององค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้ พัฒนาสร้างสรรค์องค์การ โดยการผลิตผลงาน สร้างศาสตร์และสร้างคน องค์การแห่งการเรียนรู้มีปฏิสัมพันธ์กับภายนอกองค์การอย่างชาญฉลาด องค์การแห่งการเรียนรู้มีกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันจากการกระทำทั้งในหมู่บุคลากร และระหว่างองค์การกับภายนอก ทำให้เกิดแนวคิด หลักการ ทฤษฎีการบริหารจัดการสมัยใหม่ อาทิ การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) การจัดการคุณภาพ (Quality Management) การจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) ฯลฯ องค์การและหน่วยงานรวมทั้งสถาบันการศึกษาต่าง ๆ จึงตระหนักถึงการใช้การบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ (Knowledge Management) มีกระบวนการเรียนรู้ที่เกิดประโยชน์สำหรับพัฒนาบุคลากรซึ่งเป็นต้นทุนมนุษย์ (Human Capital) ให้เกิดทักษะและประสบการณ์มีความชำนาญเชี่ยวชาญเกิดทุนความรู้ (Knowledge Capital) สร้างค่านิยมขององค์การ (Corporate Value) และวัฒนธรรมองค์การ (Corporate Culture) เพื่อการก้าวเข้าสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) หลักสำคัญ 5 ประการของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และบุคคลรอบรู้ ได้แก่

1. การคิดเชิงระบบ (System Thinking)
2. การเป็นบุคคลรอบรู้(Personal Mastery)
3. การมีแบบแผนความคิด(Mental Models)
4. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)
5. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

วิจารณ์ พานิช (2550, น.168) ได้อธิบายรายละเอียดของหลักการดังกล่าวไว้พอสังเขปดังนี้

1. การคิดเชิงระบบ (System Thinking) การคิดเชิงระบบเป็นหลักการที่สำคัญที่สุดในหลัก 5 ประการขององค์การแห่งการเรียนรู้และบุคคลเรียนรู้ เป็นลักษณะของการคิดเชื่อมโยงมองภาพรวม คิดเชิงสังเคราะห์มากกว่าวิเคราะห์แยกแยะ มองเห็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ ของระบบ ทั้งความสัมพันธ์เชิงลึกและความสัมพันธ์แนวกว้าง ในลักษณะที่เป็นความสัมพันธ์ที่ซับซ้อนมากกว่าคิดแบบเหตุ-ผลเชิงเส้นตรง คิดเน้นที่กระบวนการหรือแบบแผน มากกว่าภาพเป็น

จุด ๆ การคิดเชิงระบบ จะเน้นมุมมองแบบเป็นวงจรไม่ใช่มุมมองเชิงเส้นตรง สัจธรรม 3 ประการแห่งระบบ หรืออาจเรียกว่า ภาษาแห่งระบบ 3 ประการ เป็นเรื่องของผลป้อนกลับ หรือ feedback ซึ่งผู้คิดเชิงระบบจะต้องเข้าใจ เพื่อไม่ให้อ่านระบบผิดพลาดและก่อปัญหาขึ้น เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงขึ้นภายในระบบ จะต้องรอเวลาช่วงหนึ่งจึงจะเห็นผล

2. การเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery) องค์การเรียนรู้ เกิดจากบุคคลเรียนรู้จำนวนหนึ่งมาทำงานร่วมกัน ถ้าไม่มีบุคคลเรียนรู้ จะไม่มีทางเกิดองค์การเรียนรู้ขึ้นได้ แต่ในทางตรงกันข้ามการมีบุคคลเรียนรู้หลาย ๆ คนมาทำงานร่วมกัน ก็ไม่ใช่ว่าจะเกิดองค์การเรียนรู้เสมอไป ยังจะต้องมีเครื่องมือสร้างความเป็นหนึ่งเดียว หรือความสามัคคีของบุคคลเรียนรู้เหล่านั้น ซึ่งจะกล่าวถึงต่อไป มนุษย์เป็นผู้ที่มีความฉลาดหรือสติปัญญาสูงสุด แต่มนุษย์โดยทั่วไปไม่มีความชำนาญในการดึงศักยภาพของตนออกมาใช้ มักใช้ศักยภาพของตนเพียงเล็กน้อย เนื่องจากขาดทักษะเชิงกระบวนการที่ทำให้ตนเองเกิดการเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ตลอดชีวิต ยิ่งถ้าเป็นผู้บริหารหรือนักจัดการก็จะต้องเรียนรู้ทักษะในการทำให้เพื่อนร่วมงานมีทักษะแห่งการเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ตลอดชีวิตเช่นเดียวกันด้วย

3. การมีแบบแผนความคิด (Mental Models) บุคคลเรียนรู้จะต้องรู้จักวิธีคิด และมีวิธีคิดที่ถูกต้อง รู้จักวิธีคิดหลาย ๆ วิธีสำหรับใช้ในสถานการณ์ที่ต่างกัน รวมทั้งมีวิธีสร้าง แบบจำลองความคิด ที่ถูกต้อง สำหรับทำให้ตนเองไม่ตกเป็นทาสของความคิดผิด ๆ ที่ปิดกั้นศักยภาพในการเป็นบุคคลเรียนรู้ แบบจำลองความคิดอาจเป็นเรื่องของการตีตราในลักษณะที่ฝรั่งเรียกว่า generalization แบบจำลองความคิดอันเลื่องลือในทางการบริหาร คือ ทฤษฎีเอ็กซ์ กับทฤษฎีวาย ทฤษฎีเอ็กซ์ มาจากแบบจำลองความคิดว่ามนุษย์มีลักษณะขี้เกียจ คอยแต่จะหาโอกาสเบี้ยวงาน ส่วนทฤษฎีวายมาจากแบบจำลองความคิดว่ามนุษย์มีพื้นฐานดี รักดี อยากประสบความสำเร็จในชีวิต จะเห็นว่าแบบจำลองความคิดมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนอย่างมากมาย แบบจำลองความคิดที่ถูกต้อง เป็นบ่อเกิดของพลังในการเป็นบุคคลเรียนรู้ ความเข้าใจอิทธิพลของแบบจำลองความคิด ทำให้เราเข้าใจผู้อื่น เข้าใจความหลากหลายของความคิด และสามารถใช้พลังของความหลากหลายในการเรียนรู้ และในการสร้างความสำเร็จให้แก่องค์การ

4. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) เป็นเรื่องของการร่วมใจเป็นหนึ่งเดียว ซึ่งจะทำให้องค์การมีพลังมากอย่างไม่น่าเชื่อ เกิดปรากฏการณ์ทางจิตวิทยาที่ทำให้สมาชิกขององค์การทำงานในลักษณะทุ่มเทใจ ที่ภาษาอังกฤษเรียกว่า commitment และ conviction ต่อองค์การ เนื่องจากวิสัยทัศน์ร่วมเข้าไปกระทบใจ กระทบความเชื่อ ค่านิยม ความใฝ่ฝันในชีวิตของคนในองค์การ วิสัยทัศน์ร่วมไม่ใช่ข้อตกลงที่กำหนดโดยผู้มีอำนาจ แล้วทำให้สมาชิกขององค์การยอมรับ แต่เป็นข้อตกลงที่ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมจนทุกคนเห็นพ้องต้องกัน โดยที่

สรุปได้ว่า เมื่อพิจารณาองค์ประกอบที่เป็นหัวใจสำคัญทั้ง 5 ประการของ Peter M. Senge พบว่าเป็นองค์ประกอบที่เป็นเชิงปรัชญา เป็นแนวคิดและนามธรรมที่ลึกซึ้งต้องอาศัยการศึกษาที่ถ่องแท้ และการกระทำทุกองค์ประกอบเป็นวงจรอย่างต่อเนื่อง ส่วนองค์ประกอบตามแนวคิดของ Michael J. Marquardt and Reynolds , Pedler , Burgoyne and Boydell , Gephart and others และ วิจารณ์ พานิช มีความเป็นรูปธรรมมากกว่าในการศึกษาองค์การมากกว่าจึงเป็นอีกแนวทางหนึ่งที่สามารถใช้บ่งชี้ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ได้ อย่างไรก็ตามองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่มีสูตรสำเร็จ จากการศึกษาปรัชญาแนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ผู้วิจัยเสนอการสรุปองค์ประกอบของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ในตารางดังนี้

ตารางที่ 2.1 การวิเคราะห์แนวคิดทฤษฎีหาองค์ประกอบหลักการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

นักวิชาการ / องค์ประกอบ	Peter M. Senge	Michael J. Marquardt and Reynolds	Pedler , Burgoyne and Boydell	Gephart and others	วิจารณ์ พานิช
การคิดเชิงระบบ System Thinking	การวิเคราะห์ความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันของปัจจัยต่าง ๆ เป็นระบวนการในการหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆที่เกิดขึ้นเห็นแบบแผน	เชื่อมโยงสิ่งต่างๆ โดยมองเห็นภาพความสัมพันธ์กันเป็นระบบ		สนับสนุนการคิดอย่างเป็นระบบ	การคิดเชิงสังเคราะห์มองเห็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ ของระบบ
การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม Team Learning	มีการเรียนรู้ร่วมกันมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นประสบการณ์กันอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ	การเรียนเป็นทีมและการทำงานเป็นทีม		มีการสร้างองค์ความรู้และมีการแบ่งปันความรู้	การเรียนเป็นทีมและทำงานเป็นทีม

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

นักวิชาการ / องค์ประกอบ	Peter M. Senge	Michael J. Marquardt and Reynolds	Pedler , Burgoyne and Boydell	Gephart and others	วิจารณ์ พานิช
การมีแบบแผนความคิด Mental Models	การคิดเป็นลำดับขั้นตอน	วินิจฉัยตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม		รู้จักคิดวิธีใหม่ ๆ	รู้จักวิธีคิดและมีวิธีคิดที่ถูกต้อง รู้จักวิธีคิดหลาย ๆ วิธี
การเป็นบุคคลรอบรู้ Personal Mastery	สนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ	เรียนรู้อย่างต่อเนื่องไปตลอดชีวิต เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ	มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน มีบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้	มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ผู้คนร่วมกันเรียนรู้	มีบุคคลเรียนรู้หลาย ๆ คนมาทำงานร่วมกัน
การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน Shared Vision	สมาชิกทุกคนได้รับการ พัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์การ	ข้อตกลงที่ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมจนทุกคนเห็นพ้องต้องกัน	สร้างนโยบายขององค์การโดยยึดถือการมีส่วนร่วม		ข้อตกลงที่ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมจนทุกคนเห็นพ้องต้องกัน
พลวัตการเรียนรู้ Learning Dynamics		การเรียนรู้ประกอบด้วยระดับการเรียนรู้ ประเภทการเรียนรู้ และทักษะการเรียนรู้			

จากตาราง 2.1 ผู้วิจัยได้วิเคราะห์แนวคิดทฤษฎีของนักวิชาการหลายท่านเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ Peter M. Senge , Michael J. Marquardt and Reynolds , Pedler , Burgoyne and Boydell , Gephart and others และ วิจารณ์ พานิช และสามารถสรุปองค์ประกอบหลักต่าง ๆ ให้ชัดเจนยิ่งขึ้นดังตาราง 2.2

ตาราง 2.2 สรุปการวิเคราะห์แนวคิดทฤษฎีหาองค์ประกอบหลักการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

นักวิชาการ / องค์ประกอบ	Peter M. Senge	Michael J. Marquardt and Reynolds	Pedler , Burgoyne and Boydell	Gephart and others	วิจารณ์ พานิช	ความถี่
การคิดเชิงระบบ	✓	✓		✓	✓	4
การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	✓	✓		✓	✓	4
การมีแบบแผนความคิด	✓	✓		✓	✓	4
การเป็นบุคคลรอบรู้	✓	✓	✓	✓	✓	5
การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	✓	✓	✓		✓	4
พลวัตการเรียนรู้		✓				1
การจัดการความรู้		✓		✓		2
การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล		✓				1
การปรับเปลี่ยนองค์การ		✓	✓	✓	✓	4
การใช้เทคโนโลยี	✓	✓	✓			3
บรรยากาศองค์การ			✓			1

จากตารางที่ 2.2 จะเห็นได้ว่า นักการศึกษาได้เสนอแนวคิด พอสรุปได้ดังนี้

1. การคิดเชิงระบบ (System Thinking) ได้มีนักการศึกษาที่เสนอแนวคิดในส่วนที่เหมือนกันตรงกัน 4 ท่าน โดย Peter M. Senge , Michael J. Marquardt and Reynolds , Gephart and others และวิจารณ์ พานิช

2. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) ได้มีนักการศึกษาที่เสนอแนวคิดในส่วนที่เหมือนกันตรงกัน 4 ท่าน คือ Peter M. Senge , Michael J. Marquardt and Reynolds , Gephart and others และวิจารณ์ พานิช

3. การมีแบบแผนความคิด(Mental Models) ได้มีนักการศึกษาที่เสนอแนวคิดในส่วนที่เหมือนกันตรงกัน 4 ท่าน คือ Peter M. Senge , Michael J. Marquardt and Reynolds , Pedler , Burgoyne and Boydell , Gephart and others และวิจารณ์ พานิช

4. การเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery) ได้มีนักการศึกษาที่เสนอแนวคิดในส่วนที่เหมือนกันตรงกัน 5 ท่าน คือ Peter M. Senge , Michael J. Marquardt and Reynolds , Pedler , Burgoyne and Boydell , Gephart and others และวิจารณ์ พานิช

5. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) ได้มีนักการศึกษาที่เสนอแนวคิดในส่วนที่เหมือนกันตรงกัน 4 ท่าน คือ Peter M. Senge , Michael J. Marquardt and Reynolds , Pedler , Burgoyne and Boydell และวิจารณ์ พานิช

6. พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) ได้มีนักการศึกษาที่เสนอแนวคิด 1 ท่าน คือ Michael J. Marquardt and Reynolds

7. การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (People Empowerment) ได้มีนักการศึกษาที่เสนอแนวคิด 1 ท่าน คือ Michael J. Marquardt and Reynolds

8. การจัดการความรู้ (Knowledge Management) ได้มีนักการศึกษาที่เสนอแนวคิดในส่วนที่เหมือนกันตรงกัน 2 ท่าน คือ Michael J. Marquardt and Reynolds และ Gephart and others

9. การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation) ได้มีนักการศึกษาที่เสนอแนวคิดในส่วนที่เหมือนกันตรงกัน 4 ท่าน คือ Michael J. Marquardt and Reynolds ,Pedler , Burgoyne and Boydell , Gephart and others และ วิจารณ์ พานิช

10. การใช้เทคโนโลยี (Technology Application) ได้มีนักการศึกษาที่เสนอแนวคิดในส่วนที่เหมือนกันตรงกัน 3 ท่าน คือ Peter M. Senge , Michael J. Marquardt and Reynolds , Pedler และ Burgoyne and Boydell

11. บรรยากาศองค์การ (Organization Atmosphere) ได้มีนักการศึกษาที่เสนอแนวคิด 1 ท่าน คือ Pedler , Burgoyne and Boydell

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีองค์การแห่งการเรียนรู้ของนักวิชาการ ของ Peter M. Senge ,Michael J. Marquardt and Reynolds , Pedler , Burgoyne and Boydell , Gephart and others และ วิจารณ์ พานิช ผู้วิจัยได้วิเคราะห์สังเคราะห์แนวคิดสำคัญทั้งในส่วนที่เหมือนกัน และส่วนที่แตกต่างกัน ของนักการศึกษาหลาย ๆ ท่านนั้น และผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์โดยการวิเคราะห์สังเคราะห์แนวคิดที่สำคัญในส่วนที่เหมือนของนักวิชาการ 3 ท่านขึ้นไป ในการคัดเลือกองค์ประกอบหลัก เพื่อใช้เป็นองค์ประกอบหลักในการศึกษาวิจัยต่อไป ซึ่งจากตารางที่ 2.2 จะได้องค์ประกอบหลัก 7 องค์ประกอบหลัก ดังนี้

1. การคิดเชิงระบบ (System Thinking)
2. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)
3. การมีแบบแผนความคิด(Mental Models)
4. การเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery)
5. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)
6. การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation)
7. การใช้เทคโนโลยี (Technology Application)

เมื่อได้องค์ประกอบหลัก 7 องค์ประกอบหลักแล้ว ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่สำคัญของนักวิชาการหลาย ๆ ท่านในเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้มาสู่การปฏิบัติเป็นรูปธรรมได้ง่ายขึ้น เพื่อให้ได้องค์ประกอบย่อยจากองค์ประกอบหลักดังต่อไปนี้

1. การคิดเชิงระบบ (System Thinking)

Kaiser (2000, p.47) ได้สนับสนุนแนวคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้สามารถเพิ่มประสิทธิผลให้กับองค์การ ได้กล่าวถึง พันธกิจและยุทธศาสตร์ หมายถึง เป้าหมายที่องค์การกำหนดและตั้งใจปฏิบัติงานให้สำเร็จเกินกว่าวัตถุประสงค์ขององค์การที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งมีอยู่ 3 ประการ ประกอบด้วย การคิดเชิงระบบหรือการคิดเชิงระบบ คือ พฤติกรรมของสมาชิกในองค์การที่ยอมรับและกำหนดขอบเขตของการปฏิบัติงาน เพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงอย่างมีประสิทธิภาพโดยคำนึงถึงแผนงานในแต่ละหน่วยงาน สามารถให้หน่วยงานจากภายนอกองค์การตรวจสอบได้ และการเสริมสร้างองค์ความรู้และมีการเผยแพร่ชี้แจงข้อมูลสารสนเทศที่เป็นพื้นฐานองค์ความรู้ขององค์กร เพื่อเป็นประโยชน์ในการพัฒนาการปฏิบัติงานในองค์การต่อไป

Marquardt (1996, pp.179-191) กล่าวว่าการคิดเชิงระบบ ขององค์การแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องเริ่มคิดและปฏิบัติอย่างเป็นระบบ ต้องเริ่มจากการมองภาพรวมทั้งองค์การก่อนมองว่าองค์การ

ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน การมองและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ดังนั้นการคิดเชิงระบบจะช่วยให้สมาชิกมองเห็นหน่วยย่อยต่าง ๆ ได้ชัดเจนขึ้น และกำหนดแนวทางที่มีประสิทธิภาพ ส่วนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบเน้นความเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน ที่เกิดขึ้นกับสมาชิก การคิดเชิงระบบและการปฏิบัติงานต้องมีความสมดุลกัน รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีระบบจะตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเปลี่ยนแปลง องค์การไม่สามารถเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ถ้าเน้นเพียงระบบเดียวหรือหน่วยงานเดียว แต่ควรมีทั้งระบบขององค์การ และ Marquardt (1996, pp.106-107) ยังกล่าวอีกว่าผู้นำจะต้องสนับสนุนการคิดแบบสร้างสรรค์และมีนวัตกรรม เกิดเป็นแบบแผนในการกำหนดยุทธศาสตร์ และเป็นแนวปฏิบัติตามพันธกิจขององค์การต่อไป

Senge (1990, p.3) กล่าวว่า การคิดเชิงระบบเป็นการสร้างความรู้และประสบการณ์ที่ได้จากการมุ่งสู่ความเป็นเลิศของบุคคลให้ต่อเนื่องเป็นระบบ มีความคิดแบบองค์รวม ทำให้สามารถมองกรอบงานได้ชัดเจนขึ้น มีการใคร่ครวญและวางแผนในระยะยาว นำมาบูรณาการขึ้นเป็นองค์ความรู้ใหม่ ความคิดใหม่ เห็นแบบแผน เห็นขั้นตอนของการพัฒนา มีการปรับเปลี่ยนแนวคิด

ศุภชัย เมืองรักษ์ (2554) เสนอแนวคิดเรื่องการคิดเชิงระบบหรือมุมมองเชิงระบบนี้นับเป็น 1 ใน 11 ค่านิยมหลัก (Core Values) ของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) ซึ่งเป็นไปตามหลักการสำคัญของหลักการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM: Total Quality Management) และมีนิยามระบุไว้ว่า การคิดเชิงระบบหรือมุมมองเชิงระบบ มีความหมายถึง การจัดการทั้งองค์การและองค์ประกอบแต่ละส่วน เพื่อบรรลุความสำเร็จขององค์การ ซึ่งต้องอาศัย การสังเคราะห์ หมายถึง การมองภาพรวมขององค์การโดยใช้ความต้องการขององค์การเป็นจุดหมาย ความสอดคล้อง หมายถึง การเชื่อมโยงองค์ประกอบต่างๆ ให้เป็นในทางเดียวกัน และ การบูรณาการ หมายถึง การปฏิบัติการให้เกิดความเชื่อมโยงกันอย่างสมบูรณ์

ดังนั้น การคิดเชิงระบบจึงต้องใช้ความสามารถในการมององค์ประกอบองค์การหรือมีระบบคิดแบบ “องค์รวม” และมีการปฏิบัติแบบ “บูรณาการ”

ตาราง 2.3 การวิเคราะห์หาองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักการคิดเชิงระบบ

นักวิชาการ / องค์ประกอบย่อย	Sandra M. Kaiser	Michael J. Marquardt	Peter Senge	ศุภชัย เมืองรักษ์	ความถี่
พันธกิจ	พันธกิจและยุทธศาสตร์ หมายถึง พฤติกรรมของสมาชิกที่มีการคิดเชิงระบบ	คิดและปฏิบัติอย่างเป็นระบบ เป็นแนวปฏิบัติตามพันธกิจขององค์การ	มีความคิดแบบองค์รวม ทำให้สามารถมองกรอบงานได้ชัดเจนขึ้น	การมองภาพรวมขององค์การโดยใช้ความต้องการขององค์การเป็นจุดหมาย	4
ยุทธศาสตร์	กำหนดขอบเขตของการปฏิบัติงาน	กำหนดแนวทางที่มีประสิทธิภาพเกิดเป็นแบบแผนในการกำหนดยุทธศาสตร์	เห็นแบบแผนเห็นขั้นตอนของการพัฒนา มีการปรับเปลี่ยนแนวคิด		3

ตารางที่ 2.4 สรุปการวิเคราะห์หาองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักการคิดเชิงระบบ

นักวิชาการ / องค์ประกอบย่อย	Sandra M. Kaiser	Michael J. Marquardt	Peter Senge	ศุภชัย เมืองรักษ์	ความถี่
พันธกิจ	✓	✓	✓	✓	4
ยุทธศาสตร์	✓	✓	✓		3

จากตารางที่ 2.4 ที่ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์ประกอบหลักการคิดเชิงระบบ ของนักวิชาการ ได้แก่ Sandra M. Kaiser , Michael J. Marquardt , Peter M. Senge และ ศุภชัย เมืองรักษ์ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์สังเคราะห์แนวคิดสำคัญทั้งในส่วนที่เหมือนกัน และส่วนที่แตกต่างกันของนักวิชาการนั้น และผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์โดยการวิเคราะห์สังเคราะห์แนวคิดที่สำคัญในส่วนที่

เหมือนของนักวิชาการ 3 ท่านขึ้นไป ในการคัดเลือกองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักการคิดเชิงระบบ (System Thinking) เพื่อใช้เป็นองค์ประกอบย่อยในการศึกษาวิจัยต่อไป ดังนี้

1. พันธกิจ

2. ยุทธศาสตร์

2. การเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery)

Marquardt (1996, p.153) ได้สนับสนุนว่า ความรู้ได้กลายเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์การมากกว่าทรัพยากรด้านการเงิน ที่ตั้งทางการตลาด เทคโนโลยีหรือทรัพย์สินอื่นๆ ความรู้เป็นทรัพยากรหลักที่ใช้ในการทำงาน โดยที่ประเพณี วัฒนธรรม เทคโนโลยี การปฏิบัติการ ระบบต่างๆ และขั้นตอนการทำงานขององค์กร ล้วนมาจากพื้นฐานของความรู้และความชำนาญทั้งสิ้นพนักงานต้องการความรู้เพื่อเพิ่มความสามารถในการปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการให้กับลูกค้าทั้งภายในและภายนอก ความรู้ที่ทันสมัยเพื่อเปลี่ยนแปลงระบบโครงสร้างและสื่อสารการแก้ไขปัญหาต่างๆ รวมทั้งยังได้สรุปว่า ความรู้เปรียบเสมือนอาหาร (food) ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ความรู้ได้รับการจัดการ โดยการใช้ประโยชน์และประยุกต์ใช้ความรู้จากการได้รับความรู้ (acquired) สร้างองค์ความรู้ (created) จัดเก็บความรู้ (storaged) และถ่ายโอนความรู้(transferred)

เสาวรส บุนนาค (2549, น.69)ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์การที่มีทักษะในการสร้างความรู้ สรรหาความรู้ และการถ่ายโอนองค์ความรู้ และปรับขยายพฤติกรรมที่สะท้อนถึงการหยั่งรู้และความรู้ใหม่ ๆ

Senge (1990, p.3) ให้ความสำคัญกับความสามารถในการเรียนรู้ บุคคลหรือสมาชิกขององค์การเป็นรากฐานขององค์การแห่งการเรียนรู้บุคคลที่มีความเป็นเลิศ มีความใฝ่รู้จะสามารถเพิ่มความสามารถในการสร้างสรรค์งานที่เขาต้องการได้อย่างต่อเนื่อง ลักษณะการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์การจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนขององค์การได้ สมาชิกขององค์การแห่งการเรียนรู้จะมีคุณลักษณะที่สำคัญ คือ ความเป็นนายของตนเอง สามารถควบคุมจิตใจ ยอมรับการเปลี่ยนแปลงของโลก สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้น สนใจและใฝ่เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีความปรารถนาเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตน มุ่งสู่ความสำเร็จที่ได้ตั้งใจ การพัฒนาให้บุคคลมีความเป็นเลิศ ถือว่าเป็นมิติที่ต้องการฝึกฝนอย่างต่อเนื่องโดยการเรียนรู้จะต้องเป็นการเรียนรู้ที่เต็มเปี่ยมของสมาชิกทุกคนและทุกระดับในองค์การ โดยถือว่าทุกคนมีธรรมชาติของการเป็นผู้ใฝ่เรียนรู้ (Learners) มีธรรมชาติในการที่จะเรียนรู้ และรักที่จะเรียนรู้เพื่อแสวงหาสิ่งที่ดีให้แก่ชีวิต

ทฤษฎีการสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง หรือ ทฤษฎีคอนสตรัคชั่นนิสซึ่ม (Constructionism) เป็นทฤษฎีการเรียนรู้อีกทฤษฎีหนึ่ง ตามความเห็นของ Alan Shaw ได้ให้ความหมายของคำว่า คอนสตรัคชั่นนิสซึ่ม ในรูปแบบของพัฒนาการของสังคมและจิตวิทยา ว่าเป็นแนวคิดหรือความเข้าใจที่

เป็นคอนสตรัคทิวิซึ่ม (Constructivism) คือ รูปแบบที่ผู้เรียนเป็นผู้สร้างความรู้ ไม่ใช่เป็นผู้รับอย่างเดียว ดังนั้นผู้เรียนก็คือผู้สอนนั่นเอง แต่ในระบบการศึกษาทุกวันนี้ รูปแบบโครงสร้าง จะตรงกันข้ามกับความคิดดังกล่าว โดยครูเป็นผู้หยิบยื่นความรู้ให้ แล้วกำหนดให้นักเรียนเป็นผู้รับความรู้นั้น อย่างไรก็ตามคอนสตรัคชั่นนิสซึ่ม มีแตกต่างจากคอน-สตรัคทิวิซึ่มตรงที่ทฤษฎีคอนสตรัคทิวิซึ่ม คือ ทฤษฎีที่กล่าวว่า ความรู้เกิดขึ้นสร้างขึ้นโดยผู้เรียน ไม่ใช่เป็นการให้จากผู้สอนหรือครู ในขณะที่คอนสตรัคชั่นนิสซึ่ม มีความหมาย กว้างกว่านี้ คือ พัฒนาการของเด็กในการเรียนรู้มีมากกว่าการกระทำหรือกิจกรรมเท่านั้น แต่รวมถึงปฏิกิริยาระหว่างความรู้ในตัวเด็กเอง ประสบการณ์และสิ่งแวดล้อมภายนอก หมายความว่า เด็กสามารถเก็บข้อมูลจากสิ่งแวดล้อมภายนอกและเก็บเข้าไปสร้างเป็นโครงสร้างของความรู้ภายในสมองของตัวเอง ขณะเดียวกันก็สามารถเอาความรู้ภายในที่เด็กมีอยู่แล้วแสดงออกมาให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมภายนอกได้ ซึ่งจะเกิดเป็นวงจรต่อไป เรื่อย ๆ คือ เด็กจะเรียนรู้เองจากประสบการณ์ สิ่งแวดล้อมภายนอกแล้วนำข้อมูลเหล่านี้กลับเข้าไปในสมองผสมผสานกับความรู้ภายในที่มีอยู่แล้วแสดงความรู้ออกมาสู่สิ่งแวดล้อมภายนอก

Edgar Schein (1985) ได้ยกตัวอย่างค่อนข้างชัดเจนที่เกี่ยวกับความซับซ้อนในการประเมินรูปแบบการเรียนรู้ (Learning Orientation Assessment) การพิจารณารูปแบบการเรียนรู้ขององค์การ (Learning Orientation) นับเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่ต้องทำทันทีควบคู่กันไปกับการวินิจฉัยวัฒนธรรมองค์การ โดยองค์การจะเลือกรูปแบบการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมและสมรรถภาพขององค์การ โดยทั่วไปมีอยู่ด้วยกัน 7 ประเภท คือ

1. วิธีการหาความรู้ (Knowledge Source)
2. โฟกัสที่เนื้อหาหรือที่กระบวนการ (Content - process Focus)
3. การเก็บความรู้ (Knowledge Reserve)
4. วิธีการเผยแพร่ความรู้ (Dissemination Mode)
5. ขอบเขตการเรียนรู้ (Learning Scope)
6. Value Focus
7. Learn Focus

ตาราง 2.5 วิเคราะห์การหาองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักการเป็นบุคคลรอบรู้

นักวิชาการ / องค์ประกอบย่อย	Michael J. Marquardt	เสาวรส บุนนาค	Peter M. Senge	Alan Shaw	Edgar Schein	ความถี่
การแสวงหาความรู้	ความรู้จากการได้รับความรู้ (acquired)	สรรหาความรู้	รักที่จะเรียนรู้เพื่อแสวงหาสิ่งที่ดีให้แก่ชีวิต		วิธีการหาความรู้ (Knowledge Source)	4
การสร้างความรู้	สร้างองค์ความรู้ (created)	ในการสร้างความรู้	สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้น สนใจและใฝ่เรียนรู้สิ่งใหม่	รูปแบบที่ผู้เรียนเป็นผู้สร้างความรู้		4
การจัดเก็บความรู้	จัดเก็บความรู้ (storaged)	ปรับขยายพฤติกรรมที่สะท้อนถึงการหยั่งรู้และความรู้ใหม่ ๆ		เก็บข้อมูลจากสิ่งแวดล้อมภายนอกและเก็บเข้าไปสร้างเป็นโครงสร้างของความรู้ภายในสมองของตัวเอง	การเก็บความรู้ (Knowledge Reserve)	4
การถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์	ถ่ายโอนความรู้ (transferred)	การถ่ายโอนองค์ความรู้		สามารถเอาความรู้ภายในที่เด็กมีอยู่แล้วแสดงออกมาให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมภายนอกได้	วิธีการเผยแพร่ความรู้ (Dissemination Mode)	4

ตารางที่ 2.6 สรุปการวิเคราะห์หาองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักการเป็นบุคคลรอบรู้

นักวิชาการ / องค์ประกอบย่อย	Michael J. Marquardt	เสาวรส บุนนาค	Peter M. Senge	Alan Shaw	Schein	ความถี่
การแสวงหาความรู้	✓	✓	✓		✓	4
การสร้างความรู้	✓	✓	✓	✓		4
การจัดเก็บความรู้	✓	✓		✓	✓	4
การถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์	✓	✓		✓	✓	4

จากตารางที่ 2.6 ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์ประกอบหลักการเป็นบุคคลรอบรู้ของนักวิชาการ ของ Michael J. Marquardt, เสาวรส บุนนาค , Peter M. Senge , Alan Shaw และEdgar Schein ผู้วิจัยได้วิเคราะห์สังเคราะห์แนวคิดสำคัญทั้งในส่วนที่เหมือนกัน และส่วนที่แตกต่างกัน ของนักวิชาการนั้น และผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์โดยการวิเคราะห์สังเคราะห์แนวคิดที่สำคัญในส่วนที่เหมือนของนักวิชาการ 3 ท่านขึ้นไป ในการคัดเลือกองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักการเป็นบุคคลรอบรู้ เพื่อใช้เป็นองค์ประกอบย่อยในการศึกษาวิจัยต่อไป ดังนี้

การเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery)

1. การแสวงหาความรู้
2. การสร้างความรู้
3. การจัดเก็บความรู้
4. การถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์

3. การมีแบบแผนความคิด(Mental Models)

Senge (1990, p.3) กล่าวว่า การมีแบบแผนความคิด ความเข้าใจของคนที่มีต่อองค์การและต่อธุรกิจของตนเอง ซึ่งความคิดของคนนั้นเป็นสิ่งสำคัญ และมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมของคน การมีแบบแผนความคิดนี้จะเป็นพื้นฐานของวุฒิภาวะทางอารมณ์ (Emotional Quotient: EQ) และจะมีผลถึงความเข้าใจต่อเรื่องราว ต่องานหรือกิจกรรมใด ๆ ในแง่มุมต่าง ๆ ซึ่งจะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อการที่เราจะตัดสินใจกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป ในการเปลี่ยนแปลงหรือปรับตัวขององค์การต่าง ๆ เพื่อให้เกิดศักยภาพในการแข่งขัน สมาชิกทุกคนต้องมีความรู้ และความเข้าใจไปในทางเดียวกัน เข้าใจในความจำเป็น และความถูกต้อง นอกจากนี้แล้วการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในองค์การ โดยปกติมักจะทำได้ยากอยู่แล้วเนื่องจากเป็นธรรมชาติของคนที่มักจะปฏิเสธและต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจจะกลัวผลกระทบที่จะเกิดขึ้นแก่ตนเองในสถานภาพต่าง ๆ หรืออาจจะมีอาการยึดติดอยู่กับรูปแบบและวิธีการที่ตนเองคุ้นเคย และในที่สุดการมีแบบแผนความคิดของเขาเองจะเป็นตัวตัดสินว่าอย่างอื่นหรือวิธีอื่น ๆ นั้นเลวไปเสียหมด แต่ถ้าผู้ที่รับผิดชอบในการบริหารโครงการสำคัญ ๆ นี้มีความเข้าใจในการมีแบบแผนความคิดนี้ดีพอก็ควรมีการเตรียมการเสียแต่เนิ่น ๆ ในการทำประชาสัมพันธ์ ประชาพิจารณ์ และสร้างบรรยากาศเปิดสร้างความเข้าใจให้ทุกคนมีส่วนร่วม และท้าทายในความสำเร็จร่วมกัน ซึ่งมาตรการเหล่านี้ จะช่วยสร้างการมีแบบแผนความคิดในรูปแบบที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์การเป็นอย่างดี รูปธรรมของการมีแบบแผนความคิด คือ

1. การบริหารโอกาส ในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงในด้านการเงิน การลงทุน การตลาด เทคโนโลยี และการแข่งขันอยู่ตลอดเวลา การพ่ายแพ้ต่อกระแสโลกาภิวัตน์จะทำให้สูญเสียโอกาสอย่างมหาศาล

2. การพัฒนาผลิตภัณฑ์ และบริการ ทั่วทุกมุมโลกทำกันอยู่ตลอดเวลา การเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการเป็นหัวใจของธุรกิจ

Marquardt (1996, p.45) กล่าวว่า แบบแผนทางความคิด (mental model) เป็นแบบแผนทางจิตสำนึกของคนในองค์กร ภาวะทางจิต ซึ่งจะเป็นตัวสะท้อนต่อพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้นๆ ในการตั้งข้อสมมติฐาน เพื่ออธิบายปรากฏต่างๆ ที่เกิดขึ้น องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้เมื่อสมาชิกองค์กรมีแบบแผนทางจิตสำนึก หรือความมีสติที่เอื้อต่อการสะท้อนภาพที่ถูกต้องชัดเจนและมีการจำแนกแยกแยะ โดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุงให้เกิดความถูกต้องในการมองโลกและปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นรวมทั้งการทำความเข้าใจในวิธีการที่จะสร้างความชัดเจนเพื่อการตัดสินใจอย่างถูกต้องและมีวิธีการตอบสนองความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม มีความสามารถทางความคิด(mental ability) ที่ไม่ผันแปรหรือท้อถอย เมื่อต้องเผชิญกับวิกฤติต่างๆ

ประพันธ์ หาญขว้าง (2538, น.43-44) กล่าวว่า การมีแบบแผนความคิดเป็นโลกทัศน์หรือความคิดความเข้าใจของคนที่มีต่อโลก วิธีในการคิดของบุคคล ความคิดของบุคคลที่มีต่อตนเองและผู้อื่นหรือสิ่งอื่น ๆ ที่อยู่นอกตน ตลอดจนสมมติฐานต่าง ๆ ในการดำรงชีวิตของคน องค์ประกอบพื้นฐานของโลกทัศน์ที่มองโลกตามความเป็นจริง ได้แก่ (1) ต้องมีการวางแผนเป็นกระบวนการเรียนรู้ (2) ต้องฝึกฝนทักษะในการใคร่ครวญและตั้งคำถาม

ลือชัย พันธ์เจริญกิจ (2540, น.13-14) ได้อธิบายว่า การมีแบบแผนความคิด เป็นการที่บุคคลในองค์การรับรู้และเข้าใจงานที่ทำแบบองค์รวม สามารถเชื่อมโยงตำแหน่งที่ตนอยู่กับภาพรวมทั้งหมดได้ ทำให้เกิดความกระจ่างกับรูปแบบความคิดความเชื่อที่ดีมีผลต่อการตัดสินใจและ การกระทำของตน เพื่อพัฒนาความคิด ความเชื่อให้สอดคล้องกับความแปรเปลี่ยนไปของโลก ไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่า ๆ ที่ล้าสมัยไปแล้ว และการที่จะทำให้คนมีโลกทัศน์ที่มองโลกตามความเป็นจริงได้นั้น องค์การจะต้องสนับสนุนและสร้างให้คนในองค์การมีการฝึกตนเอง ให้เป็นคนที่ใฝ่รู้ตลอดเวลา เพื่อนำความรู้มาทำให้เกิด "ภูมิปัญญา" ใหม่ เพื่อใช้ประโยชน์ในการทำงานต่อไป นั่นคือการนำเอาการคิดอย่างเป็นระบบเข้ามาประยุกต์ใช้กับแบบแผนความคิดนั่นเอง

ตารางที่ 2.7 การวิเคราะห์หาองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักการมีแบบแผนความคิด

นักวิชาการ / องค์ประกอบย่อย	Peter M. Senge	Michael J. Marquardt	ประพันธ์ หาญขว้าง	ลือชัย พันธ์เจริญกิจ	ความถี่
การบริหารการจัดการ	การบริหารโอกาส ในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลง	สมาชิกองค์กรมีแบบแผนทางจิตสำนึก หรือความมีสติที่เอื้อต่อการสะท้อนภาพที่ถูกต้องชัดเจน	วิธีในการคิดของบุคคล ต้องมีการวางแผนเป็นกระบวนการเรียนรู้	รูปแบบความคิดความเชื่อที่ดีมีผลต่อการตัดสินใจและการกระทำ	4
การดำเนินการจัดการ	ควรมีการเตรียมการเสียแต่เนิ่น ๆ ในการทำประชาสัมพันธ์ ประชาพิจารณ์	มีการจำแนกแยกแยะโดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุงให้เกิดความถูกต้อง	ต้องฝึกฝนทักษะ	บุคคลในองค์การรับรู้และเข้าใจงานที่ทำแบบองค์รวม	4

ตารางที่ 2.8 สรุปการวิเคราะห์หาองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักการมีแบบแผนความคิด

นักวิชาการ / องค์ประกอบย่อย	Peter M. Senge	Michael J. Marquardt	ประพันธ์ หาญขว้าง	ลือชัย พันธ์เจริญกิจ	ความถี่
การบริหารการจัดการ	✓	✓	✓	✓	4
การดำเนินการจัดการ	✓	✓	✓	✓	4

จากตารางที่ 2.8 ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์ประกอบหลักการมีแบบแผนความคิดของนักวิชาการ ของ Peter M. Senge, Michael J. Marquardt , ประพันธ์ หาญขว้าง และลือชัย พันธ์เจริญกิจ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์สังเคราะห์แนวคิดสำคัญทั้งในส่วนที่เหมือนกัน และส่วนที่แตกต่างกันของนักวิชาการนั้น และผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์โดยการวิเคราะห์สังเคราะห์แนวคิดที่สำคัญในส่วนที่เหมือนของนักวิชาการ 3 ท่านขึ้นไป ในการคัดเลือกองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักการมีแบบแผนความคิด เพื่อใช้เป็นองค์ประกอบย่อยในการศึกษาวิจัยต่อไป ดังนี้

การมีแบบแผนความคิด (Mental Models)

1. การบริหารจัดการ
2. การดำเนินการจัดการ

4. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)

Senge (1990, p.3) กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นวิธีการทำให้แต่ละคนเกิดวิสัยทัศน์การหัดให้คนคิดมองไปข้างหน้า มองอนาคต สร้างสถานการณ์จำลองแบบต่าง ๆ คิดว่าผลที่ดี ผลที่เสีย ผลแบบกลาง ๆ น่าจะเกิดขึ้นเป็นอย่างไร แต่ละทางมีทางแก้ไขอย่างไร ความคิดเช่นนี้ควรแฝงเข้าไปในกลุ่มการทำงานให้ตัดสินใจร่วมกัน หัดให้ไปทำเป็นการบ้านแล้วนำมาคุยร่วมกัน ซึ่งการมอบหมายให้รับผิดชอบ การตัดสินใจในแต่ละเรื่องด้วยตนเอง จะทำให้เกิดความรู้สึกผูกพัน การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเริ่มจากมองสิ่งต่าง ๆ ให้เป็นกระบวนการ เป็นการสร้างทัศนะของความร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของสมาชิกในองค์การเพื่อพัฒนาภาพในอนาคต และต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาร่วมกันของสมาชิก องค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์การที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์การ ทำให้

วิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นทิศทางไปสู่จุดมุ่งหมายที่เห็นได้ชัดเป็นรูปธรรม สนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่คาดหวังต่อความเปลี่ยนแปลง และความก้าวต่อไปภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกัน

Bennett and O'Brien (1994, p.41) ได้เสนอองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่าองค์การและบุคลากรต้องมีวิสัยทัศน์ที่ตนเองต้องการ เพื่อคาดหมายสิ่งที่จำเป็นต้องเรียนรู้ และไปให้ถึงจุดมุ่งหมายที่ต้องการ ต้องพัฒนากลยุทธ์มุ่งสู่การบรรลุเป้าหมาย ทำให้การเรียนรู้สามารถนำองค์การไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดขึ้น นอกจากนี้วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ก็จะต้องสนับสนุนและส่งเสริมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การ

วิโรจน์ และอัญชลี สารรัตนะ (2545, น.15) ได้ศึกษาวิจัยโครงสร้างเชิงเหตุผลของปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนประถมศึกษาพบว่าการตัดสินใจร่วมและการมีวิสัยทัศน์ร่วม องค์การแห่งการเรียนรู้มีรูปแบบการตัดสินใจแบบกระจายอำนาจที่ให้โอกาสกับครูและผู้เกี่ยวข้อง ช่วยกันตัดสินใจเพื่อการเรียนรู้ของนักเรียนโดยอาจขยายขอบเขตผู้มีส่วนเกี่ยวข้องนอกโรงเรียนด้วย เป็นการตัดสินใจบนพื้นฐานของความเป็นสังคมประชาธิปไตย โดยถือว่าการตัดสินใจร่วมจะช่วยปรับปรุงคุณภาพของการตัดสินใจหากใช้กลยุทธ์และสถานการณ์ที่ถูกต้อง จะทำให้เกิดความเกี่ยวข้องที่จะนำไปสู่ความมีพันธะผูกพันและนำไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผล โดยผู้ที่เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจนั้น อาจประกอบด้วยผู้บริหาร ครู นักเรียน ผู้ปกครอง ผู้นำชุมชน หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ สำหรับการมีวิสัยทัศน์ซึ่งเป็นการแสดงถึงสภาพที่พึงปรารถนาหรือที่เป็นไปได้ในอนาคตนั้น จากการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการทัศน์ทางการบริหารใหม่ ถือว่าการกำหนดวิสัยทัศน์นั้นจะไม่ใช่เรื่องเฉพาะของผู้บริหารอีกต่อไปแล้ว แต่จะต้องเป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันที่เกิดจากการกำหนดร่วมกันของสมาชิกในองค์การ

ตารางที่ 2.9 การวิเคราะห์หาองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

นักวิชาการ / องค์ประกอบย่อย	Peter M. Senge	Bennett and O'Brien	วิโรจน์ และอัญชลี สารรัตนะ	ความถี่
วิสัยทัศน์	การพัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์การ	การเรียนรู้สามารถนำองค์การไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดขึ้น	จะต้องเป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันที่เกิดจากการกำหนดร่วมกันของสมาชิกในองค์การ	3
กลยุทธ์	ทิศทางไปสู่จุดมุ่งหมายที่เห็นได้ชัดเป็นรูปธรรม	ต้องพัฒนากลยุทธ์มุ่งสู่การบรรลุเป้าหมาย	การตัดสินใจร่วมจะช่วยปรับปรุงคุณภาพของการตัดสินใจหากใช้กลยุทธ์และสถานการณ์ที่ถูกต้อง	3

ตารางที่ 2.10 สรุปการวิเคราะห์หาองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

นักวิชาการ / องค์ประกอบย่อย	Peter M. Senge	Bennett and O'Brien	วิโรจน์ และอัญชลี สารรัตนะ	ความถี่
วิสัยทัศน์	✓	✓	✓	3
กลยุทธ์	✓	✓	✓	3

จากตารางที่ 2.10 ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์ประกอบหลักการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของนักวิชาการ ของ Peter M. Senge, Bennett and O'Brien และวิโรจน์และอัญชลี สารรัตนะ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์สังเคราะห์แนวคิดสำคัญทั้งในส่วนที่เหมือนกัน และส่วนที่แตกต่างกัน ของนักวิชาการนั้น และผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์โดยการวิเคราะห์สังเคราะห์แนวคิดที่สำคัญในส่วนที่เหมือนของนักวิชาการ 3 ท่านขึ้นไป ในการคัดเลือกองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน เพื่อใช้เป็นองค์ประกอบย่อยในการศึกษาวิจัยต่อไป ดังนี้

การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)

1. วิสัยทัศน์

2. กลยุทธ์

5. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

Senge (1990, pp.3,55) กล่าวว่า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมเป็นการเน้นการทำงานเป็นทีม องค์การมุ่งเน้นให้ทุกคนในทีมมีสำนึกร่วมกันว่า เรากำลังทำอะไรและจะทำอะไรต่อไป ทำอย่างไรจะช่วยเพิ่มคุณค่าแก่ลูกค้า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมขึ้นกับ 2 ปัจจัย คือ IQ และ EQ ประสานกับการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการสร้างภาวะผู้นำแก่ผู้นำองค์กรทุกระดับ ผู้บริหารต้องสร้างบรรยากาศและส่งเสริมการทำงานเป็นทีมให้สมาชิกในทีมแต่ละคนเกิดการเรียนรู้ และเติบโตไปพร้อม ๆ กัน ซึ่งจะช่วยลดปัญหาความขัดแย้ง หรือ ชิงดีชิงเด่นกันไปในตัว

Bergheart (1978) ได้เสนอรูปแบบในการทำงานเป็นทีมโดยอาศัยการกำหนดหน้าที่และพฤติกรรมของคนที่เกี่ยวข้องคือ

1. หัวหน้าทีม/ผู้นำ

ผู้นำหรือหัวหน้ามีหน้าที่เป็นแกนกลาง และหลักของทีม มีหน้าที่กำหนดเป้าหมายและวัตถุ ประสงค์ให้เป็นที่ยอมรับของสมาชิกในทีม กำหนดงาน จัดลำดับการทำงานเป็นขั้นตอน กำหนดความรับผิดชอบให้สมาชิกแต่ละคน กำหนดและจัดหาทรัพยากรหรือสิ่งที่จำเป็นในการทำงานให้เพียงพอ

2. สมาชิกของทีม/ผู้ตาม

สมาชิกของทีมมีหน้าที่ในการทำความเข้าใจกับเป้าหมายวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้เข้าร่วมตัดสินใจในการทำงาน ทำงานตามขั้นตอนและที่กำหนดความรับผิดชอบให้ และรายงานผลที่เกิดขึ้นกับหัวหน้าทีม

3. บุคคลภายนอก

บุคคลภายนอก หมายถึง ผู้ที่เกี่ยวข้องในการทำงานนอกจากสมาชิกในทีม หรือสนับสนุนการทำงานของทีม ซึ่งมีหน้าที่ช่วยให้ข้อมูลข่าวสารและให้ทรัพยากรสนับสนุนการทำงาน

Hackman (1999) กล่าวถึงในบทความ เรื่อง Why Team Don't Work ซึ่งเขียนจากผลงานวิจัยที่พบว่าข้อผิดพลาดที่ทำให้งานทีมล้มเหลวนั้นมีหลายประการ ประการที่พอที่จะนำมาสรุปเป็นข้อคิดเห็นได้ คือ Richard Hackman ได้สรุปว่าเงื่อนไขสำคัญที่ทำให้การทำงานเป็นทีมดำเนินไปได้ดี ได้แก่

1. มีการรวมตัวกันทำงานอย่างเป็นทีมที่แท้จริง

2. มีการทิศทางอย่างชัดเจนและเห็นด้วยกัน

3. มีโครงสร้างของกลุ่ม งาน องค์ประกอบ และปทัสถาน ซึ่งเป็นสิ่งที่ช่วยให้เกิดศักยภาพในทีมงาน (การมีมิตรภาพในทีม การศึกษา ข้อมูลข่าวสาร)

4. มีการกำกับการทำงานของทีมงานเพื่อให้ทีมมีความพึงพอใจในการทำงาน

Burke-Litwin (1992 อ้างใน Kaiser. 2000, p.192) กล่าวว่า ผลกระทบมีลักษณะคล้ายๆ กันในรูปแบบของการเรียนรู้เป็นทีม อำนาจในการเรียนรู้ นวัตกรรม และขอบเขตการรับรู้ภายนอก ข้อยกเว้นของรูปแบบนี้ คือ ภาวะผู้นำถูกจำกัดความสำคัญ เมื่ออยู่ในรูปแบบของนวัตกรรม แต่ก็ยังคงมีความสำคัญต่อทฤษฎีนวัตกรรม

Pedler, Burgoyne, and Boydell (1988, p.145) เรียกองค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ ได้ให้ความหมายว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้แก่สมาชิกทุกคน และเป็นองค์การที่ปฏิรูปตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ที่ดี และกระตุ้นทุกคนให้เรียนรู้ รวมทั้งยังต้องสร้างและคำนึงถึงความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเอง

ตารางที่ 2.11 การวิเคราะห์หาองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

นักวิชาการ / องค์ประกอบย่อย	Peter M. Senge	Burke-Litwin	Pedler , Burgoyne and Boydell	Berghear	Richard Hackman	ความถี่
ภาวะผู้นำ	การสร้างภาวะผู้นำแก่ผู้นำองค์กรทุกระดับ	ภาวะผู้นำถูกจำกัดความสำคัญเมื่ออยู่ในรูปแบบของนวัตกรรม		ผู้นำหรือหัวหน้ามีหน้าที่เป็นแกนกลางและหลักของทีม	มีการรวมตัวกันทำงานอย่างเป็นทีมที่แท้จริง	4
บรรยากาศในการทำงาน	ผู้บริหารต้องสร้างบรรยากาศและส่งเสริมการทำงานเป็นทีมให้สมาชิกในทีมแต่ละคนเกิดการเรียนรู้		สร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ที่ดี	เข้าร่วมตัดสินใจในการทำงานทำงานตามขั้นตอนและที่กำหนดความรับผิดชอบให้	การมีมิตรภาพในทีม	4
การจูงใจ	ช่วยลดปัญหาความขัดแย้งหรือ ชิงดีชิงเด่นกันไปในตัว		กระตุ้นทุกคนให้เรียนรู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้แก่สมาชิกทุกคน	ผู้สนับสนุนการทำงานของทีมซึ่งมีหน้าที่ช่วยให้ข้อมูลข่าวสารและให้ทรัพยากรสนับสนุนการทำงาน	ทีมมีความพึงพอใจในการทำงาน	4

ตารางที่2.12 สรุปการวิเคราะห์หาองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

นักวิชาการ / องค์ประกอบย่อย	Peter M. Senge	Burke-Litwin	Pedler , Burgoyne and Boydell	Berghear	Richard Hackman	ความถี่
ภาวะผู้นำ	✓	✓		✓	✓	4
บรรยากาศในการทำงาน	✓		✓	✓	✓	4
การจูงใจ	✓		✓	✓	✓	4

จากตารางที่ 2.12 ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์ประกอบหลักการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมของนักวิชาการ ของ Peter M. Senge, Burke-Litwin, Pedler Burgoyne and Boydell Berghear และRichard Hackman ผู้วิจัยได้วิเคราะห์สังเคราะห์แนวคิดสำคัญทั้งในส่วนที่เหมือนกันและส่วนที่แตกต่างกัน ของนักวิชาการนั้น และผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์โดยการวิเคราะห์สังเคราะห์แนวคิดที่สำคัญในส่วนที่เหมือนของนักวิชาการ 3 ท่านขึ้นไป ในการคัดเลือกองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เพื่อใช้เป็นองค์ประกอบย่อยในการศึกษาวิจัยต่อไป ดังนี้

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

1. ภาวะผู้นำ
2. บรรยากาศในการทำงาน
3. การจูงใจ

6. การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation)

Marquardt (1996, p.153) ได้กล่าวถึงการปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation) ว่าการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ขององค์การที่ผู้บริหารระดับสูงต้องให้การสนับสนุนและส่งเสริมพัฒนา ซึ่งโครงสร้างสายการบังคับบัญชาต้องไม่ซับซ้อน โดยที่บุคลากรทุกคนในองค์การต้องมีวัฒนธรรมในการเรียนรู้ และให้ความสำคัญในการเรียนรู้ร่วมกันทั่วทั้งองค์การ โดยมีองค์ประกอบในการปรับเปลี่ยนองค์การประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์ 2) วัฒนธรรมองค์การ 3) กลยุทธ์ 4) โครงสร้าง

Black and Porter (2000) ศึกษาเกี่ยวกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงในองค์การ โดยให้ความสำคัญ ดังนี้

ปัจจัยภายนอกองค์การ ได้แก่

1. สภาวะเศรษฐกิจ มีผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การคือ ถ้าเศรษฐกิจไม่ดี ทำให้องค์การต้องลดจำนวนบุคลากร ลดจำนวนการผลิต ในทางกลับกันถ้าเศรษฐกิจดีทำให้องค์การเพิ่มการผลิตสินค้าและบริการ ทำให้มีภารกิจเพิ่มขึ้นและมีการเพิ่มจำนวนบุคลากร

2. คู่แข่งขัน มีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงด้านกลยุทธ์การตลาด ในการหาลูกค้าใหม่เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดและการเติบโตทางการตลาด และอาจทำให้เกิดการควบรวมกิจการ

3. เทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีมีผลกระทบต่อกิจกรรมหลักขององค์การ ทำให้องค์การต้องเปลี่ยนแปลงระบบการผลิต เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและมีผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์

4. การเมืองและกฎหมาย การเปลี่ยนแปลงนโยบายและกฎหมายมีผลให้องค์การต้องปรับเปลี่ยนนโยบาย มีผลให้องค์การต้องปรับเปลี่ยนนโยบายการทำงาน ระบบบริหารงาน ซึ่งต้องมีวิธีการเปลี่ยนแปลงให้รวดเร็วและเกิดความขัดแย้งน้อยที่สุด

5. สังคมและประชากร การเปลี่ยนแปลงค่านิยมในการบริโภคสินค้าต่าง ๆ ทำให้องค์การต้องเปลี่ยนแปลงระบบการผลิต ลักษณะของสินค้าและบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรมีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงรูปแบบผลิตภัณฑ์ กลยุทธ์การขายและการตลาด

ปัจจัยภายในองค์การ ได้แก่

1. โครงสร้าง การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การส่งผลให้องค์การมีผลิตภาพเพิ่มขึ้นและมีวิธีการแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างนั้นรวมถึง การกระจายอำนาจ การลดจำนวนลำดับชั้นในองค์การ การเปลี่ยนแปลงหลักเกณฑ์ใน การประเมินบุคลากร การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างในระดับมหภาค คือ การรวมแผนกต่าง ๆ ในองค์การ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างในระดับจุลภาค คือ การรวมหรือแยกแผนกต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงที่ตั้งความสัมพันธ์ระหว่างแผนกต่าง ๆ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างในด้านต่าง ๆ ได้แก่ การปรับแผนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ลดความล่าช้า โดยรวมแผนกต่าง ๆ ในองค์การเป็นแผนกเดียว การรวมอำนาจด้านสารสนเทศ รวมอำนาจการจัดการสารสนเทศไว้ที่ผู้จัดการเพียงคนเดียว ลดจำนวนลำดับชั้นในองค์การ ทำให้องค์การมีโครงสร้างแบนราบ และสร้างการทำงานเป็นทีม สร้างความหลากหลาย ลดจำนวนลำดับชั้นในองค์การ และสร้างสำนักงานในภูมิภาคต่าง ๆ เป็นต้น

2. กลยุทธ์ นอกจากนี้ในกระบวนการเปลี่ยนแปลงภายในยังประกอบไปด้วย การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ขององค์การ ซึ่งกลยุทธ์จะเป็นตัวกำหนดทิศทางการทำงาน เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์การ ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของกลยุทธ์จะเป็นส่วนที่สำคัญที่ทำให้ทิศทางการดำเนินงานขององค์การเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์เกิดจากการปรึกษาหารือระหว่างผู้บริหารระดับต่าง ๆ ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์จึงต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรใน Chandler (1962) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์และโครงสร้าง และสรุปว่าการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์การ (Corporate Strategy) นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ

3. กระบวนการตัดสินใจ กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารองค์การที่มีโครงสร้างแบบแบนราบนั้น ผู้บริหารระดับสูงจะมีอำนาจในการตัดสินใจน้อยลง การตัดสินใจของผู้บริหารจะมีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์การ ส่วนการตัดสินใจของพนักงาน เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดนวัตกรรมต่าง ๆ ทำให้เกิดวิธีการผลิตที่สามารถลดต้นทุนและเพิ่มคุณภาพให้เก็บสินค้าได้ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระบบการผลิต

4. กระบวนการทำงาน เป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี และโครงสร้างองค์การ ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานเพื่อแปรสภาพปัจจัยนำเข้าเป็นผลผลิตและผลลัพธ์

5. เทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงเครื่องมือในการผลิตและเทคโนโลยีนั้นเป็นปัจจัยที่สำคัญในการอยู่รอด และเพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์การ ซึ่งมีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง กระบวนการทำงาน และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการทำงานอาจทำให้เกิดผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานคืออาจทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์การได้

6. วัฒนธรรม วัฒนธรรมองค์การอาจส่งผลกระทบให้เกิด การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การนั้นคือการเปลี่ยนแปลงค่านิยมในการทำงาน การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในด้านต่าง ๆ ได้แก่

การร่วมมือและการให้อำนาจ ผู้จัดการจะต้องไปทำงานในสาขาต่าง ๆ เช่นเดียวกับพนักงาน เป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสำนักงานใหญ่และสาขาย่อย

มิตรภาพและการบริการลูกค้า สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและสมาคมต่าง ๆ

การร่วมมือและการทำงานเป็นทีม สร้างความสัมพันธ์ระหว่างแผนกต่าง ๆ ในองค์การ สร้างทีมงานเพื่อพัฒนานวัตกรรมและระบบการผลิต

ความหลากหลาย มีบุคลากรที่มีความชำนาญในด้านต่าง ๆ โดยมีการฝึกอบรม

ความร่วมมือและการมีส่วนร่วม ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เน้นความร่วมมือและการมีส่วนร่วมในทุกระดับขององค์การ

ความรู้สึกเป็นครอบครัว เพิ่มความรู้สึกเป็นเจ้าของและให้ความสำคัญกับพนักงานเพิ่มขึ้น

7. บุคลากร การเปลี่ยนแปลงนั้นมีความเกี่ยวข้องกับบุคลากรในองค์การในประเด็นต่อไปนี้ คือ บุคคลผู้นั้นทำหน้าที่อะไร บุคคลผู้นั้นมีทัศนคติและความคาดหวังอย่างไร บุคคลนั้นทำการตอบสนองการเปลี่ยนแปลงอย่างไร บุคคลนั้นได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างไร

การเปลี่ยนแปลงนั้นเกิดจากการเพิ่มหรือลดจำนวนบุคลากร สับเปลี่ยน โอนย้ายแผนก การให้ข้อมูลข่าวสาร และการฝึกอบรมนั้นสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรได้ การเปลี่ยนแปลงรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรนั้นสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้เช่นกัน

การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถนั้นสามารถพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ และทำให้ผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพดีขึ้น

การเปลี่ยนแปลงนั้นมีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงขนาดองค์การ เพื่อให้สามารถทำการผลิตได้มีประสิทธิผลมากที่สุด ซึ่งในปัจจุบันองค์การมีแนวโน้มที่จะมีขนาดเล็กลง องค์การแต่ละประเภทจะมีขนาดที่แตกต่างกัน

Gephart, Marsick, and Buren (1997, p.38) ได้วิเคราะห์รูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ และได้พัฒนากรอบการประเมินองค์การแห่งการเรียนรู้ว่า ระบบต่าง ๆ ขององค์การที่สนับสนุน การเรียนรู้และปัจจัยด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Factors) ประกอบด้วย

1. วิสัยทัศน์และกลยุทธ์
2. ภาวะผู้นำและการบริหาร
3. วัฒนธรรมองค์การและโครงสร้างองค์การ
4. การปฏิบัติงาน ประกอบด้วย การติดต่อสื่อสาร การบริหารจัดการด้านข้อมูลข่าวสาร และความรู้ การปฏิบัติงานและการสนับสนุนการใช้เทคโนโลยี

Kurt Lewin ให้ข้อเสนอแนะกระบวนการเปลี่ยนแปลงขั้นต้น มี 3 ขั้นตอน คือ

1. Unfreezing เป็นขั้นแรก เกี่ยวกับการกระตุ้น ทำลายพฤติกรรมในอดีต เพื่อให้บุคคลนั้นยอมรับพฤติกรรมใหม่

2. Moving or Changing ก่อให้เกิดความว่างเปล่า ต้องการพฤติกรรมทางเลือกที่เป็นไปได้ สำหรับบุคคลที่กำลังทำการเปลี่ยนแปลง

3. Refreezing จะเสนอการเสริมแรงที่จำเป็น เพื่อเป็นหลักประกันว่า ทัศนคติ ทักษะ ความรู้ หรือพฤติกรรมใหม่จะมีความถาวร

Certo (2000) ได้ให้ความหมายว่า หมายถึง กระบวนการปรับปรุงสภาพปัจจุบันขององค์การเพื่อเพิ่มประสิทธิภพและประสิทธิผลขององค์การ ซึ่ง Samuei C. Certo ได้ชี้เห็นถึงความสำคัญในการปรับปรุงองค์การนั้น มีจุดเน้นอยู่ที่การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ และรวมถึงการติดต่อสื่อสารระหว่างสายงานหลักขององค์กร

DPU

ตารางที่ 2.13 การวิเคราะห์หาองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักการปรับเปลี่ยนองค์กร

นักวิชาการ / องค์ประกอบย่อย	Michael J. Marquardt	Black and Porter	Gephart, Marsick and Buren	Kurt Lewin	Samuei C. Certo	ความถี่
วัฒนธรรมองค์การ	วัฒนธรรมองค์การ	การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การนั้นคือการเปลี่ยนแปลงค่านิยมในการทำงาน	วัฒนธรรมองค์การ	การกระตุ้นทำลายพฤติกรรมในอดีต เพื่อให้บุคคลนั้นยอมรับพฤติกรรมใหม่		4
โครงสร้างองค์การ	โครงสร้าง	การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การส่งผลให้องค์การมีผลิตภาพเพิ่มขึ้น	โครงสร้างองค์การ		มีจุดเน้นอยู่ที่การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของอำนาจหน้าที่	4
ระบบองค์การ		การเปลี่ยนแปลงในเรื่องของกลยุทธ์จะเป็นส่วนที่สำคัญที่ทำให้ทิศทางการดำเนินงานขององค์การเปลี่ยนแปลง		การเสริมแรงที่จำเป็น เพื่อเป็นหลักประกันว่าทัศนคติ ทักษะ ความรู้ หรือพฤติกรรมใหม่จะมีความถาวร	กระบวนการปรับปรุงสภาพปัจจุบันขององค์การเพื่อเพิ่มประสิทธิภพและประสิทธิผลขององค์การ	3

ตารางที่ 2.14 สรุปการวิเคราะห์หาองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักการปรับเปลี่ยนองค์กร

นักวิชาการ / องค์ประกอบย่อย	Michael J. Marquardt	Black and Porter	Gephart, Marsick and Buren	Kurt Lewin	Samuei C. Certo	ความถี่
วัฒนธรรมองค์การ	✓	✓	✓	✓		4
โครงสร้างองค์การ	✓	✓	✓		✓	4
ระบบองค์การ		✓		✓	✓	3

จากตารางที่ 2.14 ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์ประกอบหลักการปรับเปลี่ยนองค์การของนักวิชาการ ของ Michael J. Marquardt, Black and Porter, Gephart Marsick and Buren, Kurt Lewin และ Samuei C. Certo ผู้วิจัยได้วิเคราะห์สังเคราะห์แนวคิดสำคัญทั้งในส่วนที่เหมือนกัน และส่วนที่แตกต่างกัน ของนักวิชาการนั้น และผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์โดยการวิเคราะห์สังเคราะห์แนวคิดที่สำคัญในส่วนที่เหมือนของนักวิชาการ 3 ท่านขึ้นไป ในการคัดเลือกองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักการปรับเปลี่ยนองค์กร เพื่อใช้เป็นองค์ประกอบย่อยในการศึกษาวิจัยต่อไป ดังนี้

การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation)

1. วัฒนธรรมองค์การ
2. โครงสร้างองค์การ
3. ระบบองค์การ

7. การใช้เทคโนโลยี (Technology Application)

Marquardt (1996, pp.174-178) กล่าวถึงความต้องการและใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ที่ดี องค์การที่ยังขาดเทคโนโลยีสารสนเทศ คือ ความสามารถในการใช้ การเก็บ และการถ่ายทอดความรู้ ถ้าความรู้ คือ อาหารขององค์การ แต่เทคโนโลยีเป็นระบบย่อยอาหารที่สำคัญที่ส่งผลต่อปริมาณและคุณภาพการเรียนรู้ในองค์การ ศูนย์การเรียนรู้กับเทคโนโลยีจะส่งเสริมการเรียนรู้ของแต่ละบุคคลและกลุ่มสมาชิก ดังนั้น องค์การต้องการแนะนำการปฏิบัติการที่สนับสนุนระบบต่าง ๆ ระบบสารสนเทศจะส่งผลไปยังสมาชิกในด้านการอธิบาย การจำกัดความ การบรรยาย การแสดง

กิจกรรม ฝึกปฏิบัติ การประเมินผล การส่งผลข้อมูลย้อนกลับ และแหล่งข้อมูลสารสนเทศอื่น ๆ และยังเสนอ ระบบย่อยด้านเทคโนโลยีใน 3 มิติ ที่เกี่ยวข้องกับ องค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีพื้นฐานของการเรียนรู้ และระบบปฏิบัติการอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน

Quinine (1996, p.147) กล่าวว่า เทคโนโลยีเป็นองค์ประกอบสำคัญสำหรับ การจัดการความรู้ขององค์การ การใช้ความรู้ความเข้าใจในเทคโนโลยี เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ของการเรียนรู้ การสื่อสาร ข้อมูลสารสนเทศ และคอมพิวเตอร์ซึ่งองค์ประกอบย่อยของเทคโนโลยีเพื่อกี่สร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีพื้นฐานของการเรียนรู้ และระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน เทคโนโลยีนับเป็นปัจจัยสำคัญมาก สำหรับโลกในยุคนี้ เพราะหากองค์การใดก็ตามมีอำนาจทางเทคโนโลยีสูงจะได้เปรียบสามารถที่จะก้าวล้ำหน้าองค์การอื่นได้

Senge (1990, p.55) พบว่า ด้านการมองภายในองค์การ เป็นการให้ข้อมูลสารสนเทศ มีเทคโนโลยีสารสนเทศใช้เป็นฐานข้อมูล และมีระบบสื่อสารที่ช่วยให้สมาชิกเข้าใจทิศทางขององค์การและการตัดสินใจที่ถูกต้อง มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน การสร้าง การตรวจสอบและควบคุม และการให้รางวัล

วีรวุธ มาฆะศิรานนท์ (2548, น.199-222) ได้ศึกษาแนวคิดของ Marquardt และเรียบเรียงนำเสนอองค์ประกอบด้านเทคโนโลยีว่า เทคโนโลยีมีความสำคัญในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ เพราะองค์การใดมีความสามารถด้านเทคโนโลยี จะสามารถก้าวล้ำกว่าองค์การอื่น ประกอบด้วย

1. เทคโนโลยีสำหรับจัดการความรู้ เป็นการนำเทคโนโลยีสารสนเทศต่าง ๆ มาใช้ทำให้องค์การสามารถสร้างกลยุทธ์ใหม่ ๆ เพื่อการเรียนรู้แบบทั่วทั้งองค์การ เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยให้การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2. เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มพูนความรู้ จะใช้ประโยชน์ของเทคโนโลยีซึ่งรวมถึงคอมพิวเตอร์มัลติมิเดีย ระบบวิดีโอ และการเรียนรู้ทางไกล ซึ่งเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้นี้จะอยู่ภายใต้การควบคุมของบุคลากรด้วยปฏิบัติการและควบคุมโดยอัตโนมัติ บุคลากรสามารถเรียนรู้โดยผ่านเทคโนโลยีมากขึ้น ซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อองค์การ นอกจากนี้ยังมีระบบเทคโนโลยีที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน ได้แก่ เทคโนโลยีเพื่อการนำเสนอ เช่น สิ่งพิมพ์อิเล็กทรอนิกส์ การฝึกอบรมด้วยคอมพิวเตอร์ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์

ตารางที่ 2.15 การวิเคราะห์หาองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักการใช้เทคโนโลยี

นักวิชาการ / องค์ประกอบย่อย	Marquardt	Brain Quinine	Peter M. Senge	วีรวุธ มาฆะศิรานนท์	ความถี่
เทคโนโลยีสารสนเทศ	ระบบสารสนเทศจะส่งผลไปยังสมาชิกในด้านการอธิบาย	เทคโนโลยีสารสนเทศ	เป็นการให้ข้อมูลสารสนเทศ มีเทคโนโลยีสารสนเทศใช้เป็นฐานข้อมูล	การนำเทคโนโลยีสารสนเทศต่าง ๆ มาใช้ทำให้องค์การสามารถสร้างกลยุทธ์ใหม่ ๆ	4
เทคโนโลยีพื้นฐานการเรียนรู้	ความต้องการและใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ที่ดี	เทคโนโลยีพื้นฐานของการเรียนรู้		เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้นี้จะอยู่ภายใต้การควบคุมของบุคลากรด้วยปฏิบัติการและควบคุมโดยอัตโนมัติ	3
ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน	ระบบปฏิบัติการอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน	ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน	มีระบบสื่อสารที่ช่วยให้สมาชิกเข้าใจทิศทางขององค์การและการตัดสินใจที่ถูกต้อง	มีระบบเทคโนโลยีที่สนับสนุนการปฏิบัติงานได้แก่เทคโนโลยีเพื่อการนำเสนอ	4

ตารางที่ 2.16 สรุปการวิเคราะห์หาองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักการใช้เทคโนโลยี

นักวิชาการ / องค์ประกอบย่อย	Marquardt	Brain Quinine	Peter M. Senge	วีรวุธ มาฆะศิรานนท์	ความถี่
เทคโนโลยีสารสนเทศ	✓	✓	✓	✓	4
เทคโนโลยีพื้นฐานการเรียนรู้	✓	✓		✓	3
ระบบเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน	✓	✓	✓	✓	4

จากตารางที่ 2.16 ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์ประกอบหลักการใช้เทคโนโลยี ของนักวิชาการ ของ Marquardt, Brain Quinine, Peter M.Senge และวีรวุธ มาฆะศิรานนท์ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์สังเคราะห์แนวคิดสำคัญทั้งในส่วนที่เหมือนกัน และส่วนที่แตกต่างกัน ของนักวิชาการนั้น และผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์โดยการวิเคราะห์สังเคราะห์แนวคิดที่สำคัญในส่วนที่เหมือนของนักวิชาการ 3 ท่านขึ้นไป ในการคัดเลือกองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบการใช้เทคโนโลยี เพื่อใช้เป็นองค์ประกอบย่อยในการศึกษาวิจัยต่อไป ดังนี้

การใช้เทคโนโลยี (Technology Application)

1. เทคโนโลยีสารสนเทศ
2. เทคโนโลยีพื้นฐานการเรียนรู้
3. ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน

ผู้วิจัยได้ศึกษา ค้นคว้า แนวคิด ทฤษฎีที่สำคัญของนักวิชาการเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้จากองค์ประกอบหลัก 7 องค์ประกอบหลัก และองค์ประกอบย่อย 19 องค์ประกอบย่อย และได้สังเคราะห์ทั้งในส่วนที่เหมือนและในส่วนที่แตกต่างในแต่ละตัวองค์ประกอบ เพื่อกำหนดเป็นคำอธิบายลักษณะขององค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อย ดังนี้

1. องค์ประกอบหลักการคิดเชิงระบบ (System Thinking) หมายถึงการวางระบบกลไกและติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง มีการกำหนดพันธกิจและยุทธศาสตร์ขององค์การ มีการพัฒนาระบบและกลไกการประกันคุณภาพภายในองค์การ มีการทบทวนการปฏิบัติงาน เพื่อใช้ในการพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ บุคลากรมีความคิดทันกับสถานการณ์

สามารถสร้างกรอบความคิดในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน บุคลากรมีความคิดและปฏิบัติงานที่ซับซ้อนอย่างเป็นระบบ โดยคำนึงถึงคุณภาพในองค์รวมก่อน

1.1 องค์ประกอบย่อยพันธกิจ หมายถึง พฤติกรรมของบุคลากรที่มีการคิดเป็นระบบ มีส่วนร่วมในการกำหนดพันธกิจ และกำหนดขอบเขตของการปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงแผนงานในแต่ละหน่วยงาน สามารถให้หน่วยงานจากภายนอกตรวจสอบได้

1.2 องค์ประกอบย่อยยุทธศาสตร์ หมายถึง การกำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาและดำเนินงานที่ชัดเจนสอดคล้องกับพันธกิจ ยึดถือเอาการเรียนรู้ให้เป็นพื้นฐานเบื้องต้นในการดำเนินงานขององค์การหรือยึดถือเอาเป็นยุทธศาสตร์สำคัญขององค์การ

2. องค์ประกอบหลักการเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery)หมายถึง ส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะและเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน มีความเป็นตัวของตนเอง มีปฏิภาณไหวพริบ เป็นผู้ใฝ่ดี ใฝ่เรียนรู้ สามารถพึ่งศักยภาพตน โดยมีการแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ มีการถ่ายโอนข้อมูลความรู้และการใช้ประโยชน์ โดยการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อแสวงหาข้อมูลองค์ความรู้ในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานให้บรรลุความสำเร็จ

2.1 องค์ประกอบย่อยการแสวงหาความรู้ หมายถึง การนำเอาข้อมูลสารสนเทศและความรู้ที่มีอยู่ภายในและภายนอกองค์การ มากลั่นกรองและนำมาสร้างการเรียนรู้ เช่น การสอนงาน การฝึกอบรม การสัมมนา การประชุม การแสดงผลงาน การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงและการลงมือปฏิบัติ ทันต่อการดำเนินการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ ขององค์การ แสวงหาการเรียนรู้ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ศึกษาด้วยแนวทางที่เป็นแบบแผนที่ชัดเจน มีวิธีการรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการต่างๆ อย่างมีระบบ มีการวิเคราะห์ ตีความ และจำแนกประเภทของข้อมูล

2.2 องค์ประกอบย่อยการสร้างความรู้ หมายถึง เปิดโอกาส สนับสนุน และกระตุ้นให้บุคลากรมีการสร้างสรรค์ความรู้ คิดค้นสร้างนวัตกรรม องค์ความรู้ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์การเพื่อประโยชน์ในการใช้ความรู้ในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง และ เทียบเคียงผลการปฏิบัติงานกับหน่วยงานอื่นได้

2.3 องค์ประกอบย่อยการจัดเก็บความรู้ หมายถึง มีวิธีการรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ และมีการส่งเสริมใช้เทคโนโลยีในการจัดเก็บข้อมูลองค์ความรู้อย่างเป็นระบบหมวดหมู่สะดวกแก่การสืบค้นที่จะนำความรู้ไปใช้ มีการติดต่อสื่อสาร โดยใช้เทคโนโลยีทั้งภายในและภายนอกองค์การ ซึ่งแต่ละองค์การจะต้องเก็บรักษาข้อมูลสารสนเทศและความรู้ไว้อย่างดีที่สุด ในการจัดเก็บนั้นเป็นการจัดหมวดหมู่ความรู้ให้เหมาะสมต่อการใช้งานและเพื่อให้ค้นหา ได้ง่าย

2.4 องค์ประกอบย่อยการถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์ หมายถึง สามารถกระจายความรู้ ถ่ายโอนความรู้ไปยังสมาชิกอื่นในองค์การเพื่อให้เกิดการผลอย่างต่อเนื่อง โดยผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่างๆ เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีการจัดระบบกลไกในการแบ่งปันความรู้ นำองค์ความรู้ที่ได้ไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนางานต่อองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

3. องค์ประกอบหลักแบบแผนทางความคิด (Mental Models) หมายถึง ผู้บริหารและบุคลากรได้มีการร่วมกันดำเนินการการบริหารจัดการและการดำเนินการที่ดีเป็นระบบ เข้าใจบทบาทหน้าที่ และสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการคิดให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ มีโลกทัศน์กว้างไกล ยอมรับการเปลี่ยนแปลง ร่วมมือร่วมใจประสาน ผลประโยชน์ขององค์การ

3.1 องค์ประกอบย่อยการบริหารจัดการ หมายถึง การดำเนินการบริหารจัดการจัดระบบการปฏิบัติงานที่มีมาตรฐาน สร้างความก้าวหน้า พัฒนาความคิดให้สอดคล้องกับเหตุการณ์ปัจจุบัน ร่วมมือร่วมใจประสานผลประโยชน์ มีทัศนคติและท่าทีที่ดีต่อผู้ร่วมงาน มีความผูกพันกันเป็นทีม มีการจัดระบบและกลไปการประกันคุณภาพภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏ บริหารจัดการให้เป็นไปตามแผน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ

3.2 องค์ประกอบย่อยการดำเนินงานด้านการจัดการ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่มีการดำเนินการจัดการประสานความร่วมมือและช่วยเหลือเกื้อกูล ยอมรับข้อมูลใหม่ ๆ แสวงหาประสบการณ์ใหม่ ระดมความคิด ปรับความคิด ปรับเปลี่ยนวิธีการคิด ฝึกทักษะรูปแบบวิธีการคิดใหม่ ๆ จัดระบบติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอก มีการรายงานการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ ทบทวน ปรับปรุง พัฒนาการปฏิบัติงาน นำผลข้อมูลย้อนกลับไปพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง

4. องค์ประกอบหลักการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) หมายถึง บุคลากรร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์การ เพื่อการปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้สภาพการคาดหวังในอนาคตที่บุคลากรปรารถนาเป็นจริงขึ้นมา

4.1 องค์ประกอบย่อยวิสัยทัศน์ หมายถึง มหาวิทยาลัยราชภัฏกำหนดวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับแนวโน้มการจัดการศึกษาในปัจจุบันขึ้นเพื่อเป็นทิศทางหรือเป้าหมายในการปฏิบัติงาน โดยได้รับการรับรู้ และการยอมรับร่วมกันจากบุคลากรภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยราชภัฏ เป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เปิดโอกาสให้บุคลากรสร้างความสัมพันธ์ ประสานพลัง มุ่งมั่นในการดำเนินการปฏิบัติงานให้ตรงกับเป้าหมายวิสัยทัศน์ที่เกิดจากการวิเคราะห์สภาพความเป็นจริงขององค์การ

4.2 องค์ประกอบย่อยกลยุทธ์ หมายถึง สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดขอบเขตการปฏิบัติงาน แผนงาน โครงการ โดยคำนึงถึงแผนงานในแต่ละหน่วยงานได้อย่างเหมาะสม รวมไปถึงการกำหนดนโยบาย สนับสนุนพัฒนาบุคลากรทั้งระบบที่ส่งผลต่อคุณภาพนักศึกษา สามารถให้หน่วยงานจากภายนอกประเมินตรวจสอบได้

5. องค์ประกอบหลักการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ สร้างบรรยากาศ และส่งเสริมในการทำงานเป็นทีม มีการจูงใจให้บุคลากรในทีมแต่ละคนเกิดการเรียนรู้ ประชุมปรึกษาหารือร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น ประสบการณ์ และทักษะวิธีคิดเพื่อพัฒนาภูมิปัญญาและศักยภาพของทีมงานโดยรวมไปพร้อม ๆ กัน มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดข้อมูล ในระหว่างกันและกัน ทั้งในเรื่องของความรู้ใหม่ๆ ที่ได้มาจากการค้นคิด หรือจากภายนอก และภายใน การเรียนรู้เป็นทีมนี้ยังควรครอบคลุมไปถึงการเรียนรู้เกี่ยวกับการทำงานร่วมกันเป็นทีมด้วย ซึ่งการเรียนรู้และพัฒนาในเรื่องนี้ ก็จะช่วยให้การทำงานร่วมกันในองค์การ มีความเป็นทีมที่ดีขึ้น ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกแต่ละคนสามารถแสดงศักยภาพที่มีอยู่ออกมาได้อย่างเต็มที่ ลดปัญหาความขัดแย้ง

5.1 องค์ประกอบย่อยภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่อุทิศตนเพื่อให้สมาชิกเกิดการเรียนรู้ร่วมกันประสานวิสัยทัศน์ของบุคคล มีความคิดสร้างสรรค์ในการสอนงานสอนทักษะและเป็นแบบอย่างด้านคุณธรรม พร้อมเป็นผู้ช่วยเหลือและสนับสนุนสมาชิกให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

5.2 องค์ประกอบย่อยบรรยากาศในการทำงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมภายในองค์การที่สร้างความประทับใจ และความรู้สึกที่ดีของสมาชิก มีลักษณะเป็นบรรยากาศการเรียนรู้ด้วยตนเองและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และมีการปฏิสัมพันธ์ที่เอื้อให้สมาชิกมีความก้าวหน้า และประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

5.3 องค์ประกอบย่อยการจูงใจ หมายถึง พฤติกรรมของสมาชิกที่การกระตุ้นให้เกิดการอุทิศตน มีความกระตือรือร้น มีความผูกพันในการปฏิบัติงาน และความเพียรพยายามในการเรียนรู้และปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

6. องค์ประกอบหลักด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation) หมายถึง มีการกำหนดตัวบุคคล จัดระบบการมอบหมายงานและความรับผิดชอบที่เหมาะสมสอดคล้องกับความรู้ความสามารถ จัดโครงสร้างที่ยืดหยุ่นและหลากหลายลักษณะ มีการเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การจากวัฒนธรรมอำนาจเป็นวัฒนธรรมความรู้ จากการบริหารงานแบบควบคุมสั่งการเป็นบริหารงานแบบเอื้ออำนาจ เพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

6.1 องค์ประกอบย่อยวัฒนธรรมองค์การ หมายถึง วิถีการประพฤติ ปฏิบัติงานของสมาชิกที่มีค่านิยม แห่งการแลกเปลี่ยนความรู้ การมีอิสระในการเรียนรู้กล้าเสี่ยงและทดลองสิ่งใหม่ ๆ และมีความเป็นเอกภาพในองค์การ โดยยอมรับและเข้าใจเป้าหมายขององค์การ

6.2 องค์ประกอบย่อยโครงสร้างองค์การ หมายถึง การแบ่งงานและความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน การรายงาน การกำหนดความสัมพันธ์ของสมาชิก สายงานบังคับบัญชา ช่วงการบังคับบัญชา การกระจายอำนาจ และการตัดสินใจ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และประสิทธิผลขององค์การ

6.3 องค์ประกอบย่อยระบบองค์การ หมายถึง การที่องค์การมีระบบข้อมูลสารสนเทศ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการฝึกอบรมเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิก

7. องค์ประกอบหลักด้านการใช้เทคโนโลยี (Technology Application) หมายถึง การพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยี จัดหาวัสดุอุปกรณ์คอมพิวเตอร์มาใช้ในองค์การ การนำระบบข้อมูลสารสนเทศ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุน การปฏิบัติงานมาเชื่อมโยงข้อมูลนำมาใช้ แสวงหาวิธีการทางการสื่อสารมาเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน พัฒนาฐานข้อมูลองค์ความรู้ขององค์การ ส่งเสริมให้ใช้เทคโนโลยีที่มุ่งไปสู่การพัฒนาคุณภาพองค์การ

7.1 องค์ประกอบย่อยเทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง กระบวนการจัดการความรู้ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตที่ช่วยให้ การแสวงหาความรู้ การกระจายความรู้ การถ่ายทอดความรู้สามารถดำเนินการได้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ องค์การต่างๆ สร้างองค์ความรู้และมีการเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศที่เป็นพื้นฐานองค์ความรู้ขององค์การ

7.2 องค์ประกอบย่อยเทคโนโลยีพื้นฐานการเรียนรู้ หมายถึง นำคอมพิวเตอร์อันทันสมัยเข้ามาสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดการเรียนรู้ เพราะเทคโนโลยีที่เหมาะสมจะช่วยในการปฏิบัติงานที่มีการเรียนรู้อย่างทั่วถึง บุคลากรสามารถในการเรียนรู้การใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีอื่น ๆ ที่เหมาะสม มีการเก็บ ประมวล ซึ่งจะช่วยทำให้มีการกระจายข้อมูลข่าวสารได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็วมากขึ้น

7.3 องค์ประกอบย่อยระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน หมายถึง การนำวิทยาการคอมพิวเตอร์อันทันสมัยเข้ามาสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดการเรียนรู้ อย่างทั่วถึง มีการเก็บ ประมวล ซึ่งจะช่วยทำให้มีการกระจายข้อมูลข่าวสารได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็วมากขึ้น

ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบย่อยทั้ง 19 องค์ประกอบย่อย มาศึกษา ค้นคว้า แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแต่ละองค์ประกอบย่อยที่ส่งผลต่อองค์การแหล่งการเรียนรู้จากนักวิชาการหลาย ๆ ท่าน เพื่อหาตัวบ่งชี้ที่ส่งผลต่อให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ และสอดคล้องกับองค์ประกอบย่อยที่สนับสนุนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังรายละเอียดดังต่อไปนี้

การวิเคราะห์จากแนวคิด ทฤษฎีของนักวิชาการเพื่อหาตัวบ่งชี้ของพันธกิจ ยุทธศาสตร์

ลือชัย จันทร์โป๊ (2546, น.230-232) ได้กล่าวถึงด้านพันธกิจและยุทธศาสตร์ว่า สมาชิกมีความสามารถค้นคว้าหาความรู้และเผยแพร่ความรู้ไปสู่การเป็นองค์การที่เน้นความรู้เป็นฐาน มีความคิดทันกับสถานการณ์สามารถสร้างกรอบความคิดในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน สมาชิกสามารถคิดและปฏิบัติงานที่ซับซ้อนอย่างเป็นระบบ โดยคำนึงถึงคุณภาพองค์รวมก่อน สมาชิกมีส่วนร่วมคิดอย่างเป็นระบบ มีการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน ปัญหาอุปสรรค และโอกาสต่าง ๆ เพื่อร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวางแผนยุทธศาสตร์ ตระหนักว่า แผนงานทุกหน่วยงานต้องบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียน พร้อมใจกันพัฒนาแผนงานต่าง ๆ เพื่อสร้างสรรค์องค์ความรู้ และความชำนาญพิเศษขึ้น ตลอดจนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงคุณภาพองค์ร่วมทั้งระบบอยู่เสมอ มีการกำหนดขอบเขตของระบบต่าง ๆ อย่างชัดเจน และมีกำหนดเวลาปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ อย่างเหมาะสม ทุกคนตระหนักถึงคุณภาพองค์รวมทั้งระบบก่อนคิดถึงระบบย่อยต่าง ๆ เสมอ และปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอน มีลำดับความสำคัญอย่างเป็นระบบ ตลอดจนสามารถตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนางานให้มีคุณภาพมากขึ้น

Marquardt & Reynolds (1994, pp.103-105) กล่าวว่า การพิจารณาจากการบูรณาการความคิดทั้งหมดขององค์การเข้าด้วยกัน เปิดโอกาสให้คนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายสนับสนุนให้มีการให้ข้อมูลย้อนกลับ รวมทั้งให้โอกาสในการพัฒนาตนเองแก่ทุกคน

Senge (1990, p.55) กล่าวว่า การคิดเชิงระบบเป็นการสร้างความรู้และประสบการณ์ที่ได้จากการมุ่งสู่ความเป็นเลิศของบุคคลให้ต่อเนื่องเป็นระบบ มีความคิดแบบองค์รวม ทำให้สามารถมองกรอบงานได้ชัดเจนขึ้น ทำให้รู้ว่าส่วนต่าง ๆ ภายในองค์การมีความสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ ผลการเปลี่ยนแปลงในส่วนหนึ่ง ๆ จะส่งผลให้ส่วนอื่น ๆ เปลี่ยนแปลงไปด้วย นำมาบูรณาการขึ้นเป็นองค์ความรู้ใหม่ ความคิดใหม่ เห็นแบบแผน เห็นขั้นตอนของการพัฒนา มีการปรับเปลี่ยนแนวคิด

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542, น.25-26) กล่าวว่า การกำหนดพันธกิจเป็นการระบุจุดมุ่งหมาย ขอบเขตในการปฏิบัติงานขององค์การ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารเชิง

ยุทธศาสตร์ สามารถระบุจุดมุ่งหมายภายในองค์การ กำหนดหลักเกณฑ์มาตรฐานในการจัดสรรทรัพยากรองค์การ กำหนดจุดมุ่งหมายขององค์การและทิศทางขององค์การ

Kaiser (2000, pp.210-212) พบว่า พันธกิจและยุทธศาสตร์ และความคิดสร้างสรรค์ถือว่าเป็นส่วนสำคัญในการที่ทำให้รูปแบบมีความสมบูรณ์ การเรียนรู้จากประสบการณ์ การเรียนรู้เป็นทีม มีการประเมินพันธกิจและยุทธศาสตร์มีความคาดหวังการประสานงานกับบุคลากรทั่วไปว่า องค์การควรจะมีรูปแบบวิธีการคิดเป็นพื้นฐานสำคัญ ทำให้การประเมินนี้ถือว่าเป็นการวัดความพยายามของสมาชิกภายในองค์การว่ามีการปฏิบัติงานได้ผลตามจุดประสงค์ขององค์การที่ได้ตั้งไว้ มีการแสดงความคิดเห็นต่อกัน และองค์การสามารถนำไปพัฒนาและปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ บทบาทสำคัญในการสร้างสรรค์ความคิดกระตุ้นให้เห็นว่า ยุทธศาสตร์ของแต่ละองค์การล้วนมีความสำคัญต่อการพัฒนาและเรียนรู้องค์การทั้งสิ้น

DPU

ตารางที่ 2.17 วิเคราะห์ตัวบ่งชี้ของพันธกิจ ยุทธศาสตร์

นักวิชาการ / องค์ประกอบย่อย	ลือชัย จันทร์โป๊	Peter M. Senge	Marquardt & Reynolds
พันธกิจ	-พร้อมใจกันพัฒนาแผนงานต่าง ๆ เพื่อสร้างสรรค์องค์ความรู้ และความชำนาญพิเศษขึ้น -ปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอน มีลำดับความสำคัญอย่างเป็นระบบ ตลอดจนสามารถตรวจสอบ -มีการกำหนดขอบเขตของระบบต่าง ๆ อย่างชัดเจน และมีกำหนดเวลาปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ อย่างเหมาะสม -ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนางานให้มีคุณภาพ		-การบูรณาการความคิดทั้งหมดขององค์การเข้าด้วยกัน
ยุทธศาสตร์	-มีการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน ปัญหาอุปสรรค และโอกาสต่าง ๆ เพื่อร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวางแผนยุทธศาสตร์ -สามารถคิดและปฏิบัติงานที่ซับซ้อนอย่างเป็นระบบ โดยคำนึงถึงคุณภาพองค์รวมก่อน -ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงคุณภาพองค์รวมทั้งระบบอยู่เสมอ	-ภายในองค์การมีความสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ ผลการเปลี่ยนแปลงในส่วนหนึ่ง ๆ จะส่งผลให้ส่วนอื่น ๆ เปลี่ยนแปลงไปด้วย	-เปิดโอกาสให้คนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย สนับสนุนให้มีการให้ข้อมูลย้อนกลับ รวมทั้งให้โอกาสในการพัฒนาตนเองแก่ทุกคน

ตารางที่ 2.17 (ต่อ)

นักวิชาการ / องค์ประกอบย่อย	ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ	Kaiser
พันธกิจ	-การกำหนดพันธกิจเป็นการระบุจุดมุ่งหมาย ขอบเขตในการปฏิบัติงานขององค์การ -กำหนดหลักเกณฑ์มาตรฐานในการจัดสรรทรัพยากรองค์การ -กำหนดจุดมุ่งหมายขององค์การและทิศทางขององค์การ	-ในการสร้างสรรค์ความคิดกระตุ้นให้เห็นว่า ยุทธศาสตร์ของแต่ละองค์การล้วนมีความสำคัญต่อการพัฒนาและเรียนรู้องค์การ -การประเมินนี้ถือว่าเป็นการวัดความพยายามของสมาชิกภายในองค์การว่ามีการปฏิบัติงานได้ผลตามจุดประสงค์ขององค์การที่ได้ตั้งไว้
ยุทธศาสตร์		-มีการแสดงความคิดเห็นต่อกันและองค์การสามารถนำไปพัฒนาและปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ -ยุทธศาสตร์ของแต่ละองค์การล้วนมีความสำคัญต่อการพัฒนาและเรียนรู้องค์การทั้งสิ้น

เมื่อผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับ พันธกิจ และยุทธศาสตร์จากนักวิชาการหลายท่าน ผู้วิจัยได้ปรับปรุง พัฒนาข้อความ สามารถสรุปเป็นตัวบ่งชี้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์ประกอบย่อยด้านการคิดเชิงระบบได้ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2.18 องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย นิยามและตัวบ่งชี้

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	นิยามองค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้
การคิดเชิงระบบ	พันธกิจ	พฤติกรรมของบุคลากรที่มีการคิดเป็นระบบ มีส่วนร่วมในการกำหนดพันธกิจและกำหนดขอบเขตของการปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงแผนงานในแต่ละหน่วยงานสามารถให้หน่วยงานจากภายนอกตรวจสอบได้	1.บุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏมีการคิดอย่างเป็นระบบกำหนดพันธกิจเป็นเป้าหมายขององค์การร่วมกัน 2.มีการกำหนดพันธกิจในการพัฒนางานที่ชัดเจน 3.ท่านมีส่วนร่วมสำคัญในการสร้างสรรค์ผลงานใหม่หรือให้แนวคิด ในการให้บริการรูปแบบใหม่ ๆ 4.กำหนดวิธีวัดและประเมินผลเพื่อติดตามว่าโครงการบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัยราชภัฏหรือไม่ 5.สามารถพัฒนาแผนงานต่าง ๆ เพื่อเพิ่มพูนองค์ความรู้ และความเชี่ยวชาญที่มีอยู่ได้ 6.มีการจัดสรรงบประมาณที่เหมาะสมกับภารกิจในแผนการปฏิบัติงานประจำปี 7.มีการปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอน จัดลำดับความสำคัญอย่างเป็นระบบและสามารถตรวจสอบรายละเอียดได้ 8.สามารถเขียนแผนภาพความคิด เพื่อเป็นสื่อสร้างความเข้าใจ ความคิดของตนเองให้ผู้อื่นเข้าใจได้ 9.มีการกำหนดขอบเขตของระบบและเวลาในการทำกิจกรรมได้อย่างเหมาะสมชัดเจนทำให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างแน่นอน 10.มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานแล้วนำมาปรับปรุงพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ

ตารางที่ 2.18 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	นิยามองค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้
การคิดเชิงระบบ	ยุทธศาสตร์	การกำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาและดำเนินงานที่ชัดเจนสอดคล้องกับพันธกิจ ยึดถือเอาการเรียนรู้ให้เป็นพื้นฐานเบื้องต้นในการดำเนินงานขององค์การหรือยึดถือเอาเป็นยุทธศาสตร์สำคัญขององค์การ	1.ท่านคิดว่าบุคลากรส่วนมากควรมีโอกาสให้ความคิดเห็น เพื่อการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ 2.การเป็นผู้มองไกล ทำให้การหาภาพรวมที่กว้างและสมบูรณ์จากความคิดเห็นของแต่ละคน 3.ท่านตระหนักดีว่าแผนงานของหน่วยงานหนึ่งย่อมมีผลถึงหน่วยงาน อื่น ๆ ในมหาวิทยาลัยราชภัฏด้วย 4.ระบุได้ว่าอะไรคือจุดแข็งที่สามารถทำให้มหาวิทยาลัยราชภัฏประสบความสำเร็จ และใช้จุดแข็งนั้นวางแผนในอนาคตได้ 5.มีความคิดและปฏิบัติงานที่ซับซ้อนอย่างเป็นระบบได้ โดยคำนึงถึงคุณภาพในองค์รวมก่อน 6.เมื่อลงมือปฏิบัติกิจกรรมต้องคำนึงถึงคุณภาพองค์รวมทั้งระบบก่อนแล้วจึงคิดถึงภาพย่อยที่เกี่ยวข้องกัน 7.มหาวิทยาลัยราชภัฏเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย การให้ข้อมูลย้อนกลับ และให้โอกาสในการพัฒนาตนเองแก่ทุกคน 8.อาจารย์มีส่วนร่วมในการปรับแผนยุทธศาสตร์จากสิ่งที่ได้เรียนรู้มา อันเป็นผลลัพธ์จากการดำเนินงานตามแผนงาน

ภาพที่ 2.4 โมเดลการวัดองค์ประกอบหลักที่ 1 การคิดเชิงระบบ

การวิเคราะห์จากแนวคิด ทฤษฎีของนักวิชาการเพื่อหาตัวบ่งชี้ของการแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ และการถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์

Marquardt (1994, p.153) ได้เสนอว่า ความรู้เป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์การ ดังนี้

การแสวงหาความรู้ เป็นการรวบรวมความรู้จากภายนอก เพราะในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงองค์การต้องมองออกไปภายนอกเพื่อปรับปรุงและให้เกิดความคิดใหม่ ๆ องค์การได้ปรับใช้ข้อมูลสารสนเทศและเกิดความก้าวหน้าจากสภาพแวดล้อมภายนอกด้วยวิธีการต่าง ๆ เป็นข้อมูลที่ได้รับมาจากทั้งภายในและภายนอกต้องได้รับการกลั่นกรองก่อนที่จะนำมาใช้เป็นวัฒนธรรม ประเพณี หรือการสร้างคุณค่าในองค์การ การได้มาซึ่งความรู้อาจได้มาโดยไม่ได้ตั้งใจ แต่องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องแสวงหาความรู้ด้วยความตั้งใจมากขึ้นกว่าเดิม

การจัดเก็บความรู้ องค์การต้องกำหนดว่าอะไรสำคัญที่ควรจะเก็บไว้ และจะเก็บรักษาให้ดีที่สุด การจัดเก็บควรจะจัดโครงสร้างและเก็บข้อมูลไว้เป็นระบบที่สามารถหาและส่งมอบได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว จัดเก็บโดยจำแนกรายการต่าง ๆ เช่น ข้อเท็จจริง นโยบาย หรือขั้นตอนการปฏิบัติงานบนพื้นฐานความจำเป็นในการเรียนรู้ จัดเก็บโดยการส่งมอบให้ได้อย่างชัดเจน และกระชับ ถูกต้อง ทันเวลาและเหมาะสมตามที่ต้องการ

การถ่ายโอนและการใช้ประโยชน์จากความรู้ เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้ ความรู้ควรกระจายและถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็วและเหมาะสมทั่วองค์การ ความรู้อาจถ่ายโอนไปโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ การถ่ายโอนความรู้โดยตั้งใจ เช่น การสื่อสารโดยการเขียน การฝึกอบรม การประชุมภายใน การสรุปข่าวสาร การหมุนเวียน เปลี่ยนงาน การสอนงานในระบบพี่เลี้ยง สำหรับการถ่ายโอนความรู้โดยไม่ได้ตั้งใจ การเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการที่เกิดขึ้นตามหน้าที่ที่ทำทุกวันอย่างไม่มีแบบแผน เช่น การหมุนเวียนงาน เรื่องราวต่าง ๆ ที่เล่าต่อกันมา การทำงานแต่ละทีมงานและเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ

Marquardt & Reynolds (1994, pp.103-167) ยังได้ระบุว่า การสร้างและถ่ายโอนความรู้ (knowledge creation and transfer) เป็นหน้าที่ในการสร้างนวัตกรรมและองค์ความรู้ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์การ ผู้ปฏิบัติงานทุกคนจะต้องมีบทบาทในการเสริมสร้างความรู้และเรียนรู้จากส่วนอื่น ๆ ทางเครือข่าย โดยผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่าง ๆ มีการสื่อสารระยะไกล และแลกเปลี่ยนข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ในการสร้างระบบเครือข่ายที่ซับซ้อนขึ้น มีการสร้างความรู้ใหม่ที่นอกจากจะเกี่ยวข้องกับข่าวสารภายนอกแล้ว ยังรวมถึงการเรียนรู้ภายในและการหยั่งรู้ทางความคิดของแต่ละบุคคลในองค์การด้วย และยังกล่าวอีกว่า การแสวงหาความรู้เป็นลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่สามารถนำไปเป็นข้อปฏิบัติ หรือกิจกรรมขององค์การได้ เป็นแม่แบบเกี่ยวกับการกล้าเสี่ยง กล้าทดลองปฏิบัติสิ่งที่คิดดีแล้ว

Bennett and O'Brien (1994, p.123) ได้กล่าวว่า การถ่ายโอนความรู้ เป็นการเรียนรู้ขององค์การต่าง ๆ จะอาศัยเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อให้ทันกับยุคข้อมูลสารสนเทศและการเผยแพร่ ระบบคอมพิวเตอร์จะช่วยสนับสนุนการติดต่อสื่อสารระหว่างพนักงานต่าง ๆ ให้ง่ายขึ้น และเพื่อให้แน่ใจว่าพนักงานได้รับข้อมูลทางคอมพิวเตอร์ตรงกับงานของตนเอง และในการปฏิบัติของบุคคลและทีมงานข้อมูลสารสนเทศมีความสำคัญต่อบทบาทหน้าที่ไม่ว่าจะเป็นการทำงานเป็นรายบุคคลและเป็นทีมในองค์การแห่งการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อองค์การ องค์การต่าง ๆ จะเจริญเติบโตได้เมื่อตัวบุคคลหรือทีมต่างแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เมื่อบุคคลเห็นข้อผิดพลาดก็จะเป็นโอกาสในการเรียนรู้และไม่ตำหนิ มีความรับผิดชอบต่อตนเอง

พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ.2547 ได้กล่าวถึงภารกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏไว้ใน มาตรา 8 ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตาม มาตรา 7 ให้กำหนดภาระหน้าที่ของมหาวิทยาลัย คือ แสวงหาความจริงเพื่อสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ บนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย และภูมิปัญญาสากล

มาลี สืบกระแส (2552, น.83) ได้กล่าวว่า การกำหนดเป้าหมายในการพัฒนางานที่ชัดเจน ส่งเสริมให้สมาชิกแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อแสวงหาข้อมูลองค์ความรู้ใหม่ในการปฏิบัติงาน มีการจัดระบบการจัดเก็บข้อมูลองค์ความรู้ที่ทันสมัย กระตุ้นให้สมาชิกในสำนักงานสร้างและพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ อย่างหลากหลาย และจัดระบบกลไกในการแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์การ และบริการความรู้แก่ผู้รับบริการอย่างต่อเนื่อง

Watkins and Marsick (1992, p.178) กล่าวว่า ลักษณะโดยรวมของบุคลากรในองค์การที่แสดงถึงการใฝ่รู้และรอบรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เรียนรู้จากการปฏิบัติ คิดและทำอย่างเป็นระบบ ทำงานร่วมกันสู่เป้าหมายขององค์การ มีการนำขุมความรู้ แก่นความรู้มาใช้ในการพัฒนางาน มีการกำหนดมาตรฐานและตัวชี้วัดความสำเร็จ เทียบเคียงคุณภาพกับองค์กรอื่น ๆ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนางาน มีระบบการจัดเก็บและเผยแพร่องค์ความรู้ขององค์การ สนับสนุนโอกาสตามความต้องการการเรียนรู้และการฝึกอบรม

ตารางที่ 2.19 วิเคราะห์ตัวบ่งชี้ของการแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ และการถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์

นักวิชาการ / องค์ประกอบย่อย	Marquardt	Marquardt & Reynolds	Bennett & O'Brien
การแสวงหาความรู้	- เป็นการรวบรวมความรู้จากภายนอก -มีการเปลี่ยนแปลงองค์การต้องมองออกไปภายนอกเพื่อปรับปรุงและให้เกิดความคิดใหม่ ๆ -ปรับใช้ข้อมูลสารสนเทศและเกิดความก้าวหน้าจากสภาพแวดล้อมภายนอกด้วยวิธีการต่าง ๆ -เป็นข้อมูลที่ได้รับมาจากทั้งภายในและภายนอกต้องได้รับการกลั่นกรองก่อนที่จะนำมาใช้ -จัดเก็บโดยจำแนกรายการต่าง ๆ เช่น ข้อเท็จจริง นโยบาย -แสวงหาความรู้ด้วยความตั้งใจมากขึ้นกว่าเดิม	-เป็นแม่แบบเกี่ยวกับการกล้าเสี่ยง กล้าทดลองปฏิบัติสิ่งที่คิดดีแล้ว	-เมื่อบุคคลเห็นข้อผิดพลาดก็จะเป็นโอกาสในการเรียนรู้และไม่ตำหนิ

ตารางที่ 2.19 (ต่อ)

นักวิชาการ / องค์ประกอบย่อย	Marquardt	Marquardt & Reynolds	Bennett & O'Brien
การสร้างความรู้		-การสร้างนวัตกรรมและองค์ความรู้ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์การ -ในการเสริมสร้างความรู้และเรียนรู้	-การแลกเปลี่ยนความรู้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อองค์การ
การจัดเก็บความรู้	-การจัดเก็บควรจะจัดโครงสร้างและเก็บข้อมูลไว้เป็นระบบที่สามารถหาและส่งมอบได้อย่างถูกต้อง		
การถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์	-ความรู้ควรกระจายและถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็วและเหมาะสมทั่วองค์การ	-ผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่าง ๆ	-ระบบคอมพิวเตอร์จะช่วยสนับสนุนการติดต่อสื่อสารระหว่างพนักงานต่าง ๆ ให้ง่ายขึ้น -การแลกเปลี่ยนความรู้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง

ตารางที่ 2.19 (ต่อ)

นักวิชาการ / องค์ประกอบย่อย	พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ	มาลี สืบกระแส	Watkins & Marsick
การแสวงหาความรู้	-แสวงหาความจริงเพื่อสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการบนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทยและภูมิปัญญาสากล	-ส่งเสริมให้สมาชิกแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อแสวงหาข้อมูลองค์ความรู้ใหม่ในการปฏิบัติงาน	-แนวทางในการพัฒนางาน
การสร้างความรู้		-กระตุ้นให้สมาชิกในสำนักงานสร้างและพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ อย่างหลากหลาย	-เทียบเคียงคุณภาพกับองค์กรอื่น ๆ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนางาน -สนับสนุนโอกาสตามความต้องการการเรียนรู้และการฝึกอบรม
การจัดเก็บความรู้		-มีการจัดระบบการจัดเก็บข้อมูลองค์ความรู้ที่ทันสมัย	-มีระบบการจัดเก็บและเผยแพร่องค์ความรู้ขององค์การ
การถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์		-จัดระบบกลไกในการแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์การ	-มีการนำขุมความรู้แก่นความรู้มาใช้ในการพัฒนางาน

เมื่อผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ และการถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์จากนักวิชาการหลายท่าน ผู้วิจัยได้ปรับปรุง พัฒนาข้อความ สามารถสรุปเป็นตัวบ่งชี้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์ประกอบย่อยด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ได้ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2.20 องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย นิยามและตัวบ่งชี้

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	นิยามองค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้
การเป็นบุคคลรอบรู้	การแสวงหาความรู้	การนำเอาข้อมูลสารสนเทศและความรู้ที่มีอยู่ภายในและภายนอกองค์การ มากลั่นกรองและนำมาสร้างการเรียนรู้ เช่น การสอนงาน การฝึกอบรม การสัมมนา การประชุม การแสดงผลงาน การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงและการลงมือปฏิบัติทันต่อการดำเนินการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆขององค์การแสวงหาการเรียนรู้ มีการลกเปลี่ยนเรียนรู้ ศึกษาด้วยแนวทางที่เป็นแบบแผนที่ชัดเจน มีวิธีการรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการต่างๆ อย่างมีระบบ มีการวิเคราะห์ตีความ และจำแนกประเภทของข้อมูล	1. มีการนำเอาข้อมูล สารสนเทศและความรู้ที่มีอยู่ภายในและภายนอกองค์การมากลั่นกรองและนำมาสร้างการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงและการลงมือปฏิบัติ 2. การดำเนินการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ ขององค์การ 3. มีการศึกษาแนวทางที่เป็นแบบแผนที่ชัดเจน 4. แสวงหาความรู้ ความจริง สู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ บนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย และภูมิปัญญาสากล 5. มีการวิเคราะห์ ตีความ และจำแนกประเภทของข้อมูล ให้รายละเอียดและอธิบายอย่างชัดเจน 6. บุคลากร/อาจารย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ เป็นแม่แบบการ กล้าเสี่ยง กล้าทดลองปฏิบัติที่คิดดีแล้ว 7. แสวงหาการเรียนรู้จากข้อผิดพลาด และปัญหาต่าง ๆ โดยไม่กล่าวโทษซึ่งกันและกัน 8. รวบรวมสารสนเทศที่เป็นแนวโน้มจากภายนอกซึ่งอาจมีผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏในอนาคต 9. ส่งเสริมให้บุคลากรแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อแสวงหาข้อมูลองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน 10. แสวงหาผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขามาให้ความรู้เพิ่มเติมแก่บุคลากร

ตารางที่ 2.20 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	นิยามองค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้
การเป็นบุคคลรอบรู้	การสร้างความรู้	เปิดโอกาส สนับสนุนและกระตุ้นให้บุคลากรมีการสร้างสรรค์ความรู้ คิดค้นสร้างนวัตกรรม องค์ความรู้ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์การ เพื่อประโยชน์ในการใช้ความรู้ในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง และเทียบเคียงผลการปฏิบัติงานกับหน่วยงานอื่นได้	1. มีการสร้างสรรค์ความรู้ให้ประโยชน์ในงานของตนเอง 2. มีการคิดค้นนวัตกรรมและสื่อการสอนใหม่ ๆ ให้กับองค์การได้ 3. กระตุ้นให้บุคลากรมีการสร้างนวัตกรรมและองค์ความรู้ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์การอย่างหลากหลาย 4. มีการเทียบเคียงในการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศกับหน่วยงานอื่น ๆ ในการใช้ความรู้พัฒนางาน 5. เปิดโอกาสในการเสริมสร้างความรู้ตนเองอย่างต่อเนื่อง 6. สนับสนุนให้บุคลากรได้มีโอกาสรวมกลุ่มกันศึกษาหรือพัฒนางานในเรื่องที่สนใจ

ตารางที่ 2.20 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	นิยามองค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้
การเป็นบุคคลรอบรู้	การจัดเก็บความรู้	มีวิธีการรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ และมีการส่งเสริมใช้เทคโนโลยีในการจัดเก็บข้อมูลองค์ความรู้อย่างเป็นระบบหมวดหมู่สะดวกแก่การสืบค้นที่จะนำความรู้ไปใช้ มีการติดต่อสื่อสารโดยใช้เทคโนโลยีทั้งภายในและภายนอกองค์การ ซึ่งแต่ละองค์การจะต้องเก็บรักษาข้อมูลสารสนเทศและความรู้ไว้อย่างดีที่สุด ในการจัดเก็บนั้นเป็นการจัดหมวดหมู่ความรู้ให้เหมาะสมต่อการใช้งานและเพื่อให้ค้นหาได้ง่าย	1.มีการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบหมวดหมู่เพื่อให้บุคลากรในองค์การเข้ามาสืบค้นได้ตามความต้องการ 2. ส่งเสริมให้มีวิธีการจัดเก็บรักษาความรู้เป็นระบบจัดเป็นหมวดหมู่เพื่อความสะดวกต่อการค้นหาที่จะนำความรู้ไปใช้ให้เหมาะสมต่อการใช้งาน 3. มีการใช้เทคโนโลยีในการจัดเก็บข้อมูลความรู้ต่าง ๆ อย่างเป็นระบบหมวดหมู่ 4. มีวิธีการรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการต่างๆ อย่างมีระบบ 5. มีการติดต่อสื่อสารโดยใช้สื่อเทคโนโลยีทั้งภายในและภายนอกองค์การ

ตารางที่ 2.20 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	นิยามองค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้
การเป็นบุคคลรอบรู้	การถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์	สามารถกระจายความรู้ ถ่ายโอนความรู้ไปยังสมาชิกอื่นในองค์การเพื่อให้เกิดการผลอย่างต่อเนื่อง โดยผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่างๆ เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีการจัดระบบกลไกในการแบ่งปันความรู้ นำองค์ความรู้ที่ได้ไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนางานต่อองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ	1.มีความสามารถถ่ายโอนความรู้ไปยังบุคลากรอื่นในองค์การเพื่อให้เกิดผลอย่างต่อเนื่อง 2.มีการกระจายความรู้และถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็วและเหมาะสมทั่วทั้งองค์การ 3.การถ่ายโอนความรู้ผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่างๆ 4. มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ให้กับองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ 5.มีการนำองค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัยมาใช้ในการพัฒนางานในองค์การให้มีประสิทธิภาพ 6.มีการจัดระบบกลไกในการแบ่งปันองค์ความรู้ทั่วทั้งมหาวิทยาลัยราชภัฏอย่างต่อเนื่อง

ภาพที่ 2.5 โมเดลการวัดองค์ประกอบหลักที่ 2 การเป็นบุคคลรอบรู้

การวิเคราะห์จากแนวคิด ทฤษฎีของนักวิชาการเพื่อหาตัวบ่งชี้ของการบริหารจัดการ และการดำเนินการจัดการ

สมคิด สร้อยน้ำ (2547, น.55-59) ได้ศึกษาปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่า ปัจจัยเกี่ยวกับการปฏิบัติด้านการจัดการ ประกอบด้วย คุณลักษณะที่บ่งชี้ คือ การจัดระบบธุรการ การมีบุคลากรรับผิดชอบ การมีวัสดุอุปกรณ์ การอำนวยการสั่งการที่เหมาะสม ระบบการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอก ระบบและกลไกการนิเทศ ระบบและกลไกการประกันคุณภาพภายใน การรายงานผลการดำเนินงาน และการประชุมสัมมนาเพื่อวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย

พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ได้กล่าวถึงภารกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ดังนี้ มาตรา 8 ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตาม มาตรา 7 ให้กำหนดภาระหน้าที่ของมหาวิทยาลัย ดังนี้ ผลิตบัณฑิตที่มีความรู้คู่คุณธรรม สำนึกในความเป็นไทย มีความรักและผูกพันต่อท้องถิ่นอีกทั้งส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตในชุมชน เพื่อช่วยให้คนในท้องถิ่นรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง การผลิตบัณฑิตดังกล่าว จะต้องให้มีจำนวนและคุณภาพสอดคล้องกับแผนการผลิตบัณฑิตของประเทศ อีกทั้งประสานความร่วมมือและช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างมหาวิทยาลัย ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและองค์กรอื่นทั้งในและต่างประเทศ เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

มาลี สืบกระแส (2552, น.82-84) กล่าวว่า การสร้างวิสัยทัศน์โดยเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการบริหาร โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมไปจัดทำแผนพัฒนางานขององค์การในอนาคต มีการกำกับติดตามการดำเนินงานการวางระบบและกลไกการนิเทศและติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง มีการพัฒนาระบบและกลไกการประเมินคุณภาพภายในองค์การ มีการทบทวนการปฏิบัติงานนำผลมาใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับในการพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ มีการนำข้อเสนอแนะของผู้บริการมาปรับปรุงพัฒนาคุณภาพ และรายงานผลการดำเนินงานและประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงานตามเป้าหมายให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ

ลือชัย จันทร์โป๊ (2546, น.231-243) ได้กล่าวว่า สมาชิกตระหนักดีว่าการมองบุคคลในแง่ดี และปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานเป็นสิ่งสำคัญในการปฏิบัติงาน พร้อมรับข้อมูล แสวงหาประสบการณ์ใหม่ ๆ และยอมรับปรับใจเพื่อการเปลี่ยนแปลงมาพัฒนาตนเอง ตลอดจนฝึกทักษะการคิด การวิเคราะห์ ไตร่ตรอง เพื่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ สามารถปรับเปลี่ยนวิธีการคิดให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ มีโลกทัศน์กว้างไกล ยอมรับการเปลี่ยนแปลงโดยไม่ยึดติดกับความสำเร็จในอดีต ร่วมมือ ร่วมใจประสานผลประโยชน์ขององค์การ เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ เพื่อกระจายอำนาจการตัดสินใจไปสู่ระดับปฏิบัติการ ผู้บริหารสนับสนุนทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้เพิ่มโอกาสการเรียนรู้ ให้เกิด

การเรียนรู้และการเพิ่มศักยภาพแก่สมาชิก แล้วพยายามสนับสนุนหลอมรวมความสามัคคีให้ทุกคนร่วมกันนำความรู้ใช้ความชำนาญจัดโครงการและปฏิบัติงานต่าง ๆ เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน ตลอดจนส่งเสริมสนับสนุนการทำงานเป็นทีมด้วยความรู้ รัก สามัคคี และรับผิดชอบร่วมกัน และยังกล่าวถึง การบริหารจัดการเชิงคุณภาพที่ทำให้เกิดเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ องค์การควรตระหนักถึงการสร้างคุณภาพในด้านการบริการ การบริหารจัดการต้องช่วยบุคคลปฏิบัติงานให้มีคุณภาพไปในแนวทางเดียวกัน ควรเป็นระบบบริหารจัดการที่ยืดหยุ่น มุ่งองค์การโดยรวม มีการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ จัดระบบและวินัยในการปฏิบัติงาน เพื่อป้องกันความผิดพลาด และมุ่งสร้างคุณค่าในกระบวนการปฏิบัติงานทุก ๆ ขั้นตอน โดยให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมการบริหารเชิงคุณภาพรวม

DPU

ตารางที่ 2.21 วิเคราะห์ตัวบ่งชี้ของการบริหารจัดการและ การดำเนินการจัดการ

นักวิชาการ / องค์ประกอบย่อย	สมคิด สร้อยน้ำ	พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ	มาลี สืบกระแส
การบริหารการจัดการ	-ระบบและกลไกการประกันคุณภาพภายใน	-ผลิตบัณฑิตที่มีความรู้คู่คุณธรรม สำนึกในความเป็นไทย มีความรักและผูกพันต่อท้องถิ่นอีกทั้งส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต	-ไปจัดทำแผนพัฒนางานขององค์การในอนาคต -มีการพัฒนาระบบและกลไกการประเมินคุณภาพภายในองค์การ
การดำเนินการจัดการ	-ระบบการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอก	-ประสานความร่วมมือและช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างมหาวิทยาลัย ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและองค์กรอื่นทั้งในและต่างประเทศเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น	-มีการทบทวนการปฏิบัติงานนำผลมาใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับในการพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ -มีการนำข้อเสนอแนะของผู้บริการมาปรับปรุงพัฒนาคุณภาพ -รายงานผลการดำเนินงานและประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงานตามเป้าหมายให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ

ตารางที่ 2.21 (ต่อ)

นักวิชาการ / องค์ประกอบย่อย	ลือชัย จันทร์โป๊
การบริหารการจัดการ	-ตระหนักดีว่าการมองบุคคลในแง่ดี และปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานเป็นสิ่งสำคัญในการปฏิบัติงาน -สามารถปรับเปลี่ยนวิธีการคิดให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ -ยอมรับปรับใจเพื่อการเปลี่ยนแปลงมาพัฒนาตนเอง -ร่วมมือ ร่วมใจประสานผลประโยชน์ขององค์การ -เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ -ผู้บริหารสนับสนุนทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้เพิ่มโอกาสการเรียนรู้ ให้เกิดการเรียนรู้และการเพิ่มศักยภาพแก่สมาชิก -ส่งเสริมสนับสนุนการทำงานเป็นทีมด้วยความรู้ รัก สามัคคี และรับผิดชอบร่วมกัน -การบริหารจัดการต้องช่วยบุคคลปฏิบัติงานให้มีคุณภาพไปในแนวทางเดียวกัน
การดำเนินการจัดการ	-รับข้อมูล แสวงหาประสบการณ์ใหม่ ๆ และยอมรับปรับใจเพื่อการเปลี่ยนแปลงมาพัฒนาตนเอง -ฝึกทักษะการคิด การวิเคราะห์ ไตร่ตรอง เพื่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ -พยายามสนับสนุนหลอมรวมความสามัคคีให้ทุกคนร่วมกันนำความรู้ใช้ความชำนาญจัดโครงการและปฏิบัติงานต่าง ๆ เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน

เมื่อผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับ การบริหารจัดการ และการดำเนินการจัดการจากนักวิชาการหลายท่าน ผู้วิจัยได้ปรับปรุง พัฒนาข้อความ สามารถสรุปเป็นตัวบ่งชี้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์ประกอบย่อยด้านการมีแบบแผนความคิดได้ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2.22 องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย นิยามและตัวบ่งชี้

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	นิยามองค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้
การมีแบบแผนความคิด	การบริหารจัดการ	การดำเนินการบริหารจัดการจัดระบบการปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานสร้างวามก้าวหน้าพัฒนาความคิดให้สอดคล้องกับเหตุการณ์ปัจจุบันร่วมมือร่วมใจประสานผลประโยชน์ มีทัศนคติและท่าทีที่ดีต่อผู้ร่วมงาน มีความผูกพันกันเป็นทีม มีการจัดระบบและกลไปการประกันคุณภาพภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏ บริหารจัดการให้เป็นไปตามแผน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายโดยเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ	1. มหาวิทยาลัยราชภัฏมีระบบการบริหารและระบบการปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานสร้างความก้าวหน้าให้กับองค์การ 2. รูปแบบการคิดแบบเดิม ๆ เป็นอุปสรรคต่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ 3. พัฒนาความคิดให้สอดคล้องเหตุการณ์ปัจจุบันและนำมาปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏได้ 4. ร่วมมือร่วมใจบริหาร ประสานผลประโยชน์ขององค์การ 5. ตระหนักว่า การมีทัศนคติและท่าทีที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานเป็นสิ่งสำคัญในการปฏิบัติงาน 6. ผู้บริหารมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงานทุกหน่วยงาน 7. การกระทำของผู้บริหารก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่มีคุณค่าสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ 8. ผู้บริหารพยายามช่วยให้ท่านมีความผูกพันกันเป็นทีม 9. มีการจัดระบบและกลไกการประกันคุณภาพภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏ 10. มีการสร้างบัณฑิตที่มีความรู้คู่คุณธรรมสำนึกในความเป็นไทย ความรักและผูกพันต่อท้องถิ่นอีกทั้งส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต 11. มีการบริหารจัดการให้เป็นไปตามแผนพัฒนาการศึกษา 12. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ

ตารางที่ 2.22 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	นิยามองค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้
การมีแบบแผนความคิด	การดำเนินการจัดการ	พฤติกรรมของผู้บริหารที่มีการดำเนินการจัดการประสานความร่วมมือและช่วยเหลือเกื้อกูล ยอมรับข้อมูลใหม่ ๆ แสวงหาประสบการณ์ใหม่ ระดมความคิด ปรับความคิดปรับเปลี่ยนวิธีการคิด ฝึกทักษะรูปแบบวิธีการคิดใหม่ ๆ จัดระบบติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอก มีการรายงานการดำเนินงาน ประชาสัมพันธ์ ทบทวนปรับปรุง พัฒนาการปฏิบัติงาน นำผลข้อมูลย้อนกลับไปพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง	1. ยอมรับข้อมูลใหม่ ๆ และแสวงหาประสบการณ์ใหม่ ๆ เพื่อนำมาพัฒนาวิธีการคิดสร้างสรรค์ของตน 2. ฝึกทักษะการคิด และทักษะการตั้งประเด็นคำถาม ทำให้เกิดรูปแบบวิธีการคิดใหม่ ๆ 3. มีการรายงานผลการดำเนินงานและประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงานตามเป้าหมายให้ผู้เกี่ยวข้องรับทราบเป็นระยะ ๆ 4. มีการประสานความร่วมมือและช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างมหาวิทยาลัย ชุมชน องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นและองค์การอื่นทั้งในและต่างประเทศ เพื่อพัฒนาท้องถิ่น 5. มีการระดมความคิด และสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการคิดให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ ทำให้เกิดยุทธศาสตร์และการปฏิบัติงานใหม่ ๆ 6. ปรับความคิดของตนเองให้เข้ากับความคิดของเพื่อนร่วมงานได้ โดยคำนึงถึงเป้าหมายของมหาวิทยาลัยเป็นหลักสำคัญ 7. มีการจัดระบบการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์การ เพื่อการติดตามงานที่มีประสิทธิภาพ 8. มีการทบทวนการปฏิบัติงานนำผลมาใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับในการพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ 9. มีการนำข้อเสนอแนะของผู้รับบริการมาปรับปรุงพัฒนาคุณภาพขององค์การ

ภาพที่ 2.6 โมเดลการวัดองค์ประกอบหลักที่ 3 การมีแบบแผนความคิด

การวิเคราะห์จากแนวคิด ทฤษฎีของนักวิชาการเพื่อหาตัวบ่งชี้ของวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์

Kaiser (2000, p.28) ได้กล่าวว่า คุณลักษณะของบุคคลที่มีความมุ่งมั่นอุทิศตนเพื่อให้สมาชิกปฏิบัติงานสำเร็จไปตามวิสัยทัศน์ขององค์การ และประสานวิสัยทัศน์ของบุคคล

สมคิด สร้อยน้ำ (2547, น.55-59) ได้ศึกษาปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่า การพัฒนาครูและทีมงานเพื่อให้บรรลุตามกลยุทธ์ ประกอบด้วย คุณลักษณะที่บ่งชี้ คือ การพัฒนาทั้งระบบไม่แยกส่วน การเป็นเสมือนชีวิตประจำวันและการพัฒนาตนเอง การจัดระบบธุรการ การมีบุคลากรรับผิดชอบ การมีวัสดุอุปกรณ์ การอำนวยการสั่งการที่เหมาะสม ระบบการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอก ระบบและกลไกการนิเทศ ระบบและกลไกการประกันคุณภาพภายใน การรายงานผลการดำเนินงาน และการประชุมสัมมนาเพื่อวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย

มาลี สืบกระแส (2552, น.83) ได้กล่าวว่า การกำหนดนโยบายและมาตรการการพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจน มีการสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเองเพิ่มสมรรถนะของบุคลากร พัฒนาบุคลากร โดยพัฒนาทั้งระบบ ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันผ่านการปฏิบัติเพิ่มทักษะในการเรียนรู้จากผู้อื่น ร่วมกับผู้อื่น แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันภายในเครือข่ายให้เป็นกลไกในการสนับสนุนภารกิจขององค์การ

ลือชัย จันทร์โป๊ (2546, น.232-234) ได้สรุปการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันว่า ควรมีบรรยากาศที่เปิดเผย และโปร่งใส ทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การ เพื่อการปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้สภาพการคาดหวังในอนาคตที่สมาชิกปรารถนาเป็นจริงขึ้นได้ และกำหนดขอบเขตการปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงแผนงานในแต่ละหน่วยงาน สามารถให้หน่วยงานจากภายนอกตรวจสอบได้ ซึ่งเป็นการสร้างความผูกพันและประสานพลังความร่วมมือไปสู่เป้าหมายเดี่ยวกัน ตลอดจนวิสัยทัศน์ควรสอดคล้องกับการจัดการศึกษาในปัจจุบัน และยังกล่าวถึงองค์การแห่งการเรียนรู้ควรกำหนดวิสัยทัศน์ที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้แก่สมาชิกอย่างชัดเจน มีการพัฒนาส่งเสริมความเป็นเลิศเชิงวิชาการ โดยจัดให้มีการสนทนา ปรึกษาหารือ อภิปรายแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์อย่างสม่ำเสมอต่อเนื่อง เพื่อให้สมาชิกเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน การพัฒนาบุคลากรควรมุ่งเน้นด้านทักษะการปฏิบัติงานร่วมกันผู้อื่น การปรับตัวเพื่อให้มีความสุขกับการปฏิบัติงาน มุ่งมั่นอุทิศตนเพื่อการปฏิบัติงาน พร้อมยอมรับความยากลำบากจนเกิดความสำเร็จ และการปรับปรุงบุคลิกภาพให้เป็นผู้ที่มีใจเปิดกว้างในการปฏิบัติงานร่วมกันสามารถถ่ายทอดความรู้และให้บริการแก่ชุมชน และเผยแพร่วิสัยทัศน์ เพื่อให้เกิดความเข้าใจสามารถนำไปปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง โดยการพัฒนาวิสัยทัศน์อย่างเป็นระบบ มีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติที่มุ่งเน้นบุคคลเพื่อการเรียนรู้กับความจริง

Senge (1990, p.3) กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นวิธีการทำให้แต่ละคนเกิดวิสัยทัศน์การหัดให้คนคิดมองไปข้างหน้า มองอนาคต สร้างสถานการณ์จำลองแบบต่าง ๆ คิดว่าผลที่ดี ผลที่เสีย ผลแบบกลาง ๆ น่าจะเกิดขึ้นเป็นอย่างไร แต่ละทางมีทางแก้ไขอย่างไร ความคิดเช่นนี้ควรแฝงเข้าไปในกลุ่มการทำงานให้ตัดสินใจร่วมกัน หัดให้ไปทำเป็นการบ้านแล้วนำมาคุยร่วมกัน ซึ่งการมอบหมายให้รับผิดชอบ การตัดสินใจในแต่ละเรื่องด้วยตนเอง จะทำให้เกิดความรู้สึกผูกพัน การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเริ่มจากมองสิ่งต่าง ๆ ให้เป็นกระบวนการ เป็นการสร้างทัศนะของความร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของสมาชิกในองค์การเพื่อพัฒนาภาพในอนาคต และต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาร่วมกันของสมาชิก องค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์การที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์การ ทำให้วิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นทิศทางไปสู่จุดมุ่งหมายที่เห็นได้ชัดเป็นรูปธรรม สนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่คาดหวังต่อความเปลี่ยนแปลง และความก้าวต่อไปภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกัน

จันทิวา ยศแก้ว (2548, น.145-148) ศึกษาสภาพปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 14 ผลการวิจัยพบว่า วิสัยทัศน์กำหนดไว้อย่างสั้นและชัดเจนให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนด มีการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการประจำปี มีระบบงานธุรการที่กะทัดรัด ระบบอำนวยการระบบติดต่อสื่อสารทั้งภายในภายนอกที่ดี มีการควบคุม กำกับนิเทศและการประกันคุณภาพภายใน การปฏิบัติงานของครูและทีมงาน แบ่งทีมงานตามโครงสร้างโรงเรียนในรูปองค์คณะบุคคลเลือกทีมงานตามความสามารถและความสมัครใจ การพัฒนาครูและทีมงาน กำหนดนโยบายอย่างชัดเจนมีการพัฒนาทีมงานด้วยวิธีการที่หลากหลายเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ครูปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ เป้าหมาย และข้อมูลย้อนกลับ การปฏิบัติงาน หลอมรวมเป้าหมายของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคนมาเป็นเป้าหมายเดียวกัน นำข้อมูลย้อนกลับมาปรับปรุงแก้ไข การดำเนินงานของโรงเรียนทำให้ครูมีความคิดเป็นระบบ เป็นบุคคลรอบรู้ มีรูปแบบความคิด วิสัยทัศน์ร่วม มีการเรียนรู้เป็นทีม ส่งผลให้โรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

สุวพักตร์ เวศม์วิบูลย์ (2551, บทคัดย่อ) การพัฒนารูปแบบการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล พบว่า ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ นโยบาย และกลยุทธ์ ควรมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และดำเนินการทำแผน

ตารางที่ 2.23 (ต่อ)

นักวิชาการ / องค์ประกอบย่อย	มาลี สืบกระแส	สุวพักตร์ เวศม์วิบูลย์	สมคิด สร้อยน้ำ
กลยุทธ์	-การกำหนดนโยบายและมาตรการการพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจน -มีการสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเองเพิ่มสมรรถนะของบุคลากร -แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันภายในเครือข่ายให้เป็นกลไกในการสนับสนุนภารกิจขององค์การ	-ควรมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และดำเนินการทำแผน	-การพัฒนาทั้งระบบไม่แยกส่วน การเป็นเสมือนชีวิตประจำวันและการพัฒนาตนเอง -การมีวัสดุอุปกรณ์การอำนวยการสั่งการที่เหมาะสม -การจัดระบบธุรการ

เมื่อผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับ วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์จากนักวิชาการหลายท่าน ผู้วิจัยได้ปรับปรุง พัฒนาข้อความ สามารถสรุปเป็นตัวบ่งชี้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์ประกอบย่อยด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันได้ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2.24 องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย นิยามและตัวบ่งชี้

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	นิยามองค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้
การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	วิสัยทัศน์	มหาวิทยาลัยราชภัฏกำหนดวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับแนวโน้มการจัดการศึกษาในปัจจุบันขึ้นเพื่อเป็นทิศทางหรือเป้าหมายในการปฏิบัติงาน โดยได้รับการรับรู้ และการยอมรับร่วมกันจากบุคลากรภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยราชภัฏ เป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เปิดโอกาสให้บุคลากรสร้างความสัมพันธ์ประสานพลัง มุ่งมั่นในการดำเนินการปฏิบัติงานให้ตรงกับเป้าหมายวิสัยทัศน์ที่เกิดจากการวิเคราะห์สภาพความเป็นจริงขององค์การ	1. มหาวิทยาลัยราชภัฏมีการกำหนดปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์เพื่อเป็นทิศทางหรือ เป้าหมายในการปฏิบัติงาน โดยได้รับการยอมรับร่วมกันจากบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏ 2. วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นที่รับรู้ร่วมกันของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏและชุมชน 3. งานส่วนมากที่ทำอยู่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับเป้าหมายขององค์การ 4. วิสัยทัศน์ขององค์การเป็นสภาพการคาดหวังในอนาคตของบุคลากร ทุกคนที่เกิดจากการวิเคราะห์สภาพความเป็นจริงขององค์การในปัจจุบัน 5. เปิดโอกาสให้ท่านได้แสดงความเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล คือ เป็นผู้มีความคิดกว้างมองไกล และเป็นผู้ใฝ่สูง 6. เป็นการสร้างความสัมพันธ์และการประสานพลังของบุคลากร ทุกคนไปสู่เป้าหมายเดียวกัน 7. บุคลากรศรัทธาวิสัยทัศน์ขององค์การ และมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์นั้น 8. มีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์การ 9. วิสัยทัศน์ขององค์การสอดคล้องกับแนวโน้มการจัดการศึกษาในปัจจุบัน

ตารางที่ 2.24 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	นิยามองค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้
การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	กลยุทธ์	สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดขอบเขตการปฏิบัติงานแผนงาน โครงการ โดยคำนึงถึงแผนงานในแต่ละหน่วยงานได้อย่างเหมาะสม รวมไปถึงการกำหนดนโยบายสนับสนุนพัฒนาบุคลากรทั้งระบบที่ส่งผลต่อคุณภาพนักศึกษา สามารถให้หน่วยงานจากภายนอกประเมินตรวจสอบได้	1. มีการจัดทำแผนงาน/โครงการรองรับ มีความชัดเจนสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง 2. มีการกำหนดขอบเขตการปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงแผนงานในองค์การสามารถให้หน่วยงานจากภายนอกตรวจสอบ/ประเมินได้ 3. มีการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการพัฒนางานอย่างชัดเจน 4. จัดสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อปฏิบัติงานที่ตอบสนองต่อกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 5. มีการพัฒนาบุคลากรโดยพัฒนาทั้งระบบไม่แยกส่วนและเป็นเสมือนชีวิตประจำวันในการปฏิบัติงาน 6. มีการพัฒนาบุคลากรโดยมุ่งเน้นการส่งผลต่อคุณภาพของนักศึกษาในองค์การเป็นสำคัญ 7. ใช้ศักยภาพของบุคลากรอย่างเต็มที่ให้เป็นกลไกในการสนับสนุนภารกิจขององค์การ 8. มีการสนับสนุนให้บุคลากรการจัดทำแผนพัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มขีดความสามารถและสมรรถนะของบุคลากร 9. มีการกำหนดนโยบายและมาตรการการพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจน 10. มีการจัดระบบธุรการที่สนับสนุนระบบการบริหารและติดตามงาน

ภาพที่ 2.7 โมเดลการวัดองค์ประกอบหลักที่ 4 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

การวิเคราะห์จากแนวคิด ทฤษฎีของนักวิชาการเพื่อหาตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำ บรรยากาศในการทำงาน และการจูงใจ

Kaiser (2000. p.47) ได้สนับสนุนแนวคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้สามารถเพิ่มประสิทธิผล จึงได้ศึกษาค้นคว้าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่มีความมุ่งมั่นอุทิศตนเพื่อให้สมาชิกเกิดการเรียนรู้ร่วมกันประสานวิสัยทัศน์ของบุคคล มีความคิดสร้างสรรค์ในการสอนงาน สอนทักษะและเป็นแบบอย่างด้านคุณธรรม พร้อมเป็นผู้ช่วยเหลือและสนับสนุนสมาชิกให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

บรรยากาศในการทำงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรที่สร้างความประทับใจ และความรู้สึกที่ดีของสมาชิก มีลักษณะเป็นบรรยากาศการเรียนรู้ด้วยตนเองและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และมีการปฏิสัมพันธ์ที่เอื้อให้สมาชิกมีความก้าวหน้า และประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

การจูงใจว่า การกระตุ้นโน้มน้าวสมาชิกในองค์การให้เกิดการอุทิศตน มีความกระตือรือร้น มีความผูกพันในการปฏิบัติงาน และความเพียรพยายามในการเรียนรู้และปฏิบัติงานเพื่อบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

Marquardt and Reynolds (1994, pp.103-167) พบว่า การเอื้ออำนาจเป็นการส่งเสริมสนับสนุนและเปิดโอกาสให้พนักงานมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหาของตนเอง ลดความรู้สึกพึ่งพาผู้อื่นในการแก้ไขปัญหา ขยายการเรียนรู้ของตนให้เกิดผลงอกงาม และการเพิ่มผลผลิต มีความคิดสร้างสรรค์กระจายความรับผิดชอบ และการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่ระดับล่าง หรือผู้ปฏิบัติเพื่อให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้กลยุทธ์ และแผนงานขององค์การมุ่งเน้นคุณภาพซึ่งเป็นการที่องค์การให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพโดยรวม โดยเน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ผลการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจกลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น โดยถือหลักว่าจะพัฒนาคุณภาพตามคุณค่าในสายตาของผู้รับบริการ และได้กล่าวถึงอิทธิพลให้องค์การประสบความสำเร็จว่า มีการจัดบรรยากาศองค์การที่ซึ่งให้คุณค่าและรางวัลในการเรียนรู้ มีการแบ่งความรับผิดชอบอย่างทั่วถึง มีการสนับสนุนด้านงบประมาณ สร้างความร่วมมือ ได้ระบุว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ดีเหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน ได้กล่าวว่า มีการกระจายอำนาจความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่พนักงานระดับล่างอย่างทั่วถึงกัน ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานได้ฝึกฝนการเรียนรู้และค้นคว้าหาวิธีการแก้ปัญหาด้วยตนเองมากขึ้น รวมถึงการได้มีอิสระในการตัดสินใจ ซึ่งจะทำให้เรียนรู้ผลลัพธ์จากสิ่งที่ตนได้ตัดสินใจลงไปอีกด้วย และยังได้เสนอประเด็นเพื่อพิจารณาถึงลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่สามารถนำไปกำหนดเป็นข้อ

ปฏิบัติ หรือกิจกรรมขององค์การได้ เพื่อให้เห็นภาพลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ สามารถปรับตัวและสอดรับการเปลี่ยนแปลงได้ดี มีการสนับสนุนให้พนักงานในระดับล่างสุดมีโอกาสและความสามารถอธิบายความคืบหน้าและอุปสรรคในการทำงานได้ ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะ เป็นพี่เลี้ยง เป็นที่ปรึกษา เป็นผู้เกื้อหนุนการเรียนรู้แก่สมาชิกขององค์การ มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจด้วยการเพิ่มอำนาจปฏิบัติแก่พนักงานในองค์การ ให้การสนับสนุน ส่งเสริมการจัดตั้งทีมปฏิบัติงานทุกรูปแบบ

Bennett and O'Brien (1994, p.123) พบว่า ผู้บริหารซึ่งเป็นผู้สนับสนุนและนิเทศการทำงานในแต่ละวันของแต่ละบุคคลและคณะ จะต้องปฏิบัติให้สอดคล้องกับหลักการของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ในองค์การซึ่งมีการเรียนรู้อย่างจริงจังนั้น ผู้บริหารจะต้องสนับสนุนผู้ร่วมงานให้มีความเจริญก้าวหน้าและมีการพัฒนาพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง กระตุ้นสมาชิกให้พัฒนาด้วยตนเอง ขณะเดียวกันก็ต้องจัดบรรยากาศการส่งเสริมการพัฒนาการทำงานเป็นทีมให้เรียนรู้ร่วมกันและการใช้วิธีการใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาองค์การต่อไปข้างหน้า

พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ได้กล่าวถึงภารกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏดังนี้ มาตรา 8 ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตาม มาตรา 7 ให้กำหนดภาระหน้าที่ของมหาวิทยาลัย ดังนี้ เสริมสร้างความเข้มแข็งของวิชาชีพครู ผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง

Watkins and Marsick (1992, p.178) ได้จัดกลุ่มตัวบ่งชี้ระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า คุณลักษณะของกลุ่มบุคคลในองค์การที่แสดงถึงทำงานร่วมกันสู่เป้าหมายขององค์การ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่ม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกลุ่ม บุคลากรในกลุ่มสามารถปฏิบัติงานแทนกันได้ มีการเอื้ออำนาจจากกลุ่มผู้บริหารสู่กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ยอมรับในความสามารถและความแตกต่างระหว่างบุคคลในกลุ่ม มีการนำขุมความรู้แก่นความรู้มาใช้ในการพัฒนางาน มีการนิเทศ แนะนำช่วยเหลือระหว่างกลุ่ม จัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมต่อการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน

มาลี สืบกระแส (2552, น.83) ได้เสนอปัจจัยในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ไว้ว่า การมีภาวะผู้นำทางวิชาการ ควรมีลักษณะของผู้บริหารและผู้นำที่แสดงถึงความมุ่งมั่นอุทิศตนในการปฏิบัติงาน สามารถสอนงาน สอนทักษะ พร้อมสอนคุณธรรม ให้แก่สมาชิกในองค์การ ตัดสินใจในการบริหารและสนับสนุนโดยยึดผู้บริการเป็นสำคัญ บริหารงานแบบเอื้ออำนาจ มีความสามารถในการริเริ่มวิธีการทำงานใหม่ ๆ หรือริเริ่มงานใหม่ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์การและเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เป็นตัวอย่างได้

การพัฒนาบรรยากาศในการทำงาน ควรมีการจัดสภาพแวดล้อมภายในองค์การให้ทันสมัยเหมาะแก่การปฏิบัติงาน จัดบรรยากาศที่ไม่เป็นทางการช่วยเหลือเอื้ออาทรในการอยู่ร่วมกัน จัดกิจกรรมที่สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มุ่งมั่นอุทิศตนในการปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้สมาชิกกล้าคิดกล้าทำสิ่งใหม่ ๆ เพื่อความเป็นเลิศขององค์การ

การจูงใจ เป็นการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เสริมสร้างและให้ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารสนับสนุนให้โอกาสพัฒนาตนเองโดยการมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถ จัดกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้สมาชิกแสดงความคิดสร้างสรรค์ จัดกิจกรรมยกย่องชมเชยและเสนอความดีความชอบโดยเน้นทีมงานเป็นส่วนใหญ่ มีการจัดระบบการให้คุณให้โทษที่มีคุณธรรมและเอื้อให้มีการธรรมรงค์รักษาบุคลากรที่ดีให้อยู่ในองค์การ

DPU

ตารางที่ 2.25 วิเคราะห์ตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำ บรรยากาศในการทำงาน และการจูงใจ

นักวิชาการ / องค์ประกอบย่อย	Sandra M. Kaiser	Marquardt & Reynolds	มาลี สืบกระแส
ภาวะผู้นำ	-พร้อมเป็นผู้ช่วยเหลือและสนับสนุนสมาชิก ให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร -มีความคิดสร้างสรรค์ในการสอนงาน สอนทักษะและเป็นแบบอย่างด้านคุณธรรม	-สามารถปรับตัวและสอดรับการเปลี่ยนแปลงได้ดี -มีการสนับสนุนให้พนักงานในระดับล่างสุดมีโอกาสและความสามารถอธิบายความคืบหน้าและอุปสรรคในการทำงานได้ -มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจด้วยการเพิ่มอำนาจปฏิบัติแก่พนักงานในองค์การ -ให้การสนับสนุนส่งเสริมการจัดตั้งทีมปฏิบัติงานทุกรูปแบบ -เปิดโอกาสให้พนักงานมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหาของตนเอง -การบริหารเชิงคุณภาพโดยรวม โดยเน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง - มีการสนับสนุนด้านงบประมาณ	-การมีภาวะผู้นำทางวิชาการ - สามารถสอนงาน สอนทักษะ พร้อมสอนคุณธรรมให้แก่สมาชิกในองค์การ

ตารางที่ 2.25 (ต่อ)

นักวิชาการ / องค์ประกอบย่อย	Sandra M. Kaiser	Marquardt & Reynolds	มาลี สืบกระแส
บรรยากาศในการทำงาน	-สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรที่สร้างความประทับใจและความรู้สึกที่ดีของสมาชิก	-มีการแบ่งความรับผิดชอบอย่างทั่วถึง	-จัดสภาพแวดล้อมภายในองค์การให้ทันสมัยเหมาะแก่การปฏิบัติงาน -มุ่งมั่นอุทิศตนในการปฏิบัติงาน -จัดบรรยากาศที่ไม่เป็นทางการช่วยเหลือเอื้ออาทรในการอยู่ร่วมกัน - จัดกิจกรรมที่สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
การจูงใจ	-อุทิศตนและความเพียรพยายามในการเรียนรู้และปฏิบัติงานเพื่อบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร -มีความกระตือรือร้นมีความผูกพันในการปฏิบัติงาน		-จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน -ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน -สนับสนุนให้โอกาสพัฒนาตนเองโดยการมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถ -จัดกิจกรรมยกย่องชมเชยและเสนอความดีความชอบโดยเน้นทีมงานเป็นส่วนใหญ่ -มีการจัดระบบการให้คุณให้โทษที่มีคุณธรรม

ตารางที่ 2.25 (ต่อ)

นักวิชาการ / องค์ประกอบย่อย	Bennett & O'Brien	พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ	Watkins & Marsick
ภาวะผู้นำ	- ผู้บริหารจะต้องสนับสนุนผู้ร่วมงานให้มีความเจริญก้าวหน้าและมีการพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	-เสริมสร้างความเข็มแข็งของวิชาชีพครู ผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง	
บรรยากาศในการทำงาน	-จัดบรรยากาศการส่งเสริมการพัฒนาการทำงานเป็นทีมให้เรียนรู้ร่วมกัน		-บุคลากรในกลุ่มสามารถปฏิบัติงานแทนกันได้ -ยอมรับในความสามารถและความแตกต่างระหว่างบุคคลในกลุ่ม -มีการนิเทศ แนะนำช่วยเหลือระหว่างกลุ่ม

เมื่อผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับภาวะผู้นำ บรรยากาศในการทำงาน และการจูงใจจากนักวิชาการหลายท่าน ผู้วิจัยได้ปรับปรุง พัฒนาข้อความ สามารถสรุปเป็นตัวบ่งชี้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์ประกอบย่อยการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมได้ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2.26 องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย นิยามและตัวบ่งชี้

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	นิยามองค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้
การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	ภาวะผู้นำ	พฤติกรรมของบุคคลที่อุทิศตน เพื่อให้สมาชิกเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ประสานวิสัยทัศน์ของบุคคล มีความคิดสร้างสรรค์ในการสอนงาน สอนทักษะ และเป็นแบบอย่างด้านคุณธรรม พร้อมเป็นผู้ช่วยเหลือและสนับสนุนสมาชิกให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ	1. ผู้บริหารมีภาวะผู้นำทางวิชาการ 2. ผู้บริหารสนับสนุนการเรียนรู้และความก้าวหน้าของบุคลากรในองค์การ 3. ผู้บริหารมีการสนับสนุนและส่งเสริมการจัดตั้งทีมงานในทุกรูปแบบ 4. ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสและสามารถอธิบายความคืบหน้าและอุปสรรคในการทำงานได้ 5. ผู้บริหารมีการสนับสนุนทรัพยากร และงบประมาณเพื่อการเรียนรู้และการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ 6. ผู้บริหารเป็นผู้ช่วยเหลือและสนับสนุนให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ 7. ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจด้วยการเพิ่มอำนาจปฏิบัติงานแก่บุคลากรในองค์การได้อย่างเหมาะสม 8. ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนและเปิดโอกาสให้บุคลากรมีความสามารถในการเรียนรู้มีอิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง 9. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพโดยรวม โดยเน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง 10. ผู้บริหารและบุคลากรสามารถปรับตัวและสอดรับกับกระแสการเปลี่ยนแปลงได้ดี 11. ผู้บริหารมีความคิดสร้างสรรค์ในการสอนงาน สอนทักษะและเป็นแบบอย่างด้านคุณธรรม 12. ผู้บริหารเสริมสร้างความเข้มแข็งของวิชาชีพครู ผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง

ตารางที่ 2.26 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	นิยามองค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้
การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	บรรยากาศในการทำงาน	สภาพแวดล้อมภายในองค์การที่สร้างความประทับใจ และความรู้สึกที่ดีของสมาชิก มีลักษณะเป็นบรรยากาศการเรียนรู้ด้วยตนเองและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และมีการปฏิสัมพันธ์ที่เอื้อให้สมาชิกมีความก้าวหน้าและประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน	1. มีการจัดบรรยากาศภายในสำนักงานให้ดูทันสมัยเหมาะแก่การปฏิบัติงานในแต่ละกลุ่มงาน 2. จัดบรรยากาศบริเวณรอบภายนอกให้ร่มรื่นสะอาดน่าพักผ่อนและเสมือนบ้านที่น่าอยู่ 3. จัดบรรยากาศที่ไม่เป็นทางการในการพูดคุยและช่วยเหลือเอื้ออาทรในการอยู่ร่วมกัน 4. บุคลากรอุทิศตนในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน 5. บุคลากรมีความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในทีมงาน 6. บุคลากรส่วนใหญ่สามารถทำงานเป็นทีมสู่เป้าหมายตามวิสัยทัศน์ขององค์การ 7. บุคลากรทุกคนในทีมงานยอมรับในความสามารถและความแตกต่างระหว่างบุคคล 8. ทีมงานฝ่ายบริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏมีการมอบหมายงานการปฏิบัติงานสู่ทีมงานระดับล่างอย่างเหมาะสม 9. บุคลากรส่วนใหญ่ในทีมงานสามารถปฏิบัติงานแทนกันได้ 10. มีการนิเทศ ติดตาม แนะนำช่วยเหลือซึ่งกันและกันอย่าง

ตารางที่ 2.26 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	นิยามองค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้
การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	การจูงใจ	พฤติกรรมของสมาชิกที่การกระตุ้นให้เกิดการอุทิศตน มีความกระตือรือร้น มีความผูกพันในการปฏิบัติงาน และความเพียรพยายามในการเรียนรู้และปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ	1. มีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน 2. เปิดโอกาสในการพัฒนาตามความต้องการของตนเองเป็นสำคัญ 3. มีการจัดระบบการให้คุณให้โทษที่มีคุณธรรม 4. มีการยกย่องชมเชยและเสนอความดีความชอบโดยเน้นทีมงานเป็นส่วนใหญ่ 5. ส่งเสริมให้ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน 6. มีความพยายามปฏิบัติงานได้ดีขึ้น แม้เมื่อมีสิ่งไม่ราบรื่นเกิดขึ้นก็ตาม 7. อุทิศตนเพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามยุทธศาสตร์ และเป้าหมายขององค์การ 8. บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน

ภาพที่ 2.8 โมเดลการวัดองค์ประกอบหลักที่ 5 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

การวิเคราะห์จากแนวคิด ทฤษฎีของนักวิชาการเพื่อหาตัวบ่งชี้ของวัฒนธรรมองค์การ โครงสร้างองค์การ และ ระบบองค์การ

Kaiser (2000, p.47) ได้สนับสนุนแนวคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้สามารถเพิ่มประสิทธิผลให้กับองค์กร จึงได้ศึกษาค้นคว้าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ

วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture) หมายถึง วิถีการประพฤติ ปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์การ มีค่านิยมแห่งการแลกเปลี่ยนความรู้ การมีอิสระในการเรียนรู้ กล้าเสี่ยงและทดลองสิ่งใหม่ ๆ และมีความเป็นเอกภาพในองค์การ โดยยอมรับและเข้าใจเป้าหมายขององค์การ

โครงสร้างองค์การ (Organizational Structure) หมายถึง ลักษณะโครงสร้างของการจัดหน้าที่ และบุคคลเข้าสู่ระดับของความรับผิดชอบ การแบ่งงานและความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน การรายงาน การกำหนดความสัมพันธ์ของสมาชิก สายงานบังคับบัญชา ช่วงการบังคับบัญชา การกระจายอำนาจ และการตัดสินใจ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และประสิทธิผลขององค์การ และการมีปฏิสัมพันธ์กันภายในหน่วยงาน

ระบบองค์การ (Organizational Systems) หมายถึง การที่องค์การมีระบบข้อมูลข่าวสาร ระบบสารสนเทศ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีมาตรฐานด้านนโยบายและการมีกลไกที่อำนวยประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน รวมทั้งส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิก และการฝึกอบรมเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิก Kaiser(2000:205-208) ได้ระบุว่า ระบบองค์การไม่มีอิทธิพลต่อปัจจัยอื่นๆ แต่จำเป็นต้องมีระบบสนับสนุนในด้านการบริหารบุคคล ข้อมูลสารสนเทศ และการติดต่อสื่อสาร เพื่อการที่จะนำไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้

Marquardt and Reynolds (1994, pp.103-105) ได้ระบุว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ดีเหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน องค์การที่ต้องการไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ จะต้องมีปัจจัยด้านโครงสร้างที่เหมาะสม (appropriate structure) ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กล่าวคือ เป็นโครงสร้างที่เล็กและคล่องตัว ไม่มีสายการบังคับบัญชามากเกินไป มีหน้าที่ความรับผิดชอบ หรือลักษณะงานที่ยืดหยุ่นแบบไม่ตายตัว ในอนาคตอาจต้องใช้ความสามารถหรือกระบวนการทำงานที่ซ้ำซ้อนกันเพื่อเอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานได้ และที่สำคัญคือ องค์กรต้องมีโครงสร้างแบบองค์รวม (Holistic Structure) ที่มีองค์ประกอบที่ต่างทำหน้าที่ของตนอย่างประสานสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่นๆ อย่างแยกอิสระจากกันไม่ได้ นอกจากนี้โครงสร้างขององค์กรจะมีลักษณะแบบทีมงานข้ามหน้าที่ (Cross Function Work Teams) เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ของทีมและพัฒนาวิธีการใหม่ๆ ที่เชื่อถือได้ เรียนรู้ที่จะประสานงานและมุ่งตรงไปยังการทำงานที่ซับซ้อนขึ้นของทีม กล่าวคือ จะต้องมีขั้นการบังคับบัญชาให้เหลือน้อยที่สุดเพื่อ

เอื้ออำนวยให้เกิดความอิสระในการทำงาน และเกิดความคล่องตัวในการประสานงานกับทีมข้ามสายงานหรือระหว่างแผนกอื่นๆ มีมากขึ้น

Davenport and Prusak (อ้างถึงใน Kaiser, 2000, p.196) ได้เรียกร้องวัฒนธรรมแบบชาวตะวันตกว่าเป็นสิ่งสำคัญในการเปลี่ยนแปลงองค์การ ข้อดี คือ การให้อิสระแก่สมาชิก เมื่อสมาชิกมีอิสระในการปฏิบัติงาน สมาชิกก็จะตั้งใจปฏิบัติงานมากขึ้น เพราะพวกเขาเล็งเห็นว่า พวกเขาเป็นส่วนหนึ่งขององค์การสามารถเสนอแนะความคิดได้อย่างเต็มที่ และได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหาร คุณค่าจากสิ่งเล็ก ๆ เหล่านี้ถูกจัดให้เป็นตัววัดค่าของการเรียนรู้แบบอิสระ คือ สิทธิในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เป็นสิทธิที่อิสระของแต่ละบุคคล ซึ่งสามารถมีความคิดเป็นของตนเองที่จะสนับสนุนและสรรหาความคิดใหม่ ๆ

Nadler (อ้างถึงใน Kaiser, 2000, p.95) ได้สรุปว่าการมีส่วนเข้าไปเกี่ยวข้องด้วยตนเอง การวางแผนควบคุม การตั้งความคาดหมาย การติดต่อสื่อสาร และการให้รางวัลความดีความชอบ การพัฒนาระบบและใช้ระบบอย่างมีประสิทธิผลในการวางโครงสร้างองค์การที่เอื้ออำนวยแก่สมาชิก

Burke (อ้างถึงใน Kaiser, 2000, p.99) ได้กล่าวถึงระบบองค์การ โดยกำหนดว่า ระบบเป็นนโยบายและวิธีการดำเนินการที่ได้มาตรฐาน เพื่ออำนวยความสะดวกต่อการปฏิบัติงาน ระบบปฐมภูมิในองค์การ คือ ระบบการให้รางวัลตอบแทน ระบบข้อมูลสารสนเทศ ระบบประมาณการและการพัฒนางบประมาณ และการจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

Kindred (1980, p.6) กล่าวว่า ระบบองค์การ คือ ความสัมพันธ์ที่ผสมผสานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของส่วนต่าง ๆ ภายในระบบเพื่อทำหน้าที่ร่วมกัน

มาลี สืบกระแส (2552, น.83) สรุปว่า วัฒนธรรมองค์การที่ดีต้องเปิดโอกาสให้สมาชิกได้แสดงออกถึงความรักภาคภูมิใจในองค์การ ส่งเสริมให้สมาชิกแสดงออกต่อผู้อื่นในทางชื่นชมยินดี เปิดโอกาสให้สมาชิกกล้าคิดกล้าทำสิ่งใหม่ ๆ เพื่อความเป็นเลิศขององค์การ สนับสนุนให้สมาชิกมีปฏิสัมพันธ์เพื่อสร้างวัฒนธรรมอันดีงามร่วมกัน จัดกิจกรรมที่สร้างความรู้สึกร่วมกันมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

Schein (1990) กล่าวว่า วัฒนธรรมเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ในลักษณะของการปฏิบัติงานเป็นกลุ่ม ตลอดจนการแก้ไขปัญหาที่สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอก และภาระงานภายในองค์การ วัฒนธรรมองค์การ

จันทิวา ยศแก้ว (2548, น.145-148) ศึกษาสภาพปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 14 ผลการวิจัยพบว่า ระบบอำนวยการระบบติดต่อสื่อสารทั้งภายในภายนอกที่ดี การปฏิบัติงานของครูและทีมงาน แบ่งทีมงานตามโครงสร้าง

โรงเรียนในรูปองค์คณะบุคคลเลือกทีมงานตามความสามารถและความสมัครใจ การพัฒนาครูและทีมงาน กำหนดนโยบายอย่างชัดเจนมีการพัฒนาทีมงานด้วยวิธีการที่หลากหลายเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ครูปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ เป้าหมาย และข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน หลอมรวมเป้าหมายของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคนมาเป็นเป้าหมายเดียวกัน นำข้อมูลย้อนกลับมาปรับปรุงแก้ไข การดำเนินงานของโรงเรียนทำให้ครูมีความคิดเป็นระบบ เป็นบุคคลรอบรู้ มีรูปแบบความคิด วิสัยทัศน์ร่วม มีการเรียนรู้เป็นทีม ส่งผลให้โรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ลือชัย จันทร์โป๊ (2546, น.236-238) กล่าวถึงวัฒนธรรมองค์การที่ทำให้เกิดเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ด้วยตนเองเพื่อพัฒนาความสามารถและศักยภาพของตน ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่ทำให้การปฏิบัติงานบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ มีความเอื้ออาทรต่อกันมุ่งเน้นการเปิดเผยตน จริงใจ ให้เกียรติยอมรับซึ่งกันและกัน ตลอดจนมีวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งเน้นให้สมาชิกไม่ยึดกับรูปแบบวิธีการคิดแบบเดิม ๆ แต่ต้องแสวงหารูปแบบวิธีการคิดใหม่ ๆ สมาชิกต้องมีความคิด มุมมอง ใจที่เปิดกว้างในการปฏิบัติการร่วมกัน สามารถถ่ายทอดความรู้ ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น แบ่งปันและการเอื้ออาทรต่อกันช่วยเหลือกัน มุ่งมั่นอุทิศตนร่วมแรงร่วมใจกัน ยอมรับการเปลี่ยนแปลง กล้าเสี่ยง ยอมรับความผิดพลาด การทดลองสิ่งใหม่ และการพัฒนานวัตกรรม มีบรรยากาศในการปฏิบัติงานที่ไว้วางใจ ท้าทาย สนุกสนาน

ตารางที่ 2.27 วิเคราะห์ตัวบ่งชี้ของวัฒนธรรมองค์การ โครงสร้างองค์การและ ระบบองค์การ

นักวิชาการ / องค์ประกอบย่อย	Sandra M. Kaiser	Marquardt & Reynolds	Schein
วัฒนธรรมองค์การ	-วิถีการประพฤติปฏิบัติงานของสมาชิกที่มีค่านิยมแห่งการแลกเปลี่ยนความรู้การมีอิสระในการเรียนรู้ -กล้าเสี่ยงและทดลองสิ่งใหม่ ๆ	-ใช้ความสามารถหรือกระบวนการทำงานที่ซ้ำซ้อนกันเพื่อเอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานได้	-การปฏิบัติงานเป็นกลุ่ม ตลอดจนการแก้ไขปัญหาที่สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอก และภาระงานภายในองค์การ
โครงสร้างองค์การ	-โครงสร้างของการจัดหน้าที่และบุคคลเข้าสู่ระดับของความรับผิดชอบ -การแบ่งงานและความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน -การรายงาน การกำหนดความสัมพันธ์ของสมาชิกสายงานบังคับบัญชา ช่วงการบังคับบัญชา -การกระจายอำนาจ และการตัดสินใจ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และประสิทธิผลขององค์กร -การมีปฏิสัมพันธ์กันภายในหน่วยงาน	-โครงสร้างที่เล็กและคล่องตัวไม่มีสายการบังคับบัญชามากเกินไป -มีหน้าที่ความรับผิดชอบ หรือลักษณะงานที่ยืดหยุ่นแบบไม่ตายตัว -มีองค์ประกอบที่ต่างทำหน้าที่ของตนอย่างประสานสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่นๆ อย่างแยกอิสระจากกันไม่ได้ -เกิดความคล่องตัวในการประสานงานกับทีมข้ามสายงานหรือระหว่างแผนกอื่นๆ เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ของทีมและพัฒนาวิธีการใหม่ๆ ที่เชื่อถือได้	
ระบบองค์การ	-การฝึกอบรมเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิก -ข้อมูลสารสนเทศ และการติดต่อสื่อสาร		

ตารางที่ 2.27 (ต่อ)

นักวิชาการ / องค์ประกอบย่อย	มาลี สืบกระแส	จันทิวา ยศแก้ว	ลือชัย จันทร์โป๊
วัฒนธรรมองค์การ	-ส่งเสริมให้สมาชิกแสดงออกต่อผู้อื่นในทางชื่นชมยินดี -เปิดโอกาสให้สมาชิกกล้าคิดกล้าทำสิ่งใหม่ ๆ เพื่อความเป็นเลิศขององค์การ -สนับสนุนให้สมาชิกมีปฏิสัมพันธ์เพื่อสร้างวัฒนธรรมอันดีงามร่วมกัน	-การปฏิบัติงานของครูและทีมงาน แบ่งทีมงานตามโครงสร้างโรงเรียนในรูปองค์คณะบุคคลเลือกทีมงานตามความสามารถและความสมัครใจ	-มุ่งมั่นอุทิศตน -แบ่งปันและการเอื้ออาทรต่อกัน ช่วยเหลือกัน -มีบรรยากาศในการปฏิบัติงานที่ไว้วางใจ ท้าทาย สนุกสนาน -กล้าเสี่ยง ยอมรับความผิดพลาด การทดลองสิ่งใหม่ และการพัฒนานวัตกรรม
โครงสร้างองค์การ		-ระบบอำนวยการ ระบบติดต่อสื่อสารทั้งภายในภายนอกที่ดี	
ระบบองค์การ	-จัดกิจกรรมที่สร้างความรู้สึกร่วมกันมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน		

ตารางที่ 2.27 (ต่อ)

นักวิชาการ / องค์ประกอบย่อย	Nadler	Burke	Kindred
โครงสร้างองค์การ	-การพัฒนาระบบและใช้ระบบอย่างมีประสิทธิผลในการวางโครงสร้างองค์การที่เอื้ออำนวยแก่สมาชิก		
ระบบองค์การ	-การให้รางวัลความดีความชอบ	-ระบบการให้รางวัลตอบแทน -ระบบข้อมูลสารสนเทศ -ระบบประมาณการและการพัฒนางบประมาณ -ระบบเป็นนโยบายและวิธีการดำเนินการที่ได้มาตรฐาน เพื่ออำนวยความสะดวกต่อการปฏิบัติงาน	-ความสัมพันธ์ที่ผสมผสานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของส่วนต่างๆ ภายในระบบเพื่อทำหน้าที่ร่วมกัน

เมื่อผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับ วัฒนธรรมองค์การ โครงสร้างองค์การ และระบบองค์การจากนักวิชาการหลายท่าน ผู้วิจัยได้ปรับปรุง พัฒนาข้อความ สามารถสรุปเป็นตัวบ่งชี้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์ประกอบย่อยด้านการปรับเปลี่ยนองค์การได้ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2.28 องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย นิยามและตัวบ่งชี้

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	นิยามองค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้
การปรับเปลี่ยนองค์การ	วัฒนธรรมองค์การ	วิถีการประพฤติปฏิบัติงานของสมาชิกที่มีค่านิยม แห่งการแลกเปลี่ยนความรู้ การมีอิสระในการเรียนรู้กล้าเสี่ยงและทดลองสิ่งใหม่ ๆ และมีความเป็นเอกภาพในองค์การ โดยยอมรับและเข้าใจเป้าหมายขององค์การ	1. ประพฤติ ปฏิบัติงานอย่างมีความมุ่งมั่นตั้งใจจนงานสำเร็จ 2. มีการปรับเปลี่ยนค่านิยมและพฤติกรรมให้เป็นผู้ยึดแนวการทำงานที่เปิดรับ พร้อมเป็นผู้แบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน 3. กล้าเสี่ยงและนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ร่วมกัน 4. สร้างโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน และให้โอกาสทีมงานด้วยความสมัครใจ 5. สร้างบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงาน มีมุมมองผู้บริหาร เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาในเชิงบวก 6. มหาวิทยาลัยราชภัฏมีการปลูกฝังแนวคิดที่เอื้อต่อการทำงาน เช่นความตั้งใจจริง การเอาชนะอุปสรรค ยึดมั่นในความถูกต้อง ความดี 7. สนับสนุนให้บุคลากรมีปฏิสัมพันธ์เพื่อสร้างวัฒนธรรมใหม่อันดีงามร่วมกัน เช่น ใช้การเรียนรู้ร่วมกันพัฒนางาน ไม่แบ่งแยกพวกพ้อง 8. ส่งเสริมให้บุคลากรแสดงออกต่อผู้อื่นในทางชื่นชมยินดีมากกว่าการตำหนิเสมอ 9. สามารถแก้ปัญหาได้ดีกว่า ถ้าปฏิบัติงานร่วมกันเป็นกลุ่ม 10. กล้าเสี่ยงและทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ แต่ต้องไม่กระทบต่อองค์การและความปลอดภัยของบุคลากร

ตารางที่ 2.28 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	นิยามองค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้
การปรับเปลี่ยนองค์การ	โครงสร้างองค์การ	การแบ่งงานและความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน การรายงาน การกำหนดความสัมพันธ์ของสมาชิกสายงานบังคับบัญชา ช่วงการบังคับบัญชา การกระจายอำนาจ และการตัดสินใจเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และประสิทธิผลขององค์การ	1. มีความคล่องตัวในการบริหาร ไม่มีสายการบังคับบัญชามากเกินไป 2. มีหน้าที่รับผิดชอบ หรือลักษณะงานที่ยืดหยุ่นแบบไม่ตายตัว 3. บุคลากรต่างทำหน้าที่ของตนอย่างประสานสัมพันธ์กับฝ่ายอื่น ๆ อย่างแยกอิสระจากกันไม่ได้ 4. มีการจัดโครงสร้างที่เอื้ออำนวยให้อาจารย์กระทำอะไรก็ต้อง รับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์นั้น 5. มีการจัดโครงสร้างที่ช่วยให้ท่านมีโอกาสติดต่อกับบุคคลที่เหมาะสมนอกมหาวิทยาลัยราชภัฏได้ 6. ความร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ เป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้มหาวิทยาลัยราชภัฏเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตามความต้องการ 7. มีการจัดโครงสร้างเป็นหน่วยงานต่าง ๆ ช่วยให้ท่านมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนที่ต้องการ เพื่อทำให้งานออกมาดีที่สุด 8. มีการรายงาน การกำหนดความสัมพันธ์ของสายงานบังคับบัญชา 9. มีการกระจายอำนาจ และการตัดสินใจ มีความเป็นอิสระในการทำงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และประสิทธิผลขององค์การ 10. เกิดความคล่องตัวในการประสานงานกับทีมข้ามสายงานหรือระหว่างฝ่ายอื่นๆ เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ของทีมและพัฒนาวิธีการใหม่ ที่เชื่อถือได้ 11. มีการจัดโครงสร้างการบริหารงานความรับผิดชอบของหน่วยงานต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมชัดเจน

ตารางที่ 2.28 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	นิยามองค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้
การปรับเปลี่ยนองค์การ	ระบบองค์การ	การที่องค์การมีระบบข้อมูลสารสนเทศ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์และการฝึกอบรมเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิก	1. ระบบการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏทำให้สอดประสานกันอย่างดีกับทุกหน่วยงาน 2. มหาวิทยาลัยราชภัฏมีระบบเสริมขวัญกำลังใจอย่างเป็นทางการที่ช่วยกระตุ้นให้บุคลากรแสวงหาวิธีทำงานที่ดีขึ้น 3. ทุกหน่วยงานมีมาตรฐานที่สามารถตรวจวัดการเรียนรู้ของบุคลากรในหน่วยงานนั้นได้ 4. มีการส่งบุคลากรเข้าอบรมเพื่อช่วยให้บุคลากรเป็นผู้ใฝ่รู้ใฝ่เรียนให้เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ 5. ระบบปฏิบัติงานในองค์การทำให้สอดแระสานกันอย่างดีกับทุกหน่วยงาน 6. ท่านได้รับสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารกับหน่วยงานต่าง ๆ อย่างราบรื่น 7. องค์การจัดสรรงบประมาณ เพื่อทดลองแนวคิดใหม่ ๆ ที่หวังผลได้

ภาพที่ 2.9 โมเดลการวัดองค์ประกอบหลักที่ 6 การปรับเปลี่ยนองค์การ

การวิเคราะห์จากแนวคิด ทฤษฎีของนักวิชาการเพื่อหาตัวบ่งชี้ของเทคโนโลยีสารสนเทศเทคโนโลยีพื้นฐานการเรียนรู้ และ ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน

Marquardt and Reynolds (1994, pp.103-105) ได้ระบุว่า การมีเทคโนโลยีการเรียนรู้ (Learning technology) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึง และให้มีการเก็บ ประมวลถ่ายทอดข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็วและถูกต้องเหมาะสมกับแต่ละบุคคลและสถานการณ์ เช่น การใช้เทคโนโลยีการสื่อสารมาใช้สำหรับการเรียนทางไกล ใช้ปัญญาประดิษฐ์ เพื่อถ่ายโอนการเรียนรู้ให้ทั่วทั้งองค์การ เป็นต้น

สมคิด สร้อยน้ำ (2547, น.55-59) ได้ศึกษาปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่า ปัจจัยเกี่ยวกับเทคโนโลยีและระบบงาน ประกอบด้วยคุณลักษณะที่บ่งชี้ถึง การจัดหา การใช้ การพัฒนาบุคลากร การแสวงหา การจัดระบบการใช้เทคโนโลยี การจัดและพัฒนาระบบฐานข้อมูล การมอบหมายความรับผิดชอบในการบำรุงรักษาและพัฒนา และการใช้ประโยชน์ที่มุ่งไปสู่การพัฒนาคุณภาพนักเรียน

มาลี สืบกระแส (2552, น.83) กล่าวว่า การนำเทคโนโลยี หมายถึง การพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยี จัดหาวัสดุ อุปกรณ์คอมพิวเตอร์มาใช้ในองค์การ การนำระบบในการเชื่อมโยงข้อมูลมาใช้ แสวงหาวิธีทางการสื่อสารมาเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน พัฒนาระบบฐานข้อมูลองค์ความรู้ขององค์การโดยใช้เทคโนโลยี และส่งเสริมให้ใช้ประโยชน์ของเทคโนโลยีที่มุ่งไปสู่การพัฒนาคุณภาพองค์การ

สุรัตน์ ดวงชาทม (2549, น.88) ได้กล่าวว่า การคิดค้นนวัตกรรมและนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน เป็นการที่องค์การส่งเสริมให้สมาชิกมีการคิดค้นวิธีการหรือนำสิ่งประดิษฐ์ที่สามารถอำนวยความสะดวกหรือลดขั้นตอนในการปฏิบัติงานมาใช้ ตลอดจนส่งเสริมให้สมาชิกเรียนรู้ประโยชน์ และวิธีใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ จนสามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการแสวงหา จัดเก็บและนำเสนอข้อมูลความรู้อย่างเป็นระบบ ส่งเสริม สนับสนุนและอำนวยความสะดวกให้บุคลากรเข้าถึงข้อมูลที่มีอยู่ มีการจัดแสดงหรือเผยแพร่ความรู้ ข้อมูลข่าวสาร ด้วยวิธีการต่าง ๆ

วีรวุธ มาฆะศิรานนท์ (2548, น.199-222) ได้ศึกษาแนวคิดของ Marquardt และเรียบเรียงนำเสนอองค์ประกอบด้านเทคโนโลยี ว่า เทคโนโลยีมีความสำคัญในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ เพราะองค์การใดมีความสามารถด้านเทคโนโลยี จะสามารถก้าวล้ำกว่าองค์การอื่นประกอบด้วย

1. เทคโนโลยีสำหรับจัดการความรู้ เป็นการนำเทคโนโลยีสารสนเทศต่าง ๆ มาใช้ทำให้องค์การสามารถสร้างกลยุทธ์ใหม่ ๆ เพื่อการเรียนรู้แบบทั่วทั้งองค์การ เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยให้การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สามารถประมวลผลและเรียกข้อมูลกลับมาใช้ใหม่ได้รวดเร็ว ทุกคนในองค์การสามารถเข้าสู่ระบบและค้นหาข้อมูลได้ง่ายและรวดเร็ว

2. เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มพูนความรู้ จะใช้ประโยชน์ของเทคโนโลยีซึ่งรวมถึงคอมพิวเตอร์ มัลติมิเดีย ระบบวิดีโอ และการเรียนรู้ทางไกล ซึ่งเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้นี้จะอยู่ภายใต้การควบคุมของบุคลากรด้วยปฏิบัติการและควบคุมโดยอัตโนมัติ บุคลากรสามารถเรียนรู้โดยผ่านเทคโนโลยีมากขึ้น ซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อองค์การ ทั้งความสะดวกรวดเร็ว สามารถติดต่อสื่อสาร รวบรวมข้อมูลความรู้ การนำข้อมูลความรู้มาใช้ได้อย่างทันการ นอกจากนี้องค์การเล็งเห็นความสำคัญในการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรในองค์การได้มีโอกาสที่จะเรียนรู้และเพิ่มทักษะในการนำเทคโนโลยีไปใช้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อองค์การต่อไป ยังมีระบบเทคโนโลยีที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน ได้แก่ เทคโนโลยีเพื่อการนำเสนอ เช่น สิ่งพิมพ์อิเล็กทรอนิกส์ การฝึกอบรมด้วยคอมพิวเตอร์ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ เทคโนโลยีเพื่อการเผยแพร่

พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ได้กล่าวถึงภารกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏไว้ใน มาตรา 8 ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตาม มาตรา 7 ให้กำหนดภาระหน้าที่ของมหาวิทยาลัย คือ ศึกษาและแสวงหาแนวทางพัฒนาเทคโนโลยีพื้นฐาน และเทคโนโลยีสมัยใหม่ให้เหมาะสมกับการดำรงชีวิตและการประกอบอาชีพของคนในท้องถิ่น รวมถึงการแสวงหาแนวทางเพื่อส่งเสริมให้เกิดการจัดการ การบำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน

ตารางที่ 2.29 วิเคราะห์ตัวบ่งชี้ของเทคโนโลยีสารสนเทศเทคโนโลยีพื้นฐานการเรียนรู้ และระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน

นักวิชาการ / องค์ประกอบย่อย	Marquardt & Reynolds	สมคิด สร้อยน้ำ	มาลี สืบกระแส
เทคโนโลยีสารสนเทศ	-มีการเก็บประมวลถ่ายทอดข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็วและถูกต้องเหมาะสม -การใช้เทคโนโลยีการสื่อสารมาใช้สำหรับการเรียนทางไกล	-การจัดและพัฒนาระบบฐานข้อมูล	-พัฒนาระบบฐานข้อมูลองค์ความรู้ขององค์การโดยใช้เทคโนโลยี
เทคโนโลยีพื้นฐานการเรียนรู้		-การพัฒนาบุคลากร การจัดระบบการใช้เทคโนโลยี	-แสวงหาวิธีทางการสื่อสารมาเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน -การพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยี
ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน	-การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงาน	-การมอบหมายความรับผิดชอบในการบำรุงรักษาและพัฒนา -การใช้ประโยชน์ที่มุ่งไปสู่การพัฒนาคุณภาพนักเรียน	-จัดหาวัสดุ อุปกรณ์คอมพิวเตอร์มาใช้ในองค์การ -การนำระบบในการเชื่อมโยงข้อมูลมาใช้ -ส่งเสริมให้ใช้ประโยชน์ของเทคโนโลยีที่มุ่งไปสู่การพัฒนาคุณภาพองค์กร

ตารางที่ 2.29 (ต่อ)

นักวิชาการ / องค์ประกอบย่อย	สุรัตน์ ดวงชาทม	วีรวุธ มาฆะศิรานนท์	พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ
เทคโนโลยีสารสนเทศ	-ใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ จนสามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ -มีการจัดแสดงหรือเผยแพร่ความรู้ ข้อมูลข่าวสาร ด้วยวิธีการต่าง ๆ	-รวบรวมข้อมูล ความรู้ การนำข้อมูลความรู้มาใช้ ได้อย่างทันการ	
เทคโนโลยีพื้นฐานการเรียนรู้	-สนับสนุนและอำนวยความสะดวกให้บุคลากรเข้าถึงข้อมูลที่มีอยู่	-ทุกคนในองค์การสามารถเข้าสู่ระบบและค้นหาข้อมูลได้ง่ายและรวดเร็ว -บุคลากรสามารถเรียนรู้โดยผ่านเทคโนโลยีมากขึ้น -การฝึกอบรมด้วยคอมพิวเตอร์ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์	-ศึกษาและแสวงหาแนวทางพัฒนาเทคโนโลยีพื้นฐานและเทคโนโลยีสมัยใหม่ให้เหมาะสม
ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน	-นำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน -จัดเก็บและนำเสนอข้อมูลความรู้อย่างเป็นระบบ	-มีระบบเทคโนโลยีที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน	

เมื่อผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับ เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีพื้นฐานการเรียนรู้ และระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงานจากนักวิชาการหลายท่าน ผู้วิจัยได้ปรับปรุง พัฒนาข้อความ สามารถสรุปเป็นตัวบ่งชี้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์ประกอบย่อยด้านการใช้เทคโนโลยีได้ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2.30 องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย นิยามและตัวบ่งชี้

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	นิยามองค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้
การใช้เทคโนโลยี	เทคโนโลยีสารสนเทศ	กระบวนการจัดการความรู้ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพโดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตที่ช่วยให้การแสวงหาความรู้การกระจายความรู้การถ่ายทอดความรู้สามารถดำเนินการได้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ องค์การต่างๆ สร้างองค์ความรู้และมีการเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศที่เป็นพื้นฐานองค์ความรู้ขององค์การ	1. มีกระบวนการจัดการความรู้ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพโดยการใช้เทคโนโลยีต่างๆ ที่เหมาะสม 2. มีการนำเทคโนโลยีมาช่วยให้การปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพเพียงพอกับการใช้งาน 3. มีการเก็บ ประมวล ถ่ายทอดข้อมูลความรู้โดยใช้เทคโนโลยีได้อย่างรวดเร็วและถูกต้องเหมาะสม 4. มีการสร้างองค์ความรู้และเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศที่เป็นพื้นฐานองค์ความรู้ขององค์การ 5. มีการแสวงหาเทคโนโลยีทางการสื่อสารมาลดค่าใช้จ่ายในการติดต่อประสานงาน เช่น การส่งข้อความผ่านมือถือ 6. มีการพัฒนาระบบฐานข้อมูลองค์ความรู้ขององค์การโดยใช้เทคโนโลยี 7. ระบบสารสนเทศช่วยประมวลความรู้และประสบการณ์ของท่านไว้ได้เป็นอย่างดี 8. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์การออกแบบมา เพื่อช่วยการเรียนรู้ของท่าน

ตารางที่ 2.30 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	นิยามองค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้
การใช้เทคโนโลยี	เทคโนโลยีพื้นฐานการเรียนรู้	นำคอมพิวเตอร์อันทันสมัยเข้ามาสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดการเรียนรู้เพราะเทคโนโลยีที่เหมาะสมจะช่วยในการปฏิบัติงานที่มีการเรียนรู้อย่างทั่วถึง บุคลากรสามารถในการเรียนรู้การใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีอื่น ๆ ที่เหมาะสม มีการเก็บประมวล ซึ่งจะช่วยทำให้มีการกระจายข้อมูลข่าวสารได้อย่างถูกต้องและรวดเร็วมากขึ้น	1. บุคลากรมีความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีอื่น ๆ อย่างเหมาะสม 2. มีการอบรม สัมมนาให้กับบุคลากรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านเทคโนโลยี 3. ศึกษาและแสวงหาแนวทางพัฒนาเทคโนโลยีพื้นฐาน และเทคโนโลยีสมัยใหม่ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน 4. มีการพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยีที่จำเป็นในการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึง 5. บุคลากรสามารถใช้คอมพิวเตอร์ในการสืบค้นข้อมูลทางอินเตอร์เน็ต เพื่อเพิ่มพูนความรู้อย่างสม่ำเสมอ 6. บุคลากรสามารถใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารภายในองค์การได้อย่างเหมาะสม

ตารางที่ 2.30 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	นิยามองค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้
การใช้เทคโนโลยี	ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน	การนำวิทยาการคอมพิวเตอร์อันทันสมัยเข้ามาสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดการเรียนรู้ อย่างทั่วถึง มีการเก็บประมวล ซึ่งจะช่วยทำให้มีการกระจายข้อมูลข่าวสารได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็วมากขึ้น	1. มีการนำวิทยาการคอมพิวเตอร์เข้ามาสนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึง 2. มีการเก็บ ประมวล ซึ่งจะช่วยทำให้มีการกระจายข้อมูลข่าวสารได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็วมากขึ้น 3. บุคลากรมีการนำเทคโนโลยีการสื่อสารมาใช้ในการผลิตสื่อด้านการจัดการเรียนการสอนออนไลน์ (E-Learning) 4. มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม เพื่อช่วยในการปฏิบัติงาน 5. มีการจัดซื้อ จัดหาคอมพิวเตอร์มาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ 6. มีการนำระบบ LAN มาใช้ในการเชื่อมโยงข้อมูลในองค์การ 7. มีการมอบหมายความรับผิดชอบในการบำรุงรักษาอุปกรณ์เทคโนโลยี 8. ส่งเสริมให้ใช้ประโยชน์ของเทคโนโลยีที่มุ่งไปสู่การพัฒนาคุณภาพนักศึกษาอย่างหลากหลาย เช่น ระบบการทดสอบออนไลน์

ภาพที่ 2.10 โมเดลการวัดองค์ประกอบหลักที่ 7 การใช้เทคโนโลยี

ภาพที่ 2.11 สรุปภาพรวมโมเดลการวัดการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ตัวบ่งชี้
องค์ประกอบย่อย
องค์ประกอบหลัก
มีการนำข้อมูลสารสนเทศและความรู้ที่มีอยู่ภายในและภายนอกองค์การมากลั่นกรองและนำมาสร้างการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงและการลงมือปฏิบัติ
แสวงหาความรู้ ความจริง สู่ความเป็นเลิศทางวิชาการบนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย และภูมิปัญญาสากล
มีการวิเคราะห์ คิดวาน และจำแนกประเภทของข้อมูลให้รายละเอียดและอธิบายอย่างชัดเจน
รวบรวมสารสนเทศที่เป็นแนวโน้มจากภายนอกซึ่งอาจมีผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏในอนาคต
ส่งเสริมให้บุคลากรแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อแสวงหาข้อมูลองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน
แสวงหาผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขามาให้ความรู้เพิ่มเติมแก่บุคลากร
การตัดสินการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ขององค์การ
มีการศึกษาแนวทางที่เป็นแบบแผนที่ชัดเจน
บุคลากร/อาจารย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ เป็นแม่แบบการกล้าเสี่ยงกล้าทดลองปฏิบัติที่ดีดีแล้ว
แสวงหาการเรียนรู้จากข้อผิดพลาด และปัญหาต่าง ๆ โดยไม่กลัวโทษซึ่งกันและกัน
การแสวงหาความรู้
มีการสร้างสรรค์ความรู้ให้ประโยชน์ในงานของตนเอง
มีการคิดค้นนวัตกรรมและสื่อการสอนใหม่ ๆ ให้กับองค์การได้
กระตุ้นให้บุคลากรมีการสร้างนวัตกรรมและองค์ความรู้ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์การอย่างหลากหลาย
มีการเทียบเคียงในการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศกับหน่วยงานอื่น ๆ ในการใช้ความรู้พัฒนางาน
เปิดโอกาสในการเสริมสร้างความรู้ตนเองอย่างต่อเนื่อง
สนับสนุนให้บุคลากรได้มีโอกาสรวมกลุ่มกันศึกษาหรือพัฒนางานในเรื่องที่สนใจ
การสร้างความรู้
องค์ประกอบหลักที่ 2
การเป็นบุคคลรอบรู้
มีการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ หมวดหมู่เพื่อให้บุคลากรในองค์การเข้ามาสืบค้นได้ตามความต้องการ
ส่งเสริมให้มีวิธีการจัดเก็บรักษาความรู้เป็นระบบจัดเป็นหมวดหมู่ เพื่อความสะดวกต่อการค้นหาที่จะนำความรู้ไปใช้ให้เหมาะสมต่อการใช้งาน
มีการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการจัดเก็บข้อมูลความรู้ต่าง ๆ อย่างเป็นระบบหมวดหมู่
มีวิธีการรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการต่าง ๆ อย่างมีระบบ
มีการติดต่อสื่อสาร โดยใช้สื่อเทคโนโลยีทั้งภายในและภายนอกองค์การ
การจัดเก็บความรู้
มีความสามารถถ่ายโอนความรู้ไปยังบุคลากรอื่นในองค์การ เพื่อให้เกิดผลอย่างต่อเนื่อง
มีการกระจายความรู้และถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็วและเหมาะสมทั่วทั้งองค์การ
มีการถ่ายโอนความรู้ผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่างๆ
มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ให้กับองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ
มีการนำองค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัยมาใช้ในการพัฒนางานในองค์การให้มีประสิทธิภาพ
มีการจัดระบบกลไกในการแบ่งปันองค์ความรู้ทั่วทั้งมหาวิทยาลัยราชภัฏอย่างต่อเนื่อง
ถ่ายโอนและการใช้ประโยชน์

ภาพที่ 2.11 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้
องค์ประกอบย่อย
องค์ประกอบหลัก
มหาวิทยาลัยราชภัฏมีระบบการบริหารและระบบการปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานสร้างความก้าวหน้าให้กับองค์การ
รูปแบบการคิดแบบเดิม ๆ เป็นอุปสรรคต่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ
พัฒนาความคิดให้สอดคล้องเหตุการณ์ปัจจุบัน และนำมาปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยได้
ร่วมมือร่วมใจบริหาร ประสานผลประโยชน์ขององค์การ
ตระหนักว่าการมีทัศนคติและท่าทีที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานเป็นสิ่งสำคัญในการปฏิบัติงาน
ผู้บริหารมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงานทุกหน่วยงาน
การกระทำของผู้บริหารก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่มีคุณค่าสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้
ผู้บริหารพยายามช่วยให้ท่านมีความผูกพันกันเป็นทีม
มีการจัดระบบและกลไกการประกันคุณภาพภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏ
มีการสร้างบัณฑิตที่มีความรู้คู่คุณธรรมสำนึกในความเป็นไทย ความรักและผูกพันต่อท้องถิ่นอีกทั้งส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต
มีการบริหารจัดการให้เป็นไปตามแผนพัฒนาการศึกษา
ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ
การบริหารจัดการ
ยอมรับข้อมูลใหม่ ๆ และแสวงหาประสบการณ์ใหม่ ๆ เพื่อนำมาพัฒนาวิธีการคิดสร้างสรรค์ของตน
ฝึกทักษะการคิด และทักษะการตั้งประเด็นคำถาม ทำให้เกิดรูปแบบวิธีการคิดใหม่ ๆ
มีการรายงานผลการดำเนินงานและประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงานตามเป้าหมายให้ผู้เกี่ยวข้องรับทราบเป็นระยะ ๆ
มีการประสานความร่วมมือและช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างมหาวิทยาลัย ชุมชน องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นและองค์การอื่นทั้งในและต่างประเทศ เพื่อพัฒนาท้องถิ่น
มีการระดมความคิดและสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการคิดให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ ทำให้เกิดยุทธศาสตร์และการปฏิบัติงานใหม่ ๆ
ปรับความคิดของตนเองให้เข้ากับความคิดของเพื่อนร่วมงานได้ โดยคำนึงถึงเป้าหมายของมหาวิทยาลัยเป็นหลักสำคัญ
มีการจัดระบบการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์การ เพื่อการติดตามงานที่มีประสิทธิภาพ
มีการทบทวนการปฏิบัติงานนำผลมาใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับในการพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ
มีการนำข้อเสนอแนะของผู้รับบริการมาปรับปรุงพัฒนาคุณภาพขององค์การ
องค์ประกอบหลักที่ 3
การมีแบบแผนความคิด
การดำเนินการจัดการ

ภาพที่ 2.11 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้
องค์ประกอบย่อย
องค์ประกอบหลัก
มหาวิทยาลัยราชภัฏมีการกำหนดปรับปรุงวิสัยทัศน์ เพื่อเป็นทิศทางหรือเป้าหมายในการปฏิบัติงาน โดยได้รับการยอมรับร่วมกันจากบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏ
วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นที่รับรู้ร่วมกันของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏและชุมชน
งานส่วนบทที่ทำผู้มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับเป้าหมายขององค์การ
วิสัยทัศน์ขององค์การเป็นสภาพการคาดหวังในอนาคตของบุคลากรทุกคนที่เกิดจากการวิเคราะห์สภาพความเป็นจริงขององค์การในปัจจุบัน
เปิดโอกาสให้ท่านได้แสดงความเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล คือเป็นผู้มีความคิดกว้าง มองไกล และเป็นผู้ไม่สูง
เป็นการสร้างความสัมพันธ์และประสานพลังของบุคลากรทุกคนไปสู่เป้าหมายเดียวกัน
บุคลากรศรัทธาวิสัยทัศน์ขององค์การและมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์นั้น
มีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์การ
วิสัยทัศน์ขององค์การสอดคล้องกับแนวโน้มการจัดการศึกษาในปัจจุบัน
วิสัยทัศน์
องค์ประกอบหลักที่ 4
การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน
มีการจัดทำแผนงาน/โครงการรองรับ มีความชัดเจนสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง
มีการกำหนดขอบเขตการปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงแผนงานในองค์การสามารถให้หน่วยงานจาก
มีการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการพัฒนางานอย่างชัดเจน
จัดสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อปฏิบัติงานที่ตอบสนองต่อกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
มีการพัฒนาบุคลากรโดยพัฒนาทั้งระบบไม่แยกส่วนและเป็นเสมือนชีวิตประจำวันในการปฏิบัติงาน
มีการพัฒนาบุคลากรโดยมุ่งเน้นการส่งผลต่อคุณภาพของนักศึกษาในองค์การเป็นสำคัญ
ใช้ศักยภาพของบุคลากรอย่างเต็มที่ให้เป็นกลไกในการสนับสนุนการกิจขององค์การ
มีการสนับสนุนให้บุคลากรจัดทำแผนพัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มขีดความสามารถและสมรรถนะของบุคลากร
มีการกำหนดนโยบายและมาตรการการพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจน
มีการจัดระบบธุรการที่สนับสนุนระบบการบริหารและติดตามงาน
กลยุทธ์

ภาพที่ 2.11 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้
องค์ประกอบย่อย
องค์ประกอบหลัก
ผู้บริหารมีภาวะผู้นำทางวิชาการ
มีการสนับสนุนการเรียนรู้และความก้าวหน้าของบุคลากรในองค์การ
ผู้บริหารมีการสนับสนุนและส่งเสริมการจัดตั้งทีมงานในทุกรูปแบบ
ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสและสามารถอธิบายความคืบหน้าและอุปสรรคในการทำงานได้
ผู้บริหารมีการสนับสนุนทรัพยากร และงบประมาณเพื่อการเรียนรู้และการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ
ผู้บริหารเป็นผู้ช่วยเหลือและสนับสนุนให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ
ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจด้วยการเพิ่มอำนาจปฏิบัติงานแก่บุคลากรในองค์การได้อย่างเหมาะสม
ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพโดยรวม โดยเน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
ผู้บริหารมีความคิดสร้างสรรค์ในการสอนงาน สอนทักษะและเป็นแบบอย่างด้านคุณธรรม
ผู้บริหารเสริมสร้างความเข้มแข็งของวิชาชีพครู ผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง
ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนและเปิดโอกาสให้บุคลากรมีความสามารถในการเรียนรู้มีอิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง
ภาวะผู้นำ
มีการจัดบรรยากาศภายในสำนักงานให้ดูทันสมัยเหมาะแก่การปฏิบัติงานในแต่ละกลุ่มงาน
จัดบรรยากาศบริเวณรอบภายนอกให้ร่มรื่น สะอาด น่าพักผ่อนและเสมือนบ้านที่น่าอยู่
จัดบรรยากาศที่ไม่เป็นทางการในการพูดคุยและช่วยเหลือเอื้ออาทรในการอยู่ร่วมกัน
บุคลากรอุทิศตนในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน
บุคลากรมีความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในทีมงาน
บุคลากรส่วนใหญ่สามารถทำงานเป็นทีมสู่เป้าหมายตามวิสัยทัศน์ขององค์การ
บุคลากรทุกคนในทีมงานยอมรับในความสามารถและความแตกต่างระหว่างบุคคล
ทีมงานฝ่ายบริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏมีการมอบหมายงานปฏิบัติงานสู่ทีมงานระดับล่างอย่างเหมาะสม
บุคลากรส่วนใหญ่ในทีมงานสามารถปฏิบัติงานแทนกันได้
มีการนิเทศ ติดตาม แนะนำช่วยเหลือซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอ
บรรยากาศในการทำงาน
องค์ประกอบหลักที่ 5
การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม
มีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
เปิดโอกาสในการพัฒนาตามความต้องการของตนเองเป็นสำคัญ
มีการจัดระบบการให้คุณให้โทษที่มีคุณธรรม
มีการยกย่องชมเชยและเสนอความคิดความชอบโดยเน้นทีมงานเป็นส่วนใหญ่
ส่งเสริมให้ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน
มีความพยายามปฏิบัติงานให้ดีขึ้น แม้เมื่อมีสิ่งไม่ราบรื่นเกิดขึ้นก็ตาม
อุทิศตนเพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามยุทธศาสตร์และเป้าหมายขององค์การ
บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน
การจูงใจ

ภาพที่ 2.11 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้
องค์ประกอบย่อย
องค์ประกอบหลัก
บุคลากรประพฤติ ปฏิบัติงานอย่างมีความมุ่งมั่นตั้งใจทำงานสำเร็จ
บุคลากรมีการปรับเปลี่ยนค่านิยม พฤติกรรมยึดแนวการทำงานที่เปิดรับ แบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน
บุคลากรกล้าเสี่ยงและนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ร่วมกัน
บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีมด้วยความสมัครใจ
บุคลากรสร้างบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงานในเชิงบวก
สนับสนุนให้บุคลากรมีปฏิสัมพันธ์เพื่อสร้างวัฒนธรรมใหม่อันดีงามร่วมกัน
บุคลากรแสดงความชื่นชมยินดีมากกว่าการตำหนิ
วัฒนธรรมองค์การ
มีการจัดโครงสร้างการบริหารงาน ความรับผิดชอบของหน่วยงานต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมชัดเจน
มีการกระจายอำนาจในการทำงาน
บุคลากรต่างทำหน้าที่ของตนอย่างประสานสัมพันธ์กับฝ่ายอื่น ๆ
มีการจัดโครงสร้างที่มีโอกาสติดต่อกับบุคคลภายนอกได้
มีความร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ
มีการกำหนดตัวบุคลากรที่รับผิดชอบงานสอดคล้องกับความรู้ความสามารถ
มีการรายงาน การกำหนดความสัมพันธ์ของสายงานบังคับบัญชา
มีการตัดสินใจ มีความเป็นอิสระในการทำงาน
มีความคล่องตัวในการประสานงานกับทีมข้ามสายงานหรือระหว่างฝ่ายอื่นๆ
โครงสร้างองค์การ
องค์ประกอบหลักที่ 6
การปรับเปลี่ยนองค์การ
ระบบการปฏิบัติงานสอดประสานกันอย่างดีกับทุกหน่วยงาน
มีระบบเสริมขวัญกำลังใจที่ดี
มีมาตรฐานสามารถตรวจสอบการเรียนรู้ของบุคลากรได้
มีการส่งบุคลากรเข้าอบรมให้เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ
มีการจัดระบบติดต่อประสานงานภายในที่สะดวกรวดเร็ว
มีมาตรฐานและตัวชี้วัดวัดความสำเร็จขององค์การ
มีระบบการกำกับ ติดตาม และประเมินผลสัมฤทธิ์ที่มีประสิทธิภาพ
ระบบองค์การ

ภาพที่ 2.11 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้
องค์ประกอบย่อย
องค์ประกอบหลัก
มีกระบวนการจัดการความรู้ โดยการใช้เทคโนโลยี
มีการนำเทคโนโลยีมาช่วยให้การปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ
มีการเก็บ ประมวล ถ่ายทอดข้อมูลความรู้โดยใช้เทคโนโลยีได้
มีการสร้างองค์ความรู้และเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศที่เป็นพื้นฐานองค์ความรู้ขององค์การ
มีการแสวงหาเทคโนโลยีทางการสื่อสารมาลดค่าใช้จ่ายในการติดต่อประสานงาน
มีการพัฒนาระบบฐานข้อมูลองค์ความรู้ขององค์การ โดยใช้เทคโนโลยี
มีระบบสารสนเทศช่วยประมวลความรู้และประสบการณ์ไว้ได้เป็นอย่างดี
มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาออกแบบการเรียนรู้
เทคโนโลยีสารสนเทศ
บุคลากรมีความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีอื่น
มีการอบรม สัมมนาให้กับบุคลากรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านเทคโนโลยี
มีการแสวงหาแนวทางพัฒนาเทคโนโลยีพื้นฐาน และเทคโนโลยีสมัยใหม่ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน
บุคลากรสามารถใช้คอมพิวเตอร์ในการสืบค้นข้อมูลทางอินเตอร์เน็ต
บุคลากรสามารถใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารภายในองค์การได้อย่างเหมาะสม
เทคโนโลยีพื้นฐานการเรียนรู้
องค์ประกอบหลักที่ 7
การใช้เทคโนโลยี
มีการนำวิทยาการคอมพิวเตอร์เข้ามาสนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึง
มีการเก็บ ประมวล ซึ่งจะช่วยทำให้มีการกระจายข้อมูลข่าวสารได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็วมากขึ้น
มีการนำเทคโนโลยีการสื่อสารมาใช้ในการผลิตสื่อด้านการจัดการเรียนการสอนออนไลน์ (E-Learning)
มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน
มีการจัดซื้อ จัดหาคอมพิวเตอร์มาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ
มีการนำระบบ LAN มาใช้ในการเชื่อมโยงข้อมูล
มีการมอบหมายความรับผิดชอบในการบำรุงรักษาอุปกรณ์เทคโนโลยี
มีการใช้เทคโนโลยีในการจัดเก็บข้อมูลความรู้ต่าง ๆ
อิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน

ภาพที่ 2.11 (ต่อ)

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาตัวบ่งชี้

2.3.1 ความหมายของตัวบ่งชี้และตัวบ่งชี้ทางการศึกษา

2.3.1.1 ความหมายของตัวบ่งชี้

คำว่า " ตัวบ่งชี้ (Indicator) " อาจมีชื่อเรียกอื่นอีกหลายคำเท่าที่ปรากฏ อาทิเช่น ดัชนี ตัวบ่งชี้ ตัวชี้นำ หรือเครื่องมือชี้วัด เป็นต้น ซึ่งแต่ละคำก็มีความหมายในลักษณะเดียวกันคือเป็นเครื่องแสดงสภาวะหรือชี้สภาพการณ์ที่เกิดขึ้นหรือเปลี่ยนแปลงไป การเลือกใช้แต่ละคำก็ขึ้นอยู่กับมติของหน่วยงานที่มีหน้าที่ในการจัดเก็บข้อมูล สำหรับในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้คำว่า "ตัวบ่งชี้" เนื่องจากเป็นคำที่มีความหมายครอบคลุม เป็นกลางกว่าคำอื่น ๆ และในวงการศึกษาปัจจุบันก็นิยมใช้ในการประเมินการดำเนินงานทางด้านการศึกษาระดับต่าง ๆ ทั่วไป ซึ่งมีผู้ให้ความหมายของตัวบ่งชี้ ดังนี้

ตามความหมายในพจนานุกรมออกซ์ฟอร์ด (Johnstone, 1981, p.2; Oxford Dictionary, 1998, pp.411 – 412) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ตัวบ่งชี้ หมายถึง สิ่งที่บ่งสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ส่วนในพจนานุกรมเวบส์เตอร์ (Johnstone,1981, p.2; Wedster Dictionary, 1995, pp.591--592) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ตัวบ่งชี้ หมายถึง สิ่งที่บ่งชี้หรือสิ่งที่ชี้บอกสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่อาจจะมากกว่าหรือน้อยกว่าความเป็นจริงได้บ้าง

Johnstone (1981อ้างถึงใน นงลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวาณิช, 2541, น.52) ได้สรุปลักษณะทั่วไปของตัวบ่งชี้ (Indicator) เพื่อให้เข้าใจความหมายของตัวบ่งชี้ไว้ 5 ประการ

ประการแรก ตัวบ่งชี้ต้องให้สารสนเทศเกี่ยวกับสภาพที่ศึกษาอย่างกว้าง ๆ ไม่จำเป็นต้องให้สารสนเทศที่ละเอียด ถูกต้อง แม่นยำ เปรียบได้กับกระดาษลิตมัสซึ่งบ่งบอกสภาพความเป็นกรด/ด่างได้ โดยไม่ต้องให้ค่า Ph ซึ่งบอกความเป็นกรด/ด่างได้อย่างละเอียดถี่ถ้วน

ประการที่สอง ตัวบ่งชี้ที่มีลักษณะเป็นตัวแปรรวมสร้างขึ้นจากการรวมตัวแปรที่ได้สารสนเทศแต่ละด้าน (facet) ประกอบกันเป็นภาพกว้าง ๆ ของสิ่งที่จะศึกษา

ประการที่สาม ค่าของตัวบ่งชี้แสดงถึงปริมาณและการแปลความหมายต้องมีการเปรียบเทียบเกณฑ์/มาตรฐานที่กำหนดขึ้นในตอนพัฒนาตัวบ่งชี้

ประการที่สี่ ตัวบ่งชี้ต้องให้สารสนเทศ ณ จุดเวลา/ช่วงเวลาเฉพาะเมื่อนำตัวบ่งชี้จากช่วงเวลาหลายจุดมาเทียบกันจะต้องแสดงสภาพการเปลี่ยนแปลงของสิ่งที่ต้องการศึกษาได้

ประการสุดท้าย ตัวบ่งชี้เป็นหน่วยพื้นฐาน (basic units) สำหรับการพัฒนาทฤษฎี ซึ่งมีความสำคัญยิ่งสำหรับศาสตร์ทุกสาขา

โชคชัย สิรินพมณี (2540, น.11) ได้ให้ความหมายว่า ตัวบ่งชี้ หมายถึง สารสนเทศที่ใช้บ่งบอกสถานภาพหรือลักษณะการดำเนินงานของหน่วยงานหรือองค์การในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งว่า

มีผลการดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายและคุณภาพเป็นตัวเลขเพื่อนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ได้

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ (2539, น.3) ให้ความหมายของตัวบ่งชี้ว่า เป็นมาตรวัด (Measurement) ที่ใช้วัดอัตราหรือระดับของผลการปฏิบัติงานหรือการดำเนินงานของหน่วยงานซึ่งหน่วยงานนั้นอาจเป็นตัวบุคคล กลุ่มบุคคล องค์การที่เป็นส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจหรือธุรกิจเอกชน ไม่ว่าจะอยู่ในระดับใดและมีวัตถุประสงค์อย่างไร

สมเกียรติ ทานอก (2539, น.12) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ตัวบ่งชี้ หมายถึง สารสนเทศที่บ่งบอกสภาพหรือสภาวะในลักษณะใดลักษณะหนึ่งหรือปัญหาที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง ในเชิงปริมาณหรือคุณภาพ โดยการนำข้อมูลหรือตัวแปรหรือข้อเท็จจริงมาสัมพันธ์กันเพื่อให้เกิดคุณค่าที่สามารถชี้ให้เห็นสภาพการณ์ที่ต้องการศึกษาหรืออธิบายซึ่งสารสนเทศที่ได้นี้อาจจะอยู่ในรูปของข้อความ ตัวประกอบ ตัวแปรหรือค่าที่สังเกตได้เป็นตัวเลข นอกจากนี้จะเห็นว่าตัวบ่งชี้มีความหมายครอบคลุมถึงดัชนีด้วย โดยที่ดัชนีนั้นเน้นที่ค่าสังเกตได้ในรูปของตัวเลขเท่านั้น

ชลันดา อินทร์เจริญ (2537, น.54) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ตัวบ่งชี้ หมายถึง ข้อความที่ใช้บ่งบอกสภาพหรือสภาวการณ์ในลักษณะใดลักษณะหนึ่งในเชิงปริมาณหรือคุณภาพของสภาพการณ์นั้น ๆ ซึ่งจะเป็นการนำเอาข้อมูล ตัวแปรหรือข้อเท็จจริงมาสัมพันธ์กัน เพื่อให้เกิดคุณค่าที่สามารถชี้ให้เห็นลักษณะของสภาพการณ์นั้น ๆ

ศิริชัย กาญจนวาสี (2537, น.68) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ตัวบ่งชี้ หมายถึง ตัวประกอบ ตัวแปรหรือค่าที่สังเกตได้ซึ่งใช้บ่งบอกสถานภาพหรือสะท้อนลักษณะการดำเนินงาน หรือผลการดำเนินงาน ตัวอย่างเช่น ตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการเรียนการสอนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย อาจเป็น GPA ของนักเรียน อัตราการสอบเข้าเรียนในมหาวิทยาลัยได้ อัตราการได้งานทำ เป็นต้น

จากข้างต้นสามารถสรุปความหมายของตัวบ่งชี้ ได้ว่า ตัวบ่งชี้ (Indicator) หมายถึง สารสนเทศที่บ่งบอกสภาวะหรือสภาพการณ์ในลักษณะใดลักษณะหนึ่งของสิ่งที่เราสนใจ ซึ่งสารสนเทศดังกล่าวอาจอยู่ในรูปของข้อความ ตัวประกอบ ตัวแปรหรือค่าที่สังเกตได้จากตัวเลขหรือข้อเท็จจริงมาสัมพันธ์กันเพื่อให้เกิดค่าหรือคุณค่าที่สามารถชี้ให้เห็นลักษณะของสภาพการดำเนินงานหรือผลการดำเนินงานนั้น ๆ ในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้

2.3.1.2 ความหมายตัวบ่งชี้ทางการศึกษา

ตัวบ่งชี้ทางการศึกษา (Educational Indicators) หมายถึง ตัวบ่งชี้ที่นำมาใช้วัดหรือชี้สภาพการณ์ของการศึกษา ในช่วงเวลาที่ต้องการวัดหรือตรวจสอบ (พรเทพ เมืองแมน, 2546, น.31 อ้างถึงใน เจือจันทร์ จงสถิตอยู่ และแสวง ปิ่นมณี, 2533, น.1)

2.3.2 ประเภทของตัวบ่งชี้

ประเภทของตัวบ่งชี้นั้นมีหลายประเภท ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวิธีและเกณฑ์ที่ใช้ในการแบ่ง บางเกณฑ์อาศัยวิธีการนำไปใช้ บางเกณฑ์อาศัยแนวคิดในการสร้างตัวบ่งชี้ ฯลฯ ซึ่งการแบ่งประเภทของตัวบ่งชี้ตามแนวของนักวางแผนและนักกำหนดตัวบ่งชี้จะคำนึงถึงที่มาและประโยชน์ในการใช้สอยเป็นสำคัญ โดยอาจแบ่งเป็นตัวบ่งชี้ที่เป็นดัชนีแสดงลักษณะเฉพาะเรื่อง(Single Index) ดัชนีเฉพาะกลุ่ม (Compound Index) และดัชนีรวม (Composite Index) แต่ถ้ากำหนดโดยอาศัยทัศนะเชิงระบบด้วยการมองตามระบบการศึกษาแล้วจะกำหนดตัวบ่งชี้เป็น 3 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ ตัวบ่งชี้ทางด้านปัจจัยนำเข้า (Input Indicators) ตัวบ่งชี้ด้านกระบวนการ (Process Indicators) ตัวบ่งชี้ทางด้านผลผลิตหรือผลงาน (Product or Output Indicators)(ชินภัทร ภูมิรัตน, 2538 อ้างถึงใน อาทิตยา ดวงมณี, 2540, น.14)

Johnstone (1981 อ้างถึงใน โชคชัย สิรินพมณี, 2540, น.13-14) ได้แบ่งประเภทของตัวบ่งชี้ทางการศึกษาโดยอาศัยแนวการใช้ตัวแปรต่าง ๆ ที่นำมากำหนดเป็นเครื่องชี้ 3 ประเภท คือ

1. ตัวบ่งชี้ที่เป็นตัวแทน (Representative Indicators) ตัวบ่งชี้ประเภทนี้ใช้มากในงานวิจัย งานบริหารและงานวางแผน ตัวบ่งชี้ตัวแทน คือ การเลือกเอาตัวแปรหนึ่งมาเป็นตัวแทนเพื่อช่วยชี้หรือสะท้อนให้เห็นแง่มุมของระบบการศึกษา เช่น อัตราการรู้หนังสือการเลือกเอาเฉพาะตัวแปรใดตัวแปรหนึ่งมาใช้เป็นตัวบ่งชี้เพื่อแสดงความพยายามของการจัดการศึกษานี้ เป็นเรื่องที่แต่ละบุคคลเลือกกำหนดเอง โดยมิได้มีเหตุผลอ้างอิงชัดเจนว่าเหตุใดจึงเลือกตัวแปรนี้โดยไม่เลือกตัวแปรอื่น การขาดเหตุผลอ้างอิงเช่นนี้เป็นผลทำให้ไม่สามารถสรุปผลทั่วไปได้หรือไม่สามารถนำไปเปรียบเทียบระหว่างงานวิจัยที่คล้ายคลึงกัน

2. ตัวบ่งชี้เดี่ยว (Disaggregative Indicators) เป็นตัวบ่งชี้ที่ถูกนำมาจำแนกออกเป็นเดี่ยว ๆ และตัวแทนที่จะใช้ตัวแปรใดตัวแปรหนึ่ง เพื่ออธิบายเรื่องหนึ่ง ตัวบ่งชี้ประเภทนี้ต้องอาศัยความหมายของแต่ละตัวแปร เพื่ออธิบายแต่ละส่วนหรือแต่ละองค์ประกอบของระบบการศึกษา และในหลักการตัวแปรที่กำหนดแต่ละตัวจะเป็นอิสระจากตัวแปรอื่น ๆ เพื่อมิให้มีข้อมูลซ้ำกันในชุดของตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้หรือแท้ที่จริงเป็นเพียงตัวแปรซึ่งถูกนำมาจำแนกออกมาโดด ๆ นี้จะช่วยให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจนของแต่ละเรื่องหรือแต่ละองค์ประกอบหรือแต่ละส่วนของการศึกษา แต่ถ้าดำเนินงานให้ครบถ้วนก็เป็นเรื่องยืดยาวและยุ่งยากเพราะจะมีตัวแปรยาวเหยียดเต็มไปหมด ทำให้ไม่สามารถนำไปใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และถ้าจะนำไปใช้เพื่ออธิบายเพียงบางส่วนก็เกิดปัญหาในความไม่ถูกต้อง การใช้ตัวบ่งชี้ประเภทนี้มักจะไม่อยู่ในรูปแบบที่เหมาะสม นอกจากนี้จะทำให้การวัดในเรื่องต่าง ๆ ที่คิดว่าสำคัญนั้นซ้ำซ้อนกัน ลักษณะของตัวบ่งชี้ประเภทนี้จะไม่ช่วยอธิบายลักษณะของระบบการศึกษาได้ถูกต้อง

3. ตัวบ่งชี้รวม (Composite indicators) เป็นการรวมตัวแปรทางการศึกษาที่สำคัญ ๆ จำนวนหนึ่งซึ่งได้จากการลงความเห็นในหมู่นักวิจัยหรือนักวางแผนหรือการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor analysis) เข้าด้วยกัน มีการถ่วงน้ำหนักของตัวแปรแต่ละตัวตามที่ได้จากการลงความเห็นของนักวิจัยหรือนักวางแผนหรือผู้เชี่ยวชาญหรือการวิเคราะห์องค์ประกอบ แล้วคำนวณหาค่าตัวบ่งชี้รวมออกมา ตัวบ่งชี้ประเภทนี้จึงสามารถอธิบายลักษณะหรือสถานการณ์ของการศึกษาให้เป็นเรื่องเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของการพิจารณาตัวบ่งชี้ในการนำไปใช้ในการวางแผน การกำหนดนโยบายที่ต้องการพิจารณาในด้านหรือมิติต่าง ๆ พร้อม ๆ กัน ไม่ใช่แยกพิจารณาเป็นส่วน ๆ ซึ่งค่าที่ได้ของตัวบ่งชี้นี้จะเป็นค่าชี้วัดรวม เพื่อบ่งบอกถึงสภาพโดยรวมของระบบการศึกษา และสามารถอธิบายสภาพการณ์ของระบบการศึกษาได้ดีกว่าตัวบ่งชี้ที่เป็นตัวแทน และตัวบ่งชี้เดี่ยว

2.3.3 คุณสมบัติของตัวบ่งชี้

คุณสมบัติที่ดีของตัวบ่งชี้ (ผดุงชัย ภู่พัฒน์, 2545, น.174)

1) สอดคล้องกับประเด็นที่ต้องการวัด มีความตรง (validity) และมีความเที่ยง (reliability)

2) เป็นรูปธรรม วัดหรือสังเกตได้อย่างชัดเจน

3) มีความเชื่อถือได้และได้รับการยอมรับจากผู้เกี่ยวข้อง

4) มีความไวต่อความแตกต่าง (sensitivity) (วัดความแตกต่างระหว่างหน่วยวิเคราะห์ได้อย่างถูกต้อง)

คุณสมบัติของตัวบ่งชี้ที่ดี มีคุณสมบัติที่สำคัญดังนี้ (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2544)

1. ความตรง (validity) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องบ่งชี้ได้ตามคุณลักษณะที่ต้องการวัดได้อย่างถูกต้องแม่นยำ ซึ่งมีลักษณะสำคัญดังนี้

1.1 มีความตรงประเด็น (relevant) ตัวบ่งชี้ต้องชี้วัดได้ตรงประเด็น มีความเชื่อมโยงสัมพันธ์หรือเกี่ยวข้องโดยตรงกับคุณลักษณะที่มุ่งวัด เช่น GPA ใช้เป็นตัวบ่งชี้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนโดยทั่วไป

1.2 มีความเป็นตัวแทน (representative) ตัวบ่งชี้จะต้องมีความเป็นตัวแทนคุณลักษณะที่มุ่งวัดหรือมีมุมมองที่คลอบคลุมองค์ประกอบที่สำคัญของคุณลักษณะที่มุ่งวัดอย่างครบถ้วน เช่น อุณหภูมิร่างกายเป็นตัวบ่งชี้สภาวะการมีไข้ของผู้ป่วย

2. ความเที่ยง (reliability) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องบ่งชี้คุณลักษณะที่มุ่งวัดได้อย่างน่าเชื่อถือคงเส้นคงวา หรือบ่งชี้ได้คงที่เมื่อทำการวัดซ้ำในช่วงเวลาเดียวกัน ซึ่งมีลักษณะสำคัญดังนี้

2.1 มีความเป็นปรนัย (objectivity) ตัวบ่งชี้ต้องชี้วัดได้อย่างเป็นปรนัย การตัดสินใจเกี่ยวกับค่าของตัวบ่งชี้ควรขึ้นอยู่กับสภาวะที่เป็นอยู่หรือคุณสมบัติของสิ่งนั้นมากกว่าที่จะขึ้นอยู่กับความรู้สึกตามอัตวิสัย

2.2 มีความคลาดเคลื่อนต่ำ (minimum Error) ตัวบ่งชี้ต้องชี้วัดได้อย่างมีความคลาดเคลื่อนต่ำ ค่าที่ได้จะต้องมาจากแหล่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือ

3. ความเป็นกลาง (neutrality) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องบ่งชี้ด้วยความเป็นกลาง ปราศจากความลำเอียง (bias) ไม่โน้มเอียงเข้าหาฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ไม่ชี้นำโดยการเน้นการบ่งชี้เฉพาะลักษณะความสำเร็จหรือความล้มเหลวหรือความไม่ยุติธรรม

4. ความไว (sensitivity) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องมีความไวต่อคุณลักษณะที่มุ่งวัด สามารถแสดงความผันแปรหรือความแตกต่างระหว่างหน่วยวิเคราะห์ได้อย่างชัดเจน โดยตัวบ่งชี้จะต้องมีมาตรและหน่วยวัดที่มีความละเอียดเพียงพอ

5. สะดวกในการนำไปใช้ (practicality) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องสะดวกในการนำไปใช้ ซึ่งมีลักษณะสำคัญดังนี้

5.1 เก็บข้อมูลง่าย (availability) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องสามารถนำไปใช้วัดหรือเก็บข้อมูลได้สะดวก สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลจากการตรวจ นับ วัด หรือสังเกตได้ง่าย

5.2 แปลความหมายง่าย (interpretability) ตัวบ่งชี้ที่ดีควรให้ค่าการวัดที่มีจุดสูงสุดและต่ำสุด เข้าใจง่ายและสามารถสร้างเกณฑ์ตัดสินคุณภาพได้ง่าย

นอกจากนี้ สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ (2539, น.4 – 7) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของตัวบ่งชี้ที่ดีไว้ คือ

1. มีความเป็นกลาง (Neutrality) หมายถึง ความไม่ลำเอียงของตัวบ่งชี้ ยกตัวอย่างเช่น ตัวบ่งชี้ผลิตภาพของแรงงาน (labor productivity) ซึ่งวัดด้วยอัตราส่วนระหว่างรายได้ต่อค่าใช้จ่ายแรงงาน เมื่อนำตัวบ่งชี้ไปใช้ในหน่วยงาน ประเภทผลิตและประเภทบริการ จะทำให้ขาดความเป็นกลาง เพราะการปฏิบัติงานประเภทบริการนั้นต้องใช้บุคลากรจำนวนมาก ส่วนการปฏิบัติงานประเภทการผลิตใช้เครื่องจักรกลมากกว่าแรงงาน

2. มีความเป็นวัตถุวิสัย (Objectivity) หมายถึง การตัดสินเกี่ยวกับค่าของตัวบ่งชี้มิได้เกิดจากการคิดเอาเองของผู้วิจัย แต่ขึ้นอยู่กับสภาวะที่เป็นอยู่หรือเป็นรูปธรรม

3. มีความไวต่อความแตกต่าง (Sensitivity) หมายถึง ความสามารถของตัวบ่งชี้ที่จะวัดความแตกต่างระหว่างหน่วยวิเคราะห์ได้อย่างถูกต้อง

4. ค่าของมาตรวัด หรือตัวบ่งชี้ที่ได้ควรมีความหมาย หรือตีความได้อย่างสะดวก (Meaningfulness & Interpretability) กล่าวคือ ค่าของมาตรวัดควรมีจุดสูงสุดและต่ำสุดที่ง่ายต่อ

ความเข้าใจ เช่น มีค่าอยู่ระหว่าง 0 ถึง 10 หรือระหว่าง 0 ถึง 100 ค่าของตัวบ่งชี้ที่ได้จากการวัด หากอยู่ที่ 60 จะตีความได้ว่าสูงกว่าค่าเฉลี่ย (50) เพียงเล็กน้อย แต่หากค่าของมาตรวัดและตัวบ่งชี้ไม่มีค่าสูงสุด (หรือต่ำสุด) ที่แน่นอน เช่น วัดออกมาแล้วได้ 50 หรือ 120 ก็ไม่ทราบว่า 50 หรือ 120 นั้น จะตีความได้อย่างไร

5. ความถูกต้องในเนื้อหาของตัวบ่งชี้ที่นำมาใช้ (Content Validity) ในการศึกษาหรือพัฒนาตัวบ่งชี้ จะต้องศึกษาให้แน่ชัดว่าเนื้อหาในเรื่องที่ศึกษานั้นๆ คืออะไร ตัวบ่งชี้ที่ดีต้องมีความถูกต้องในเนื้อหาที่ต้องการวัด

6. ความถูกต้องในการพัฒนาตัวบ่งชี้ (Development Validity) การพัฒนาตัวบ่งชี้ คือการนำเอาตัวแปรหลายๆ ตัวมารวมกัน ไม่ว่าจะนำมาบวกกันหรือคูณกัน ความถูกต้องในการพัฒนาจึงขึ้นอยู่กับความสามารถพิสูจน์ได้ในเชิงทฤษฎีสอดคล้องกับเชิงประจักษ์ตามที่ปรากฏ

2.3.4 ลักษณะที่สำคัญของตัวบ่งชี้

ลักษณะที่สำคัญของตัวบ่งชี้ มี 5 ประการ ดังนี้ (Johnstone, 1981)

1. ตัวบ่งชี้สามารถให้สารสนเทศเกี่ยวกับสิ่ง หรือสภาพที่ศึกษาอย่างกว้างๆ ตัวบ่งชี้ที่นำมาใช้ในด้านสังคมศาสตร์ให้สารสนเทศที่ถูกต้องแม่นยำไม่มากก็น้อยแต่ไม่จำเป็นต้องถูกต้องแม่นยำอย่างแน่นอน

2. ตัวบ่งชี้มีลักษณะที่แตกต่างไปจากตัวแปร เนื่องจากตัวบ่งชี้เกิดจากการรวมตัวแปรหลายๆ ตัวที่มีความสัมพันธ์กันเข้าด้วยกันเพื่อให้เห็นภาพรวมของสิ่งหรือสภาพที่ต้องการศึกษา แต่ตัวแปรจะให้สารสนเทศของสิ่งหรือสภาพที่ต้องการศึกษาเพียงด้านเดียวเพราะว่ามีลักษณะที่เฉพาะเจาะจง เช่น อัตราส่วนของครูต่อนักเรียน

3. ตัวบ่งชี้จะต้องกำหนดเป็นปริมาณ ตัวบ่งชี้ต้องแสดงสภาพที่ศึกษาเป็นค่าตัวเลขหรือปริมาณเท่านั้น ในการแปลความหมายค่าของตัวบ่งชี้จะต้องนำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ดังนั้นในการสร้างตัวบ่งชี้จะต้องมีการกำหนดความหมายและเกณฑ์ของตัวบ่งชี้อย่างชัดเจน

4. ตัวบ่งชี้จะเป็นค่าชั่วคราว จะมีค่า ณ จุดเวลา หรือช่วงเวลานั้นๆ เมื่อเวลาเปลี่ยนไปค่าตัวบ่งชี้ก็สามารถเปลี่ยนแปลงได้

5. ตัวบ่งชี้เป็นหน่วยพื้นฐานในการพัฒนาทฤษฎี

2.3.5 ความสำคัญของตัวบ่งชี้ทางการศึกษา

ตัวบ่งชี้ทางการศึกษามีความสำคัญที่สรุปได้ ดังนี้

1. ตัวบ่งชี้ทางการศึกษาเป็นเครื่องชี้ให้ผู้บริหาร นักวางแผน นักวิจัย และบุคคลที่เกี่ยวข้องได้ทราบถึงสภาพทางการศึกษาโดยทั่วไป เพื่อประโยชน์ในการวางแผนและการจัดวาง

นโยบายในอนาคต นโยบายทางการศึกษาที่ดีจะถูกกำหนดขึ้นโดยอาศัยข้อมูลอันเป็นข้อเท็จจริงทางการศึกษา นอกจากนี้ข้อมูลที่จะใช้ในการตัดสินใจต้องเป็นข้อมูลที่ถูกต้องมีคุณค่าเพื่อช่วยในการตัดสินใจ

2. ตัวบ่งชี้ใช้ในการตรวจสอบ ติดตามระบบการศึกษา ถ้าไม่มีเครื่องชี้บอกทำให้เราบอกสภาพการณ์ทางการศึกษาได้ยาก

3. ตัวบ่งชี้มีความสำคัญในการพัฒนาระบบการศึกษา เช่น การวิเคราะห์ภาคตัดขวางเพื่อการเปรียบเทียบหรือการติดตามผลระยะยาว

2.3.6 วัตถุประสงค์ในการพัฒนาตัวบ่งชี้ทางการศึกษา

วัตถุประสงค์ในการพัฒนาตัวบ่งชี้ทางการศึกษา มีดังนี้ (Johnstone, 1981, น.6-13)

1) เพื่อใช้ในการกำหนดนโยบาย (The Statement Policy) โดยทั่วไปปัญหาหลักของการวางแผนที่พบได้บ่อยก็คือ การกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ในลักษณะกว้าง ๆ และคลุมเครือขาดความชัดเจนและขาดการระบุในลักษณะเฉพาะเจาะจง ซึ่งการนำตัวบ่งชี้ทางการศึกษามาใช้ในการกำหนดนโยบาย และวัตถุประสงค์ของแผนงานการจัดการศึกษา จะทำให้แผนงานการจัดการศึกษาที่กำหนดขึ้น มีการระบุตัวเลขที่เฉพาะเจาะจง จึงเป็นแผนงานที่มีความชัดเจนในการนำมากำหนดแนวทางการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี

2) เพื่อใช้ในการติดตามระบบการจัดการศึกษา (Monitoring Educational System) ระบบการจัดการศึกษา ย่อมมีการเปลี่ยนแปลงไปตามนโยบาย ในแต่ละยุคแต่ละสมัย หรือเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพการณ์ ทั้งที่ได้วางแผนไว้ หรือไม่ได้วางแผนไว้ก็ได้ ตัวบ่งชี้ทางการศึกษาจะเป็นสิ่งที่บ่งชี้ให้ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงของระบบการจัดการศึกษาในสภาพการณ์ต่าง ๆ ทั้งนี้ในการติดตามหรือตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงของระบบการจัดการศึกษาในสภาพการณ์ต่าง ๆ โดยอาศัยตัวบ่งชี้ทางการศึกษานั้น จะต้องกำหนดตัวบ่งชี้ในลักษณะที่สามารถนำไปใช้วัดได้อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

3) เพื่อใช้ในการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาระบบการจัดการศึกษา (Researching Educational System Development) การนำตัวบ่งชี้การศึกษามาใช้ประโยชน์ในการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาระบบการจัดการศึกษาที่ผ่านมามีจำนวนมาก เช่น การนำตัวบ่งชี้การศึกษาของระบบการจัดการศึกษาของแต่ละประเภท หรือแต่ละสถาบันมาเปรียบเทียบกันเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้พัฒนาระบบการจัดการศึกษา การนำตัวบ่งชี้มาใช้ประเมินคุณภาพการจัดการศึกษาของสถาบันการศึกษาเป็นต้น

4) เพื่อใช้ในการจัดอันดับคุณภาพของสถาบันการศึกษา (Classifying Educational System) การจัดอันดับคุณภาพของสถาบันการศึกษา โดยการนำตัวบ่งชี้ทางการศึกษามาใช้เป็นสิ่ง

ชี้วัดความมีคุณภาพของสถาบันการศึกษานั้น ได้ดำเนินมานานแล้วในต่างประเทศ เช่น ในสหรัฐอเมริกา อังกฤษ และเยอรมัน เป็นต้น และในปัจจุบันก็ได้มีการจัดอันดับคุณภาพของสถาบันการศึกษาในประเทศแถบทวีปเอเชีย โดยอาศัยตัวบ่งชี้ทางการศึกษาที่ครอบคลุมองค์ประกอบของระบบการจัดการศึกษา เช่น ความมีชื่อเสียงของสถาบันการศึกษา อาจารย์ ผลงานวิจัย และ งบประมาณค่าใช้จ่ายต่อหัวนักศึกษา เป็นต้น มาเป็นตัวบ่งชี้คุณภาพของสถาบัน ดังที่นิตยสารเอเชียวีคได้จัดทำขึ้น และตีพิมพ์เผยแพร่ไปทั่วโลก

2.3.7 ลักษณะของตัวบ่งชี้ทางการศึกษา

ลักษณะของตัวบ่งชี้ทางการศึกษามีลักษณะสำคัญ 5 ประการ คือ (เพชรา พิพัฒน์สันติกุล, 2548, น.235)

1) ให้สารสนเทศเกี่ยวกับสภาพที่ศึกษาอย่างกว้าง ๆ ไม่จำเป็นต้องละเอียด แต่มีความถูกต้อง แม่นยำ

2) มีลักษณะเป็นตัวแปรรวม สร้างขึ้นจากการรวมตัวแปรที่ให้สารสนเทศแต่ละด้าน (facet)

3) ค่าของตัวบ่งชี้แสดงถึงปริมาณและการแปลความหมายซึ่งมีการเปรียบเทียบกับเกณฑ์/มาตรฐานที่กำหนด

4) ให้สารสนเทศ ณ จุดเวลา/ ช่วงเวลาเฉพาะ เมื่อนำตัวบ่งชี้จากช่วงเวลาหลายจุดมาเทียบกัน โดยสามารถแสดงสภาพการเปลี่ยนแปลงของสิ่งที่ต้องการศึกษาได้

5) เป็นหน่วยพื้นฐาน(units) สำหรับการพัฒนาทฤษฎีสำหรับศาสตร์ทุกสาขา

ลักษณะของตัวบ่งชี้ทางการศึกษาที่ดี ควรมีลักษณะดังนี้ (บุญใจ ศรีสถิตนรากูร,2543, น. 99) (อ้างถึงใน Ashworth and Harvey, 1994, pp.6 – 7 ; Cowman, 1996, p.626)

1) มีความสอดคล้องกับพันธกิจของสถาบัน ครอบคลุมบทบาทหลักของสถาบัน รวมทั้งครอบคลุมองค์ประกอบคุณภาพการจัดการศึกษา ทั้งในด้านปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิต

2) สามารถนำมาใช้ควบคุมและประเมินการจัดการศึกษาของสถาบัน หรือเป็นการประเมินตนเอง (Self Evaluation) เพื่อนำผลการประเมินที่ได้ มาพิจารณาปรับปรุงและพัฒนาการจัดการศึกษาของสถาบัน รวมทั้งนำมาใช้ในการวางแผน และการตัดสินใจ เพื่อการจัดการศึกษาของสถาบัน

3) มีความตรง (Validity) มีความเชื่อมั่น (Reliability) และเป็นที่ยอมรับของบุคลากรที่เกี่ยวข้องในสถาบัน

4) มีความชัดเจนไม่คลุมเครือ (Unambiguous) และไม่แปรผันง่ายนัก (Not Susceptibility)

นอกจากนี้ พสุ เดชะรินทร์ (2545, น.66 - 69) ได้กล่าวถึงตัวบ่งชี้ที่ดี (Characteristics of a Good Key Performance Indicators) ว่าควรจะประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ ดังนี้

1) มีความสอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ ภารกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์การ

2) ควรแสดงถึงสิ่งที่มีความสำคัญเท่านั้น ซึ่งตัวบ่งชี้ที่มีความสำคัญนั้นจะมี 2 ลักษณะ ได้แก่ตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงผลการดำเนินงานที่สำคัญขององค์การ หรือที่เรียกว่า Performance Indicators และตัวบ่งชี้ที่ใช้วัดกิจกรรมหรืองานที่มีความสำคัญแต่อาจจะไม่ค่อยผิดพลาด แต่ถ้ากิจกรรมเหล่านี้มีความผิดพลาดเมื่อไรจะก่อให้เกิดปัญหาอย่างใหญ่หลวงแก่องค์การ ซึ่งตัวบ่งชี้ในลักษณะนี้เรียกว่า Danger Indicators ตัวอย่างเช่น ในการขับรถยนต์ ตัวบ่งชี้ที่แสดงถึง Performance ของรถยนต์ได้แก่ในเรื่องของความเร็ว อัตราเร่ง อัตราการใช้น้ำมัน แต่ภายในรถยนต์แต่ละคันยังมีตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงการดำเนินงานของรถยนต์ที่ไม่ได้เป็นลักษณะของ Performance แต่เป็นการดำเนินงานที่มีความสำคัญและเมื่อมีความผิดพลาดเมื่อไรย่อมจะส่งผลต่อรถยนต์ทั้งคัน เช่น ที่วัดความร้อนของเครื่องยนต์ หรือ ไฟสัญญาณเตือนในเรื่องของน้ำมันเครื่อง เป็นต้น

3) ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ที่เป็นเหตุ (Leading Indicators) และผล (Lagging Indicators)

4) ประกอบด้วยมิติหรือมุมมองที่หลากหลาย เช่น ในการให้บริการ มิได้วัดผลจากผลการสำรวจกับผู้รับบริการเท่านั้น แต่ควรรวมถึงมุมมองด้านคุณภาพการให้บริการ และมุมมองด้านการพัฒนาองค์การที่เกี่ยวข้องด้วย

5) ตัวบ่งชี้ที่สร้างขึ้นจะต้องมีบุคคลหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบทุกตัว

6) ตัวบ่งชี้ที่สร้างขึ้นมา ควรเป็นตัวบ่งชี้ที่องค์การสามารถควบคุมได้อย่างน้อยร้อยละ 80 ของตัวบ่งชี้ทั้งหมด ทั้งนี้เนื่องจากถ้าภายในองค์การประกอบด้วยตัวบ่งชี้ที่ไม่สามารถควบคุมได้มากเกินไป จะทำให้ตัวบ่งชี้นั้นไม่สามารถแสดงถึงความสามารถในการดำเนินงานที่แท้จริงขององค์การ

7) เป็นตัวบ่งชี้ที่สามารถวัดได้และเป็นที่เข้าใจของบุคคลทั่วไป ไม่ใช่ตัวบ่งชี้ที่ผู้ที่เข้าใจมีเพียงแค่ผู้จัดทำตัวบ่งชี้เท่านั้น

8) จะต้องช่วยให้ผู้บริหารและบุคลากรสามารถติดตามการเปลี่ยนแปลงต่างๆได้ดี ในการใช้ตัวบ่งชี้ให้เกิดประโยชน์นั้น ไม่ใช่ใช้ตัวบ่งชี้เมื่อต้องการประเมินผลเท่านั้น แต่ควรจะใช้ตัวบ่งชี้ในการติดตามการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่สำคัญสำหรับองค์การ องค์การบางแห่งนำผลของตัวบ่งชี้ใส่ไว้ในระบบ Internet ภายในองค์การ โดยเป็นรูปกราฟิกที่เข้าใจง่าย และประกอบด้วยสีที่เข้าใจทั่วไปในระดับสากล ได้แก่ สีเขียว ซึ่งแสดงว่าตัวบ่งชี้นั้นบรรลุเป้าหมาย ปลอดภัย สีเหลือง

ซึ่งแสดงว่าผลการดำเนินงานตามตัวบ่งชี้นั้นเริ่มที่จะมีปัญหา และสีแดง ซึ่งแสดงว่าตัวบ่งชี้นั้นมีปัญหาเกิดขึ้น ผู้บริหารและบุคลากรสามารถที่จะเข้ามาตรวจสอบตัวบ่งชี้แต่ละตัว ทำให้สามารถทราบว่าการดำเนินงานของตนเอง หน่วยงานของตนเองและองค์การเป็นอย่างไร

9) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์การ ซึ่งเป็นข้อที่ควรระวังในการจัดทำตัวบ่งชี้ เนื่องจาก

9.1) เมื่อมีตัวบ่งชี้ โดยเฉพาะตัวบ่งชี้ของหน่วยงานแต่ละหน่วยงานจะทำให้แต่ละหน่วยงานต้องมีการแย่งชิงทรัพยากรภายในองค์การกัน เพื่อที่จะทำให้แต่ละฝ่ายบรรลุถึงเป้าหมายของตัวบ่งชี้ของตนเอง

9.2) การมีตัวบ่งชี้ของแต่ละหน่วยงาน ทำให้เกิดการไม่ร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานแต่ละหน่วยงาน เนื่องจากหน่วยงานทั้งหลายจะไม่ร่วมมือหรือช่วยเหลือกัน เพราะการช่วยเหลือหน่วยงานอื่นจะทำให้หน่วยงานของตนเองไม่บรรลุถึงเป้าหมาย ที่กำหนดขึ้น

สำหรับ ฮาร์ท (2000, online) กล่าวว่า ตัวบ่งชี้ที่มีประสิทธิภาพ (Effective Indicators) มีลักษณะดังนี้

1) ต้องตรงประเด็น (Relevant) ตัวบ่งชี้ต้องแสดงให้เห็นถึงระบบต่าง ๆ ของสิ่งที่เราต้องการศึกษา

2) ต้องเข้าใจง่าย (Easy to Understand) โดยเฉพาะกับบุคคลที่ไม่มีความรู้ในขอบข่ายที่ศึกษา

3) เชื่อถือได้ (Reliable) สามารถเชื่อถือในข้อมูลที่ตัวบ่งชี้นั้นกำหนดให้

4) นำไปสู่ข้อมูล (Accessible Data) ตัวบ่งชี้สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้

2.3.8 กรอบความคิดเพื่อกำหนดตัวบ่งชี้ทางการศึกษา

ในการกำหนดตัวบ่งชี้ทางการศึกษา ได้อาศัยแนวความคิด "การวิเคราะห์เชิงระบบ" (System Analysis Theory) มาเป็นกรอบ โดยพิจารณาว่าการศึกษาเป็นระบบ ๆ หนึ่งและมีความสัมพันธ์กับระบบย่อยอื่น ๆ ในสังคม ซึ่งได้แก่ ระบบเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองโดยถือว่าระบบการศึกษามีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการช่วยพัฒนาสังคม

โดยแนวคิดดังกล่าว ระบบการศึกษาจะประกอบด้วยส่วนสำคัญ ๆ 3 ส่วนด้วยกันคือ ปัจจัย กระบวนการ และผลผลิต ซึ่ง Johnstone (1981 อ้างถึงใน โชคชัย สิรินพมณี, 2540, น.15-18) ได้กำหนดนิยามสำหรับการจัดทำตัวบ่งชี้ทางการศึกษาไว้ดังนี้

ตัวบ่งชี้ทางการศึกษาที่เป็นปัจจัย คือ ตัวบ่งชี้เกี่ยวข้องกับปัจจัยเชิงปริมาณที่ระบบการศึกษาจะนำมาใช้หรือตัวบ่งชี้ที่เกี่ยวข้องกับความประสงค์ของสังคมที่มีต่อระบบการศึกษาตัวบ่งชี้ทางการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิต ได้แก่ ตัวบ่งชี้ที่อธิบายเกี่ยวกับโครงสร้างของ

ระบบที่ช่วยเปลี่ยนหรือผลิตปัจจัยที่ได้รับมาเป็นผลผลิตหรือตัวบ่งชี้ที่อธิบายถึงลักษณะแยกแยะหรือแจกแจงปัจจัยของระบบการศึกษาหรือทักษะต่าง ๆ ที่พร้อมจะออกสู่ระบบการศึกษาหรือตัวบ่งชี้ที่ช่วยชี้ความพึงพอใจของสังคมที่มีต่อระบบการศึกษา

1. ตัวบ่งชี้ด้านปัจจัย ตัวบ่งชี้กลุ่มปัจจัยมี 2 ลักษณะด้วยกัน คือ ลักษณะแรกเป็นปัจจัยทางด้านทรัพยากรที่ระบบการศึกษาต้องการ ได้แก่ บุคลากร เงิน และทรัพยากรอื่น ๆ เช่นวัสดุอุปกรณ์ ฯลฯ รวมทั้งนักเรียนที่เข้าสู่ระบบการศึกษา ลักษณะที่สอง ได้แก่ ความคาดหวังที่มีต่อการศึกษาเป็นตัวบ่งชี้ที่ช่วยชี้ความต้องการของสังคมที่มีต่อระบบการศึกษา ความต้องการของสังคมต่อการศึกษานี้อาจจะดูได้โดยเปรียบเทียบจากค่าใช้จ่ายที่ประเทศจัดสรรให้แก่การศึกษากับสาขาอื่น ๆ เช่น สาธารณสุข การทหาร เป็นต้น

ความคาดหวังนี้แยกออกได้เป็น 2 กลุ่ม กลุ่มแรกคือ ผู้ให้การบริการหรือผู้จัด ได้แก่ ฝ่ายการเมืองหรือรัฐบาล และกลุ่มที่สองคือ ผู้รับบริการ ซึ่งได้แก่ ประชาชน ความคาดหวังของสองกลุ่มอาจเหมือนหรือแตกต่างก็ได้ แต่โดยทั่วไปแล้วความคาดหวังของสองกลุ่มมักจะปรับให้เข้าหากันหรือใกล้เคียงกัน

2. ตัวบ่งชี้ด้านกระบวนการผลิต กลุ่มตัวบ่งชี้ในด้านกระบวนการผลิต จะช่วยให้เห็นถึงการจำแนกปริมาณที่ได้รับจากปัจจัยตลอดทั้งระบบการศึกษาหรือตลอดโครงสร้างของการศึกษา

3. ตัวบ่งชี้ด้านผลผลิต ตัวบ่งชี้กลุ่มผลผลิตจำแนกออกได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ ประเภทแรก ได้แก่ ทรัพยากรและทักษะต่าง ๆ ที่ระบบการศึกษาผลิตออกมาตัวบ่งชี้กลุ่มนี้จะเป็นตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงปริมาณและระดับของทักษะต่าง ๆ ที่ระบบการศึกษาผลิตได้แก่ จำนวนนักเรียนที่สำเร็จออกมาในระดับการศึกษาต่าง ๆ หรือความสามารถเชิงพุทธิพิสัย (Cognitive ability) ของนักเรียนในแต่ละวิชา ประเภทที่สอง ได้แก่ ระดับความพึงพอใจต่อระบบการศึกษา ตัวบ่งชี้ประเภทนี้จะแสดงให้เห็นว่าระบบการศึกษามีประสิทธิผลเพียงใดในการช่วยพัฒนาบุคลากรให้พัฒนาทักษะและความสามารถ รวมทั้งตัวบ่งชี้ที่ช่วยชี้ให้เห็นว่านายจ้างมีความพึงพอใจเพียงไรต่อทักษะของผู้ที่สำเร็จการศึกษาออกมาในแต่ละระดับหรือประเภทส่วนประเภทสุดท้าย เป็นการวัดความสอดคล้องระหว่างผลผลิตของทรัพยากรและทักษะของระบบการศึกษากับความต้องการของสังคมที่ได้รับผลผลิตจากกระบวนการศึกษา การวัดเช่นนี้คือ การวัดประสิทธิผลของระบบการศึกษาต่อสังคมนั่นเอง

2.3.9 หลักการสร้างตัวบ่งชี้ทางการศึกษา

Johnstone (1981 อ้างถึงใน ชลันดา อินทร์เจริญ, 2537, น.56) อธิบายถึงหลักการสร้างตัวบ่งชี้ทางการศึกษาไว้ว่า โดยทั่วไปวิธีการพัฒนาตัวบ่งชี้มีอยู่ 2 วิธี คือวิธีแรก เป็นการจัดกลุ่มตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับสภาวะที่ต้องการแสดงโดยยึดหลักเหตุผลทางทฤษฎีแล้วดำเนินการ

จัดลำดับความสำคัญของตัวแปรเหล่านั้นตามหลักเกณฑ์เพื่อสังเคราะห์ตัวแปรขึ้นมาเป็นตัวบ่งชี้ วิธีที่สอง เป็นการสร้างตัวบ่งชี้โดยอาศัยข้อมูลเชิงประจักษ์ ที่นำมาวิเคราะห์แล้วจัดกลุ่มตัวแปร โดยใช้หลักสถิติพื้นฐานในการสร้าง สำหรับในการสร้างตัวบ่งชี้นั้นมีข้อควรคำนึงอยู่ 3 ประการ คือ

1. การคัดเลือกตัวแปร
2. การสังเคราะห์ตัวแปรต่าง ๆ เข้าด้วยกัน
3. การกำหนดค่าน้ำหนักตามลำดับความสำคัญของตัวแปร

1. การคัดเลือกตัวแปร การคัดเลือกตัวแปรเพื่อสังเคราะห์เป็นตัวบ่งชี้นั้น จะเริ่มจากการจัดกลุ่มตัวแปรที่พิจารณาเห็นว่ามีความสัมพันธ์กับสถานการณ์ที่มุ่งจะยกขึ้นมาแสดงโดยอาศัยประสบการณ์ที่ผ่านมาหรือผลงานวิจัยในอดีตเป็นพื้นฐาน ในขั้นแรกจะต้องมีความมั่นใจเสียก่อนว่าตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับสภาวการณ์ที่จะแสดง ได้รับการพิจารณาอย่างทั่วถึงด้วยการระบุลักษณะของตัวบ่งชี้ที่สร้างขึ้นอย่างละเอียดชัดเจน ในบางกรณีตัวแปรดังกล่าวอาจได้มาจากการศึกษาเอกสารต่าง ๆ เช่น แผนพัฒนาการศึกษาหรืออาจจะให้ผู้เชี่ยวชาญช่วยกันลงความเห็นว่าลักษณะของตัวบ่งชี้ที่จะสร้างขึ้นควรจะเป็นเช่นไร แต่ถ้าตัวแปรที่เกี่ยวข้องมีจำนวนมากก็จะทำให้แนวคิดและการตีความหมายซับซ้อนยิ่งขึ้น หากเป็นเช่นนั้นก็ควรหาทางกลั่นกรองตัวแปรออกให้เหลือเพียงตัวแปรหลักที่สำคัญเท่านั้น เป็นการป้องกันมิให้ตัวบ่งชี้ที่สร้างขึ้นสะท้อนสภาวการณ์อื่น ๆ ที่ไม่ตรงกับวัตถุประสงค์โดยทั่วไป ถ้าตัวแปรตั้งแต่สองตัวขึ้นไปมีความสัมพันธ์กันเองสูงก็จะไม่นิยมใช้ตัวแปรเหล่านั้นทั้งหมด แต่จะคัดตัวแปรที่สมบูรณ์ที่สุด คือ ตัวแปรที่ไม่มีปัญหาด้านการวัดความคลาดเคลื่อนไว้เพียงตัวเดียว และหากตัวแปรอื่นที่มีความสัมพันธ์ภายในต่ำ แต่มีแนวโน้มว่าจะสามารถอธิบายสภาวการณ์ที่จะเสนอ

2. วิธีการสังเคราะห์ตัวแปร อาจกระทำได้หลายวิธี คือ ถ้าหากตัวแปรมีลักษณะเชื่อถือได้ คือ ตัวแปรแต่ละตัวสามารถทดแทนหรือชดเชยกันได้ เนื่องจากมีการกระจายคล้ายคลึงกัน เช่น การหาตัวบ่งชี้ด้วยจำนวนนักเรียนในระดับประถมศึกษา ซึ่งประกอบด้วยนักเรียนประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ สังกัดสำนักงานการศึกษาท้องถิ่นและประถมศึกษาพิเศษ การสร้างตัวบ่งชี้ก็สามารถทำได้ด้วยการนำองค์ประกอบของตัวแปรมารวมกันโดยวิธีการบวกทางพีชคณิต ในกรณีที่ตัวแปรไม่อาจทดแทนหรือชดเชยกันได้เพราะการเปลี่ยนแปลงของค่าตัวแปรหนึ่งตั้งอยู่บนฐานของอีกตัวแปรหนึ่งเช่นนี้ติด ๆ กันไป ทำให้เกิดตัวบ่งชี้นำทวีคูณ เช่น การเข้าศึกษาในระดับอุดมศึกษา เกิดจากรากฐานของจำนวนนักเรียนในระดับมัธยมศึกษาตอนปลายที่ตกค้างทับทวีคูณทุก ๆ ปี ทำให้ปริมาณการรับสมัครเข้าศึกษาแต่ละปีทวีขึ้นเป็นทวีคูณ การสร้างตัวบ่งชี้สามารถทำได้ด้วยการนำองค์ประกอบของตัวแปรมาคูณกัน อีกวิธีหนึ่ง คือ การนำไปคำนวณค่าเฉลี่ย กรณีที่ได้จากการบวกกันตามวิธีแรก ผลที่ได้รับจะเป็นค่าตัวชี้นำหรือ

ตัวบ่งชี้ (อาจนำค่ามัธยฐานและฐานนิยมมาประมาณการค่าเฉลี่ยได้ แต่อาจจะให้ความหมายแตกต่างกันไปโดยเฉพาะในการอธิบายตัวบ่งชี้) ซึ่งในการสังเคราะห์ตัวแปรนั้น สามารถทำได้หลายวิธีโดยการใช้สูตรต่าง ๆ แต่ทั้งนี้ก็ขึ้นอยู่กับลักษณะของตัวแปร

3. กำหนดน้ำหนักที่จะต้องใช้กับตัวแปรแต่ละตัว การให้ค่าน้ำหนักของตัวแปรมีวิธีหลัก 2 วิธี คือ

วิธีที่ 1 เป็นการลงความเห็นในหมู่นักวิจัยหรือนักวางแผน โดยสมาชิกแต่ละคนจะเสนอค่าน้ำหนักตัวแปรแล้วพิจารณาหาข้อยุติ ด้วยการใช้ค่าเฉลี่ยหรือด้วยการอภิปรายลงความเห็น นอกจากนั้นหากมีการลงความเห็นที่หลากหลายออกไป อาจขอข้อยุติจากผู้เชี่ยวชาญในแขนงต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องโดยการใช้แบบสอบถาม เพื่อตรวจสอบดูค่าร้อยละที่มีผู้ตอบเห็นด้วยกับความสำคัญของตัวแปรนั้นหรืออาจใช้วิธีการที่เป็นระบบมากขึ้น เช่น การใช้เทคนิค Delphi เพื่อสำรวจความคิดเห็นจากกลุ่มคนที่ได้รับคัดเลือกเป็นพิเศษ โดยการสัมภาษณ์หรือทดสอบความคิดเห็นจนได้คำตอบที่ชัดเจนแล้วจึงนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้หาค่าน้ำหนักของตัวแปรต่อไป

วิธีที่ 2 เป็นการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ เพื่อกำหนดค่าน้ำหนักคะแนน เช่นการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) โดยที่ให้ค่าน้ำหนักของตัวแปรอธิบายลักษณะขององค์ประกอบอันหนึ่งหรืออาจใช้ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย จากสมการการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณเป็นต้น

การกำหนดค่าน้ำหนักของตัวแปรองค์ประกอบจึงไม่มีหลักเกณฑ์ที่ตายตัวว่าควรใช้วิธีอิงเหตุผลทางทฤษฎีแล้วจึงลงความเห็นโดยผู้เชี่ยวชาญหรือด้วยวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ เพราะมีสิ่งที่ต้องพิจารณาหลายประการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งคุณสมบัติของตัวบ่งชี้ที่จะสร้างประโยชน์ที่จะนำไปใช้ รวมทั้งคุณสมบัติของตัวแปรย่อยที่จะต้องนำมาใช้ ในทางปฏิบัติมักใช้ทั้งสองวิธีประสมประสานกัน กล่าวคือ ในขั้นวางแผนการเก็บข้อมูลใช้หลักทางทฤษฎีเพื่อจัดกลุ่มตัวแปรที่จะต้องดำเนินการจัดเก็บรวบรวมข้อมูล เมื่อได้ข้อมูลมาแล้วจึงวิเคราะห์ข้อมูลโดยอาศัยหลักทางสถิติเป็นเครื่องตัดสินว่า ตัวแปรใดบ้างที่สมควรนำมาใช้ในการสร้างตัวบ่งชี้ในลำดับความสำคัญลดหลั่นกันไป

การสร้างตัวบ่งชี้ทางการศึกษา

การสร้างตัวบ่งชี้ทางการศึกษา เพื่อใช้ในการวางแผนและการติดตามความก้าวหน้าในการจัดการศึกษามีวิธีการที่สำคัญอยู่ 3 วิธี ซึ่งแต่ละวิธีจะให้ข้อมูลในลักษณะที่แตกต่างกันไป ดังนี้

วิธีที่ 1 การสร้างตัวบ่งชี้ความก้าวหน้า (Self – referenced indicator formation)เป็นการแสดงข้อมูลของระบบการศึกษาในช่วงเวลาต่างกัน เพื่อให้เห็นความก้าวหน้าของการดำเนินงานจากช่วงระยะเวลาหนึ่ง ตามปกติจะเปรียบเทียบข้อมูลระหว่างปี โดยกำหนดปีที่เริ่มต้นและปีที่สิ้นสุด เนื่องจากช่วงระยะเวลาดังกล่าวมีการดำเนินโครงการที่นักวางแผนหรือผู้บริหารมีความ

ประสงค์อยากทราบความก้าวหน้าที่เกิดขึ้น ข้อมูลที่จำเป็นสำหรับตัวบ่งชี้ประเภทนี้ คือ ข้อมูลระยะยาวโดยกำหนดข้อมูลในปีฐานเท่ากัน คือ เท่ากับ 100 ข้อมูลในปีอื่น ๆที่ย้อนหลัง รวมทั้งปีต่อมาจากปีฐานก็คือคำนวณจากค่าที่กำหนดในปีฐานค่าตัวบ่งชี้ของปีใดที่ต่ำกว่า 100 หมายความว่ามีระดับต่ำกว่าปีฐาน ส่วนค่าสูงกว่า 100 แสดงว่า ระดับของตัวบ่งชี้ในปีนั้นสูงกว่าในปีฐาน ค่าความแตกต่างนี้คือค่าร้อยละที่เปลี่ยนแปลงในช่วงระยะเวลาที่คิดจากปีฐาน

วิธีที่ 2 การสร้างตัวบ่งชี้โดยอิงเกณฑ์ (Criterial - referenced indicator formation)ตัวบ่งชี้ประเภทนี้จะต้องนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานที่มักจะกำหนดไว้ในแผนพัฒนาการศึกษาหรือแผนปฏิบัติการ โดยระบุไว้ว่าในช่วงระยะเวลาที่อยู่ในแผนจะพยายามปรับปรุงการดำเนินงานด้านต่าง ๆ เพื่อให้ได้ผลตามเป้าหมายที่วางไว้ เป้าหมายดังกล่าวประกอบกับระยะเวลาที่ระบุไว้ในแผนจึงเป็นเกณฑ์ที่จะชี้วัดว่าการดำเนินงานได้บรรลุเป้าผลตามที่กำหนดไว้หรือไม่อย่างไร

วิธีที่ 3 การสร้างตัวบ่งชี้โดยอิงปทัสฐาน (norm – referenced indicator formation) ตัวบ่งชี้ประเภทนี้สร้างขึ้นเพื่อแสดงสถานภาพของระบบการศึกษาต่าง ๆว่าอยู่ในระดับใด โดยเปรียบเทียบกันระหว่างระบบการศึกษาที่คล้ายคลึงกัน หรือเปรียบเทียบระบบการศึกษาย่อยที่อยู่ภายใต้ระบบใหญ่เดียวกัน วิธีการสร้างตัวบ่งชี้โดยอิงปทัสฐานจึงมีความเหมาะสมที่นำมาใช้สำหรับการพัฒนาระบบการศึกษา เพื่อให้เกิดความเสมอภาคในด้านการจัดสรรทรัพยากร ด้านกระบวนการบริหาร การนิเทศและการเรียนการสอน ทั้งนี้โดยมีเป้าหมายสูงสุดในการสร้างความเสมอภาคในด้านคุณภาพการศึกษา ซึ่งอาจวัดได้จากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน เป็นต้น

7. ตัวบ่งชี้ (Indicator) และเกณฑ์ (Criteria) ในการวัดความเป็นเลิศทางวิชาการ ศิริชัย กาญจนวาสี (2537, น.68-69) ได้กล่าวไว้ว่า ตัวบ่งชี้เป็นสิ่งที่มีความผูกพันกับเกณฑ์และมาตรฐานซึ่งใช้เป็นตัวตัดสินความสำเร็จ หรือคุณค่าของการดำเนินงาน หรือผลการดำเนินงานที่ได้รับ โดยให้ความหมายของเกณฑ์และมาตรฐานที่แสดงให้เห็นถึงความเกี่ยวข้อง และความแตกต่างกัน ดังนี้

เกณฑ์ (Criteria) หมายถึง ระดับหรือมาตรฐานที่ถือว่าเป็นความสำเร็จของการดำเนินงานหรือผลการดำเนินงาน เกณฑ์จึงเป็นตัวตัดสินคุณภาพที่ถือว่าเป็นความสำเร็จของการดำเนินงานหรือผลการดำเนินงาน การปฏิบัติหรือผลที่ได้รับ เกณฑ์อาจได้มาจากมาตรฐานทางวิชาชีพ มาตรฐานการกระทำ หรือระดับความคาดหวังที่พึงประสงค์ของกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ เช่น มาตรฐานที่กำหนดโดยผู้เชี่ยวชาญ ความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการค่านิยมของสังคม เป็นต้น

เกณฑ์สามารถจำแนกออกเป็น 2 ประเภท คือ เกณฑ์สัมพัทธ์ (Relative Criterion)และเกณฑ์สัมบูรณ์ (Absolute Criterion) โดยเกณฑ์สัมพัทธ์เป็นเกณฑ์ที่พัฒนามาจากประสบการณ์ในการเปรียบเทียบผลระหว่างโครงการ หรือเปรียบเทียบกับผลที่เคยทำมาแล้ว หรือเปรียบเทียบกับ

ปกติวิสัย (norm) ของการจัดโครงการทั่ว ๆ ไป สำหรับเกณฑ์สัมบูรณ์เป็นเกณฑ์ที่พัฒนามาจากหลักเหตุผลเกี่ยวกับมาตรฐานของสิ่งนั้น หรือความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับมาตรฐานอันเป็นที่ยอมรับ หรือคุณภาพของสิ่งนั้นอันเป็นที่ยอมรับของผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ

มาตรฐาน (Standard) หมายถึง ระดับการปฏิบัติที่แสดงถึงความสำเร็จอันเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไป ตัวอย่างเช่น มาตรฐานการเจริญเติบโตทางด้านร่างกายของเด็กไทย คะแนน 80% ถือเป็นมาตรฐานการสอบได้ใบขับขี่รถยนต์ มาตรฐานของการปฏิบัติในวิชาชีพต่าง ๆ เป็นต้นจากคำจำกัดความข้างต้น ทำให้เห็นถึงความแตกต่างและความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันของตัวบ่งชี้ เกณฑ์ และมาตรฐาน ซึ่งจะพบว่าระหว่างเกณฑ์กับมาตรฐานนั้นเกณฑ์ดูจะมีความหมายที่กว้างกว่ามาตรฐานตลอดจนสามารถรวมเอาความหมายของมาตรฐานไว้ในการพิจารณาตัดสินได้ด้วย ดังนั้นในการศึกษาเกี่ยวกับการประเมินหรือตัดสินเรื่องใด ๆ นั้นตัวบ่งชี้และเกณฑ์จึงเป็นสิ่งที่ควรให้การพิจารณาประกอบกัน

แทน (1992) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการใช้ตัวแปรหลายตัว (Multivariate)ในการประเมินคุณภาพของภาควิชาที่เปิดสอนหลักสูตรปริญญาเอกทางสังคมวิทยา โดยใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบแบบ Principle Component Factor Analysis เพื่อหากลุ่มของตัวแปรที่ใช้ในการบ่งชี้ความเป็นเลิศทางวิชาการของภาควิชา และหาตัวบ่งชี้ที่ใช้ในการประเมินคุณภาพ หรือความเป็นเลิศที่ดีที่สุด ด้วยการหาสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการจัดเรียงลำดับความเป็นเลิศของภาควิชา ตามตัวบ่งชี้รวมที่วิเคราะห์ได้จากการจัดอันดับภาควิชาโดย Conference Boardตัวแปรที่ศึกษามีทั้งสิ้น 12 ตัวแปร ผลการศึกษา ได้กลุ่มตัวแปร 3 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ

1. กลุ่มตัวแปร การวิจัยของอาจารย์ (Faculty Research)
2. กลุ่มปัจจัยนำเข้า (Input Cluster)
3. กลุ่มตัวแปรนักศึกษา (Student Cluster)

ซึ่งตัวแปรทั้ง 3 กลุ่มนี้ แทนสามารถสร้างตัวบ่งชี้รวมความเป็นเลิศทางวิชาการของภาควิชาได้ 7 ตัวใหญ่ ๆ คือ

ตัวบ่งชี้ที่ 1 ได้แก่ กลุ่มตัวแปรการวิจัยของอาจารย์ ประกอบด้วย กิจกรรมการวิจัยของอาจารย์ จำนวนเอกสารทางวิชาการ โดยเฉลี่ยของอาจารย์ เปอร์เซ็นต์ของอาจารย์ที่มี one or publication faculty grantmanship และทรัพยากรห้องสมุด

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ได้แก่ กลุ่มปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย จำนวนนักศึกษาที่เข้ารับการศึกษาในโปรแกรม จำนวนอาจารย์ ค่าใช้จ่ายในการวิจัยของภาควิชา จำนวนผู้สำเร็จการศึกษาที่ได้รับปริญญาเอกตามหลักสูตร

ตัวบ่งชี้ที่ 3 ได้แก่ กลุ่มตัวแปรนักศึกษา ประกอบด้วย ระยะเวลาที่นักศึกษาใช้ในการศึกษาระดับปริญญาเอกตามหลักสูตร สัดส่วนของผู้สำเร็จการศึกษาที่ออกไปประกอบอาชีพนอกสถาบัน สัดส่วนของผู้สำเร็จการศึกษาที่ได้รับ Ph.D

ตัวบ่งชี้ที่ 4 เกิดจากการรวมกันของกลุ่มตัวแปรการวิจัยของอาจารย์ และกลุ่มตัวแปรปัจจัยนำเข้า

ตัวบ่งชี้ที่ 5 เกิดจากการรวมกันของกลุ่มตัวแปรการวิจัยของอาจารย์และกลุ่มตัวแปรนักศึกษา

ตัวบ่งชี้ที่ 6 เกิดจากการรวมกันของกลุ่มตัวแปรปัจจัยนำเข้าและกลุ่มตัวแปรนักศึกษา

ตัวบ่งชี้ที่ 7 เกิดจากการรวมกันของกลุ่มตัวแปรการวิจัยของอาจารย์ กลุ่มตัวแปรปัจจัยนำเข้า และกลุ่มตัวแปรนักศึกษา

ซึ่งพบว่าตัวบ่งชี้ที่ดีที่สุดในการประเมินความเป็นเลิศของสถาบันนั้นคือตัวบ่งชี้ที่ 4 และ 7 เนื่องจากมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของสเปียร์แมนกับการจัดอันดับของผู้ทรงคุณวุฒิสูงสุด คือ .896 และ .833 ตามลำดับ

Fairweather and Brown (1991) ได้ทำการศึกษามิติและโครงสร้างของหลักสูตรการศึกษาที่มีคุณภาพ พร้อมทั้งดูความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในแต่ละมิติโดยศึกษาใน 3 สาขาวิชาของระดับบัณฑิตศึกษา ได้แก่ คอมพิวเตอร์ วิศวกรรมไฟฟ้าและวิศวกรรมเครื่องกล ด้วยการกำหนดมิติคุณภาพเป็น 5 ด้าน คือ คุณภาพของอาจารย์ คุณภาพของนักศึกษา ทรัพยากรและความมีชื่อเสียงของสถาบัน ทำการวัดคุณภาพใน 2 ระดับ คือ ระดับสถาบันและระดับสาขาวิชา ผลการศึกษา พบว่า มิติหรือโครงสร้างของหลักสูตรการศึกษาที่มีคุณภาพนั้นประกอบด้วย 4 มิติ คือ

1. คุณภาพการศึกษา (ในระดับสถาบันวัดได้จากตัวแปร "อัตราการรับนักศึกษาเข้ามาใหม่" ในระดับสาขาวิชาวัดได้จากตัวแปร "อัตราการรับเข้าของนักศึกษาบัณฑิตศึกษา")

2. ขนาด (ในระดับสถาบันวัดได้จากตัวแปร "ขนาดห้องสมุด" ในระดับสาขาวิชาวัดได้จากตัวแปร "จำนวนนักศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษา")

3. ทรัพยากร (ในระดับสถาบันวัดได้จากตัวแปร "อัตราส่วนระหว่างนักศึกษาบัณฑิตศึกษาบัณฑิตศึกษาต่ออาจารย์")

4. คุณภาพอาจารย์และความมีชื่อเสียง (ในระดับสถาบันวัดได้จากตัวแปร "เปอร์เซ็นต์อาจารย์ที่มีวุฒิปริญญาเอก จำนวนอาจารย์ที่มีคุณภาพตามที่องค์การ NAS ได้ให้คะแนนไว้ สัดส่วนของคะแนนการเป็นมหาวิยาลัยวิจัย ที่ Carnegie Comission ให้ไว้" ในระดับสาขาวิชาวัดได้จากตัวแปร "จำนวนอาจารย์ที่มีชื่อเสียงซึ่ง NAS ให้คะแนน ทุนวิจัยทั้งหมดที่ได้รับ การรับรองวิทยฐานะ") ในที่นี้คุณภาพอาจารย์และความมีชื่อเสียงนั้นนับเป็นมิติเดียว เพราะมีความสัมพันธ์สูง

Conrad and Blackburn (1985) ได้ทำการศึกษาตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับคุณภาพของภาควิชาของมหาวิทยาลัยของรัฐจากจำนวน 22 รัฐ ในระดับปริญญาโทและปริญญาเอกของ 5 ภาควิชา คือ ชีววิทยา เคมี การศึกษา ประวัติศาสตร์ และคณิตศาสตร์จากประชากรทั้งสิ้น 110 ภาควิชา กลุ่มตัวอย่างในการศึกษา 45 ภาควิชาที่มีข้อมูลพอ ซึ่งเป็นตัวแทนจาก 14 สถาบัน ตัวแปร 73 ตัวแปร ศึกษาได้โดยใช้กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิประเมินคุณภาพของภาควิชาดังกล่าว หาความสัมพันธ์โดยการคำนวณสหสัมพันธ์อย่างง่าย (Simple Correlation) และการถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวแปรทางด้านผลผลิตทางวิชาการของอาจารย์ (Scholarly Productivity) มีความสัมพันธ์สูงกับคุณภาพของภาควิชาและสามารถพยากรณ์คุณภาพได้ 28% โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาระงานของอาจารย์ (Teaching Workload) ที่สามารถพยากรณ์ความเป็นเลิศของภาควิชาได้อย่างดี 12 % กลุ่มตัวแปรด้านการเข้าศึกษาของนักศึกษา (Student Enrollment) มีความสัมพันธ์ปานกลาง-มาก ได้แก่ จำนวนนักศึกษาทั้งหมดที่เข้าศึกษาในระดับปริญญาตรีและระดับบัณฑิตศึกษา (r = .42) จำนวนนักศึกษาทั้งหมดที่เข้าศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษา (r=.31) จำนวนนักศึกษาทั้งหมดที่เข้าศึกษาในระดับปริญญาตรี (r = .43) ซึ่งเมื่อพิจารณาโดยรวมแล้วพบว่ามีความสามารถในการพยากรณ์คุณภาพของภาควิชา 32 % กล่าวว่า เป็นตัวบ่งชี้ขนาดของภาควิชาที่องค์ประกอบสำคัญยิ่ง ตัวแปรความสามารถทางวิชาการของนักศึกษา มีความสัมพันธ์ปานกลางกับคุณภาพของภาควิชา (r = .31) สามารถพยากรณ์คุณภาพได้ 9 % กลุ่มตัวแปรหลักสูตร มีความสัมพันธ์สูงกับคุณภาพของภาควิชา สามารถพยากรณ์คุณภาพวิชาได้ถึง 31%

Vinsonhalar (1991) ได้พัฒนาฐานข้อมูลในการติดตามและตรวจสอบคุณภาพของมหาวิทยาลัยที่เปิดสอนระดับปริญญาเอกของสหรัฐอเมริกา โดยฐานข้อมูลใช้ชื่อว่า DIQDB (The Doctoral Institution Quality Data Base) ซึ่งในฐานข้อมูลนี้จะมีตัวบ่งชี้คุณภาพ (Quality Indicators) เป็นตัวแปร "Output" ที่เป็นตัวแทนคุณภาพทางวิชาการรวมอยู่ด้วย ได้แก่

1. จำนวนผลงานทางวิชาการของอาจารย์ในวารสาร
2. จำนวนและขนาดของเงินสนับสนุนด้านการวิจัยที่รัฐให้แก่สถาบัน
3. การประเมินความมีชื่อเสียงของอาจารย์หรือหลักสูตร

Mayhew, Ford, and Hubbard (1990 อ้างถึงในอาทิตยา ดวงมณี, 2540, น.51) ได้เสนอว่า การที่สถาบันอุดมศึกษาต้องการที่จะบรรลุถึงการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพหรือมีความเป็นเลิศทางวิชาการจะต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้ คือ

1. หลักสูตรและการจัดวิชาการศึกษาทั่วไป การจัดหลักสูตรและรายวิชาจะต้องส่งผลต่อการพัฒนาเชาว์ปัญญาของนักศึกษาอย่างแท้จริง ให้นักศึกษามีความรู้ในหลาย ๆ ด้านทั้งด้าน

ศิลปะ ดนตรี รัฐศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ ฯลฯ ด้วย อีกทั้งหลักสูตรควรส่งผลให้นักศึกษามีพัฒนาการทางด้านความคิดที่ซับซ้อนได้มากขึ้นเรื่อย ๆ

2. กิจกรรมนอกหลักสูตรหรืองานบุคลากรนักศึกษา จะต้องช่วยส่งเสริมในการพัฒนาเชาว์ปัญญา ส่งเสริมบุคลิกลักษณะและทักษะทางสังคมให้กับนักศึกษาอย่างแท้จริง

3. คุณภาพอาจารย์ การที่ทำให้อาจารย์สามารถทำงานได้อย่างมีคุณภาพจะต้องพิจารณาประกอบกันในเรื่อง เงินเดือน ค่าตอบแทน และสวัสดิการต่าง ๆ ต้องสูงพอเมื่อเทียบกับวิชาชีพอื่น ๆ ภาระงานสอนต้องเหมาะสมตามจำนวนวิชาในแต่ละภาคการศึกษา เพราะถ้าอาจารย์คนเดียวสอนหลายวิชาเกินไปในหนึ่งภาคการศึกษาอาจจะทำให้การสอนนั้นไม่มีคุณภาพและไม่มีเวลาพอที่จะสามารถสร้างสรรค์งานวิชาการอื่น ๆ ได้ งบประมาณและทรัพยากรสนับสนุนทางวิชาการต้องมากพอ เช่น งบประมาณของห้องสมุดควรเพิ่มขึ้น เงินทุนวิจัยต้องมีเพียงพอ นอกจากนี้ ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงวิธีการรับอาจารย์ใหม่ เฉพาะที่มีคุณภาพไว้เท่านั้นด้วย

4. การเรียนการสอนที่มีคุณภาพ นอกจากการสอนที่ทำให้นักศึกษามีพัฒนาการทางเชาว์ปัญญาอย่างแท้จริงแล้ว อาจารย์ผู้สอนยังเป็นแบบอย่างและเป็นผู้สอนในความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เป็นผู้ขัดเกลาพฤติกรรมให้กับนักศึกษา ดังนั้นการสอนที่เป็นเลิศต้องคำนึงถึง อารมณ์ รูปแบบ ความเชื่อ และทัศนคติของอาจารย์ผู้สอนแต่คนด้วย

5. ภาวะผู้นำทางวิชาการ จะต้องคำนึงถึงสิ่งสำคัญ 5 ประการ คือ ประการแรก การรับอาจารย์ใหม่และการพัฒนาอาจารย์ ประการที่สอง การจัดสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่ส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการและการพัฒนาเชาว์ปัญญาของอาจารย์ ประการที่สาม จะต้องพยายามกระตุ้นความเชื่อ ทัศนคติ และการปฏิบัติอย่างจริงจังต่อความเป็นเลิศทางวิชาการให้เกิดขึ้นกับทุกคนในองค์การ ประการที่สี่ จะต้องมีกระบวนการที่สร้างเสริมปัญญา มีกระบวนการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างนักศึกษาด้วยกัน ระหว่างอาจารย์ด้วยกัน และระหว่างอาจารย์กับนักศึกษาและประการสุดท้าย สถาบันต้องเข้าใจความต้องการของนักศึกษา ให้นักศึกษาได้แสดงความคิดเห็นความต้องการ มิใช่บังคับหรือจำกัดขอบเขตให้นักศึกษาต้องปฏิบัติทุกเรื่อง

Webster (1981, pp.20-24) ได้กล่าวว่า ในอดีตที่ผ่านมาการประเมินคุณภาพสถาบันอุดมศึกษาที่นิยมใช้มี 6 วิธี โดยถือเกณฑ์ต่างกัน แต่ละวิธีมีทั้งข้อดีข้อเสีย กล่าวคือ

วิธีแรก เป็นการจัดอันดับคุณภาพโดยใช้เกณฑ์ความมีชื่อเสียง (Reputational Ranking) คือให้ผู้เชี่ยวชาญ เช่น คณบดี หัวหน้าภาค นักวิชาการสาขาวิชานั้น ๆ เป็นผู้จัดอันดับสถาบันที่มีคุณภาพ ซึ่งข้อดีของวิธีนี้อยู่ที่ความน่าเชื่อถือและชื่อเสียงของผู้เชี่ยวชาญ แต่มีข้อเสียที่มีโอกาสในการเกิด Halo Effect เนื่องจากความลำเอียงของผู้เชี่ยวชาญได้

วิธีที่สอง ใช้เกณฑ์ความสำเร็จของอาจารย์ โดยดูจากเกียรติยศ ชื่อเสียง และรางวัลที่อาจารย์ได้รับ (Faculty Awards, Honors and Prices) การใช้เกณฑ์นี้จะมีความเป็นปรนัย(Objective) มากกว่าวิธีแรก แต่มีข้อเสีย คือ สถาบันที่ได้อันดับว่ามีคุณภาพมักจะเป็นสถาบันที่มีชื่อเสียงและมีเงินทุนหรือทรัพยากรมาก ๆ เท่านั้น

วิธีที่สาม การใช้เกณฑ์จำนวนการอ้างอิงทางวิชาการ (Citation in Citation Indexs) โดยการนับจำนวนการอ้างอิงทางวิชาการของอาจารย์ต่อคน (Per capita) จากเอกสารที่พิมพ์เผยแพร่ ซึ่งจะแสดงความแข็งแกร่ง ความมีอิทธิพล ถ้ามีการอ้างถึงบ่อย ๆ แต่มีข้อเสีย คือ ถ้าไม่ได้เขียนสาขาที่เป็นที่นิยมนัก ก็มักไม่ถูกอ้างอิงและการอ้างอิงก็มักถูกอ้างในช่วงเวลาที่เรื่องนั้นกำลังเป็นที่นิยมเท่านั้น บอกไม่ได้ด้วยว่าการอ้างอิงแต่ละครั้งเป็นไปในทางที่ดีหรือไม่ดีนับถูกต้องจริงหรือไม่ และการได้รับการอ้างอิงในทางที่ดีจากบุคคลที่เป็นที่รู้จักหรือมีชื่อเสียงนั้นยิ่งมีค่ามากกว่าการได้รับการอ้างอิงโดย นักศึกษาปริญญาโท

วิธีที่สี่ การใช้เกณฑ์ความสำเร็จในชีวิต นักศึกษา วิธีนี้เป็นการวัดคุณภาพและพัฒนานักศึกษาอย่างแท้จริง ถึงแม้ว่าจะเป็นสถาบันเล็ก ทรัพยากรน้อย แต่ถ้าทุ่มเทให้กับการสอนและพัฒนาอย่างแท้จริงก็เป็นสถาบันที่มีคุณภาพได้ แต่วิธีนี้อาจใช้เวลานานและ Astin (อ้างถึงใน อาทิตยา ดวงมณี, 2540, น.56) กล่าวว่า ความสำเร็จของบัณฑิตอาจไม่ได้มาจากกระบวนการผลิตของสถาบันเพียงอย่างเดียว อาจขึ้นกับพื้นฐานครอบครัว ความสามารถส่วนตัวหรือกิจกรรมนอกสถาบันได้

วิธีที่ห้า การใช้เกณฑ์คะแนนสอบเข้ามหาวิทยาลัยของนักศึกษาโดยใช้แบบทดสอบมาตรฐาน วิธีการนี้มีข้อดีตรงเก็บรวบรวมข้อมูลง่าย แต่มีข้อเสีย คือ คำนึงถึงความสามารถของนักศึกษาใหม่เพียงอย่างเดียวไม่ได้ดูว่าสถาบันให้การศึกษาที่มีคุณภาพจริงหรือไม่

วิธีที่หก การใช้เกณฑ์ปริมาณทรัพยากรทางวิชาการของสถาบัน อาจจะวัดจากตัวบ่งชี้ค่าใช้จ่ายต่อหัวของนักศึกษา อัตราส่วนของนักศึกษาต่ออาจารย์ หรือจำนวนหนังสือในห้องสมุด ซึ่งวิธีนี้สามารถวัดและเปรียบเทียบระหว่างสถาบันได้ง่าย แต่มีข้อเสีย คือ ถึงแม้ทรัพยากรมากแต่ถ้านักศึกษาไม่ใช้ทรัพยากรนั้นให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ ก็ไม่สามารถพัฒนาให้เกิดคุณภาพได้ จากเกณฑ์ทั้งหมดนี้ Webster (1981, pp.20-24) ได้ให้ข้อเสนอแนะว่าในการวัดคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษา ควรใช้เกณฑ์หลาย ๆ ด้านประกอบกันและควรศึกษาในลักษณะต่อหน่วยมากกว่าศึกษาในภาพรวมหมดเพราะขนาดของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่งมีขนาดต่างกัน บุญรอด วุฒิศาสตร์กุล (อ้างถึงใน อาทิตยา ดวงมณี, 2540, น.54) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับเกณฑ์การพิจารณาความเป็นเลิศของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารวิชาการในระดับรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ คณบดี และหัวหน้าภาควิชา พบว่า องค์ประกอบของความเป็นเลิศของ

สถาบันมี 5 ประการที่สำคัญตามลำดับ ซึ่งผู้วิจัยจะขอนำเสนอพร้อมเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผู้ที่ทำการศึกษาไว้เห็นว่าเป็นประเด็นที่ควรคำนึงถึง มีดังนี้

อันดับที่หนึ่ง ได้แก่ คุณภาพของอาจารย์หรือผู้สอน ซึ่งมีเกณฑ์ที่ควรคำนึงถึงในการพิจารณา คือ

1. จำนวนอาจารย์ประจำในคณะ/ภาควิชา ที่สามารถสอนวิชาเอก ในระดับปีที่ 3 หรือ 7
2. จำนวนอาจารย์ประจำในคณะ/ภาควิชาที่มีวุฒิตั้งแต่ปริญญาโทหรือเทียบเท่าขึ้นไป
3. การพัฒนาอาจารย์โดยการให้ทุนศึกษาต่อ ให้เข้าสัมมนา ฝึกอบรมในแต่ละปีการศึกษา
4. จำนวนอาจารย์ประจำในคณะ/ภาควิชาที่เขียนบทความหรือแต่งตำราและได้รับการตีพิมพ์ในระยะเวลา 2 ปีที่ผ่านมา

อันดับที่สอง ได้แก่ หลักสูตรที่ใช้ในการเรียนการสอน มีเกณฑ์ที่ควรคำนึงถึงในการพิจารณา คือ

1. เนื้อหาของหลักสูตรมีความลึกซึ้งทางวิชาการ และตอบสนองความต้องการของตลาดแรงงาน
2. มีกิจกรรมเสริมหลักสูตร และประสบการณ์ในวิชาชีพอย่างเพียงพอ
3. มีการปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรอยู่เสมอ

อันดับที่สาม ได้แก่ห้องสมุดหรือศูนย์การค้นคว้ามีเกณฑ์ที่ควรคำนึงถึงในการพิจารณา คือ

1. จำนวนหนังสือ วารสาร หนังสืออ้างอิง และเอกสารอื่น ๆ ของสาขาวิชาเพียงพอและทันสมัย
2. ห้องสมุดให้บริการ และเอื้อต่อการค้นคว้าวิจัยของอาจารย์เป็นอย่างยิ่ง
3. มีงบประมาณเพียงพอที่จัดซื้อหนังสือ วารสาร สิ่งพิมพ์ที่ทันสมัยเข้าห้องสมุด
4. อาจารย์ประจำในคณะ/ภาควิชาสามารถให้ห้องสมุดซื้อหนังสือตามความต้องการของคณะ/ภาควิชาได้

อันดับที่สี่ ได้แก่ คุณภาพของนักศึกษา มีเกณฑ์ที่ควรคำนึงถึงในการพิจารณา คือ

1. ให้อาจารย์เข้ามาสัมมนา ฝึกอบรม เพื่อกระตุ้นให้ทำวิจัยในแต่ละปีการศึกษา
2. งบประมาณของสถาบันที่จะสนับสนุนการวิจัย
3. นโยบายของสถาบันที่ส่วนส่งเสริม และสนับสนุนให้อาจารย์ทำวิจัยและผลิตผลงานทางวิชาการ
4. ปริมาณงานประจำที่ได้รับมอบหมายเอื้อต่อการทำวิจัย หรือผลิตผลงานทางวิชาการอย่างต่อเนื่อง

อาณัติ อาภาภิรม (2531, น.26-41) ได้กล่าว ณ ที่ประชุมอธิการบดีในการปาฐกถา เรื่อง การพึ่งตนเองของมหาวิทยาลัยของรัฐเกี่ยวกับความเป็นเลิศทางวิชาการว่า ตัวบ่งชี้(Indicator) ที่จะใช้วัดความเป็นเลิศทางวิชาการ ควรประกอบด้วย 4 ประการ คือ คุณภาพอาจารย์การวิจัย/การเขียนตำราของอาจารย์ เครื่องมือและอุปกรณ์การสอน และนิสิต/นักศึกษาดังนั้นในการศึกษาเพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ความเป็นเลิศทางวิชาการจึงควรเป็นการศึกษาเพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้รวม (Composite Indicators) โดยอาศัยตัวบ่งชี้ (ตัวแปร) ที่สัมพันธ์กับคุณภาพหรือความเป็นเลิศทางวิชาการหลาย ๆ ตัวตามองค์ประกอบ (มิติ) ของคุณภาพดังที่กล่าวถึง ซึ่งถ้าจะทำการศึกษาเชิงปริมาณแล้วก็ควรที่จะมีการกำหนดเกณฑ์สำหรับการเก็บข้อมูลและประเมินข้อมูลเชิงประจักษ์ของแต่ละตัวแปรหรือตัวบ่งชี้ด้วย โดยเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นอาจจะเป็นเกณฑ์สัมพันธ์หรือเกณฑ์สัมบูรณ์ก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความต้องการและเป้าหมายของแต่ละสถาบันและการได้รับผลการพิจารณาตัดสินของผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้ได้มาตรฐานอันเป็นที่ยอมรับของความเป็นเลิศทางวิชาการของภาค/สาขาวิชานั้น ๆ

อาทิตยา ดวงมณี (2540, น.204 - 211) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมสำหรับความเป็นเลิศทางวิชาการของสาขาวิชาการวิจัยทางการศึกษาในมหาวิทยาลัยของรัฐ ผลการวิจัยพบว่า ได้ตัวบ่งชี้รวมทั้งหมด 6 มิติ/องค์ประกอบของความเป็นเลิศทางวิชาการ มีตัวบ่งชี้ย่อย 61 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้ด้านคุณภาพอาจารย์ 10 ตัวบ่งชี้ ด้านการวิจัย/ผลงานทางวิชาการของอาจารย์ 9 ตัวบ่งชี้ ด้านทรัพยากรสนับสนุนทางวิชาการ 8 ตัวบ่งชี้ ด้านคุณภาพนิสิต/นักศึกษา 12 ตัวบ่งชี้ ด้านหลักสูตร ที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอน 7 ตัวบ่งชี้ และด้านภาวะผู้นำทางวิชาการของหัวหน้าภาค/สาขาวิชา 9 ตัวบ่งชี้ จำแนกตัวบ่งชี้ตามระบบการศึกษาได้เป็น ตัวบ่งชี้ด้านปัจจัยนำเข้า 16 ตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้ด้านกระบวนการ 27 ตัวบ่งชี้ และตัวบ่งชี้ด้านผลผลิต 18 ตัวบ่งชี้

จรินทร์ เทศวานิช (2541, น.39 – 49) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาดัชนีชี้วัดคุณภาพการจัดการศึกษาสาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบในระบบ และกลไกการประกันคุณภาพการศึกษาที่สอดคล้องกับนโยบาย และแนวปฏิบัติในการประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษา มี 12 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) กลไกควบคุมมาตรฐานการศึกษาระดับอุดมศึกษา 2) ปรัชญาและจุดมุ่งหมายของมหาวิทยาลัย 3) กระบวนการเรียนการสอน 4) นักศึกษา 5) หลักสูตร 6) บุคลากร 7) สื่อการสอน 8) ห้องสมุด 9) สภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ 10) งบประมาณ 11) การวิจัย 12) การบริการการศึกษา

ศักดิ์ชาย เพชรช่วย (2541, น.205 - 217) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมคุณภาพการศึกษาของคณะครุศาสตร์ในสถาบันราชภัฏ ผลการวิจัยพบว่า ตัวบ่งชี้รวมคุณภาพการศึกษามีทั้งสิ้น 75 ตัวบ่งชี้ โดยมีองค์ประกอบของคุณภาพการศึกษา 11 องค์ประกอบ ประกอบด้วยองค์ประกอบด้านอาจารย์ 11 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบด้านการเรียนการสอนมี 14 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบ

ด้านหลักสูตรมี 9 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบด้านนักศึกษามี 7 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบด้านปรัชญา พันธกิจและวัตถุประสงค์มี 4 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบด้านการบริหารและการจัดการมี 6 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบด้านแหล่งทรัพยากรการเรียนรู้มี 5 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบด้านการวิจัยมี 5 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบด้านการเงินและงบประมาณมี 5 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบด้านกิจการนักศึกษามี 5 ตัวบ่งชี้ และองค์ประกอบด้านอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมมี 4 ตัวบ่งชี้ และโมเดลสมการโครงสร้างคุณภาพการศึกษาของคณะครุศาสตร์ในสถาบันราชภัฏ มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิดีมาก

ดังนั้น ในการวิจัยเพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้คุณภาพการจัดการศึกษา จึงควรเป็นการศึกษาเพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ที่สัมพันธ์กับคุณภาพหรือความเป็นเลิศทางวิชาการหลาย ๆ ตัว ตามองค์ประกอบ (มิติ) ของคุณภาพดังกล่าว ซึ่งถ้าจะทำการศึกษาในเชิงปริมาณแล้ว ก็ควรที่จะกำหนดเกณฑ์สำหรับการเก็บข้อมูลและประเมินข้อมูลเชิงประจักษ์ของแต่ละตัวแปรหรือตัวบ่งชี้ด้วย ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับความต้องการและเป้าหมายของแต่ละสถาบัน และการได้รับผลการพิจารณาตัดสินของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้ได้มาตรฐานอันเป็นที่ยอมรับของความเป็นเลิศทางวิชาการของภาค/สาขาวิชานั้น

2.3.10 การตรวจสอบคุณภาพของตัวบ่งชี้

ในการพัฒนาตัวบ่งชี้นั้น วรรณี แกมเกตุ (2540, น.23) กล่าวไว้ว่า ควรคำนึงถึงและให้ความสำคัญกับการตรวจสอบคุณภาพตัวบ่งชี้ ซึ่งประกอบด้วยหลักการกว้าง ๆ 2 อย่าง คือ การตรวจสอบคุณภาพใต้กรอบแนวคิดทางทฤษฎี และการตรวจสอบด้วยวิธีการทางสถิติ อย่างไรก็ตาม การตรวจสอบด้วยวิธีการทางสถิติ เป็นเพียงหลักฐานหรือข้อมูลเชิงประจักษ์ที่สนับสนุนคุณภาพของตัวบ่งชี้เท่านั้น ความสำคัญที่แท้จริงของการตรวจสอบคุณภาพตัวบ่งชี้จึงอยู่ที่กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของผู้พัฒนาเป็นสำคัญ เพราะหากการพัฒนาเริ่มต้นจากกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีที่ขาดคุณภาพแล้ว เทคนิควิธีการทางสถิติก็ไม่อาจทำให้ผลการพัฒนามีคุณภาพดีขึ้นมาได้

นอกจากนี้ พสุ เดชะรินทร์ (2545, น.68 – 69) กล่าวว่า การจัดสร้างตัวบ่งชี้แต่ละตัวควรจะมีการทดสอบคุณภาพตัวบ่งชี้ด้วย โดยแนวทางในการทดสอบตัวบ่งชี้แต่ละตัวสามารถจัดทำได้ โดยการพิจารณาตัวบ่งชี้แต่ละตัว โดยการเปรียบเทียบกับเกณฑ์ต่าง ๆ แล้วให้คะแนนคุณภาพของตัวบ่งชี้แต่ละตัวภายใต้กฎเกณฑ์นั้น ๆ เกณฑ์ที่มักนิยมใช้ในการทดสอบคุณภาพตัวบ่งชี้ ได้แก่

1) ความพร้อมของข้อมูล (Data Availability) โดยประเมินว่าภายใต้ตัวบ่งชี้แต่ละตัวมีข้อมูลเพียงพอหรือไม่

2) ความถูกต้องของข้อมูล (Data Accuracy) เป็นการประเมินว่าข้อมูลที่มีอยู่ของตัวบ่งชี้แต่ละตัวมีความถูกต้องและแม่นยำเพียงใด

3) ความทันสมัยของข้อมูล (Timeliness of Data) เป็นการประเมินว่าข้อมูลที่มีอยู่ของตัวบ่งชี้แต่ละตัวมีความทันสมัยหรือไม่ ทั้งนี้เนื่องจากบางครั้งข้อมูลที่มีอยู่มีพร้อมและถูกต้อง แต่ปรากฏว่าเป็นข้อมูลของ 2 ปีที่แล้ว

4) ต้นทุนในการจัดทำข้อมูล (Cost of Data Collection) เป็นการประเมินว่าถ้าต้องการข้อมูลมาสำหรับตัวบ่งชี้แต่ละตัวต้นทุนในการจัดหามากหรือน้อยเพียงใดและมีความคุ้มหรือไม่ที่จะหาข้อมูลมาเพื่อตัวบ่งชี้นั้น ๆ

5) ความชัดเจนของตัวบ่งชี้ (Clarity) เป็นการประเมินว่า ตัวบ่งชี้นั้น ๆ มีความชัดเจนเป็นที่เข้าใจร่วมกันของทุก ๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้องหรือไม่

6) ตัวบ่งชี้นั้นสะท้อนให้เห็นถึงผลการดำเนินงานที่แท้จริงหรือไม่ (Validity) หรือแสดงให้เห็นถึงสิ่งที่ต้องการที่จะวัดจริงหรือไม่

7) ตัวบ่งชี้นั้นสามารถนำไปใช้ในการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับองค์การ หรือหน่วยงานอื่น หรือกับผลการดำเนินงานในอดีตได้หรือไม่

8) ตัวบ่งชี้นั้นมีความสัมพันธ์กับตัวบ่งชี้อื่นในเชิงเหตุผลและผลหรือไม่ (Relationships with other)

2.3.11 การจัดทำตัวบ่งชี้เพื่อใช้เป็นมาตรฐานการอุดมศึกษา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 4 และมาตรา 9 บัญญัติ เรื่อง กระบวนการจัดการศึกษาโดยยึดหลักการกำหนดมาตรฐานการศึกษา ซึ่งจะต้องมีข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะ คุณภาพที่พึงประสงค์ และมาตรฐานที่ต้องการให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาทุกแห่ง และเพื่อให้เป็นหลักในการเทียบเคียงสำหรับการส่งเสริมและกำกับดูแล การตรวจสอบ การประเมินผล และการประกันคุณภาพการศึกษา รวมทั้งนโยบายด้านการศึกษาของรัฐบาล ต่างมีอุดมการณ์และหลักการการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาสังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ และเพื่อให้คนไทยทั้งปวงได้รับโอกาสเท่าเทียมกันทางการศึกษาพัฒนาคนไทยได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตอันเป็นเงื่อนไขไปสู่ระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ที่พึงประสงค์

นงลักษณ์ วิรัชชัย (2548, น. 2) ได้เสนอกรอบประเด็นการจัดทำมาตรฐานการอุดมศึกษาในขั้นต้นต่อสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา สรุปว่าได้ดำเนินการเสนอสาระจุดมุ่งหมายหลักของการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา คือ เพื่อสนองความต้องการของประเทศในด้านการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม โดยมีจุดมุ่งหมายย่อยแยกได้เป็น 3 ด้าน คือ 1) จุดมุ่งหมายด้านวัฒนธรรม 2) จุดมุ่งหมายด้านบทบาท เพื่อพัฒนากำลังคนที่มีคุณภาพเพียงพอสำหรับการพัฒนาประเทศไทยไปสู่เป้าหมายที่ต้องการในอนาคต และ 3) จุดมุ่งหมายด้านสังคม เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้

เป็นสมาชิกที่ดีของสังคม บทบาทของการอุดมศึกษาที่สำคัญ คือ การถ่ายทอดวัฒนธรรม การเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม และการพัฒนาสังคม

สาระด้านการวัดผลการปฏิบัติงานตามกรอบความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้สำหรับระบบการอุดมศึกษา ได้กำหนดเกณฑ์สำคัญ (Key Criteria) และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Goals) ประกอบด้วย เกณฑ์สำคัญรวม 6 เกณฑ์ คือ 1) สมรรถภาพ/ความสามารถ (Capacity) 2) คุณภาพ (Quality) 3) ความสมบูรณ์ครอบคลุม (Comprehensiveness) 4) ประสิทธิภาพ (Efficiency) 5) การเข้าถึง (Accessibility) และ 6) การวิจัย (Research) และเป้าหมายกลยุทธ์ 4 เป้าหมาย คือ 1) ความสอดคล้องตรงตามความต้องการและคุณภาพ (Relevance and Quality) 2) การเข้าถึง (Access) 3) ความสามารถในการลงทุน (Affordability) และ 4) ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (Accountability) (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2548, น.2)

สำหรับกรอบการจัดทำมาตรฐานการอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2548, น.3) ได้จัดทำกรอบมาตรฐานการอุดมศึกษา รวม 2 มิติ คือ มิติด้านบทบาทหน้าที่ของการอุดมศึกษา และมิติคุณภาพการอุดมศึกษา เนื่องจากประเด็นการสังเคราะห์มิตินี้สามารถกำหนดมาตรฐานและตัวบ่งชี้ได้หลายระดับ ดังนั้นจึงได้กำหนดมิติที่สามเป็นมิติระดับการวัดมาตรฐานและตัวบ่งชี้ จากการศึกษาสังเขปสาระมาตรฐานการอุดมศึกษาของประเทศต่าง ๆ เช่น ประเทศออสเตรเลีย อังกฤษ และสหรัฐอเมริกา นำไปสู่การกำหนดตัวบ่งชี้สำคัญเป็นกรอบจัดทำมาตรฐานการอุดมศึกษาในลักษณะที่เป็นมาตรฐานภาพรวมองค์ประกอบสามมิติ

มาตรฐานหรือตัวบ่งชี้หลักแต่ละประเด็น ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1. มิติด้านบทบาทหน้าที่ (Function) ของการอุดมศึกษา

1.1 กระบวนการ (Process) ประกอบด้วย มาตรฐานการเรียนการสอน การวิจัย การบริการทางวิชาการ การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม การประกันคุณภาพการศึกษา

1.2 ผลลัพธ์ (Outcomes) ประกอบด้วย คุณสมบัติของบัณฑิต 3 ด้าน คือ

- ด้านสติปัญญา/การรู้คิด ประกอบด้วย ความเป็นเลิศ ความมีประสิทธิภาพ ความมีคุณภาพ ความน่าเชื่อถือ ความเป็นนักวิชาการ

- ด้านอารมณ์/ความรู้สึก ประกอบด้วย ความซื่อสัตย์ ความซื่อตรง ความไม่มีอคติ ความยุติธรรม ความมีศักดิ์ศรี

- ด้านทักษะและพฤติกรรม ประกอบด้วย ความเป็นมืออาชีพ ความอดทน ความซื่อตรง ความเปิดเผย ความมั่นใจ ความไว้วางใจ การเข้าถึงได้ง่าย การประพฤติอย่างมีจรรยา ทักษะในการติดต่อสื่อสาร ทักษะทางภาษา ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะทางอาชีพ ทักษะทางสังคม

1.3 คุณภาพของงานวิจัย (Research Quality)

1.4 ความเป็นนานาชาติ (Internationalization) ความสามารถในการแข่งขัน ความเป็นโลกาภิวัตน์ และความเป็นท้องถิ่นนิยม

1.5 ความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัย-ภาคอุตสาหกรรม

1.6 การสร้างเครือข่ายไซเบอร์

2. มิติด้านคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษาตามผลการประเมิน ประกอบด้วย มาตรฐานด้านความมีประสิทธิภาพ ความมีประสิทธิผล ความมีคุณภาพ ความมีสมรรถนะ การจัดสรรแบ่งปัน ความร่วมมือรวมพลัง ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้/อธิบายได้ ความเหมาะสม ความพอเพียง ความครอบคลุม ความสอดคล้อง ความเพียงพอ ความหลากหลาย ความสำเร็จ

3. มิติด้านระดับการวัดมาตรฐานและตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย มาตรฐานระดับบุคคล ระดับหลักสูตร ระดับภาควิชา/หน่วยงาน/คณะ ระดับสถาบัน และระดับชุมชน/สังคม

2.3.12 เครื่องวัดความสำเร็จของมหาวิทยาลัย

เครื่องวัดความสำเร็จของมหาวิทยาลัย คือ ผลลัพธ์ที่เกิดจากการทำภารกิจตามบทบาทของมหาวิทยาลัย ได้แก่ การสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ซึ่งผลลัพธ์แต่ละด้านมีรายละเอียดดังนี้

1. ผลลัพธ์ด้านการสอน คือ บัณฑิตมีความเป็นไทยและมีวิสัยทัศน์สากล รักความรู้ มุ่งสู่คุณภาพ เห็นแก่ส่วนรวม มีความกล้าหาญทางจริยธรรม มีความสามารถในการจัดการ สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ผลลัพธ์ด้านการวิจัย คือ สร้างความรู้ใหม่โดยใช้กระบวนการวิจัยในการพัฒนาคน พัฒนางาน ให้แนวทางแก้ไขปัญหาสำคัญ เป็นแหล่งอ้างอิงระดับชาติ และระดับนานาชาติ

3. ผลลัพธ์ด้านการบริการทางวิชาการและการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม คือ การวิจัยและพัฒนา ฝึกอบรมสัมมนาให้คำปรึกษาอื่น ๆ

ผลจากการปฏิบัติภารกิจตามบทบาทของมหาวิทยาลัยจะต้องตอบสนอง เตือนสติและชี้นำสร้างความรู้ให้กับเศรษฐกิจและสังคมฐานความรู้

จรินทร์ เทศวานิช (2541, น.39 – 49) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาดัชนีชี้วัดคุณภาพการจัดการศึกษาสาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบในระบบ และกลไกการประกันคุณภาพการศึกษาที่สอดคล้องกับนโยบาย และแนวปฏิบัติในการประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษา มี 12 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) กลไกควบคุมมาตรฐานการศึกษาระดับอุดมศึกษา 2) ปรัชญาและจุดมุ่งหมายของมหาวิทยาลัย 3) กระบวนการเรียน

การสอน 4) นักศึกษา 5) หลักสูตร 6) บุคลากร 7) สื่อการสอน 8) ห้องสมุด 9) สภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ 10) งบประมาณ 11) การวิจัย 12) การบริการการศึกษา

Oliva and Aspinwall (1996, pp.12 – 20) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาดัชนีบ่งชี้คุณภาพการจัดการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า มิติคุณภาพการจัดการศึกษา 6 มิติ และดัชนีบ่งชี้คุณภาพการจัดการศึกษา 31 ดัชนี ดังนี้

1) มิติที่เน้นสิ่งที่สัมผัสได้ (Tangible Dimension) ประกอบด้วย ดัชนีบ่งชี้คุณภาพ 5 ดัชนี

2) มิติที่เน้นคุณภาพของอาจารย์ (Competence Dimension) ประกอบด้วย ดัชนีบ่งชี้คุณภาพ 5 ดัชนี

3) มิติที่เน้นเจตคติของอาจารย์ (Attitude Dimension) ประกอบด้วย ดัชนีบ่งชี้คุณภาพ 5 ดัชนี

4) มิติที่เน้นเนื้อหา (Content Dimension) ประกอบด้วย ดัชนีบ่งชี้คุณภาพ 6 ดัชนี

5) มิติที่เน้นการถ่ายทอดความรู้ (Delivery Dimension) ประกอบด้วย ดัชนีบ่งชี้คุณภาพ 6 ดัชนี

6) มิติที่เน้นความน่าเชื่อถือ (Reliability Dimension) ประกอบด้วย ดัชนีบ่งชี้คุณภาพ 4 ดัชนี

2.4 แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ

2.4.1 ความหมายของรูปแบบ

คำว่า "รูปแบบ" หรือ Model เป็นคำที่ใช้เพื่อสื่อความหมายหลายอย่าง ซึ่งโดยทั่วไปแล้วรูปแบบจะหมายถึงสิ่งหรือวิธีการดำเนินงานที่เป็นต้นแบบอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น แบบจำลอง สิ่งก่อสร้าง รูปแบบในการพัฒนาชนบท เป็นต้น

พจนานุกรม Contemporary English ของ Longman (1981, p.668) ให้ความหมายไว้ 5 ความหมาย แต่โดยสรุปแล้วจะมี 3 ลักษณะ คือ

1. Model หมายถึง สิ่งซึ่งเป็นแบบย่อส่วนของของจริง ซึ่งเท่ากับ แบบจำลอง

2. Model ที่หมายถึง สิ่งของหรือคนที่นำมาใช้เป็นแบบอย่างในการดำเนินการบางอย่าง เช่น ครูต้นแบบ

3. Model หมายถึง รุ่นของผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ

พจนานุกรมการศึกษา Good (1973) นั้นได้รวบรวมความหมายของรูปแบบเอาไว้ 4 ความหมาย คือ

1. เป็นแบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำ

2. เป็นตัวอย่างเพื่อการเลียนแบบ เช่น ตัวอย่างในการออกเสียงภาษาต่างประเทศเพื่อให้ผู้เรียนได้เลียนแบบ เป็นต้น

3. เป็นแผนภูมิหรือรูปสามมิติซึ่งเป็นตัวแทนของสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือหลักการหรือแนวคิด

4. เป็นชุดของปัจจัย หรือ ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ซึ่งรวมกันเป็นตัวประกอบและเป็นสัญลักษณ์ทางระบบสังคม อาจจะเขียนออกเป็นสูตรทางคณิตศาสตร์หรือบรรยายเป็นภาษาก็ได้

เยาวดี วิบูลย์ศรี (2536, น.25) รูปแบบ คือ วิธีที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งได้ถ่ายทอดความคิด ความเข้าใจ ตลอดจนจิตนาการของคนที่มีต่อปรากฏการณ์ หรือ เรื่องราวใด ๆ ให้ปรากฏในลักษณะของการสื่อสารในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง รูปแบบจึงเป็นแบบจำลองในลักษณะเลียนแบบ หรือเป็นตัวแบบที่ใช้เป็นแบบอย่างเป็นแผนผังหรือแบบแผนของการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งต่อเนื่องด้วยความสัมพันธ์เชิงระบบ

สวัสดิ์ สุคนธรังสี (2520, น.206) และทิศนา แขมมณี (2551, น.1) ให้ความหมายรูปแบบ หมายถึง ตัวแทนที่สร้างขึ้นเพื่ออธิบายพฤติกรรมของลักษณะบางประการของสิ่งที่เป็นจริงอย่างหนึ่ง หรือ เป็นเครื่องมือทางความคิดที่บุคคลใช้ในการหาความรู้ ความเข้าใจปรากฏการณ์ เช่นเดียวกับ สุบรรณ์ พันธ์วิศวาส และชัยวัฒน์ ปัญจพงษ์ (2522, น.22-23) ใช้คำว่า แบบจำลอง (Model) เท่ากับการย่อหรือเลียนแบบความสัมพันธ์ที่ปรากฏอยู่ในโลกแห่งความเป็นจริงของปรากฏการณ์ใดปรากฏการณ์หนึ่ง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยในการจัดระบบความคิดในเรื่องนั้นให้เข้าใจได้ง่ายขึ้นและเป็นระเบียบ

บุญชม ศรีสะอาด (2533, น.19) ให้ความหมาย รูปแบบว่า เป็นโครงสร้างที่แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่มีในปรากฏการณ์ธรรมชาติหรือในระบบต่าง ๆ

Willer (1967, p.15) รูปแบบ เป็นการสร้างมโนทัศน์เกี่ยวกับชุดของปรากฏการณ์ โดยอาศัยหลักการของระบบรูปนัย ทั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อทำให้เกิดความกระจ่างชัดของนิยามความสัมพันธ์และประพจน์ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งรูปแบบที่มีความเที่ยงตรง จะพัฒนาเป็นทฤษฎีต่อไป

Stoner and Wankle (1986, p.12), Nadler (1980, pp.72-90), Mescon and Khedouri (1985, p.199) ให้คำนิยาม รูปแบบ ว่าเป็นการจำลองความจริงของปรากฏการณ์ เพื่ออธิบายปรากฏการณ์ที่มีความสัมพันธ์องค์ประกอบ ที่เป็นกระบวนการของปรากฏการณ์นั้น ๆ ให้ง่ายขึ้น

สำหรับ Hausser (1988, pp.13-161) ได้ให้ความหมายที่แตกต่างออกไป โดยที่รูปแบบเป็นสิ่งที่ออกแบบมาเพื่อแสดงถึงองค์ประกอบและกระบวนการตรวจสอบความแตกต่างระหว่างความสัมพันธ์ในเชิงทฤษฎีกับปรากฏการณ์จริง

โดยสรุป รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่เป็นตัวแทนของโครงสร้างทางความคิด หรือองค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่สำคัญของเรื่องที่ศึกษา

จากความหมายทั้งหมดสามารถสรุปได้ว่า รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่สร้างหรือสิ่งที่เป็นตัวแทนของโครงสร้างทางความคิด หรือองค์ประกอบ และความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่สำคัญ โดยพัฒนาขึ้นจากแนวคิด ทฤษฎีที่ได้ศึกษามาของผู้สร้างเอง เพื่อถ่ายทอดความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ โดยใช้สื่อที่ทำให้เข้าใจได้ง่ายและกระชับถูกต้อง และสามารถตรวจสอบเปรียบเทียบกับปรากฏการณ์จริง เพื่อช่วยให้ตนเองและคนอื่นสามารถเข้าใจได้ชัดเจนขึ้น

2.4.2 ประเภทของรูปแบบ

นักวิชาการต่างๆ ได้แบ่งประเภทของรูปแบบไว้หลายลักษณะซึ่งแตกต่างกันออกไป เช่น Keeves (1988, pp.561 - 565) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบทางการศึกษาและสังคมศาสตร์เอาไว้ 4 ประเภท คือ

1. Analogue Model เป็นรูปแบบที่ใช้การอุปมาอุปมัยเทียบเคียงปรากฏการณ์ซึ่งเป็นรูปธรรม เพื่อสร้างความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรม เช่น รูปแบบในการทำนายจำนวนนักเรียนที่จะเข้าสู่ระบบโรงเรียน ซึ่งอนุมานแนวคิดจากการเปิดน้ำเข้าและปล่อยน้ำออกจากถัง นักเรียนที่จะเข้าสู่ระบบโรงเรียนเปรียบเทียบได้กับน้ำที่เปิดออกจากถัง ดังนั้น นักเรียนที่คงอยู่ในระบบจึงเท่ากับ นักเรียนที่เข้าสู่ระบบลบด้วยนักเรียนที่ออกจากระบบ เป็นต้น

2. Semantic Model เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิ หรือรูปภาพ เพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้นๆ

3. Mathematic Model เป็นรูปแบบที่ใช้สมการทางคณิตศาสตร์เป็นสื่อในการแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ รูปแบบประเภทนี้นิยมใช้กันทั้งในสาขาจิตวิทยาและศึกษาศาสตร์ รวมทั้งการบริหารการศึกษาด้วย

4. Causal Model เป็นรูปแบบที่พัฒนามาจากเทคนิคที่เรียกว่า Path Analysis และหลักการสร้าง Semantic Model โดยการนำเอาตัวแปรต่างๆ มาสัมพันธ์กันเชิงเหตุและผลที่เกิดขึ้น เช่น The Standard Deprivation Model ซึ่งเป็นรูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสภาพทางเศรษฐกิจ สังคม ของบิดามารดา สภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่บ้านและระดับสติปัญญาของเด็ก

Steiner (1988, p.148) ได้แบ่งรูปแบบออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. รูปแบบเชิงปฏิบัติ (Practical Model or Model-of) เป็นแบบจำลองทางกายภาพ เช่น แบบจำลองรถยนต์ แบบจำลองเครื่องบิน ภาพจำลอง

2. รูปแบบเชิงทฤษฎี (Theoretical Model or Model-for) เป็นแบบจำลองที่สร้างขึ้นจากกรอบความคิดที่มีทฤษฎีเป็นพื้นฐาน ตัวทฤษฎีเองไม่ใช่รูปแบบหรือแบบจำลอง แต่เป็นตัวช่วยให้เกิดรูปแบบที่มีโครงสร้างต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กัน

Bardo and Hartman (1982, p.141) นักนิเวศวิทยาคนสำคัญท่านหนึ่งได้ให้ทัศนะที่น่าสนใจไว้อีกแนวหนึ่งซึ่งเป็นแนวคิดหรือทฤษฎีพื้นฐานในการกำหนดรูปแบบ โดยแบ่งประเภทของรูปแบบด้วยการอธิบายลักษณะของเมืองออกเป็นรูปแบบที่อธิบายโดยลักษณะพื้นที่และรูปแบบที่อธิบายโดยลักษณะของประชากร รูปแบบที่ใช้ในการอธิบายโดยพื้นที่นั้นมีจุดมุ่งหมายในการบรรยายลักษณะของเมืองว่ามีลักษณะอย่างไร เช่น Concentric Zone Modelและ Social Area Analysis Model เป็นต้น สำหรับรูปแบบที่ใช้อธิบายโดยคุณลักษณะของประชากรนั้น เป็นรูปแบบที่เสนอแนวคิดในการอธิบายเกี่ยวกับลักษณะของประชากรของเมืองต่าง ๆ เช่น Residential Segregation และ Group Location Model เป็นต้น

จากลักษณะการแบ่งประเภทของรูปแบบของนักวิชาการต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้วจะเห็นได้ว่า การแบ่งประเภทของรูปแบบตามแนวคิดที่หนึ่งนั้นบอกให้ทราบถึงลักษณะการเขียนรูปแบบว่ามีกี่ลักษณะ ส่วนการแบ่งประเภทของรูปแบบในแบบที่สองและสามนั้นเป็นการแบ่งประเภทของรูปแบบตามแนวคิดพื้นฐานในการเสนอรูปแบบในการบรรยาย อธิบายปรากฏการณ์นั้น ๆ เป็นหลัก

2.4.3 องค์ประกอบของรูปแบบ

จากการศึกษาตัวอย่างของรูปแบบจากเอกสารที่เกี่ยวข้องต่างๆ พบว่าไม่มีปรากฏหลักเกณฑ์ที่เป็นเกณฑ์ตายตัวว่ารูปแบบนั้นต้องมีองค์ประกอบอะไรบ้าง อย่างไร ส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะของปรากฏการณ์ที่ผู้สนใจดำเนินการศึกษา ส่วนการกำหนดองค์ประกอบรูปแบบในการศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดองค์การและการบริหารจัดการ ตามแนวคิดของ Brown and Moberg ได้สังเคราะห์รูปแบบขึ้นจากแนวคิดเชิงระบบ (System Approach) กับหลักการบริหารตามสถานการณ์ (Contingency Approach) และองค์ประกอบตามรูปแบบของ Brown and Moberg (อ้างถึงใน สมาน อัศวภูมิ, 2537, น.16) ประกอบด้วย

1. สภาพแวดล้อม (Environment)
2. เทคโนโลยี (Technology)
3. โครงสร้าง (Structure)
4. กระบวนการจัดการ (Management Process)
5. การตัดสินใจสั่งการ (Decision Making)

รูปแบบการศึกษาและการทำความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดองค์การและการบริหารของ Brown and Moberg มีลักษณะดังภาพ

ภาพที่ 2.12 รูปแบบเชิงระบบและสถานการณ์ (Systems / Contingency Model) ของ Brown and Moberg

สำหรับองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารการศึกษาเท่าที่พบจากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องพบว่าส่วนใหญ่จะกล่าวถึง การจัดองค์การบริหารหรือโครงสร้างระบบบริหารและแนวทางในการดำเนินงานในภาระหน้าที่ ที่สำคัญๆ ในการบริหารงานขององค์การนั้นๆ เช่น การบริหารงานบุคคล การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานการเงิน เป็นต้น

โดยสรุปแล้วในการกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบว่าจะประกอบด้วยอะไรบ้าง จำนวนเท่าใด มีโครงสร้างและความสัมพันธ์กันอย่างไร ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์ที่เรากำลังศึกษาหรือจะออกแบบแนวคิด ทฤษฎีและหลักการพื้นฐานในการกำหนดรูปแบบแต่ละรูปแบบนั้นๆ เป็นหลัก

2.4.4 การสร้างและการพัฒนารูปแบบ

การสร้างรูปแบบ คือ การกำหนดมโนทัศน์ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ เพื่อชี้ให้เห็นชัดว่า รูปแบบเสนออะไร เสนออย่างไร เพื่อให้ได้อย่างไร และสิ่งที่ได้นั้นอธิบายปรากฏการณ์อะไร และนำไปสู่ข้อค้นพบอะไรใหม่ ๆ (Steiner, 1988, p.78) ขั้นตอนการสร้างรูปแบบเขียนเป็นแผนภูมิ ดังนี้

ภาพที่ 2.13 ขั้นตอนการสร้างรูปแบบ

รูปแบบที่นำไปใช้ให้ได้ประโยชน์สูงสุดนั้น รูปแบบต้องประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ คือ มีความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง สามารถทำนายผลได้ สามารถขยายความผลทำนายได้กว้างขวางขึ้น และ สามารถนำไปสู่แนวคิดใหม่ ๆ สำหรับการพัฒนารูปแบบนั้นผู้วิจัยจะต้องศึกษาแนวคิดทฤษฎีในการสร้างรูปแบบ นำเอาข้อมูลที่จัดเก็บมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ เพื่อกำหนดความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของรูปแบบ กำหนดโครงสร้างและข้อเสนอของรูปแบบอย่างชัดเจน เพื่อนำไปสู่ผลสรุป เพื่ออธิบายปรากฏการณ์ที่มุ่งหวังของการวิจัย มีการทดสอบและปรับปรุงรูปแบบก่อนนำรูปแบบไปใช้งานจริง ประเมินผลหลังจากการนำรูปแบบไปใช้งานจริง

Keeves (1988, p.560) ได้กล่าวถึงหลักการอย่างกว้างๆ เพื่อกำกับการสร้างรูปแบบไว้ 4 ประการ คือ

1. รูปแบบควรประกอบขึ้นด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้าง (ของตัวแปร) มากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงธรรมดา อย่างไรก็ตามความเชื่อมโยงแบบเส้นตรงแบบธรรมดาทั่วไปนั้นก็มีประโยชน์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการศึกษาวิจัยในช่วงต้นของการพัฒนารูปแบบ

2. รูปแบบควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบได้ สามารถตรวจสอบได้โดยการสังเกตและหาข้อมูลสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้

3. รูปแบบควรจะต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา ดังนั้นนอกจากรูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ได้ ควรใช้ในการอธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย

4. นอกจากคุณสมบัติต่างๆ ที่กล่าวมาแล้ว รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้าง มโนทัศน์ใหม่และการสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่

การพัฒนารูปแบบแบ่งออกเป็นตอนๆ ส่วนรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนว่ามีการดำเนินการอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะและกรอบแนวคิดซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบ

บุญสม ศรีสะอาด (2533, น.97) การพัฒนารูปแบบอีกตัวอย่างหนึ่งเป็นรูปแบบการควบคุมวิทยานิพนธ์ซึ่งดำเนินการเป็น 2 ขั้นตอน คือ การพัฒนารูปแบบ และการทดสอบประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพของรูปแบบ ในส่วนการพัฒนารูปแบบนั้น ดำเนินการโดยวิเคราะห์ลำดับใน การทำวิทยานิพนธ์หลักการเขียนวิจัย จุดบกพร่องที่มักจะพบในการทำวิทยานิพนธ์ ฯลฯ แล้วนำองค์ประกอบเหล่านั้นมาสร้างเป็นรูปแบบการควบคุมวิทยานิพนธ์ตามลำดับขั้นในการทำวิทยานิพนธ์ หลังจากนั้นจะเป็นขั้นตอนที่ 2 นำรูปแบบดังกล่าวไปทดสอบและประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของรูปแบบ

ลือชัย จันทร์โป๊ (2546, บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลรวมต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย เรียงลำดับจากมากไปหา

น้อย ดังนี้ พันธกิจและยุทธศาสตร์ วัฒนธรรมองค์การ ภาวะผู้นำ บรรยากาศในการทำงาน โครงสร้างองค์การ การดำเนินงานด้านการจัดการ การจูงใจ และระบบองค์การ สภาพของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย ตามความคิดเห็นของผู้บริหารพบว่า อยู่ในระดับมาก ซึ่งพบว่าด้านความเป็นเลิศของบุคคลอยู่ในระดับมากเนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยบาทหลวง นักบวช ได้รับการศึกษาอบรมมาเป็นระยะเวลายาวนานและต่อเนื่อง รวมทั้งเป็นผู้อุทิศตนเพื่อผู้อื่นโดยไม่หวังผลตอบแทน และผู้บริหารที่เป็นฆราวาสต้องพัฒนาศักยภาพให้มีความก้าวหน้าเพื่อความอยู่รอดในภาวะที่มีการแข่งขันสูง และการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ด้านรูปแบบวิธีการคิด เนื่องจากภาวะในปัจจุบันภาวะเศรษฐกิจก่อปัญหาต่อการดำเนินงานของโรงเรียนในระดับอาชีวศึกษาเอกชนที่ต้องเสียค่าใช้จ่ายมาก ทำให้ผู้ปกครองไม่สามารถส่งบุตรเข้าเรียนได้มากเหมือนก่อนทำให้การบริหารจัดการภายในต้องมีการปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการให้เหมาะสมกับสถานการณ์จริงโดยผู้บริหารและครูยอมรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพราะรูปแบบวิธีคิดเก่า ๆ ไม่เป็นเครื่องประกันความสำเร็จในปัจจุบันได้แล้ว ต้องปรับเปลี่ยน พัฒนารูปแบบวิธีคิดให้เกิดการสร้างสรรค์ใหม่ มียุทธศาสตร์ใหม่ เพื่อนำมาปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ เป็นต้น

สุวพักตร์ เวศม์วิบูลย์ (2551, บทคัดย่อ) การพัฒนารูปแบบการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และระดับปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล มีค่าเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์ระดับสูง (ค่าเฉลี่ย = 3.65 , 3.73 ตามลำดับ) 2) รูปแบบการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น เป็นรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (ค่าไค-สแควร์ = 49.79; p = 0.482; df = 50; GFI = 0.957; AGFI = 0.911; RMR = 0.000) ตัวแปรในโมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 84.20 3) ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

จากการศึกษาวิเคราะห์ในเรื่องนี้พอสรุปได้ว่า การสร้างรูปแบบ (Model) นั้นไม่มีข้อจำกัดที่ตายตัวแน่นอนว่าต้องทำอะไรบ้าง แต่โดยทั่วไปจะเริ่มต้นจากการศึกษาองค์ความรู้ (intensive knowledge) เกี่ยวกับเรื่องที่เราจะสร้างรูปแบบให้ชัดเจน จากนั้นจึงค้นหาสมมติฐานและหลักการของรูปแบบที่จะพัฒนา แล้วสร้างรูปแบบตามหลักการที่กำหนดขึ้น และนำรูปแบบที่สร้างขึ้นไปตรวจสอบหาคุณภาพของรูปแบบต่อไป โดยสรุปแล้วการพัฒนารูปแบบมีการดำเนินการเป็นสองขั้นตอนใหญ่ คือ การสร้างรูปแบบและการหาคุณภาพของรูปแบบ ซึ่งมีความจำเป็นต้องดำเนินการให้ครบทั้ง 2 ขั้นตอน

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งผู้วิจัยได้เรียบเรียงแบ่งสาระสำคัญตามลำดับ ดังนี้

2.1 มหาวิทยาลัยราชภัฏ

2.1.1 ประวัติความเป็นมาของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

2.1.2 กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

2.2 การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

2.2.1 ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

2.2.2 การวิเคราะห์หาองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จากแนวคิดที่สำคัญในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาตัวบ่งชี้

2.3.1 ความหมายของตัวบ่งชี้และตัวบ่งชี้ทางการศึกษา

2.3.2 ประเภทของตัวบ่งชี้

2.3.3 คุณสมบัติของตัวบ่งชี้

2.3.4 ลักษณะที่สำคัญของตัวบ่งชี้

2.3.5 ความสำคัญของตัวบ่งชี้ทางการศึกษา

2.3.6 วัตถุประสงค์ในการพัฒนาตัวบ่งชี้ทางการศึกษา

2.3.7 ลักษณะของตัวบ่งชี้ทางการศึกษา

2.3.8 กรอบความคิดเพื่อกำหนดตัวบ่งชี้ทางการศึกษา

2.3.9 หลักการสร้างตัวบ่งชี้ทางการศึกษา

2.3.10 การตรวจสอบคุณภาพของตัวบ่งชี้

2.3.11 การจัดทำตัวบ่งชี้เพื่อใช้เป็นมาตรฐานการอุดมศึกษา

2.3.12 เครื่องวัดความสำเร็จของมหาวิทยาลัย

2.4 แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ

2.4.1 ความหมายของรูปแบบ

2.4.2 ประเภทของรูปแบบ

2.4.3 องค์ประกอบของรูปแบบ

2.4.4 การสร้างและการพัฒนารูปแบบ

2.1 มหาวิทยาลัยราชภัฏ

2.1.1 ประวัติความเป็นมาของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

การศึกษาขั้นอุดมศึกษาของประเทศไทย เริ่มตั้งแต่รัชสมัยของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ซึ่งมีทั้งโรงเรียนแพทย์ โรงเรียนกฎหมาย และโรงเรียนข้าราชการพลเรือน ซึ่งต่อมา ในรัชสมัยของพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัวได้มีการสถาปนามหาวิทยาลัยแห่งแรกของประเทศไทย อันได้แก่ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และมีการจัดตั้งมหาวิทยาลัยอีกหลายแห่งต่อมา แต่มหาวิทยาลัยต่าง ๆ ที่จัดตั้งขึ้นมานั้นอยู่ภายใต้การปกครองของหลายกระทรวง เช่น จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ มหาวิทยาลัยแพทยศาสตร์ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ สังกัดกระทรวงเกษตร เป็นต้น ซึ่งทำให้ยากแก่การบริหารจัดการ ดังนั้น เมื่อปี พ.ศ. 2502 จึงได้มีการตราพระราชบัญญัติให้มีการโอนมหาวิทยาลัยต่าง ๆ มาสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี เพื่อความสะดวกทั้งด้านวิชาการและการบริหารงาน

ต่อมา ปี พ.ศ. 2514 สภาการศึกษาแห่งชาติ ร่วมกับ ที่ประชุมอธิการบดีมหาวิทยาลัย ได้เสนอต่อจอมพลถนอม กิตติขจร หัวหน้าคณะปฏิวัติว่า มหาวิทยาลัยควรมีอิสระในการปกครองตนเอง มีเสรีภาพทางวิชาการ จึงควรแยกมหาวิทยาลัยให้เป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐบาล หรือตั้งทบวงอิสระในสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี เพื่อเป็นต้นสังกัดของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ดังนั้น จึงมีประกาศคณะปฏิวัติ เมื่อวันที่ 29 กันยายน พ.ศ. 2515 ให้สถาปนา "ทบวงมหาวิทยาลัยของรัฐ" ขึ้น โดยมีรัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัยเป็นผู้กำกับดูแล ซึ่งปี พ.ศ. 2520 ได้มีพระราชบัญญัติเปลี่ยนชื่อ "ทบวงมหาวิทยาลัยของรัฐ" เป็น "ทบวงมหาวิทยาลัย" และยกฐานะเป็นทบวงอิสระไม่อยู่ในสังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารงาน และเมื่อปี พ.ศ. 2546 มีประกาศพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 ทำให้ "ทบวงมหาวิทยาลัย" เปลี่ยนเป็น "สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา" สังกัดกระทรวงศึกษาธิการดังเช่นปัจจุบัน

กระบวนการเรียนการสอนเปรียบเสมือนหัวใจของการจัดการศึกษาเป็นกลไกที่สำคัญยิ่งในการพัฒนาให้มีคุณภาพ เป็นคนดี มีความรู้ ความคิด ความสามารถ ทั้งในการพัฒนาตน และอาชีพการงานในสังคมอย่างมีความสุข และเนื่องจากสภาพสังคมและเศรษฐกิจเปลี่ยนแปลงไปอย่าง

รวดเร็ว กระบวนการเรียนการสอนต้องมีการพัฒนาและและนำมาใช้ในการพัฒนาคน โดยให้สามารถเผชิญชีวิตอยู่ในสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะสังคมในช่วงวิกฤตการณ์ดังในปัจจุบัน ทำให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา จำเป็นต้องเร่งดำเนินการพัฒนา ค้นหารูปแบบการจัดการเรียนการสอนให้ครูหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง เป็นแนวทางในการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้เกิดคุณภาพ ในการพัฒนาคนให้ทันต่อความเจริญก้าวหน้าของสังคม ประเทศชาติ และโลก ส่งผลให้ทันต่อความเจริญก้าวหน้าของสังคม ประเทศชาติ และโลก ส่งผลให้เกิดการปฏิรูปการศึกษา (กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ, 2541, น.63)

การปฏิรูปการศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งในการพัฒนาประเทศที่ยั่งยืนจะสำเร็จลุล่วงอย่างดีได้ จำเป็นต้องได้รับความร่วมมือจากหลายฝ่าย เร่งร่วมกันพัฒนาในหลายด้านหลายประการพร้อม ๆ กัน การปฏิรูปการเรียนรู้เป็นด้านหนึ่งของการปฏิรูปที่ทุกฝ่ายเชื่อมั่นว่า หากได้ดำเนินการอย่างจริงจังแล้ว ผลสัมฤทธิ์ของการปฏิรูปการศึกษาจะเกิดขึ้น และคุณภาพการศึกษาจะได้รับการพัฒนาขึ้นอย่างแน่นอน (คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ กระทรวงศึกษาธิการ(2543, น.5) ภายหลังการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้ก่อให้เกิดกระแสการตื่นตัวครั้งใหญ่ของครูอาจารย์ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาทั้งหลาย เพราะนับแต่นี้ไปการศึกษาของประเทศ ต้องมีการปฏิรูปปรับเปลี่ยนโฉมหน้าใหม่ไปสู่การจัดการศึกษาอบรมให้เกิดความรู้คู่คุณธรรม และจัดการศึกษาให้มีคุณภาพสูงสุด เพื่อทำให้เกิดการพัฒนาลักษณะของคนไทยที่พึงปรารถนา คือ ดี เก่ง และมีความสุข ปรากฏสัมฤทธิ์ผล (คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติและกระทรวงศึกษาธิการ (2543, น.1)

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมวด 4 แนวการจัดการศึกษาเป็นการปฏิรูปการเรียนรู้ที่ถือว่าเป็นหัวใจของการปฏิรูปการศึกษา โดยเฉพาะมาตรา 24 กระบวนการเรียนรู้ต้องจัดเนื้อหาสาระ และกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจ ความถนัด และความแตกต่างของผู้เรียน ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ และประยุกต์ใช้ เพื่อป้องกันและแก้ปัญหาให้ผู้เรียนเรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกการปฏิบัติให้ทำได้ คิดเป็น ทำเป็น รักการอ่านและเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่องผสมผสานสาระความรู้ด้านต่าง ๆอย่างสมดุล รวมทั้งปลูกฝังคุณธรรมค่านิยม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ไว้ในทุกวิชา ผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อม คือการเรียนอำนวยความสะดวกให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ และใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ ทั้งนี้ผู้สอน และผู้เรียนอาจเรียนรู้ไปพร้อมกัน จากสื่อและแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย พ่อแม่ผู้ปกครอง และชุมชน มีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ทุกเวลาทุกสถานที่ (คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติและกระทรวงศึกษาธิการ, 2543, น.10)

อีกทั้งประเวศ วะสี (2543, น.9) ยังได้กล่าวว่า ธรรมชาติของความเป็นมนุษย์คือ การเรียนรู้ เมื่อการเรียนรู้เป็นไปอย่างธรรมชาติ มนุษย์มีความสุขและสนุก ธรรมชาติของมนุษย์อีกอย่างหนึ่ง คือ มีความสนุกกับการเรียนรู้ของใหม่ กระบวนการเรียนรู้ที่ดี ควรจะทำให้มนุษย์มีความสนุกหรือความสุขในการเรียนรู้ สามารถพัฒนามนุษย์ไปให้เต็มศักยภาพ ให้คิดเป็น ทำเป็น และอยู่ร่วมกันเป็น ในการปฏิรูปการเรียนรู้ ครูควรส่งเสริมให้นักเรียนร่วมคิดร่วมทำ ในการมีประสบการณ์ในการทำกิจกรรมและในการทำงานและสำหรับตัวครูเอง ต้องฝึกให้เชี่ยวชาญ ในการส่งเสริมการรวมตัวร่วมคิดร่วมทำ หรือการสร้างความเป็นชุมชน

ปัจจุบันในการจัดการเรียนการสอนของครู ยังปรากฏคำพูดที่ว่า "ครูมักจะสอนศิษย์ตามแบบที่ตนเองได้รับการสอน" อยู่ในระบบการศึกษาไทย การริเริ่มที่จะเปลี่ยนแปลงการศึกษาจะต้องเริ่มที่การเรียนรู้ของครู เราจะมั่นใจได้ว่าครูจะนำกระบวนการเรียนรู้แบบใหม่มาใช้ในห้องเรียน ก็ต่อเมื่อกระบวนการเรียนรู้ และการฝึกหัดครูได้เปลี่ยนแปลงไป ครูต้องสร้างกิจกรรมการเรียนการสอน ต้องปลูกฝังให้นักเรียนคิดอย่างมีระบบ คิดวิเคราะห์ แก้ปัญหาเป็น มีพัฒนาการที่ดีทั้งกายและใจ มีการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม ควบคู่ไปด้วย ไม่มุ่งเน้นเฉพาะการสอนด้วยวิชาการหรือวิชาชีพเท่านั้น ควรจะรวมไปถึงการพัฒนานักเรียนให้มีความพร้อมทุกด้าน เพื่อประโยชน์ต่อนักเรียน สังคม และประเทศชาติ ครูผู้สอนมีบทบาทมากที่จะทำให้บุคลากรในสถานศึกษาเป็นบุคคลที่จบการศึกษาไปแล้วเป็นบุคคลที่มีคุณภาพ มีความรู้ความสามารถและมีสติปัญญา อันจะนำไปพัฒนาสังคมประเทศชาติอย่างมีประสิทธิภาพ นั่นคือ อาจารย์ผู้สอนควรมีศาสตร์และศิลป์ ในการดำเนินกิจกรรมการสอน (คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติและกระทรวงศึกษาธิการ,2543, น.15)

2.1.2 กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยราชภัฏ

กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยราชภัฏ คือ พระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ที่เน้นถึงการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

ในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 3 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ระบุในมาตรา 11 ว่า "ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ" โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสาร และสามารถประมวลผล ความรู้ในด้านต่าง ๆเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถสร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคคลากรที่มีประสิทธิภาพ และมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราช

กฤษฎีกานี้ และได้กำหนดเป็นหลักการว่า ส่วนราชการต้องมีการพัฒนาความรู้ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยมีแนวทางปฏิบัติ คือ

1) ต้องสร้างระบบให้สามารถรับรู้ข้อมูลข่าวสารได้อย่างกว้างขวาง

2) ต้องสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

3) ต้องมีการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการ เพื่อให้ข้าราชการทุกคน เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถในวิชาการสมัยใหม่ตลอดเวลา มีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดและมีคุณธรรม

4) ต้องมีการสร้างความมีส่วนร่วมในหมู่ข้าราชการให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อการนำมาพัฒนาใช้ในการปฏิบัติราชการร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพ (พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546)

เพื่อเพิ่มคุณค่าของกิจการภายในองค์การ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (กพร.) กำหนดให้การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของตัวบ่งชี้ในการประเมินหน่วยงานราชการ การพัฒนาส่วนราชการให้เป็น"องค์การแห่งการเรียนรู้" โดยอาศัยกระบวนการ "การจัดการความรู้" งานมาตรฐานและประกันคุณภาพการศึกษากองนโยบายและแผนมหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 7 การบริหารและการจัดการ

ตัวบ่งชี้ที่ 7.3 มีการพัฒนาสถาบันสู่องค์การเรียนรู้ ได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐาน ไว้ดังนี้

3.1 มีการทบทวน และจัดทำแผนการจัดการความรู้ เพื่อมุ่งสู่องค์การแห่งการเรียนรู้และประชาสัมพันธ์เผยแพร่ให้ประชาคมของสถาบันรับทราบ

3.2 มีการดำเนินการตามแผนจัดการความรู้และประสบความสำเร็จตามเป้าหมายไม่น้อยกว่าร้อยละ 50

3.3 มีการดำเนินการตามแผนจัดการความรู้และประสบความสำเร็จตามเป้าหมายร้อยละ 100

3.4 มีการติดตามและประเมินผลความสำเร็จของการจัดการความรู้

3.5 มีการนำผลการประเมินไปปรับใช้ในการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ให้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนงานปกติและปรับปรุงแผนการจัดการความรู้

พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ได้กล่าวถึงภารกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ดังนี้

มาตรา 8 ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตาม มาตรา 7 ให้กำหนดภาระหน้าที่ของมหาวิทยาลัยดังต่อไปนี้

(1) แสวงหาความจริงเพื่อสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ บนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย และภูมิปัญญาสากล

(2) ผลิตบัณฑิตที่มีความรู้คู่คุณธรรม สำนึกในความเป็นไทย มีความรักและผูกพันต่อท้องถิ่นอีกทั้งส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตในชุมชน เพื่อช่วยให้คนในท้องถิ่นรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง การผลิตบัณฑิตดังกล่าว จะต้องให้มีจำนวนและคุณภาพสอดคล้องกับแผนการผลิตบัณฑิตของประเทศ

(3) เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในคุณค่า ความสำนึก และความภูมิใจในวัฒนธรรมของท้องถิ่นและของชาติ

(4) เรียนรู้และเสริมสร้างความเข้มแข็งของผู้นำชุมชน ผู้นำศาสนาและนักการเมืองท้องถิ่นให้มีจิตสำนึกประชาธิปไตย คุณธรรม จริยธรรม และความสามารถในการบริหารงานพัฒนาชุมชนและท้องถิ่นเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม

(5) เสริมสร้างความเข็มแข็งของวิชาชีพครู ผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง

(6) ประสานความร่วมมือและช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างมหาวิทยาลัย ชุมชน องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นและองค์การอื่นทั้งในและต่างประเทศ เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

(7) ศึกษาและแสวงหาแนวทางพัฒนาเทคโนโลยีพื้นบ้านและเทคโนโลยีสมัยใหม่ให้เหมาะสมกับการดำรงชีวิต และการประกอบอาชีพของคนในท้องถิ่น รวมถึงการแสวงหาแนวทางเพื่อส่งเสริมให้เกิดการจัดการ การบำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน

(8) ศึกษา วิจัย ส่งเสริมและสืบสานโครงการอันเนื่องมาจากแนวพระราชดำริในการปฏิบัติภารกิจของมหาวิทยาลัย เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

จากที่กล่าวมาข้างต้น เป็นเหตุผลที่ทำให้เราต้องหันมาให้ความสนใจกับ องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization : LO) อีกทั้งเนื่องจากความท้าทายและความกดดัน ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงของธรรมชาติในการทำงาน ความท้าทายในการแข่งขันของสภาพเศรษฐกิจเช่นปัจจุบัน การเพิ่มขึ้นของการเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปอย่างรวดเร็วและไม่สามารถคาดการณ์ได้ นอกจากนี้ยังได้มีการกำหนดนโยบาย กฎหมาย รวมถึงกฎระเบียบที่เกี่ยวกับ LO ไม่ว่าจะเป็น

การปรับเปลี่ยนจากสถาบันราชภัฏเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏ การพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ตามเกณฑ์การประเมินของคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ล้วนแล้วเป็นภารกิจที่สำคัญของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ต้องแสวงหาแนวทางในการพัฒนาองค์การ ให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ เพื่อให้สามารถพัฒนาได้ตามศักยภาพของตนเองอย่างยั่งยืน อีกทั้งผู้วิจัยมีความสนใจในเรื่องขององค์การแห่งการเรียนรู้ จึงมีแนวคิดในการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้สามารถผลิตบัณฑิตที่มีความรู้ ความสามารถ ให้มีคุณภาพได้ตามภารกิจที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547

2.2 องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

2.2.1 ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดที่เติบโตมาจากกระแสการเปลี่ยนแปลงเรื่องการเรียนรู้ องค์การและการจัดการ การฝึกอบรม และพัฒนา (Pedler et al., 1991) กล่าวคือ หากเป็นกระแสด้านการเรียนการสอนก็จะเปลี่ยนจากศูนย์กลางการเรียนรู้อยู่ที่ผู้สอน และการเรียนรู้อย่างเป็นทางการ มาเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้อยู่ที่ผู้เรียน (Learner Center) และการเรียนรู้จากการปฏิบัติด้วยตนเอง (Action Learning) โดยการเรียนรู้จะถูกร้อยเรียงเป็นกระบวนการต่อเนื่องตลอดชีวิตและผสมผสานเข้ากับสภาพแวดล้อมในชีวิตและการทำงาน

Peter M. Senge (1990) แห่ง Massachusetts Institute of Technology กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ สถานที่ซึ่งทุกคนสามารถขยายศักยภาพของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง สามารถสร้างผลงานตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ เป็นที่ซึ่งเกิดรูปแบบการคิดใหม่ ๆ หลากหลายมากมาย ที่ซึ่งแต่ละคนมีอิสระที่จะสร้างแรงบันดาลใจ และเป็นที่ซึ่งทุกคนต่างเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งประกอบไปด้วยวินัย 5 ประการ ได้แก่ ความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษของบุคคล (Personal Mastery) แบบแผนทางจิตใจที่มองโลกตามความเป็นจริง (Mental Model) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) และการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)"

Marquardt and Reynolds (1994) มีความเชื่อว่า องค์การที่ซึ่งมีบรรยากาศของการเรียนรู้รายบุคคลและกลุ่ม มีการสอนคนของตนเองให้มีกระบวนการคิดวิเคราะห์ เพื่อช่วยให้เข้าใจในสรรพสิ่ง ขณะเดียวกันทุกคนก็ช่วยองค์การ จากความผิดพลาดและความสำเร็จ ซึ่งเป็นผลให้ทุกคนตระหนักในการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพสามารถเรียนรู้ จัดการ และใช้ความรู้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จควบคู่ไปกับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย โดยองค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) การ

ปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation) การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (People Empowerment) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) การใช้เทคโนโลยี (Technology Application)

Pedler, Burgoyne, and Boydell (1991) เรียกองค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ (Learning Company) โดยให้ความหมายว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้แก่สมาชิกทุกคน ซึ่งครอบคลุมถึง พนักงาน ลูกค้า เจ้าของ ผู้ผลิต เพื่อนบ้าน สิ่งแวดล้อม และแม้แต่คู่แข่งในบางกรณี และเป็นองค์การที่ปฏิรูป (Transformation) ตนเองอย่างต่อเนื่องโดยต้องสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ที่ดีและกระตุ้นทุกคนให้เรียนรู้ รวมทั้งยังต้องสร้างและคำนึงถึงความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเองของพนักงานด้วย

David A. Gavin (1993) แห่ง Harvard University กล่าวว่า คือ องค์การที่มีลักษณะในการสร้าง แสวงหา และถ่ายโยงความรู้ และมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากความรู้ใหม่ และการเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ อย่างถ่องแท้

วิจารณ์ พานิช (2550) แห่งสำนักกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) ได้กล่าวถึงองค์การแห่งการเรียนรู้ ว่าหมายถึง "องค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamics) มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของพัฒนาการด้าน ๆ คล้ายมีชีวิต มีผลงานดีขึ้นเรื่อย ๆ ทั้งในด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ และการสร้างนวัตกรรม (Innovation) รวมทั้งมีบุคลิกขององค์การในลักษณะที่เรียกว่าวัฒนธรรมองค์การ (Corporate Culture) ที่ผู้เกี่ยว ข้องสัมพันธ์สามารถรู้สึกได้"

สรุปความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ ก็คือ องค์การที่มีสมาชิกปรารถนาในการที่จะเรียนรู้สิ่งต่างๆ อย่างต่อเนื่อง มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อการพัฒนาการทำงานมีการแบ่งปันความคิดในการทำงาน มีการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม มีการทุ่มเททรัพยากรเพื่อลงทุนให้บุคลากรทุกระดับเกิดการเรียนรู้ตลอดจนสร้างค่านิยมเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมและทดลองทำสิ่งใหม่ๆ สามารถแสดงศักยภาพ สร้างความเป็นเลิศแก่องค์การ

2.2.2 การวิเคราะห์หาองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จากแนวคิดที่สำคัญในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

แนวคิดที่สำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ของ Peter M. Senge

Senge (1990, p.3) ได้เสนอแนวความคิดของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ออกเป็น 5 ประการในหนังสือเรื่อง วินัย 5 ประการพื้นฐานองค์การเรียนรู้ (The fifth disciplines) ซึ่งเป็นแนวทางหลักในการสร้างองค์การการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น ที่จะผลักดันและสนับสนุนให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ขึ้นประกอบด้วย

1. บุคคลมีความเป็นเลิศ (Personal Mastery) คือ ลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์การซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์การได้สมาชิกขององค์การที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

นั้น จะมีลักษณะสนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอมีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพ ของตน มุ่งสู่จุดหมาย และความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้

การที่จะไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ จะต้องเริ่มต้นที่บุคลากรในองค์การนั้นเป็นอันดับแรกบุคคลที่มีความต้องการจะเรียนรู้เพื่อยกระดับความสามารถของตนเอง จะต้องมีแรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) กล่าวคือ จะต้องมีความมั่นใจในตัวเอง มุ่งมั่นในหลักการของเหตุและผล เพื่อผลักดันให้ตนเองพัฒนาเนื้อหาในหน้าที่ความรับผิดชอบและขยายขอบเขตความรู้ออกไป ระดับต่อมานำความรู้มาพัฒนาให้เป็นทักษะในการมองเห็นระบบองค์การที่ใหญ่ขึ้น มีขอบเขตกว้างขวางขึ้น ด้วยการเชื่อมโยงตนเองเข้าสู่ระบบใหญ่

คุณสมบัติของบุคคลที่จะพัฒนาการเรียนรู้

- การมีมาตรฐานในการทำงานสูง (High Standard, Stretch targets) การตั้งเป้าหมายในการทำงานที่สูงขึ้นจะทำให้เกิดความพยายาม ความท้าทายที่จะทำให้สำเร็จภายใต้ความพยายามจะทำให้เกิดการค้นพบวิธีการทางเลือกใหม่ ๆ เพื่อก้าวไปสู่มาตรฐานที่สูงขึ้นตลอดเวลา

- ความเต็มใจที่จะเรียนรู้ (Willing to learn) การเรียนรู้ที่แท้จริงของบุคคลในองค์การ ก็คือ การเรียนรู้จากทักษะการปฏิบัติหน้าที่ของตน เป็นการเรียนรู้โดยปริยาย

- การเปิดใจ (Open – mindedness) มีความสนใจที่จะก้าวพ้นมาตรฐานการทำงานที่มีอยู่ด้วยการรับเอาแนวความคิดของบุคคลตัวอย่าง หรือกระบวนการทำงานจากภายนอกที่ทำได้ดีกว่าของตนเองเข้ามาใช้ ซึ่งจะนำไปสู่การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์การ

- ความยืดหยุ่น (Flexibility) คือ มีความสามารถจะปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ใหม่ ๆ ได้ใช้เครื่องมือไฮเทคเข้ามาช่วยในการทำงาน มีกลวิธีในการปรับแผนปฏิบัติงานตามปัจจัยต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปได้ โดยไม่ละทิ้งเป้าหมายที่ตั้งไว้

- มีความคิดริเริ่ม (Initiative) เป็นคุณสมบัติของบุคคลที่องค์การในปัจจุบันต้องการมากที่สุด ความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ที่สามารถใช้งานได้จริงส่วนใหญ่มาจากความเชี่ยวชาญ ความชำนาญในงานที่ทำอยู่เป็นประจำ ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งสมาชิกในองค์การจะต้องพัฒนาความรู้ ทักษะและความชำนาญเฉพาะตัวขึ้น โดยมุ่งสู่ "การเรียนให้รู้จริง" ในเรื่องหนึ่งการรู้จริงจนเป็นผู้เชี่ยวชาญจะทำให้สมาชิกองค์การสามารถควบคุมสถานการณ์ต่าง ๆ ได้และรู้ถึงผลลัพธ์ต่าง ๆ ที่จะมีผลกระทบต่อหน่วยงานหรือองค์การจึงสามารถป้องกันปัญหาล่วงหน้า หรือบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความเชี่ยวชาญจะทำให้เรามีวิสัยทัศน์ที่คมชัดมากขึ้น และสามารถจะรวบรวมพลังงานเพื่อเน้นจุดเฉพาะเรื่องได้ เพื่อสร้างความได้เปรียบขององค์การ เพื่อมุ่งสู่จุดหมายได้อย่างต่อเนื่องและเต็มที่ แต่ในความเป็นจริงองค์การทั่วไปมักจะไม่ให้โอกาสพนักงานในการพัฒนา

"ความเชี่ยวชาญเฉพาะตัว" องค์การจึงได้ใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ไม่ได้เต็มที่เมื่อเวลาผ่านไปความรู้ ความสามารถของพนักงานที่มีมากมายเมื่อตอนเข้ามาเป็นสมาชิกองค์การใหม่ ๆ ก็ถูกทำลายจนเหลือน้อยลงทุกที ๆ จนกลายเป็น "ไม้ตายซาก" ในองค์การซึ่งเป็นเรื่องที่น่าเสียดายยิ่ง

2. แบบแผนความคิด (Mental Model) คือ แบบแผนทางจิตสำนึกของคนในองค์การซึ่งจะต้องสะท้อนถึงพฤติกรรมของคนในองค์การแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้เมื่อ สมาชิกในองค์การมีแบบแผนทางจิตสำนึกหรือความมีสติที่เอื้อต่อการสะท้อนภาพที่ถูกต้องชัดเจน และมีการจำแนกแยกแยะ โดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุงความถูกต้องในการมองโลกและปรากฏการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้นรวมทั้งการทำความเข้าใจในวิธีการที่จะสร้างความกระจ่างชัด เพื่อการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องหรือมีวิธีการที่จะตอบสนองความเปลี่ยนแปลงที่ปรากฏอยู่ได้อย่างเหมาะสม มี Mental Ability ไม่ผันแปรเรรวนหรือท้อถอยเมื่อเผชิญกับวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ซึ่งการที่จะปรับ Mental Model ของคนในองค์การให้เป็นไปในทางที่ถูกต้องอาจจะใช้หลักการของศาสนาพุทธ ในการฝึกสติรักษาศีล และดำรงตนอยู่ในธรรมะ

เป็นการค้นหาความกระจ่างชัด การจำแนกแยกแยะ ปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น การทำความเข้าใจ และการแปลความหมายต่าง ๆ เพื่อการตัดสินใจและการกระทำของบุคคล

ภาพที่ 2.1 กรอบความคิดของการคิด

จากภาพที่ 2.1 แสดงกรอบความคิดของการคิดเป็นลำดับขั้นตอน

1) ข้อมูลในการคิดของบุคคลนั้น ไม่สามารถคิดได้โดยไม่มีเนื้อหาของการคิดได้ เพราะการคิดเป็นกระบวนการจำเป็นต้องอาศัยข้อมูล เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับตนเอง ข้อมูลเกี่ยวกับสังคมและสิ่งแวดล้อม ข้อมูลทางวิชาการ

2) คุณสมบัติที่เอื้ออำนวยต่อการคิดนั้น ในภาพรวมแล้ว ก็คือการใฝ่เรียน ใฝ่รู้ กระตือรือร้น ซึ่งเป็นวินัยข้อแรกของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้นั่นเอง

3) ทักษะในการคิด เป็นสิ่งจำเป็นในการคิด โดยใช้ข้อมูลต่าง ๆ มาผ่านกระบวนการทางความคิด เช่น

- การสรุปความ (Drawing Conclusion)
- การให้คำจำกัดความ (Defining)

- การวิเคราะห์ (Analyzing)
- การผสมผสานข้อมูล (Integrating)
- การสร้างองค์ความรู้ใหม่ (Constructing)
- การค้นหาแบบแผน (Finding Patterns)
- การคาดคะเน (Predicting)
- การตั้งสมมุติฐาน (Formulating Hypothesis)
- การทดสอบสมมุติฐาน (Testing Hypothesis)
- การประยุกต์ใช้ความรู้ (Applying)

4) ลักษณะการคิด จะเป็นตัวกำหนดทิศทางของการใช้ทักษะในการคิดเพื่อไปสู่บทสรุปต่อไป ได้แก่

- การคิดเชิงทวิลักษณ์ คือการคิดแบบมองทั้งสองด้าน เช่นมองข้อดีและข้อเสีย มองรายได้และรายจ่าย เป็นต้น
- การคิดแบบวิทยาศาสตร์ คือการทดสอบสมมุติฐานโดยผ่านกระบวนการค้นหาวิจัยข้อมูล
- การคิดแบบเป็นเหตุเป็นผลสืบเนื่องกันมา เป็นการมองย้อนกลับไปที่ต้นทางของปัญหา เช่น แผนภูมิก้างปลาของระบบคิวซ์
- การคิดเชิงบวก คือการคิดแต่ในด้านดี ด้านที่เป็นประโยชน์ซึ่งเป็นรากฐานของการคิดเชิง สร้างสรรค์
- การคิดเชิงสร้างสรรค์ ทำให้ได้ความคิดที่มีลักษณะแตกต่างกัน และสามารถได้รายละเอียด เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจเลือกแนวทางที่จะนำไปสู่การปฏิบัติได้

5) บทสรุปเป็นการนำผลกระบวนการด้านความคิดทั้งหมดมาใช้ในสถานการณ์ต่างๆ เช่น

- การตัดสินใจ ว่าควรเชื่อหรือไม่ ควรปฏิบัติหรือไม่ควรปฏิบัติ
- การแก้ปัญหา ตัดสินว่าควรเลือกหรือไม่เลือกวิธีการแก้ปัญหาแบบใด
- การศึกษาวิจัย นำข้อมูลต่าง ๆ มาใช้สร้างความรู้ใหม่
- การริเริ่มสร้างสรรค์ นำความคิดไปใช้ในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่

โมเดลความคิดในมิติขององค์การแห่งการเรียนรู้ได้สนับสนุนให้มีการปรับกระบวนทัศน์ (Paradigm shift) ใหม่เพื่อลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน หรือการก้าวข้ามมาตรฐานเดิมให้ไปสู่มาตรฐานใหม่ การจะปรับกระบวนทัศน์ได้นั้น เป็นบทบาทของผู้บริหารที่จะต้องมีความใจกว้าง

และสร้างบรรยากาศให้บุคลากรค้นพบแนวทางในการทำให้ทุกอย่างในองค์การดีขึ้นภายใต้วิสัยทัศน์ เป้าหมายที่รวมเป็นหนึ่งเดียว

3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) คือ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนทั้งองค์การองค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์การที่สมาชิกทุกคนได้รับการ พัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์การซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าต่อไป ภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์การ

การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันจะต้องมาจากการที่แต่ละคนฟังซึ่งกันและกัน โดยที่แต่ละคนจะแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล และให้เหตุผลซึ่งกันและกันเกี่ยวกับสิ่งที่อยากทำและสิ่งที่เป็นไปได้

วิสัยทัศน์จะไม่สามารถกำหนดขึ้นมาได้ ถ้าวิสัยทัศน์นั้นไม่เป็นที่ยอมรับ หรือขัดแย้งกับค่านิยม หรือวัฒนธรรมขององค์การ บุคลากรทุกคนในองค์การจะต้องได้รับการพัฒนาให้สามารถทำความเข้าใจ และมองภาพรวมของวิสัยทัศน์ และวัตถุประสงค์ขององค์การ

จุดหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ ก็คือผลักดันให้ทุกคนมีข้อสัญญาหรือพันธกิจโดยอาศัยพื้นฐานจากการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

การสร้างวิสัยทัศน์ขององค์การจะมีผู้บริหารเป็นอันดับแรก แต่วิสัยทัศน์ของผู้บริหารจะเป็นที่ยอมรับหรือไม่นั้น ผู้บริหารจะต้องมีส่วนช่วยสานความคิดดังกล่าวให้ทุกคนในองค์การมีความรู้สึกร่วมและผูกพัน มิใช่เป็นเพียงแต่การยินยอมเท่านั้น ซึ่งผู้บริหารจะดำเนินการได้ ดังนี้

1. ช่วยให้ข่าวสารเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายอย่างสม่ำเสมอ
2. ช่วยกระตุ้นเตือนว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นมีความสำคัญอย่างไร
3. ช่วยจัดการให้บุคลากรได้มีโอกาสพบปะพูดคุยความในใจของเขา
4. ช่วยสนับสนุนและสร้างความมั่นใจ
5. ช่วยจัดหาทรัพยากรที่ช่วยแก้ปัญหาเรื่องความกังวลของบุคลากร นั่นคือ เวลา เงิน การสนับสนุนด้านการจัดการ ความคาดหมายที่แจ่มชัดเงื่อนไขต่าง ๆ ประกอบกับความใจกว้างของผู้บริหารจะค่อย ๆ สร้างความรู้สึกในความเป็นเจ้าของความคิดร่วมกัน ลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง จนในที่สุดวิสัยทัศน์ร่วมขององค์การจะมีคุณสมบัติที่ยืดหยุ่นได้บ้าง มีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) คือ การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์การ โดยอาศัยความรู้และความคิดของมวลสมาชิกในการแลกเปลี่ยน และพัฒนาความฉลาดรอบรู้และความสามารถของทีมให้บังเกิดผลยิ่งขึ้น เรียกว่า การอาศัยความสามารถของสมาชิกแต่ละบุคคล องค์การแห่งการเรียนรู้จะเกิดได้เมื่อมีการรวมพลังของกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์การเป็นการ

รวมตัวของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ สูงซึ่งเกิดจากการที่สมาชิกในทีมมีการเรียนรู้ร่วมกันมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์กันอย่างต่อเนื่องและ สม่ำเสมอ

ทีมแห่งการเรียนรู้นั้น จะประกอบไปด้วยบุคคลที่มีบุคลิกภาพที่พร้อมจะทำงานร่วมกันได้กับผู้อื่น แต่มิได้หมายความว่าคนทุกคนในองค์การจะมีความเหมาะสมที่จะทำงานร่วมกันได้ทุกคนกับทุกทีม ข้อเท็จจริงนี้เป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องยอมรับ เช่นเดียวกับความพยายามที่จะทำให้ฟันเฟืองทุกตัวในเครื่องจักรเข้ากันได้ทั้งหมด ซึ่งมีความจำเป็นน้อยกว่าความสามารถในการประกอบฟันเฟืองทีละส่วนให้สามารถเดินเครื่องจักรทั้งเครื่องให้ทำงานได้

ความสามารถในการปรับกระบวนทัศน์เรื่องการปรับโครงสร้างขององค์การเพื่อลดสายการบังคับบัญชา จะเป็นปัจจัยสนับสนุนให้มีการสร้างทีมเชิงพลวัต (Group Dynamic) ที่ประกอบไปด้วยบุคคลผู้รอบรู้ครอบคลุมในศาสตร์ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เช่น

4.1 การจัดทีมที่มีลักษณะเชิงแบนราบ ขนาดของทีมจะขึ้นอยู่กับสภาพปัญหาและภารกิจ ในระบบราชการหมายถึง ทีมทำงานที่มีลักษณะถาวร มีระยะเวลาที่แน่นอน ลักษณะที่สำคัญก็คือสายการบังคับบัญชาจะเป็นแบบแนวราบเท่ากันหมด

4.2 การจัดทีมที่มีลักษณะแบบเมตริกภายใต้แบบจำลองนี้ คนแต่ละคน หรือแต่ละกลุ่มจะอยู่ภายใต้โครงสร้างการกำกับดูแลและควบคุมโดยเจ้านายหลายคน จะทำให้เกิดความยืดหยุ่นสูงสุด คือเป็นทั้งโครงสร้างองค์การขนาดเล็กที่ซ่อนอยู่ในขนาดใหญ่ และเป็นสายบังคับบัญชาแบบรวมศูนย์และกระจายอำนาจไปพร้อม ๆ กัน

ทั้งสองแบบนี้เป็นเพียงตัวอย่างของการเสนอแนวความคิดเกี่ยวกับโครงสร้างที่ได้รับความนิยมในเรื่องของทีมทำงาน ซึ่งแต่ละรูปแบบก็มีจุดอ่อน จุดแข็งแตกต่างกันออกไป ซึ่งรูปแบบโครงสร้างของทีมจะต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และเป็นระบบเพื่อสร้างความเชื่อถือ ขวัญและกำลังใจของทีมงาน

ทีมแห่งการเรียนรู้จะต้องอาศัยระบบสารสนเทศมาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาประสิทธิภาพและความสามารถของทีม

1) ระบบข้อมูลข่าวสาร การกระจายข้อมูลข่าวสารเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ ระบบข้อมูลขององค์การหมายถึงวิถีทางที่จะให้บุคลากรได้รับรู้ข้อมูลทุกสิ่งทุกอย่างที่สามารถทำให้ทีมงานนำมาใช้เพื่อการตัดสินใจทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

2) ระบบของการฝึกอบรม การฝึกอบรมก็เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญสำหรับการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ด้วยเช่นกัน การขาดการฝึกอบรมเป็นสาเหตุแห่งความล้มเหลวของการพัฒนาองค์การ ตัวอย่างเช่น ถ้าผู้บริหารของกรมส่งเสริมสหกรณ์ต้องการปรับโครงสร้างของกรมฯ ให้

0222705

แบนลงก็มีความจำเป็นจะต้องมีการฝึกอบรมข้ามหน่วยงานด้วย เพื่อหน่วยงานที่ถูกกระจายออกจะได้สามารถสนองต่อภารกิจใหม่ได้

สรุปได้ว่าทีมแห่งการเรียนรู้ ก็คือ ทีมที่อาศัยสารสนเทศเพื่อทำงานในกลุ่มคนที่มาจากหลาย ๆ ฝ่ายงาน และมีการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานด้วย ซึ่งความรู้ใหม่จากการปฏิบัติก็จะกลับสู่ระบบข้อมูลข่าวสารเป็นวงจรต่อไป

5. การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) คือ กระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ เป็นกระบวนการในการหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเห็นแบบแผน เห็นขั้นตอนของการพัฒนา คือ เห็นทั้งป่า และเห็นต้นไม้แต่ละต้นด้วย (See Wholes instead of part, See the forest and the trees)

ทั้ง 5 ข้อที่กล่าวมาข้างต้น จะหล่อหลอมองค์การให้ประสบความสำเร็จได้ขึ้นอยู่กับการคิดเชิงระบบซึ่งเป็นการใช้ทีมแห่งการเรียนรู้นำมาใช้กระบวนการทางความคิดที่เป็นรูปแบบ หรือโมเดลของความคิด (Mental Models) เพื่อนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ร่วมขององค์การต่อไป

ภาพที่ 2.2 แสดงกระบวนการคิดเชิงระบบ

ภาพที่ 2.2 แสดงให้เห็นถึงการใช้เนื้อหา (Contents) อันได้แก่ข้อมูลข่าวสารที่องค์การรวบรวมไว้นำมาผ่านขั้นปฏิบัติการ (Operations) หมายถึงกระบวนการคิดต่าง ๆ ที่องค์การมีความชำนาญ เช่น การทำความเข้าใจ การหาข้อสรุป การประเมินค่า ซึ่งในขั้นปฏิบัติการนี้ทีมแห่งการเรียนรู้เป็นผู้ปฏิบัติโดยผลผลิตจะได้แก่วิธีการแก้ปัญหา การประยุกต์ หรือนวัตกรรมใหม่ ๆ ซึ่งภายหลังจะนำข้อมูลทั้งหมดย้อนกลับมาเก็บไว้ในรูปของเนื้อหา/ข้อมูลข่าวสารขององค์การที่พร้อมจะมีการถ่ายโอนให้ทุกทีมภายในองค์การเป็นวงจรต่อไป แม้ว่าผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานในองค์การต่าง ๆ จะมีความเก่งและมีความสามารถในการคิดก็ตาม แต่องค์การจำนวนมาก ก็ยังไม่ประสบความสำเร็จ สาเหตุสำคัญประการหนึ่งก็คือ ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานยังคิดกันไม่เป็น คือยังไม่รู้จักการคิดอย่างเป็นระบบ ยังคงมองแบบแยกส่วน (มองไม่เห็นภาพรวม) และอ่านสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วไม่ออก หรือตามโลกแห่งความก้าวหน้าไม่ทัน

ศูนย์สารสนเทศและหอสมุด
มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

องค์การที่จะประสบความสำเร็จ ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานจะต้องพัฒนาความสามารถใน "ความคิดเชิงระบบ" คือมีความสามารถในการมองแบบองค์รวม (Holism) มีความสามารถในการวิเคราะห์ความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันของปัจจัยต่าง ๆ และมีความสามารถในการวิเคราะห์เชิงโครงสร้าง ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานจะต้องรู้ว่าองค์ประกอบต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ ไม่ว่าจะเป็นพนักงาน หัวหน้างาน ผู้บริหารหน่วยงาน เครื่องจักรอุปกรณ์ เป็นต้น ล้วนแต่มีผลกระทบซึ่งกันและกัน ผลของการเปลี่ยนแปลงในองค์ประกอบใด ๆ จะส่งผลให้องค์ประกอบอื่นหรือหน่วยงานอื่นเปลี่ยนแปลงไปด้วย การที่จะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมองค์การหรือพฤติกรรมส่วนบุคคลจึงต้องปรับเปลี่ยนโครงสร้าง (Structure) หรือสภาพแวดล้อมขององค์การด้วยเช่นกัน

แนวคิดที่สำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ของ Michael J. Marquardt and Reynolds

Michael J. Marquardt and Reynolds พบว่า ลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของ The Systems-Linked Organization Model (Marquardt & Reynolds, 1994, pp.132-158) ซึ่งประกอบกันขึ้นเป็น 5 ระบบย่อย ที่มีความสัมพันธ์เชื่อมต่อและสนับสนุนซึ่งกันและกัน ดังภาพ

ภาพที่ 2.3 องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้

ที่มา : Marquardt (1996, p.21)

องค์การซึ่งมีบรรยากาศของการเรียนรู้รายบุคคลและกลุ่ม มีวิธีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัต มีการสอนคนของตนเองให้มีกระบวนการคิดวิเคราะห์เพื่อช่วยให้เข้าใจในสรรพสิ่ง สามารถเรียนรู้ จัดการ และใช้ความรู้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จควบคู่ไปกับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย โดยองค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มี 5 องค์ประกอบ (Marquardt & Reynolds, 1994, pp.132-158) ได้แก่

1. การเรียนรู้ (Learning) หรือพลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่

1.1 ระดับการเรียนรู้ ได้แก่ การเรียนรู้ระดับบุคคล การเรียนรู้ระดับกลุ่ม และการเรียนรู้ระดับองค์การ มีระดับดังนี้ ระดับการเรียนรู้ บุคคลเรียนรู้ ทีมเรียนรู้ การเรียนรู้ข้ามสายงาน องค์การแห่งการเรียนรู้เรื่องภายใน องค์การเรียนรู้ภาวะแท้จริงภายนอก องค์การเรียนรู้อนาคตและโอกาสธุรกิจ องค์การนำความรู้ไปปฏิบัติให้เกิดผลตามวิสัยทัศน์

1.2 ประเภทของการเรียนรู้ ได้แก่ การเรียนรู้จากการปรับตัว การเรียนรู้จากการคาดการณ์ การเรียนรู้เพื่อเรียนรู้ และการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

1.3 ทักษะการเรียนรู้ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ

1.3.1 บุคคลรอบรู้ (Personal Mastery) หมายถึง การเรียนรู้ของบุคลากรจะเป็นจุดเริ่มต้น คนในองค์การจะต้องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ ฝึกฝน ปฏิบัติ และเรียนรู้อย่างต่อเนื่องไปตลอดชีวิต (Lifelong Learning) เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ

1.3.2 แบบแผนทางความคิด (Mental Model) หมายถึง แบบแผนทางความคิด ความเชื่อ ทัศนคติ แสดงถึงวุฒิภาวะ(Emotional Quotient, EQ) ที่ได้จากการสั่งสมประสบการณ์ กลายเป็นกรอบความคิดที่ทำให้บุคคลนั้นๆ มีความสามารถในการทำความเข้าใจ วินิจฉัย ตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม

1.3.3 การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) หมายถึง การสร้างทัศนคติร่วมของคนในองค์การ ให้สามารถมองเห็นภาพและมีความต้องการที่จะมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน และเป็นเรื่องของการ "รวมใจเป็นหนึ่งเดียว" ซึ่งจะทำให้องค์การมีพลังมากอย่างไม่น่าเชื่อ เกิดปรากฏการณ์ทางจิตวิทยาที่ทำให้สมาชิกขององค์การทำงานในลักษณะ "ทุ่มเทใจ" ต่อองค์การ เนื่องจากวิสัยทัศน์ร่วมเข้าไปกระทบใจ ความเชื่อ ค่านิยม ความใฝ่ฝันในชีวิตของคนในองค์การ วิสัยทัศน์ร่วม ไม่ใช่ข้อตกลงที่กำหนดโดยผู้มีอำนาจ แล้วทำให้สมาชิกขององค์การยอมรับ แต่เป็นข้อตกลงที่ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมจนทุกคนเห็นพ้องต้องกัน โดยที่วิสัยทัศน์ส่วนบุคคลของสมาชิกแต่ละคนไม่จำเป็นจะต้องเหมือนกันทั้งหมด กระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมดำเนินการไปอย่างต่อเนื่อง และวิสัยทัศน์ร่วมก็มีความชัดเจนมากขึ้นเรื่อย ๆ คล้ายกับวิสัยทัศน์เป็นสิ่งมีชีวิต เป็นเครื่องมือต่อการเรียนรู้ในระดับบุคคลและระดับองค์การ และเป็นเครื่องมือสร้างความกระตือรือร้นสร้างพลังร่วมอย่างไม่มีที่สิ้นสุด - วิสัยทัศน์เชิงบวก คือ ภาพในอนาคตที่เราต้องการ วิสัยทัศน์เชิงลบ คือ ภาพในอนาคตที่เราไม่ต้องการ เป็นการใช้พลังแห่งความกลัว เป็นเครื่องขับเคลื่อนองค์การ มีข้อจำกัดคือ มักดำรงอยู่เป็นช่วงสั้น ๆ ไม่ทำให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนต่อองค์การ ในขณะที่

วิสัยทัศน์เชิงบวกใช้พลังแห่งแรงบันดาลใจเป็นเครื่องขับเคลื่อน สร้างความเจริญก้าวหน้าและการเรียนรู้ได้ตลอดไป ไม่มีวันจบ

1.3.4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) หมายถึง การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในลักษณะกลุ่มหรือทีมงานเป็นเป้าหมายสำคัญที่จะต้องทำให้เกิดขึ้นเพื่อให้มีการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์กันอย่างสม่ำเสมอ องค์การและสมาชิกขององค์การยังคงดำรงความแตกต่างหลากหลายอยู่ แต่ใช้พลังทั้งหมดมุ่งเป้าไปสู่การทำความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ ความมุ่งมั่น และพันธกิจร่วมกัน จึงเกิดพลังจากการเสริมแรงได้อย่างไม่น่าเชื่อ พลังแห่งการเสริมแรงจะไม่เข้มแข็งมาก หากสมาชิกขององค์การไม่มีความแตกต่างหลากหลาย นี่คือคุณค่าของความแตกต่างหลากหลายต่อการสร้างพลังร่วมให้แก่องค์การ การเรียนเป็นทีมและการทำงานเป็นทีมหมายความว่าสมาชิกของทีมมีความต้องการซึ่งกันและกัน แต่ละคนมีอิสระ เป็นตัวของตัวเองไปพร้อม ๆ กับมีความต้องการพึ่งพาเกื้อกูลซึ่งกันและกัน โดยตระหนักว่าถ้าเรียนรู้หรือทำงานเดี่ยว ๆ ตนเองอาจเรียนรู้หรือทำงานได้ผลเท่ากับ 1 หน่วย แต่ถ้าเรียนหรือทำงานเป็นทีมตนเองจะเรียนรู้หรือผลิตผลงานได้ 1.1 หน่วย หรืออาจสูงถึง 1.5 หน่วยหรือในสถานการณ์พิเศษอาจได้ถึง 2-3 หน่วย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Dialogue) มีเป้าหมายเพื่อหาแนวความคิดใหม่ ๆ กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จึงเน้นการนำเสนอความคิดเห็นหลาย ๆ แบบพร้อมทั้งคำอธิบาย ในขณะที่การอภิปรายโต้แย้ง (Discussion) มีเป้าหมายเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจเลือกแนวทางใดแนวทางหนึ่ง กระบวนการอภิปรายโต้แย้งจึงประกอบด้วย การนำเสนอแนวความคิดหรือแนวทางและการอภิปรายปกป้องแนวความคิดของตน

1.3.5 การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) หมายถึง การที่คนในองค์การมีความสามารถที่จะเชื่อมโยงสิ่งต่างๆ โดยมองเห็นภาพความสัมพันธ์กันเป็นระบบโดยรวม(Total System) ได้อย่างเข้าใจ แล้วสามารถมองเห็นระบบย่อย(Subsystem) ที่จะนำไปวางแผนและดำเนินการทำส่วนย่อยๆ นั้นให้เสร็จทีละส่วน

2. องค์การ (Organization) หรือการปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์ 2) วัฒนธรรมองค์การ 3) กลยุทธ์ 4) โครงสร้าง

3. การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (People Empowerment) การเสริมความรู้แก่บุคคล (People Empowerment) ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) บุคลากร 2) ผู้บริหาร / ผู้นำ 3) ผู้รับบริการ / ลูกค้า 4) คู่ค้า 5) พันธมิตร / หุ้นส่วน 6) ชุมชน

4. การจัดการความรู้ (Knowledge Management) ประกอบด้วย 1) การแสวงหาความรู้ 2) การสร้างความรู้ 3) การจัดเก็บความรู้ 4) การถ่ายโอนความรู้

5. การใช้เทคโนโลยี (Technology Application) ประกอบด้วย 1) เทคโนโลยีสารสนเทศ 2) เทคโนโลยีพื้นฐานของการเรียนรู้ 3) ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน

จะเห็นได้ว่าคำนิยามความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ของ Peter M Senge กับ Marquardt แตกต่างกันบ้างเป็นบางส่วน เพราะของ Peter M Senge จะชี้ให้เห็นถึงการทำงานแบบเป็นทีม การคิดอย่างเป็นระบบ และมีการแสดงความคิดเห็นของคนภายในองค์การ ส่วน Marquardt จะเป็นการปรับเปลี่ยนและเรียนรู้การใช้เทคโนโลยี และการจัดการความรู้ การเพิ่มอำนาจให้แก่บุคคลในองค์การ ลักษณะสำคัญ 5 ประการขององค์การแห่งการเรียนรู้ องค์การที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จะมีลักษณะสำคัญ 5 ประการ ดังนี้คือ 1. มีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (Systematic Problem Solving) โดยอาศัยหลักทางวิทยาศาสตร์ เช่น การใช้วงจรของ Demming (PDCA : Plan, Do, Check, Action) 2. มีการทดลองปฏิบัติ (Experimental) ในสิ่งใหม่ ๆ ที่มีประโยชน์ต่อองค์การเสมอ โดยอาจจะเป็น Demonstration Project หรือเป็น Ongoing Program 3. มีการเรียนรู้จากบทเรียนในอดีต (Learning from their own experience) มีการบันทึกข้อมูลเป็น Case Study เพื่อให้สมาชิกในองค์การได้ศึกษาถึงความสำเร็จและความผิดพลาดที่เกิดขึ้น เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในอนาคต มีการแลกเปลี่ยนความรู้และ ประสบการณ์ของสมาชิก 4. มีการเรียนรู้จากผู้อื่น (Learning from the Others) โดยการใช้การสัมภาษณ์ (Interview), การสังเกต (Observation) ฯลฯ 5. มีการถ่ายทอดความรู้โดยการทำ Report, Demonstration, Training & Education, Job Rotation ฯลฯ เศรษฐกิจซบเซา ค่าใช้จ่ายสูง ขาดความร่วมมือไม่ประสานงาน ธุรกิจแข่งขันกันอย่างรุนแรง พนักงานท้อแท้ ปรับให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ Learning Organization คนใฝ่รู้เพื่อพัฒนาองค์การ ก้าวไปดักทางธุรกิจทั้งปัจจุบัน และอนาคต ร่วมแรงร่วมใจ ได้ผลงาน บุคลากรมีพลังทำงาน ประสานการทำงาน โดยใช้ศักยภาพเต็มที่ สรุปหลักขององค์การแห่งการเรียนรู้ องค์การแห่งการเรียนรู้เกิดจากการจัดบรรยากาศ กระบวนการ เงื่อนไข และฝึกทักษะ ให้บุคลากรเป็นบุคคลเรียนรู้ โดยยึดหลักสำคัญ 5 ประการคือ การคิดเชิงระบบ การพัฒนาความเชี่ยวชาญในการสร้างพลังแห่งตน แบบจำลองความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม และการเรียนรู้เป็นทีม หลัก 5 ประการนี้เกื้อกูลและพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน อาศัยพลังแห่งการเรียนรู้เป็นกลุ่ม พลังแห่งการมองภาพรวม มองความเชื่อมโยง มองความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงเป็นพลวัต มองอนาคต มองเชิงบวก มองเห็นสภาพความเป็นจริง มองแบบไม่ยึดติด ลดอัตตาหรือตัวกู-ของกู มองที่ประโยชน์หรือความมุ่งมั่นเพื่อส่วนรวมหรือคุณค่าอันยิ่งใหญ่ และอาศัยพลังแห่งทักษะของการเรียนรู้ร่วมกัน การเปลี่ยนสภาพหรือสิ่งที่ดูเสมือนเป็นจุดอ่อนหรือปัญหาให้กลายเป็นจุดแข็ง เป็นโอกาสหรือพลัง ตัวอย่างขององค์การการเรียนรู้ บริษัท Fuji Xerox ประเทศญี่ปุ่น มีการจัดตั้งหน่วยที่เรียกว่า Knowledge Dynamics Initiative (KDI) ขึ้นมา โดยเป็นหน่วยที่ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาให้กับบริษัทต่าง ๆ

ในเครือในการพัฒนาระบบ KM ขององค์การ รวมทั้งสามารถหารายได้จากการเป็นที่ปรึกษาให้กับองค์การอื่นๆ ด้วย ซึ่งในการพัฒนาระบบ KM นั้น บริษัท Fuji Xerox ได้ให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการบุคลากรในองค์การ (Human Oriented Management) ส่วนการพัฒนา IT เป็นเพียงปัจจัยสนับสนุน ไม่ใช่ปัจจัยนำของการพัฒนา ซึ่งจากประสบการณ์ที่ผ่านมาของบริษัทพบว่า การใช้การพัฒนา IT เป็นปัจจัยนำ เพื่อพัฒนาระบบ KM ขององค์การ เป็นความผิดพลาดอย่างมาก และจะนำไปสู่ความล้มเหลวในที่สุด ดังนั้น บริษัทจึงให้ความสำคัญกับคนและสร้างสรรค์กิจกรรมต่างๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อทำให้คนมีปฏิสัมพันธ์ (Interaction) กันในการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยเฉพาะความรู้ที่เป็น Tacit Knowledge การจัดการความรู้ของ Fuji Xerox นั้นเน้นความสัมพันธ์ของ 3 มิติ คือคน (Human Perspective) บรรยากาศแวดล้อม (Environment Perspective) และเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Perspective) โดยจากวิสัยทัศน์ของบริษัทที่กำหนดว่า "สร้างบรรยากาศเพื่อสนับสนุนบุคลากรที่ใช้องค์ความรู้ (Provide environment to support knowledge worker)" จะเห็นได้ว่า บริษัท Fuji Xerox ให้ความสำคัญอย่างมากในการสร้างปัจจัยด้านบรรยากาศแวดล้อม ซึ่งที่เรียกว่า "Ba" ที่กระตุ้นและเอื้อให้คนในองค์การเกิดความใฝ่เรียนรู้และใช้องค์ความรู้เพื่อให้เกิดผลในทางธุรกิจ (Leverage individual ideas and passion into business results) รวมทั้งมีการสร้าง Community of Practice (CoP) เพื่อต้องการเชื่อมโยงคนในองค์การให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันอยู่เสมอ โดยใช้กระบวนการที่ไม่เป็นทางการ (Informal) และจุดเน้นที่สำคัญคือ "การเชื่อมโยงคน" ไม่ใช่ "การรวบรวมข้อมูล" (KM is not "Collecting Data" but "Connecting People") นอกจากนี้ บริษัทมีค่านิยมพื้นฐาน คือเปิดโอกาสให้ทุกคนที่มีความคิด (Ideas) สามารถเริ่มต้นทำสิ่งใหม่ได้เสมอ สำหรับ Fuji Xerox ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทเล็งเห็นความสำคัญขององค์ความรู้และมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาองค์การโดยใช้ความ

แนวคิดที่สำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ของ Pedler , Burgoyne and Boydell

Pedler, Burgoyne, and Boydell (1988, p.144) (อ้างถึงใน Marquardt & Reynolds, 1994) ได้เสนอแบบจำลองบริษัทการเรียนรู้ (The Learning Company Model) ไว้ว่ามีองค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้หรือบริษัทแห่งการเรียนรู้ แบ่งออกเป็น 5 ด้าน ประกอบด้วย 11 กระบวนการ ดังนี้

1. ด้านกลยุทธ์ (Strategy)

1) ใช้การเรียนรู้เป็นกลยุทธ์ขององค์การ (Learning Approach to Strategy) ปกติแล้วบริษัทจะปรับแต่งทิศทางและกลยุทธ์ ไปในทิศทางที่เหมาะสม การก่อรูปของนโยบายและกลยุทธ์จะเป็นกระบวนการเรียนรู้ด้วยในขณะเดียวกัน เสมือนเป็นการทดลองทางการบริหาร แผนธุรกิจถูก

เกี่ยวข้องและปรับแต่งอยู่ตลอดเวลาที่นำไปใช้การทดลองในเรื่องเล็ก ๆ และให้มีการสะท้อนข้อมูลกันถูกสร้างในกระบวนการวางแผนเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

2) มีการสร้างนโยบายแบบมีส่วนร่วม (Participative Policy Making) สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการก่อตัวของนโยบายและกลยุทธ์ นโยบายมีนัยสำคัญที่มีอิทธิพลในมุมมองของการเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งความผูกพันที่จะอยู่เหนือความแตกต่างและการทำงานที่อาจสร้างความขัดแย้ง นโยบายต้องสะท้อนค่านิยมของสมาชิกทุกคนไม่ใช่แต่ของผู้บริหารระดับสูง

2. ด้านการมองภายในองค์การ (Looking in)

1) การให้ข่าวสารข้อมูล (Information) ถูกใช้สำหรับการทำความเข้าใจกันไม่ใช่เพื่อให้รางวัลหรือลงโทษ เทคโนโลยีสารสนเทศถูกใช้สร้างฐานข้อมูลและระบบการสื่อสารที่ช่วยทุกคนให้เข้าใจว่ากำลังจะไปทางไหน คนสามารถได้รับการสะท้อนข้อมูลว่าการทำงานของตนเป็นอย่างไร ทำให้เข้าใจว่าธรรมชาติและนัยสำคัญของความแปรปรวนของระบบและการแปลความข่าวสารสอดคล้องกัน เทคโนโลยีสารสนเทศถูกใช้สร้างฐานข้อมูล ระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารที่ช่วยให้เข้าใจว่าอะไรกำลังดำเนินอยู่และการตัดสินใจที่ดีควรเป็นอย่างไร

2) การสร้างการตรวจสอบและควบคุม (Formative Accounting and Control) ระบบของการตรวจสอบ งบประมาณและการรายงานถูกจัดขึ้นเพื่อช่วยในการเรียนรู้ ทุกคนรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานที่รับผิดชอบทรัพยากรของตนเอง พนักงานบัญชีและการเงินมีฐานะเป็นที่ปรึกษาและให้คำแนะนำ ระบบควบคุมถูกออกแบบและดำเนินไปเพื่อสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า ระบบการเงินกระตุ้นหน่วยงานและบุคคลให้เสี่ยงกับการลงทุน

3) การแลกเปลี่ยนภายใน (Internal Exchange) แผนกผลิตงานมองว่าแผนกอื่น ๆ เป็นลูกค้าและผู้จัดหาวัตถุดิบ ที่เจรจาและมีข้อตกลงกันเรื่องคุณภาพ ราคาและการส่งมอบ แต่ละแผนกสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าภายในเหล่านี้และยังคงตระหนักถึงความต้องการขององค์การโดยรวมด้วย ผู้จัดการกระตุ้นการสื่อสาร การเจรจาต่อรอง และการทำสัญญา มากกว่าจะควบคุมแบบใช้อำนาจบังคับบัญชา แผนกผลิตงานสามารถพูดอย่างอิสระและตรงไปตรงมากับแผนกอื่น ๆ เพื่อแลกเปลี่ยนและให้ความช่วยเหลือ รวมทั้งสามารถที่จะริเริ่มด้วยตนเองได้

4) การให้รางวัลอย่างยืดหยุ่น(Reward Flexibility) สมมติฐานขั้นพื้นฐานและค่านิยมภายใต้ระบบรางวัลตอบแทนถูกใช้และแบ่งปันกันในองค์การ โดยศึกษาเรื่องธรรมชาติของรางวัลอย่างลึกซึ้งและระบบรางวัลแบบมีตัวเลือก ถูกทดสอบ อภิปรายและทดลองใช้ รูปแบบการทำงานแบบยืดหยุ่นทำให้คนมีการเข้าร่วมและความคาดหวังเกี่ยวกับรางวัลแตกต่างกัน ทุกคนต้องเกี่ยวข้องกับการกำหนดธรรมชาติและรูปแบบของระบบการให้รางวัลทั้งหมด

3. ด้านโครงสร้าง (Structures)

โครงสร้างที่กระจายอำนาจ (Enable Structure) บทบาทและอาชีพเป็นโครงสร้างที่มีความยืดหยุ่นเป็นไปเพื่อการทดลองการเติบโตและการปรับตัว การประเมินผลการปฏิบัติงานถูกใช้ในการเรียนรู้และพัฒนามากกว่าเพื่อให้รางวัลหรือลงโทษ แผนกผลิตงานและแผนกอื่น ๆ ถูกมองว่าเป็นโครงสร้างชั่วคราวที่สามารถยืดหยุ่นในการตอบสนองการเปลี่ยนแปลง มีกฎระเบียบและกระบวนการแต่สามารถเปลี่ยนแปลงได้บ่อย ๆ ภายหลังการทบทวนและอภิปรายกันซึ่งเป็นการทดลองรูปแบบโครงสร้างใหม่

4. ด้านการมองภายนอก (Looking out)

1) พนักงานเป็นเสมือนผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Boundary Workers as Environmental scanner) เป็นส่วนหนึ่งของงานของทุกคนที่จะรวบรวม นำกลับมา และรายงานข่าวสารเกี่ยวกับสิ่งที่เกิดภายนอกบริษัท การประชุมทุกครั้งในบริษัทตามปกติจะร่วมกันทบทวนว่าอะไรกำลังเป็นไปในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ มีการพบกับกลุ่มตัวแทนหรือลูกค้า ผู้จัดหา สมาชิกชุมชนและหาว่าอะไรสำคัญสำหรับเขา มีระบบและกระบวนการสำหรับแบ่งปันข้อมูลข่าวสารจากภายนอกบริษัท รับรู้ความก้าวหน้าทางวิชาการด้านเศรษฐศาสตร์ การตลาด เทคโนโลยี สังคมการเมือง และแนวโน้มของโลก รวมทั้งทดสอบว่าจะมีผลกระทบต่อธุรกิจของเราอย่างไร

2) การเรียนรู้ข้ามองค์การ (Inter-company Learning) มีการพบกับคู่แข่งเพื่อแบ่งปันความคิดและข้อมูลข่าวสารเป็นประจำคนจากบริษัทมีความสัมพันธ์กับหุ้นส่วนทางธุรกิจ รวมทั้งผู้จัดหาลูกค้าและคู่แข่งโดยมีส่วนร่วมในการเรียนรู้เหตุการณ์ต่าง ๆ ร่วมกันกับผู้จัดหา ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ และมีความผูกพันในการร่วมมือกับผู้จัดหา ลูกค้า และคู่แข่งเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และตลาดใหม่ ๆ ใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดในอุตสาหกรรมอื่น ๆ เป็นเกณฑ์เปรียบเทียบ

5. ด้านโอกาสในการเรียนรู้ (Learning Opportunities)

1) บรรยากาศการเรียนรู้ (Learning Climate) ทุกคนในบริษัทจะช่วยเหลือสนับสนุนและสนใจในบทเรียน คนใช้เวลาในการตั้งคำถามเกี่ยวกับสิ่งที่ตนเองปฏิบัติ เพื่อวิเคราะห์ และเรียนรู้จากบทเรียน มีทัศนคติทั่วไปของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง นั่นคือการพยายามเรียนรู้และทำให้ดีขึ้น ความแตกต่างของทุกคนในองค์การถูกมองว่าเป็นคุณค่าที่ดีที่จำเป็นสำหรับการเรียนรู้และการสร้างสรรค์ เมื่อคุณต้องการรู้บางสิ่งก็ถือเป็นเรื่องธรรมดาที่จะถามจนกว่าจะได้ข้อมูลที่ต้องการหรือได้รับความช่วยเหลือ

2) การพัฒนาตนเองของทุกคน (self-development for all) มีงบประมาณสำหรับการพัฒนาตนเอง โดยแต่ละคนสามารถตัดสินใจได้ว่าการฝึกอบรมและพัฒนาอะไรที่ต้องการ คำแนะนำที่เหมาะสมและถูกกระตุ้นให้รับผิดชอบในการพัฒนาตนเอง ทรัพยากรในการพัฒนาตนเองมีประโยชน์สำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกด้วย นั่นคือ มีโอกาส วัสดุอุปกรณ์ และทรัยพากรมากที่สามารถใช้ประโยชน์สำหรับการเรียนรู้ที่เปิดให้เข้าถึงได้ง่ายทั่วทั้งบริษัท การขยายตัวของความจำเป็นในการเรียนรู้ของบุคคลมาจากการประเมินผลและการวางแผนอาชีพ

แนวคิดที่สำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ของ Gephart and others

Gephart et al (1996, pp.35 - 45) ได้อธิบายว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ ควรมีลักษณะ ที่สำคัญ 5 ประการ ดังนี้

1. มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทุกระดับของระบบภายในองค์การ ผู้คนร่วมกันเรียนรู้และถ่ายโอนการเรียนรู้แก่กัน ร่วมกันผลักดันให้เกิดมรรคผลในทางปฏิบัติ

2. มีการสร้างองค์ความรู้และมีการแบ่งปันความรู้ ไม่ใช่แต่เพียงมุ่งสร้างหรือจับกระแสใหม่ ๆ เท่านั้น แต่ยังมีการส่งผ่านความรู้แก่กันอย่างรวดเร็ว เผยแพร่ให้แก่ผู้อื่นที่ต้องการใช้ได้อย่างรวดเร็วทันที

3. สนับสนุนการคิดอย่างเป็นระบบและวิพากษ์วิจารณ์ให้ผู้คนได้รู้จักคิดวิธีใหม่ ๆ ตรวจสอบความคิด ความเชื่อ ค่านิยมของตน

4. สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ ให้รางวัลกับความคิดสร้างสรรค์ วัฒนธรรมการบริหารงานและวัฒนธรรมขององค์การ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเกื้อหนุน ความเป็นผู้ทำหน้าที่เป็นครูเป็นพี่เลี้ยง

5. ยึดคนเป็นศูนย์กลาง คำนึงถึงความเป็นปกติสุข มีส่วนให้กับองค์การและได้รับการพัฒนาไปด้วย

แนวคิดที่สำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ของ วิจารณ์ พานิช

วิจารณ์ พานิช (2550, น.167) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์การที่ทำงานผลิตผลงานไปพร้อม ๆ กับเกิดการเรียนรู้ สั่งสมความรู้ และสร้างความรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน พัฒนาวิธีทำงาน และระบบงานขององค์การไปพร้อม ๆ กัน ผลลัพธ์ขององค์การแห่งการเรียนรู้ คือ ผลงานตามภารกิจที่กำหนด การสร้างศาสตร์หรือสร้างความรู้ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติภารกิจขององค์การนั้น รวมทั้งการสร้างคน ผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การ หรือมีส่วนเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับองค์การ จะเกิดการเรียนรู้ เป็นการเรียนรู้แบบบูรณาการ โดยอาศัยการทำงานเป็นฐาน องค์การแห่งการเรียนรู้ จะมีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของพัฒนาการด้านต่าง ๆ คล้ายมีชีวิต มีผลงานดีขึ้นเรื่อย ๆ ทั้งในด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ

และการสร้างนวัตกรรม (innovation) รวมทั้งมีบุคลิกขององค์การ ในลักษณะที่เรียนว่า วัฒนธรรมองค์การ (corporate culture) ที่ผู้เกี่ยวข้องสัมพันธ์สามารถรู้สึกได้ การสร้างคนเพื่อให้มีความรู้และทักษะอันเกี่ยวกับงานขององค์การและมีเจตคติ โลกทัศน์ วิธีคิด ในลักษณะ "บุคคลรอบรู้" (learning person) รวมทั้งมีทักษะของการเป็นบุคคลเรียนรู้ องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์การที่ประหยัดพลังงาน เพราะมีความสามารถในการรวมพลังในองค์การ และดึงดูดพลังจากภายนอกองค์การเข้ามาใช้ในการสร้างผลลัพธ์ขององค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้ พัฒนาสร้างสรรค์องค์การ โดยการผลิตผลงาน สร้างศาสตร์และสร้างคน องค์การแห่งการเรียนรู้มีปฏิสัมพันธ์กับภายนอกองค์การอย่างชาญฉลาด องค์การแห่งการเรียนรู้มีกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันจากการกระทำทั้งในหมู่บุคลากร และระหว่างองค์การกับภายนอก ทำให้เกิดแนวคิด หลักการ ทฤษฎีการบริหารจัดการสมัยใหม่ อาทิ การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) การจัดการคุณภาพ (Quality Management) การจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) ฯลฯ องค์การและหน่วยงานรวมทั้งสถาบันการศึกษาต่าง ๆ จึงตระหนักถึงการใช้การบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ (Knowledge Management) มีกระบวนการเรียนรู้ที่เกิดประโยชน์สำหรับพัฒนาบุคลากรซึ่งเป็นต้นทุนมนุษย์ (Human Capital) ให้เกิดทักษะและประสบการณ์มีความชำนาญเชี่ยวชาญเกิดทุนความรู้ (Knowledge Capital) สร้างค่านิยมขององค์การ (Corporate Value) และวัฒนธรรมองค์การ (Corporate Culture) เพื่อการก้าวเข้าสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) หลักสำคัญ 5 ประการของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และบุคคลรอบรู้ ได้แก่

1. การคิดเชิงระบบ (System Thinking)
2. การเป็นบุคคลรอบรู้(Personal Mastery)
3. การมีแบบแผนความคิด(Mental Models)
4. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)
5. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

วิจารณ์ พานิช (2550, น.168) ได้อธิบายรายละเอียดของหลักการดังกล่าวไว้พอสังเขปดังนี้

1. การคิดเชิงระบบ (System Thinking) การคิดเชิงระบบเป็นหลักการที่สำคัญที่สุดในหลัก 5 ประการขององค์การแห่งการเรียนรู้และบุคคลเรียนรู้ เป็นลักษณะของการคิดเชื่อมโยงมองภาพรวม คิดเชิงสังเคราะห์มากกว่าวิเคราะห์แยกแยะ มองเห็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ ของระบบ ทั้งความสัมพันธ์เชิงลึกและความสัมพันธ์แนวกว้าง ในลักษณะที่เป็นความสัมพันธ์ที่ซับซ้อนมากกว่าคิดแบบเหตุ-ผลเชิงเส้นตรง คิดเน้นที่กระบวนการหรือแบบแผน มากกว่าภาพเป็น

จุด ๆ การคิดเชิงระบบ จะเน้นมุมมองแบบเป็นวงจรไม่ใช่มุมมองเชิงเส้นตรง สัจธรรม 3 ประการแห่งระบบ หรืออาจเรียกว่า ภาษาแห่งระบบ 3 ประการ เป็นเรื่องของผลป้อนกลับ หรือ feedback ซึ่งผู้คิดเชิงระบบจะต้องเข้าใจ เพื่อไม่ให้อ่านระบบผิดพลาดและก่อปัญหาขึ้น เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงขึ้นภายในระบบ จะต้องรอเวลาช่วงหนึ่งจึงจะเห็นผล

2. การเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery) องค์การเรียนรู้ เกิดจากบุคคลเรียนรู้จำนวนหนึ่งมาทำงานร่วมกัน ถ้าไม่มีบุคคลเรียนรู้ จะไม่มีทางเกิดองค์การเรียนรู้ขึ้นได้ แต่ในทางตรงกันข้ามการมีบุคคลเรียนรู้หลาย ๆ คนมาทำงานร่วมกัน ก็ไม่ใช่ว่าจะเกิดองค์การเรียนรู้เสมอไป ยังจะต้องมีเครื่องมือสร้างความเป็นหนึ่งเดียว หรือความสามัคคีของบุคคลเรียนรู้เหล่านั้น ซึ่งจะกล่าวถึงต่อไป มนุษย์เป็นผู้ที่มีความฉลาดหรือสติปัญญาสูงสุด แต่มนุษย์โดยทั่วไปไม่มีความชำนาญในการดึงศักยภาพของตนออกมาใช้ มักใช้ศักยภาพของตนเพียงเล็กน้อย เนื่องจากขาดทักษะเชิงกระบวนการที่ทำให้ตนเองเกิดการเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ตลอดชีวิต ยิ่งถ้าเป็นผู้บริหารหรือนักจัดการก็จะต้องเรียนรู้ทักษะในการทำให้เพื่อนร่วมงานมีทักษะแห่งการเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ตลอดชีวิตเช่นเดียวกันด้วย

3. การมีแบบแผนความคิด (Mental Models) บุคคลเรียนรู้จะต้องรู้จักวิธีคิด และมีวิธีคิดที่ถูกต้อง รู้จักวิธีคิดหลาย ๆ วิธีสำหรับใช้ในสถานการณ์ที่ต่างกัน รวมทั้งมีวิธีสร้าง แบบจำลองความคิด ที่ถูกต้อง สำหรับทำให้ตนเองไม่ตกเป็นทาสของความคิดผิด ๆ ที่ปิดกั้นศักยภาพในการเป็นบุคคลเรียนรู้ แบบจำลองความคิดอาจเป็นเรื่องของการตีตราในลักษณะที่ฝรั่งเรียกว่า generalization แบบจำลองความคิดอันเลื่องลือในทางการบริหาร คือ ทฤษฎีเอ็กซ์ กับทฤษฎีวาย ทฤษฎีเอ็กซ์ มาจากแบบจำลองความคิดว่ามนุษย์มีลักษณะขี้เกียจ คอยแต่จะหาโอกาสเบี้ยวงาน ส่วนทฤษฎีวายมาจากแบบจำลองความคิดว่ามนุษย์มีพื้นฐานดี รักดี อยากประสบความสำเร็จในชีวิต จะเห็นว่าแบบจำลองความคิดมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนอย่างมากมาย แบบจำลองความคิดที่ถูกต้อง เป็นบ่อเกิดของพลังในการเป็นบุคคลเรียนรู้ ความเข้าใจอิทธิพลของแบบจำลองความคิด ทำให้เราเข้าใจผู้อื่น เข้าใจความหลากหลายของความคิด และสามารถใช้พลังของความหลากหลายในการเรียนรู้ และในการสร้างความสำเร็จให้แก่องค์การ

4. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) เป็นเรื่องของการร่วมใจเป็นหนึ่งเดียว ซึ่งจะทำให้องค์การมีพลังมากอย่างไม่น่าเชื่อ เกิดปรากฏการณ์ทางจิตวิทยาที่ทำให้สมาชิกขององค์การทำงานในลักษณะทุ่มเทใจ ที่ภาษาอังกฤษเรียกว่า commitment และ conviction ต่อองค์การ เนื่องจากวิสัยทัศน์ร่วมเข้าไปกระทบใจ กระทบความเชื่อ ค่านิยม ความใฝ่ฝันในชีวิตของคนในองค์การ วิสัยทัศน์ร่วมไม่ใช่ข้อตกลงที่กำหนดโดยผู้มีอำนาจ แล้วทำให้สมาชิกขององค์การยอมรับ แต่เป็นข้อตกลงที่ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมจนทุกคนเห็นพ้องต้องกัน โดยที่

สรุปได้ว่า เมื่อพิจารณาองค์ประกอบที่เป็นหัวใจสำคัญทั้ง 5 ประการของ Peter M. Senge พบว่าเป็นองค์ประกอบที่เป็นเชิงปรัชญา เป็นแนวคิดและนามธรรมที่ลึกซึ้งต้องอาศัยการศึกษาที่ถ่องแท้ และการกระทำทุกองค์ประกอบเป็นวงจรอย่างต่อเนื่อง ส่วนองค์ประกอบตามแนวคิดของ Michael J. Marquardt and Reynolds , Pedler , Burgoyne and Boydell , Gephart and others และ วิจารณ์ พานิช มีความเป็นรูปธรรมมากกว่าในการศึกษาองค์การมากกว่าจึงเป็นอีกแนวทางหนึ่งที่สามารถใช้บ่งชี้ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ได้ อย่างไรก็ตามองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่มีสูตรสำเร็จ จากการศึกษาปรัชญาแนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ผู้วิจัยเสนอการสรุปองค์ประกอบของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ในตารางดังนี้

ตารางที่ 2.1 การวิเคราะห์แนวคิดทฤษฎีหาองค์ประกอบหลักการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

นักวิชาการ / องค์ประกอบ	Peter M. Senge	Michael J. Marquardt and Reynolds	Pedler , Burgoyne and Boydell	Gephart and others	วิจารณ์ พานิช
การคิดเชิงระบบ System Thinking	การวิเคราะห์ความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันของปัจจัยต่าง ๆ เป็นระบวนการในการหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆที่เกิดขึ้นเห็นแบบแผน	เชื่อมโยงสิ่งต่างๆ โดยมองเห็นภาพความสัมพันธ์กันเป็นระบบ		สนับสนุนการคิดอย่างเป็นระบบ	การคิดเชิงสังเคราะห์มองเห็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ ของระบบ
การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม Team Learning	มีการเรียนรู้ร่วมกันมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นประสบการณ์กันอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ	การเรียนเป็นทีมและการทำงานเป็นทีม		มีการสร้างองค์ความรู้และมีการแบ่งปันความรู้	การเรียนเป็นทีมและทำงานเป็นทีม

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

นักวิชาการ / องค์ประกอบ	Peter M. Senge	Michael J. Marquardt and Reynolds	Pedler , Burgoyne and Boydell	Gephart and others	วิจารณ์ พานิช
การมีแบบแผนความคิด Mental Models	การคิดเป็นลำดับขั้นตอน	วินิจฉัยตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม		รู้จักคิดวิธีใหม่ ๆ	รู้จักวิธีคิดและมีวิธีคิดที่ถูกต้อง รู้จักวิธีคิดหลาย ๆ วิธี
การเป็นบุคคลรอบรู้ Personal Mastery	สนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ	เรียนรู้อย่างต่อเนื่องไปตลอดชีวิต เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ	มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน มีบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้	มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ผู้คนร่วมกันเรียนรู้	มีบุคคลเรียนรู้หลาย ๆ คนมาทำงานร่วมกัน
การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน Shared Vision	สมาชิกทุกคนได้รับการ พัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์การ	ข้อตกลงที่ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมจนทุกคนเห็นพ้องต้องกัน	สร้างนโยบายขององค์การโดยยึดถือการมีส่วนร่วม		ข้อตกลงที่ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมจนทุกคนเห็นพ้องต้องกัน
พลวัตการเรียนรู้ Learning Dynamics		การเรียนรู้ประกอบด้วยระดับการเรียนรู้ ประเภทการเรียนรู้ และทักษะการเรียนรู้			

จากตาราง 2.1 ผู้วิจัยได้วิเคราะห์แนวคิดทฤษฎีของนักวิชาการหลายท่านเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ Peter M. Senge , Michael J. Marquardt and Reynolds , Pedler , Burgoyne and Boydell , Gephart and others และ วิจารณ์ พานิช และสามารถสรุปองค์ประกอบหลักต่าง ๆ ให้ชัดเจนยิ่งขึ้นดังตาราง 2.2

ตาราง 2.2 สรุปการวิเคราะห์แนวคิดทฤษฎีหาองค์ประกอบหลักการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

นักวิชาการ / องค์ประกอบ	Peter M. Senge	Michael J. Marquardt and Reynolds	Pedler , Burgoyne and Boydell	Gephart and others	วิจารณ์ พานิช	ความถี่
การคิดเชิงระบบ	✓	✓		✓	✓	4
การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	✓	✓		✓	✓	4
การมีแบบแผนความคิด	✓	✓		✓	✓	4
การเป็นบุคคลรอบรู้	✓	✓	✓	✓	✓	5
การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	✓	✓	✓		✓	4
พลวัตการเรียนรู้		✓				1
การจัดการความรู้		✓		✓		2
การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล		✓				1
การปรับเปลี่ยนองค์การ		✓	✓	✓	✓	4
การใช้เทคโนโลยี	✓	✓	✓			3
บรรยากาศองค์การ			✓			1

จากตารางที่ 2.2 จะเห็นได้ว่า นักการศึกษาได้เสนอแนวคิด พอสรุปได้ดังนี้

1. การคิดเชิงระบบ (System Thinking) ได้มีนักการศึกษาที่เสนอแนวคิดในส่วนที่เหมือนกันตรงกัน 4 ท่าน โดย Peter M. Senge , Michael J. Marquardt and Reynolds , Gephart and others และวิจารณ์ พานิช

2. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) ได้มีนักการศึกษาที่เสนอแนวคิดในส่วนที่เหมือนกันตรงกัน 4 ท่าน คือ Peter M. Senge , Michael J. Marquardt and Reynolds , Gephart and others และวิจารณ์ พานิช

3. การมีแบบแผนความคิด(Mental Models) ได้มีนักการศึกษาที่เสนอแนวคิดในส่วนที่เหมือนกันตรงกัน 4 ท่าน คือ Peter M. Senge , Michael J. Marquardt and Reynolds , Pedler , Burgoyne and Boydell , Gephart and others และวิจารณ์ พานิช

4. การเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery) ได้มีนักการศึกษาที่เสนอแนวคิดในส่วนที่เหมือนกันตรงกัน 5 ท่าน คือ Peter M. Senge , Michael J. Marquardt and Reynolds , Pedler , Burgoyne and Boydell , Gephart and others และวิจารณ์ พานิช

5. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) ได้มีนักการศึกษาที่เสนอแนวคิดในส่วนที่เหมือนกันตรงกัน 4 ท่าน คือ Peter M. Senge , Michael J. Marquardt and Reynolds , Pedler , Burgoyne and Boydell และวิจารณ์ พานิช

6. พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) ได้มีนักการศึกษาที่เสนอแนวคิด 1 ท่าน คือ Michael J. Marquardt and Reynolds

7. การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (People Empowerment) ได้มีนักการศึกษาที่เสนอแนวคิด 1 ท่าน คือ Michael J. Marquardt and Reynolds

8. การจัดการความรู้ (Knowledge Management) ได้มีนักการศึกษาที่เสนอแนวคิดในส่วนที่เหมือนกันตรงกัน 2 ท่าน คือ Michael J. Marquardt and Reynolds และ Gephart and others

9. การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation) ได้มีนักการศึกษาที่เสนอแนวคิดในส่วนที่เหมือนกันตรงกัน 4 ท่าน คือ Michael J. Marquardt and Reynolds ,Pedler , Burgoyne and Boydell , Gephart and others และ วิจารณ์ พานิช

10. การใช้เทคโนโลยี (Technology Application) ได้มีนักการศึกษาที่เสนอแนวคิดในส่วนที่เหมือนกันตรงกัน 3 ท่าน คือ Peter M. Senge , Michael J. Marquardt and Reynolds , Pedler และ Burgoyne and Boydell

11. บรรยากาศองค์การ (Organization Atmosphere) ได้มีนักการศึกษาที่เสนอแนวคิด 1 ท่าน คือ Pedler , Burgoyne and Boydell

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีองค์การแห่งการเรียนรู้ของนักวิชาการ ของ Peter M. Senge ,Michael J. Marquardt and Reynolds , Pedler , Burgoyne and Boydell , Gephart and others และ วิจารณ์ พานิช ผู้วิจัยได้วิเคราะห์สังเคราะห์แนวคิดสำคัญทั้งในส่วนที่เหมือนกัน และส่วนที่แตกต่างกัน ของนักการศึกษาหลาย ๆ ท่านนั้น และผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์โดยการวิเคราะห์สังเคราะห์แนวคิดที่สำคัญในส่วนที่เหมือนของนักวิชาการ 3 ท่านขึ้นไป ในการคัดเลือกองค์ประกอบหลัก เพื่อใช้เป็นองค์ประกอบหลักในการศึกษาวิจัยต่อไป ซึ่งจากตารางที่ 2.2 จะได้องค์ประกอบหลัก 7 องค์ประกอบหลัก ดังนี้

1. การคิดเชิงระบบ (System Thinking)
2. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)
3. การมีแบบแผนความคิด(Mental Models)
4. การเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery)
5. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)
6. การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation)
7. การใช้เทคโนโลยี (Technology Application)

เมื่อได้องค์ประกอบหลัก 7 องค์ประกอบหลักแล้ว ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่สำคัญของนักวิชาการหลาย ๆ ท่านในเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้มาสู่การปฏิบัติเป็นรูปธรรมได้ง่ายขึ้น เพื่อให้ได้องค์ประกอบย่อยจากองค์ประกอบหลักดังต่อไปนี้

1. การคิดเชิงระบบ (System Thinking)

Kaiser (2000, p.47) ได้สนับสนุนแนวคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้สามารถเพิ่มประสิทธิผลให้กับองค์การ ได้กล่าวถึง พันธกิจและยุทธศาสตร์ หมายถึง เป้าหมายที่องค์การกำหนดและตั้งใจปฏิบัติงานให้สำเร็จเกินกว่าวัตถุประสงค์ขององค์การที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งมีอยู่ 3 ประการ ประกอบด้วย การคิดเชิงระบบหรือการคิดเชิงระบบ คือ พฤติกรรมของสมาชิกในองค์การที่ยอมรับและกำหนดขอบเขตของการปฏิบัติงาน เพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงอย่างมีประสิทธิภาพโดยคำนึงถึงแผนงานในแต่ละหน่วยงาน สามารถให้หน่วยงานจากภายนอกองค์การตรวจสอบได้ และการเสริมสร้างองค์ความรู้และมีการเผยแพร่ชี้แจงข้อมูลสารสนเทศที่เป็นพื้นฐานองค์ความรู้ขององค์กร เพื่อเป็นประโยชน์ในการพัฒนาการปฏิบัติงานในองค์การต่อไป

Marquardt (1996, pp.179-191) กล่าวว่าการคิดเชิงระบบ ขององค์การแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องเริ่มคิดและปฏิบัติอย่างเป็นระบบ ต้องเริ่มจากการมองภาพรวมทั้งองค์การก่อนมองว่าองค์การ

ต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน การมองและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ดังนั้นการคิดเชิงระบบจะช่วยให้สมาชิกมองเห็นหน่วยย่อยต่าง ๆ ได้ชัดเจนขึ้น และกำหนดแนวทางที่มีประสิทธิภาพ ส่วนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบเน้นความเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน ที่เกิดขึ้นกับสมาชิก การคิดเชิงระบบและการปฏิบัติงานต้องมีความสมดุลกัน รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีระบบจะตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเปลี่ยนแปลง องค์การไม่สามารถเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ถ้าเน้นเพียงระบบเดียวหรือหน่วยงานเดียว แต่ควรมีทั้งระบบขององค์การ และ Marquardt (1996, pp.106-107) ยังกล่าวอีกว่าผู้นำจะต้องสนับสนุนการคิดแบบสร้างสรรค์และมีนวัตกรรม เกิดเป็นแบบแผนในการกำหนดยุทธศาสตร์ และเป็นแนวปฏิบัติตามพันธกิจขององค์การต่อไป

Senge (1990, p.3) กล่าวว่า การคิดเชิงระบบเป็นการสร้างความรู้และประสบการณ์ที่ได้จากการมุ่งสู่ความเป็นเลิศของบุคคลให้ต่อเนื่องเป็นระบบ มีความคิดแบบองค์รวม ทำให้สามารถมองกรอบงานได้ชัดเจนขึ้น มีการใคร่ครวญและวางแผนในระยะยาว นำมาบูรณาการขึ้นเป็นองค์ความรู้ใหม่ ความคิดใหม่ เห็นแบบแผน เห็นขั้นตอนของการพัฒนา มีการปรับเปลี่ยนแนวคิด

ศุภชัย เมืองรักษ์ (2554) เสนอแนวคิดเรื่องการคิดเชิงระบบหรือมุมมองเชิงระบบนี้นับเป็น 1 ใน 11 ค่านิยมหลัก (Core Values) ของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) ซึ่งเป็นไปตามหลักการสำคัญของหลักการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM: Total Quality Management) และมีนิยามระบุไว้ว่า การคิดเชิงระบบหรือมุมมองเชิงระบบ มีความหมายถึง การจัดการทั้งองค์การและองค์ประกอบแต่ละส่วน เพื่อบรรลุความสำเร็จขององค์การ ซึ่งต้องอาศัย การสังเคราะห์ หมายถึง การมองภาพรวมขององค์การโดยใช้ความต้องการขององค์การเป็นจุดหมาย ความสอดคล้อง หมายถึง การเชื่อมโยงองค์ประกอบต่างๆ ให้เป็นในทางเดียวกัน และ การบูรณาการ หมายถึง การปฏิบัติการให้เกิดความเชื่อมโยงกันอย่างสมบูรณ์

ดังนั้น การคิดเชิงระบบจึงต้องใช้ความสามารถในการมององค์ประกอบองค์การหรือมีระบบคิดแบบ “องค์รวม” และมีการปฏิบัติแบบ “บูรณาการ”

ตาราง 2.3 การวิเคราะห์หาองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักการคิดเชิงระบบ

นักวิชาการ / องค์ประกอบย่อย	Sandra M. Kaiser	Michael J. Marquardt	Peter Senge	ศุภชัย เมืองรักษ์	ความถี่
พันธกิจ	พันธกิจและยุทธศาสตร์ หมายถึง พฤติกรรมของสมาชิกที่มีการคิดเชิงระบบ	คิดและปฏิบัติอย่างเป็นระบบ เป็นแนวปฏิบัติตามพันธกิจขององค์การ	มีความคิดแบบองค์รวม ทำให้สามารถมองกรอบงานได้ชัดเจนขึ้น	การมองภาพรวมขององค์การโดยใช้ความต้องการขององค์การเป็นจุดหมาย	4
ยุทธศาสตร์	กำหนดขอบเขตของการปฏิบัติงาน	กำหนดแนวทางที่มีประสิทธิภาพเกิดเป็นแบบแผนในการกำหนดยุทธศาสตร์	เห็นแบบแผนเห็นขั้นตอนของการพัฒนา มีการปรับเปลี่ยนแนวคิด		3

ตารางที่ 2.4 สรุปการวิเคราะห์หาองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักการคิดเชิงระบบ

นักวิชาการ / องค์ประกอบย่อย	Sandra M. Kaiser	Michael J. Marquardt	Peter Senge	ศุภชัย เมืองรักษ์	ความถี่
พันธกิจ	✓	✓	✓	✓	4
ยุทธศาสตร์	✓	✓	✓		3

จากตารางที่ 2.4 ที่ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์ประกอบหลักการคิดเชิงระบบ ของนักวิชาการ ได้แก่ Sandra M. Kaiser , Michael J. Marquardt , Peter M. Senge และ ศุภชัย เมืองรักษ์ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์สังเคราะห์แนวคิดสำคัญทั้งในส่วนที่เหมือนกัน และส่วนที่แตกต่างกันของนักวิชาการนั้น และผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์โดยการวิเคราะห์สังเคราะห์แนวคิดที่สำคัญในส่วนที่

เหมือนของนักวิชาการ 3 ท่านขึ้นไป ในการคัดเลือกองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักการคิดเชิงระบบ (System Thinking) เพื่อใช้เป็นองค์ประกอบย่อยในการศึกษาวิจัยต่อไป ดังนี้

1. พันธกิจ

2. ยุทธศาสตร์

2. การเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery)

Marquardt (1996, p.153) ได้สนับสนุนว่า ความรู้ได้กลายเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์การมากกว่าทรัพยากรด้านการเงิน ที่ตั้งทางการตลาด เทคโนโลยีหรือทรัพย์สินอื่นๆ ความรู้เป็นทรัพยากรหลักที่ใช้ในการทำงาน โดยที่ประเพณี วัฒนธรรม เทคโนโลยี การปฏิบัติการ ระบบต่างๆ และขั้นตอนการทำงานขององค์กร ล้วนมาจากพื้นฐานของความรู้และความชำนาญทั้งสิ้นพนักงานต้องการความรู้เพื่อเพิ่มความสามารถในการปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการให้กับลูกค้าทั้งภายในและภายนอก ความรู้ที่ทันสมัยเพื่อเปลี่ยนแปลงระบบโครงสร้างและสื่อสารการแก้ไขปัญหาต่างๆ รวมทั้งยังได้สรุปว่า ความรู้เปรียบเสมือนอาหาร (food) ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ความรู้ได้รับการจัดการ โดยการใช้ประโยชน์และประยุกต์ใช้ความรู้จากการได้รับความรู้ (acquired) สร้างองค์ความรู้ (created) จัดเก็บความรู้ (storaged) และถ่ายโอนความรู้(transferred)

เสาวรส บุนนาค (2549, น.69)ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์การที่มีทักษะในการสร้างความรู้ สรรหาความรู้ และการถ่ายโอนองค์ความรู้ และปรับขยายพฤติกรรมที่สะท้อนถึงการหยั่งรู้และความรู้ใหม่ ๆ

Senge (1990, p.3) ให้ความสำคัญกับความสามารถในการเรียนรู้ บุคคลหรือสมาชิกขององค์การเป็นรากฐานขององค์การแห่งการเรียนรู้บุคคลที่มีความเป็นเลิศ มีความใฝ่รู้จะสามารถเพิ่มความสามารถในการสร้างสรรค์งานที่เขาต้องการได้อย่างต่อเนื่อง ลักษณะการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์การจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนขององค์การได้ สมาชิกขององค์การแห่งการเรียนรู้จะมีคุณลักษณะที่สำคัญ คือ ความเป็นนายของตนเอง สามารถควบคุมจิตใจ ยอมรับการเปลี่ยนแปลงของโลก สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้น สนใจและใฝ่เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีความปรารถนาเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตน มุ่งสู่ความสำเร็จที่ได้ตั้งใจ การพัฒนาให้บุคคลมีความเป็นเลิศ ถือว่าเป็นมิติที่ต้องการฝึกฝนอย่างต่อเนื่องโดยการเรียนรู้จะต้องเป็นการเรียนรู้ที่เต็มเปี่ยมของสมาชิกทุกคนและทุกระดับในองค์การ โดยถือว่าทุกคนมีธรรมชาติของการเป็นผู้ใฝ่เรียนรู้ (Learners) มีธรรมชาติในการที่จะเรียนรู้ และรักที่จะเรียนรู้เพื่อแสวงหาสิ่งที่ดีให้แก่ชีวิต

ทฤษฎีการสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง หรือ ทฤษฎีคอนสตรัคชั่นนิสซึ่ม (Constructionism) เป็นทฤษฎีการเรียนรู้อีกทฤษฎีหนึ่ง ตามความเห็นของ Alan Shaw ได้ให้ความหมายของคำว่า คอนสตรัคชั่นนิสซึ่ม ในรูปแบบของพัฒนาการของสังคมและจิตวิทยา ว่าเป็นแนวคิดหรือความเข้าใจที่

เป็นคอนสตรัคทิวิซึ่ม (Constructivism) คือ รูปแบบที่ผู้เรียนเป็นผู้สร้างความรู้ ไม่ใช่เป็นผู้รับอย่างเดียว ดังนั้นผู้เรียนก็คือผู้สอนนั่นเอง แต่ในระบบการศึกษาทุกวันนี้ รูปแบบโครงสร้าง จะตรงกันข้ามกับความคิดดังกล่าว โดยครูเป็นผู้หยิบยื่นความรู้ให้ แล้วกำหนดให้นักเรียนเป็นผู้รับความรู้นั้น อย่างไรก็ตามคอนสตรัคชั่นนิสซึ่ม มีแตกต่างจากคอน-สตรัคทิวิซึ่มตรงที่ทฤษฎีคอนสตรัคทิวิซึ่ม คือ ทฤษฎีที่กล่าวว่า ความรู้เกิดขึ้นสร้างขึ้นโดยผู้เรียน ไม่ใช่เป็นการให้จากผู้สอนหรือครู ในขณะที่คอนสตรัคชั่นนิสซึ่ม มีความหมาย กว้างกว่านี้ คือ พัฒนาการของเด็กในการเรียนรู้มีมากกว่าการกระทำหรือกิจกรรมเท่านั้น แต่รวมถึงปฏิกิริยาระหว่างความรู้ในตัวเด็กเอง ประสบการณ์และสิ่งแวดล้อมภายนอก หมายความว่า เด็กสามารถเก็บข้อมูลจากสิ่งแวดล้อมภายนอกและเก็บเข้าไปสร้างเป็นโครงสร้างของความรู้ภายในสมองของตัวเอง ขณะเดียวกันก็สามารถเอาความรู้ภายในที่เด็กมีอยู่แล้วแสดงออกมาให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมภายนอกได้ ซึ่งจะเกิดเป็นวงจรต่อไป เรื่อย ๆ คือ เด็กจะเรียนรู้เองจากประสบการณ์ สิ่งแวดล้อมภายนอกแล้วนำข้อมูลเหล่านี้กลับเข้าไปในสมองผสมผสานกับความรู้ภายในที่มีอยู่แล้วแสดงความรู้ออกมาสู่สิ่งแวดล้อมภายนอก

Edgar Schein (1985) ได้ยกตัวอย่างค่อนข้างชัดเจนที่เกี่ยวกับความซับซ้อนในการประเมินรูปแบบการเรียนรู้ (Learning Orientation Assessment) การพิจารณารูปแบบการเรียนรู้ขององค์การ (Learning Orientation) นับเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่ต้องทำทันทีควบคู่กันไปกับการวินิจฉัยวัฒนธรรมองค์การ โดยองค์การจะเลือกรูปแบบการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมและสมรรถภาพขององค์การ โดยทั่วไปมีอยู่ด้วยกัน 7 ประเภท คือ

1. วิธีการหาความรู้ (Knowledge Source)
2. โฟกัสที่เนื้อหาหรือที่กระบวนการ (Content - process Focus)
3. การเก็บความรู้ (Knowledge Reserve)
4. วิธีการเผยแพร่ความรู้ (Dissemination Mode)
5. ขอบเขตการเรียนรู้ (Learning Scope)
6. Value Focus
7. Learn Focus

ตาราง 2.5 วิเคราะห์การหาองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักการเป็นบุคคลรอบรู้

นักวิชาการ / องค์ประกอบย่อย	Michael J. Marquardt	เสาวรส บุนนาค	Peter M. Senge	Alan Shaw	Edgar Schein	ความถี่
การแสวงหาความรู้	ความรู้จากการได้รับความรู้ (acquired)	สรรหาความรู้	รักที่จะเรียนรู้เพื่อแสวงหาสิ่งที่ดีให้แก่ชีวิต		วิธีการหาความรู้ (Knowledge Source)	4
การสร้างความรู้	สร้างองค์ความรู้ (created)	ในการสร้างความรู้	สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้น สนใจและใฝ่เรียนรู้สิ่งใหม่	รูปแบบที่ผู้เรียนเป็นผู้สร้างความรู้		4
การจัดเก็บความรู้	จัดเก็บความรู้ (storaged)	ปรับขยายพฤติกรรมที่สะท้อนถึงการหยั่งรู้และความรู้ใหม่ ๆ		เก็บข้อมูลจากสิ่งแวดล้อมภายนอกและเก็บเข้าไปสร้างเป็นโครงสร้างของความรู้ภายในสมองของตัวเอง	การเก็บความรู้ (Knowledge Reserve)	4
การถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์	ถ่ายโอนความรู้ (transferred)	การถ่ายโอนองค์ความรู้		สามารถเอาความรู้ภายในที่เด็กมีอยู่แล้วแสดงออกมาให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมภายนอกได้	วิธีการเผยแพร่ความรู้ (Dissemination Mode)	4

ตารางที่ 2.6 สรุปการวิเคราะห์หาองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักการเป็นบุคคลรอบรู้

นักวิชาการ / องค์ประกอบย่อย	Michael J. Marquardt	เสาวรส บุนนาค	Peter M. Senge	Alan Shaw	Schein	ความถี่
การแสวงหาความรู้	✓	✓	✓		✓	4
การสร้างความรู้	✓	✓	✓	✓		4
การจัดเก็บความรู้	✓	✓		✓	✓	4
การถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์	✓	✓		✓	✓	4

จากตารางที่ 2.6 ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์ประกอบหลักการเป็นบุคคลรอบรู้ของนักวิชาการ ของ Michael J. Marquardt, เสาวรส บุนนาค , Peter M. Senge , Alan Shaw และEdgar Schein ผู้วิจัยได้วิเคราะห์สังเคราะห์แนวคิดสำคัญทั้งในส่วนที่เหมือนกัน และส่วนที่แตกต่างกัน ของนักวิชาการนั้น และผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์โดยการวิเคราะห์สังเคราะห์แนวคิดที่สำคัญในส่วนที่เหมือนของนักวิชาการ 3 ท่านขึ้นไป ในการคัดเลือกองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักการเป็นบุคคลรอบรู้ เพื่อใช้เป็นองค์ประกอบย่อยในการศึกษาวิจัยต่อไป ดังนี้

การเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery)

1. การแสวงหาความรู้
2. การสร้างความรู้
3. การจัดเก็บความรู้
4. การถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์

3. การมีแบบแผนความคิด(Mental Models)

Senge (1990, p.3) กล่าวว่า การมีแบบแผนความคิด ความเข้าใจของคนที่มีต่อองค์การและต่อธุรกิจของตนเอง ซึ่งความคิดของคนนั้นเป็นสิ่งสำคัญ และมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมของคน การมีแบบแผนความคิดนี้จะเป็นพื้นฐานของวุฒิภาวะทางอารมณ์ (Emotional Quotient: EQ) และจะมีผลถึงความเข้าใจต่อเรื่องราว ต่องานหรือกิจกรรมใด ๆ ในแง่มุมต่าง ๆ ซึ่งจะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อการที่เราจะตัดสินใจกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป ในการเปลี่ยนแปลงหรือปรับตัวขององค์การต่าง ๆ เพื่อให้เกิดศักยภาพในการแข่งขัน สมาชิกทุกคนต้องมีความรู้ และความเข้าใจไปในทางเดียวกัน เข้าใจในความจำเป็น และความถูกต้อง นอกจากนี้แล้วการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในองค์การ โดยปกติมักจะทำได้ยากอยู่แล้วเนื่องจากเป็นธรรมชาติของคนที่มักจะปฏิเสธและต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจจะกลัวผลกระทบที่จะเกิดขึ้นแก่ตนเองในสถานภาพต่าง ๆ หรืออาจจะมีอาการยึดติดอยู่กับรูปแบบและวิธีการที่ตนเองคุ้นเคย และในที่สุดการมีแบบแผนความคิดของเขาเองจะเป็นตัวตัดสินว่าอย่างอื่นหรือวิธีอื่น ๆ นั้นเลวไปเสียหมด แต่ถ้าผู้ที่รับผิดชอบในการบริหารโครงการสำคัญ ๆ นี้มีความเข้าใจในการมีแบบแผนความคิดนี้ดีพอก็ควรมีการเตรียมการเสียแต่เนิ่น ๆ ในการทำประชาสัมพันธ์ ประชาพิจารณ์ และสร้างบรรยากาศเปิดสร้างความเข้าใจให้ทุกคนมีส่วนร่วม และท้าทายในความสำเร็จร่วมกัน ซึ่งมาตรการเหล่านี้ จะช่วยสร้างการมีแบบแผนความคิดในรูปแบบที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์การเป็นอย่างดี รูปธรรมของการมีแบบแผนความคิด คือ

1. การบริหารโอกาส ในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงในด้านการเงิน การลงทุน การตลาด เทคโนโลยี และการแข่งขันอยู่ตลอดเวลา การพ่ายแพ้ต่อกระแสโลกาภิวัตน์จะทำให้สูญเสียโอกาสอย่างมหาศาล

2. การพัฒนาผลิตภัณฑ์ และบริการ ทั่วทุกมุมโลกทำกันอยู่ตลอดเวลา การเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการเป็นหัวใจของธุรกิจ

Marquardt (1996, p.45) กล่าวว่า แบบแผนทางความคิด (mental model) เป็นแบบแผนทางจิตสำนึกของคนในองค์กร ภาวะทางจิต ซึ่งจะเป็นตัวสะท้อนต่อพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้นๆ ในการตั้งข้อสมมติฐาน เพื่ออธิบายปรากฏต่างๆ ที่เกิดขึ้น องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้เมื่อสมาชิกองค์กรมีแบบแผนทางจิตสำนึก หรือความมีสติที่เอื้อต่อการสะท้อนภาพที่ถูกต้องชัดเจนและมีการจำแนกแยกแยะ โดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุงให้เกิดความถูกต้องในการมองโลกและปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นรวมทั้งการทำความเข้าใจในวิธีการที่จะสร้างความชัดเจนเพื่อการตัดสินใจอย่างถูกต้องและมีวิธีการตอบสนองความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม มีความสามารถทางความคิด(mental ability) ที่ไม่ผันแปรหรือท้อถอย เมื่อต้องเผชิญกับวิกฤติต่างๆ

ประพันธ์ หาญขว้าง (2538, น.43-44) กล่าวว่า การมีแบบแผนความคิดเป็นโลกทัศน์หรือความคิดความเข้าใจของคนที่มีต่อโลก วิธีในการคิดของบุคคล ความคิดของบุคคลที่มีต่อตนเองและผู้อื่นหรือสิ่งอื่น ๆ ที่อยู่นอกตน ตลอดจนสมมติฐานต่าง ๆ ในการดำรงชีวิตของคน องค์ประกอบพื้นฐานของโลกทัศน์ที่มองโลกตามความเป็นจริง ได้แก่ (1) ต้องมีการวางแผนเป็นกระบวนการเรียนรู้ (2) ต้องฝึกฝนทักษะในการใคร่ครวญและตั้งคำถาม

ลือชัย พันธ์เจริญกิจ (2540, น.13-14) ได้อธิบายว่า การมีแบบแผนความคิด เป็นการที่บุคคลในองค์การรับรู้และเข้าใจงานที่ทำแบบองค์รวม สามารถเชื่อมโยงตำแหน่งที่ตนอยู่กับภาพรวมทั้งหมดได้ ทำให้เกิดความกระจ่างกับรูปแบบความคิดความเชื่อที่ดีมีผลต่อการตัดสินใจและ การกระทำของตน เพื่อพัฒนาความคิด ความเชื่อให้สอดคล้องกับความแปรเปลี่ยนไปของโลก ไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่า ๆ ที่ล้าสมัยไปแล้ว และการที่จะทำให้คนมีโลกทัศน์ที่มองโลกตามความเป็นจริงได้นั้น องค์การจะต้องสนับสนุนและสร้างให้คนในองค์การมีการฝึกตนเอง ให้เป็นคนที่ใฝ่รู้ตลอดเวลา เพื่อนำความรู้มาทำให้เกิด "ภูมิปัญญา" ใหม่ เพื่อใช้ประโยชน์ในการทำงานต่อไป นั่นคือการนำเอาการคิดอย่างเป็นระบบเข้ามาประยุกต์ใช้กับแบบแผนความคิดนั่นเอง

ตารางที่ 2.7 การวิเคราะห์หาองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักการมีแบบแผนความคิด

นักวิชาการ / องค์ประกอบย่อย	Peter M. Senge	Michael J. Marquardt	ประพันธ์ หาญขว้าง	ลือชัย พันธ์เจริญกิจ	ความถี่
การบริหารการจัดการ	การบริหารโอกาส ในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลง	สมาชิกองค์กรมีแบบแผนทางจิตสำนึก หรือความมีสติที่เอื้อต่อการสะท้อนภาพที่ถูกต้องชัดเจน	วิธีในการคิดของบุคคล ต้องมีการวางแผนเป็นกระบวนการเรียนรู้	รูปแบบความคิดความเชื่อที่ดีมีผลต่อการตัดสินใจและการกระทำ	4
การดำเนินการจัดการ	ควรมีการเตรียมการเสียแต่เนิ่น ๆ ในการทำประชาสัมพันธ์ ประชาพิจารณ์	มีการจำแนกแยกแยะโดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุงให้เกิดความถูกต้อง	ต้องฝึกฝนทักษะ	บุคคลในองค์การรับรู้และเข้าใจงานที่ทำแบบองค์รวม	4

ตารางที่ 2.8 สรุปการวิเคราะห์หาองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักการมีแบบแผนความคิด

นักวิชาการ / องค์ประกอบย่อย	Peter M. Senge	Michael J. Marquardt	ประพันธ์ หาญขว้าง	ลือชัย พันธ์เจริญกิจ	ความถี่
การบริหารการจัดการ	✓	✓	✓	✓	4
การดำเนินการจัดการ	✓	✓	✓	✓	4

จากตารางที่ 2.8 ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์ประกอบหลักการมีแบบแผนความคิดของนักวิชาการ ของ Peter M. Senge, Michael J. Marquardt , ประพันธ์ หาญขว้าง และลือชัย พันธ์เจริญกิจ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์สังเคราะห์แนวคิดสำคัญทั้งในส่วนที่เหมือนกัน และส่วนที่แตกต่างกันของนักวิชาการนั้น และผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์โดยการวิเคราะห์สังเคราะห์แนวคิดที่สำคัญในส่วนที่เหมือนของนักวิชาการ 3 ท่านขึ้นไป ในการคัดเลือกองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักการมีแบบแผนความคิด เพื่อใช้เป็นองค์ประกอบย่อยในการศึกษาวิจัยต่อไป ดังนี้

การมีแบบแผนความคิด (Mental Models)

1. การบริหารจัดการ
2. การดำเนินการจัดการ

4. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)

Senge (1990, p.3) กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นวิธีการทำให้แต่ละคนเกิดวิสัยทัศน์การหัดให้คนคิดมองไปข้างหน้า มองอนาคต สร้างสถานการณ์จำลองแบบต่าง ๆ คิดว่าผลที่ดี ผลที่เสีย ผลแบบกลาง ๆ น่าจะเกิดขึ้นเป็นอย่างไร แต่ละทางมีทางแก้ไขอย่างไร ความคิดเช่นนี้ควรแฝงเข้าไปในกลุ่มการทำงานให้ตัดสินใจร่วมกัน หัดให้ไปทำเป็นการบ้านแล้วนำมาคุยร่วมกัน ซึ่งการมอบหมายให้รับผิดชอบ การตัดสินใจในแต่ละเรื่องด้วยตนเอง จะทำให้เกิดความรู้สึกผูกพัน การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเริ่มจากมองสิ่งต่าง ๆ ให้เป็นกระบวนการ เป็นการสร้างทัศนะของความร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของสมาชิกในองค์การเพื่อพัฒนาภาพในอนาคต และต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาร่วมกันของสมาชิก องค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์การที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์การ ทำให้

วิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นทิศทางไปสู่จุดมุ่งหมายที่เห็นได้ชัดเป็นรูปธรรม สนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่คาดหวังต่อความเปลี่ยนแปลง และความก้าวต่อไปภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกัน

Bennett and O'Brien (1994, p.41) ได้เสนอองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่าองค์การและบุคลากรต้องมีวิสัยทัศน์ที่ตนเองต้องการ เพื่อคาดหมายสิ่งที่จำเป็นต้องเรียนรู้ และไปให้ถึงจุดมุ่งหมายที่ต้องการ ต้องพัฒนากลยุทธ์มุ่งสู่การบรรลุเป้าหมาย ทำให้การเรียนรู้สามารถนำองค์การไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดขึ้น นอกจากนี้วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ก็จะต้องสนับสนุนและส่งเสริมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การ

วิโรจน์ และอัญชลี สารรัตนะ (2545, น.15) ได้ศึกษาวิจัยโครงสร้างเชิงเหตุผลของปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนประถมศึกษาพบว่าการตัดสินใจร่วมและการมีวิสัยทัศน์ร่วม องค์การแห่งการเรียนรู้มีรูปแบบการตัดสินใจแบบกระจายอำนาจที่ให้โอกาสกับครูและผู้เกี่ยวข้อง ช่วยกันตัดสินใจเพื่อการเรียนรู้ของนักเรียนโดยอาจขยายขอบเขตผู้มีส่วนเกี่ยวข้องนอกโรงเรียนด้วย เป็นการตัดสินใจบนพื้นฐานของความเป็นสังคมประชาธิปไตย โดยถือว่าการตัดสินใจร่วมจะช่วยปรับปรุงคุณภาพของการตัดสินใจหากใช้กลยุทธ์และสถานการณ์ที่ถูกต้อง จะทำให้เกิดความเกี่ยวข้องที่จะนำไปสู่ความมีพันธะผูกพันและนำไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผล โดยผู้ที่เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจนั้น อาจประกอบด้วยผู้บริหาร ครู นักเรียน ผู้ปกครอง ผู้นำชุมชน หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ สำหรับการมีวิสัยทัศน์ซึ่งเป็นการแสดงถึงสภาพที่พึงปรารถนาหรือที่เป็นไปได้ในอนาคตนั้น จากการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการทัศน์ทางการบริหารใหม่ ถือว่าการกำหนดวิสัยทัศน์นั้นจะไม่ใช่เรื่องเฉพาะของผู้บริหารอีกต่อไปแล้ว แต่จะต้องเป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันที่เกิดจากการกำหนดร่วมกันของสมาชิกในองค์การ

ตารางที่ 2.9 การวิเคราะห์หาองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

นักวิชาการ / องค์ประกอบย่อย	Peter M. Senge	Bennett and O'Brien	วิโรจน์ และอัญชลี สารรัตนะ	ความถี่
วิสัยทัศน์	การพัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์การ	การเรียนรู้สามารถนำองค์การไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดขึ้น	จะต้องเป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันที่เกิดจากการกำหนดร่วมกันของสมาชิกในองค์การ	3
กลยุทธ์	ทิศทางไปสู่จุดมุ่งหมายที่เห็นได้ชัดเป็นรูปธรรม	ต้องพัฒนากลยุทธ์มุ่งสู่การบรรลุเป้าหมาย	การตัดสินใจร่วมจะช่วยปรับปรุงคุณภาพของการตัดสินใจหากใช้กลยุทธ์และสถานการณ์ที่ถูกต้อง	3

ตารางที่ 2.10 สรุปการวิเคราะห์หาองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

นักวิชาการ / องค์ประกอบย่อย	Peter M. Senge	Bennett and O'Brien	วิโรจน์ และอัญชลี สารรัตนะ	ความถี่
วิสัยทัศน์	✓	✓	✓	3
กลยุทธ์	✓	✓	✓	3

จากตารางที่ 2.10 ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์ประกอบหลักการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของนักวิชาการ ของ Peter M. Senge, Bennett and O'Brien และวิโรจน์และอัญชลี สารรัตนะ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์สังเคราะห์แนวคิดสำคัญทั้งในส่วนที่เหมือนกัน และส่วนที่แตกต่างกัน ของนักวิชาการนั้น และผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์โดยการวิเคราะห์สังเคราะห์แนวคิดที่สำคัญในส่วนที่เหมือนของนักวิชาการ 3 ท่านขึ้นไป ในการคัดเลือกองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน เพื่อใช้เป็นองค์ประกอบย่อยในการศึกษาวิจัยต่อไป ดังนี้

การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)

1. วิสัยทัศน์

2. กลยุทธ์

5. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

Senge (1990, pp.3,55) กล่าวว่า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมเป็นการเน้นการทำงานเป็นทีม องค์การมุ่งเน้นให้ทุกคนในทีมมีสำนึกร่วมกันว่า เรากำลังทำอะไรและจะทำอะไรต่อไป ทำอย่างไรจะช่วยเพิ่มคุณค่าแก่ลูกค้า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมขึ้นกับ 2 ปัจจัย คือ IQ และ EQ ประสานกับการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการสร้างภาวะผู้นำแก่ผู้นำองค์กรทุกระดับ ผู้บริหารต้องสร้างบรรยากาศและส่งเสริมการทำงานเป็นทีมให้สมาชิกในทีมแต่ละคนเกิดการเรียนรู้ และเติบโตไปพร้อม ๆ กัน ซึ่งจะช่วยลดปัญหาความขัดแย้ง หรือ ชิงดีชิงเด่นกันไปในตัว

Bergheart (1978) ได้เสนอรูปแบบในการทำงานเป็นทีมโดยอาศัยการกำหนดหน้าที่และพฤติกรรมของคนที่เกี่ยวข้องคือ

1. หัวหน้าทีม/ผู้นำ

ผู้นำหรือหัวหน้ามีหน้าที่เป็นแกนกลาง และหลักของทีม มีหน้าที่กำหนดเป้าหมายและวัตถุ ประสงค์ให้เป็นที่ยอมรับของสมาชิกในทีม กำหนดงาน จัดลำดับการทำงานเป็นขั้นตอน กำหนดความรับผิดชอบให้สมาชิกแต่ละคน กำหนดและจัดหาทรัพยากรหรือสิ่งที่จำเป็นในการทำงานให้เพียงพอ

2. สมาชิกของทีม/ผู้ตาม

สมาชิกของทีมมีหน้าที่ในการทำความเข้าใจกับเป้าหมายวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้เข้าร่วมตัดสินใจในการทำงาน ทำงานตามขั้นตอนและที่กำหนดความรับผิดชอบให้ และรายงานผลที่เกิดขึ้นกับหัวหน้าทีม

3. บุคคลภายนอก

บุคคลภายนอก หมายถึง ผู้ที่เกี่ยวข้องในการทำงานนอกจากสมาชิกในทีม หรือสนับสนุนการทำงานของทีม ซึ่งมีหน้าที่ช่วยให้ข้อมูลข่าวสารและให้ทรัพยากรสนับสนุนการทำงาน

Hackman (1999) กล่าวถึงในบทความ เรื่อง Why Team Don't Work ซึ่งเขียนจากผลงานวิจัยที่พบว่าข้อผิดพลาดที่ทำให้งานทีมล้มเหลวนั้นมีหลายประการ ประการที่พอที่จะนำมาสรุปเป็นข้อคิดเห็นได้ คือ Richard Hackman ได้สรุปว่าเงื่อนไขสำคัญที่ทำให้การทำงานเป็นทีมดำเนินไปได้ดี ได้แก่

1. มีการรวมตัวกันทำงานอย่างเป็นทีมที่แท้จริง

2. มีการทิศทางอย่างชัดเจนและเห็นด้วยกัน

3. มีโครงสร้างของกลุ่ม งาน องค์ประกอบ และปทัสถาน ซึ่งเป็นสิ่งที่ช่วยให้เกิดศักยภาพในทีมงาน (การมีมิตรภาพในทีม การศึกษา ข้อมูลข่าวสาร)

4. มีการกำกับการทำงานของทีมงานเพื่อให้ทีมมีความพึงพอใจในการทำงาน

Burke-Litwin (1992 อ้างใน Kaiser. 2000, p.192) กล่าวว่า ผลกระทบมีลักษณะคล้ายๆ กันในรูปแบบของการเรียนรู้เป็นทีม อำนาจในการเรียนรู้ นวัตกรรม และขอบเขตการรับรู้ภายนอก ข้อยกเว้นของรูปแบบนี้ คือ ภาวะผู้นำถูกจำกัดความสำคัญ เมื่ออยู่ในรูปแบบของนวัตกรรม แต่ก็ยังคงมีความสำคัญต่อทฤษฎีนวัตกรรม

Pedler, Burgoyne, and Boydell (1988, p.145) เรียกองค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ ได้ให้ความหมายว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้แก่สมาชิกทุกคน และเป็นองค์การที่ปฏิรูปตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ที่ดี และกระตุ้นทุกคนให้เรียนรู้ รวมทั้งยังต้องสร้างและคำนึงถึงความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเอง

ตารางที่ 2.11 การวิเคราะห์หาองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

นักวิชาการ / องค์ประกอบย่อย	Peter M. Senge	Burke-Litwin	Pedler , Burgoyne and Boydell	Berghear	Richard Hackman	ความถี่
ภาวะผู้นำ	การสร้างภาวะผู้นำแก่ผู้นำองค์กรทุกระดับ	ภาวะผู้นำถูกจำกัดความสำคัญเมื่ออยู่ในรูปแบบของนวัตกรรม		ผู้นำหรือหัวหน้ามีหน้าที่เป็นแกนกลางและหลักของทีม	มีการรวมตัวกันทำงานอย่างเป็นทีมที่แท้จริง	4
บรรยากาศในการทำงาน	ผู้บริหารต้องสร้างบรรยากาศและส่งเสริมการทำงานเป็นทีมให้สมาชิกในทีมแต่ละคนเกิดการเรียนรู้		สร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ที่ดี	เข้าร่วมตัดสินใจในการทำงานทำงานตามขั้นตอนและที่กำหนดความรับผิดชอบให้	การมีมิตรภาพในทีม	4
การจูงใจ	ช่วยลดปัญหาความขัดแย้งหรือ ชิงดีชิงเด่นกันไปในตัว		กระตุ้นทุกคนให้เรียนรู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้แก่สมาชิกทุกคน	ผู้สนับสนุนการทำงานของทีมซึ่งมีหน้าที่ช่วยให้ข้อมูลข่าวสารและให้ทรัพยากรสนับสนุนการทำงาน	ทีมมีความพึงพอใจในการทำงาน	4

ตารางที่2.12 สรุปการวิเคราะห์หาองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

นักวิชาการ / องค์ประกอบย่อย	Peter M. Senge	Burke-Litwin	Pedler , Burgoyne and Boydell	Berghear	Richard Hackman	ความถี่
ภาวะผู้นำ	✓	✓		✓	✓	4
บรรยากาศในการทำงาน	✓		✓	✓	✓	4
การจูงใจ	✓		✓	✓	✓	4

จากตารางที่ 2.12 ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์ประกอบหลักการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมของนักวิชาการ ของ Peter M. Senge, Burke-Litwin, Pedler Burgoyne and Boydell Berghear และRichard Hackman ผู้วิจัยได้วิเคราะห์สังเคราะห์แนวคิดสำคัญทั้งในส่วนที่เหมือนกันและส่วนที่แตกต่างกัน ของนักวิชาการนั้น และผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์โดยการวิเคราะห์สังเคราะห์แนวคิดที่สำคัญในส่วนที่เหมือนของนักวิชาการ 3 ท่านขึ้นไป ในการคัดเลือกองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เพื่อใช้เป็นองค์ประกอบย่อยในการศึกษาวิจัยต่อไป ดังนี้

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

1. ภาวะผู้นำ
2. บรรยากาศในการทำงาน
3. การจูงใจ

6. การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation)

Marquardt (1996, p.153) ได้กล่าวถึงการปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation) ว่าการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ขององค์การที่ผู้บริหารระดับสูงต้องให้การสนับสนุนและส่งเสริมพัฒนา ซึ่งโครงสร้างสายการบังคับบัญชาต้องไม่ซับซ้อน โดยที่บุคลากรทุกคนในองค์การต้องมีวัฒนธรรมในการเรียนรู้ และให้ความสำคัญในการเรียนรู้ร่วมกันทั่วทั้งองค์การ โดยมีองค์ประกอบในการปรับเปลี่ยนองค์การประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์ 2) วัฒนธรรมองค์การ 3) กลยุทธ์ 4) โครงสร้าง

Black and Porter (2000) ศึกษาเกี่ยวกับการจัดการการเปลี่ยนแปลงในองค์การ โดยให้ความสำคัญ ดังนี้

ปัจจัยภายนอกองค์การ ได้แก่

1. สภาวะเศรษฐกิจ มีผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การคือ ถ้าเศรษฐกิจไม่ดี ทำให้องค์การต้องลดจำนวนบุคลากร ลดจำนวนการผลิต ในทางกลับกันถ้าเศรษฐกิจดีทำให้องค์การเพิ่มการผลิตสินค้าและบริการ ทำให้มีภารกิจเพิ่มขึ้นและมีการเพิ่มจำนวนบุคลากร

2. คู่แข่งขัน มีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงด้านกลยุทธ์การตลาด ในการหาลูกค้าใหม่เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดและการเติบโตทางการตลาด และอาจทำให้เกิดการควบรวมกิจการ

3. เทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีมีผลกระทบต่อกิจกรรมหลักขององค์การ ทำให้องค์การต้องเปลี่ยนแปลงระบบการผลิต เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและมีผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์

4. การเมืองและกฎหมาย การเปลี่ยนแปลงนโยบายและกฎหมายมีผลให้องค์การต้องปรับเปลี่ยนนโยบาย มีผลให้องค์การต้องปรับเปลี่ยนนโยบายการทำงาน ระบบบริหารงาน ซึ่งต้องมีวิธีการเปลี่ยนแปลงให้รวดเร็วและเกิดความขัดแย้งน้อยที่สุด

5. สังคมและประชากร การเปลี่ยนแปลงค่านิยมในการบริโภคสินค้าต่าง ๆ ทำให้องค์การต้องเปลี่ยนแปลงระบบการผลิต ลักษณะของสินค้าและบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรมีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงรูปแบบผลิตภัณฑ์ กลยุทธ์การขายและการตลาด

ปัจจัยภายในองค์การ ได้แก่

1. โครงสร้าง การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การส่งผลให้องค์การมีผลิตภาพเพิ่มขึ้นและมีวิธีการแก้ปัญหาที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างนั้นรวมถึง การกระจายอำนาจ การลดจำนวนลำดับชั้นในองค์การ การเปลี่ยนแปลงหลักเกณฑ์ใน การประเมินบุคลากร การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างในระดับมหภาค คือ การรวมแผนกต่าง ๆ ในองค์การ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างในระดับจุลภาค คือ การรวมหรือแยกแผนกต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงที่ตั้งความสัมพันธ์ระหว่างแผนกต่าง ๆ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างในด้านต่าง ๆ ได้แก่ การปรับแผนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ลดความล่าช้า โดยรวมแผนกต่าง ๆ ในองค์การเป็นแผนกเดียว การรวมอำนาจด้านสารสนเทศ รวมอำนาจการจัดการสารสนเทศไว้ที่ผู้จัดการเพียงคนเดียว ลดจำนวนลำดับชั้นในองค์การ ทำให้องค์การมีโครงสร้างแบนราบ และสร้างการทำงานเป็นทีม สร้างความหลากหลาย ลดจำนวนลำดับชั้นในองค์การ และสร้างสำนักงานในภูมิภาคต่าง ๆ เป็นต้น

2. กลยุทธ์ นอกจากนี้ในกระบวนการเปลี่ยนแปลงภายในยังประกอบไปด้วย การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ขององค์การ ซึ่งกลยุทธ์จะเป็นตัวกำหนดทิศทางการทำงาน เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์การ ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของกลยุทธ์จะเป็นส่วนที่สำคัญที่ทำให้ทิศทางการดำเนินงานขององค์การเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์เกิดจากการปรึกษาหารือระหว่างผู้บริหารระดับต่าง ๆ ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์จึงต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรใน Chandler (1962) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์และโครงสร้าง และสรุปว่าการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์องค์การ (Corporate Strategy) นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การ

3. กระบวนการตัดสินใจ กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารองค์การที่มีโครงสร้างแบบแบนราบนั้น ผู้บริหารระดับสูงจะมีอำนาจในการตัดสินใจน้อยลง การตัดสินใจของผู้บริหารจะมีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์การ ส่วนการตัดสินใจของพนักงาน เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดนวัตกรรมต่าง ๆ ทำให้เกิดวิธีการผลิตที่สามารถลดต้นทุนและเพิ่มคุณภาพให้เก็บสินค้าได้ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระบบการผลิต

4. กระบวนการทำงาน เป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี และโครงสร้างองค์การ ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานเพื่อแปรสภาพปัจจัยนำเข้าเป็นผลผลิตและผลลัพธ์

5. เทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงเครื่องมือในการผลิตและเทคโนโลยีนั้นเป็นปัจจัยที่สำคัญในการอยู่รอด และเพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์การ ซึ่งมีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง กระบวนการทำงาน และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการทำงานอาจทำให้เกิดผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานคืออาจทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในองค์การได้

6. วัฒนธรรม วัฒนธรรมองค์การอาจส่งผลกระทบให้เกิด การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การนั้นคือการเปลี่ยนแปลงค่านิยมในการทำงาน การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในด้านต่าง ๆ ได้แก่

การร่วมมือและการให้อำนาจ ผู้จัดการจะต้องไปทำงานในสาขาต่าง ๆ เช่นเดียวกับพนักงาน เป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสำนักงานใหญ่และสาขาย่อย

มิตรภาพและการบริการลูกค้า สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าและสมาคมต่าง ๆ

การร่วมมือและการทำงานเป็นทีม สร้างความสัมพันธ์ระหว่างแผนกต่าง ๆ ในองค์การ สร้างทีมงานเพื่อพัฒนานวัตกรรมและระบบการผลิต

ความหลากหลาย มีบุคลากรที่มีความชำนาญในด้านต่าง ๆ โดยมีการฝึกอบรม

ความร่วมมือและการมีส่วนร่วม ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เน้นความร่วมมือและการมีส่วนร่วมในทุกระดับขององค์การ

ความรู้สึกเป็นครอบครัว เพิ่มความรู้สึกเป็นเจ้าของและให้ความสำคัญกับพนักงานเพิ่มขึ้น

7. บุคลากร การเปลี่ยนแปลงนั้นมีความเกี่ยวข้องกับบุคลากรในองค์การในประเด็นต่อไปนี้ คือ บุคคลผู้นั้นทำหน้าที่อะไร บุคคลผู้นั้นมีทัศนคติและความคาดหวังอย่างไร บุคคลนั้นทำการตอบสนองการเปลี่ยนแปลงอย่างไร บุคคลนั้นได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาอย่างไร

การเปลี่ยนแปลงนั้นเกิดจากการเพิ่มหรือลดจำนวนบุคลากร สับเปลี่ยน โอนย้ายแผนก การให้ข้อมูลข่าวสาร และการฝึกอบรมนั้นสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรได้ การเปลี่ยนแปลงรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรนั้นสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้เช่นกัน

การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถนั้นสามารถพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ และทำให้ผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพดีขึ้น

การเปลี่ยนแปลงนั้นมีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงขนาดองค์การ เพื่อให้สามารถทำการผลิตได้มีประสิทธิผลมากที่สุด ซึ่งในปัจจุบันองค์การมีแนวโน้มที่จะมีขนาดเล็กลง องค์การแต่ละประเภทจะมีขนาดที่แตกต่างกัน

Gephart, Marsick, and Buren (1997, p.38) ได้วิเคราะห์รูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ และได้พัฒนากรอบการประเมินองค์การแห่งการเรียนรู้ว่า ระบบต่าง ๆ ขององค์การที่สนับสนุน การเรียนรู้และปัจจัยด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Factors) ประกอบด้วย

1. วิสัยทัศน์และกลยุทธ์
2. ภาวะผู้นำและการบริหาร
3. วัฒนธรรมองค์การและโครงสร้างองค์การ
4. การปฏิบัติงาน ประกอบด้วย การติดต่อสื่อสาร การบริหารจัดการด้านข้อมูลข่าวสาร และความรู้ การปฏิบัติงานและการสนับสนุนการใช้เทคโนโลยี

Kurt Lewin ให้ข้อเสนอแนะกระบวนการเปลี่ยนแปลงขั้นต้น มี 3 ขั้นตอน คือ

1. Unfreezing เป็นขั้นแรก เกี่ยวกับการกระตุ้น ทำลายพฤติกรรมในอดีต เพื่อให้บุคคลนั้นยอมรับพฤติกรรมใหม่

2. Moving or Changing ก่อให้เกิดความว่างเปล่า ต้องการพฤติกรรมทางเลือกที่เป็นไปได้ สำหรับบุคคลที่กำลังทำการเปลี่ยนแปลง

3. Refreezing จะเสนอการเสริมแรงที่จำเป็น เพื่อเป็นหลักประกันว่า ทัศนคติ ทักษะ ความรู้ หรือพฤติกรรมใหม่จะมีความถาวร

Certo (2000) ได้ให้ความหมายว่า หมายถึง กระบวนการปรับปรุงสภาพปัจจุบันขององค์การเพื่อเพิ่มประสิทธิภพและประสิทธิผลขององค์การ ซึ่ง Samuei C. Certo ได้ชี้เห็นถึงความสำคัญในการปรับปรุงองค์การนั้น มีจุดเน้นอยู่ที่การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ และรวมถึงการติดต่อสื่อสารระหว่างสายงานหลักขององค์กร

DPU

ตารางที่ 2.13 การวิเคราะห์หาองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักการปรับเปลี่ยนองค์กร

นักวิชาการ / องค์ประกอบย่อย	Michael J. Marquardt	Black and Porter	Gephart, Marsick and Buren	Kurt Lewin	Samuei C. Certo	ความถี่
วัฒนธรรมองค์การ	วัฒนธรรมองค์การ	การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การนั้นคือการเปลี่ยนแปลงค่านิยมในการทำงาน	วัฒนธรรมองค์การ	การกระตุ้นทำลายพฤติกรรมในอดีต เพื่อให้บุคคลนั้นยอมรับพฤติกรรมใหม่		4
โครงสร้างองค์การ	โครงสร้าง	การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การส่งผลให้องค์การมีผลิตภาพเพิ่มขึ้น	โครงสร้างองค์การ		มีจุดเน้นอยู่ที่การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของอำนาจหน้าที่	4
ระบบองค์การ		การเปลี่ยนแปลงในเรื่องของกลยุทธ์จะเป็นส่วนที่สำคัญที่ทำให้ทิศทางการดำเนินงานขององค์การเปลี่ยนแปลง		การเสริมแรงที่จำเป็น เพื่อเป็นหลักประกันว่าทัศนคติ ทักษะ ความรู้ หรือพฤติกรรมใหม่จะมีความถาวร	กระบวนการปรับปรุงสภาพปัจจุบันขององค์การเพื่อเพิ่มประสิทธิภพและประสิทธิผลขององค์การ	3

ตารางที่ 2.14 สรุปการวิเคราะห์หาองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักการปรับเปลี่ยนองค์กร

นักวิชาการ / องค์ประกอบย่อย	Michael J. Marquardt	Black and Porter	Gephart, Marsick and Buren	Kurt Lewin	Samuei C. Certo	ความถี่
วัฒนธรรมองค์การ	✓	✓	✓	✓		4
โครงสร้างองค์การ	✓	✓	✓		✓	4
ระบบองค์การ		✓		✓	✓	3

จากตารางที่ 2.14 ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์ประกอบหลักการปรับเปลี่ยนองค์การของนักวิชาการ ของ Michael J. Marquardt, Black and Porter, Gephart Marsick and Buren, Kurt Lewin และ Samuei C. Certo ผู้วิจัยได้วิเคราะห์สังเคราะห์แนวคิดสำคัญทั้งในส่วนที่เหมือนกัน และส่วนที่แตกต่างกัน ของนักวิชาการนั้น และผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์โดยการวิเคราะห์สังเคราะห์แนวคิดที่สำคัญในส่วนที่เหมือนของนักวิชาการ 3 ท่านขึ้นไป ในการคัดเลือกองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักการปรับเปลี่ยนองค์กร เพื่อใช้เป็นองค์ประกอบย่อยในการศึกษาวิจัยต่อไป ดังนี้

การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation)

1. วัฒนธรรมองค์การ
2. โครงสร้างองค์การ
3. ระบบองค์การ

7. การใช้เทคโนโลยี (Technology Application)

Marquardt (1996, pp.174-178) กล่าวถึงความต้องการและใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ที่ดี องค์การที่ยังขาดเทคโนโลยีสารสนเทศ คือ ความสามารถในการใช้ การเก็บ และการถ่ายทอดความรู้ ถ้าความรู้ คือ อาหารขององค์การ แต่เทคโนโลยีเป็นระบบย่อยอาหารที่สำคัญที่ส่งผลต่อปริมาณและคุณภาพการเรียนรู้ในองค์การ ศูนย์การเรียนรู้กับเทคโนโลยีจะส่งเสริมการเรียนรู้ของแต่ละบุคคลและกลุ่มสมาชิก ดังนั้น องค์การต้องการแนะนำการปฏิบัติการที่สนับสนุนระบบต่าง ๆ ระบบสารสนเทศจะส่งผลไปยังสมาชิกในด้านการอธิบาย การจำกัดความ การบรรยาย การแสดง

กิจกรรม ฝึกปฏิบัติ การประเมินผล การส่งผลข้อมูลย้อนกลับ และแหล่งข้อมูลสารสนเทศอื่น ๆ และยังเสนอ ระบบย่อยด้านเทคโนโลยีใน 3 มิติ ที่เกี่ยวข้องกับ องค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีพื้นฐานของการเรียนรู้ และระบบปฏิบัติการอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน

Quinine (1996, p.147) กล่าวว่า เทคโนโลยีเป็นองค์ประกอบสำคัญสำหรับ การจัดการความรู้ขององค์การ การใช้ความรู้ความเข้าใจในเทคโนโลยี เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ของการเรียนรู้ การสื่อสาร ข้อมูลสารสนเทศ และคอมพิวเตอร์ซึ่งองค์ประกอบย่อยของเทคโนโลยีเพื่อกี่สร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีพื้นฐานของการเรียนรู้ และระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน เทคโนโลยีนับเป็นปัจจัยสำคัญมาก สำหรับโลกในยุคนี้ เพราะหากองค์การใดก็ตามมีอำนาจทางเทคโนโลยีสูงจะได้เปรียบสามารถที่จะก้าวล้ำหน้าองค์การอื่นได้

Senge (1990, p.55) พบว่า ด้านการมองภายในองค์การ เป็นการให้ข้อมูลสารสนเทศ มีเทคโนโลยีสารสนเทศใช้เป็นฐานข้อมูล และมีระบบสื่อสารที่ช่วยให้สมาชิกเข้าใจทิศทางขององค์การและการตัดสินใจที่ถูกต้อง มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน การสร้าง การตรวจสอบและควบคุม และการให้รางวัล

วีรวุธ มาฆะศิรานนท์ (2548, น.199-222) ได้ศึกษาแนวคิดของ Marquardt และเรียบเรียงนำเสนอองค์ประกอบด้านเทคโนโลยีว่า เทคโนโลยีมีความสำคัญในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ เพราะองค์การใดมีความสามารถด้านเทคโนโลยี จะสามารถก้าวล้ำกว่าองค์การอื่น ประกอบด้วย

1. เทคโนโลยีสำหรับจัดการความรู้ เป็นการนำเทคโนโลยีสารสนเทศต่าง ๆ มาใช้ทำให้องค์การสามารถสร้างกลยุทธ์ใหม่ ๆ เพื่อการเรียนรู้แบบทั่วทั้งองค์การ เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยให้การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2. เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มพูนความรู้ จะใช้ประโยชน์ของเทคโนโลยีซึ่งรวมถึงคอมพิวเตอร์มัลติมิเดีย ระบบวิดีโอ และการเรียนรู้ทางไกล ซึ่งเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้นี้จะอยู่ภายใต้การควบคุมของบุคลากรด้วยปฏิบัติการและควบคุมโดยอัตโนมัติ บุคลากรสามารถเรียนรู้โดยผ่านเทคโนโลยีมากขึ้น ซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อองค์การ นอกจากนี้ยังมีระบบเทคโนโลยีที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน ได้แก่ เทคโนโลยีเพื่อการนำเสนอ เช่น สิ่งพิมพ์อิเล็กทรอนิกส์ การฝึกอบรมด้วยคอมพิวเตอร์ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์

ตารางที่ 2.15 การวิเคราะห์หาองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักการใช้เทคโนโลยี

นักวิชาการ / องค์ประกอบย่อย	Marquardt	Brain Quinine	Peter M. Senge	วีรวุธ มาฆะศิรานนท์	ความถี่
เทคโนโลยีสารสนเทศ	ระบบสารสนเทศจะส่งผลไปยังสมาชิกในด้านการอธิบาย	เทคโนโลยีสารสนเทศ	เป็นการให้ข้อมูลสารสนเทศ มีเทคโนโลยีสารสนเทศใช้เป็นฐานข้อมูล	การนำเทคโนโลยีสารสนเทศต่าง ๆ มาใช้ทำให้องค์การสามารถสร้างกลยุทธ์ใหม่ ๆ	4
เทคโนโลยีพื้นฐานการเรียนรู้	ความต้องการและใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ที่ดี	เทคโนโลยีพื้นฐานของการเรียนรู้		เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้นี้จะอยู่ภายใต้การควบคุมของบุคลากรด้วยปฏิบัติการและควบคุมโดยอัตโนมัติ	3
ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน	ระบบปฏิบัติการอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน	ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน	มีระบบสื่อสารที่ช่วยให้สมาชิกเข้าใจทิศทางขององค์การและการตัดสินใจที่ถูกต้อง	มีระบบเทคโนโลยีที่สนับสนุนการปฏิบัติงานได้แก่เทคโนโลยีเพื่อการนำเสนอ	4

ตารางที่ 2.16 สรุปการวิเคราะห์หาองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักการใช้เทคโนโลยี

นักวิชาการ / องค์ประกอบย่อย	Marquardt	Brain Quinine	Peter M. Senge	วีรวุธ มาฆะศิรานนท์	ความถี่
เทคโนโลยีสารสนเทศ	✓	✓	✓	✓	4
เทคโนโลยีพื้นฐานการเรียนรู้	✓	✓		✓	3
ระบบเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน	✓	✓	✓	✓	4

จากตารางที่ 2.16 ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์ประกอบหลักการใช้เทคโนโลยี ของนักวิชาการ ของ Marquardt, Brain Quinine, Peter M.Senge และวีรวุธ มาฆะศิรานนท์ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์สังเคราะห์แนวคิดสำคัญทั้งในส่วนที่เหมือนกัน และส่วนที่แตกต่างกัน ของนักวิชาการนั้น และผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์โดยการวิเคราะห์สังเคราะห์แนวคิดที่สำคัญในส่วนที่เหมือนของนักวิชาการ 3 ท่านขึ้นไป ในการคัดเลือกองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบการใช้เทคโนโลยี เพื่อใช้เป็นองค์ประกอบย่อยในการศึกษาวิจัยต่อไป ดังนี้

การใช้เทคโนโลยี (Technology Application)

1. เทคโนโลยีสารสนเทศ
2. เทคโนโลยีพื้นฐานการเรียนรู้
3. ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน

ผู้วิจัยได้ศึกษา ค้นคว้า แนวคิด ทฤษฎีที่สำคัญของนักวิชาการเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้จากองค์ประกอบหลัก 7 องค์ประกอบหลัก และองค์ประกอบย่อย 19 องค์ประกอบย่อย และได้สังเคราะห์ทั้งในส่วนที่เหมือนและในส่วนที่แตกต่างในแต่ละตัวองค์ประกอบ เพื่อกำหนดเป็นคำอธิบายลักษณะขององค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อย ดังนี้

1. องค์ประกอบหลักการคิดเชิงระบบ (System Thinking) หมายถึงการวางระบบกลไกและติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง มีการกำหนดพันธกิจและยุทธศาสตร์ขององค์การ มีการพัฒนาระบบและกลไกการประกันคุณภาพภายในองค์การ มีการทบทวนการปฏิบัติงาน เพื่อใช้ในการพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ บุคลากรมีความคิดทันกับสถานการณ์

สามารถสร้างกรอบความคิดในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน บุคลากรมีความคิดและปฏิบัติงานที่ซับซ้อนอย่างเป็นระบบ โดยคำนึงถึงคุณภาพในองค์รวมก่อน

1.1 องค์ประกอบย่อยพันธกิจ หมายถึง พฤติกรรมของบุคลากรที่มีการคิดเป็นระบบ มีส่วนร่วมในการกำหนดพันธกิจ และกำหนดขอบเขตของการปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงแผนงานในแต่ละหน่วยงาน สามารถให้หน่วยงานจากภายนอกตรวจสอบได้

1.2 องค์ประกอบย่อยยุทธศาสตร์ หมายถึง การกำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาและดำเนินงานที่ชัดเจนสอดคล้องกับพันธกิจ ยึดถือเอาการเรียนรู้ให้เป็นพื้นฐานเบื้องต้นในการดำเนินงานขององค์การหรือยึดถือเอาเป็นยุทธศาสตร์สำคัญขององค์การ

2. องค์ประกอบหลักการเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery)หมายถึง ส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะและเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน มีความเป็นตัวของตนเอง มีปฏิภาณไหวพริบ เป็นผู้ใฝ่ดี ใฝ่เรียนรู้ สามารถพึ่งศักยภาพตน โดยมีการแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ มีการถ่ายโอนข้อมูลความรู้และการใช้ประโยชน์ โดยการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อแสวงหาข้อมูลองค์ความรู้ในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานให้บรรลุความสำเร็จ

2.1 องค์ประกอบย่อยการแสวงหาความรู้ หมายถึง การนำเอาข้อมูลสารสนเทศและความรู้ที่มีอยู่ภายในและภายนอกองค์การ มากลั่นกรองและนำมาสร้างการเรียนรู้ เช่น การสอนงาน การฝึกอบรม การสัมมนา การประชุม การแสดงผลงาน การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงและการลงมือปฏิบัติ ทันต่อการดำเนินการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ ขององค์การ แสวงหาการเรียนรู้ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ศึกษาด้วยแนวทางที่เป็นแบบแผนที่ชัดเจน มีวิธีการรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการต่างๆ อย่างมีระบบ มีการวิเคราะห์ ตีความ และจำแนกประเภทของข้อมูล

2.2 องค์ประกอบย่อยการสร้างความรู้ หมายถึง เปิดโอกาส สนับสนุน และกระตุ้นให้บุคลากรมีการสร้างสรรค์ความรู้ คิดค้นสร้างนวัตกรรม องค์ความรู้ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์การเพื่อประโยชน์ในการใช้ความรู้ในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง และ เทียบเคียงผลการปฏิบัติงานกับหน่วยงานอื่นได้

2.3 องค์ประกอบย่อยการจัดเก็บความรู้ หมายถึง มีวิธีการรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ และมีการส่งเสริมใช้เทคโนโลยีในการจัดเก็บข้อมูลองค์ความรู้อย่างเป็นระบบหมวดหมู่สะดวกแก่การสืบค้นที่จะนำความรู้ไปใช้ มีการติดต่อสื่อสาร โดยใช้เทคโนโลยีทั้งภายในและภายนอกองค์การ ซึ่งแต่ละองค์การจะต้องเก็บรักษาข้อมูลสารสนเทศและความรู้ไว้อย่างดีที่สุด ในการจัดเก็บนั้นเป็นการจัดหมวดหมู่ความรู้ให้เหมาะสมต่อการใช้งานและเพื่อให้ค้นหา ได้ง่าย

2.4 องค์ประกอบย่อยการถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์ หมายถึง สามารถกระจายความรู้ ถ่ายโอนความรู้ไปยังสมาชิกอื่นในองค์การเพื่อให้เกิดการผลอย่างต่อเนื่อง โดยผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่างๆ เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีการจัดระบบกลไกในการแบ่งปันความรู้ นำองค์ความรู้ที่ได้ไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนางานต่อองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

3. องค์ประกอบหลักแบบแผนทางความคิด (Mental Models) หมายถึง ผู้บริหารและบุคลากรได้มีการร่วมกันดำเนินการการบริหารจัดการและการดำเนินการที่ดีเป็นระบบ เข้าใจบทบาทหน้าที่ และสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการคิดให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ มีโลกทัศน์กว้างไกล ยอมรับการเปลี่ยนแปลง ร่วมมือร่วมใจประสาน ผลประโยชน์ขององค์การ

3.1 องค์ประกอบย่อยการบริหารจัดการ หมายถึง การดำเนินการบริหารจัดการจัดระบบการปฏิบัติงานที่มีมาตรฐาน สร้างความก้าวหน้า พัฒนาความคิดให้สอดคล้องกับเหตุการณ์ปัจจุบัน ร่วมมือร่วมใจประสานผลประโยชน์ มีทัศนคติและท่าทีที่ดีต่อผู้ร่วมงาน มีความผูกพันกันเป็นทีม มีการจัดระบบและกลไปการประกันคุณภาพภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏ บริหารจัดการให้เป็นไปตามแผน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ

3.2 องค์ประกอบย่อยการดำเนินงานด้านการจัดการ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่มีการดำเนินการจัดการประสานความร่วมมือและช่วยเหลือเกื้อกูล ยอมรับข้อมูลใหม่ ๆ แสวงหาประสบการณ์ใหม่ ระดมความคิด ปรับความคิด ปรับเปลี่ยนวิธีการคิด ฝึกทักษะรูปแบบวิธีการคิดใหม่ ๆ จัดระบบติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอก มีการรายงานการดำเนินงานประชาสัมพันธ์ ทบทวน ปรับปรุง พัฒนาการปฏิบัติงาน นำผลข้อมูลย้อนกลับไปพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง

4. องค์ประกอบหลักการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) หมายถึง บุคลากรร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์การ เพื่อการปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้สภาพการคาดหวังในอนาคตที่บุคลากรปรารถนาเป็นจริงขึ้นมา

4.1 องค์ประกอบย่อยวิสัยทัศน์ หมายถึง มหาวิทยาลัยราชภัฏกำหนดวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับแนวโน้มการจัดการศึกษาในปัจจุบันขึ้นเพื่อเป็นทิศทางหรือเป้าหมายในการปฏิบัติงาน โดยได้รับการรับรู้ และการยอมรับร่วมกันจากบุคลากรภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยราชภัฏ เป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เปิดโอกาสให้บุคลากรสร้างความสัมพันธ์ ประสานพลัง มุ่งมั่นในการดำเนินการปฏิบัติงานให้ตรงกับเป้าหมายวิสัยทัศน์ที่เกิดจากการวิเคราะห์สภาพความเป็นจริงขององค์การ

4.2 องค์ประกอบย่อยกลยุทธ์ หมายถึง สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดขอบเขตการปฏิบัติงาน แผนงาน โครงการ โดยคำนึงถึงแผนงานในแต่ละหน่วยงานได้อย่างเหมาะสม รวมไปถึงการกำหนดนโยบาย สนับสนุนพัฒนาบุคลากรทั้งระบบที่ส่งผลต่อคุณภาพนักศึกษา สามารถให้หน่วยงานจากภายนอกประเมินตรวจสอบได้

5. องค์ประกอบหลักการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ สร้างบรรยากาศ และส่งเสริมในการทำงานเป็นทีม มีการจูงใจให้บุคลากรในทีมแต่ละคนเกิดการเรียนรู้ ประชุมปรึกษาหารือร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น ประสบการณ์ และทักษะวิธีคิดเพื่อพัฒนาภูมิปัญญาและศักยภาพของทีมงานโดยรวมไปพร้อม ๆ กัน มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดข้อมูล ในระหว่างกันและกัน ทั้งในเรื่องของความรู้ใหม่ๆ ที่ได้มาจากการค้นคิด หรือจากภายนอก และภายใน การเรียนรู้เป็นทีมนี้ยังควรครอบคลุมไปถึงการเรียนรู้เกี่ยวกับการทำงานร่วมกันเป็นทีมด้วย ซึ่งการเรียนรู้และพัฒนาในเรื่องนี้ ก็จะช่วยให้การทำงานร่วมกันในองค์การ มีความเป็นทีมที่ดีขึ้น ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกแต่ละคนสามารถแสดงศักยภาพที่มีอยู่ออกมาได้อย่างเต็มที่ ลดปัญหาความขัดแย้ง

5.1 องค์ประกอบย่อยภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่อุทิศตนเพื่อให้สมาชิกเกิดการเรียนรู้ร่วมกันประสานวิสัยทัศน์ของบุคคล มีความคิดสร้างสรรค์ในการสอนงานสอนทักษะและเป็นแบบอย่างด้านคุณธรรม พร้อมเป็นผู้ช่วยเหลือและสนับสนุนสมาชิกให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

5.2 องค์ประกอบย่อยบรรยากาศในการทำงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมภายในองค์การที่สร้างความประทับใจ และความรู้สึกที่ดีของสมาชิก มีลักษณะเป็นบรรยากาศการเรียนรู้ด้วยตนเองและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และมีการปฏิสัมพันธ์ที่เอื้อให้สมาชิกมีความก้าวหน้า และประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

5.3 องค์ประกอบย่อยการจูงใจ หมายถึง พฤติกรรมของสมาชิกที่การกระตุ้นให้เกิดการอุทิศตน มีความกระตือรือร้น มีความผูกพันในการปฏิบัติงาน และความเพียรพยายามในการเรียนรู้และปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

6. องค์ประกอบหลักด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation) หมายถึง มีการกำหนดตัวบุคคล จัดระบบการมอบหมายงานและความรับผิดชอบที่เหมาะสมสอดคล้องกับความรู้ความสามารถ จัดโครงสร้างที่ยืดหยุ่นและหลากหลายลักษณะ มีการเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การจากวัฒนธรรมอำนาจเป็นวัฒนธรรมความรู้ จากการบริหารงานแบบควบคุมสั่งการเป็นบริหารงานแบบเอื้ออำนาจ เพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

6.1 องค์ประกอบย่อยวัฒนธรรมองค์การ หมายถึง วิถีการประพฤติ ปฏิบัติงานของสมาชิกที่มีค่านิยม แห่งการแลกเปลี่ยนความรู้ การมีอิสระในการเรียนรู้กล้าเสี่ยงและทดลองสิ่งใหม่ ๆ และมีความเป็นเอกภาพในองค์การ โดยยอมรับและเข้าใจเป้าหมายขององค์การ

6.2 องค์ประกอบย่อยโครงสร้างองค์การ หมายถึง การแบ่งงานและความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน การรายงาน การกำหนดความสัมพันธ์ของสมาชิก สายงานบังคับบัญชา ช่วงการบังคับบัญชา การกระจายอำนาจ และการตัดสินใจ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และประสิทธิผลขององค์การ

6.3 องค์ประกอบย่อยระบบองค์การ หมายถึง การที่องค์การมีระบบข้อมูลสารสนเทศ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการฝึกอบรมเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิก

7. องค์ประกอบหลักด้านการใช้เทคโนโลยี (Technology Application) หมายถึง การพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยี จัดหาวัสดุอุปกรณ์คอมพิวเตอร์มาใช้ในองค์การ การนำระบบข้อมูลสารสนเทศ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุน การปฏิบัติงานมาเชื่อมโยงข้อมูลนำมาใช้ แสวงหาวิธีการทางการสื่อสารมาเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน พัฒนาฐานข้อมูลองค์ความรู้ขององค์การ ส่งเสริมให้ใช้เทคโนโลยีที่มุ่งไปสู่การพัฒนาคุณภาพองค์การ

7.1 องค์ประกอบย่อยเทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง กระบวนการจัดการความรู้ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตที่ช่วยให้ การแสวงหาความรู้ การกระจายความรู้ การถ่ายทอดความรู้สามารถดำเนินการได้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ องค์การต่างๆ สร้างองค์ความรู้และมีการเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศที่เป็นพื้นฐานองค์ความรู้ขององค์การ

7.2 องค์ประกอบย่อยเทคโนโลยีพื้นฐานการเรียนรู้ หมายถึง นำคอมพิวเตอร์อันทันสมัยเข้ามาสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดการเรียนรู้ เพราะเทคโนโลยีที่เหมาะสมจะช่วยในการปฏิบัติงานที่มีการเรียนรู้อย่างทั่วถึง บุคลากรสามารถในการเรียนรู้การใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีอื่น ๆ ที่เหมาะสม มีการเก็บ ประมวล ซึ่งจะช่วยทำให้มีการกระจายข้อมูลข่าวสารได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็วมากขึ้น

7.3 องค์ประกอบย่อยระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน หมายถึง การนำวิทยาการคอมพิวเตอร์อันทันสมัยเข้ามาสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดการเรียนรู้ อย่างทั่วถึง มีการเก็บ ประมวล ซึ่งจะช่วยทำให้มีการกระจายข้อมูลข่าวสารได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็วมากขึ้น

ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบย่อยทั้ง 19 องค์ประกอบย่อย มาศึกษา ค้นคว้า แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแต่ละองค์ประกอบย่อยที่ส่งผลต่อองค์การแหล่งการเรียนรู้จากนักวิชาการหลาย ๆ ท่าน เพื่อหาตัวบ่งชี้ที่ส่งผลต่อให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ และสอดคล้องกับองค์ประกอบย่อยที่สนับสนุนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังรายละเอียดดังต่อไปนี้

การวิเคราะห์จากแนวคิด ทฤษฎีของนักวิชาการเพื่อหาตัวบ่งชี้ของพันธกิจ ยุทธศาสตร์

ลือชัย จันทร์โป๊ (2546, น.230-232) ได้กล่าวถึงด้านพันธกิจและยุทธศาสตร์ว่า สมาชิกมีความสามารถค้นคว้าหาความรู้และเผยแพร่ความรู้ไปสู่การเป็นองค์การที่เน้นความรู้เป็นฐาน มีความคิดทันกับสถานการณ์สามารถสร้างกรอบความคิดในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน สมาชิกสามารถคิดและปฏิบัติงานที่ซับซ้อนอย่างเป็นระบบ โดยคำนึงถึงคุณภาพองค์รวมก่อน สมาชิกมีส่วนร่วมคิดอย่างเป็นระบบ มีการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน ปัญหาอุปสรรค และโอกาสต่าง ๆ เพื่อร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวางแผนยุทธศาสตร์ ตระหนักว่า แผนงานทุกหน่วยงานต้องบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียน พร้อมใจกันพัฒนาแผนงานต่าง ๆ เพื่อสร้างสรรค์องค์ความรู้ และความชำนาญพิเศษขึ้น ตลอดจนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงคุณภาพองค์ร่วมทั้งระบบอยู่เสมอ มีการกำหนดขอบเขตของระบบต่าง ๆ อย่างชัดเจน และมีกำหนดเวลาปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ อย่างเหมาะสม ทุกคนตระหนักถึงคุณภาพองค์รวมทั้งระบบก่อนคิดถึงระบบย่อยต่าง ๆ เสมอ และปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอน มีลำดับความสำคัญอย่างเป็นระบบ ตลอดจนสามารถตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนางานให้มีคุณภาพมากขึ้น

Marquardt & Reynolds (1994, pp.103-105) กล่าวว่า การพิจารณาจากการบูรณาการความคิดทั้งหมดขององค์การเข้าด้วยกัน เปิดโอกาสให้คนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายสนับสนุนให้มีการให้ข้อมูลย้อนกลับ รวมทั้งให้โอกาสในการพัฒนาตนเองแก่ทุกคน

Senge (1990, p.55) กล่าวว่า การคิดเชิงระบบเป็นการสร้างความรู้และประสบการณ์ที่ได้จากการมุ่งสู่ความเป็นเลิศของบุคคลให้ต่อเนื่องเป็นระบบ มีความคิดแบบองค์รวม ทำให้สามารถมองกรอบงานได้ชัดเจนขึ้น ทำให้รู้ว่าส่วนต่าง ๆ ภายในองค์การมีความสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ ผลการเปลี่ยนแปลงในส่วนหนึ่ง ๆ จะส่งผลให้ส่วนอื่น ๆ เปลี่ยนแปลงไปด้วย นำมาบูรณาการขึ้นเป็นองค์ความรู้ใหม่ ความคิดใหม่ เห็นแบบแผน เห็นขั้นตอนของการพัฒนา มีการปรับเปลี่ยนแนวคิด

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542, น.25-26) กล่าวว่า การกำหนดพันธกิจเป็นการระบุจุดมุ่งหมาย ขอบเขตในการปฏิบัติงานขององค์การ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารเชิง

ยุทธศาสตร์ สามารถระบุจุดมุ่งหมายภายในองค์การ กำหนดหลักเกณฑ์มาตรฐานในการจัดสรรทรัพยากรองค์การ กำหนดจุดมุ่งหมายขององค์การและทิศทางขององค์การ

Kaiser (2000, pp.210-212) พบว่า พันธกิจและยุทธศาสตร์ และความคิดสร้างสรรค์ถือว่าเป็นส่วนสำคัญในการที่ทำให้รูปแบบมีความสมบูรณ์ การเรียนรู้จากประสบการณ์ การเรียนรู้เป็นทีม มีการประเมินพันธกิจและยุทธศาสตร์มีความคาดหวังการประสานงานกับบุคลากรทั่วไปว่า องค์การควรจะมีรูปแบบวิธีการคิดเป็นพื้นฐานสำคัญ ทำให้การประเมินนี้ถือว่าเป็นการวัดความพยายามของสมาชิกภายในองค์การว่ามีการปฏิบัติงานได้ผลตามจุดประสงค์ขององค์การที่ได้ตั้งไว้ มีการแสดงความคิดเห็นต่อกัน และองค์การสามารถนำไปพัฒนาและปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ บทบาทสำคัญในการสร้างสรรค์ความคิดกระตุ้นให้เห็นว่า ยุทธศาสตร์ของแต่ละองค์การล้วนมีความสำคัญต่อการพัฒนาและเรียนรู้องค์การทั้งสิ้น

DPU

ตารางที่ 2.17 วิเคราะห์ตัวบ่งชี้ของพันธกิจ ยุทธศาสตร์

นักวิชาการ / องค์ประกอบย่อย	ลือชัย จันทร์โป๊	Peter M. Senge	Marquardt & Reynolds
พันธกิจ	-พร้อมใจกันพัฒนาแผนงานต่าง ๆ เพื่อสร้างสรรค์องค์ความรู้ และความชำนาญพิเศษขึ้น -ปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอน มีลำดับความสำคัญอย่างเป็นระบบ ตลอดจนสามารถตรวจสอบ -มีการกำหนดขอบเขตของระบบต่าง ๆ อย่างชัดเจน และมีกำหนดเวลาปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ อย่างเหมาะสม -ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนางานให้มีคุณภาพ		-การบูรณาการความคิดทั้งหมดขององค์การเข้าด้วยกัน
ยุทธศาสตร์	-มีการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน ปัญหาอุปสรรค และโอกาสต่าง ๆ เพื่อร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวางแผนยุทธศาสตร์ -สามารถคิดและปฏิบัติงานที่ซับซ้อนอย่างเป็นระบบ โดยคำนึงถึงคุณภาพองค์รวมก่อน -ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงคุณภาพองค์รวมทั้งระบบอยู่เสมอ	-ภายในองค์การมีความสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ ผลการเปลี่ยนแปลงในส่วนหนึ่ง ๆ จะส่งผลให้ส่วนอื่น ๆ เปลี่ยนแปลงไปด้วย	-เปิดโอกาสให้คนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย สนับสนุนให้มีการให้ข้อมูลย้อนกลับ รวมทั้งให้โอกาสในการพัฒนาตนเองแก่ทุกคน

ตารางที่ 2.17 (ต่อ)

นักวิชาการ / องค์ประกอบย่อย	ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ	Kaiser
พันธกิจ	-การกำหนดพันธกิจเป็นการระบุจุดมุ่งหมาย ขอบเขตในการปฏิบัติงานขององค์การ -กำหนดหลักเกณฑ์มาตรฐานในการจัดสรรทรัพยากรองค์การ -กำหนดจุดมุ่งหมายขององค์การและทิศทางขององค์การ	-ในการสร้างสรรค์ความคิดกระตุ้นให้เห็นว่า ยุทธศาสตร์ของแต่ละองค์การล้วนมีความสำคัญต่อการพัฒนาและเรียนรู้องค์การ -การประเมินนี้ถือว่าเป็นการวัดความพยายามของสมาชิกภายในองค์การว่ามีการปฏิบัติงานได้ผลตามจุดประสงค์ขององค์การที่ได้ตั้งไว้
ยุทธศาสตร์		-มีการแสดงความคิดเห็นต่อกันและองค์การสามารถนำไปพัฒนาและปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ -ยุทธศาสตร์ของแต่ละองค์การล้วนมีความสำคัญต่อการพัฒนาและเรียนรู้องค์การทั้งสิ้น

เมื่อผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับ พันธกิจ และยุทธศาสตร์จากนักวิชาการหลายท่าน ผู้วิจัยได้ปรับปรุง พัฒนาข้อความ สามารถสรุปเป็นตัวบ่งชี้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์ประกอบย่อยด้านการคิดเชิงระบบได้ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2.18 องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย นิยามและตัวบ่งชี้

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	นิยามองค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้
การคิดเชิงระบบ	พันธกิจ	พฤติกรรมของบุคลากรที่มีการคิดเป็นระบบ มีส่วนร่วมในการกำหนดพันธกิจและกำหนดขอบเขตของการปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงแผนงานในแต่ละหน่วยงานสามารถให้หน่วยงานจากภายนอกตรวจสอบได้	1.บุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏมีการคิดอย่างเป็นระบบกำหนดพันธกิจเป็นเป้าหมายขององค์การร่วมกัน 2.มีการกำหนดพันธกิจในการพัฒนางานที่ชัดเจน 3.ท่านมีส่วนร่วมสำคัญในการสร้างสรรค์ผลงานใหม่หรือให้แนวคิด ในการให้บริการรูปแบบใหม่ ๆ 4.กำหนดวิธีวัดและประเมินผลเพื่อติดตามว่าโครงการบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัยราชภัฏหรือไม่ 5.สามารถพัฒนาแผนงานต่าง ๆ เพื่อเพิ่มพูนองค์ความรู้ และความเชี่ยวชาญที่มีอยู่ได้ 6.มีการจัดสรรงบประมาณที่เหมาะสมกับภารกิจในแผนการปฏิบัติงานประจำปี 7.มีการปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอน จัดลำดับความสำคัญอย่างเป็นระบบและสามารถตรวจสอบรายละเอียดได้ 8.สามารถเขียนแผนภาพความคิด เพื่อเป็นสื่อสร้างความเข้าใจ ความคิดของตนเองให้ผู้อื่นเข้าใจได้ 9.มีการกำหนดขอบเขตของระบบและเวลาในการทำกิจกรรมได้อย่างเหมาะสมชัดเจนทำให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างแน่นอน 10.มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานแล้วนำมาปรับปรุงพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ

ตารางที่ 2.18 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	นิยามองค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้
การคิดเชิงระบบ	ยุทธศาสตร์	การกำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาและดำเนินงานที่ชัดเจนสอดคล้องกับพันธกิจ ยึดถือเอาการเรียนรู้ให้เป็นพื้นฐานเบื้องต้นในการดำเนินงานขององค์การหรือยึดถือเอาเป็นยุทธศาสตร์สำคัญขององค์การ	1.ท่านคิดว่าบุคลากรส่วนมากควรมีโอกาสให้ความคิดเห็น เพื่อการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ 2.การเป็นผู้มองไกล ทำให้การหาภาพรวมที่กว้างและสมบูรณ์จากความคิดเห็นของแต่ละคน 3.ท่านตระหนักดีว่าแผนงานของหน่วยงานหนึ่งย่อมมีผลถึงหน่วยงาน อื่น ๆ ในมหาวิทยาลัยราชภัฏด้วย 4.ระบุได้ว่าอะไรคือจุดแข็งที่สามารถทำให้มหาวิทยาลัยราชภัฏประสบความสำเร็จ และใช้จุดแข็งนั้นวางแผนในอนาคตได้ 5.มีความคิดและปฏิบัติงานที่ซับซ้อนอย่างเป็นระบบได้ โดยคำนึงถึงคุณภาพในองค์รวมก่อน 6.เมื่อลงมือปฏิบัติกิจกรรมต้องคำนึงถึงคุณภาพองค์รวมทั้งระบบก่อนแล้วจึงคิดถึงภาพย่อยที่เกี่ยวข้องกัน 7.มหาวิทยาลัยราชภัฏเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย การให้ข้อมูลย้อนกลับ และให้โอกาสในการพัฒนาตนเองแก่ทุกคน 8.อาจารย์มีส่วนร่วมในการปรับแผนยุทธศาสตร์จากสิ่งที่ได้เรียนรู้มา อันเป็นผลลัพธ์จากการดำเนินงานตามแผนงาน

ภาพที่ 2.4 โมเดลการวัดองค์ประกอบหลักที่ 1 การคิดเชิงระบบ

การวิเคราะห์จากแนวคิด ทฤษฎีของนักวิชาการเพื่อหาตัวบ่งชี้ของการแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ และการถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์

Marquardt (1994, p.153) ได้เสนอว่า ความรู้เป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์การ ดังนี้

การแสวงหาความรู้ เป็นการรวบรวมความรู้จากภายนอก เพราะในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงองค์การต้องมองออกไปภายนอกเพื่อปรับปรุงและให้เกิดความคิดใหม่ ๆ องค์การได้ปรับใช้ข้อมูลสารสนเทศและเกิดความก้าวหน้าจากสภาพแวดล้อมภายนอกด้วยวิธีการต่าง ๆ เป็นข้อมูลที่ได้รับมาจากทั้งภายในและภายนอกต้องได้รับการกลั่นกรองก่อนที่จะนำมาใช้เป็นวัฒนธรรม ประเพณี หรือการสร้างคุณค่าในองค์การ การได้มาซึ่งความรู้อาจได้มาโดยไม่ได้ตั้งใจ แต่องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องแสวงหาความรู้ด้วยความตั้งใจมากขึ้นกว่าเดิม

การจัดเก็บความรู้ องค์การต้องกำหนดว่าอะไรสำคัญที่ควรจะเก็บไว้ และจะเก็บรักษาให้ดีที่สุด การจัดเก็บควรจะจัดโครงสร้างและเก็บข้อมูลไว้เป็นระบบที่สามารถหาและส่งมอบได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว จัดเก็บโดยจำแนกรายการต่าง ๆ เช่น ข้อเท็จจริง นโยบาย หรือขั้นตอนการปฏิบัติงานบนพื้นฐานความจำเป็นในการเรียนรู้ จัดเก็บโดยการส่งมอบให้ได้อย่างชัดเจน และกระชับ ถูกต้อง ทันเวลาและเหมาะสมตามที่ต้องการ

การถ่ายโอนและการใช้ประโยชน์จากความรู้ เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้ ความรู้ควรกระจายและถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็วและเหมาะสมทั่วองค์การ ความรู้อาจถ่ายโอนไปโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ การถ่ายโอนความรู้โดยตั้งใจ เช่น การสื่อสารโดยการเขียน การฝึกอบรม การประชุมภายใน การสรุปข่าวสาร การหมุนเวียน เปลี่ยนงาน การสอนงานในระบบพี่เลี้ยง สำหรับการถ่ายโอนความรู้โดยไม่ได้ตั้งใจ การเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการที่เกิดขึ้นตามหน้าที่ที่ทำทุกวันอย่างไม่มีแบบแผน เช่น การหมุนเวียนงาน เรื่องราวต่าง ๆ ที่เล่าต่อกันมา การทำงานแต่ละทีมงานและเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ

Marquardt & Reynolds (1994, pp.103-167) ยังได้ระบุว่า การสร้างและถ่ายโอนความรู้ (knowledge creation and transfer) เป็นหน้าที่ในการสร้างนวัตกรรมและองค์ความรู้ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์การ ผู้ปฏิบัติงานทุกคนจะต้องมีบทบาทในการเสริมสร้างความรู้และเรียนรู้จากส่วนอื่น ๆ ทางเครือข่าย โดยผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่าง ๆ มีการสื่อสารระยะไกล และแลกเปลี่ยนข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ในการสร้างระบบเครือข่ายที่ซับซ้อนขึ้น มีการสร้างความรู้ใหม่ที่นอกจากจะเกี่ยวข้องกับข่าวสารภายนอกแล้ว ยังรวมถึงการเรียนรู้ภายในและการหยั่งรู้ทางความคิดของแต่ละบุคคลในองค์การด้วย และยังกล่าวอีกว่า การแสวงหาความรู้เป็นลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่สามารถนำไปเป็นข้อปฏิบัติ หรือกิจกรรมขององค์การได้ เป็นแม่แบบเกี่ยวกับการกล้าเสี่ยง กล้าทดลองปฏิบัติสิ่งที่คิดดีแล้ว

Bennett and O'Brien (1994, p.123) ได้กล่าวว่า การถ่ายโอนความรู้ เป็นการเรียนรู้ขององค์การต่าง ๆ จะอาศัยเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อให้ทันกับยุคข้อมูลสารสนเทศและการเผยแพร่ ระบบคอมพิวเตอร์จะช่วยสนับสนุนการติดต่อสื่อสารระหว่างพนักงานต่าง ๆ ให้ง่ายขึ้น และเพื่อให้แน่ใจว่าพนักงานได้รับข้อมูลทางคอมพิวเตอร์ตรงกับงานของตนเอง และในการปฏิบัติของบุคคลและทีมงานข้อมูลสารสนเทศมีความสำคัญต่อบทบาทหน้าที่ไม่ว่าจะเป็นการทำงานเป็นรายบุคคลและเป็นทีมในองค์การแห่งการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อองค์การ องค์การต่าง ๆ จะเจริญเติบโตได้เมื่อตัวบุคคลหรือทีมต่างแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เมื่อบุคคลเห็นข้อผิดพลาดก็จะเป็นโอกาสในการเรียนรู้และไม่ตำหนิ มีความรับผิดชอบต่อตนเอง

พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ.2547 ได้กล่าวถึงภารกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏไว้ใน มาตรา 8 ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตาม มาตรา 7 ให้กำหนดภาระหน้าที่ของมหาวิทยาลัย คือ แสวงหาความจริงเพื่อสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ บนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย และภูมิปัญญาสากล

มาลี สืบกระแส (2552, น.83) ได้กล่าวว่า การกำหนดเป้าหมายในการพัฒนางานที่ชัดเจน ส่งเสริมให้สมาชิกแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อแสวงหาข้อมูลองค์ความรู้ใหม่ในการปฏิบัติงาน มีการจัดระบบการจัดเก็บข้อมูลองค์ความรู้ที่ทันสมัย กระตุ้นให้สมาชิกในสำนักงานสร้างและพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ อย่างหลากหลาย และจัดระบบกลไกในการแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์การ และบริการความรู้แก่ผู้รับบริการอย่างต่อเนื่อง

Watkins and Marsick (1992, p.178) กล่าวว่า ลักษณะโดยรวมของบุคลากรในองค์การที่แสดงถึงการใฝ่รู้และรอบรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เรียนรู้จากการปฏิบัติ คิดและทำอย่างเป็นระบบ ทำงานร่วมกันสู่เป้าหมายขององค์การ มีการนำขุมความรู้ แก่นความรู้มาใช้ในการพัฒนางาน มีการกำหนดมาตรฐานและตัวชี้วัดความสำเร็จ เทียบเคียงคุณภาพกับองค์กรอื่น ๆ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนางาน มีระบบการจัดเก็บและเผยแพร่องค์ความรู้ขององค์การ สนับสนุนโอกาสตามความต้องการการเรียนรู้และการฝึกอบรม

ตารางที่ 2.19 วิเคราะห์ตัวบ่งชี้ของการแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ และการถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์

นักวิชาการ / องค์ประกอบย่อย	Marquardt	Marquardt & Reynolds	Bennett & O'Brien
การแสวงหาความรู้	- เป็นการรวบรวมความรู้จากภายนอก -มีการเปลี่ยนแปลงองค์การต้องมองออกไปภายนอกเพื่อปรับปรุงและให้เกิดความคิดใหม่ ๆ -ปรับใช้ข้อมูลสารสนเทศและเกิดความก้าวหน้าจากสภาพแวดล้อมภายนอกด้วยวิธีการต่าง ๆ -เป็นข้อมูลที่ได้รับมาจากทั้งภายในและภายนอกต้องได้รับการกลั่นกรองก่อนที่จะนำมาใช้ -จัดเก็บโดยจำแนกรายการต่าง ๆ เช่น ข้อเท็จจริง นโยบาย -แสวงหาความรู้ด้วยความตั้งใจมากขึ้นกว่าเดิม	-เป็นแม่แบบเกี่ยวกับการกล้าเสี่ยง กล้าทดลองปฏิบัติสิ่งที่คิดดีแล้ว	-เมื่อบุคคลเห็นข้อผิดพลาดก็จะเป็นโอกาสในการเรียนรู้และไม่ตำหนิ

ตารางที่ 2.19 (ต่อ)

นักวิชาการ / องค์ประกอบย่อย	Marquardt	Marquardt & Reynolds	Bennett & O'Brien
การสร้างความรู้		-การสร้างนวัตกรรมและองค์ความรู้ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์การ -ในการเสริมสร้างความรู้และเรียนรู้	-การแลกเปลี่ยนความรู้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อองค์การ
การจัดเก็บความรู้	-การจัดเก็บควรจะจัดโครงสร้างและเก็บข้อมูลไว้เป็นระบบที่สามารถหาและส่งมอบได้อย่างถูกต้อง		
การถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์	-ความรู้ควรกระจายและถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็วและเหมาะสมทั่วองค์การ	-ผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่าง ๆ	-ระบบคอมพิวเตอร์จะช่วยสนับสนุนการติดต่อสื่อสารระหว่างพนักงานต่าง ๆ ให้ง่ายขึ้น -การแลกเปลี่ยนความรู้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง

ตารางที่ 2.19 (ต่อ)

นักวิชาการ / องค์ประกอบย่อย	พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ	มาลี สืบกระแส	Watkins & Marsick
การแสวงหาความรู้	-แสวงหาความจริงเพื่อสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการบนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทยและภูมิปัญญาสากล	-ส่งเสริมให้สมาชิกแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อแสวงหาข้อมูลองค์ความรู้ใหม่ในการปฏิบัติงาน	-แนวทางในการพัฒนางาน
การสร้างความรู้		-กระตุ้นให้สมาชิกในสำนักงานสร้างและพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ อย่างหลากหลาย	-เทียบเคียงคุณภาพกับองค์กรอื่น ๆ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนางาน -สนับสนุนโอกาสตามความต้องการการเรียนรู้และการฝึกอบรม
การจัดเก็บความรู้		-มีการจัดระบบการจัดเก็บข้อมูลองค์ความรู้ที่ทันสมัย	-มีระบบการจัดเก็บและเผยแพร่องค์ความรู้ขององค์การ
การถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์		-จัดระบบกลไกในการแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์การ	-มีการนำขุมความรู้แก่นความรู้มาใช้ในการพัฒนางาน

เมื่อผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ และการถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์จากนักวิชาการหลายท่าน ผู้วิจัยได้ปรับปรุง พัฒนาข้อความ สามารถสรุปเป็นตัวบ่งชี้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์ประกอบย่อยด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ได้ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2.20 องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย นิยามและตัวบ่งชี้

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	นิยามองค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้
การเป็นบุคคลรอบรู้	การแสวงหาความรู้	การนำเอาข้อมูลสารสนเทศและความรู้ที่มีอยู่ภายในและภายนอกองค์การ มากลั่นกรองและนำมาสร้างการเรียนรู้ เช่น การสอนงาน การฝึกอบรม การสัมมนา การประชุม การแสดงผลงาน การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงและการลงมือปฏิบัติทันต่อการดำเนินการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆขององค์การแสวงหาการเรียนรู้ มีการลกเปลี่ยนเรียนรู้ ศึกษาด้วยแนวทางที่เป็นแบบแผนที่ชัดเจน มีวิธีการรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการต่างๆ อย่างมีระบบ มีการวิเคราะห์ตีความ และจำแนกประเภทของข้อมูล	1. มีการนำเอาข้อมูล สารสนเทศและความรู้ที่มีอยู่ภายในและภายนอกองค์การมากลั่นกรองและนำมาสร้างการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงและการลงมือปฏิบัติ 2. การดำเนินการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ ขององค์การ 3. มีการศึกษาแนวทางที่เป็นแบบแผนที่ชัดเจน 4. แสวงหาความรู้ ความจริง สู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ บนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย และภูมิปัญญาสากล 5. มีการวิเคราะห์ ตีความ และจำแนกประเภทของข้อมูล ให้รายละเอียดและอธิบายอย่างชัดเจน 6. บุคลากร/อาจารย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ เป็นแม่แบบการ กล้าเสี่ยง กล้าทดลองปฏิบัติที่คิดดีแล้ว 7. แสวงหาการเรียนรู้จากข้อผิดพลาด และปัญหาต่าง ๆ โดยไม่กล่าวโทษซึ่งกันและกัน 8. รวบรวมสารสนเทศที่เป็นแนวโน้มจากภายนอกซึ่งอาจมีผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏในอนาคต 9. ส่งเสริมให้บุคลากรแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อแสวงหาข้อมูลองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน 10. แสวงหาผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขามาให้ความรู้เพิ่มเติมแก่บุคลากร

ตารางที่ 2.20 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	นิยามองค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้
การเป็นบุคคลรอบรู้	การสร้างความรู้	เปิดโอกาส สนับสนุนและกระตุ้นให้บุคลากรมีการสร้างสรรค์ความรู้ คิดค้นสร้างนวัตกรรม องค์ความรู้ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์การ เพื่อประโยชน์ในการใช้ความรู้ในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง และเทียบเคียงผลการปฏิบัติงานกับหน่วยงานอื่นได้	1. มีการสร้างสรรค์ความรู้ให้ประโยชน์ในงานของตนเอง 2. มีการคิดค้นนวัตกรรมและสื่อการสอนใหม่ ๆ ให้กับองค์การได้ 3. กระตุ้นให้บุคลากรมีการสร้างนวัตกรรมและองค์ความรู้ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์การอย่างหลากหลาย 4. มีการเทียบเคียงในการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศกับหน่วยงานอื่น ๆ ในการใช้ความรู้พัฒนางาน 5. เปิดโอกาสในการเสริมสร้างความรู้ตนเองอย่างต่อเนื่อง 6. สนับสนุนให้บุคลากรได้มีโอกาสรวมกลุ่มกันศึกษาหรือพัฒนางานในเรื่องที่สนใจ

ตารางที่ 2.20 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	นิยามองค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้
การเป็นบุคคลรอบรู้	การจัดเก็บความรู้	มีวิธีการรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ และมีการส่งเสริมใช้เทคโนโลยีในการจัดเก็บข้อมูลองค์ความรู้อย่างเป็นระบบหมวดหมู่สะดวกแก่การสืบค้นที่จะนำความรู้ไปใช้ มีการติดต่อสื่อสารโดยใช้เทคโนโลยีทั้งภายในและภายนอกองค์การ ซึ่งแต่ละองค์การจะต้องเก็บรักษาข้อมูลสารสนเทศและความรู้ไว้อย่างดีที่สุด ในการจัดเก็บนั้นเป็นการจัดหมวดหมู่ความรู้ให้เหมาะสมต่อการใช้งานและเพื่อให้ค้นหาได้ง่าย	1.มีการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบหมวดหมู่เพื่อให้บุคลากรในองค์การเข้ามาสืบค้นได้ตามความต้องการ 2. ส่งเสริมให้มีวิธีการจัดเก็บรักษาความรู้เป็นระบบจัดเป็นหมวดหมู่เพื่อความสะดวกต่อการค้นหาที่จะนำความรู้ไปใช้ให้เหมาะสมต่อการใช้งาน 3. มีการใช้เทคโนโลยีในการจัดเก็บข้อมูลความรู้ต่าง ๆ อย่างเป็นระบบหมวดหมู่ 4. มีวิธีการรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการต่างๆ อย่างมีระบบ 5. มีการติดต่อสื่อสารโดยใช้สื่อเทคโนโลยีทั้งภายในและภายนอกองค์การ

ตารางที่ 2.20 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	นิยามองค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้
การเป็นบุคคลรอบรู้	การถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์	สามารถกระจายความรู้ ถ่ายโอนความรู้ไปยังสมาชิกอื่นในองค์การเพื่อให้เกิดการผลอย่างต่อเนื่อง โดยผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่างๆ เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีการจัดระบบกลไกในการแบ่งปันความรู้ นำองค์ความรู้ที่ได้ไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนางานต่อองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ	1.มีความสามารถถ่ายโอนความรู้ไปยังบุคลากรอื่นในองค์การเพื่อให้เกิดผลอย่างต่อเนื่อง 2.มีการกระจายความรู้และถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็วและเหมาะสมทั่วทั้งองค์การ 3.การถ่ายโอนความรู้ผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่างๆ 4. มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ให้กับองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ 5.มีการนำองค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัยมาใช้ในการพัฒนางานในองค์การให้มีประสิทธิภาพ 6.มีการจัดระบบกลไกในการแบ่งปันองค์ความรู้ทั่วทั้งมหาวิทยาลัยราชภัฏอย่างต่อเนื่อง

ภาพที่ 2.5 โมเดลการวัดองค์ประกอบหลักที่ 2 การเป็นบุคคลรอบรู้

การวิเคราะห์จากแนวคิด ทฤษฎีของนักวิชาการเพื่อหาตัวบ่งชี้ของการบริหารจัดการ และการดำเนินการจัดการ

สมคิด สร้อยน้ำ (2547, น.55-59) ได้ศึกษาปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่า ปัจจัยเกี่ยวกับการปฏิบัติด้านการจัดการ ประกอบด้วย คุณลักษณะที่บ่งชี้ คือ การจัดระบบธุรการ การมีบุคลากรรับผิดชอบ การมีวัสดุอุปกรณ์ การอำนวยการสั่งการที่เหมาะสม ระบบการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอก ระบบและกลไกการนิเทศ ระบบและกลไกการประกันคุณภาพภายใน การรายงานผลการดำเนินงาน และการประชุมสัมมนาเพื่อวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย

พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ได้กล่าวถึงภารกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ดังนี้ มาตรา 8 ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตาม มาตรา 7 ให้กำหนดภาระหน้าที่ของมหาวิทยาลัย ดังนี้ ผลิตบัณฑิตที่มีความรู้คู่คุณธรรม สำนึกในความเป็นไทย มีความรักและผูกพันต่อท้องถิ่นอีกทั้งส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตในชุมชน เพื่อช่วยให้คนในท้องถิ่นรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง การผลิตบัณฑิตดังกล่าว จะต้องให้มีจำนวนและคุณภาพสอดคล้องกับแผนการผลิตบัณฑิตของประเทศ อีกทั้งประสานความร่วมมือและช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างมหาวิทยาลัย ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและองค์กรอื่นทั้งในและต่างประเทศ เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

มาลี สืบกระแส (2552, น.82-84) กล่าวว่า การสร้างวิสัยทัศน์โดยเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการบริหาร โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมไปจัดทำแผนพัฒนางานขององค์การในอนาคต มีการกำกับติดตามการดำเนินงานการวางระบบและกลไกการนิเทศและติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง มีการพัฒนาระบบและกลไกการประเมินคุณภาพภายในองค์การ มีการทบทวนการปฏิบัติงานนำผลมาใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับในการพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ มีการนำข้อเสนอแนะของผู้บริการมาปรับปรุงพัฒนาคุณภาพ และรายงานผลการดำเนินงานและประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงานตามเป้าหมายให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ

ลือชัย จันทร์โป๊ (2546, น.231-243) ได้กล่าวว่า สมาชิกตระหนักดีว่าการมองบุคคลในแง่ดี และปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานเป็นสิ่งสำคัญในการปฏิบัติงาน พร้อมรับข้อมูล แสวงหาประสบการณ์ใหม่ ๆ และยอมรับปรับใจเพื่อการเปลี่ยนแปลงมาพัฒนาตนเอง ตลอดจนฝึกทักษะการคิด การวิเคราะห์ ไตร่ตรอง เพื่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ สามารถปรับเปลี่ยนวิธีการคิดให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ มีโลกทัศน์กว้างไกล ยอมรับการเปลี่ยนแปลงโดยไม่ยึดติดกับความสำเร็จในอดีต ร่วมมือ ร่วมใจประสานผลประโยชน์ขององค์การ เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ เพื่อกระจายอำนาจการตัดสินใจไปสู่ระดับปฏิบัติการ ผู้บริหารสนับสนุนทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้เพิ่มโอกาสการเรียนรู้ ให้เกิด

การเรียนรู้และการเพิ่มศักยภาพแก่สมาชิก แล้วพยายามสนับสนุนหลอมรวมความสามัคคีให้ทุกคนร่วมกันนำความรู้ใช้ความชำนาญจัดโครงการและปฏิบัติงานต่าง ๆ เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน ตลอดจนส่งเสริมสนับสนุนการทำงานเป็นทีมด้วยความรู้ รัก สามัคคี และรับผิดชอบร่วมกัน และยังกล่าวถึง การบริหารจัดการเชิงคุณภาพที่ทำให้เกิดเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ องค์การควรตระหนักถึงการสร้างคุณภาพในด้านการบริการ การบริหารจัดการต้องช่วยบุคคลปฏิบัติงานให้มีคุณภาพไปในแนวทางเดียวกัน ควรเป็นระบบบริหารจัดการที่ยืดหยุ่น มุ่งองค์การโดยรวม มีการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ จัดระบบและวินัยในการปฏิบัติงาน เพื่อป้องกันความผิดพลาด และมุ่งสร้างคุณค่าในกระบวนการปฏิบัติงานทุก ๆ ขั้นตอน โดยให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมการบริหารเชิงคุณภาพรวม

DPU

ตารางที่ 2.21 วิเคราะห์ตัวบ่งชี้ของการบริหารจัดการและ การดำเนินการจัดการ

นักวิชาการ / องค์ประกอบย่อย	สมคิด สร้อยน้ำ	พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ	มาลี สืบกระแส
การบริหารการจัดการ	-ระบบและกลไกการประกันคุณภาพภายใน	-ผลิตบัณฑิตที่มีความรู้คู่คุณธรรม สำนึกในความเป็นไทย มีความรักและผูกพันต่อท้องถิ่นอีกทั้งส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต	-ไปจัดทำแผนพัฒนางานขององค์การในอนาคต -มีการพัฒนาระบบและกลไกการประเมินคุณภาพภายในองค์การ
การดำเนินการจัดการ	-ระบบการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอก	-ประสานความร่วมมือและช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างมหาวิทยาลัย ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและองค์กรอื่นทั้งในและต่างประเทศเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น	-มีการทบทวนการปฏิบัติงานนำผลมาใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับในการพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ -มีการนำข้อเสนอแนะของผู้บริการมาปรับปรุงพัฒนาคุณภาพ -รายงานผลการดำเนินงานและประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงานตามเป้าหมายให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ

ตารางที่ 2.21 (ต่อ)

นักวิชาการ / องค์ประกอบย่อย	ลือชัย จันทร์โป๊
การบริหารการจัดการ	-ตระหนักดีว่าการมองบุคคลในแง่ดี และปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานเป็นสิ่งสำคัญในการปฏิบัติงาน -สามารถปรับเปลี่ยนวิธีการคิดให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ -ยอมรับปรับใจเพื่อการเปลี่ยนแปลงมาพัฒนาตนเอง -ร่วมมือ ร่วมใจประสานผลประโยชน์ขององค์การ -เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ -ผู้บริหารสนับสนุนทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้เพิ่มโอกาสการเรียนรู้ ให้เกิดการเรียนรู้และการเพิ่มศักยภาพแก่สมาชิก -ส่งเสริมสนับสนุนการทำงานเป็นทีมด้วยความรู้ รัก สามัคคี และรับผิดชอบร่วมกัน -การบริหารจัดการต้องช่วยบุคคลปฏิบัติงานให้มีคุณภาพไปในแนวทางเดียวกัน
การดำเนินการจัดการ	-รับข้อมูล แสวงหาประสบการณ์ใหม่ ๆ และยอมรับปรับใจเพื่อการเปลี่ยนแปลงมาพัฒนาตนเอง -ฝึกทักษะการคิด การวิเคราะห์ ไตร่ตรอง เพื่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ -พยายามสนับสนุนหลอมรวมความสามัคคีให้ทุกคนร่วมกันนำความรู้ใช้ความชำนาญจัดโครงการและปฏิบัติงานต่าง ๆ เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน

เมื่อผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับ การบริหารจัดการ และการดำเนินการจัดการจากนักวิชาการหลายท่าน ผู้วิจัยได้ปรับปรุง พัฒนาข้อความ สามารถสรุปเป็นตัวบ่งชี้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์ประกอบย่อยด้านการมีแบบแผนความคิดได้ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2.22 องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย นิยามและตัวบ่งชี้

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	นิยามองค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้
การมีแบบแผนความคิด	การบริหารจัดการ	การดำเนินการบริหารจัดการจัดระบบการปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานสร้างวามก้าวหน้าพัฒนาความคิดให้สอดคล้องกับเหตุการณ์ปัจจุบันร่วมมือร่วมใจประสานผลประโยชน์ มีทัศนคติและท่าทีที่ดีต่อผู้ร่วมงาน มีความผูกพันกันเป็นทีม มีการจัดระบบและกลไปการประกันคุณภาพภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏ บริหารจัดการให้เป็นไปตามแผน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายโดยเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ	1. มหาวิทยาลัยราชภัฏมีระบบการบริหารและระบบการปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานสร้างความก้าวหน้าให้กับองค์การ 2. รูปแบบการคิดแบบเดิม ๆ เป็นอุปสรรคต่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ 3. พัฒนาความคิดให้สอดคล้องเหตุการณ์ปัจจุบันและนำมาปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏได้ 4. ร่วมมือร่วมใจบริหาร ประสานผลประโยชน์ขององค์การ 5. ตระหนักว่า การมีทัศนคติและท่าทีที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานเป็นสิ่งสำคัญในการปฏิบัติงาน 6. ผู้บริหารมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงานทุกหน่วยงาน 7. การกระทำของผู้บริหารก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่มีคุณค่าสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ 8. ผู้บริหารพยายามช่วยให้ท่านมีความผูกพันกันเป็นทีม 9. มีการจัดระบบและกลไกการประกันคุณภาพภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏ 10. มีการสร้างบัณฑิตที่มีความรู้คู่คุณธรรมสำนึกในความเป็นไทย ความรักและผูกพันต่อท้องถิ่นอีกทั้งส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต 11. มีการบริหารจัดการให้เป็นไปตามแผนพัฒนาการศึกษา 12. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ

ตารางที่ 2.22 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	นิยามองค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้
การมีแบบแผนความคิด	การดำเนินการจัดการ	พฤติกรรมของผู้บริหารที่มีการดำเนินการจัดการประสานความร่วมมือและช่วยเหลือเกื้อกูล ยอมรับข้อมูลใหม่ ๆ แสวงหาประสบการณ์ใหม่ ระดมความคิด ปรับความคิดปรับเปลี่ยนวิธีการคิด ฝึกทักษะรูปแบบวิธีการคิดใหม่ ๆ จัดระบบติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอก มีการรายงานการดำเนินงาน ประชาสัมพันธ์ ทบทวนปรับปรุง พัฒนาการปฏิบัติงาน นำผลข้อมูลย้อนกลับไปพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง	1. ยอมรับข้อมูลใหม่ ๆ และแสวงหาประสบการณ์ใหม่ ๆ เพื่อนำมาพัฒนาวิธีการคิดสร้างสรรค์ของตน 2. ฝึกทักษะการคิด และทักษะการตั้งประเด็นคำถาม ทำให้เกิดรูปแบบวิธีการคิดใหม่ ๆ 3. มีการรายงานผลการดำเนินงานและประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงานตามเป้าหมายให้ผู้เกี่ยวข้องรับทราบเป็นระยะ ๆ 4. มีการประสานความร่วมมือและช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างมหาวิทยาลัย ชุมชน องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นและองค์การอื่นทั้งในและต่างประเทศ เพื่อพัฒนาท้องถิ่น 5. มีการระดมความคิด และสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการคิดให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ ทำให้เกิดยุทธศาสตร์และการปฏิบัติงานใหม่ ๆ 6. ปรับความคิดของตนเองให้เข้ากับความคิดของเพื่อนร่วมงานได้ โดยคำนึงถึงเป้าหมายของมหาวิทยาลัยเป็นหลักสำคัญ 7. มีการจัดระบบการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์การ เพื่อการติดตามงานที่มีประสิทธิภาพ 8. มีการทบทวนการปฏิบัติงานนำผลมาใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับในการพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ 9. มีการนำข้อเสนอแนะของผู้รับบริการมาปรับปรุงพัฒนาคุณภาพขององค์การ

ภาพที่ 2.6 โมเดลการวัดองค์ประกอบหลักที่ 3 การมีแบบแผนความคิด

การวิเคราะห์จากแนวคิด ทฤษฎีของนักวิชาการเพื่อหาตัวบ่งชี้ของวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์

Kaiser (2000, p.28) ได้กล่าวว่า คุณลักษณะของบุคคลที่มีความมุ่งมั่นอุทิศตนเพื่อให้สมาชิกปฏิบัติงานสำเร็จไปตามวิสัยทัศน์ขององค์การ และประสานวิสัยทัศน์ของบุคคล

สมคิด สร้อยน้ำ (2547, น.55-59) ได้ศึกษาปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่า การพัฒนาครูและทีมงานเพื่อให้บรรลุตามกลยุทธ์ ประกอบด้วย คุณลักษณะที่บ่งชี้ คือ การพัฒนาทั้งระบบไม่แยกส่วน การเป็นเสมือนชีวิตประจำวันและการพัฒนาตนเอง การจัดระบบธุรการ การมีบุคลากรรับผิดชอบ การมีวัสดุอุปกรณ์ การอำนวยการสั่งการที่เหมาะสม ระบบการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอก ระบบและกลไกการนิเทศ ระบบและกลไกการประกันคุณภาพภายใน การรายงานผลการดำเนินงาน และการประชุมสัมมนาเพื่อวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย

มาลี สืบกระแส (2552, น.83) ได้กล่าวว่า การกำหนดนโยบายและมาตรการการพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจน มีการสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเองเพิ่มสมรรถนะของบุคลากร พัฒนาบุคลากร โดยพัฒนาทั้งระบบ ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันผ่านการปฏิบัติเพิ่มทักษะในการเรียนรู้จากผู้อื่น ร่วมกับผู้อื่น แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันภายในเครือข่ายให้เป็นกลไกในการสนับสนุนภารกิจขององค์การ

ลือชัย จันทร์โป๊ (2546, น.232-234) ได้สรุปการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันว่า ควรมีบรรยากาศที่เปิดเผย และโปร่งใส ทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การ เพื่อการปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้สภาพการคาดหวังในอนาคตที่สมาชิกปรารถนาเป็นจริงขึ้นได้ และกำหนดขอบเขตการปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงแผนงานในแต่ละหน่วยงาน สามารถให้หน่วยงานจากภายนอกตรวจสอบได้ ซึ่งเป็นการสร้างความผูกพันและประสานพลังความร่วมมือไปสู่เป้าหมายเดี่ยวกัน ตลอดจนวิสัยทัศน์ควรสอดคล้องกับการจัดการศึกษาในปัจจุบัน และยังกล่าวถึงองค์การแห่งการเรียนรู้ควรกำหนดวิสัยทัศน์ที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้แก่สมาชิกอย่างชัดเจน มีการพัฒนาส่งเสริมความเป็นเลิศเชิงวิชาการ โดยจัดให้มีการสนทนา ปรึกษาหารือ อภิปรายแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์อย่างสม่ำเสมอต่อเนื่อง เพื่อให้สมาชิกเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน การพัฒนาบุคลากรควรมุ่งเน้นด้านทักษะการปฏิบัติงานร่วมกันผู้อื่น การปรับตัวเพื่อให้มีความสุขกับการปฏิบัติงาน มุ่งมั่นอุทิศตนเพื่อการปฏิบัติงาน พร้อมยอมรับความยากลำบากจนเกิดความสำเร็จ และการปรับปรุงบุคลิกภาพให้เป็นผู้ที่มีใจเปิดกว้างในการปฏิบัติงานร่วมกันสามารถถ่ายทอดความรู้และให้บริการแก่ชุมชน และเผยแพร่วิสัยทัศน์ เพื่อให้เกิดความเข้าใจสามารถนำไปปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง โดยการพัฒนาวิสัยทัศน์อย่างเป็นระบบ มีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติที่มุ่งเน้นบุคคลเพื่อการเรียนรู้กับความจริง

Senge (1990, p.3) กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นวิธีการทำให้แต่ละคนเกิดวิสัยทัศน์การหัดให้คนคิดมองไปข้างหน้า มองอนาคต สร้างสถานการณ์จำลองแบบต่าง ๆ คิดว่าผลที่ดี ผลที่เสีย ผลแบบกลาง ๆ น่าจะเกิดขึ้นเป็นอย่างไร แต่ละทางมีทางแก้ไขอย่างไร ความคิดเช่นนี้ควรแฝงเข้าไปในกลุ่มการทำงานให้ตัดสินใจร่วมกัน หัดให้ไปทำเป็นการบ้านแล้วนำมาคุยร่วมกัน ซึ่งการมอบหมายให้รับผิดชอบ การตัดสินใจในแต่ละเรื่องด้วยตนเอง จะทำให้เกิดความรู้สึกผูกพัน การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเริ่มจากมองสิ่งต่าง ๆ ให้เป็นกระบวนการ เป็นการสร้างทัศนะของความร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของสมาชิกในองค์การเพื่อพัฒนาภาพในอนาคต และต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาร่วมกันของสมาชิก องค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์การที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์การ ทำให้วิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นทิศทางไปสู่จุดมุ่งหมายที่เห็นได้ชัดเป็นรูปธรรม สนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่คาดหวังต่อความเปลี่ยนแปลง และความก้าวต่อไปภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกัน

จันทิวา ยศแก้ว (2548, น.145-148) ศึกษาสภาพปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 14 ผลการวิจัยพบว่า วิสัยทัศน์กำหนดไว้อย่างสั้นและชัดเจนให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนด มีการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการประจำปี มีระบบงานธุรการที่กะทัดรัด ระบบอำนวยการระบบติดต่อสื่อสารทั้งภายในภายนอกที่ดี มีการควบคุม กำกับนิเทศและการประกันคุณภาพภายใน การปฏิบัติงานของครูและทีมงาน แบ่งทีมงานตามโครงสร้างโรงเรียนในรูปองค์คณะบุคคลเลือกทีมงานตามความสามารถและความสมัครใจ การพัฒนาครูและทีมงาน กำหนดนโยบายอย่างชัดเจนมีการพัฒนาทีมงานด้วยวิธีการที่หลากหลายเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ครูปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ เป้าหมาย และข้อมูลย้อนกลับ การปฏิบัติงาน หลอมรวมเป้าหมายของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคนมาเป็นเป้าหมายเดียวกัน นำข้อมูลย้อนกลับมาปรับปรุงแก้ไข การดำเนินงานของโรงเรียนทำให้ครูมีความคิดเป็นระบบ เป็นบุคคลรอบรู้ มีรูปแบบความคิด วิสัยทัศน์ร่วม มีการเรียนรู้เป็นทีม ส่งผลให้โรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

สุวพักตร์ เวศม์วิบูลย์ (2551, บทคัดย่อ) การพัฒนารูปแบบการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล พบว่า ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ นโยบาย และกลยุทธ์ ควรมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และดำเนินการทำแผน

ตารางที่ 2.23 (ต่อ)

นักวิชาการ / องค์ประกอบย่อย	มาลี สืบกระแส	สุวพักตร์ เวศม์วิบูลย์	สมคิด สร้อยน้ำ
กลยุทธ์	-การกำหนดนโยบายและมาตรการการพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจน -มีการสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเองเพิ่มสมรรถนะของบุคลากร -แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันภายในเครือข่ายให้เป็นกลไกในการสนับสนุนภารกิจขององค์การ	-ควรมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และดำเนินการทำแผน	-การพัฒนาทั้งระบบไม่แยกส่วน การเป็นเสมือนชีวิตประจำวันและการพัฒนาตนเอง -การมีวัสดุอุปกรณ์การอำนวยการสั่งการที่เหมาะสม -การจัดระบบธุรการ

เมื่อผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับ วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์จากนักวิชาการหลายท่าน ผู้วิจัยได้ปรับปรุง พัฒนาข้อความ สามารถสรุปเป็นตัวบ่งชี้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์ประกอบย่อยด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันได้ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2.24 องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย นิยามและตัวบ่งชี้

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	นิยามองค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้
การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	วิสัยทัศน์	มหาวิทยาลัยราชภัฏกำหนดวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกับแนวโน้มการจัดการศึกษาในปัจจุบันขึ้นเพื่อเป็นทิศทางหรือเป้าหมายในการปฏิบัติงาน โดยได้รับการรับรู้ และการยอมรับร่วมกันจากบุคลากรภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยราชภัฏ เป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เปิดโอกาสให้บุคลากรสร้างความสัมพันธ์ประสานพลัง มุ่งมั่นในการดำเนินการปฏิบัติงานให้ตรงกับเป้าหมายวิสัยทัศน์ที่เกิดจากการวิเคราะห์สภาพความเป็นจริงขององค์การ	1. มหาวิทยาลัยราชภัฏมีการกำหนดปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์เพื่อเป็นทิศทางหรือ เป้าหมายในการปฏิบัติงาน โดยได้รับการยอมรับร่วมกันจากบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏ 2. วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นที่รับรู้ร่วมกันของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏและชุมชน 3. งานส่วนมากที่ทำอยู่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับเป้าหมายขององค์การ 4. วิสัยทัศน์ขององค์การเป็นสภาพการคาดหวังในอนาคตของบุคลากร ทุกคนที่เกิดจากการวิเคราะห์สภาพความเป็นจริงขององค์การในปัจจุบัน 5. เปิดโอกาสให้ท่านได้แสดงความเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล คือ เป็นผู้มีความคิดกว้างมองไกล และเป็นผู้ใฝ่สูง 6. เป็นการสร้างความสัมพันธ์และการประสานพลังของบุคลากร ทุกคนไปสู่เป้าหมายเดียวกัน 7. บุคลากรศรัทธาวิสัยทัศน์ขององค์การ และมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์นั้น 8. มีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์การ 9. วิสัยทัศน์ขององค์การสอดคล้องกับแนวโน้มการจัดการศึกษาในปัจจุบัน

ตารางที่ 2.24 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	นิยามองค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้
การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	กลยุทธ์	สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดขอบเขตการปฏิบัติงานแผนงาน โครงการ โดยคำนึงถึงแผนงานในแต่ละหน่วยงานได้อย่างเหมาะสม รวมไปถึงการกำหนดนโยบายสนับสนุนพัฒนาบุคลากรทั้งระบบที่ส่งผลต่อคุณภาพนักศึกษา สามารถให้หน่วยงานจากภายนอกประเมินตรวจสอบได้	1. มีการจัดทำแผนงาน/โครงการรองรับ มีความชัดเจนสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง 2. มีการกำหนดขอบเขตการปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงแผนงานในองค์การสามารถให้หน่วยงานจากภายนอกตรวจสอบ/ประเมินได้ 3. มีการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการพัฒนางานอย่างชัดเจน 4. จัดสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อปฏิบัติงานที่ตอบสนองต่อกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 5. มีการพัฒนาบุคลากรโดยพัฒนาทั้งระบบไม่แยกส่วนและเป็นเสมือนชีวิตประจำวันในการปฏิบัติงาน 6. มีการพัฒนาบุคลากรโดยมุ่งเน้นการส่งผลต่อคุณภาพของนักศึกษาในองค์การเป็นสำคัญ 7. ใช้ศักยภาพของบุคลากรอย่างเต็มที่ให้เป็นกลไกในการสนับสนุนภารกิจขององค์การ 8. มีการสนับสนุนให้บุคลากรการจัดทำแผนพัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มขีดความสามารถและสมรรถนะของบุคลากร 9. มีการกำหนดนโยบายและมาตรการการพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจน 10. มีการจัดระบบธุรการที่สนับสนุนระบบการบริหารและติดตามงาน

ภาพที่ 2.7 โมเดลการวัดองค์ประกอบหลักที่ 4 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

การวิเคราะห์จากแนวคิด ทฤษฎีของนักวิชาการเพื่อหาตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำ บรรยากาศในการทำงาน และการจูงใจ

Kaiser (2000. p.47) ได้สนับสนุนแนวคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้สามารถเพิ่มประสิทธิผล จึงได้ศึกษาค้นคว้าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่มีความมุ่งมั่นอุทิศตนเพื่อให้สมาชิกเกิดการเรียนรู้ร่วมกันประสานวิสัยทัศน์ของบุคคล มีความคิดสร้างสรรค์ในการสอนงาน สอนทักษะและเป็นแบบอย่างด้านคุณธรรม พร้อมเป็นผู้ช่วยเหลือและสนับสนุนสมาชิกให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

บรรยากาศในการทำงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรที่สร้างความประทับใจ และความรู้สึกที่ดีของสมาชิก มีลักษณะเป็นบรรยากาศการเรียนรู้ด้วยตนเองและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และมีการปฏิสัมพันธ์ที่เอื้อให้สมาชิกมีความก้าวหน้า และประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

การจูงใจว่า การกระตุ้นโน้มน้าวสมาชิกในองค์การให้เกิดการอุทิศตน มีความกระตือรือร้น มีความผูกพันในการปฏิบัติงาน และความเพียรพยายามในการเรียนรู้และปฏิบัติงานเพื่อบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

Marquardt and Reynolds (1994, pp.103-167) พบว่า การเอื้ออำนาจเป็นการส่งเสริมสนับสนุนและเปิดโอกาสให้พนักงานมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหาของตนเอง ลดความรู้สึกพึ่งพาผู้อื่นในการแก้ไขปัญหา ขยายการเรียนรู้ของตนให้เกิดผลงอกงาม และการเพิ่มผลผลิต มีความคิดสร้างสรรค์กระจายความรับผิดชอบ และการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่ระดับล่าง หรือผู้ปฏิบัติเพื่อให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้กลยุทธ์ และแผนงานขององค์การมุ่งเน้นคุณภาพซึ่งเป็นการที่องค์การให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพโดยรวม โดยเน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ผลการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจกลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น โดยถือหลักว่าจะพัฒนาคุณภาพตามคุณค่าในสายตาของผู้รับบริการ และได้กล่าวถึงอิทธิพลให้องค์การประสบความสำเร็จว่า มีการจัดบรรยากาศองค์การที่ซึ่งให้คุณค่าและรางวัลในการเรียนรู้ มีการแบ่งความรับผิดชอบอย่างทั่วถึง มีการสนับสนุนด้านงบประมาณ สร้างความร่วมมือ ได้ระบุว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ดีเหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน ได้กล่าวว่า มีการกระจายอำนาจความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่พนักงานระดับล่างอย่างทั่วถึงกัน ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานได้ฝึกฝนการเรียนรู้และค้นคว้าหาวิธีการแก้ปัญหาด้วยตนเองมากขึ้น รวมถึงการได้มีอิสระในการตัดสินใจ ซึ่งจะทำให้เรียนรู้ผลลัพธ์จากสิ่งที่ตนได้ตัดสินใจลงไปอีกด้วย และยังได้เสนอประเด็นเพื่อพิจารณาถึงลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่สามารถนำไปกำหนดเป็นข้อ

ปฏิบัติ หรือกิจกรรมขององค์การได้ เพื่อให้เห็นภาพลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ สามารถปรับตัวและสอดรับการเปลี่ยนแปลงได้ดี มีการสนับสนุนให้พนักงานในระดับล่างสุดมีโอกาสและความสามารถอธิบายความคืบหน้าและอุปสรรคในการทำงานได้ ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะ เป็นพี่เลี้ยง เป็นที่ปรึกษา เป็นผู้เกื้อหนุนการเรียนรู้แก่สมาชิกขององค์การ มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจด้วยการเพิ่มอำนาจปฏิบัติแก่พนักงานในองค์การ ให้การสนับสนุน ส่งเสริมการจัดตั้งทีมปฏิบัติงานทุกรูปแบบ

Bennett and O'Brien (1994, p.123) พบว่า ผู้บริหารซึ่งเป็นผู้สนับสนุนและนิเทศการทำงานในแต่ละวันของแต่ละบุคคลและคณะ จะต้องปฏิบัติให้สอดคล้องกับหลักการของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ในองค์การซึ่งมีการเรียนรู้อย่างจริงจังนั้น ผู้บริหารจะต้องสนับสนุนผู้ร่วมงานให้มีความเจริญก้าวหน้าและมีการพัฒนาพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง กระตุ้นสมาชิกให้พัฒนาด้วยตนเอง ขณะเดียวกันก็ต้องจัดบรรยากาศการส่งเสริมการพัฒนาการทำงานเป็นทีมให้เรียนรู้ร่วมกันและการใช้วิธีการใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาองค์การต่อไปข้างหน้า

พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ได้กล่าวถึงภารกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏดังนี้ มาตรา 8 ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตาม มาตรา 7 ให้กำหนดภาระหน้าที่ของมหาวิทยาลัย ดังนี้ เสริมสร้างความเข้มแข็งของวิชาชีพครู ผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง

Watkins and Marsick (1992, p.178) ได้จัดกลุ่มตัวบ่งชี้ระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า คุณลักษณะของกลุ่มบุคคลในองค์การที่แสดงถึงทำงานร่วมกันสู่เป้าหมายขององค์การ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่ม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกลุ่ม บุคลากรในกลุ่มสามารถปฏิบัติงานแทนกันได้ มีการเอื้ออำนาจจากกลุ่มผู้บริหารสู่กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน ยอมรับในความสามารถและความแตกต่างระหว่างบุคคลในกลุ่ม มีการนำขุมความรู้แก่นความรู้มาใช้ในการพัฒนางาน มีการนิเทศ แนะนำช่วยเหลือระหว่างกลุ่ม จัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมต่อการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน

มาลี สืบกระแส (2552, น.83) ได้เสนอปัจจัยในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ไว้ว่า การมีภาวะผู้นำทางวิชาการ ควรมีลักษณะของผู้บริหารและผู้นำที่แสดงถึงความมุ่งมั่นอุทิศตนในการปฏิบัติงาน สามารถสอนงาน สอนทักษะ พร้อมสอนคุณธรรม ให้แก่สมาชิกในองค์การ ตัดสินใจในการบริหารและสนับสนุนโดยยึดผู้บริการเป็นสำคัญ บริหารงานแบบเอื้ออำนาจ มีความสามารถในการริเริ่มวิธีการทำงานใหม่ ๆ หรือริเริ่มงานใหม่ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์การและเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เป็นตัวอย่างได้

การพัฒนาบรรยากาศในการทำงาน ควรมีการจัดสภาพแวดล้อมภายในองค์การให้ทันสมัยเหมาะแก่การปฏิบัติงาน จัดบรรยากาศที่ไม่เป็นทางการช่วยเหลือเอื้ออาทรในการอยู่ร่วมกัน จัดกิจกรรมที่สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มุ่งมั่นอุทิศตนในการปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้สมาชิกกล้าคิดกล้าทำสิ่งใหม่ ๆ เพื่อความเป็นเลิศขององค์การ

การจูงใจ เป็นการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เสริมสร้างและให้ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารสนับสนุนให้โอกาสพัฒนาตนเองโดยการมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถ จัดกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้สมาชิกแสดงความคิดสร้างสรรค์ จัดกิจกรรมยกย่องชมเชยและเสนอความดีความชอบโดยเน้นทีมงานเป็นส่วนใหญ่ มีการจัดระบบการให้คุณให้โทษที่มีคุณธรรมและเอื้อให้มีการธรรมรงค์รักษาบุคลากรที่ดีให้อยู่ในองค์การ

DPU

ตารางที่ 2.25 วิเคราะห์ตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำ บรรยากาศในการทำงาน และการจูงใจ

นักวิชาการ / องค์ประกอบย่อย	Sandra M. Kaiser	Marquardt & Reynolds	มาลี สืบกระแส
ภาวะผู้นำ	-พร้อมเป็นผู้ช่วยเหลือและสนับสนุนสมาชิก ให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร -มีความคิดสร้างสรรค์ในการสอนงาน สอนทักษะและเป็นแบบอย่างด้านคุณธรรม	-สามารถปรับตัวและสอดรับการเปลี่ยนแปลงได้ดี -มีการสนับสนุนให้พนักงานในระดับล่างสุดมีโอกาสและความสามารถอธิบายความคืบหน้าและอุปสรรคในการทำงานได้ -มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจด้วยการเพิ่มอำนาจปฏิบัติแก่พนักงานในองค์การ -ให้การสนับสนุนส่งเสริมการจัดตั้งทีมปฏิบัติงานทุกรูปแบบ -เปิดโอกาสให้พนักงานมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหาของตนเอง -การบริหารเชิงคุณภาพโดยรวม โดยเน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง - มีการสนับสนุนด้านงบประมาณ	-การมีภาวะผู้นำทางวิชาการ - สามารถสอนงาน สอนทักษะ พร้อมสอนคุณธรรมให้แก่สมาชิกในองค์การ

ตารางที่ 2.25 (ต่อ)

นักวิชาการ / องค์ประกอบย่อย	Sandra M. Kaiser	Marquardt & Reynolds	มาลี สืบกระแส
บรรยากาศในการทำงาน	-สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรที่สร้างความประทับใจและความรู้สึกที่ดีของสมาชิก	-มีการแบ่งความรับผิดชอบอย่างทั่วถึง	-จัดสภาพแวดล้อมภายในองค์การให้ทันสมัยเหมาะแก่การปฏิบัติงาน -มุ่งมั่นอุทิศตนในการปฏิบัติงาน -จัดบรรยากาศที่ไม่เป็นทางการช่วยเหลือเอื้ออาทรในการอยู่ร่วมกัน - จัดกิจกรรมที่สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
การจูงใจ	-อุทิศตนและความเพียรพยายามในการเรียนรู้และปฏิบัติงานเพื่อบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร -มีความกระตือรือร้นมีความผูกพันในการปฏิบัติงาน		-จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน -ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน -สนับสนุนให้โอกาสพัฒนาตนเองโดยการมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถ -จัดกิจกรรมยกย่องชมเชยและเสนอความดีความชอบโดยเน้นทีมงานเป็นส่วนใหญ่ -มีการจัดระบบการให้คุณให้โทษที่มีคุณธรรม

ตารางที่ 2.25 (ต่อ)

นักวิชาการ / องค์ประกอบย่อย	Bennett & O'Brien	พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ	Watkins & Marsick
ภาวะผู้นำ	- ผู้บริหารจะต้องสนับสนุนผู้ร่วมงานให้มีความเจริญก้าวหน้าและมีการพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	-เสริมสร้างความเข็มแข็งของวิชาชีพครู ผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง	
บรรยากาศในการทำงาน	-จัดบรรยากาศการส่งเสริมการพัฒนาการทำงานเป็นทีมให้เรียนรู้ร่วมกัน		-บุคลากรในกลุ่มสามารถปฏิบัติงานแทนกันได้ -ยอมรับในความสามารถและความแตกต่างระหว่างบุคคลในกลุ่ม -มีการนิเทศ แนะนำช่วยเหลือระหว่างกลุ่ม

เมื่อผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับภาวะผู้นำ บรรยากาศในการทำงาน และการจูงใจจากนักวิชาการหลายท่าน ผู้วิจัยได้ปรับปรุง พัฒนาข้อความ สามารถสรุปเป็นตัวบ่งชี้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์ประกอบย่อยการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมได้ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2.26 องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย นิยามและตัวบ่งชี้

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	นิยามองค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้
การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	ภาวะผู้นำ	พฤติกรรมของบุคคลที่อุทิศตน เพื่อให้สมาชิกเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ประสานวิสัยทัศน์ของบุคคล มีความคิดสร้างสรรค์ในการสอนงาน สอนทักษะ และเป็นแบบอย่างด้านคุณธรรม พร้อมเป็นผู้ช่วยเหลือและสนับสนุนสมาชิกให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ	1. ผู้บริหารมีภาวะผู้นำทางวิชาการ 2. ผู้บริหารสนับสนุนการเรียนรู้และความก้าวหน้าของบุคลากรในองค์การ 3. ผู้บริหารมีการสนับสนุนและส่งเสริมการจัดตั้งทีมงานในทุกรูปแบบ 4. ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสและสามารถอธิบายความคืบหน้าและอุปสรรคในการทำงานได้ 5. ผู้บริหารมีการสนับสนุนทรัพยากร และงบประมาณเพื่อการเรียนรู้และการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ 6. ผู้บริหารเป็นผู้ช่วยเหลือและสนับสนุนให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ 7. ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจด้วยการเพิ่มอำนาจปฏิบัติงานแก่บุคลากรในองค์การได้อย่างเหมาะสม 8. ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนและเปิดโอกาสให้บุคลากรมีความสามารถในการเรียนรู้มีอิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง 9. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพโดยรวม โดยเน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง 10. ผู้บริหารและบุคลากรสามารถปรับตัวและสอดรับกับกระแสการเปลี่ยนแปลงได้ดี 11. ผู้บริหารมีความคิดสร้างสรรค์ในการสอนงาน สอนทักษะและเป็นแบบอย่างด้านคุณธรรม 12. ผู้บริหารเสริมสร้างความเข้มแข็งของวิชาชีพครู ผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง

ตารางที่ 2.26 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	นิยามองค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้
การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	บรรยากาศในการทำงาน	สภาพแวดล้อมภายในองค์การที่สร้างความประทับใจ และความรู้สึกที่ดีของสมาชิก มีลักษณะเป็นบรรยากาศการเรียนรู้ด้วยตนเองและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และมีการปฏิสัมพันธ์ที่เอื้อให้สมาชิกมีความก้าวหน้าและประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน	1. มีการจัดบรรยากาศภายในสำนักงานให้ดูทันสมัยเหมาะแก่การปฏิบัติงานในแต่ละกลุ่มงาน 2. จัดบรรยากาศบริเวณรอบภายนอกให้ร่มรื่นสะอาดน่าพักผ่อนและเสมือนบ้านที่น่าอยู่ 3. จัดบรรยากาศที่ไม่เป็นทางการในการพูดคุยและช่วยเหลือเอื้ออาทรในการอยู่ร่วมกัน 4. บุคลากรอุทิศตนในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน 5. บุคลากรมีความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในทีมงาน 6. บุคลากรส่วนใหญ่สามารถทำงานเป็นทีมสู่เป้าหมายตามวิสัยทัศน์ขององค์การ 7. บุคลากรทุกคนในทีมงานยอมรับในความสามารถและความแตกต่างระหว่างบุคคล 8. ทีมงานฝ่ายบริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏมีการมอบหมายงานการปฏิบัติงานสู่ทีมงานระดับล่างอย่างเหมาะสม 9. บุคลากรส่วนใหญ่ในทีมงานสามารถปฏิบัติงานแทนกันได้ 10. มีการนิเทศ ติดตาม แนะนำช่วยเหลือซึ่งกันและกันอย่าง

ตารางที่ 2.26 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	นิยามองค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้
การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	การจูงใจ	พฤติกรรมของสมาชิกที่การกระตุ้นให้เกิดการอุทิศตน มีความกระตือรือร้น มีความผูกพันในการปฏิบัติงาน และความเพียรพยายามในการเรียนรู้และปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ	1. มีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน 2. เปิดโอกาสในการพัฒนาตามความต้องการของตนเองเป็นสำคัญ 3. มีการจัดระบบการให้คุณให้โทษที่มีคุณธรรม 4. มีการยกย่องชมเชยและเสนอความดีความชอบโดยเน้นทีมงานเป็นส่วนใหญ่ 5. ส่งเสริมให้ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน 6. มีความพยายามปฏิบัติงานได้ดีขึ้น แม้เมื่อมีสิ่งไม่ราบรื่นเกิดขึ้นก็ตาม 7. อุทิศตนเพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามยุทธศาสตร์ และเป้าหมายขององค์การ 8. บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน

ภาพที่ 2.8 โมเดลการวัดองค์ประกอบหลักที่ 5 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

การวิเคราะห์จากแนวคิด ทฤษฎีของนักวิชาการเพื่อหาตัวบ่งชี้ของวัฒนธรรมองค์การ โครงสร้างองค์การ และ ระบบองค์การ

Kaiser (2000, p.47) ได้สนับสนุนแนวคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้สามารถเพิ่มประสิทธิผลให้กับองค์กร จึงได้ศึกษาค้นคว้าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ

วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture) หมายถึง วิถีการประพฤติ ปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์การ มีค่านิยมแห่งการแลกเปลี่ยนความรู้ การมีอิสระในการเรียนรู้ กล้าเสี่ยงและทดลองสิ่งใหม่ ๆ และมีความเป็นเอกภาพในองค์การ โดยยอมรับและเข้าใจเป้าหมายขององค์การ

โครงสร้างองค์การ (Organizational Structure) หมายถึง ลักษณะโครงสร้างของการจัดหน้าที่ และบุคคลเข้าสู่ระดับของความรับผิดชอบ การแบ่งงานและความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน การรายงาน การกำหนดความสัมพันธ์ของสมาชิก สายงานบังคับบัญชา ช่วงการบังคับบัญชา การกระจายอำนาจ และการตัดสินใจ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และประสิทธิผลขององค์การ และการมีปฏิสัมพันธ์กันภายในหน่วยงาน

ระบบองค์การ (Organizational Systems) หมายถึง การที่องค์การมีระบบข้อมูลข่าวสาร ระบบสารสนเทศ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีมาตรฐานด้านนโยบายและการมีกลไกที่อำนวยประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน รวมทั้งส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิก และการฝึกอบรมเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิก Kaiser(2000:205-208) ได้ระบุว่า ระบบองค์การไม่มีอิทธิพลต่อปัจจัยอื่นๆ แต่จำเป็นต้องมีระบบสนับสนุนในด้านการบริหารบุคคล ข้อมูลสารสนเทศ และการติดต่อสื่อสาร เพื่อการที่จะนำไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้

Marquardt and Reynolds (1994, pp.103-105) ได้ระบุว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ดีเหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน องค์การที่ต้องการไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ จะต้องมีปัจจัยด้านโครงสร้างที่เหมาะสม (appropriate structure) ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กล่าวคือ เป็นโครงสร้างที่เล็กและคล่องตัว ไม่มีสายการบังคับบัญชามากเกินไป มีหน้าที่ความรับผิดชอบ หรือลักษณะงานที่ยืดหยุ่นแบบไม่ตายตัว ในอนาคตอาจต้องใช้ความสามารถหรือกระบวนการทำงานที่ซ้ำซ้อนกันเพื่อเอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานได้ และที่สำคัญคือ องค์กรต้องมีโครงสร้างแบบองค์รวม (Holistic Structure) ที่มีองค์ประกอบที่ต่างทำหน้าที่ของตนอย่างประสานสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่นๆ อย่างแยกอิสระจากกันไม่ได้ นอกจากนี้โครงสร้างขององค์กรจะมีลักษณะแบบทีมงานข้ามหน้าที่ (Cross Function Work Teams) เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ของทีมและพัฒนาวิธีการใหม่ๆ ที่เชื่อถือได้ เรียนรู้ที่จะประสานงานและมุ่งตรงไปยังการทำงานที่ซับซ้อนขึ้นของทีม กล่าวคือ จะต้องมีขั้นการบังคับบัญชาให้เหลือน้อยที่สุดเพื่อ

เอื้ออำนวยให้เกิดความอิสระในการทำงาน และเกิดความคล่องตัวในการประสานงานกับทีมข้ามสายงานหรือระหว่างแผนกอื่นๆ มีมากขึ้น

Davenport and Prusak (อ้างถึงใน Kaiser, 2000, p.196) ได้เรียกร้องวัฒนธรรมแบบชาวตะวันตกว่าเป็นสิ่งสำคัญในการเปลี่ยนแปลงองค์การ ข้อดี คือ การให้อิสระแก่สมาชิก เมื่อสมาชิกมีอิสระในการปฏิบัติงาน สมาชิกก็จะตั้งใจปฏิบัติงานมากขึ้น เพราะพวกเขาเล็งเห็นว่า พวกเขาเป็นส่วนหนึ่งขององค์การสามารถเสนอแนะความคิดได้อย่างเต็มที่ และได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหาร คุณค่าจากสิ่งเล็ก ๆ เหล่านี้ถูกจัดให้เป็นตัววัดค่าของการเรียนรู้แบบอิสระ คือ สิทธิในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เป็นสิทธิที่อิสระของแต่ละบุคคล ซึ่งสามารถมีความคิดเป็นของตนเองที่จะสนับสนุนและสรรหาความคิดใหม่ ๆ

Nadler (อ้างถึงใน Kaiser, 2000, p.95) ได้สรุปว่าการมีส่วนเข้าไปเกี่ยวข้องด้วยตนเอง การวางแผนควบคุม การตั้งความคาดหมาย การติดต่อสื่อสาร และการให้รางวัลความดีความชอบ การพัฒนาระบบและใช้ระบบอย่างมีประสิทธิผลในการวางโครงสร้างองค์การที่เอื้ออำนวยแก่สมาชิก

Burke (อ้างถึงใน Kaiser, 2000, p.99) ได้กล่าวถึงระบบองค์การ โดยกำหนดว่า ระบบเป็นนโยบายและวิธีการดำเนินการที่ได้มาตรฐาน เพื่ออำนวยความสะดวกต่อการปฏิบัติงาน ระบบปฐมภูมิในองค์การ คือ ระบบการให้รางวัลตอบแทน ระบบข้อมูลสารสนเทศ ระบบประมาณการและการพัฒนางบประมาณ และการจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

Kindred (1980, p.6) กล่าวว่า ระบบองค์การ คือ ความสัมพันธ์ที่ผสมผสานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของส่วนต่าง ๆ ภายในระบบเพื่อทำหน้าที่ร่วมกัน

มาลี สืบกระแส (2552, น.83) สรุปว่า วัฒนธรรมองค์การที่ดีต้องเปิดโอกาสให้สมาชิกได้แสดงออกถึงความรักภาคภูมิใจในองค์การ ส่งเสริมให้สมาชิกแสดงออกต่อผู้อื่นในทางชื่นชมยินดี เปิดโอกาสให้สมาชิกกล้าคิดกล้าทำสิ่งใหม่ ๆ เพื่อความเป็นเลิศขององค์การ สนับสนุนให้สมาชิกมีปฏิสัมพันธ์เพื่อสร้างวัฒนธรรมอันดีงามร่วมกัน จัดกิจกรรมที่สร้างความรู้สึกร่วมกันมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

Schein (1990) กล่าวว่า วัฒนธรรมเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ในลักษณะของการปฏิบัติงานเป็นกลุ่ม ตลอดจนการแก้ไขปัญหาที่สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอก และภาระงานภายในองค์การ วัฒนธรรมองค์การ

จันทิวา ยศแก้ว (2548, น.145-148) ศึกษาสภาพปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 14 ผลการวิจัยพบว่า ระบบอำนวยการระบบติดต่อสื่อสารทั้งภายในภายนอกที่ดี การปฏิบัติงานของครูและทีมงาน แบ่งทีมงานตามโครงสร้าง

โรงเรียนในรูปองค์คณะบุคคลเลือกทีมงานตามความสามารถและความสมัครใจ การพัฒนาครูและทีมงาน กำหนดนโยบายอย่างชัดเจนมีการพัฒนาทีมงานด้วยวิธีการที่หลากหลายเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ครูปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ เป้าหมาย และข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน หลอมรวมเป้าหมายของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคนมาเป็นเป้าหมายเดียวกัน นำข้อมูลย้อนกลับมาปรับปรุงแก้ไข การดำเนินงานของโรงเรียนทำให้ครูมีความคิดเป็นระบบ เป็นบุคคลรอบรู้ มีรูปแบบความคิด วิสัยทัศน์ร่วม มีการเรียนรู้เป็นทีม ส่งผลให้โรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ลือชัย จันทร์โป๊ (2546, น.236-238) กล่าวถึงวัฒนธรรมองค์การที่ทำให้เกิดเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ด้วยตนเองเพื่อพัฒนาความสามารถและศักยภาพของตน ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่ทำให้การปฏิบัติงานบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ มีความเอื้ออาทรต่อกันมุ่งเน้นการเปิดเผยตน จริงใจ ให้เกียรติยอมรับซึ่งกันและกัน ตลอดจนมีวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งเน้นให้สมาชิกไม่ยึดกับรูปแบบวิธีการคิดแบบเดิม ๆ แต่ต้องแสวงหารูปแบบวิธีการคิดใหม่ ๆ สมาชิกต้องมีความคิด มุมมอง ใจที่เปิดกว้างในการปฏิบัติการร่วมกัน สามารถถ่ายทอดความรู้ ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น แบ่งปันและการเอื้ออาทรต่อกันช่วยเหลือกัน มุ่งมั่นอุทิศตนร่วมแรงร่วมใจกัน ยอมรับการเปลี่ยนแปลง กล้าเสี่ยง ยอมรับความผิดพลาด การทดลองสิ่งใหม่ และการพัฒนานวัตกรรม มีบรรยากาศในการปฏิบัติงานที่ไว้วางใจ ท้าทาย สนุกสนาน

ตารางที่ 2.27 วิเคราะห์ตัวบ่งชี้ของวัฒนธรรมองค์การ โครงสร้างองค์การและ ระบบองค์การ

นักวิชาการ / องค์ประกอบย่อย	Sandra M. Kaiser	Marquardt & Reynolds	Schein
วัฒนธรรมองค์การ	-วิถีการประพฤติปฏิบัติงานของสมาชิกที่มีค่านิยมแห่งการแลกเปลี่ยนความรู้การมีอิสระในการเรียนรู้ -กล้าเสี่ยงและทดลองสิ่งใหม่ ๆ	-ใช้ความสามารถหรือกระบวนการทำงานที่ซ้ำซ้อนกันเพื่อเอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานได้	-การปฏิบัติงานเป็นกลุ่ม ตลอดจนการแก้ไขปัญหาที่สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอก และภาระงานภายในองค์การ
โครงสร้างองค์การ	-โครงสร้างของการจัดหน้าที่และบุคคลเข้าสู่ระดับของความรับผิดชอบ -การแบ่งงานและความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน -การรายงาน การกำหนดความสัมพันธ์ของสมาชิกสายงานบังคับบัญชา ช่วงการบังคับบัญชา -การกระจายอำนาจ และการตัดสินใจ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และประสิทธิผลขององค์กร -การมีปฏิสัมพันธ์กันภายในหน่วยงาน	-โครงสร้างที่เล็กและคล่องตัวไม่มีสายการบังคับบัญชามากเกินไป -มีหน้าที่ความรับผิดชอบ หรือลักษณะงานที่ยืดหยุ่นแบบไม่ตายตัว -มีองค์ประกอบที่ต่างทำหน้าที่ของตนอย่างประสานสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่นๆ อย่างแยกอิสระจากกันไม่ได้ -เกิดความคล่องตัวในการประสานงานกับทีมข้ามสายงานหรือระหว่างแผนกอื่นๆ เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ของทีมและพัฒนาวิธีการใหม่ๆ ที่เชื่อถือได้	
ระบบองค์การ	-การฝึกอบรมเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิก -ข้อมูลสารสนเทศ และการติดต่อสื่อสาร		

ตารางที่ 2.27 (ต่อ)

นักวิชาการ / องค์ประกอบย่อย	มาลี สืบกระแส	จันทิวา ยศแก้ว	ลือชัย จันทร์โป๊
วัฒนธรรมองค์การ	-ส่งเสริมให้สมาชิกแสดงออกต่อผู้อื่นในทางชื่นชมยินดี -เปิดโอกาสให้สมาชิกกล้าคิดกล้าทำสิ่งใหม่ ๆ เพื่อความเป็นเลิศขององค์การ -สนับสนุนให้สมาชิกมีปฏิสัมพันธ์เพื่อสร้างวัฒนธรรมอันดีงามร่วมกัน	-การปฏิบัติงานของครูและทีมงาน แบ่งทีมงานตามโครงสร้างโรงเรียนในรูปองค์คณะบุคคลเลือกทีมงานตามความสามารถและความสมัครใจ	-มุ่งมั่นอุทิศตน -แบ่งปันและการเอื้ออาทรต่อกัน ช่วยเหลือกัน -มีบรรยากาศในการปฏิบัติงานที่ไว้วางใจ ท้าทาย สนุกสนาน -กล้าเสี่ยง ยอมรับความผิดพลาด การทดลองสิ่งใหม่ และการพัฒนานวัตกรรม
โครงสร้างองค์การ		-ระบบอำนวยการ ระบบติดต่อสื่อสารทั้งภายในภายนอกที่ดี	
ระบบองค์การ	-จัดกิจกรรมที่สร้างความรู้สึกร่วมกันมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน		

ตารางที่ 2.27 (ต่อ)

นักวิชาการ / องค์ประกอบย่อย	Nadler	Burke	Kindred
โครงสร้างองค์การ	-การพัฒนาระบบและใช้ระบบอย่างมีประสิทธิผลในการวางโครงสร้างองค์การที่เอื้ออำนวยแก่สมาชิก		
ระบบองค์การ	-การให้รางวัลความดีความชอบ	-ระบบการให้รางวัลตอบแทน -ระบบข้อมูลสารสนเทศ -ระบบประมาณการและการพัฒนางบประมาณ -ระบบเป็นนโยบายและวิธีการดำเนินการที่ได้มาตรฐาน เพื่ออำนวยความสะดวกต่อการปฏิบัติงาน	-ความสัมพันธ์ที่ผสมผสานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของส่วนต่างๆ ภายในระบบเพื่อทำหน้าที่ร่วมกัน

เมื่อผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับ วัฒนธรรมองค์การ โครงสร้างองค์การ และระบบองค์การจากนักวิชาการหลายท่าน ผู้วิจัยได้ปรับปรุง พัฒนาข้อความ สามารถสรุปเป็นตัวบ่งชี้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์ประกอบย่อยด้านการปรับเปลี่ยนองค์การได้ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2.28 องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย นิยามและตัวบ่งชี้

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	นิยามองค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้
การปรับเปลี่ยนองค์การ	วัฒนธรรมองค์การ	วิถีการประพฤติปฏิบัติงานของสมาชิกที่มีค่านิยม แห่งการแลกเปลี่ยนความรู้ การมีอิสระในการเรียนรู้กล้าเสี่ยงและทดลองสิ่งใหม่ ๆ และมีความเป็นเอกภาพในองค์การ โดยยอมรับและเข้าใจเป้าหมายขององค์การ	1. ประพฤติ ปฏิบัติงานอย่างมีความมุ่งมั่นตั้งใจจนงานสำเร็จ 2. มีการปรับเปลี่ยนค่านิยมและพฤติกรรมให้เป็นผู้ยึดแนวการทำงานที่เปิดรับ พร้อมเป็นผู้แบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน 3. กล้าเสี่ยงและนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ร่วมกัน 4. สร้างโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน และให้โอกาสทีมงานด้วยความสมัครใจ 5. สร้างบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงาน มีมุมมองผู้บริหาร เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาในเชิงบวก 6. มหาวิทยาลัยราชภัฏมีการปลูกฝังแนวคิดที่เอื้อต่อการทำงาน เช่นความตั้งใจจริง การเอาชนะอุปสรรค ยึดมั่นในความถูกต้อง ความดี 7. สนับสนุนให้บุคลากรมีปฏิสัมพันธ์เพื่อสร้างวัฒนธรรมใหม่อันดีงามร่วมกัน เช่น ใช้การเรียนรู้ร่วมกันพัฒนางาน ไม่แบ่งแยกพวกพ้อง 8. ส่งเสริมให้บุคลากรแสดงออกต่อผู้อื่นในทางชื่นชมยินดีมากกว่าการตำหนิเสมอ 9. สามารถแก้ปัญหาได้ดีกว่า ถ้าปฏิบัติงานร่วมกันเป็นกลุ่ม 10. กล้าเสี่ยงและทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ แต่ต้องไม่กระทบต่อองค์การและความปลอดภัยของบุคลากร

ตารางที่ 2.28 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	นิยามองค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้
การปรับเปลี่ยนองค์การ	โครงสร้างองค์การ	การแบ่งงานและความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน การรายงาน การกำหนดความสัมพันธ์ของสมาชิกสายงานบังคับบัญชา ช่วงการบังคับบัญชา การกระจายอำนาจ และการตัดสินใจเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และประสิทธิผลขององค์การ	1. มีความคล่องตัวในการบริหาร ไม่มีสายการบังคับบัญชามากเกินไป 2. มีหน้าที่รับผิดชอบ หรือลักษณะงานที่ยืดหยุ่นแบบไม่ตายตัว 3. บุคลากรต่างทำหน้าที่ของตนอย่างประสานสัมพันธ์กับฝ่ายอื่น ๆ อย่างแยกอิสระจากกันไม่ได้ 4. มีการจัดโครงสร้างที่เอื้ออำนวยให้อาจารย์กระทำอะไรก็ต้อง รับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์นั้น 5. มีการจัดโครงสร้างที่ช่วยให้ท่านมีโอกาสติดต่อกับบุคคลที่เหมาะสมนอกมหาวิทยาลัยราชภัฏได้ 6. ความร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ เป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้มหาวิทยาลัยราชภัฏเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตามความต้องการ 7. มีการจัดโครงสร้างเป็นหน่วยงานต่าง ๆ ช่วยให้ท่านมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนที่ต้องการ เพื่อทำให้งานออกมาดีที่สุด 8. มีการรายงาน การกำหนดความสัมพันธ์ของสายงานบังคับบัญชา 9. มีการกระจายอำนาจ และการตัดสินใจ มีความเป็นอิสระในการทำงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และประสิทธิผลขององค์การ 10. เกิดความคล่องตัวในการประสานงานกับทีมข้ามสายงานหรือระหว่างฝ่ายอื่นๆ เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ของทีมและพัฒนาวิธีการใหม่ ที่เชื่อถือได้ 11. มีการจัดโครงสร้างการบริหารงานความรับผิดชอบของหน่วยงานต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมชัดเจน

ตารางที่ 2.28 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	นิยามองค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้
การปรับเปลี่ยนองค์การ	ระบบองค์การ	การที่องค์การมีระบบข้อมูลสารสนเทศ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์และการฝึกอบรมเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิก	1. ระบบการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏทำให้สอดประสานกันอย่างดีกับทุกหน่วยงาน 2. มหาวิทยาลัยราชภัฏมีระบบเสริมขวัญกำลังใจอย่างเป็นทางการที่ช่วยกระตุ้นให้บุคลากรแสวงหาวิธีทำงานที่ดีขึ้น 3. ทุกหน่วยงานมีมาตรฐานที่สามารถตรวจวัดการเรียนรู้ของบุคลากรในหน่วยงานนั้นได้ 4. มีการส่งบุคลากรเข้าอบรมเพื่อช่วยให้บุคลากรเป็นผู้ใฝ่รู้ใฝ่เรียนให้เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ 5. ระบบปฏิบัติงานในองค์การทำให้สอดแระสานกันอย่างดีกับทุกหน่วยงาน 6. ท่านได้รับสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารกับหน่วยงานต่าง ๆ อย่างราบรื่น 7. องค์การจัดสรรงบประมาณ เพื่อทดลองแนวคิดใหม่ ๆ ที่หวังผลได้

ภาพที่ 2.9 โมเดลการวัดองค์ประกอบหลักที่ 6 การปรับเปลี่ยนองค์การ

การวิเคราะห์จากแนวคิด ทฤษฎีของนักวิชาการเพื่อหาตัวบ่งชี้ของเทคโนโลยีสารสนเทศเทคโนโลยีพื้นฐานการเรียนรู้ และ ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน

Marquardt and Reynolds (1994, pp.103-105) ได้ระบุว่า การมีเทคโนโลยีการเรียนรู้ (Learning technology) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึง และให้มีการเก็บ ประมวลถ่ายทอดข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็วและถูกต้องเหมาะสมกับแต่ละบุคคลและสถานการณ์ เช่น การใช้เทคโนโลยีการสื่อสารมาใช้สำหรับการเรียนทางไกล ใช้ปัญญาประดิษฐ์ เพื่อถ่ายโอนการเรียนรู้ให้ทั่วทั้งองค์การ เป็นต้น

สมคิด สร้อยน้ำ (2547, น.55-59) ได้ศึกษาปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่า ปัจจัยเกี่ยวกับเทคโนโลยีและระบบงาน ประกอบด้วยคุณลักษณะที่บ่งชี้ถึง การจัดหา การใช้ การพัฒนาบุคลากร การแสวงหา การจัดระบบการใช้เทคโนโลยี การจัดและพัฒนาระบบฐานข้อมูล การมอบหมายความรับผิดชอบในการบำรุงรักษาและพัฒนา และการใช้ประโยชน์ที่มุ่งไปสู่การพัฒนาคุณภาพนักเรียน

มาลี สืบกระแส (2552, น.83) กล่าวว่า การนำเทคโนโลยี หมายถึง การพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยี จัดหาวัสดุ อุปกรณ์คอมพิวเตอร์มาใช้ในองค์การ การนำระบบในการเชื่อมโยงข้อมูลมาใช้ แสวงหาวิธีทางการสื่อสารมาเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน พัฒนาระบบฐานข้อมูลองค์ความรู้ขององค์การโดยใช้เทคโนโลยี และส่งเสริมให้ใช้ประโยชน์ของเทคโนโลยีที่มุ่งไปสู่การพัฒนาคุณภาพองค์การ

สุรัตน์ ดวงชาทม (2549, น.88) ได้กล่าวว่า การคิดค้นนวัตกรรมและนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน เป็นการที่องค์การส่งเสริมให้สมาชิกมีการคิดค้นวิธีการหรือนำสิ่งประดิษฐ์ที่สามารถอำนวยความสะดวกหรือลดขั้นตอนในการปฏิบัติงานมาใช้ ตลอดจนส่งเสริมให้สมาชิกเรียนรู้ประโยชน์ และวิธีใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ จนสามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการแสวงหา จัดเก็บและนำเสนอข้อมูลความรู้อย่างเป็นระบบ ส่งเสริม สนับสนุนและอำนวยความสะดวกให้บุคลากรเข้าถึงข้อมูลที่มีอยู่ มีการจัดแสดงหรือเผยแพร่ความรู้ ข้อมูลข่าวสาร ด้วยวิธีการต่าง ๆ

วีรวุธ มาฆะศิรานนท์ (2548, น.199-222) ได้ศึกษาแนวคิดของ Marquardt และเรียบเรียงนำเสนอองค์ประกอบด้านเทคโนโลยี ว่า เทคโนโลยีมีความสำคัญในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ เพราะองค์การใดมีความสามารถด้านเทคโนโลยี จะสามารถก้าวล้ำกว่าองค์การอื่นประกอบด้วย

1. เทคโนโลยีสำหรับจัดการความรู้ เป็นการนำเทคโนโลยีสารสนเทศต่าง ๆ มาใช้ทำให้องค์การสามารถสร้างกลยุทธ์ใหม่ ๆ เพื่อการเรียนรู้แบบทั่วทั้งองค์การ เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยให้การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สามารถประมวลผลและเรียกข้อมูลกลับมาใช้ใหม่ได้รวดเร็ว ทุกคนในองค์การสามารถเข้าสู่ระบบและค้นหาข้อมูลได้ง่ายและรวดเร็ว

2. เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มพูนความรู้ จะใช้ประโยชน์ของเทคโนโลยีซึ่งรวมถึงคอมพิวเตอร์ มัลติมิเดีย ระบบวิดีโอ และการเรียนรู้ทางไกล ซึ่งเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้นี้จะอยู่ภายใต้การควบคุมของบุคลากรด้วยปฏิบัติการและควบคุมโดยอัตโนมัติ บุคลากรสามารถเรียนรู้โดยผ่านเทคโนโลยีมากขึ้น ซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อองค์การ ทั้งความสะดวกรวดเร็ว สามารถติดต่อสื่อสาร รวบรวมข้อมูลความรู้ การนำข้อมูลความรู้มาใช้ได้อย่างทันการ นอกจากนี้องค์การเล็งเห็นความสำคัญในการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรในองค์การได้มีโอกาสที่จะเรียนรู้และเพิ่มทักษะในการนำเทคโนโลยีไปใช้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อองค์การต่อไป ยังมีระบบเทคโนโลยีที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน ได้แก่ เทคโนโลยีเพื่อการนำเสนอ เช่น สิ่งพิมพ์อิเล็กทรอนิกส์ การฝึกอบรมด้วยคอมพิวเตอร์ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ เทคโนโลยีเพื่อการเผยแพร่

พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ได้กล่าวถึงภารกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏไว้ใน มาตรา 8 ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตาม มาตรา 7 ให้กำหนดภาระหน้าที่ของมหาวิทยาลัย คือ ศึกษาและแสวงหาแนวทางพัฒนาเทคโนโลยีพื้นฐาน และเทคโนโลยีสมัยใหม่ให้เหมาะสมกับการดำรงชีวิตและการประกอบอาชีพของคนในท้องถิ่น รวมถึงการแสวงหาแนวทางเพื่อส่งเสริมให้เกิดการจัดการ การบำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน

ตารางที่ 2.29 วิเคราะห์ตัวบ่งชี้ของเทคโนโลยีสารสนเทศเทคโนโลยีพื้นฐานการเรียนรู้ และระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน

นักวิชาการ / องค์ประกอบย่อย	Marquardt & Reynolds	สมคิด สร้อยน้ำ	มาลี สืบกระแส
เทคโนโลยีสารสนเทศ	-มีการเก็บประมวลถ่ายทอดข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็วและถูกต้องเหมาะสม -การใช้เทคโนโลยีการสื่อสารมาใช้สำหรับการเรียนทางไกล	-การจัดและพัฒนาระบบฐานข้อมูล	-พัฒนาระบบฐานข้อมูลองค์ความรู้ขององค์การโดยใช้เทคโนโลยี
เทคโนโลยีพื้นฐานการเรียนรู้		-การพัฒนาบุคลากร การจัดระบบการใช้เทคโนโลยี	-แสวงหาวิธีทางการสื่อสารมาเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน -การพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยี
ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน	-การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงาน	-การมอบหมายความรับผิดชอบในการบำรุงรักษาและพัฒนา -การใช้ประโยชน์ที่มุ่งไปสู่การพัฒนาคุณภาพนักเรียน	-จัดหาวัสดุ อุปกรณ์คอมพิวเตอร์มาใช้ในองค์การ -การนำระบบในการเชื่อมโยงข้อมูลมาใช้ -ส่งเสริมให้ใช้ประโยชน์ของเทคโนโลยีที่มุ่งไปสู่การพัฒนาคุณภาพองค์กร

ตารางที่ 2.29 (ต่อ)

นักวิชาการ / องค์ประกอบย่อย	สุรัตน์ ดวงชาทม	วีรวุธ มาฆะศิรานนท์	พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ
เทคโนโลยีสารสนเทศ	-ใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ จนสามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ -มีการจัดแสดงหรือเผยแพร่ความรู้ ข้อมูลข่าวสาร ด้วยวิธีการต่าง ๆ	-รวบรวมข้อมูล ความรู้ การนำข้อมูลความรู้มาใช้ ได้อย่างทันการ	
เทคโนโลยีพื้นฐานการเรียนรู้	-สนับสนุนและอำนวยความสะดวกให้บุคลากรเข้าถึงข้อมูลที่มีอยู่	-ทุกคนในองค์การสามารถเข้าสู่ระบบและค้นหาข้อมูลได้ง่ายและรวดเร็ว -บุคลากรสามารถเรียนรู้โดยผ่านเทคโนโลยีมากขึ้น -การฝึกอบรมด้วยคอมพิวเตอร์ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์	-ศึกษาและแสวงหาแนวทางพัฒนาเทคโนโลยีพื้นฐานและเทคโนโลยีสมัยใหม่ให้เหมาะสม
ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน	-นำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน -จัดเก็บและนำเสนอข้อมูลความรู้อย่างเป็นระบบ	-มีระบบเทคโนโลยีที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน	

เมื่อผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับ เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีพื้นฐานการเรียนรู้ และระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงานจากนักวิชาการหลายท่าน ผู้วิจัยได้ปรับปรุง พัฒนาข้อความ สามารถสรุปเป็นตัวบ่งชี้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์ประกอบย่อยด้านการใช้เทคโนโลยีได้ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2.30 องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย นิยามและตัวบ่งชี้

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	นิยามองค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้
การใช้เทคโนโลยี	เทคโนโลยีสารสนเทศ	กระบวนการจัดการความรู้ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพโดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตที่ช่วยให้การแสวงหาความรู้การกระจายความรู้การถ่ายทอดความรู้สามารถดำเนินการได้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ องค์การต่างๆ สร้างองค์ความรู้และมีการเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศที่เป็นพื้นฐานองค์ความรู้ขององค์การ	1. มีกระบวนการจัดการความรู้ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพโดยการใช้เทคโนโลยีต่างๆ ที่เหมาะสม 2. มีการนำเทคโนโลยีมาช่วยให้การปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพเพียงพอกับการใช้งาน 3. มีการเก็บ ประมวล ถ่ายทอดข้อมูลความรู้โดยใช้เทคโนโลยีได้อย่างรวดเร็วและถูกต้องเหมาะสม 4. มีการสร้างองค์ความรู้และเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศที่เป็นพื้นฐานองค์ความรู้ขององค์การ 5. มีการแสวงหาเทคโนโลยีทางการสื่อสารมาลดค่าใช้จ่ายในการติดต่อประสานงาน เช่น การส่งข้อความผ่านมือถือ 6. มีการพัฒนาระบบฐานข้อมูลองค์ความรู้ขององค์การโดยใช้เทคโนโลยี 7. ระบบสารสนเทศช่วยประมวลความรู้และประสบการณ์ของท่านไว้ได้เป็นอย่างดี 8. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์การออกแบบมา เพื่อช่วยการเรียนรู้ของท่าน

ตารางที่ 2.30 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	นิยามองค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้
การใช้เทคโนโลยี	เทคโนโลยีพื้นฐานการเรียนรู้	นำคอมพิวเตอร์อันทันสมัยเข้ามาสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดการเรียนรู้เพราะเทคโนโลยีที่เหมาะสมจะช่วยในการปฏิบัติงานที่มีการเรียนรู้อย่างทั่วถึง บุคลากรสามารถในการเรียนรู้การใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีอื่น ๆ ที่เหมาะสม มีการเก็บประมวล ซึ่งจะช่วยทำให้มีการกระจายข้อมูลข่าวสารได้อย่างถูกต้องและรวดเร็วมากขึ้น	1. บุคลากรมีความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีอื่น ๆ อย่างเหมาะสม 2. มีการอบรม สัมมนาให้กับบุคลากรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านเทคโนโลยี 3. ศึกษาและแสวงหาแนวทางพัฒนาเทคโนโลยีพื้นฐาน และเทคโนโลยีสมัยใหม่ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน 4. มีการพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยีที่จำเป็นในการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึง 5. บุคลากรสามารถใช้คอมพิวเตอร์ในการสืบค้นข้อมูลทางอินเตอร์เน็ต เพื่อเพิ่มพูนความรู้อย่างสม่ำเสมอ 6. บุคลากรสามารถใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารภายในองค์การได้อย่างเหมาะสม

ตารางที่ 2.30 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	นิยามองค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้
การใช้เทคโนโลยี	ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน	การนำวิทยาการคอมพิวเตอร์อันทันสมัยเข้ามาสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดการเรียนรู้ อย่างทั่วถึง มีการเก็บประมวล ซึ่งจะช่วยทำให้มีการกระจายข้อมูลข่าวสารได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็วมากขึ้น	1. มีการนำวิทยาการคอมพิวเตอร์เข้ามาสนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึง 2. มีการเก็บ ประมวล ซึ่งจะช่วยทำให้มีการกระจายข้อมูลข่าวสารได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็วมากขึ้น 3. บุคลากรมีการนำเทคโนโลยีการสื่อสารมาใช้ในการผลิตสื่อด้านการจัดการเรียนการสอนออนไลน์ (E-Learning) 4. มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม เพื่อช่วยในการปฏิบัติงาน 5. มีการจัดซื้อ จัดหาคอมพิวเตอร์มาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ 6. มีการนำระบบ LAN มาใช้ในการเชื่อมโยงข้อมูลในองค์การ 7. มีการมอบหมายความรับผิดชอบในการบำรุงรักษาอุปกรณ์เทคโนโลยี 8. ส่งเสริมให้ใช้ประโยชน์ของเทคโนโลยีที่มุ่งไปสู่การพัฒนาคุณภาพนักศึกษาอย่างหลากหลาย เช่น ระบบการทดสอบออนไลน์

ภาพที่ 2.10 โมเดลการวัดองค์ประกอบหลักที่ 7 การใช้เทคโนโลยี

ภาพที่ 2.11 สรุปภาพรวมโมเดลการวัดการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ตัวบ่งชี้
องค์ประกอบย่อย
องค์ประกอบหลัก
มีการนำข้อมูลสารสนเทศและความรู้ที่มีอยู่ภายในและภายนอกองค์การมากลั่นกรองและนำมาสร้างการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงและการลงมือปฏิบัติ
แสวงหาความรู้ ความจริง สู่ความเป็นเลิศทางวิชาการบนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย และภูมิปัญญาสากล
มีการวิเคราะห์ คิดวาน และจำแนกประเภทของข้อมูลให้รายละเอียดและอธิบายอย่างชัดเจน
รวบรวมสารสนเทศที่เป็นแนวโน้มจากภายนอกซึ่งอาจมีผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏในอนาคต
ส่งเสริมให้บุคลากรแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อแสวงหาข้อมูลองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน
แสวงหาผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขามาให้ความรู้เพิ่มเติมแก่บุคลากร
การตัดสินการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ขององค์การ
มีการศึกษาแนวทางที่เป็นแบบแผนที่ชัดเจน
บุคลากร/อาจารย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ เป็นแม่แบบการกล้าเสี่ยงกล้าทดลองปฏิบัติที่ดีดีแล้ว
แสวงหาการเรียนรู้จากข้อผิดพลาด และปัญหาต่าง ๆ โดยไม่กลัวโทษซึ่งกันและกัน
การแสวงหาความรู้
มีการสร้างสรรค์ความรู้ให้ประโยชน์ในงานของตนเอง
มีการคิดค้นนวัตกรรมและสื่อการสอนใหม่ ๆ ให้กับองค์การได้
กระตุ้นให้บุคลากรมีการสร้างนวัตกรรมและองค์ความรู้ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์การอย่างหลากหลาย
มีการเทียบเคียงในการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศกับหน่วยงานอื่น ๆ ในการใช้ความรู้พัฒนางาน
เปิดโอกาสในการเสริมสร้างความรู้ตนเองอย่างต่อเนื่อง
สนับสนุนให้บุคลากรได้มีโอกาสรวมกลุ่มกันศึกษาหรือพัฒนางานในเรื่องที่สนใจ
การสร้างความรู้
องค์ประกอบหลักที่ 2
การเป็นบุคคลรอบรู้
มีการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ หมวดหมู่เพื่อให้บุคลากรในองค์การเข้ามาสืบค้นได้ตามความต้องการ
ส่งเสริมให้มีวิธีการจัดเก็บรักษาความรู้เป็นระบบจัดเป็นหมวดหมู่ เพื่อความสะดวกต่อการค้นหาที่จะนำความรู้ไปใช้ให้เหมาะสมต่อการใช้งาน
มีการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการจัดเก็บข้อมูลความรู้ต่าง ๆ อย่างเป็นระบบหมวดหมู่
มีวิธีการรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการต่าง ๆ อย่างมีระบบ
มีการติดต่อสื่อสาร โดยใช้สื่อเทคโนโลยีทั้งภายในและภายนอกองค์การ
การจัดเก็บความรู้
มีความสามารถถ่ายโอนความรู้ไปยังบุคลากรอื่นในองค์การ เพื่อให้เกิดผลอย่างต่อเนื่อง
มีการกระจายความรู้และถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็วและเหมาะสมทั่วทั้งองค์การ
มีการถ่ายโอนความรู้ผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่างๆ
มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ให้กับองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ
มีการนำองค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัยมาใช้ในการพัฒนางานในองค์การให้มีประสิทธิภาพ
มีการจัดระบบกลไกในการแบ่งปันองค์ความรู้ทั่วทั้งมหาวิทยาลัยราชภัฏอย่างต่อเนื่อง
ถ่ายโอนและการใช้ประโยชน์

ภาพที่ 2.11 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้
องค์ประกอบย่อย
องค์ประกอบหลัก
มหาวิทยาลัยราชภัฏมีระบบการบริหารและระบบการปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานสร้างความก้าวหน้าให้กับองค์การ
รูปแบบการคิดแบบเดิม ๆ เป็นอุปสรรคต่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ
พัฒนาความคิดให้สอดคล้องเหตุการณ์ปัจจุบัน และนำมาปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยได้
ร่วมมือร่วมใจบริหาร ประสานผลประโยชน์ขององค์การ
ตระหนักว่าการมีทัศนคติและท่าทีที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานเป็นสิ่งสำคัญในการปฏิบัติงาน
ผู้บริหารมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงานทุกหน่วยงาน
การกระทำของผู้บริหารก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่มีคุณค่าสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้
ผู้บริหารพยายามช่วยให้ท่านมีความผูกพันกันเป็นทีม
มีการจัดระบบและกลไกการประกันคุณภาพภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏ
มีการสร้างบัณฑิตที่มีความรู้คู่คุณธรรมสำนึกในความเป็นไทย ความรักและผูกพันต่อท้องถิ่นอีกทั้งส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต
มีการบริหารจัดการให้เป็นไปตามแผนพัฒนาการศึกษา
ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ
การบริหารจัดการ
ยอมรับข้อมูลใหม่ ๆ และแสวงหาประสบการณ์ใหม่ ๆ เพื่อนำมาพัฒนาวิธีการคิดสร้างสรรค์ของตน
ฝึกทักษะการคิด และทักษะการตั้งประเด็นคำถาม ทำให้เกิดรูปแบบวิธีการคิดใหม่ ๆ
มีการรายงานผลการดำเนินงานและประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงานตามเป้าหมายให้ผู้เกี่ยวข้องรับทราบเป็นระยะ ๆ
มีการประสานความร่วมมือและช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างมหาวิทยาลัย ชุมชน องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นและองค์การอื่นทั้งในและต่างประเทศ เพื่อพัฒนาท้องถิ่น
มีการระดมความคิดและสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการคิดให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ ทำให้เกิดยุทธศาสตร์และการปฏิบัติงานใหม่ ๆ
ปรับความคิดของตนเองให้เข้ากับความคิดของเพื่อนร่วมงานได้ โดยคำนึงถึงเป้าหมายของมหาวิทยาลัยเป็นหลักสำคัญ
มีการจัดระบบการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์การ เพื่อการติดตามงานที่มีประสิทธิภาพ
มีการทบทวนการปฏิบัติงานนำผลมาใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับในการพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ
มีการนำข้อเสนอแนะของผู้รับบริการมาปรับปรุงพัฒนาคุณภาพขององค์การ
องค์ประกอบหลักที่ 3
การมีแบบแผนความคิด
การดำเนินการจัดการ

ภาพที่ 2.11 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้
องค์ประกอบย่อย
องค์ประกอบหลัก
มหาวิทยาลัยราชภัฏมีการกำหนดปรับปรุงวิสัยทัศน์ เพื่อเป็นทิศทางหรือเป้าหมายในการปฏิบัติงาน โดยได้รับการยอมรับร่วมกันจากบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏ
วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นที่รับรู้ร่วมกันของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏและชุมชน
งานส่วนบทที่ทำผู้มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับเป้าหมายขององค์การ
วิสัยทัศน์ขององค์การเป็นสภาพการคาดหวังในอนาคตของบุคลากรทุกคนที่เกิดจากการวิเคราะห์สภาพความเป็นจริงขององค์การในปัจจุบัน
เปิดโอกาสให้ท่านได้แสดงความเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล คือเป็นผู้มีความคิดกว้าง มองไกล และเป็นผู้ไม่สูง
เป็นการสร้างความสัมพันธ์และประสานพลังของบุคลากรทุกคนไปสู่เป้าหมายเดียวกัน
บุคลากรศรัทธาวิสัยทัศน์ขององค์การและมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์นั้น
มีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์การ
วิสัยทัศน์ขององค์การสอดคล้องกับแนวโน้มการจัดการศึกษาในปัจจุบัน
วิสัยทัศน์
องค์ประกอบหลักที่ 4
การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน
มีการจัดทำแผนงาน/โครงการรองรับ มีความชัดเจนสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง
มีการกำหนดขอบเขตการปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงแผนงานในองค์การสามารถให้หน่วยงานจาก
มีการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการพัฒนางานอย่างชัดเจน
จัดสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อปฏิบัติงานที่ตอบสนองต่อกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
มีการพัฒนาบุคลากรโดยพัฒนาทั้งระบบไม่แยกส่วนและเป็นเสมือนชีวิตประจำวันในการปฏิบัติงาน
มีการพัฒนาบุคลากรโดยมุ่งเน้นการส่งผลต่อคุณภาพของนักศึกษาในองค์การเป็นสำคัญ
ใช้ศักยภาพของบุคลากรอย่างเต็มที่ให้เป็นกลไกในการสนับสนุนการกิจขององค์การ
มีการสนับสนุนให้บุคลากรจัดทำแผนพัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มขีดความสามารถและสมรรถนะของบุคลากร
มีการกำหนดนโยบายและมาตรการการพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจน
มีการจัดระบบธุรการที่สนับสนุนระบบการบริหารและติดตามงาน
กลยุทธ์

ภาพที่ 2.11 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้
องค์ประกอบย่อย
องค์ประกอบหลัก
ผู้บริหารมีภาวะผู้นำทางวิชาการ
มีการสนับสนุนการเรียนรู้และความก้าวหน้าของบุคลากรในองค์การ
ผู้บริหารมีการสนับสนุนและส่งเสริมการจัดตั้งทีมงานในทุกรูปแบบ
ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสและสามารถอธิบายความคืบหน้าและอุปสรรคในการทำงานได้
ผู้บริหารมีการสนับสนุนทรัพยากร และงบประมาณเพื่อการเรียนรู้และการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ
ผู้บริหารเป็นผู้ช่วยเหลือและสนับสนุนให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ
ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจด้วยการเพิ่มอำนาจปฏิบัติงานแก่บุคลากรในองค์การได้อย่างเหมาะสม
ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพโดยรวม โดยเน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
ผู้บริหารมีความคิดสร้างสรรค์ในการสอนงาน สอนทักษะและเป็นแบบอย่างด้านคุณธรรม
ผู้บริหารเสริมสร้างความเข้มแข็งของวิชาชีพครู ผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง
ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนและเปิดโอกาสให้บุคลากรมีความสามารถในการเรียนรู้มีอิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง
ภาวะผู้นำ
มีการจัดบรรยากาศภายในสำนักงานให้ดูทันสมัยเหมาะแก่การปฏิบัติงานในแต่ละกลุ่มงาน
จัดบรรยากาศบริเวณรอบภายนอกให้ร่มรื่น สะอาด น่าพักผ่อนและเสมือนบ้านที่น่าอยู่
จัดบรรยากาศที่ไม่เป็นทางการในการพูดคุยและช่วยเหลือเอื้ออาทรในการอยู่ร่วมกัน
บุคลากรอุทิศตนในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน
บุคลากรมีความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในทีมงาน
บุคลากรส่วนใหญ่สามารถทำงานเป็นทีมสู่เป้าหมายตามวิสัยทัศน์ขององค์การ
บุคลากรทุกคนในทีมงานยอมรับในความสามารถและความแตกต่างระหว่างบุคคล
ทีมงานฝ่ายบริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏมีการมอบหมายงานปฏิบัติงานสู่ทีมงานระดับล่างอย่างเหมาะสม
บุคลากรส่วนใหญ่ในทีมงานสามารถปฏิบัติงานแทนกันได้
มีการนิเทศ ติดตาม แนะนำช่วยเหลือซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอ
บรรยากาศในการทำงาน
องค์ประกอบหลักที่ 5
การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม
มีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
เปิดโอกาสในการพัฒนาตามความต้องการของตนเองเป็นสำคัญ
มีการจัดระบบการให้คุณให้โทษที่มีคุณธรรม
มีการยกย่องชมเชยและเสนอความคิดความชอบโดยเน้นทีมงานเป็นส่วนใหญ่
ส่งเสริมให้ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน
มีความพยายามปฏิบัติงานให้ดีขึ้น แม้เมื่อมีสิ่งไม่ราบรื่นเกิดขึ้นก็ตาม
อุทิศตนเพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามยุทธศาสตร์และเป้าหมายขององค์การ
บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน
การจูงใจ

ภาพที่ 2.11 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้
องค์ประกอบย่อย
องค์ประกอบหลัก
บุคลากรประพฤติ ปฏิบัติงานอย่างมีความมุ่งมั่นตั้งใจทำงานสำเร็จ
บุคลากรมีการปรับเปลี่ยนค่านิยม พฤติกรรมยึดแนวการทำงานที่เปิดรับ แบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน
บุคลากรกล้าเสี่ยงและนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ร่วมกัน
บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีมด้วยความสมัครใจ
บุคลากรสร้างบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงานในเชิงบวก
สนับสนุนให้บุคลากรมีปฏิสัมพันธ์เพื่อสร้างวัฒนธรรมใหม่อันดีงามร่วมกัน
บุคลากรแสดงความชื่นชมยินดีมากกว่าการตำหนิ
วัฒนธรรมองค์การ
มีการจัดโครงสร้างการบริหารงาน ความรับผิดชอบของหน่วยงานต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมชัดเจน
มีการกระจายอำนาจในการทำงาน
บุคลากรต่างทำหน้าที่ของตนอย่างประสานสัมพันธ์กับฝ่ายอื่น ๆ
มีการจัดโครงสร้างที่มีโอกาสติดต่อกับบุคคลภายนอกได้
มีความร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ
มีการกำหนดตัวบุคลากรที่รับผิดชอบงานสอดคล้องกับความรู้ความสามารถ
มีการรายงาน การกำหนดความสัมพันธ์ของสายงานบังคับบัญชา
มีการตัดสินใจ มีความเป็นอิสระในการทำงาน
มีความคล่องตัวในการประสานงานกับทีมข้ามสายงานหรือระหว่างฝ่ายอื่นๆ
โครงสร้างองค์การ
องค์ประกอบหลักที่ 6
การปรับเปลี่ยนองค์การ
ระบบการปฏิบัติงานสอดประสานกันอย่างดีกับทุกหน่วยงาน
มีระบบเสริมขวัญกำลังใจที่ดี
มีมาตรฐานสามารถตรวจสอบการเรียนรู้ของบุคลากรได้
มีการส่งบุคลากรเข้าอบรมให้เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ
มีการจัดระบบติดต่อประสานงานภายในที่สะดวกรวดเร็ว
มีมาตรฐานและตัวชี้วัดวัดความสำเร็จขององค์การ
มีระบบการกำกับ ติดตาม และประเมินผลสัมฤทธิ์ที่มีประสิทธิภาพ
ระบบองค์การ

ภาพที่ 2.11 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้
องค์ประกอบย่อย
องค์ประกอบหลัก
มีกระบวนการจัดการความรู้ โดยการใช้เทคโนโลยี
มีการนำเทคโนโลยีมาช่วยให้การปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ
มีการเก็บ ประมวล ถ่ายทอดข้อมูลความรู้โดยใช้เทคโนโลยีได้
มีการสร้างองค์ความรู้และเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศที่เป็นพื้นฐานองค์ความรู้ขององค์การ
มีการแสวงหาเทคโนโลยีทางการสื่อสารมาลดค่าใช้จ่ายในการติดต่อประสานงาน
มีการพัฒนาระบบฐานข้อมูลองค์ความรู้ขององค์การ โดยใช้เทคโนโลยี
มีระบบสารสนเทศช่วยประมวลความรู้และประสบการณ์ไว้ได้เป็นอย่างดี
มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาออกแบบการเรียนรู้
เทคโนโลยีสารสนเทศ
บุคลากรมีความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีอื่น
มีการอบรม สัมมนาให้กับบุคลากรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านเทคโนโลยี
มีการแสวงหาแนวทางพัฒนาเทคโนโลยีพื้นฐาน และเทคโนโลยีสมัยใหม่ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน
บุคลากรสามารถใช้คอมพิวเตอร์ในการสืบค้นข้อมูลทางอินเตอร์เน็ต
บุคลากรสามารถใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารภายในองค์การได้อย่างเหมาะสม
เทคโนโลยีพื้นฐานการเรียนรู้
องค์ประกอบหลักที่ 7
การใช้เทคโนโลยี
มีการนำวิทยาการคอมพิวเตอร์เข้ามาสนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึง
มีการเก็บ ประมวล ซึ่งจะช่วยทำให้มีการกระจายข้อมูลข่าวสารได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็วมากขึ้น
มีการนำเทคโนโลยีการสื่อสารมาใช้ในการผลิตสื่อด้านการจัดการเรียนการสอนออนไลน์ (E-Learning)
มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน
มีการจัดซื้อ จัดหาคอมพิวเตอร์มาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ
มีการนำระบบ LAN มาใช้ในการเชื่อมโยงข้อมูล
มีการมอบหมายความรับผิดชอบในการบำรุงรักษาอุปกรณ์เทคโนโลยี
มีการใช้เทคโนโลยีในการจัดเก็บข้อมูลความรู้ต่าง ๆ
อิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน

ภาพที่ 2.11 (ต่อ)

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาตัวบ่งชี้

2.3.1 ความหมายของตัวบ่งชี้และตัวบ่งชี้ทางการศึกษา

2.3.1.1 ความหมายของตัวบ่งชี้

คำว่า " ตัวบ่งชี้ (Indicator) " อาจมีชื่อเรียกอื่นอีกหลายคำเท่าที่ปรากฏ อาทิเช่น ดัชนี ตัวบ่งชี้ ตัวชี้นำ หรือเครื่องมือชี้วัด เป็นต้น ซึ่งแต่ละคำก็มีความหมายในลักษณะเดียวกันคือเป็นเครื่องแสดงสภาวะหรือชี้สภาพการณ์ที่เกิดขึ้นหรือเปลี่ยนแปลงไป การเลือกใช้แต่ละคำก็ขึ้นอยู่กับมติของหน่วยงานที่มีหน้าที่ในการจัดเก็บข้อมูล สำหรับในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้คำว่า "ตัวบ่งชี้" เนื่องจากเป็นคำที่มีความหมายครอบคลุม เป็นกลางกว่าคำอื่น ๆ และในวงการศึกษาปัจจุบันก็นิยมใช้ในการประเมินการดำเนินงานทางด้านการศึกษาระดับต่าง ๆ ทั่วไป ซึ่งมีผู้ให้ความหมายของตัวบ่งชี้ ดังนี้

ตามความหมายในพจนานุกรมออกซ์ฟอร์ด (Johnstone, 1981, p.2; Oxford Dictionary, 1998, pp.411 – 412) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ตัวบ่งชี้ หมายถึง สิ่งที่บ่งสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ส่วนในพจนานุกรมเวบส์เตอร์ (Johnstone,1981, p.2; Wedster Dictionary, 1995, pp.591--592) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ตัวบ่งชี้ หมายถึง สิ่งที่บ่งชี้หรือสิ่งที่ชี้บอกสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่อาจจะมากกว่าหรือน้อยกว่าความเป็นจริงได้บ้าง

Johnstone (1981อ้างถึงใน นงลักษณ์ วิรัชชัย และสุวิมล ว่องวาณิช, 2541, น.52) ได้สรุปลักษณะทั่วไปของตัวบ่งชี้ (Indicator) เพื่อให้เข้าใจความหมายของตัวบ่งชี้ไว้ 5 ประการ

ประการแรก ตัวบ่งชี้ต้องให้สารสนเทศเกี่ยวกับสภาพที่ศึกษาอย่างกว้าง ๆ ไม่จำเป็นต้องให้สารสนเทศที่ละเอียด ถูกต้อง แม่นยำ เปรียบได้กับกระดาษลิตมัสซึ่งบ่งบอกสภาพความเป็นกรด/ด่างได้ โดยไม่ต้องให้ค่า Ph ซึ่งบอกความเป็นกรด/ด่างได้อย่างละเอียดถี่ถ้วน

ประการที่สอง ตัวบ่งชี้ที่มีลักษณะเป็นตัวแปรรวมสร้างขึ้นจากการรวมตัวแปรที่ได้สารสนเทศแต่ละด้าน (facet) ประกอบกันเป็นภาพกว้าง ๆ ของสิ่งที่จะศึกษา

ประการที่สาม ค่าของตัวบ่งชี้แสดงถึงปริมาณและการแปลความหมายต้องมีการเปรียบเทียบเกณฑ์/มาตรฐานที่กำหนดขึ้นในตอนพัฒนาตัวบ่งชี้

ประการที่สี่ ตัวบ่งชี้ต้องให้สารสนเทศ ณ จุดเวลา/ช่วงเวลาเฉพาะเมื่อนำตัวบ่งชี้จากช่วงเวลาหลายจุดมาเทียบกันจะต้องแสดงสภาพการเปลี่ยนแปลงของสิ่งที่ต้องการศึกษาได้

ประการสุดท้าย ตัวบ่งชี้เป็นหน่วยพื้นฐาน (basic units) สำหรับการพัฒนาทฤษฎี ซึ่งมีความสำคัญยิ่งสำหรับศาสตร์ทุกสาขา

โชคชัย สิรินพมณี (2540, น.11) ได้ให้ความหมายว่า ตัวบ่งชี้ หมายถึง สารสนเทศที่ใช้บ่งบอกสถานภาพหรือลักษณะการดำเนินงานของหน่วยงานหรือองค์การในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งว่า

มีผลการดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายและคุณภาพเป็นตัวเลขเพื่อนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ได้

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ (2539, น.3) ให้ความหมายของตัวบ่งชี้ว่า เป็นมาตรวัด (Measurement) ที่ใช้วัดอัตราหรือระดับของผลการปฏิบัติงานหรือการดำเนินงานของหน่วยงานซึ่งหน่วยงานนั้นอาจเป็นตัวบุคคล กลุ่มบุคคล องค์การที่เป็นส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจหรือธุรกิจเอกชน ไม่ว่าจะอยู่ในระดับใดและมีวัตถุประสงค์อย่างไร

สมเกียรติ ทานอก (2539, น.12) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ตัวบ่งชี้ หมายถึง สารสนเทศที่บ่งบอกสภาพหรือสภาวะในลักษณะใดลักษณะหนึ่งหรือปัญหาที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง ในเชิงปริมาณหรือคุณภาพ โดยการนำข้อมูลหรือตัวแปรหรือข้อเท็จจริงมาสัมพันธ์กันเพื่อให้เกิดคุณค่าที่สามารถชี้ให้เห็นสภาพการณ์ที่ต้องการศึกษาหรืออธิบายซึ่งสารสนเทศที่ได้นี้อาจจะอยู่ในรูปของข้อความ ตัวประกอบ ตัวแปรหรือค่าที่สังเกตได้เป็นตัวเลข นอกจากนี้จะเห็นว่าตัวบ่งชี้มีความหมายครอบคลุมถึงดัชนีด้วย โดยที่ดัชนีนั้นเน้นที่ค่าสังเกตได้ในรูปของตัวเลขเท่านั้น

ชลันดา อินทร์เจริญ (2537, น.54) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ตัวบ่งชี้ หมายถึง ข้อความที่ใช้บ่งบอกสภาพหรือสภาวการณ์ในลักษณะใดลักษณะหนึ่งในเชิงปริมาณหรือคุณภาพของสภาพการณ์นั้น ๆ ซึ่งจะเป็นการนำเอาข้อมูล ตัวแปรหรือข้อเท็จจริงมาสัมพันธ์กัน เพื่อให้เกิดคุณค่าที่สามารถชี้ให้เห็นลักษณะของสภาพการณ์นั้น ๆ

ศิริชัย กาญจนวาสี (2537, น.68) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ตัวบ่งชี้ หมายถึง ตัวประกอบ ตัวแปรหรือค่าที่สังเกตได้ซึ่งใช้บ่งบอกสถานภาพหรือสะท้อนลักษณะการดำเนินงาน หรือผลการดำเนินงาน ตัวอย่างเช่น ตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการเรียนการสอนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย อาจเป็น GPA ของนักเรียน อัตราการสอบเข้าเรียนในมหาวิทยาลัยได้ อัตราการได้งานทำ เป็นต้น

จากข้างต้นสามารถสรุปความหมายของตัวบ่งชี้ ได้ว่า ตัวบ่งชี้ (Indicator) หมายถึง สารสนเทศที่บ่งบอกสภาวะหรือสภาพการณ์ในลักษณะใดลักษณะหนึ่งของสิ่งที่เราสนใจ ซึ่งสารสนเทศดังกล่าวอาจอยู่ในรูปของข้อความ ตัวประกอบ ตัวแปรหรือค่าที่สังเกตได้จากตัวเลขหรือข้อเท็จจริงมาสัมพันธ์กันเพื่อให้เกิดค่าหรือคุณค่าที่สามารถชี้ให้เห็นลักษณะของสภาพการดำเนินงานหรือผลการดำเนินงานนั้น ๆ ในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้

2.3.1.2 ความหมายตัวบ่งชี้ทางการศึกษา

ตัวบ่งชี้ทางการศึกษา (Educational Indicators) หมายถึง ตัวบ่งชี้ที่นำมาใช้วัดหรือชี้สภาพการณ์ของการศึกษา ในช่วงเวลาที่ต้องการวัดหรือตรวจสอบ (พรเทพ เมืองแมน, 2546, น.31 อ้างถึงใน เจือจันทร์ จงสถิตอยู่ และแสวง ปิ่นมณี, 2533, น.1)

2.3.2 ประเภทของตัวบ่งชี้

ประเภทของตัวบ่งชี้นั้นมีหลายประเภท ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวิธีและเกณฑ์ที่ใช้ในการแบ่ง บางเกณฑ์อาศัยวิธีการนำไปใช้ บางเกณฑ์อาศัยแนวคิดในการสร้างตัวบ่งชี้ ฯลฯ ซึ่งการแบ่งประเภทของตัวบ่งชี้ตามแนวของนักวางแผนและนักกำหนดตัวบ่งชี้จะคำนึงถึงที่มาและประโยชน์ในการใช้สอยเป็นสำคัญ โดยอาจแบ่งเป็นตัวบ่งชี้ที่เป็นดัชนีแสดงลักษณะเฉพาะเรื่อง(Single Index) ดัชนีเฉพาะกลุ่ม (Compound Index) และดัชนีรวม (Composite Index) แต่ถ้ากำหนดโดยอาศัยทัศนะเชิงระบบด้วยการมองตามระบบการศึกษาแล้วจะกำหนดตัวบ่งชี้เป็น 3 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ ตัวบ่งชี้ทางด้านปัจจัยนำเข้า (Input Indicators) ตัวบ่งชี้ด้านกระบวนการ (Process Indicators) ตัวบ่งชี้ทางด้านผลผลิตหรือผลงาน (Product or Output Indicators)(ชินภัทร ภูมิรัตน, 2538 อ้างถึงใน อาทิตยา ดวงมณี, 2540, น.14)

Johnstone (1981 อ้างถึงใน โชคชัย สิรินพมณี, 2540, น.13-14) ได้แบ่งประเภทของตัวบ่งชี้ทางการศึกษาโดยอาศัยแนวการใช้ตัวแปรต่าง ๆ ที่นำมากำหนดเป็นเครื่องชี้ 3 ประเภท คือ

1. ตัวบ่งชี้ที่เป็นตัวแทน (Representative Indicators) ตัวบ่งชี้ประเภทนี้ใช้มากในงานวิจัย งานบริหารและงานวางแผน ตัวบ่งชี้ตัวแทน คือ การเลือกเอาตัวแปรหนึ่งมาเป็นตัวแทนเพื่อช่วยชี้หรือสะท้อนให้เห็นแง่มุมของระบบการศึกษา เช่น อัตราการรู้หนังสือการเลือกเอาเฉพาะตัวแปรใดตัวแปรหนึ่งมาใช้เป็นตัวบ่งชี้เพื่อแสดงความพยายามของการจัดการศึกษานี้ เป็นเรื่องที่แต่ละบุคคลเลือกกำหนดเอง โดยมิได้มีเหตุผลอ้างอิงชัดเจนว่าเหตุใดจึงเลือกตัวแปรนี้โดยไม่เลือกตัวแปรอื่น การขาดเหตุผลอ้างอิงเช่นนี้เป็นผลทำให้ไม่สามารถสรุปผลทั่วไปได้หรือไม่สามารถนำไปเปรียบเทียบระหว่างงานวิจัยที่คล้ายคลึงกัน

2. ตัวบ่งชี้เดี่ยว (Disaggregative Indicators) เป็นตัวบ่งชี้ที่ถูกนำมาจำแนกออกเป็นเดี่ยว ๆ และตัวแทนที่จะใช้ตัวแปรใดตัวแปรหนึ่ง เพื่ออธิบายเรื่องหนึ่ง ตัวบ่งชี้ประเภทนี้ต้องอาศัยความหมายของแต่ละตัวแปร เพื่ออธิบายแต่ละส่วนหรือแต่ละองค์ประกอบของระบบการศึกษา และในหลักการตัวแปรที่กำหนดแต่ละตัวจะเป็นอิสระจากตัวแปรอื่น ๆ เพื่อมิให้มีข้อมูลซ้ำกันในชุดของตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้หรือแท้ที่จริงเป็นเพียงตัวแปรซึ่งถูกนำมาจำแนกออกมาโดด ๆ นี้จะช่วยให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจนของแต่ละเรื่องหรือแต่ละองค์ประกอบหรือแต่ละส่วนของการศึกษา แต่ถ้าดำเนินงานให้ครบถ้วนก็เป็นเรื่องยืดยาวและยุ่งยากเพราะจะมีตัวแปรยาวเหยียดเต็มไปหมด ทำให้ไม่สามารถนำไปใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และถ้าจะนำไปใช้เพื่ออธิบายเพียงบางส่วนก็เกิดปัญหาในความไม่ถูกต้อง การใช้ตัวบ่งชี้ประเภทนี้มักจะไม่อยู่ในรูปแบบที่เหมาะสม นอกจากนี้จะทำให้การวัดในเรื่องต่าง ๆ ที่คิดว่าสำคัญนั้นซ้ำซ้อนกัน ลักษณะของตัวบ่งชี้ประเภทนี้จะไม่ช่วยอธิบายลักษณะของระบบการศึกษาได้ถูกต้อง

3. ตัวบ่งชี้รวม (Composite indicators) เป็นการรวมตัวแปรทางการศึกษาที่สำคัญ ๆ จำนวนหนึ่งซึ่งได้จากการลงความเห็นในหมู่นักวิจัยหรือนักวางแผนหรือการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor analysis) เข้าด้วยกัน มีการถ่วงน้ำหนักของตัวแปรแต่ละตัวตามที่ได้จากการลงความเห็นของนักวิจัยหรือนักวางแผนหรือผู้เชี่ยวชาญหรือการวิเคราะห์องค์ประกอบ แล้วคำนวณหาค่าตัวบ่งชี้รวมออกมา ตัวบ่งชี้ประเภทนี้จึงสามารถอธิบายลักษณะหรือสถานการณ์ของการศึกษาให้เป็นเรื่องเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของการพิจารณาตัวบ่งชี้ในการนำไปใช้ในการวางแผน การกำหนดนโยบายที่ต้องการพิจารณาในด้านหรือมิติต่าง ๆ พร้อม ๆ กัน ไม่ใช่แยกพิจารณาเป็นส่วน ๆ ซึ่งค่าที่ได้ของตัวบ่งชี้นี้จะเป็นค่าชี้วัดรวม เพื่อบ่งบอกถึงสภาพโดยรวมของระบบการศึกษา และสามารถอธิบายสภาพการณ์ของระบบการศึกษาได้ดีกว่าตัวบ่งชี้ที่เป็นตัวแทน และตัวบ่งชี้เดี่ยว

2.3.3 คุณสมบัติของตัวบ่งชี้

คุณสมบัติที่ดีของตัวบ่งชี้ (ผดุงชัย ภู่พัฒน์, 2545, น.174)

1) สอดคล้องกับประเด็นที่ต้องการวัด มีความตรง (validity) และมีความเที่ยง (reliability)

2) เป็นรูปธรรม วัดหรือสังเกตได้อย่างชัดเจน

3) มีความเชื่อถือได้และได้รับการยอมรับจากผู้เกี่ยวข้อง

4) มีความไวต่อความแตกต่าง (sensitivity) (วัดความแตกต่างระหว่างหน่วยวิเคราะห์ได้อย่างถูกต้อง)

คุณสมบัติของตัวบ่งชี้ที่ดี มีคุณสมบัติที่สำคัญดังนี้ (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2544)

1. ความตรง (validity) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องบ่งชี้ได้ตามคุณลักษณะที่ต้องการวัดได้อย่างถูกต้องแม่นยำ ซึ่งมีลักษณะสำคัญดังนี้

1.1 มีความตรงประเด็น (relevant) ตัวบ่งชี้ต้องชี้วัดได้ตรงประเด็น มีความเชื่อมโยงสัมพันธ์หรือเกี่ยวข้องโดยตรงกับคุณลักษณะที่มุ่งวัด เช่น GPA ใช้เป็นตัวบ่งชี้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนโดยทั่วไป

1.2 มีความเป็นตัวแทน (representative) ตัวบ่งชี้จะต้องมีความเป็นตัวแทนคุณลักษณะที่มุ่งวัดหรือมีมุมมองที่คลอบคลุมองค์ประกอบที่สำคัญของคุณลักษณะที่มุ่งวัดอย่างครบถ้วน เช่น อุณหภูมิร่างกายเป็นตัวบ่งชี้สภาวะการมีไข้ของผู้ป่วย

2. ความเที่ยง (reliability) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องบ่งชี้คุณลักษณะที่มุ่งวัดได้อย่างน่าเชื่อถือคงเส้นคงวา หรือบ่งชี้ได้คงที่เมื่อทำการวัดซ้ำในช่วงเวลาเดียวกัน ซึ่งมีลักษณะสำคัญดังนี้

2.1 มีความเป็นปรนัย (objectivity) ตัวบ่งชี้ต้องชี้วัดได้อย่างเป็นปรนัย การตัดสินใจเกี่ยวกับค่าของตัวบ่งชี้ควรขึ้นอยู่กับสภาวะที่เป็นอยู่หรือคุณสมบัติของสิ่งนั้นมากกว่าที่จะขึ้นอยู่กับความรู้สึกตามอัตวิสัย

2.2 มีความคลาดเคลื่อนต่ำ (minimum Error) ตัวบ่งชี้ต้องชี้วัดได้อย่างมีความคลาดเคลื่อนต่ำ ค่าที่ได้จะต้องมาจากแหล่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือ

3. ความเป็นกลาง (neutrality) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องบ่งชี้ด้วยความเป็นกลาง ปราศจากความลำเอียง (bias) ไม่โน้มเอียงเข้าหาฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ไม่ชี้นำโดยการเน้นการบ่งชี้เฉพาะลักษณะความสำเร็จหรือความล้มเหลวหรือความไม่ยุติธรรม

4. ความไว (sensitivity) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องมีความไวต่อคุณลักษณะที่มุ่งวัด สามารถแสดงความผันแปรหรือความแตกต่างระหว่างหน่วยวิเคราะห์ได้อย่างชัดเจน โดยตัวบ่งชี้จะต้องมีมาตรและหน่วยวัดที่มีความละเอียดเพียงพอ

5. สะดวกในการนำไปใช้ (practicality) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องสะดวกในการนำไปใช้ ซึ่งมีลักษณะสำคัญดังนี้

5.1 เก็บข้อมูลง่าย (availability) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องสามารถนำไปใช้วัดหรือเก็บข้อมูลได้สะดวก สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลจากการตรวจ นับ วัด หรือสังเกตได้ง่าย

5.2 แปลความหมายง่าย (interpretability) ตัวบ่งชี้ที่ดีควรให้ค่าการวัดที่มีจุดสูงสุดและต่ำสุด เข้าใจง่ายและสามารถสร้างเกณฑ์ตัดสินคุณภาพได้ง่าย

นอกจากนี้ สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ (2539, น.4 – 7) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของตัวบ่งชี้ที่ดีไว้ คือ

1. มีความเป็นกลาง (Neutrality) หมายถึง ความไม่ลำเอียงของตัวบ่งชี้ ยกตัวอย่างเช่น ตัวบ่งชี้ผลิตภาพของแรงงาน (labor productivity) ซึ่งวัดด้วยอัตราส่วนระหว่างรายได้ต่อค่าใช้จ่ายแรงงาน เมื่อนำตัวบ่งชี้ไปใช้ในหน่วยงาน ประเภทผลิตและประเภทบริการ จะทำให้ขาดความเป็นกลาง เพราะการปฏิบัติงานประเภทบริการนั้นต้องใช้บุคลากรจำนวนมาก ส่วนการปฏิบัติงานประเภทการผลิตใช้เครื่องจักรกลมากกว่าแรงงาน

2. มีความเป็นวัตถุวิสัย (Objectivity) หมายถึง การตัดสินเกี่ยวกับค่าของตัวบ่งชี้มิได้เกิดจากการคิดเอาเองของผู้วิจัย แต่ขึ้นอยู่กับสภาวะที่เป็นอยู่หรือเป็นรูปธรรม

3. มีความไวต่อความแตกต่าง (Sensitivity) หมายถึง ความสามารถของตัวบ่งชี้ที่จะวัดความแตกต่างระหว่างหน่วยวิเคราะห์ได้อย่างถูกต้อง

4. ค่าของมาตรวัด หรือตัวบ่งชี้ที่ได้ควรมีความหมาย หรือตีความได้อย่างสะดวก (Meaningfulness & Interpretability) กล่าวคือ ค่าของมาตรวัดควรมีจุดสูงสุดและต่ำสุดที่ง่ายต่อ

ความเข้าใจ เช่น มีค่าอยู่ระหว่าง 0 ถึง 10 หรือระหว่าง 0 ถึง 100 ค่าของตัวบ่งชี้ที่ได้จากการวัด หากอยู่ที่ 60 จะตีความได้ว่าสูงกว่าค่าเฉลี่ย (50) เพียงเล็กน้อย แต่หากค่าของมาตรวัดและตัวบ่งชี้ไม่มีค่าสูงสุด (หรือต่ำสุด) ที่แน่นอน เช่น วัดออกมาแล้วได้ 50 หรือ 120 ก็ไม่ทราบว่า 50 หรือ 120 นั้น จะตีความได้อย่างไร

5. ความถูกต้องในเนื้อหาของตัวบ่งชี้ที่นำมาใช้ (Content Validity) ในการศึกษาหรือพัฒนาตัวบ่งชี้ จะต้องศึกษาให้แน่ชัดว่าเนื้อหาในเรื่องที่ศึกษานั้นๆ คืออะไร ตัวบ่งชี้ที่ดีต้องมีความถูกต้องในเนื้อหาที่ต้องการวัด

6. ความถูกต้องในการพัฒนาตัวบ่งชี้ (Development Validity) การพัฒนาตัวบ่งชี้ คือการนำเอาตัวแปรหลายๆ ตัวมารวมกัน ไม่ว่าจะนำมาบวกกันหรือคูณกัน ความถูกต้องในการพัฒนาจึงขึ้นอยู่กับความสามารถพิสูจน์ได้ในเชิงทฤษฎีสอดคล้องกับเชิงประจักษ์ตามที่ปรากฏ

2.3.4 ลักษณะที่สำคัญของตัวบ่งชี้

ลักษณะที่สำคัญของตัวบ่งชี้ มี 5 ประการ ดังนี้ (Johnstone, 1981)

1. ตัวบ่งชี้สามารถให้สารสนเทศเกี่ยวกับสิ่ง หรือสภาพที่ศึกษาอย่างกว้างๆ ตัวบ่งชี้ที่นำมาใช้ในด้านสังคมศาสตร์ให้สารสนเทศที่ถูกต้องแม่นยำไม่มากก็น้อยแต่ไม่จำเป็นต้องถูกต้องแม่นยำอย่างแน่นอน

2. ตัวบ่งชี้มีลักษณะที่แตกต่างไปจากตัวแปร เนื่องจากตัวบ่งชี้เกิดจากการรวมตัวแปรหลายๆ ตัวที่มีความสัมพันธ์กันเข้าด้วยกันเพื่อให้เห็นภาพรวมของสิ่งหรือสภาพที่ต้องการศึกษา แต่ตัวแปรจะให้สารสนเทศของสิ่งหรือสภาพที่ต้องการศึกษาเพียงด้านเดียวเพราะว่ามีลักษณะที่เฉพาะเจาะจง เช่น อัตราส่วนของครูต่อนักเรียน

3. ตัวบ่งชี้จะต้องกำหนดเป็นปริมาณ ตัวบ่งชี้ต้องแสดงสภาพที่ศึกษาเป็นค่าตัวเลขหรือปริมาณเท่านั้น ในการแปลความหมายค่าของตัวบ่งชี้จะต้องนำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ดังนั้นในการสร้างตัวบ่งชี้จะต้องมีการกำหนดความหมายและเกณฑ์ของตัวบ่งชี้อย่างชัดเจน

4. ตัวบ่งชี้จะเป็นค่าชั่วคราว จะมีค่า ณ จุดเวลา หรือช่วงเวลานั้นๆ เมื่อเวลาเปลี่ยนไปค่าตัวบ่งชี้ก็สามารถเปลี่ยนแปลงได้

5. ตัวบ่งชี้เป็นหน่วยพื้นฐานในการพัฒนาทฤษฎี

2.3.5 ความสำคัญของตัวบ่งชี้ทางการศึกษา

ตัวบ่งชี้ทางการศึกษามีความสำคัญที่สรุปได้ ดังนี้

1. ตัวบ่งชี้ทางการศึกษาเป็นเครื่องชี้ให้ผู้บริหาร นักวางแผน นักวิจัย และบุคคลที่เกี่ยวข้องได้ทราบถึงสภาพทางการศึกษาโดยทั่วไป เพื่อประโยชน์ในการวางแผนและการจัดวาง

นโยบายในอนาคต นโยบายทางการศึกษาที่ดีจะถูกกำหนดขึ้นโดยอาศัยข้อมูลอันเป็นข้อเท็จจริงทางการศึกษา นอกจากนี้ข้อมูลที่จะใช้ในการตัดสินใจต้องเป็นข้อมูลที่ถูกต้องมีคุณค่าเพื่อช่วยในการตัดสินใจ

2. ตัวบ่งชี้ใช้ในการตรวจสอบ ติดตามระบบการศึกษา ถ้าไม่มีเครื่องชี้บอกทำให้เราบอกสภาพการณ์ทางการศึกษาได้ยาก

3. ตัวบ่งชี้มีความสำคัญในการพัฒนาระบบการศึกษา เช่น การวิเคราะห์ภาคตัดขวางเพื่อการเปรียบเทียบหรือการติดตามผลระยะยาว

2.3.6 วัตถุประสงค์ในการพัฒนาตัวบ่งชี้ทางการศึกษา

วัตถุประสงค์ในการพัฒนาตัวบ่งชี้ทางการศึกษา มีดังนี้ (Johnstone, 1981, น.6-13)

1) เพื่อใช้ในการกำหนดนโยบาย (The Statement Policy) โดยทั่วไปปัญหาหลักของการวางแผนที่พบได้บ่อยก็คือ การกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ในลักษณะกว้าง ๆ และคลุมเครือขาดความชัดเจนและขาดการระบุในลักษณะเฉพาะเจาะจง ซึ่งการนำตัวบ่งชี้ทางการศึกษามาใช้ในการกำหนดนโยบาย และวัตถุประสงค์ของแผนงานการจัดการศึกษา จะทำให้แผนงานการจัดการศึกษาที่กำหนดขึ้น มีการระบุตัวเลขที่เฉพาะเจาะจง จึงเป็นแผนงานที่มีความชัดเจนในการนำมากำหนดแนวทางการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี

2) เพื่อใช้ในการติดตามระบบการจัดการศึกษา (Monitoring Educational System) ระบบการจัดการศึกษา ย่อมมีการเปลี่ยนแปลงไปตามนโยบาย ในแต่ละยุคแต่ละสมัย หรือเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพการณ์ ทั้งที่ได้วางแผนไว้ หรือไม่ได้วางแผนไว้ก็ได้ ตัวบ่งชี้ทางการศึกษาจะเป็นสิ่งที่บ่งชี้ให้ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงของระบบการจัดการศึกษาในสภาพการณ์ต่าง ๆ ทั้งนี้ในการติดตามหรือตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงของระบบการจัดการศึกษาในสภาพการณ์ต่าง ๆ โดยอาศัยตัวบ่งชี้ทางการศึกษานั้น จะต้องกำหนดตัวบ่งชี้ในลักษณะที่สามารถนำไปใช้วัดได้อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

3) เพื่อใช้ในการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาระบบการจัดการศึกษา (Researching Educational System Development) การนำตัวบ่งชี้การศึกษามาใช้ประโยชน์ในการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาระบบการจัดการศึกษาที่ผ่านมามีจำนวนมาก เช่น การนำตัวบ่งชี้การศึกษาของระบบการจัดการศึกษาของแต่ละประเภท หรือแต่ละสถาบันมาเปรียบเทียบกันเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้พัฒนาระบบการจัดการศึกษา การนำตัวบ่งชี้มาใช้ประเมินคุณภาพการจัดการศึกษาของสถาบันการศึกษาเป็นต้น

4) เพื่อใช้ในการจัดอันดับคุณภาพของสถาบันการศึกษา (Classifying Educational System) การจัดอันดับคุณภาพของสถาบันการศึกษา โดยการนำตัวบ่งชี้ทางการศึกษามาใช้เป็นสิ่ง

ชี้วัดความมีคุณภาพของสถาบันการศึกษานั้น ได้ดำเนินมานานแล้วในต่างประเทศ เช่น ในสหรัฐอเมริกา อังกฤษ และเยอรมัน เป็นต้น และในปัจจุบันก็ได้มีการจัดอันดับคุณภาพของสถาบันการศึกษาในประเทศแถบทวีปเอเชีย โดยอาศัยตัวบ่งชี้ทางการศึกษาที่ครอบคลุมองค์ประกอบของระบบการจัดการศึกษา เช่น ความมีชื่อเสียงของสถาบันการศึกษา อาจารย์ ผลงานวิจัย และ งบประมาณค่าใช้จ่ายต่อหัวนักศึกษา เป็นต้น มาเป็นตัวบ่งชี้คุณภาพของสถาบัน ดังที่นิตยสารเอเชียวีคได้จัดทำขึ้น และตีพิมพ์เผยแพร่ไปทั่วโลก

2.3.7 ลักษณะของตัวบ่งชี้ทางการศึกษา

ลักษณะของตัวบ่งชี้ทางการศึกษามีลักษณะสำคัญ 5 ประการ คือ (เพชรา พิพัฒน์สันติกุล, 2548, น.235)

1) ให้สารสนเทศเกี่ยวกับสภาพที่ศึกษาอย่างกว้าง ๆ ไม่จำเป็นต้องละเอียด แต่มีความถูกต้อง แม่นยำ

2) มีลักษณะเป็นตัวแปรรวม สร้างขึ้นจากการรวมตัวแปรที่ให้สารสนเทศแต่ละด้าน (facet)

3) ค่าของตัวบ่งชี้แสดงถึงปริมาณและการแปลความหมายซึ่งมีการเปรียบเทียบกับเกณฑ์/มาตรฐานที่กำหนด

4) ให้สารสนเทศ ณ จุดเวลา/ ช่วงเวลาเฉพาะ เมื่อนำตัวบ่งชี้จากช่วงเวลาหลายจุดมาเทียบกัน โดยสามารถแสดงสภาพการเปลี่ยนแปลงของสิ่งที่ต้องการศึกษาได้

5) เป็นหน่วยพื้นฐาน(units) สำหรับการพัฒนาทฤษฎีสำหรับศาสตร์ทุกสาขา

ลักษณะของตัวบ่งชี้ทางการศึกษาที่ดี ควรมีลักษณะดังนี้ (บุญใจ ศรีสถิตนรากูร,2543, น. 99) (อ้างถึงใน Ashworth and Harvey, 1994, pp.6 – 7 ; Cowman, 1996, p.626)

1) มีความสอดคล้องกับพันธกิจของสถาบัน ครอบคลุมบทบาทหลักของสถาบัน รวมทั้งครอบคลุมองค์ประกอบคุณภาพการจัดการศึกษา ทั้งในด้านปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิต

2) สามารถนำมาใช้ควบคุมและประเมินการจัดการศึกษาของสถาบัน หรือเป็นการประเมินตนเอง (Self Evaluation) เพื่อนำผลการประเมินที่ได้ มาพิจารณาปรับปรุงและพัฒนาการจัดการศึกษาของสถาบัน รวมทั้งนำมาใช้ในการวางแผน และการตัดสินใจ เพื่อการจัดการศึกษาของสถาบัน

3) มีความตรง (Validity) มีความเชื่อมั่น (Reliability) และเป็นที่ยอมรับของบุคลากรที่เกี่ยวข้องในสถาบัน

4) มีความชัดเจนไม่คลุมเครือ (Unambiguous) และไม่แปรผันง่ายนัก (Not Susceptibility)

นอกจากนี้ พสุ เดชะรินทร์ (2545, น.66 - 69) ได้กล่าวถึงตัวบ่งชี้ที่ดี (Characteristics of a Good Key Performance Indicators) ว่าควรจะประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ ดังนี้

1) มีความสอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ ภารกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์การ

2) ควรแสดงถึงสิ่งที่มีความสำคัญเท่านั้น ซึ่งตัวบ่งชี้ที่มีความสำคัญนั้นจะมี 2 ลักษณะ ได้แก่ตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงผลการดำเนินงานที่สำคัญขององค์การ หรือที่เรียกว่า Performance Indicators และตัวบ่งชี้ที่ใช้วัดกิจกรรมหรืองานที่มีความสำคัญแต่อาจจะไม่ค่อยผิดพลาด แต่ถ้ากิจกรรมเหล่านี้มีความผิดพลาดเมื่อไรจะก่อให้เกิดปัญหาอย่างใหญ่หลวงแก่องค์การ ซึ่งตัวบ่งชี้ในลักษณะนี้เรียกว่า Danger Indicators ตัวอย่างเช่น ในการขับรถยนต์ ตัวบ่งชี้ที่แสดงถึง Performance ของรถยนต์ได้แก่ในเรื่องของความเร็ว อัตราเร่ง อัตราการใช้น้ำมัน แต่ภายในรถยนต์แต่ละคันยังมีตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงการดำเนินงานของรถยนต์ที่ไม่ได้เป็นลักษณะของ Performance แต่เป็นการดำเนินงานที่มีความสำคัญและเมื่อมีความผิดพลาดเมื่อไรย่อมจะส่งผลต่อรถยนต์ทั้งคัน เช่น ที่วัดความร้อนของเครื่องยนต์ หรือ ไฟสัญญาณเตือนในเรื่องของน้ำมันเครื่อง เป็นต้น

3) ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ที่เป็นเหตุ (Leading Indicators) และผล (Lagging Indicators)

4) ประกอบด้วยมิติหรือมุมมองที่หลากหลาย เช่น ในการให้บริการ มิได้วัดผลจากผลการสำรวจกับผู้รับบริการเท่านั้น แต่ควรรวมถึงมุมมองด้านคุณภาพการให้บริการ และมุมมองด้านการพัฒนาองค์การที่เกี่ยวข้องด้วย

5) ตัวบ่งชี้ที่สร้างขึ้นจะต้องมีบุคคลหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบทุกตัว

6) ตัวบ่งชี้ที่สร้างขึ้นมา ควรเป็นตัวบ่งชี้ที่องค์การสามารถควบคุมได้อย่างน้อยร้อยละ 80 ของตัวบ่งชี้ทั้งหมด ทั้งนี้เนื่องจากถ้าภายในองค์การประกอบด้วยตัวบ่งชี้ที่ไม่สามารถควบคุมได้มากเกินไป จะทำให้ตัวบ่งชี้นั้นไม่สามารถแสดงถึงความสามารถในการดำเนินงานที่แท้จริงขององค์การ

7) เป็นตัวบ่งชี้ที่สามารถวัดได้และเป็นที่เข้าใจของบุคคลทั่วไป ไม่ใช่ตัวบ่งชี้ที่ผู้ที่เข้าใจมีเพียงแค่ผู้จัดทำตัวบ่งชี้เท่านั้น

8) จะต้องช่วยให้ผู้บริหารและบุคลากรสามารถติดตามการเปลี่ยนแปลงต่างๆได้ดี ในการใช้ตัวบ่งชี้ให้เกิดประโยชน์นั้น ไม่ใช่ใช้ตัวบ่งชี้เมื่อต้องการประเมินผลเท่านั้น แต่ควรจะใช้ตัวบ่งชี้ในการติดตามการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่สำคัญสำหรับองค์การ องค์การบางแห่งนำผลของตัวบ่งชี้ใส่ไว้ในระบบ Internet ภายในองค์การ โดยเป็นรูปกราฟิกที่เข้าใจง่าย และประกอบด้วยสีที่เข้าใจทั่วไปในระดับสากล ได้แก่ สีเขียว ซึ่งแสดงว่าตัวบ่งชี้นั้นบรรลุเป้าหมาย ปลอดภัย สีเหลือง

ซึ่งแสดงว่าผลการดำเนินงานตามตัวบ่งชี้นั้นเริ่มที่จะมีปัญหา และสีแดง ซึ่งแสดงว่าตัวบ่งชี้นั้นมีปัญหาเกิดขึ้น ผู้บริหารและบุคลากรสามารถที่จะเข้ามาตรวจสอบตัวบ่งชี้แต่ละตัว ทำให้สามารถทราบว่าการดำเนินงานของตนเอง หน่วยงานของตนเองและองค์การเป็นอย่างไร

9) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์การ ซึ่งเป็นข้อที่ควรระวังในการจัดทำตัวบ่งชี้ เนื่องจาก

9.1) เมื่อมีตัวบ่งชี้ โดยเฉพาะตัวบ่งชี้ของหน่วยงานแต่ละหน่วยงานจะทำให้แต่ละหน่วยงานต้องมีการแย่งชิงทรัพยากรภายในองค์การกัน เพื่อที่จะทำให้แต่ละฝ่ายบรรลุถึงเป้าหมายของตัวบ่งชี้ของตนเอง

9.2) การมีตัวบ่งชี้ของแต่ละหน่วยงาน ทำให้เกิดการไม่ร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานแต่ละหน่วยงาน เนื่องจากหน่วยงานทั้งหลายจะไม่ร่วมมือหรือช่วยเหลือกัน เพราะการช่วยเหลือหน่วยงานอื่นจะทำให้หน่วยงานของตนเองไม่บรรลุถึงเป้าหมาย ที่กำหนดขึ้น

สำหรับ ฮาร์ท (2000, online) กล่าวว่า ตัวบ่งชี้ที่มีประสิทธิภาพ (Effective Indicators) มีลักษณะดังนี้

1) ต้องตรงประเด็น (Relevant) ตัวบ่งชี้ต้องแสดงให้เห็นถึงระบบต่าง ๆ ของสิ่งที่เราต้องการศึกษา

2) ต้องเข้าใจง่าย (Easy to Understand) โดยเฉพาะกับบุคคลที่ไม่มีความรู้ในขอบข่ายที่ศึกษา

3) เชื่อถือได้ (Reliable) สามารถเชื่อถือในข้อมูลที่ตัวบ่งชี้นั้นกำหนดให้

4) นำไปสู่ข้อมูล (Accessible Data) ตัวบ่งชี้สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลได้

2.3.8 กรอบความคิดเพื่อกำหนดตัวบ่งชี้ทางการศึกษา

ในการกำหนดตัวบ่งชี้ทางการศึกษา ได้อาศัยแนวความคิด "การวิเคราะห์เชิงระบบ" (System Analysis Theory) มาเป็นกรอบ โดยพิจารณาว่าการศึกษาเป็นระบบ ๆ หนึ่งและมีความสัมพันธ์กับระบบย่อยอื่น ๆ ในสังคม ซึ่งได้แก่ ระบบเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองโดยถือว่าระบบการศึกษามีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการช่วยพัฒนาสังคม

โดยแนวคิดดังกล่าว ระบบการศึกษาจะประกอบด้วยส่วนสำคัญ ๆ 3 ส่วนด้วยกันคือ ปัจจัย กระบวนการ และผลผลิต ซึ่ง Johnstone (1981 อ้างถึงใน โชคชัย สิรินพมณี, 2540, น.15-18) ได้กำหนดนิยามสำหรับการจัดทำตัวบ่งชี้ทางการศึกษาไว้ดังนี้

ตัวบ่งชี้ทางการศึกษาที่เป็นปัจจัย คือ ตัวบ่งชี้เกี่ยวข้องกับปัจจัยเชิงปริมาณที่ระบบการศึกษาจะนำมาใช้หรือตัวบ่งชี้ที่เกี่ยวข้องกับความประสงค์ของสังคมที่มีต่อระบบการศึกษาตัวบ่งชี้ทางการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิต ได้แก่ ตัวบ่งชี้ที่อธิบายเกี่ยวกับโครงสร้างของ

ระบบที่ช่วยเปลี่ยนหรือผลิตปัจจัยที่ได้รับมาเป็นผลผลิตหรือตัวบ่งชี้ที่อธิบายถึงลักษณะแยกแยะหรือแจกแจงปัจจัยของระบบการศึกษาหรือทักษะต่าง ๆ ที่พร้อมจะออกสู่ระบบการศึกษาหรือตัวบ่งชี้ที่ช่วยชี้ความพึงพอใจของสังคมที่มีต่อระบบการศึกษา

1. ตัวบ่งชี้ด้านปัจจัย ตัวบ่งชี้กลุ่มปัจจัยมี 2 ลักษณะด้วยกัน คือ ลักษณะแรกเป็นปัจจัยทางด้านทรัพยากรที่ระบบการศึกษาต้องการ ได้แก่ บุคลากร เงิน และทรัพยากรอื่น ๆ เช่นวัสดุอุปกรณ์ ฯลฯ รวมทั้งนักเรียนที่เข้าสู่ระบบการศึกษา ลักษณะที่สอง ได้แก่ ความคาดหวังที่มีต่อการศึกษาเป็นตัวบ่งชี้ที่ช่วยชี้ความต้องการของสังคมที่มีต่อระบบการศึกษา ความต้องการของสังคมต่อการศึกษานี้อาจจะดูได้โดยเปรียบเทียบจากค่าใช้จ่ายที่ประเทศจัดสรรให้แก่การศึกษากับสาขาอื่น ๆ เช่น สาธารณสุข การทหาร เป็นต้น

ความคาดหวังนี้แยกออกได้เป็น 2 กลุ่ม กลุ่มแรกคือ ผู้ให้การบริการหรือผู้จัด ได้แก่ ฝ่ายการเมืองหรือรัฐบาล และกลุ่มที่สองคือ ผู้รับบริการ ซึ่งได้แก่ ประชาชน ความคาดหวังของสองกลุ่มอาจเหมือนหรือแตกต่างก็ได้ แต่โดยทั่วไปแล้วความคาดหวังของสองกลุ่มมักจะปรับให้เข้าหากันหรือใกล้เคียงกัน

2. ตัวบ่งชี้ด้านกระบวนการผลิต กลุ่มตัวบ่งชี้ในด้านกระบวนการผลิต จะช่วยให้เห็นถึงการจำแนกปริมาณที่ได้รับจากปัจจัยตลอดทั้งระบบการศึกษาหรือตลอดโครงสร้างของการศึกษา

3. ตัวบ่งชี้ด้านผลผลิต ตัวบ่งชี้กลุ่มผลผลิตจำแนกออกได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ ประเภทแรก ได้แก่ ทรัพยากรและทักษะต่าง ๆ ที่ระบบการศึกษาผลิตออกมาตัวบ่งชี้กลุ่มนี้จะเป็นตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงปริมาณและระดับของทักษะต่าง ๆ ที่ระบบการศึกษาผลิตได้แก่ จำนวนนักเรียนที่สำเร็จออกมาในระดับการศึกษาต่าง ๆ หรือความสามารถเชิงพุทธิพิสัย (Cognitive ability) ของนักเรียนในแต่ละวิชา ประเภทที่สอง ได้แก่ ระดับความพึงพอใจต่อระบบการศึกษา ตัวบ่งชี้ประเภทนี้จะแสดงให้เห็นว่าระบบการศึกษามีประสิทธิผลเพียงใดในการช่วยพัฒนาบุคลากรให้พัฒนาทักษะและความสามารถ รวมทั้งตัวบ่งชี้ที่ช่วยชี้ให้เห็นว่านายจ้างมีความพึงพอใจเพียงไรต่อทักษะของผู้ที่สำเร็จการศึกษาออกมาในแต่ละระดับหรือประเภทส่วนประเภทสุดท้าย เป็นการวัดความสอดคล้องระหว่างผลผลิตของทรัพยากรและทักษะของระบบการศึกษากับความต้องการของสังคมที่ได้รับผลผลิตจากกระบวนการศึกษา การวัดเช่นนี้คือ การวัดประสิทธิผลของระบบการศึกษาต่อสังคมนั่นเอง

2.3.9 หลักการสร้างตัวบ่งชี้ทางการศึกษา

Johnstone (1981 อ้างถึงใน ชลันดา อินทร์เจริญ, 2537, น.56) อธิบายถึงหลักการสร้างตัวบ่งชี้ทางการศึกษาไว้ว่า โดยทั่วไปวิธีการพัฒนาตัวบ่งชี้มีอยู่ 2 วิธี คือวิธีแรก เป็นการจัดกลุ่มตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับสภาวะที่ต้องการแสดงโดยยึดหลักเหตุผลทางทฤษฎีแล้วดำเนินการ

จัดลำดับความสำคัญของตัวแปรเหล่านั้นตามหลักเกณฑ์เพื่อสังเคราะห์ตัวแปรขึ้นมาเป็นตัวบ่งชี้ วิธีที่สอง เป็นการสร้างตัวบ่งชี้โดยอาศัยข้อมูลเชิงประจักษ์ ที่นำมาวิเคราะห์แล้วจัดกลุ่มตัวแปร โดยใช้หลักสถิติพื้นฐานในการสร้าง สำหรับในการสร้างตัวบ่งชี้นั้นมีข้อควรคำนึงอยู่ 3 ประการ คือ

1. การคัดเลือกตัวแปร
2. การสังเคราะห์ตัวแปรต่าง ๆ เข้าด้วยกัน
3. การกำหนดค่าน้ำหนักตามลำดับความสำคัญของตัวแปร

1. การคัดเลือกตัวแปร การคัดเลือกตัวแปรเพื่อสังเคราะห์เป็นตัวบ่งชี้นั้น จะเริ่มจากการจัดกลุ่มตัวแปรที่พิจารณาเห็นว่ามีความสัมพันธ์กับสถานการณ์ที่มุ่งจะยกขึ้นมาแสดงโดยอาศัยประสบการณ์ที่ผ่านมาหรือผลงานวิจัยในอดีตเป็นพื้นฐาน ในขั้นแรกจะต้องมีความมั่นใจเสียก่อนว่าตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับสภาวการณ์ที่จะแสดง ได้รับการพิจารณาอย่างทั่วถึงด้วยการระบุลักษณะของตัวบ่งชี้ที่สร้างขึ้นอย่างละเอียดชัดเจน ในบางกรณีตัวแปรดังกล่าวอาจได้มาจากการศึกษาเอกสารต่าง ๆ เช่น แผนพัฒนาการศึกษาหรืออาจจะให้ผู้เชี่ยวชาญช่วยกันลงความเห็นว่าลักษณะของตัวบ่งชี้ที่จะสร้างขึ้นควรจะเป็นเช่นไร แต่ถ้าตัวแปรที่เกี่ยวข้องมีจำนวนมากก็จะทำให้แนวคิดและการตีความหมายซับซ้อนยิ่งขึ้น หากเป็นเช่นนั้นก็ควรหาทางกลั่นกรองตัวแปรออกให้เหลือเพียงตัวแปรหลักที่สำคัญเท่านั้น เป็นการป้องกันมิให้ตัวบ่งชี้ที่สร้างขึ้นสะท้อนสภาวการณ์อื่น ๆ ที่ไม่ตรงกับวัตถุประสงค์โดยทั่วไป ถ้าตัวแปรตั้งแต่สองตัวขึ้นไปมีความสัมพันธ์กันเองสูงก็จะไม่นิยมใช้ตัวแปรเหล่านั้นทั้งหมด แต่จะคัดตัวแปรที่สมบูรณ์ที่สุด คือ ตัวแปรที่ไม่มีปัญหาด้านการวัดความคลาดเคลื่อนไว้เพียงตัวเดียว และหากตัวแปรอื่นที่มีความสัมพันธ์ภายในต่ำ แต่มีแนวโน้มว่าจะสามารถอธิบายสภาวการณ์ที่จะเสนอ

2. วิธีการสังเคราะห์ตัวแปร อาจกระทำได้หลายวิธี คือ ถ้าหากตัวแปรมีลักษณะเชื่อถือได้ คือ ตัวแปรแต่ละตัวสามารถทดแทนหรือชดเชยกันได้ เนื่องจากมีการกระจายคล้ายคลึงกัน เช่น การหาตัวบ่งชี้ด้วยจำนวนนักเรียนในระดับประถมศึกษา ซึ่งประกอบด้วยนักเรียนประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ สังกัดสำนักงานการศึกษาท้องถิ่นและประถมศึกษาพิเศษ การสร้างตัวบ่งชี้ก็สามารถทำได้ด้วยการนำองค์ประกอบของตัวแปรมารวมกันโดยวิธีการบวกทางพีชคณิต ในกรณีที่ตัวแปรไม่อาจทดแทนหรือชดเชยกันได้เพราะการเปลี่ยนแปลงของค่าตัวแปรหนึ่งตั้งอยู่บนฐานของอีกตัวแปรหนึ่งเช่นนี้ติด ๆ กันไป ทำให้เกิดตัวบ่งชี้นำทวีคูณ เช่น การเข้าศึกษาในระดับอุดมศึกษา เกิดจากรากฐานของจำนวนนักเรียนในระดับมัธยมศึกษาตอนปลายที่ตกค้างทับทวีคูณทุก ๆ ปี ทำให้ปริมาณการรับสมัครเข้าศึกษาแต่ละปีทวีขึ้นเป็นทวีคูณ การสร้างตัวบ่งชี้สามารถทำได้ด้วยการนำองค์ประกอบของตัวแปรมาคูณกัน อีกวิธีหนึ่ง คือ การนำไปคำนวณค่าเฉลี่ย กรณีที่ได้จากการบวกกันตามวิธีแรก ผลที่ได้รับจะเป็นค่าตัวชี้นำหรือ

ตัวบ่งชี้ (อาจนำค่ามัธยฐานและฐานนิยมมาประมาณการค่าเฉลี่ยได้ แต่อาจจะให้ความหมายแตกต่างกันไปโดยเฉพาะในการอธิบายตัวบ่งชี้) ซึ่งในการสังเคราะห์ตัวแปรนั้น สามารถทำได้หลายวิธีโดยการใช้สูตรต่าง ๆ แต่ทั้งนี้ก็ขึ้นอยู่กับลักษณะของตัวแปร

3. กำหนดน้ำหนักที่จะต้องใช้กับตัวแปรแต่ละตัว การให้ค่าน้ำหนักของตัวแปรมีวิธีหลัก 2 วิธี คือ

วิธีที่ 1 เป็นการลงความเห็นในหมู่นักวิจัยหรือนักวางแผน โดยสมาชิกแต่ละคนจะเสนอค่าน้ำหนักตัวแปรแล้วพิจารณาหาข้อยุติ ด้วยการใช้ค่าเฉลี่ยหรือด้วยการอภิปรายลงความเห็น นอกจากนั้นหากมีการลงความเห็นที่หลากหลายออกไป อาจขอข้อยุติจากผู้เชี่ยวชาญในแขนงต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องโดยการใช้แบบสอบถาม เพื่อตรวจสอบดูค่าร้อยละที่มีผู้ตอบเห็นด้วยกับความสำคัญของตัวแปรนั้นหรืออาจใช้วิธีการที่เป็นระบบมากขึ้น เช่น การใช้เทคนิค Delphi เพื่อสำรวจความคิดเห็นจากกลุ่มคนที่ได้รับคัดเลือกเป็นพิเศษ โดยการสัมภาษณ์หรือทดสอบความคิดเห็นจนได้คำตอบที่ชัดเจนแล้วจึงนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้หาค่าน้ำหนักของตัวแปรต่อไป

วิธีที่ 2 เป็นการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ เพื่อกำหนดค่าน้ำหนักคะแนน เช่นการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) โดยที่ให้ค่าน้ำหนักของตัวแปรอธิบายลักษณะขององค์ประกอบอันหนึ่งหรืออาจใช้ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย จากสมการการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณเป็นต้น

การกำหนดค่าน้ำหนักของตัวแปรองค์ประกอบจึงไม่มีหลักเกณฑ์ที่ตายตัวว่าควรใช้วิธีอิงเหตุผลทางทฤษฎีแล้วจึงลงความเห็นโดยผู้เชี่ยวชาญหรือด้วยวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ เพราะมีสิ่งที่ต้องพิจารณาหลายประการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งคุณสมบัติของตัวบ่งชี้ที่จะสร้างประโยชน์ที่จะนำไปใช้ รวมทั้งคุณสมบัติของตัวแปรย่อยที่จะต้องนำมาใช้ ในทางปฏิบัติมักใช้ทั้งสองวิธีประสมประสานกัน กล่าวคือ ในขั้นวางแผนการเก็บข้อมูลใช้หลักทางทฤษฎีเพื่อจัดกลุ่มตัวแปรที่จะต้องดำเนินการจัดเก็บรวบรวมข้อมูล เมื่อได้ข้อมูลมาแล้วจึงวิเคราะห์ข้อมูลโดยอาศัยหลักทางสถิติเป็นเครื่องตัดสินว่า ตัวแปรใดบ้างที่สมควรนำมาใช้ในการสร้างตัวบ่งชี้ในลำดับความสำคัญลดหลั่นกันไป

การสร้างตัวบ่งชี้ทางการศึกษา

การสร้างตัวบ่งชี้ทางการศึกษา เพื่อใช้ในการวางแผนและการติดตามความก้าวหน้าในการจัดการศึกษามีวิธีการที่สำคัญอยู่ 3 วิธี ซึ่งแต่ละวิธีจะให้ข้อมูลในลักษณะที่แตกต่างกันไป ดังนี้

วิธีที่ 1 การสร้างตัวบ่งชี้ความก้าวหน้า (Self – referenced indicator formation)เป็นการแสดงข้อมูลของระบบการศึกษาในช่วงเวลาต่างกัน เพื่อให้เห็นความก้าวหน้าของการดำเนินงานจากช่วงระยะเวลาหนึ่ง ตามปกติจะเปรียบเทียบข้อมูลระหว่างปี โดยกำหนดปีที่เริ่มต้นและปีที่สิ้นสุด เนื่องจากช่วงระยะเวลาดังกล่าวมีการดำเนินโครงการที่นักวางแผนหรือผู้บริหารมีความ

ประสงค์อยากทราบความก้าวหน้าที่เกิดขึ้น ข้อมูลที่จำเป็นสำหรับตัวบ่งชี้ประเภทนี้ คือ ข้อมูลระยะยาวโดยกำหนดข้อมูลในปีฐานเท่ากัน คือ เท่ากับ 100 ข้อมูลในปีอื่น ๆที่ย้อนหลัง รวมทั้งปีต่อมาจากปีฐานก็คือคำนวณจากค่าที่กำหนดในปีฐานค่าตัวบ่งชี้ของปีใดที่ต่ำกว่า 100 หมายความว่ามีระดับต่ำกว่าปีฐาน ส่วนค่าสูงกว่า 100 แสดงว่า ระดับของตัวบ่งชี้ในปีนั้นสูงกว่าในปีฐาน ค่าความแตกต่างนี้คือค่าร้อยละที่เปลี่ยนแปลงในช่วงระยะเวลาที่คิดจากปีฐาน

วิธีที่ 2 การสร้างตัวบ่งชี้โดยอิงเกณฑ์ (Criterial - referenced indicator formation)ตัวบ่งชี้ประเภทนี้จะต้องนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานที่มักจะกำหนดไว้ในแผนพัฒนาการศึกษาหรือแผนปฏิบัติการ โดยระบุไว้ว่าในช่วงระยะเวลาที่อยู่ในแผนจะพยายามปรับปรุงการดำเนินงานด้านต่าง ๆ เพื่อให้ได้ผลตามเป้าหมายที่วางไว้ เป้าหมายดังกล่าวประกอบกับระยะเวลาที่ระบุไว้ในแผนจึงเป็นเกณฑ์ที่จะชี้วัดว่าการดำเนินงานได้บรรลุเป้าผลตามที่กำหนดไว้หรือไม่อย่างไร

วิธีที่ 3 การสร้างตัวบ่งชี้โดยอิงปทัสฐาน (norm – referenced indicator formation) ตัวบ่งชี้ประเภทนี้สร้างขึ้นเพื่อแสดงสถานภาพของระบบการศึกษาต่าง ๆว่าอยู่ในระดับใด โดยเปรียบเทียบกันระหว่างระบบการศึกษาที่คล้ายคลึงกัน หรือเปรียบเทียบระบบการศึกษาย่อยที่อยู่ภายใต้ระบบใหญ่เดียวกัน วิธีการสร้างตัวบ่งชี้โดยอิงปทัสฐานจึงมีความเหมาะสมที่นำมาใช้สำหรับการพัฒนาระบบการศึกษา เพื่อให้เกิดความเสมอภาคในด้านการจัดสรรทรัพยากร ด้านกระบวนการบริหาร การนิเทศและการเรียนการสอน ทั้งนี้โดยมีเป้าหมายสูงสุดในการสร้างความเสมอภาคในด้านคุณภาพการศึกษา ซึ่งอาจวัดได้จากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน เป็นต้น

7. ตัวบ่งชี้ (Indicator) และเกณฑ์ (Criteria) ในการวัดความเป็นเลิศทางวิชาการ ศิริชัย กาญจนวาสี (2537, น.68-69) ได้กล่าวไว้ว่า ตัวบ่งชี้เป็นสิ่งที่มีความผูกพันกับเกณฑ์และมาตรฐานซึ่งใช้เป็นตัวตัดสินความสำเร็จ หรือคุณค่าของการดำเนินงาน หรือผลการดำเนินงานที่ได้รับ โดยให้ความหมายของเกณฑ์และมาตรฐานที่แสดงให้เห็นถึงความเกี่ยวข้อง และความแตกต่างกัน ดังนี้

เกณฑ์ (Criteria) หมายถึง ระดับหรือมาตรฐานที่ถือว่าเป็นความสำเร็จของการดำเนินงานหรือผลการดำเนินงาน เกณฑ์จึงเป็นตัวตัดสินคุณภาพที่ถือว่าเป็นความสำเร็จของการดำเนินงานหรือผลการดำเนินงาน การปฏิบัติหรือผลที่ได้รับ เกณฑ์อาจได้มาจากมาตรฐานทางวิชาชีพ มาตรฐานการกระทำ หรือระดับความคาดหวังที่พึงประสงค์ของกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ เช่น มาตรฐานที่กำหนดโดยผู้เชี่ยวชาญ ความต้องการที่แท้จริงของผู้รับบริการค่านิยมของสังคม เป็นต้น

เกณฑ์สามารถจำแนกออกเป็น 2 ประเภท คือ เกณฑ์สัมพัทธ์ (Relative Criterion)และเกณฑ์สัมบูรณ์ (Absolute Criterion) โดยเกณฑ์สัมพัทธ์เป็นเกณฑ์ที่พัฒนามาจากประสบการณ์ในการเปรียบเทียบผลระหว่างโครงการ หรือเปรียบเทียบกับผลที่เคยทำมาแล้ว หรือเปรียบเทียบกับ

ปกติวิสัย (norm) ของการจัดโครงการทั่ว ๆ ไป สำหรับเกณฑ์สัมบูรณ์เป็นเกณฑ์ที่พัฒนามาจากหลักเหตุผลเกี่ยวกับมาตรฐานของสิ่งนั้น หรือความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับมาตรฐานอันเป็นที่ยอมรับ หรือคุณภาพของสิ่งนั้นอันเป็นที่ยอมรับของผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ

มาตรฐาน (Standard) หมายถึง ระดับการปฏิบัติที่แสดงถึงความสำเร็จอันเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไป ตัวอย่างเช่น มาตรฐานการเจริญเติบโตทางด้านร่างกายของเด็กไทย คะแนน 80% ถือเป็นมาตรฐานการสอบได้ใบขับขี่รถยนต์ มาตรฐานของการปฏิบัติในวิชาชีพต่าง ๆ เป็นต้นจากคำจำกัดความข้างต้น ทำให้เห็นถึงความแตกต่างและความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันของตัวบ่งชี้ เกณฑ์ และมาตรฐาน ซึ่งจะพบว่าระหว่างเกณฑ์กับมาตรฐานนั้นเกณฑ์ดูจะมีความหมายที่กว้างกว่ามาตรฐานตลอดจนสามารถรวมเอาความหมายของมาตรฐานไว้ในการพิจารณาตัดสินได้ด้วย ดังนั้นในการศึกษาเกี่ยวกับการประเมินหรือตัดสินเรื่องใด ๆ นั้นตัวบ่งชี้และเกณฑ์จึงเป็นสิ่งที่ควรให้การพิจารณาประกอบกัน

แทน (1992) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการใช้ตัวแปรหลายตัว (Multivariate)ในการประเมินคุณภาพของภาควิชาที่เปิดสอนหลักสูตรปริญญาเอกทางสังคมวิทยา โดยใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบแบบ Principle Component Factor Analysis เพื่อหากลุ่มของตัวแปรที่ใช้ในการบ่งชี้ความเป็นเลิศทางวิชาการของภาควิชา และหาตัวบ่งชี้ที่ใช้ในการประเมินคุณภาพ หรือความเป็นเลิศที่ดีที่สุด ด้วยการหาสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการจัดเรียงลำดับความเป็นเลิศของภาควิชา ตามตัวบ่งชี้รวมที่วิเคราะห์ได้จากการจัดอันดับภาควิชาโดย Conference Boardตัวแปรที่ศึกษามีทั้งสิ้น 12 ตัวแปร ผลการศึกษา ได้กลุ่มตัวแปร 3 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ

1. กลุ่มตัวแปร การวิจัยของอาจารย์ (Faculty Research)
2. กลุ่มปัจจัยนำเข้า (Input Cluster)
3. กลุ่มตัวแปรนักศึกษา (Student Cluster)

ซึ่งตัวแปรทั้ง 3 กลุ่มนี้ แทนสามารถสร้างตัวบ่งชี้รวมความเป็นเลิศทางวิชาการของภาควิชาได้ 7 ตัวใหญ่ ๆ คือ

ตัวบ่งชี้ที่ 1 ได้แก่ กลุ่มตัวแปรการวิจัยของอาจารย์ ประกอบด้วย กิจกรรมการวิจัยของอาจารย์ จำนวนเอกสารทางวิชาการ โดยเฉลี่ยของอาจารย์ เปอร์เซ็นต์ของอาจารย์ที่มี one or publication faculty grantmanship และทรัพยากรห้องสมุด

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ได้แก่ กลุ่มปัจจัยนำเข้า ประกอบด้วย จำนวนนักศึกษาที่เข้ารับการศึกษาในโปรแกรม จำนวนอาจารย์ ค่าใช้จ่ายในการวิจัยของภาควิชา จำนวนผู้สำเร็จการศึกษาที่ได้รับปริญญาเอกตามหลักสูตร

ตัวบ่งชี้ที่ 3 ได้แก่ กลุ่มตัวแปรนักศึกษา ประกอบด้วย ระยะเวลาที่นักศึกษาใช้ในการศึกษาระดับปริญญาเอกตามหลักสูตร สัดส่วนของผู้สำเร็จการศึกษาที่ออกไปประกอบอาชีพนอกสถาบัน สัดส่วนของผู้สำเร็จการศึกษาที่ได้รับ Ph.D

ตัวบ่งชี้ที่ 4 เกิดจากการรวมกันของกลุ่มตัวแปรการวิจัยของอาจารย์ และกลุ่มตัวแปรปัจจัยนำเข้า

ตัวบ่งชี้ที่ 5 เกิดจากการรวมกันของกลุ่มตัวแปรการวิจัยของอาจารย์และกลุ่มตัวแปรนักศึกษา

ตัวบ่งชี้ที่ 6 เกิดจากการรวมกันของกลุ่มตัวแปรปัจจัยนำเข้าและกลุ่มตัวแปรนักศึกษา

ตัวบ่งชี้ที่ 7 เกิดจากการรวมกันของกลุ่มตัวแปรการวิจัยของอาจารย์ กลุ่มตัวแปรปัจจัยนำเข้า และกลุ่มตัวแปรนักศึกษา

ซึ่งพบว่าตัวบ่งชี้ที่ดีที่สุดในการประเมินความเป็นเลิศของสถาบันนั้นคือตัวบ่งชี้ที่ 4 และ 7 เนื่องจากมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของสเปียร์แมนกับการจัดอันดับของผู้ทรงคุณวุฒิสูงสุด คือ .896 และ .833 ตามลำดับ

Fairweather and Brown (1991) ได้ทำการศึกษามิติและโครงสร้างของหลักสูตรการศึกษาที่มีคุณภาพ พร้อมทั้งดูความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในแต่ละมิติโดยศึกษาใน 3 สาขาวิชาของระดับบัณฑิตศึกษา ได้แก่ คอมพิวเตอร์ วิศวกรรมไฟฟ้าและวิศวกรรมเครื่องกล ด้วยการกำหนดมิติคุณภาพเป็น 5 ด้าน คือ คุณภาพของอาจารย์ คุณภาพของนักศึกษา ทรัพยากรและความมีชื่อเสียงของสถาบัน ทำการวัดคุณภาพใน 2 ระดับ คือ ระดับสถาบันและระดับสาขาวิชา ผลการศึกษา พบว่า มิติหรือโครงสร้างของหลักสูตรการศึกษาที่มีคุณภาพนั้นประกอบด้วย 4 มิติ คือ

1. คุณภาพการศึกษา (ในระดับสถาบันวัดได้จากตัวแปร "อัตราการรับนักศึกษาเข้ามาใหม่" ในระดับสาขาวิชาวัดได้จากตัวแปร "อัตราการรับเข้าของนักศึกษาบัณฑิตศึกษา")

2. ขนาด (ในระดับสถาบันวัดได้จากตัวแปร "ขนาดห้องสมุด" ในระดับสาขาวิชาวัดได้จากตัวแปร "จำนวนนักศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษา")

3. ทรัพยากร (ในระดับสถาบันวัดได้จากตัวแปร "อัตราส่วนระหว่างนักศึกษาบัณฑิตศึกษาบัณฑิตศึกษาต่ออาจารย์")

4. คุณภาพอาจารย์และความมีชื่อเสียง (ในระดับสถาบันวัดได้จากตัวแปร "เปอร์เซ็นต์อาจารย์ที่มีวุฒิปริญญาเอก จำนวนอาจารย์ที่มีคุณภาพตามที่องค์การ NAS ได้ให้คะแนนไว้ สัดส่วนของคะแนนการเป็นมหาวิยาลัยวิจัย ที่ Carnegie Comission ให้ไว้" ในระดับสาขาวิชาวัดได้จากตัวแปร "จำนวนอาจารย์ที่มีชื่อเสียงซึ่ง NAS ให้คะแนน ทุนวิจัยทั้งหมดที่ได้รับ การรับรองวิทยฐานะ") ในที่นี้คุณภาพอาจารย์และความมีชื่อเสียงนั้นนับเป็นมิติเดียว เพราะมีความสัมพันธ์สูง

Conrad and Blackburn (1985) ได้ทำการศึกษาตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับคุณภาพของภาควิชาของมหาวิทยาลัยของรัฐจากจำนวน 22 รัฐ ในระดับปริญญาโทและปริญญาเอกของ 5 ภาควิชา คือ ชีววิทยา เคมี การศึกษา ประวัติศาสตร์ และคณิตศาสตร์จากประชากรทั้งสิ้น 110 ภาควิชา กลุ่มตัวอย่างในการศึกษา 45 ภาควิชาที่มีข้อมูลพอ ซึ่งเป็นตัวแทนจาก 14 สถาบัน ตัวแปร 73 ตัวแปร ศึกษาได้โดยใช้กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิประเมินคุณภาพของภาควิชาดังกล่าว หาความสัมพันธ์โดยการคำนวณสหสัมพันธ์อย่างง่าย (Simple Correlation) และการถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวแปรทางด้านผลผลิตทางวิชาการของอาจารย์ (Scholarly Productivity) มีความสัมพันธ์สูงกับคุณภาพของภาควิชาและสามารถพยากรณ์คุณภาพได้ 28% โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาระงานของอาจารย์ (Teaching Workload) ที่สามารถพยากรณ์ความเป็นเลิศของภาควิชาได้อย่างดี 12 % กลุ่มตัวแปรด้านการเข้าศึกษาของนักศึกษา (Student Enrollment) มีความสัมพันธ์ปานกลาง-มาก ได้แก่ จำนวนนักศึกษาทั้งหมดที่เข้าศึกษาในระดับปริญญาตรีและระดับบัณฑิตศึกษา (r = .42) จำนวนนักศึกษาทั้งหมดที่เข้าศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษา (r=.31) จำนวนนักศึกษาทั้งหมดที่เข้าศึกษาในระดับปริญญาตรี (r = .43) ซึ่งเมื่อพิจารณาโดยรวมแล้วพบว่ามีความสามารถในการพยากรณ์คุณภาพของภาควิชา 32 % กล่าวว่า เป็นตัวบ่งชี้ขนาดของภาควิชาที่องค์ประกอบสำคัญยิ่ง ตัวแปรความสามารถทางวิชาการของนักศึกษา มีความสัมพันธ์ปานกลางกับคุณภาพของภาควิชา (r = .31) สามารถพยากรณ์คุณภาพได้ 9 % กลุ่มตัวแปรหลักสูตร มีความสัมพันธ์สูงกับคุณภาพของภาควิชา สามารถพยากรณ์คุณภาพวิชาได้ถึง 31%

Vinsonhalar (1991) ได้พัฒนาฐานข้อมูลในการติดตามและตรวจสอบคุณภาพของมหาวิทยาลัยที่เปิดสอนระดับปริญญาเอกของสหรัฐอเมริกา โดยฐานข้อมูลใช้ชื่อว่า DIQDB (The Doctoral Institution Quality Data Base) ซึ่งในฐานข้อมูลนี้จะมีตัวบ่งชี้คุณภาพ (Quality Indicators) เป็นตัวแปร "Output" ที่เป็นตัวแทนคุณภาพทางวิชาการรวมอยู่ด้วย ได้แก่

1. จำนวนผลงานทางวิชาการของอาจารย์ในวารสาร
2. จำนวนและขนาดของเงินสนับสนุนด้านการวิจัยที่รัฐให้แก่สถาบัน
3. การประเมินความมีชื่อเสียงของอาจารย์หรือหลักสูตร

Mayhew, Ford, and Hubbard (1990 อ้างถึงในอาทิตยา ดวงมณี, 2540, น.51) ได้เสนอว่า การที่สถาบันอุดมศึกษาต้องการที่จะบรรลุถึงการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพหรือมีความเป็นเลิศทางวิชาการจะต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้ คือ

1. หลักสูตรและการจัดวิชาการศึกษาทั่วไป การจัดหลักสูตรและรายวิชาจะต้องส่งผลต่อการพัฒนาเชาว์ปัญญาของนักศึกษาอย่างแท้จริง ให้นักศึกษามีความรู้ในหลาย ๆ ด้านทั้งด้าน

ศิลปะ ดนตรี รัฐศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ ฯลฯ ด้วย อีกทั้งหลักสูตรควรส่งผลให้นักศึกษามีพัฒนาการทางด้านความคิดที่ซับซ้อนได้มากขึ้นเรื่อย ๆ

2. กิจกรรมนอกหลักสูตรหรืองานบุคลากรนักศึกษา จะต้องช่วยส่งเสริมในการพัฒนาเชาว์ปัญญา ส่งเสริมบุคลิกลักษณะและทักษะทางสังคมให้กับนักศึกษาอย่างแท้จริง

3. คุณภาพอาจารย์ การที่ทำให้อาจารย์สามารถทำงานได้อย่างมีคุณภาพจะต้องพิจารณาประกอบกันในเรื่อง เงินเดือน ค่าตอบแทน และสวัสดิการต่าง ๆ ต้องสูงพอเมื่อเทียบกับวิชาชีพอื่น ๆ ภาระงานสอนต้องเหมาะสมตามจำนวนวิชาในแต่ละภาคการศึกษา เพราะถ้าอาจารย์คนเดียวสอนหลายวิชาเกินไปในหนึ่งภาคการศึกษาอาจจะทำให้การสอนนั้นไม่มีคุณภาพและไม่มีเวลาพอที่จะสามารถสร้างสรรค์งานวิชาการอื่น ๆ ได้ งบประมาณและทรัพยากรสนับสนุนทางวิชาการต้องมากพอ เช่น งบประมาณของห้องสมุดควรเพิ่มขึ้น เงินทุนวิจัยต้องมีเพียงพอ นอกจากนี้ ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงวิธีการรับอาจารย์ใหม่ เฉพาะที่มีคุณภาพไว้เท่านั้นด้วย

4. การเรียนการสอนที่มีคุณภาพ นอกจากการสอนที่ทำให้นักศึกษามีพัฒนาการทางเชาว์ปัญญาอย่างแท้จริงแล้ว อาจารย์ผู้สอนยังเป็นแบบอย่างและเป็นผู้สอนในความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เป็นผู้ขัดเกลาพฤติกรรมให้กับนักศึกษา ดังนั้นการสอนที่เป็นเลิศต้องคำนึงถึง อารมณ์ รูปแบบ ความเชื่อ และทัศนคติของอาจารย์ผู้สอนแต่คนด้วย

5. ภาวะผู้นำทางวิชาการ จะต้องคำนึงถึงสิ่งสำคัญ 5 ประการ คือ ประการแรก การรับอาจารย์ใหม่และการพัฒนาอาจารย์ ประการที่สอง การจัดสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่ส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการและการพัฒนาเชาว์ปัญญาของอาจารย์ ประการที่สาม จะต้องพยายามกระตุ้นความเชื่อ ทัศนคติ และการปฏิบัติอย่างจริงจังต่อความเป็นเลิศทางวิชาการให้เกิดขึ้นกับทุกคนในองค์การ ประการที่สี่ จะต้องมีกระบวนการที่สร้างเสริมปัญญา มีกระบวนการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างนักศึกษาด้วยกัน ระหว่างอาจารย์ด้วยกัน และระหว่างอาจารย์กับนักศึกษาและประการสุดท้าย สถาบันต้องเข้าใจความต้องการของนักศึกษา ให้นักศึกษาได้แสดงความคิดเห็นความต้องการ มิใช่บังคับหรือจำกัดขอบเขตให้นักศึกษาต้องปฏิบัติทุกเรื่อง

Webster (1981, pp.20-24) ได้กล่าวว่า ในอดีตที่ผ่านมาการประเมินคุณภาพสถาบันอุดมศึกษาที่นิยมใช้มี 6 วิธี โดยถือเกณฑ์ต่างกัน แต่ละวิธีมีทั้งข้อดีข้อเสีย กล่าวคือ

วิธีแรก เป็นการจัดอันดับคุณภาพโดยใช้เกณฑ์ความมีชื่อเสียง (Reputational Ranking) คือให้ผู้เชี่ยวชาญ เช่น คณบดี หัวหน้าภาค นักวิชาการสาขาวิชานั้น ๆ เป็นผู้จัดอันดับสถาบันที่มีคุณภาพ ซึ่งข้อดีของวิธีนี้อยู่ที่ความน่าเชื่อถือและชื่อเสียงของผู้เชี่ยวชาญ แต่มีข้อเสียที่มีโอกาสในการเกิด Halo Effect เนื่องจากความลำเอียงของผู้เชี่ยวชาญได้

วิธีที่สอง ใช้เกณฑ์ความสำเร็จของอาจารย์ โดยดูจากเกียรติยศ ชื่อเสียง และรางวัลที่อาจารย์ได้รับ (Faculty Awards, Honors and Prices) การใช้เกณฑ์นี้จะมีความเป็นปรนัย(Objective) มากกว่าวิธีแรก แต่มีข้อเสีย คือ สถาบันที่ได้อันดับว่ามีคุณภาพมักจะเป็นสถาบันที่มีชื่อเสียงและมีเงินทุนหรือทรัพยากรมาก ๆ เท่านั้น

วิธีที่สาม การใช้เกณฑ์จำนวนการอ้างอิงทางวิชาการ (Citation in Citation Indexs) โดยการนับจำนวนการอ้างอิงทางวิชาการของอาจารย์ต่อคน (Per capita) จากเอกสารที่พิมพ์เผยแพร่ ซึ่งจะแสดงความแข็งแกร่ง ความมีอิทธิพล ถ้ามีการอ้างถึงบ่อย ๆ แต่มีข้อเสีย คือ ถ้าไม่ได้เขียนสาขาที่เป็นที่นิยมนัก ก็มักไม่ถูกอ้างอิงและการอ้างอิงก็มักถูกอ้างในช่วงเวลาที่เรื่องนั้นกำลังเป็นที่นิยมเท่านั้น บอกไม่ได้ด้วยว่าการอ้างอิงแต่ละครั้งเป็นไปในทางที่ดีหรือไม่ดีนับถูกต้องจริงหรือไม่ และการได้รับการอ้างอิงในทางที่ดีจากบุคคลที่เป็นที่รู้จักหรือมีชื่อเสียงนั้นยิ่งมีค่ามากกว่าการได้รับการอ้างอิงโดย นักศึกษาปริญญาโท

วิธีที่สี่ การใช้เกณฑ์ความสำเร็จในชีวิต นักศึกษา วิธีนี้เป็นการวัดคุณภาพและพัฒนานักศึกษาอย่างแท้จริง ถึงแม้ว่าจะเป็นสถาบันเล็ก ทรัพยากรน้อย แต่ถ้าทุ่มเทให้กับการสอนและพัฒนาอย่างแท้จริงก็เป็นสถาบันที่มีคุณภาพได้ แต่วิธีนี้อาจใช้เวลานานและ Astin (อ้างถึงใน อาทิตยา ดวงมณี, 2540, น.56) กล่าวว่า ความสำเร็จของบัณฑิตอาจไม่ได้มาจากกระบวนการผลิตของสถาบันเพียงอย่างเดียว อาจขึ้นกับพื้นฐานครอบครัว ความสามารถส่วนตัวหรือกิจกรรมนอกสถาบันได้

วิธีที่ห้า การใช้เกณฑ์คะแนนสอบเข้ามหาวิทยาลัยของนักศึกษาโดยใช้แบบทดสอบมาตรฐาน วิธีการนี้มีข้อดีตรงเก็บรวบรวมข้อมูลง่าย แต่มีข้อเสีย คือ คำนึงถึงความสามารถของนักศึกษาใหม่เพียงอย่างเดียวไม่ได้ดูว่าสถาบันให้การศึกษาที่มีคุณภาพจริงหรือไม่

วิธีที่หก การใช้เกณฑ์ปริมาณทรัพยากรทางวิชาการของสถาบัน อาจจะวัดจากตัวบ่งชี้ค่าใช้จ่ายต่อหัวของนักศึกษา อัตราส่วนของนักศึกษาต่ออาจารย์ หรือจำนวนหนังสือในห้องสมุด ซึ่งวิธีนี้สามารถวัดและเปรียบเทียบระหว่างสถาบันได้ง่าย แต่มีข้อเสีย คือ ถึงแม้ทรัพยากรมากแต่ถ้านักศึกษาไม่ใช้ทรัพยากรนั้นให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ ก็ไม่สามารถพัฒนาให้เกิดคุณภาพได้ จากเกณฑ์ทั้งหมดนี้ Webster (1981, pp.20-24) ได้ให้ข้อเสนอแนะว่าในการวัดคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษา ควรใช้เกณฑ์หลาย ๆ ด้านประกอบกันและควรศึกษาในลักษณะต่อหน่วยมากกว่าศึกษาในภาพรวมหมดเพราะขนาดของมหาวิทยาลัยแต่ละแห่งมีขนาดต่างกัน บุญรอด วุฒิศาสตร์กุล (อ้างถึงใน อาทิตยา ดวงมณี, 2540, น.54) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับเกณฑ์การพิจารณาความเป็นเลิศของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารวิชาการในระดับรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ คณบดี และหัวหน้าภาควิชา พบว่า องค์ประกอบของความเป็นเลิศของ

สถาบันมี 5 ประการที่สำคัญตามลำดับ ซึ่งผู้วิจัยจะขอนำเสนอพร้อมเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผู้ที่ทำการศึกษาไว้เห็นว่าเป็นประเด็นที่ควรคำนึงถึง มีดังนี้

อันดับที่หนึ่ง ได้แก่ คุณภาพของอาจารย์หรือผู้สอน ซึ่งมีเกณฑ์ที่ควรคำนึงถึงในการพิจารณา คือ

1. จำนวนอาจารย์ประจำในคณะ/ภาควิชา ที่สามารถสอนวิชาเอก ในระดับปีที่ 3 หรือ 7
2. จำนวนอาจารย์ประจำในคณะ/ภาควิชาที่มีวุฒิตั้งแต่ปริญญาโทหรือเทียบเท่าขึ้นไป
3. การพัฒนาอาจารย์โดยการให้ทุนศึกษาต่อ ให้เข้าสัมมนา ฝึกอบรมในแต่ละปีการศึกษา
4. จำนวนอาจารย์ประจำในคณะ/ภาควิชาที่เขียนบทความหรือแต่งตำราและได้รับการตีพิมพ์ในระยะเวลา 2 ปีที่ผ่านมา

อันดับที่สอง ได้แก่ หลักสูตรที่ใช้ในการเรียนการสอน มีเกณฑ์ที่ควรคำนึงถึงในการพิจารณา คือ

1. เนื้อหาของหลักสูตรมีความลึกซึ้งทางวิชาการ และตอบสนองความต้องการของตลาดแรงงาน
2. มีกิจกรรมเสริมหลักสูตร และประสบการณ์ในวิชาชีพอย่างเพียงพอ
3. มีการปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรอยู่เสมอ

อันดับที่สาม ได้แก่ห้องสมุดหรือศูนย์การค้นคว้ามีเกณฑ์ที่ควรคำนึงถึงในการพิจารณา คือ

1. จำนวนหนังสือ วารสาร หนังสืออ้างอิง และเอกสารอื่น ๆ ของสาขาวิชาเพียงพอและทันสมัย
2. ห้องสมุดให้บริการ และเอื้อต่อการค้นคว้าวิจัยของอาจารย์เป็นอย่างยิ่ง
3. มีงบประมาณเพียงพอที่จัดซื้อหนังสือ วารสาร สิ่งพิมพ์ที่ทันสมัยเข้าห้องสมุด
4. อาจารย์ประจำในคณะ/ภาควิชาสามารถให้ห้องสมุดซื้อหนังสือตามความต้องการของคณะ/ภาควิชาได้

อันดับที่สี่ ได้แก่ คุณภาพของนักศึกษา มีเกณฑ์ที่ควรคำนึงถึงในการพิจารณา คือ

1. ให้อาจารย์เข้ามาสัมมนา ฝึกอบรม เพื่อกระตุ้นให้ทำวิจัยในแต่ละปีการศึกษา
2. งบประมาณของสถาบันที่จะสนับสนุนการวิจัย
3. นโยบายของสถาบันที่ส่วนส่งเสริม และสนับสนุนให้อาจารย์ทำวิจัยและผลิตผลงานทางวิชาการ
4. ปริมาณงานประจำที่ได้รับมอบหมายเอื้อต่อการทำวิจัย หรือผลิตผลงานทางวิชาการอย่างต่อเนื่อง

อาณัติ อาภาภิรม (2531, น.26-41) ได้กล่าว ณ ที่ประชุมอธิการบดีในการปาฐกถา เรื่อง การพึ่งตนเองของมหาวิทยาลัยของรัฐเกี่ยวกับความเป็นเลิศทางวิชาการว่า ตัวบ่งชี้(Indicator) ที่จะใช้วัดความเป็นเลิศทางวิชาการ ควรประกอบด้วย 4 ประการ คือ คุณภาพอาจารย์การวิจัย/การเขียนตำราของอาจารย์ เครื่องมือและอุปกรณ์การสอน และนิสิต/นักศึกษาดังนั้นในการศึกษาเพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ความเป็นเลิศทางวิชาการจึงควรเป็นการศึกษาเพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้รวม (Composite Indicators) โดยอาศัยตัวบ่งชี้ (ตัวแปร) ที่สัมพันธ์กับคุณภาพหรือความเป็นเลิศทางวิชาการหลาย ๆ ตัวตามองค์ประกอบ (มิติ) ของคุณภาพดังที่กล่าวถึง ซึ่งถ้าจะทำการศึกษาเชิงปริมาณแล้วก็ควรที่จะมีการกำหนดเกณฑ์สำหรับการเก็บข้อมูลและประเมินข้อมูลเชิงประจักษ์ของแต่ละตัวแปรหรือตัวบ่งชี้ด้วย โดยเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นอาจจะเป็นเกณฑ์สัมพันธ์หรือเกณฑ์สัมบูรณ์ก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความต้องการและเป้าหมายของแต่ละสถาบันและการได้รับผลการพิจารณาตัดสินของผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้ได้มาตรฐานอันเป็นที่ยอมรับของความเป็นเลิศทางวิชาการของภาค/สาขาวิชานั้น ๆ

อาทิตยา ดวงมณี (2540, น.204 - 211) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมสำหรับความเป็นเลิศทางวิชาการของสาขาวิชาการวิจัยทางการศึกษาในมหาวิทยาลัยของรัฐ ผลการวิจัยพบว่า ได้ตัวบ่งชี้รวมทั้งหมด 6 มิติ/องค์ประกอบของความเป็นเลิศทางวิชาการ มีตัวบ่งชี้ย่อย 61 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้ด้านคุณภาพอาจารย์ 10 ตัวบ่งชี้ ด้านการวิจัย/ผลงานทางวิชาการของอาจารย์ 9 ตัวบ่งชี้ ด้านทรัพยากรสนับสนุนทางวิชาการ 8 ตัวบ่งชี้ ด้านคุณภาพนิสิต/นักศึกษา 12 ตัวบ่งชี้ ด้านหลักสูตร ที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอน 7 ตัวบ่งชี้ และด้านภาวะผู้นำทางวิชาการของหัวหน้าภาค/สาขาวิชา 9 ตัวบ่งชี้ จำแนกตัวบ่งชี้ตามระบบการศึกษาได้เป็น ตัวบ่งชี้ด้านปัจจัยนำเข้า 16 ตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้ด้านกระบวนการ 27 ตัวบ่งชี้ และตัวบ่งชี้ด้านผลผลิต 18 ตัวบ่งชี้

จรินทร์ เทศวานิช (2541, น.39 – 49) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาดัชนีชี้วัดคุณภาพการจัดการศึกษาสาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบในระบบ และกลไกการประกันคุณภาพการศึกษาที่สอดคล้องกับนโยบาย และแนวปฏิบัติในการประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษา มี 12 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) กลไกควบคุมมาตรฐานการศึกษาระดับอุดมศึกษา 2) ปรัชญาและจุดมุ่งหมายของมหาวิทยาลัย 3) กระบวนการเรียนการสอน 4) นักศึกษา 5) หลักสูตร 6) บุคลากร 7) สื่อการสอน 8) ห้องสมุด 9) สภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ 10) งบประมาณ 11) การวิจัย 12) การบริการการศึกษา

ศักดิ์ชาย เพชรช่วย (2541, น.205 - 217) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมคุณภาพการศึกษาของคณะครุศาสตร์ในสถาบันราชภัฏ ผลการวิจัยพบว่า ตัวบ่งชี้รวมคุณภาพการศึกษามีทั้งสิ้น 75 ตัวบ่งชี้ โดยมีองค์ประกอบของคุณภาพการศึกษา 11 องค์ประกอบ ประกอบด้วยองค์ประกอบด้านอาจารย์ 11 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบด้านการเรียนการสอนมี 14 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบ

ด้านหลักสูตรมี 9 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบด้านนักศึกษามี 7 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบด้านปรัชญา พันธกิจและวัตถุประสงค์มี 4 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบด้านการบริหารและการจัดการมี 6 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบด้านแหล่งทรัพยากรการเรียนรู้มี 5 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบด้านการวิจัยมี 5 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบด้านการเงินและงบประมาณมี 5 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบด้านกิจการนักศึกษามี 5 ตัวบ่งชี้ และองค์ประกอบด้านอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อมมี 4 ตัวบ่งชี้ และโมเดลสมการโครงสร้างคุณภาพการศึกษาของคณะครุศาสตร์ในสถาบันราชภัฏ มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิดีมาก

ดังนั้น ในการวิจัยเพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้คุณภาพการจัดการศึกษา จึงควรเป็นการศึกษาเพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ที่สัมพันธ์กับคุณภาพหรือความเป็นเลิศทางวิชาการหลาย ๆ ตัว ตามองค์ประกอบ (มิติ) ของคุณภาพดังกล่าว ซึ่งถ้าจะทำการศึกษาในเชิงปริมาณแล้ว ก็ควรที่จะกำหนดเกณฑ์สำหรับการเก็บข้อมูลและประเมินข้อมูลเชิงประจักษ์ของแต่ละตัวแปรหรือตัวบ่งชี้ด้วย ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับความต้องการและเป้าหมายของแต่ละสถาบัน และการได้รับผลการพิจารณาตัดสินของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้ได้มาตรฐานอันเป็นที่ยอมรับของความเป็นเลิศทางวิชาการของภาค/สาขาวิชานั้น

2.3.10 การตรวจสอบคุณภาพของตัวบ่งชี้

ในการพัฒนาตัวบ่งชี้นั้น วรรณี แกมเกตุ (2540, น.23) กล่าวไว้ว่า ควรคำนึงถึงและให้ความสำคัญกับการตรวจสอบคุณภาพตัวบ่งชี้ ซึ่งประกอบด้วยหลักการกว้าง ๆ 2 อย่าง คือ การตรวจสอบคุณภาพใต้กรอบแนวคิดทางทฤษฎี และการตรวจสอบด้วยวิธีการทางสถิติ อย่างไรก็ตาม การตรวจสอบด้วยวิธีการทางสถิติ เป็นเพียงหลักฐานหรือข้อมูลเชิงประจักษ์ที่สนับสนุนคุณภาพของตัวบ่งชี้เท่านั้น ความสำคัญที่แท้จริงของการตรวจสอบคุณภาพตัวบ่งชี้จึงอยู่ที่กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของผู้พัฒนาเป็นสำคัญ เพราะหากการพัฒนาเริ่มต้นจากกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีที่ขาดคุณภาพแล้ว เทคนิควิธีการทางสถิติก็ไม่อาจทำให้ผลการพัฒนามีคุณภาพดีขึ้นมาได้

นอกจากนี้ พสุ เดชะรินทร์ (2545, น.68 – 69) กล่าวว่า การจัดสร้างตัวบ่งชี้แต่ละตัวควรจะมีการทดสอบคุณภาพตัวบ่งชี้ด้วย โดยแนวทางในการทดสอบตัวบ่งชี้แต่ละตัวสามารถจัดทำได้ โดยการพิจารณาตัวบ่งชี้แต่ละตัว โดยการเปรียบเทียบกับเกณฑ์ต่าง ๆ แล้วให้คะแนนคุณภาพของตัวบ่งชี้แต่ละตัวภายใต้กฎเกณฑ์นั้น ๆ เกณฑ์ที่มักนิยมใช้ในการทดสอบคุณภาพตัวบ่งชี้ ได้แก่

1) ความพร้อมของข้อมูล (Data Availability) โดยประเมินว่าภายใต้ตัวบ่งชี้แต่ละตัวมีข้อมูลเพียงพอหรือไม่

2) ความถูกต้องของข้อมูล (Data Accuracy) เป็นการประเมินว่าข้อมูลที่มีอยู่ของตัวบ่งชี้แต่ละตัวมีความถูกต้องและแม่นยำเพียงใด

3) ความทันสมัยของข้อมูล (Timeliness of Data) เป็นการประเมินว่าข้อมูลที่มีอยู่ของตัวบ่งชี้แต่ละตัวมีความทันสมัยหรือไม่ ทั้งนี้เนื่องจากบางครั้งข้อมูลที่มีอยู่มีพร้อมและถูกต้อง แต่ปรากฏว่าเป็นข้อมูลของ 2 ปีที่แล้ว

4) ต้นทุนในการจัดทำข้อมูล (Cost of Data Collection) เป็นการประเมินว่าถ้าต้องการข้อมูลมาสำหรับตัวบ่งชี้แต่ละตัวต้นทุนในการจัดหามากหรือน้อยเพียงใดและมีความคุ้มหรือไม่ที่จะหาข้อมูลมาเพื่อตัวบ่งชี้นั้น ๆ

5) ความชัดเจนของตัวบ่งชี้ (Clarity) เป็นการประเมินว่า ตัวบ่งชี้นั้น ๆ มีความชัดเจนเป็นที่เข้าใจร่วมกันของทุก ๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้องหรือไม่

6) ตัวบ่งชี้นั้นสะท้อนให้เห็นถึงผลการดำเนินงานที่แท้จริงหรือไม่ (Validity) หรือแสดงให้เห็นถึงสิ่งที่ต้องการที่จะวัดจริงหรือไม่

7) ตัวบ่งชี้นั้นสามารถนำไปใช้ในการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับองค์การ หรือหน่วยงานอื่น หรือกับผลการดำเนินงานในอดีตได้หรือไม่

8) ตัวบ่งชี้นั้นมีความสัมพันธ์กับตัวบ่งชี้อื่นในเชิงเหตุผลและผลหรือไม่ (Relationships with other)

2.3.11 การจัดทำตัวบ่งชี้เพื่อใช้เป็นมาตรฐานการอุดมศึกษา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 4 และมาตรา 9 บัญญัติ เรื่อง กระบวนการจัดการศึกษาโดยยึดหลักการกำหนดมาตรฐานการศึกษา ซึ่งจะต้องมีข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะ คุณภาพที่พึงประสงค์ และมาตรฐานที่ต้องการให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาทุกแห่ง และเพื่อให้เป็นหลักในการเทียบเคียงสำหรับการส่งเสริมและกำกับดูแล การตรวจสอบ การประเมินผล และการประกันคุณภาพการศึกษา รวมทั้งนโยบายด้านการศึกษาของรัฐบาล ต่างมีอุดมการณ์และหลักการการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาสังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ และเพื่อให้คนไทยทั้งปวงได้รับโอกาสเท่าเทียมกันทางการศึกษาพัฒนาคนไทยได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตอันเป็นเงื่อนไขไปสู่ระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ที่พึงประสงค์

นงลักษณ์ วิรัชชัย (2548, น. 2) ได้เสนอกรอบประเด็นการจัดทำมาตรฐานการอุดมศึกษาในขั้นต้นต่อสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา สรุปว่าได้ดำเนินการเสนอสาระจุดมุ่งหมายหลักของการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา คือ เพื่อสนองความต้องการของประเทศในด้านการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม โดยมีจุดมุ่งหมายย่อยแยกได้เป็น 3 ด้าน คือ 1) จุดมุ่งหมายด้านวัฒนธรรม 2) จุดมุ่งหมายด้านบทบาท เพื่อพัฒนากำลังคนที่มีคุณภาพเพียงพอสำหรับการพัฒนาประเทศไทยไปสู่เป้าหมายที่ต้องการในอนาคต และ 3) จุดมุ่งหมายด้านสังคม เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้

เป็นสมาชิกที่ดีของสังคม บทบาทของการอุดมศึกษาที่สำคัญ คือ การถ่ายทอดวัฒนธรรม การเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม และการพัฒนาสังคม

สาระด้านการวัดผลการปฏิบัติงานตามกรอบความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้สำหรับระบบการอุดมศึกษา ได้กำหนดเกณฑ์สำคัญ (Key Criteria) และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Goals) ประกอบด้วย เกณฑ์สำคัญรวม 6 เกณฑ์ คือ 1) สมรรถภาพ/ความสามารถ (Capacity) 2) คุณภาพ (Quality) 3) ความสมบูรณ์ครอบคลุม (Comprehensiveness) 4) ประสิทธิภาพ (Efficiency) 5) การเข้าถึง (Accessibility) และ 6) การวิจัย (Research) และเป้าหมายกลยุทธ์ 4 เป้าหมาย คือ 1) ความสอดคล้องตรงตามความต้องการและคุณภาพ (Relevance and Quality) 2) การเข้าถึง (Access) 3) ความสามารถในการลงทุน (Affordability) และ 4) ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (Accountability) (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2548, น.2)

สำหรับกรอบการจัดทำมาตรฐานการอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2548, น.3) ได้จัดทำกรอบมาตรฐานการอุดมศึกษา รวม 2 มิติ คือ มิติด้านบทบาทหน้าที่ของการอุดมศึกษา และมิติคุณภาพการอุดมศึกษา เนื่องจากประเด็นการสังเคราะห์มิตินี้สามารถกำหนดมาตรฐานและตัวบ่งชี้ได้หลายระดับ ดังนั้นจึงได้กำหนดมิติที่สามเป็นมิติระดับการวัดมาตรฐานและตัวบ่งชี้ จากการศึกษาสังเขปสาระมาตรฐานการอุดมศึกษาของประเทศต่าง ๆ เช่น ประเทศออสเตรเลีย อังกฤษ และสหรัฐอเมริกา นำไปสู่การกำหนดตัวบ่งชี้สำคัญเป็นกรอบจัดทำมาตรฐานการอุดมศึกษาในลักษณะที่เป็นมาตรฐานภาพรวมองค์ประกอบสามมิติ

มาตรฐานหรือตัวบ่งชี้หลักแต่ละประเด็น ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1. มิติด้านบทบาทหน้าที่ (Function) ของการอุดมศึกษา

1.1 กระบวนการ (Process) ประกอบด้วย มาตรฐานการเรียนการสอน การวิจัย การบริการทางวิชาการ การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม การประกันคุณภาพการศึกษา

1.2 ผลลัพธ์ (Outcomes) ประกอบด้วย คุณสมบัติของบัณฑิต 3 ด้าน คือ

- ด้านสติปัญญา/การรู้คิด ประกอบด้วย ความเป็นเลิศ ความมีประสิทธิภาพ ความมีคุณภาพ ความน่าเชื่อถือ ความเป็นนักวิชาการ

- ด้านอารมณ์/ความรู้สึก ประกอบด้วย ความซื่อสัตย์ ความซื่อตรง ความไม่มีอคติ ความยุติธรรม ความมีศักดิ์ศรี

- ด้านทักษะและพฤติกรรม ประกอบด้วย ความเป็นมืออาชีพ ความอดทน ความซื่อตรง ความเปิดเผย ความมั่นใจ ความไว้วางใจ การเข้าถึงได้ง่าย การประพฤติอย่างมีจรรยา ทักษะในการติดต่อสื่อสาร ทักษะทางภาษา ทักษะทางคอมพิวเตอร์ ทักษะทางอาชีพ ทักษะทางสังคม

1.3 คุณภาพของงานวิจัย (Research Quality)

1.4 ความเป็นนานาชาติ (Internationalization) ความสามารถในการแข่งขัน ความเป็นโลกาภิวัตน์ และความเป็นท้องถิ่นนิยม

1.5 ความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัย-ภาคอุตสาหกรรม

1.6 การสร้างเครือข่ายไซเบอร์

2. มิติด้านคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษาตามผลการประเมิน ประกอบด้วย มาตรฐานด้านความมีประสิทธิภาพ ความมีประสิทธิผล ความมีคุณภาพ ความมีสมรรถนะ การจัดสรรแบ่งปัน ความร่วมมือรวมพลัง ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้/อธิบายได้ ความเหมาะสม ความพอเพียง ความครอบคลุม ความสอดคล้อง ความเพียงพอ ความหลากหลาย ความสำเร็จ

3. มิติด้านระดับการวัดมาตรฐานและตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย มาตรฐานระดับบุคคล ระดับหลักสูตร ระดับภาควิชา/หน่วยงาน/คณะ ระดับสถาบัน และระดับชุมชน/สังคม

2.3.12 เครื่องวัดความสำเร็จของมหาวิทยาลัย

เครื่องวัดความสำเร็จของมหาวิทยาลัย คือ ผลลัพธ์ที่เกิดจากการทำภารกิจตามบทบาทของมหาวิทยาลัย ได้แก่ การสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ซึ่งผลลัพธ์แต่ละด้านมีรายละเอียดดังนี้

1. ผลลัพธ์ด้านการสอน คือ บัณฑิตมีความเป็นไทยและมีวิสัยทัศน์สากล รักความรู้ มุ่งสู่คุณภาพ เห็นแก่ส่วนรวม มีความกล้าหาญทางจริยธรรม มีความสามารถในการจัดการ สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ผลลัพธ์ด้านการวิจัย คือ สร้างความรู้ใหม่โดยใช้กระบวนการวิจัยในการพัฒนาคน พัฒนางาน ให้แนวทางแก้ไขปัญหาสำคัญ เป็นแหล่งอ้างอิงระดับชาติ และระดับนานาชาติ

3. ผลลัพธ์ด้านการบริการทางวิชาการและการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม คือ การวิจัยและพัฒนา ฝึกอบรมสัมมนาให้คำปรึกษาอื่น ๆ

ผลจากการปฏิบัติภารกิจตามบทบาทของมหาวิทยาลัยจะต้องตอบสนอง เตือนสติและชี้นำสร้างความรู้ให้กับเศรษฐกิจและสังคมฐานความรู้

จรินทร์ เทศวานิช (2541, น.39 – 49) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาดัชนีชี้วัดคุณภาพการจัดการศึกษาสาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบในระบบ และกลไกการประกันคุณภาพการศึกษาที่สอดคล้องกับนโยบาย และแนวปฏิบัติในการประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษา มี 12 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) กลไกควบคุมมาตรฐานการศึกษาระดับอุดมศึกษา 2) ปรัชญาและจุดมุ่งหมายของมหาวิทยาลัย 3) กระบวนการเรียน

การสอน 4) นักศึกษา 5) หลักสูตร 6) บุคลากร 7) สื่อการสอน 8) ห้องสมุด 9) สภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ 10) งบประมาณ 11) การวิจัย 12) การบริการการศึกษา

Oliva and Aspinwall (1996, pp.12 – 20) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาดัชนีบ่งชี้คุณภาพการจัดการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า มิติคุณภาพการจัดการศึกษา 6 มิติ และดัชนีบ่งชี้คุณภาพการจัดการศึกษา 31 ดัชนี ดังนี้

1) มิติที่เน้นสิ่งที่สัมผัสได้ (Tangible Dimension) ประกอบด้วย ดัชนีบ่งชี้คุณภาพ 5 ดัชนี

2) มิติที่เน้นคุณภาพของอาจารย์ (Competence Dimension) ประกอบด้วย ดัชนีบ่งชี้คุณภาพ 5 ดัชนี

3) มิติที่เน้นเจตคติของอาจารย์ (Attitude Dimension) ประกอบด้วย ดัชนีบ่งชี้คุณภาพ 5 ดัชนี

4) มิติที่เน้นเนื้อหา (Content Dimension) ประกอบด้วย ดัชนีบ่งชี้คุณภาพ 6 ดัชนี

5) มิติที่เน้นการถ่ายทอดความรู้ (Delivery Dimension) ประกอบด้วย ดัชนีบ่งชี้คุณภาพ 6 ดัชนี

6) มิติที่เน้นความน่าเชื่อถือ (Reliability Dimension) ประกอบด้วย ดัชนีบ่งชี้คุณภาพ 4 ดัชนี

2.4 แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ

2.4.1 ความหมายของรูปแบบ

คำว่า "รูปแบบ" หรือ Model เป็นคำที่ใช้เพื่อสื่อความหมายหลายอย่าง ซึ่งโดยทั่วไปแล้วรูปแบบจะหมายถึงสิ่งหรือวิธีการดำเนินงานที่เป็นต้นแบบอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น แบบจำลอง สิ่งก่อสร้าง รูปแบบในการพัฒนาชนบท เป็นต้น

พจนานุกรม Contemporary English ของ Longman (1981, p.668) ให้ความหมายไว้ 5 ความหมาย แต่โดยสรุปแล้วจะมี 3 ลักษณะ คือ

1. Model หมายถึง สิ่งซึ่งเป็นแบบย่อส่วนของของจริง ซึ่งเท่ากับ แบบจำลอง

2. Model ที่หมายถึง สิ่งของหรือคนที่นำมาใช้เป็นแบบอย่างในการดำเนินการบางอย่าง เช่น ครูต้นแบบ

3. Model หมายถึง รุ่นของผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ

พจนานุกรมการศึกษา Good (1973) นั้นได้รวบรวมความหมายของรูปแบบเอาไว้ 4 ความหมาย คือ

1. เป็นแบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำ

2. เป็นตัวอย่างเพื่อการเลียนแบบ เช่น ตัวอย่างในการออกเสียงภาษาต่างประเทศเพื่อให้ผู้เรียนได้เลียนแบบ เป็นต้น

3. เป็นแผนภูมิหรือรูปสามมิติซึ่งเป็นตัวแทนของสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือหลักการหรือแนวคิด

4. เป็นชุดของปัจจัย หรือ ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ซึ่งรวมกันเป็นตัวประกอบและเป็นสัญลักษณ์ทางระบบสังคม อาจจะเขียนออกเป็นสูตรทางคณิตศาสตร์หรือบรรยายเป็นภาษาก็ได้

เยาวดี วิบูลย์ศรี (2536, น.25) รูปแบบ คือ วิธีที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งได้ถ่ายทอดความคิด ความเข้าใจ ตลอดจนจิตนาการของคนที่มีต่อปรากฏการณ์ หรือ เรื่องราวใด ๆ ให้ปรากฏในลักษณะของการสื่อสารในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง รูปแบบจึงเป็นแบบจำลองในลักษณะเลียนแบบ หรือเป็นตัวแบบที่ใช้เป็นแบบอย่างเป็นแผนผังหรือแบบแผนของการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งต่อเนื่องด้วยความสัมพันธ์เชิงระบบ

สวัสดิ์ สุคนธรังสี (2520, น.206) และทิศนา แขมมณี (2551, น.1) ให้ความหมายรูปแบบ หมายถึง ตัวแทนที่สร้างขึ้นเพื่ออธิบายพฤติกรรมของลักษณะบางประการของสิ่งที่เป็นจริงอย่างหนึ่ง หรือ เป็นเครื่องมือทางความคิดที่บุคคลใช้ในการหาความรู้ ความเข้าใจปรากฏการณ์ เช่นเดียวกับ สุบรรณ์ พันธ์วิศวาส และชัยวัฒน์ ปัญจพงษ์ (2522, น.22-23) ใช้คำว่า แบบจำลอง (Model) เท่ากับการย่อหรือเลียนแบบความสัมพันธ์ที่ปรากฏอยู่ในโลกแห่งความเป็นจริงของปรากฏการณ์ใดปรากฏการณ์หนึ่ง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยในการจัดระบบความคิดในเรื่องนั้นให้เข้าใจได้ง่ายขึ้นและเป็นระเบียบ

บุญชม ศรีสะอาด (2533, น.19) ให้ความหมาย รูปแบบว่า เป็นโครงสร้างที่แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่มีในปรากฏการณ์ธรรมชาติหรือในระบบต่าง ๆ

Willer (1967, p.15) รูปแบบ เป็นการสร้างมโนทัศน์เกี่ยวกับชุดของปรากฏการณ์ โดยอาศัยหลักการของระบบรูปนัย ทั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อทำให้เกิดความกระจ่างชัดของนิยามความสัมพันธ์และประพจน์ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งรูปแบบที่มีความเที่ยงตรง จะพัฒนาเป็นทฤษฎีต่อไป

Stoner and Wankle (1986, p.12), Nadler (1980, pp.72-90), Mescon and Khedouri (1985, p.199) ให้คำนิยาม รูปแบบ ว่าเป็นการจำลองความจริงของปรากฏการณ์ เพื่ออธิบายปรากฏการณ์ที่มีความสัมพันธ์องค์ประกอบ ที่เป็นกระบวนการของปรากฏการณ์นั้น ๆ ให้ง่ายขึ้น

สำหรับ Hausser (1988, pp.13-161) ได้ให้ความหมายที่แตกต่างออกไป โดยที่รูปแบบเป็นสิ่งที่ออกแบบมาเพื่อแสดงถึงองค์ประกอบและกระบวนการตรวจสอบความแตกต่างระหว่างความสัมพันธ์ในเชิงทฤษฎีกับปรากฏการณ์จริง

โดยสรุป รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่เป็นตัวแทนของโครงสร้างทางความคิด หรือองค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่สำคัญของเรื่องที่ศึกษา

จากความหมายทั้งหมดสามารถสรุปได้ว่า รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่สร้างหรือสิ่งที่เป็นตัวแทนของโครงสร้างทางความคิด หรือองค์ประกอบ และความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่สำคัญ โดยพัฒนาขึ้นจากแนวคิด ทฤษฎีที่ได้ศึกษามาของผู้สร้างเอง เพื่อถ่ายทอดความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ โดยใช้สื่อที่ทำให้เข้าใจได้ง่ายและกระชับถูกต้อง และสามารถตรวจสอบเปรียบเทียบกับปรากฏการณ์จริง เพื่อช่วยให้ตนเองและคนอื่นสามารถเข้าใจได้ชัดเจนขึ้น

2.4.2 ประเภทของรูปแบบ

นักวิชาการต่างๆ ได้แบ่งประเภทของรูปแบบไว้หลายลักษณะซึ่งแตกต่างกันออกไป เช่น Keeves (1988, pp.561 - 565) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบทางการศึกษาและสังคมศาสตร์เอาไว้ 4 ประเภท คือ

1. Analogue Model เป็นรูปแบบที่ใช้การอุปมาอุปมัยเทียบเคียงปรากฏการณ์ซึ่งเป็นรูปธรรม เพื่อสร้างความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรม เช่น รูปแบบในการทำนายจำนวนนักเรียนที่จะเข้าสู่ระบบโรงเรียน ซึ่งอนุมานแนวคิดจากการเปิดน้ำเข้าและปล่อยน้ำออกจากถัง นักเรียนที่จะเข้าสู่ระบบโรงเรียนเปรียบเทียบได้กับน้ำที่เปิดออกจากถัง ดังนั้น นักเรียนที่คงอยู่ในระบบจึงเท่ากับ นักเรียนที่เข้าสู่ระบบลบด้วยนักเรียนที่ออกจากระบบ เป็นต้น

2. Semantic Model เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิ หรือรูปภาพ เพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้นๆ

3. Mathematic Model เป็นรูปแบบที่ใช้สมการทางคณิตศาสตร์เป็นสื่อในการแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ รูปแบบประเภทนี้นิยมใช้กันทั้งในสาขาจิตวิทยาและศึกษาศาสตร์ รวมทั้งการบริหารการศึกษาด้วย

4. Causal Model เป็นรูปแบบที่พัฒนามาจากเทคนิคที่เรียกว่า Path Analysis และหลักการสร้าง Semantic Model โดยการนำเอาตัวแปรต่างๆ มาสัมพันธ์กันเชิงเหตุและผลที่เกิดขึ้น เช่น The Standard Deprivation Model ซึ่งเป็นรูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสภาพทางเศรษฐกิจ สังคม ของบิดามารดา สภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่บ้านและระดับสติปัญญาของเด็ก

Steiner (1988, p.148) ได้แบ่งรูปแบบออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. รูปแบบเชิงปฏิบัติ (Practical Model or Model-of) เป็นแบบจำลองทางกายภาพ เช่น แบบจำลองรถยนต์ แบบจำลองเครื่องบิน ภาพจำลอง

2. รูปแบบเชิงทฤษฎี (Theoretical Model or Model-for) เป็นแบบจำลองที่สร้างขึ้นจากกรอบความคิดที่มีทฤษฎีเป็นพื้นฐาน ตัวทฤษฎีเองไม่ใช่รูปแบบหรือแบบจำลอง แต่เป็นตัวช่วยให้เกิดรูปแบบที่มีโครงสร้างต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กัน

Bardo and Hartman (1982, p.141) นักนิเวศวิทยาคนสำคัญท่านหนึ่งได้ให้ทัศนะที่น่าสนใจไว้อีกแนวหนึ่งซึ่งเป็นแนวคิดหรือทฤษฎีพื้นฐานในการกำหนดรูปแบบ โดยแบ่งประเภทของรูปแบบด้วยการอธิบายลักษณะของเมืองออกเป็นรูปแบบที่อธิบายโดยลักษณะพื้นที่และรูปแบบที่อธิบายโดยลักษณะของประชากร รูปแบบที่ใช้ในการอธิบายโดยพื้นที่นั้นมีจุดมุ่งหมายในการบรรยายลักษณะของเมืองว่ามีลักษณะอย่างไร เช่น Concentric Zone Modelและ Social Area Analysis Model เป็นต้น สำหรับรูปแบบที่ใช้อธิบายโดยคุณลักษณะของประชากรนั้น เป็นรูปแบบที่เสนอแนวคิดในการอธิบายเกี่ยวกับลักษณะของประชากรของเมืองต่าง ๆ เช่น Residential Segregation และ Group Location Model เป็นต้น

จากลักษณะการแบ่งประเภทของรูปแบบของนักวิชาการต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้วจะเห็นได้ว่า การแบ่งประเภทของรูปแบบตามแนวคิดที่หนึ่งนั้นบอกให้ทราบถึงลักษณะการเขียนรูปแบบว่ามีกี่ลักษณะ ส่วนการแบ่งประเภทของรูปแบบในแบบที่สองและสามนั้นเป็นการแบ่งประเภทของรูปแบบตามแนวคิดพื้นฐานในการเสนอรูปแบบในการบรรยาย อธิบายปรากฏการณ์นั้น ๆ เป็นหลัก

2.4.3 องค์ประกอบของรูปแบบ

จากการศึกษาตัวอย่างของรูปแบบจากเอกสารที่เกี่ยวข้องต่างๆ พบว่าไม่มีปรากฏหลักเกณฑ์ที่เป็นเกณฑ์ตายตัวว่ารูปแบบนั้นต้องมีองค์ประกอบอะไรบ้าง อย่างไร ส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะของปรากฏการณ์ที่ผู้สนใจดำเนินการศึกษา ส่วนการกำหนดองค์ประกอบรูปแบบในการศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดองค์การและการบริหารจัดการ ตามแนวคิดของ Brown and Moberg ได้สังเคราะห์รูปแบบขึ้นจากแนวคิดเชิงระบบ (System Approach) กับหลักการบริหารตามสถานการณ์ (Contingency Approach) และองค์ประกอบตามรูปแบบของ Brown and Moberg (อ้างถึงใน สมาน อัศวภูมิ, 2537, น.16) ประกอบด้วย

1. สภาพแวดล้อม (Environment)
2. เทคโนโลยี (Technology)
3. โครงสร้าง (Structure)
4. กระบวนการจัดการ (Management Process)
5. การตัดสินใจสั่งการ (Decision Making)

รูปแบบการศึกษาและการทำความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดองค์การและการบริหารของ Brown and Moberg มีลักษณะดังภาพ

ภาพที่ 2.12 รูปแบบเชิงระบบและสถานการณ์ (Systems / Contingency Model) ของ Brown and Moberg

สำหรับองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารการศึกษาเท่าที่พบจากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องพบว่าส่วนใหญ่จะกล่าวถึง การจัดองค์การบริหารหรือโครงสร้างระบบบริหารและแนวทางในการดำเนินงานในภาระหน้าที่ ที่สำคัญๆ ในการบริหารงานขององค์การนั้นๆ เช่น การบริหารงานบุคคล การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานการเงิน เป็นต้น

โดยสรุปแล้วในการกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบว่าจะประกอบด้วยอะไรบ้าง จำนวนเท่าใด มีโครงสร้างและความสัมพันธ์กันอย่างไร ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์ที่เรากำลังศึกษาหรือจะออกแบบแนวคิด ทฤษฎีและหลักการพื้นฐานในการกำหนดรูปแบบแต่ละรูปแบบนั้นๆ เป็นหลัก

2.4.4 การสร้างและการพัฒนารูปแบบ

การสร้างรูปแบบ คือ การกำหนดมโนทัศน์ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ เพื่อชี้ให้เห็นชัดว่า รูปแบบเสนออะไร เสนออย่างไร เพื่อให้ได้อย่างไร และสิ่งที่ได้นั้นอธิบายปรากฏการณ์อะไร และนำไปสู่ข้อค้นพบอะไรใหม่ ๆ (Steiner, 1988, p.78) ขั้นตอนการสร้างรูปแบบเขียนเป็นแผนภูมิ ดังนี้

ภาพที่ 2.13 ขั้นตอนการสร้างรูปแบบ

รูปแบบที่นำไปใช้ให้ได้ประโยชน์สูงสุดนั้น รูปแบบต้องประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ คือ มีความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง สามารถทำนายผลได้ สามารถขยายความผลทำนายได้กว้างขวางขึ้น และ สามารถนำไปสู่แนวคิดใหม่ ๆ สำหรับการพัฒนารูปแบบนั้นผู้วิจัยจะต้องศึกษาแนวคิดทฤษฎีในการสร้างรูปแบบ นำเอาข้อมูลที่จัดเก็บมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ เพื่อกำหนดความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของรูปแบบ กำหนดโครงสร้างและข้อเสนอของรูปแบบอย่างชัดเจน เพื่อนำไปสู่ผลสรุป เพื่ออธิบายปรากฏการณ์ที่มุ่งหวังของการวิจัย มีการทดสอบและปรับปรุงรูปแบบก่อนนำรูปแบบไปใช้งานจริง ประเมินผลหลังจากการนำรูปแบบไปใช้งานจริง

Keeves (1988, p.560) ได้กล่าวถึงหลักการอย่างกว้างๆ เพื่อกำกับการสร้างรูปแบบไว้ 4 ประการ คือ

1. รูปแบบควรประกอบขึ้นด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้าง (ของตัวแปร) มากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงธรรมดา อย่างไรก็ตามความเชื่อมโยงแบบเส้นตรงแบบธรรมดาทั่วไปนั้นก็มีประโยชน์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการศึกษาวิจัยในช่วงต้นของการพัฒนารูปแบบ

2. รูปแบบควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบได้ สามารถตรวจสอบได้โดยการสังเกตและหาข้อมูลสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้

3. รูปแบบควรจะต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา ดังนั้นนอกจากรูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ได้ ควรใช้ในการอธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย

4. นอกจากคุณสมบัติต่างๆ ที่กล่าวมาแล้ว รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้าง มโนทัศน์ใหม่และการสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่

การพัฒนารูปแบบแบ่งออกเป็นตอนๆ ส่วนรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนว่ามีการดำเนินการอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะและกรอบแนวคิดซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบ

บุญสม ศรีสะอาด (2533, น.97) การพัฒนารูปแบบอีกตัวอย่างหนึ่งเป็นรูปแบบการควบคุมวิทยานิพนธ์ซึ่งดำเนินการเป็น 2 ขั้นตอน คือ การพัฒนารูปแบบ และการทดสอบประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพของรูปแบบ ในส่วนการพัฒนารูปแบบนั้น ดำเนินการโดยวิเคราะห์ลำดับใน การทำวิทยานิพนธ์หลักการเขียนวิจัย จุดบกพร่องที่มักจะพบในการทำวิทยานิพนธ์ ฯลฯ แล้วนำองค์ประกอบเหล่านั้นมาสร้างเป็นรูปแบบการควบคุมวิทยานิพนธ์ตามลำดับขั้นในการทำวิทยานิพนธ์ หลังจากนั้นจะเป็นขั้นตอนที่ 2 นำรูปแบบดังกล่าวไปทดสอบและประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของรูปแบบ

ลือชัย จันทร์โป๊ (2546, บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลรวมต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย เรียงลำดับจากมากไปหา

น้อย ดังนี้ พันธกิจและยุทธศาสตร์ วัฒนธรรมองค์การ ภาวะผู้นำ บรรยากาศในการทำงาน โครงสร้างองค์การ การดำเนินงานด้านการจัดการ การจูงใจ และระบบองค์การ สภาพของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย ตามความคิดเห็นของผู้บริหารพบว่า อยู่ในระดับมาก ซึ่งพบว่าด้านความเป็นเลิศของบุคคลอยู่ในระดับมากเนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยบาทหลวง นักบวช ได้รับการศึกษาอบรมมาเป็นระยะเวลายาวนานและต่อเนื่อง รวมทั้งเป็นผู้อุทิศตนเพื่อผู้อื่นโดยไม่หวังผลตอบแทน และผู้บริหารที่เป็นฆราวาสต้องพัฒนาศักยภาพให้มีความก้าวหน้าเพื่อความอยู่รอดในภาวะที่มีการแข่งขันสูง และการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ด้านรูปแบบวิธีการคิด เนื่องจากภาวะในปัจจุบันภาวะเศรษฐกิจก่อปัญหาต่อการดำเนินงานของโรงเรียนในระดับอาชีวศึกษาเอกชนที่ต้องเสียค่าใช้จ่ายมาก ทำให้ผู้ปกครองไม่สามารถส่งบุตรเข้าเรียนได้มากเหมือนก่อนทำให้การบริหารจัดการภายในต้องมีการปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการให้เหมาะสมกับสถานการณ์จริงโดยผู้บริหารและครูยอมรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพราะรูปแบบวิธีคิดเก่า ๆ ไม่เป็นเครื่องประกันความสำเร็จในปัจจุบันได้แล้ว ต้องปรับเปลี่ยน พัฒนารูปแบบวิธีคิดให้เกิดการสร้างสรรค์ใหม่ มียุทธศาสตร์ใหม่ เพื่อนำมาปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ เป็นต้น

สุวพักตร์ เวศม์วิบูลย์ (2551, บทคัดย่อ) การพัฒนารูปแบบการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และระดับปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล มีค่าเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์ระดับสูง (ค่าเฉลี่ย = 3.65 , 3.73 ตามลำดับ) 2) รูปแบบการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น เป็นรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (ค่าไค-สแควร์ = 49.79; p = 0.482; df = 50; GFI = 0.957; AGFI = 0.911; RMR = 0.000) ตัวแปรในโมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 84.20 3) ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

จากการศึกษาวิเคราะห์ในเรื่องนี้พอสรุปได้ว่า การสร้างรูปแบบ (Model) นั้นไม่มีข้อจำกัดที่ตายตัวแน่นอนว่าต้องทำอะไรบ้าง แต่โดยทั่วไปจะเริ่มต้นจากการศึกษาองค์ความรู้ (intensive knowledge) เกี่ยวกับเรื่องที่เราจะสร้างรูปแบบให้ชัดเจน จากนั้นจึงค้นหาสมมติฐานและหลักการของรูปแบบที่จะพัฒนา แล้วสร้างรูปแบบตามหลักการที่กำหนดขึ้น และนำรูปแบบที่สร้างขึ้นไปตรวจสอบหาคุณภาพของรูปแบบต่อไป โดยสรุปแล้วการพัฒนารูปแบบมีการดำเนินการเป็นสองขั้นตอนใหญ่ คือ การสร้างรูปแบบและการหาคุณภาพของรูปแบบ ซึ่งมีความจำเป็นต้องดำเนินการให้ครบทั้ง 2 ขั้นตอน

บทที่ 3
ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยเป็นการสร้างรูปแบบการพัฒนาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบโครงสร้างเชิงเส้น โดยการศึกษา แนวคิด ทฤษฎี ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล และการเขียนรายงานเผยแพร่ผลงานวิจัย โดยมุ่งอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษา เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของการเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งมีลำดับขั้นการดำเนินการวิจัย ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การหาองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้องค์การแห่งการเรียนรู้

ขั้นตอนที่ 2 การยืนยันองค์ประกอบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ขั้นตอนที่ 3 การหาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

4.1 การจัดสนทนากลุ่ม โดยผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก 10 ท่าน

4.2 การจัดสนทนากลุ่มโดยผู้ทรงคุณวุฒิภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏ 6 ท่าน

ภาพที่ 3.1 ขั้นตอนของการวิจัย

ผู้วิจัยดำเนินการดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การหาองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้องค์การแห่งการเรียนรู้

1.1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัย ที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้ทั้งในประเทศและต่างประเทศ วิเคราะห์ สังเคราะห์เอกสาร บทความ บทคัดย่อ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อสร้างแบบจำลองโมเดลเชิงทฤษฎีขององค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งประกอบด้วย คุณลักษณะรวมอันเป็นตัวแปรแฝงภายใน องค์ประกอบหลัก 7 องค์ประกอบหลัก 19 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

1. การคิดเชิงระบบ (System Thinking) มีตัวบ่งชี้ทั้งหมด 18 ตัวบ่งชี้
   - 1.1 พันธกิจ มีตัวบ่งชี้ 10 ตัวบ่งชี้
   - 1.2 ยุทธศาสตร์ มีตัวบ่งชี้ 8 ตัวบ่งชี้
2. การเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery) มีตัวบ่งชี้ทั้งหมด 27 ตัวบ่งชี้
   - 2.1 การแสวงหาความรู้ มีตัวบ่งชี้ 10 ตัวบ่งชี้
   - 2.2 การสร้างความรู้ มีตัวบ่งชี้ 6 ตัวบ่งชี้
   - 2.3 การจัดเก็บความรู้ มีตัวบ่งชี้ 5 ตัวบ่งชี้
   - 2.4 การถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์ มีตัวบ่งชี้ 6 ตัวบ่งชี้
3. การมีแบบแผนความคิด (Mental Models) มีตัวบ่งชี้ทั้งหมด 21 ตัวบ่งชี้
   - 3.1 การบริหารจัดการ มีตัวบ่งชี้ 12 ตัวบ่งชี้
   - 3.2 การดำเนินการจัดการ มีตัวบ่งชี้ 9 ตัวบ่งชี้
4. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) มีตัวบ่งชี้ทั้งหมด 19 ตัวบ่งชี้
   - 4.1 วิสัยทัศน์ มีตัวบ่งชี้ 9 ตัวบ่งชี้
   - 4.2 กลยุทธ์ มีตัวบ่งชี้ 10 ตัวบ่งชี้
5. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) มีตัวบ่งชี้ทั้งหมด 30 ตัวบ่งชี้
   - 5.1 ภาวะผู้นำ มีตัวบ่งชี้ 12 ตัวบ่งชี้
   - 5.2 บรรยากาศในการทำงาน มีตัวบ่งชี้ 10 ตัวบ่งชี้
   - 5.3 การจูงใจ มีตัวบ่งชี้ 8 ตัวบ่งชี้
6. การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation) มีตัวบ่งชี้ทั้งหมด 28 ตัวบ่งชี้
   - 6.1 วัฒนธรรมองค์การ มีตัวบ่งชี้ 10 ตัวบ่งชี้
   - 6.2 โครงสร้างองค์การ มีตัวบ่งชี้ 11 ตัวบ่งชี้
   - 6.3 ระบบองค์การ มีตัวบ่งชี้ 7 ตัวบ่งชี้

7. การใช้เทคโนโลยี (technology application) มีตัวบ่งชี้ทั้งหมด 22 ตัวบ่งชี้

7.1 เทคโนโลยีสารสนเทศ มีตัวบ่งชี้ 8 ตัวบ่งชี้

7.2 เทคโนโลยีพื้นฐานการเรียนรู้ มีตัวบ่งชี้ 6 ตัวบ่งชี้

7.3 ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน มีตัวบ่งชี้ 8 ตัวบ่งชี้

และตัวบ่งชี้ 165 ตัวบ่งชี้ อันเป็นตัวแปรสังเกตได้โมเดลเชิงทฤษฎีสามารถนำเสนอได้ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 คุณลักษณะรวม องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

คุณลักษณะรวม	องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้
รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	1. การคิดเชิงระบบ (System Thinking)	1.1 พันธกิจ	1.1.1 บุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏมีการคิดอย่างเป็นระบบกำหนดพันธกิจเป็นเป้าหมายขององค์การร่วมกัน
			1.1.2 มีการกำหนดพันธกิจในการพัฒนางานที่ชัดเจน
			1.1.3 ท่านมีส่วนร่วมสำคัญในการสร้างสรรค์ผลงานใหม่หรือให้แนวคิดในการให้บริการรูปแบบใหม่ๆ
			1.1.4 กำหนดวิธีวัดและประเมินผลเพื่อติดตามว่าโครงการบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัยราชภัฏหรือไม่
			1.1.5 สามารถพัฒนาแผนงานต่าง ๆเพื่อเพิ่มพูนองค์ความรู้ และความเชี่ยวชาญที่มีอยู่ได้
			1.1.6 มีการจัดสรรงบประมาณที่เหมาะสมกับภารกิจในแผนการปฏิบัติงานประจำปี
			1.1.7 มีการปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอน จัดลำดับความสำคัญอย่างเป็นระบบและสามารถตรวจสอบรายละเอียดได้

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

คุณลักษณะรวม	องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย		ตัวบ่งชี้
รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	1. การคิดเชิงระบบ (System Thinking)	1.1 พันธกิจ	1.1.8	สามารถเขียนแผนภาพความคิดเพื่อเป็นสื่อสร้างความเข้าใจความคิดของตนเองให้ผู้อื่นเข้าใจได้
			1.1.9	มีการกำหนดขอบเขตของระบบและเวลาในการทำกิจกรรมได้อย่างเหมาะสมชัดเจน ทำให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างแน่นอน
			1.1.10	มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานแล้วนำมาปรับปรุงพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ
		1.2 ยุทธศาสตร์	1.2.1	ท่านคิดว่าบุคลากรส่วนมากควรมีโอกาสให้ความคิดเห็น เพื่อการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
			1.2.2	การเป็นผู้มองไกล ทำให้การหาภาพรวมที่กว้างและสมบูรณ์จากความคิดเห็นของแต่ละคน
			1.2.3	ท่านตระหนักดีว่าแผนงานของหน่วยงานหนึ่งย่อมมีผลถึงหน่วยงานอื่น ๆ ในมหาวิทยาลัย ราชภัฏด้วย
			1.2.4	ระบุได้ว่าอะไรคือจุดแข็งที่สามารถทำให้มหาวิทยาลัยราชภัฏประสบความสำเร็จ และใช้จุดแข็งนั้นวางแผนในอนาคตได้
			1.2.5	มีความคิดและปฏิบัติงานที่ซับซ้อนอย่างเป็นระบบได้ โดยคำนึงถึงคุณภาพในองค์รวมก่อน

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

คุณลักษณะรวม	องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย		ตัวบ่งชี้
รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	1. การคิดเชิงระบบ (System Thinking)	1.2 ยุทธศาสตร์	1.2.6	เมื่อลงมือปฏิบัติกิจกรรมต้องคำนึงถึงคุณภาพองค์รวมทั้งระบบก่อนแล้วจึงคิดถึงภาพย่อยที่เกี่ยวข้องกัน
			1.2.7	มหาวิทยาลัยราชภัฏเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย การให้ข้อมูลย้อนกลับและให้โอกาสในการพัฒนาตนเองแก่ทุกคน
			1.2.8	อาจารย์มีส่วนร่วมในการปรับแผนยุทธศาสตร์จากสิ่งที่ได้เรียนรู้มาอันเป็นผลลัพธ์จากการดำเนินงานตามแผนงาน
	2. การเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery)	2.1 การแสวงหาความรู้	2.1.1	มีการนำเอาข้อมูล สารสนเทศและความรู้ที่มีอยู่ภายในและภายนอกองค์การ มากลั่นกรองและนำมาสร้างการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงและการลงมือปฏิบัติ
			2.1.2	การดำเนินการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ ขององค์การ
			2.1.3	มีการศึกษาแนวทางที่เป็นแบบแผนที่ชัดเจน
			2.1.4	แสวงหาความรู้ ความจริง สู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ บนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย และภูมิปัญญาสากล

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

คุณลักษณะรวม	องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย		ตัวบ่งชี้
รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	2. การเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery)	2.1 การแสวงหาความรู้	2.1.5	มีการวิเคราะห์ ตีความ และจำแนกประเภทของข้อมูล ให้รายละเอียดและอธิบายอย่างชัดเจน
			2.1.6	บุคลากร/อาจารย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ เป็นแม่แบบการกล้าเสี่ยง กล้าทดลองปฏิบัติที่คิดดีแล้ว
			2.1.7	แสวงหาการเรียนรู้จากข้อผิดพลาดและปัญหาต่าง ๆ โดยไม่กล่าวโทษซึ่งกันและกัน
			2.1.8	รวบรวมสารสนเทศที่เป็นแนวโน้มจากภายนอกซึ่งอาจมีผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏในอนาคต
			2.1.9	ส่งเสริมให้บุคลากรแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อแสวงหาข้อมูลองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน
			2.1.10	แสวงหาผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขามาให้ความรู้เพิ่มเติมแก่บุคลากร
		2.2 การสร้างความรู้	2.2.1	มีการสร้างสรรค์ความรู้ให้ประโยชน์ในงานของตนเอง
			2.2.2	มีการคิดค้นนวัตกรรมและสื่อการสอนใหม่ ๆ ให้กับองค์การได้
			2.2.3	กระตุ้นให้บุคลากรมีการสร้างนวัตกรรมและองค์ความรู้ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์การอย่างหลากหลาย

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

คุณลักษณะรวม	องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย		ตัวบ่งชี้
รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	2. การเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery)	2.2 การสร้างความรู้	2.2.4	มีการเทียบเคียงในการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศกับหน่วยงานอื่น ๆ ในการใช้ความรู้พัฒนางาน
			2.2.5	เปิดโอกาสในการเสริมสร้างความรู้ตนเองอย่างต่อเนื่อง
			2.2.6	สนับสนุนให้บุคลากรได้มีโอกาสรวมกลุ่มกันศึกษาหรือพัฒนางานในเรื่องสนใจ
		2.3 การจัดเก็บความรู้	2.3.1	มีการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบหมวดหมู่เพื่อให้บุคลากรในองค์การเข้ามาสืบค้นได้ตามความต้องการ
			2.3.2	ส่งเสริมให้มีวิธีการจัดเก็บรักษาความรู้เป็นระบบจัดเป็นหมวดหมู่เพื่อความสะดวกต่อการค้นหาที่จะนำความรู้ไปใช้ให้เหมาะสมต่อการใช้งาน
			2.3.3	มีการใช้เทคโนโลยีในการจัดเก็บข้อมูลความรู้ต่าง ๆ อย่างเป็นระบบหมวดหมู่
			2.3.4	มีวิธีการรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการต่างๆ อย่างมีระบบ
			2.3.5	มีการติดต่อสื่อสารโดยใช้สื่อเทคโนโลยีทั้งภายในและภายนอกองค์การ

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

คุณลักษณะรวม	องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย		ตัวบ่งชี้
รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	2. การเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery)	2.4 การถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์	2.4.1	มีความสามารถถ่ายโอนความรู้ไปยังบุคลากรอื่นในองค์การเพื่อให้เกิดผลอย่างต่อเนื่อง
			2.4.2	มีการกระจายความรู้และถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็วและเหมาะสมทั่วทั้งองค์การ
			2.4.3	การถ่ายโอนความรู้ผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่างๆ
			2.4.4	มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ให้กับองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ
			2.4.5	มีการนำองค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัยมาใช้ในการพัฒนางานในองค์การให้มีประสิทธิภาพ
			2.4.6	มีการจัดระบบกลไกในการแบ่งปันองค์ความทั่วทั้งมหาวิทยาลัยราชภัฏอย่างต่อเนื่อง
	3. การมีแบบแผนความคิด (Mental Models)	3.1 การบริหารจัดการ	3.1.1	มหาวิทยาลัยราชภัฏมีระบบการบริหารและระบบการปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานสร้างความก้าวหน้าให้กับองค์การ
			3.1.2	รูปแบบการคิดแบบเดิม ๆ เป็นอุปสรรคต่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ
			3.1.3	พัฒนาความคิดให้สอดคล้องเหตุการณ์ปัจจุบัน และนำมาปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏได้
			3.1.4	ร่วมมือร่วมใจบริหาร ประสานผลประโยชน์ขององค์การ

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

คุณลักษณะรวม	องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย		ตัวบ่งชี้
รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	3. การมีแบบแผนความคิด (Mental Model	3.1 การบริหารจัดการ	3.1.5	ตระหนักว่า การมีทัศนคติและท่าทีที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานเป็นสิ่งสำคัญในการปฏิบัติงาน
			3.1.6	ผู้บริหารมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงานทุกหน่วยงาน
			3.1.7	การกระทำของผู้บริหารก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่มีคุณค่าสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้
			3.1.8	ผู้บริหารพยายามช่วยให้ท่านมีความผูกพันกันเป็นทีม
			3.1.9	มีการจัดระบบและกลไกการประกันคุณภาพภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏ
			3.1.10	มีการสร้างบัณฑิตที่มีความรู้คู่คุณธรรม สำนึกในความเป็นไทย ความรักและผูกพันต่อท้องถิ่นอีกทั้งส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต
			3.1.11	มีการบริหารจัดการให้เป็นไปตามแผนพัฒนาการศึกษา
			3.1.12	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ
		3.2 การดำเนินการจัดการ	3.2.1	ยอมรับข้อมูลใหม่ ๆ และแสวงหาประสบการณ์ใหม่ ๆ เพื่อนำมาพัฒนาวิธีการคิดสร้างสรรค์ของตน
			3.2.2	ฝึกทักษะการคิด และทักษะการตั้งประเด็นคำถาม ทำให้เกิดรูปแบบวิธีการคิดใหม่ ๆ

DPU

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

คุณลักษณะรวม	องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย		ตัวบ่งชี้
รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	3. การมีแบบแผนความคิด (Mental Model	3.2 การดำเนินการจัดการ	3.2.3	มีการรายงานผลการดำเนินงานและประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงานตามเป้าหมายให้ผู้เกี่ยวข้องรับทราบเป็นระยะ ๆ
			3.2.4	มีการประสานความร่วมมือและช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างมหาวิทยาลัย ชุมชน องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นและองค์การอื่นทั้งในและต่างประเทศ เพื่อพัฒนาท้องถิ่น
			3.2.5	มีการระดมความคิด และสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการคิดให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ ทำให้เกิดยุทธศาสตร์และการปฏิบัติงานใหม่ ๆ
			3.2.6	ปรับความคิดของตนเองให้เข้ากับความคิดของเพื่อนร่วมงานได้ โดยคำนึงถึงเป้าหมายของมหาวิทยาลัยเป็นหลักสำคัญ
			3.2.7	มีการจัดระบบการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์การ เพื่อการติดตามงานที่มีประสิทธิภาพ
			3.2.8	มีการทบทวนการปฏิบัติงานนำผลมาใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับในการพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ
			3.2.9	มีการนำข้อเสนอแนะของผู้รับบริการมาปรับปรุงพัฒนาคุณภาพขององค์การ

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

คุณลักษณะรวม	องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้
รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	4. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)	4.1 วิสัยทัศน์	4.1.1 มหาวิทยาลัยราชภัฏมีการกำหนดปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์เพื่อเป็นทิศทาง หรือ เป้าหมายในการปฏิบัติงาน โดยได้รับการยอมรับร่วมกันจากบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏ 4.1.2 วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นที่รับรู้ร่วมกันของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏและชุมชน 4.1.3 งานส่วนมากที่ทำอยู่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับเป้าหมายขององค์การ 4.1.4 วิสัยทัศน์ขององค์การเป็นสภาพการคาดหวังในอนาคตของบุคลากรทุกคนที่เกิดจากการวิเคราะห์สภาพความเป็นจริงขององค์การในปัจจุบัน 4.1.5 เปิดโอกาสให้ท่านได้แสดงความเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล คือ เป็นผู้มีความคิดกว้าง มองไกล และเป็นผู้ใฝ่สูง 4.1.6 เป็นการสร้างความสัมพันธ์และการประสานพลังของบุคลากรทุกคนไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

คุณลักษณะรวม	องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้
รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	4. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)	4.1 วิสัยทัศน์	4.1.7 บุคลากรศรัทธาวิสัยทัศน์ขององค์การและมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์นั้น
			4.1.8 มีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์การ
			4.1.9 วิสัยทัศน์ขององค์การสอดคล้องกับแนวโน้มการจัดการศึกษาในปัจจุบัน
		4.2 กลยุทธ์	4.2.1 มีการจัดทำแผนงาน/โครงการรองรับมีความชัดเจนสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง
			4.2.2 มีการกำหนดขอบเขตการปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงแผนงานในองค์การสามารถให้หน่วยงานจากภายนอกตรวจสอบ/ประเมินได้
			4.2.3 มีการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการพัฒนางานอย่างชัดเจน
			4.2.4 จัดสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อปฏิบัติงานที่ตอบสนองต่อกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
			4.2.5 มีการพัฒนาบุคลากรโดยพัฒนาทั้งระบบไม่แยกส่วนและเป็นเสมือนชีวิตประจำวันในการปฏิบัติงาน
			4.2.6 มีการพัฒนาบุคลากรโดยมุ่งเน้นการส่งผลต่อคุณภาพของนักศึกษาในองค์การเป็นสำคัญ

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

คุณลักษณะรวม	องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย		ตัวบ่งชี้
รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	4. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)	4.2 กลยุทธ์	4.2.7	ใช้ศักยภาพของบุคลากรอย่างเต็มที่ให้เป็นกลไกในการสนับสนุนภารกิจขององค์การ
			4.2.8	มีการสนับสนุนให้บุคลากรการจัดทำแผนพัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มขีดความสามารถและสมรรถนะของบุคลากร
			4.2.9	มีการกำหนดนโยบายและมาตรการการพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจน
			4.2.10	มีการจัดระบบธุรการที่สนับสนุนระบบการบริหารและติดตามงาน
	5. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)	5.1 ภาวะผู้นำ	5.1.1	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำทางวิชาการ
			5.1.2	ผู้บริหารสนับสนุนการเรียนรู้และความก้าวหน้าของบุคลากรในองค์การ
			5.1.3	ผู้บริหารมีการสนับสนุนและส่งเสริมการจัดตั้งทีมงานในทุกรูปแบบ
			5.1.4	ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสและสามารถอธิบาย ความคืบหน้าและอุปสรรคในการทำงานได้
			5.1.5	ผู้บริหารมีการสนับสนุนทรัพยากรและงบประมาณเพื่อการเรียนรู้ และการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ
			5.1.6	ผู้บริหารเป็นผู้ช่วยเหลือและสนับสนุนให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

คุณลักษณะรวม	องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย		ตัวบ่งชี้
รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	5. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)	5.1 ภาวะผู้นำ	5.1.7	ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจด้วยการเพิ่มอำนาจปฏิบัติงานแก่บุคลากรในองค์การได้อย่างเหมาะสม
			5.1.8	ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนและเปิดโอกาสให้บุคลากรมีความสามารถในการเรียนรู้มีอิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง
			5.1.9	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพโดยรวม โดยเน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
			5.1.10	ผู้บริหารและบุคลากรสามารถปรับตัวและสอดรับกับกระแสการเปลี่ยนแปลงได้ดี
			5.1.11	ผู้บริหารมีความคิดสร้างสรรค์ในการสอนงาน สอนทักษะและเป็นแบบอย่างด้านคุณธรรม
			5.1.12	ผู้บริหารเสริมสร้างความเข้มแข็งของวิชาชีพครู ผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

คุณลักษณะรวม	องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้
รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	5. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)	5.2 บรรยากาศในการทำงาน	5.2.1 มีการจัดบรรยากาศภายในสำนักงานให้ดูทันสมัยเหมาะแก่การปฏิบัติงานในแต่ละกลุ่มงาน 5.2.2 จัดบรรยากาศบริเวณรอบภายนอกให้ร่มรื่นสะอาด น่าพักผ่อนและเสมือนบ้านที่น่าอยู่ 5.2.3 จัดบรรยากาศที่ไม่เป็นทางการในการพูดคุยและช่วยเหลือเอื้ออาทรในการอยู่ร่วมกัน 5.2.4 บุคลากรอุทิศตนในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน 5.2.5 บุคลากรมีความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในทีมงาน 5.2.6 บุคลากรส่วนใหญ่สามารถทำงานเป็นทีมสู่เป้าหมายตามวิสัยทัศน์ขององค์การ 5.2.7 บุคลากรทุกคนในทีมงานยอมรับในความสามารถและความแตกต่างระหว่างบุคคล 5.2.8 ทีมงานฝ่ายบริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏมีการมอบหมายงานการปฏิบัติงานสู่ทีมงานระดับล่างอย่างเหมาะสม 5.2.9 บุคลากรส่วนใหญ่ในทีมงานสามารถปฏิบัติงานแทนกันได้ 5.2.10 มีการนิเทศ ติดตาม แนะนำช่วยเหลือซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอ

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

คุณลักษณะรวม	องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้
รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	5. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)	5.3 การจูงใจ	5.3.1 มีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน 5.3.2 เปิดโอกาสในการพัฒนาตามความต้องการของตนเองเป็นสำคัญ 5.3.3 มีการจัดระบบการให้คุณให้โทษที่มีคุณธรรม 5.3.4 มีการยกย่องชมเชยและเสนอความดีความชอบโดยเน้นทีมงานเป็นส่วนใหญ่ 5.3.5 ส่งเสริมให้ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน 5.3.6 มีความพยายามปฏิบัติงานได้ดีขึ้น แม้เมื่อมีไม่ราบรื่นเกิดขึ้นก็ตาม 5.3.7 อุทิศตนเพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามยุทธศาสตร์ และเป้าหมายขององค์การ 5.3.8 บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน
	6. การปรับเปลี่ยนองค์การ (organization transformation	6.1 วัฒนธรรมองค์การ	6.1.1 ประพฤติ ปฏิบัติงานอย่างมีความมุ่งมั่นตั้งใจจนงานสำเร็จ 6.1.2 มีการปรับเปลี่ยนค่านิยมและพฤติกรรมให้เป็นผู้ยึดแนวการทำงานที่เปิดรับพร้อมเป็นผู้แบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน 6.1.3 กล้าเสี่ยงและนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ร่วมกัน 6.1.4 สร้างโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน และให้โอกาสทีมงานด้วยความสมัครใจ

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

คุณลักษณะรวม	องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย		ตัวบ่งชี้
รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	5. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)	6.1 วัฒนธรรมองค์การ	6.1.5	สร้างบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงาน มีมุมมองผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาในเชิงบวก
			6.1.6	มหาวิทยาลัยราชภัฏมีการปลูกฝังแนวคิดที่เอื้อต่อการทำงาน เช่น ความตั้งใจจริง การเอาชนะอุปสรรค ยึดมั่นในความถูกต้อง ความดี
			6.1.7	สนับสนุนให้บุคลากรมีปฏิสัมพันธ์เพื่อสร้างวัฒนธรรมใหม่อันดีงามร่วมกัน เช่น ใช้การเรียนรู้ร่วมกันพัฒนางาน ไม่แบ่งแยกพวกพ้อง
			6.1.8	ส่งเสริมให้บุคลากรแสดงออกต่อผู้อื่นในทางชื่นชมยินดีมากกว่าการตำหนิเสมอ
			6.1.9	สามารถแก้ปัญหาได้ดีกว่า ถ้าปฏิบัติงานร่วมกันเป็นกลุ่ม
			6.1.10	กล้าเสี่ยงและทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ แต่ต้องไม่กระทบต่อองค์การและความปลอดภัยของบุคลากร

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

คุณลักษณะรวม	องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย		ตัวบ่งชี้
รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	6. การปรับเปลี่ยนองค์การ (organization transformation	6.2 โครงสร้างองค์การ	6.2.1	มีความคล่องตัวในการบริหาร ไม่มีสายการบังคับบัญชามากเกินไป
			6.2.2	มีหน้าที่รับผิดชอบ หรือลักษณะงานที่ยืดหยุ่นแบบไม่ตายตัว
			6.2.3	บุคลากรต่างทำหน้าที่ของตนอย่างประสานสัมพันธ์กับฝ่ายอื่น ๆ อย่างแยกอิสระจากกันไม่ได้
			6.2.4	มีการจัดโครงสร้างที่เอื้ออำนวยให้อาจารย์กระทำอะไรก็ต้องรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์นั้น
			6.2.5	มีการจัดโครงสร้างที่ช่วยให้ท่านมีโอกาสติดต่อกับบุคคลที่เหมาะสมนอกมหาวิทยาลัยราชภัฏได้
			6.2.6	ความร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ เป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้มหาวิทยาลัยราชภัฏเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตามความต้องการ
			6.2.7	มีการจัดโครงสร้างเป็นหน่วยงานต่าง ๆ ช่วยให้ท่านมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนที่ต้องการ เพื่อทำให้งานออกมาดีที่สุด
			6.2.8	มีการรายงาน การกำหนดความสัมพันธ์ของสายงานบังคับบัญชา
			6.2.9	มีการกระจายอำนาจ และการตัดสินใจ มีความเป็นอิสระในการทำงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และประสิทธิผลขององค์การ

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

คุณลักษณะรวม	องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้
รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	6. การปรับเปลี่ยนองค์การ (organization transformation	6.2โครงสร้างองค์การ	6.2.10 เกิดความคล่องตัวในการประสานงานกับทีมข้ามสายงานหรือระหว่างฝ่ายอื่นๆ เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ของทีมและพัฒนาวิธีการใหม่ ๆ ที่เชื่อถือได้
			6.2.11 มีการจัดโครงสร้างการบริหารงาน ความรับผิดชอบ ของหน่วยงานต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมชัดเจน
		6.3 ระบบองค์การ	6.3.1 ระบบการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏทำให้สอดประสานกันอย่างดีกับทุกหน่วยงาน
			6.3.2 มหาวิทยาลัยราชภัฏมีระบบเสริมขวัญกำลังใจอย่าง เป็นทางการที่ช่วยกระตุ้นให้บุคลากรแสวงหาวิธีทำงานที่ดีขึ้น
			6.3.3 ทุกหน่วยงานมีมาตรฐานที่สามารถตรวจวัดการเรียนรู้ของบุคลากรในหน่วยงานนั้นได้
			6.3.4 มีการส่งบุคลากรเข้าอบรมเพื่อช่วยให้บุคลากรเป็นผู้ใฝ่รู้ใฝ่เรียนให้เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ
			6.3.5 ระบบปฏิบัติงานในองค์การทำให้สอดและสานกันอย่างดีกับทุกหน่วยงาน
			6.3.6 ท่านได้รับสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารกับหน่วยงานต่าง ๆ อย่างราบรื่น
			6.3.7 องค์การจัดสรรงบประมาณ เพื่อทดลองแนวคิดใหม่ ๆ ที่หวังผลได้

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

คุณลักษณะรวม	องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย		ตัวบ่งชี้
รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	7. การใช้เทคโนโลยี (technology application)	7.1 เทคโนโลยีสารสนเทศ	7.1.1	มีกระบวนการจัดการความรู้ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ ที่เหมาะสม
			7.1.2	มีการนำเทคโนโลยีมาช่วยให้การปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพเพียงพอกับการใช้งาน
			7.1.3	มีการเก็บ ประมวล ถ่ายทอดข้อมูลความรู้โดยใช้เทคโนโลยีได้อย่างรวดเร็วและถูกต้องเหมาะสม
			7.1.4	มีการสร้างองค์ความรู้และเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศที่เป็นพื้นฐานองค์ความรู้ขององค์การ
			7.1.5	มีการแสวงหาเทคโนโลยีทางการสื่อสารมาลดค่าใช้จ่ายในการติดต่อประสานงาน เช่น การส่งข้อความผ่านมือถือ
			7.1.6	มีการพัฒนาระบบฐานข้อมูลองค์ความรู้ขององค์การโดยใช้เทคโนโลยี
			7.1.7	ระบบสารสนเทศช่วยประมวลความรู้และประสบการณ์ของท่านไว้ได้เป็นอย่างดี
			7.1.8	ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์การออกแบบมา เพื่อช่วยการเรียนรู้ของท่าน

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

คุณลักษณะรวม	องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย		ตัวบ่งชี้
รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	7. การใช้เทคโนโลยี (technology application)	7.2เทคโนโลยีพื้นฐานการเรียนรู้	7.2.1	บุคลากรมีความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีอื่น ๆ อย่างเหมาะสม
			7.2.2	มีการอบรม สัมมนาให้กับบุคลากรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านเทคโนโลยี
			7.2.3	ศึกษาและแสวงหาแนวทางพัฒนาเทคโนโลยีพื้นฐาน และเทคโนโลยีสมัยใหม่ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน
			7.2.4	มีการพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยีที่จำเป็นในการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึง
			7.2.5	บุคลากรสามารถใช้คอมพิวเตอร์ในการสืบค้นข้อมูลทางอินเตอร์เน็ต เพื่อเพิ่มพูนความรู้อย่างสม่ำเสมอ
			7.2.6	บุคลากรสามารถใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารภายในองค์การได้อย่างเหมาะสม

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

คุณลักษณะรวม	องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย		ตัวบ่งชี้
รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	7. การใช้เทคโนโลยี (technology application)	7.3 ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน	7.3.1	มีการนำวิทยาการคอมพิวเตอร์เข้ามาสนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึง
			7.3.2	มีการเก็บ ประมวล ซึ่งจะช่วยทำให้มีการกระจายข้อมูลข่าวสารได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็วมากขึ้น
			7.3.3	บุคลากรมีการนำเทคโนโลยีการสื่อสารมาใช้ในการผลิตสื่อด้านการจัดการเรียนการสอนออนไลน์ (E-Learning)
			7.3.4	มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม เพื่อช่วยในการปฏิบัติงาน
			7.3.5	มีการจัดซื้อ จัดหาคอมพิวเตอร์มาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ
			7.3.6	มีการนำระบบ LAN มาใช้ในการเชื่อมโยงข้อมูลในองค์การ
			7.3.7	มีการมอบหมายความรับผิดชอบในการบำรุงรักษาอุปกรณ์เทคโนโลยี
			7.3.8	ส่งเสริมให้ใช้ประโยชน์ของเทคโนโลยีที่มุ่งไปสู่การพัฒนาคุณภาพนักศึกษาอย่างหลากหลาย เช่น ระบบการทดสอบออนไลน์

ขั้นตอนที่ 2 การยืนยันองค์ประกอบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ผู้วิจัยพัฒนาตัวบ่งชี้องค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยดำเนินการดังต่อไปนี้

2.1 จากการสนทนากลุ่มได้มีการปรับเปลี่ยน โดยการเพิ่มหรือลดข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับองค์ประกอบหลักองค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้องค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 10 ท่าน ได้แก่นักวิชาการทางด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 8 ท่าน และผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ จำนวน 2 ท่าน เมื่อวันที่ 25 เดือน กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2554 เวลา 15.00 น. ณ ห้องประชุมวิทยาลัยครุศาสตร์ อาคาร 6 ชั้น 16 มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ โดยใช้กรอบแนวคิดจากการศึกษาเอกสารงานวิจัยเป็นกรอบในการสนทนา เพื่อคัดเลือกองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และ ตัวบ่งชี้ที่เหมาะสมต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ตัวอย่างข้อคำถามในการจัดสนทนากลุ่ม

1. ท่านคิดว่า องค์ประกอบหลักขององค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมีความเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร

2. ท่านคิดว่า องค์ประกอบย่อยขององค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมีความเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร

3. ท่านคิดว่า ตัวบ่งชี้ขององค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีความเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการจัดสนทนากลุ่มมาพัฒนา ปรับปรุงตัวบ่งชี้องค์การแห่งการเรียนรู้ และสร้างเครื่องมือวิจัย ทดสอบความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้างเชิงทฤษฎีต่อไป

2.2 สร้างเครื่องมือวิจัยเป็นแบบสอบถามจากโมเดลโครงสร้างเชิงทฤษฎีตัวบ่งชี้

เครื่องมือวิจัย เป็นแบบสอบถามประกอบด้วย 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 คำชี้แจงอธิบายวิธีการตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับผู้ตอบ ซึ่งประกอบด้วย ตำแหน่ง เพศ ประสบการณ์ในการทำงาน วุฒิการศึกษา และหน่วยงานที่ท่านสังกัด

ส่วนที่ 3 ตอนที่ 2 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับความเหมาะสมของตัวบ่งชี้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ลักษณะข้อคำถามเป็นเชิงปริมาณ โดยสอบถามความเหมาะสมของตัวบ่งชี้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยเป็นค่าคะแนน 0-10 คะแนน

ตัวอย่างแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดพิจารณาตัวบ่งชี้แต่ละตัวบ่งชี้ว่า มีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด โปรดใส่คะแนน 0 – 10 ซึ่งตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

ข้อ	ข้อความ	คะแนน
	องค์ประกอบย่อยที่ 1 ด้านวิสัยทัศน์	
1	มีการกำหนดวิสัยทัศน์เพื่อเป็นทิศทางหรือเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน	

2.3 หาประสิทธิภาพของแบบสอบถาม

ผู้วิจัยหาประสิทธิภาพของแบบสอบถาม โดยการหาความเที่ยงตรงตามเนื้อหา และหาค่าความเชื่อมั่น ซึ่งมีวิธีการดังนี้

1. การหาความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity)

นำร่างแบบสอบถามไปสอบถามผู้เชี่ยวชาญด้านตัวบ่งชี้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 5 ท่าน ได้แก่ นักวิจัยด้านการศึกษา จำนวน 2 ท่าน และนักวิชาการด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ จำนวน 3 ท่าน เป็นผู้พิจารณาความคิดเห็น และให้คะแนนความตรงตามเนื้อหาและการหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามที่สร้างขึ้น (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2540, น.31; Orr & Persson, 2003, p.12; และ McKeen & Smith, 2003, p.51) โดยใช้ดัชนีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity Index: CVI) (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2548, อ้างถึงใน Waltz & Bausell, 1981; Lynn, 1986) ซึ่งมีเกณฑ์การให้คะแนน 4 ระดับ ดังนี้

1. เมื่อข้อคำถามไม่เกี่ยวข้องกับตัวแปรการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขอมหาวิทยาลัยราชภัฏ

2. เมื่อข้อคำถามประเมินไม่ได้ว่า เกี่ยวข้องกับตัวแปรการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ต้องปรับปรุงอีกมาก

3. เมื่อข้อคำถามเกี่ยวข้องกับตัวแปรการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ แต่ต้องปรับปรุงเล็กน้อย

4. เมื่อข้อคำถามเกี่ยวข้องอย่างชัดเจนกับตัวแปรการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

2. การหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability)

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามฉบับร่างซึ่งเป็นแบบสอบถามที่ผ่านการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญและได้รับการปรับปรุงแล้ว ไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้แก่ อธิการ รองอธิการ ผู้ช่วยอธิการบดี ผู้บริหารระดับคณะ ได้แก่ คณบดี รองคณบดี ผู้ช่วยคณบดี และอาจารย์ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้/ การจัดการเรียนรู้ จำนวน 30 ท่าน ณ มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ ที่มีคุณสมบัติเหมือนกับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

2.4 ผลการหาประสิทธิภาพของเครื่องมือ

1. ผลการหาความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity)

ผู้วิจัยนำคะแนนที่ได้หาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับตัวแปรการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มหาวิทยาลัยราชภัฏ ผลการวิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามที่มีค่า CVI ตั้งแต่ .80 ขึ้นไปถือว่าใช้ได้ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2548 , อ้างถึงใน Polit & Hungler, 1995) ผู้วิจัยจะคงข้อคำถามนั้นไว้ แต่หากมีค่าต่ำกว่า .80 ผู้วิจัยจะทำการปรับปรุงข้อคำถามนั้นใหม่หรือตัดทิ้งไป ซึ่งผลการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ค่า CVI = 0.96

2. ผลการหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability)

การหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือคำนวณด้วยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient: 1951) (สำเริง บุญเรืองรัตน์, 2527) โดยให้คะแนน 0 - 5 หากพบว่า ค่าความเชื่อมั่นที่ตัดข้อนั้นทิ้ง (Alpha of deleted item) ข้อใดมีค่าต่ำกว่าค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ โดยไม่ตัดข้อใดทิ้งเลย ผู้วิจัยจะทำการปรับปรุงข้อคำถามข้อนั้นหรือตัดทิ้งกรณีได้ค่าความเชื่อมั่นต่ำกว่า .70 ซึ่งผลการตรวจสอบหาค่าความเชื่อมั่น = 0.94

ทำให้ได้องค์ประกอบ 6 องค์ประกอบหลัก คือ การคิดเชิงระบบ (System Thinking) การเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery) การมีแบบแผนความคิด (Mental Models) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation) และ การใช้เทคโนโลยี (Technology Application) องค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้องค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อหาองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้ที่มีอิทธิพลสูงที่ส่งเสริมการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏในขั้นตอนต่อไป

ขั้นตอนที่ 3 หาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

ผู้วิจัยนำตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้นไปสร้างเป็นแบบสอบถามแล้วนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปใช้กับกลุ่มตัวอย่าง เพื่อหาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ที่มีอิทธิพลสูงที่ส่งเสริมการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ดังนี้

1) ประชากร

ประชากรที่เกี่ยวข้องในมหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นแหล่งข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหาร ระดับมหาวิทยาลัยราชภัฏ ผู้บริหารระดับคณะ และอาจารย์ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้/การจัดการเรียนรู้ในมหาวิทยาลัยราชภัฏ 40 แห่ง จำนวนทั้งสิ้น 1,912 คน

2) กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง ได้มาโดยใช้เกณฑ์การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตาราง Krejcie and Morgan (1970) และการสุ่มตัวอย่างตามสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้จำนวนตัวอย่าง จำนวน 320 คน ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำที่ควรใช้ในการวิจัยครั้งนี้ แต่เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยโดยใช้สถิติ CFA (Confirm Factor Analysis) ซึ่งมีข้อตกลงเบื้องต้นในการได้มาซึ่งกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้เกณฑ์กำหนดกลุ่มตัวอย่างตามเกณฑ์ 1 : 20 ตามโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model : SEM) ตามเกณฑ์องค์ประกอบย่อย 1 ตัว : กลุ่มตัวอย่าง 20 คน ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้องค์ประกอบย่อยมี 18 องค์ประกอบ ดังนั้นกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้จึงมีจำนวน 360 คน แต่เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างยิ่งมากความคลาดเคลื่อนยิ่งน้อยผลการวิจัยก็น่าเชื่อถือเพิ่มมากขึ้น ดังนั้นผู้วิจัยจึงเลือกใช้กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 360 คน โดยกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้มีความรู้ ทักษะประสบการณ์ด้านการบริหารจัดการ และมีความรู้ผลงาน ประสบการณ์ด้านการพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

3) เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นประกอบด้วย 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับผู้ตอบ ซึ่งประกอบด้วย ตำแหน่ง เพศ ประสบการณ์ในการทำงาน วุฒิการศึกษา และหน่วยงานที่ท่านสังกัด

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเชิงปริมาณการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมีลักษณะเป็นคะแนน ตั้งแต่ 0 – 10 ดังนี้

4) การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยจัดส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์และส่งด้วยตัวเองไปยังกลุ่มตัวอย่างในมหาวิทยาลัยราชภัฏ และดำเนินการติดตามการส่งแบบสอบถามกลับคืนภายหลังการจัดส่งเป็นระยะเวลา 3 สัปดาห์ ซึ่งผู้วิจัยได้จัดส่งแบบสอบถามตามมหาวิทยาลับราชภัฏ 40 แห่ง เมื่อได้แบบสอบถามกลับคืนมา จำนวน 360 ฉบับ ผู้วิจัยได้ตรวจเลือกฉบับที่สมบูรณ์ตามจำนวนที่ได้เลือกใช้กลุ่มตัวอย่างไว้ทั้งสิ้น 360 ฉบับ

5) การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

- ตรวจสอบและวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น
- ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลการวัด
- วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันโดยการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างเชิงเส้นด้วยโปรแกรม Lisrel

ผู้วิจัยได้นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลมาคัดเลือกองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อยและตัวบ่งชี้ที่มีอิทธิพลสูงที่ส่งเสริมการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ มาจัดทำร่างการพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบโครงสร้างเชิงเส้น และให้ผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏได้ศึกษาก่อนการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group) ในขั้นตอนต่อไป

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

4.1 การจัดสนทนากลุ่มโดยผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก 10 ท่าน

ผู้วิจัยได้นำเสนอร่างการพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบโครงสร้างเชิงเส้น แก่ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งเป็นผู้มีความรู้ ทักษะ ผลงาน ประสบการณ์ด้านการบริหารจัดการการพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ จำนวน 10 ท่าน ได้แก่ นักวิชาการทางด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 8 ท่าน และผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ จำนวน 2 ท่าน เมื่อวันที่ 10 เดือน มกราคม พ.ศ. 2555 เวลา 14.00 – 16.30 น. ณ ห้องประชุมวิทยาลัยครุศาสตร์ อาคาร 6 ชั้น 16 มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ เพื่อประเมินการพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของ

มหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบโครงสร้างเชิงเส้น และผู้วิจัยนำข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ มาปรับปรุงแก้ไขสรุปเป็นรูปแบบการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. วัตถุประสงค์

1.1 เพื่อตรวจสอบรูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่พัฒนาขึ้น

1.2 เพื่อศึกษาวิเคราะห์สภาพปัจจุบันการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

1.3 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

2. วิธีการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล

2.1 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ให้บุคลากรภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏตอบแบบสอบถาม และส่งคืน เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ต่อไป เป็นมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ ดังนี้

มีระดับการปฏิบัติดำเนินการในตัวบ่งชี้ระดับน้อยที่สุด	มีค่าคะแนนเท่ากับ 1
มีระดับการปฏิบัติดำเนินการในตัวบ่งชี้ระดับน้อย	มีค่าคะแนนเท่ากับ 2
มีระดับการปฏิบัติดำเนินการในตัวบ่งชี้ระดับปานกลาง	มีค่าคะแนนเท่ากับ 3
มีระดับการปฏิบัติดำเนินการในตัวบ่งชี้ระดับมาก	มีค่าคะแนนเท่ากับ 4
มีระดับการปฏิบัติดำเนินการในตัวบ่งชี้ระดับมากที่สุด	มีค่าคะแนนเท่ากับ 5

2.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาจัดการวิเคราะห์ข้อมูลการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยมีเกณฑ์ในการประเมิน ดังนี้

ค่าเฉลี่ยต่ำกว่า 1.50	เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้น้อยที่สุด
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.50 – 2.49	เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้น้อย
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.50 – 3.49	เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.50 – 4.49	เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มาก
ค่าเฉลี่ยสูงกว่า 4.50	เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากที่สุด

3. รายการองค์ประกอบและตัวบ่งชี้

1. การคิดเชิงระบบ (System Thinking)	มีตัวบ่งชี้ทั้งหมด 22 ตัวบ่งชี้
1.1 วิสัยทัศน์	มีตัวบ่งชี้ 5 ตัวบ่งชี้
1.2 พันธกิจ	มีตัวบ่งชี้ 6 ตัวบ่งชี้
1.3 ยุทธศาสตร์	มีตัวบ่งชี้ 11 ตัวบ่งชี้

2. การเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery) มีตัวบ่งชี้ทั้งหมด 24 ตัวบ่งชี้
   2.1 การแสวงหาความรู้ มีตัวบ่งชี้ 7 ตัวบ่งชี้
   2.2 การสร้างความรู้ มีตัวบ่งชี้ 6 ตัวบ่งชี้
   2.3 การจัดเก็บความรู้ มีตัวบ่งชี้ 4 ตัวบ่งชี้
   2.4 การถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์ มีตัวบ่งชี้ 7 ตัวบ่งชี้
3. การมีแบบแผนความคิด (Mental Models) มีตัวบ่งชี้ทั้งหมด 16 ตัวบ่งชี้
   3.1 การบริหารจัดการ มีตัวบ่งชี้ 9 ตัวบ่งชี้
   3.2 การดำเนินการจัดการ มีตัวบ่งชี้ 7 ตัวบ่งชี้
4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) มีตัวบ่งชี้ทั้งหมด 25 ตัวบ่งชี้
   4.1 ภาวะผู้นำ มีตัวบ่งชี้ 10 ตัวบ่งชี้
   4.2 บรรยากาศในการทำงาน มีตัวบ่งชี้ 10 ตัวบ่งชี้
   4.3 การจูงใจ มีตัวบ่งชี้ 5 ตัวบ่งชี้
5. การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation) มีตัวบ่งชี้ทั้งหมด 22 ตัวบ่งชี้
   5.1 วัฒนธรรมองค์การ มีตัวบ่งชี้ 7 ตัวบ่งชี้
   5.2 โครงสร้างองค์การ มีตัวบ่งชี้ 8 ตัวบ่งชี้
   5.3 ระบบองค์การ มีตัวบ่งชี้ 7 ตัวบ่งชี้
6. การใช้เทคโนโลยี (Technology Application) มีตัวบ่งชี้ทั้งหมด 17 ตัวบ่งชี้
   6.1 เทคโนโลยีสารสนเทศ มีตัวบ่งชี้ 4 ตัวบ่งชี้
   6.2 เทคโนโลยีพื้นฐานการเรียนรู้ มีตัวบ่งชี้ 7 ตัวบ่งชี้
   6.3 ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน มีตัวบ่งชี้ 6 ตัวบ่งชี้

4.2 การจัดสนทนากลุ่มโดยผู้ทรงคุณวุฒิภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏ 6 ท่าน

สืบเนื่องจากระเบียบของมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ ได้มีการจัดสัมมนาในวันที่ 5 มีนาคม 2555 เวลา 13.00 น. ณ ห้องประชุมวิทยาลัยครุศาสตร์ อาคาร 6 ชั้น 16 มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ และคณะกรรมการสัมมนาได้ให้ข้อเสนอแนะถึงผลที่ได้ตัวบ่งชี้การเป็นองค์การแห่ง การเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ทั่วไป เพื่อให้ตัวบ่งชี้ที่ได้มีความสอดคล้องกับบริบทของมหาวิทยาลัยราชภัฏทั่วประเทศ 40 แห่ง จึงควรมีการจัดสนทนากลุ่มจากผู้ทรงคุณวุฒิจากมหาวิทยาลัยราชภัฏโดยตรง จำนวน 6 ท่าน ดังนั้นจึงมาอภิปรายสนทนากลุ่มในวันที่ 21 มีนาคม 2555 เวลา 09.00 น. ณ ห้องประชุมวิทยาลัยครุศาสตร์ อาคาร 6 ชั้น 16 มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

ซึ่งผลการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเห็นด้วยกับองค์ประกอบที่ได้จากการวิเคราะห์เบื้องต้น และมีข้อเสนอแนะให้มีการปรับเปลี่ยนโดยเพิ่มหรือลดข้อความให้สอดคล้องกับบริบทของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. องค์ประกอบหลักด้านการใช้เทคโนโลยีควรเปลี่ยนเป็นระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และยุบรวมองค์ประกอบย่อยทั้ง 3 องค์ประกอบย่อยเข้าด้วยกันเหลือองค์ประกอบเดียว คือด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

2. องค์ประกอบย่อยด้านการแสวงหาความรู้ ควรแสดงข้อมูลการแสวงหาความรู้จากภูมิปัญญาไทย

3. องค์ประกอบย่อยด้านการสร้างความรู้ ควรปรับมุ่งเน้นการสร้างองค์ความรู้เพื่อพัฒนาท้องถิ่นและปวงชน และเขียนในลักษณะลงมือปฏิบัติ

4. ข้อความควรเขียนให้ชี้ชัดการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏอย่างชัดเจน

5. ควรทบทวนจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังของตัวบ่งชี้

6. ยุบรวมตัวบ่งชี้บางตัวบ่งชี้ยังมีความหมายซ้ำซ้อนหรือใกล้เคียงกันอยู่

7. ควรยุบตัวบ่งชี้ในองค์ประกอบย่อยด้านระบบองค์การเพราะมีอยู่ในองค์ประกอบอื่นแล้ว

8. องค์ประกอบย่อยด้านการบริหารจัดการควรเขียนให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่ใช่การเป็นการบริหารจัดการทั่วไป

ผู้วิจัยได้ปรับเปลี่ยนข้อความตามที่ผู้ทรงคุณวุฒินำเสนอ ทำให้การนำไปใช้สำหรับประเมินการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้องค์ประกอบหลัก 6 องค์ประกอบหลัก 14 องค์ประกอบย่อย 79 ตัวบ่งชี้ โดยมีรูปแบบในส่วนต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. วัตถุประสงค์

1.1 เพื่อตรวจสอบรูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่พัฒนาขึ้น

1.2 เพื่อศึกษาวิเคราะห์สภาพปัจจุบันการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

1.3 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

2. วิธีการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล

2.1 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ให้บุคลากรภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏตอบแบบสอบถาม และส่งคืน เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ต่อไป เป็นมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ ดังนี้

มีระดับการปฏิบัติดำเนินการในตัวบ่งชี้ระดับน้อยที่สุด มีค่าคะแนนเท่ากับ 1
มีระดับการปฏิบัติดำเนินการในตัวบ่งชี้ระดับน้อย มีค่าคะแนนเท่ากับ 2
มีระดับการปฏิบัติดำเนินการในตัวบ่งชี้ระดับปานกลาง มีค่าคะแนนเท่ากับ 3
มีระดับการปฏิบัติดำเนินการในตัวบ่งชี้ระดับมาก มีค่าคะแนนเท่ากับ 4
มีระดับการปฏิบัติดำเนินการในตัวบ่งชี้ระดับมากที่สุด มีค่าคะแนนเท่ากับ 5

2.2 การวิเคราะห์ข้อมูล

นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาจัดการวิเคราะห์ข้อมูลการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยมีเกณฑ์ในการประเมิน ดังนี้

ค่าเฉลี่ยต่ำกว่า	1.50	เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้น้อยที่สุด
ค่าเฉลี่ยระหว่าง	1.50 – 2.49	เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้น้อย
ค่าเฉลี่ยระหว่าง	2.50 – 3.49	เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยระหว่าง	3.50 – 4.49	เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มาก
ค่าเฉลี่ยสูงกว่า	4.50	เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากที่สุด

3. รายการองค์ประกอบและตัวบ่งชี้

1. การคิดเชิงระบบ (System Thinking)	มีตัวบ่งชี้ทั้งหมด 21 ตัวบ่งชี้
1.1 วิสัยทัศน์	มีตัวบ่งชี้ 4 ตัวบ่งชี้
1.2 พันธกิจ	มีตัวบ่งชี้ 6 ตัวบ่งชี้
1.3 ยุทธศาสตร์	มีตัวบ่งชี้ 11 ตัวบ่งชี้
2. การเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery)	มีตัวบ่งชี้ทั้งหมด 16 ตัวบ่งชี้
2.1 การแสวงหาความรู้	มีตัวบ่งชี้ 6 ตัวบ่งชี้
2.2 การสร้างความรู้	มีตัวบ่งชี้ 4 ตัวบ่งชี้
2.3 การจัดเก็บความรู้	มีตัวบ่งชี้ 2 ตัวบ่งชี้
2.4 การถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์	มีตัวบ่งชี้ 4 ตัวบ่งชี้
3. การมีแบบแผนความคิด (Mental Models)	มีตัวบ่งชี้ทั้งหมด 12 ตัวบ่งชี้
3.1 การบริหารจัดการ	มีตัวบ่งชี้ 7 ตัวบ่งชี้
3.2 การดำเนินการจัดการ	มีตัวบ่งชี้ 5 ตัวบ่งชี้
4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)	มีตัวบ่งชี้ทั้งหมด 18 ตัวบ่งชี้
4.1 ภาวะผู้นำ	มีตัวบ่งชี้ 7 ตัวบ่งชี้
4.2 บรรยากาศในการทำงาน	มีตัวบ่งชี้ 7 ตัวบ่งชี้
4.3 การจูงใจ	มีตัวบ่งชี้ 4 ตัวบ่งชี้

5. การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation) มีตัวบ่งชี้ทั้งหมด 9 ตัวบ่งชี้
   5.1 วัฒนธรรมองค์การ มีตัวบ่งชี้ 6 ตัวบ่งชี้
   5.2 โครงสร้างองค์การ มีตัวบ่งชี้ 3 ตัวบ่งชี้
6. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System) มีตัวบ่งชี้ 3 ตัวบ่งชี้

DPU

บทที่ 4
ผลการศึกษา

การวิจัยครั้งนี้มุ่งการพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏโดยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบโครงสร้างเชิงเส้น โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้ 1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 2. เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 3. เพื่อพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 4. เพื่อประเมินความสอดคล้องของรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยขอเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยจำแนกออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การหาองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้องค์การแห่งการเรียนรู้

ขั้นตอนที่ 2 การยืนยันองค์ประกอบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ขั้นตอนที่ 3 การหาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

4.1 การจัดสนทนากลุ่ม โดยผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก 10 ท่าน

4.2 การจัดสนทนากลุ่มโดยผู้ทรงคุณวุฒิภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏ 6 ท่าน

ในการนำเสนอและแปลความหมายผลการวิเคราะห์ข้อมูลในครั้งนี้ เพื่อให้การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีความสะดวกและความเข้าใจมากขึ้น ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้แทนองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย ตัวบ่งชี้ และสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการแปลผลดังนี้

Skew	ความเบ้
Knurt	ความโด่ง
t	ค่าสถิติ t
R^2	ความสามารถของตัวบ่งชี้ที่ใช้อภิบายความแปรปรวนของตัวแปรแฝง
SE	ค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า
χ^2	ค่าไค-สแควร์
df	องศาอิสระของตัวบ่งชี้
$\Delta\chi^2$	ค่าความแตกต่างของไค-สแควร์
p	ค่าความน่าจะเป็น
GFI	ดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง
AGFI	ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว
RMSEA	ดัชนีความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์
CFI	ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ
b	ค่าน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรอิสระในรูปคะแนนดิบ
SE_b	ความคาดเคลื่อนมาตรฐานของการวัดในรูปคะแนนดิบ

สัญลักษณ์ของตัวบ่งชี้และองค์ประกอบ

องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้	ความหมาย
Vision		วิสัยทัศน์
	Vision1	บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์เพื่อเป็นทิศทางหรือ เป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน
	Vision2	วิสัยทัศน์เป็นที่รับรู้ร่วมกันของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏและชุมชน
	Vision3	วิสัยทัศน์ขององค์การสอดคล้องกับการจัดการศึกษาตาม พ.ร.บ.การศึกษา
	Vision4	มีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์
	Vision5	บุคลากรมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์
Missio		พันธกิจ
	Missio1	บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดพันธกิจในการพัฒนางานที่ชัดเจน
	Missio2	มีการกำหนดวิธีวัดและประเมินผล ติดตามโครงการ
	Missio3	บุคลากรสามารถพัฒนาแผนงานต่าง ๆ เพื่อเพิ่มพูนองค์ความรู้ และความเชี่ยวชาญที่มีอยู่ได้
	Missio4	มีการจัดสรรงบประมาณที่เหมาะสมกับภารกิจในแผนการปฏิบัติงานประจำปี
	Missio5	มีการปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอน จัดลำดับความสำคัญอย่างเป็นระบบและสามารถตรวจสอบรายละเอียดได้
	Missio6	มีการนำผลประเมินการปฏิบัติงานมาปรับปรุงพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ

องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้	ความหมาย
Strate		ยุทธศาสตร์
	Strate1	บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น เพื่อการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
	Strate2	มีการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อการวางแผนพัฒนางาน
	Strate3	มีการวิเคราะห์นโยบายและการวางแนวทางเพื่อนำนโยบายสู่การปฏิบัติ
	Strate4	มีการจัดทำแผนงาน/โครงการรองรับสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง
	Strate5	มีการกำหนดขอบเขตการปฏิบัติงานให้หน่วยงานจากภายนอกตรวจสอบ/ประเมินได้
	Strate6	บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น เพื่อการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
	Strate7	มีการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการพัฒนางานอย่างชัดเจน
	Strate8	มีการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อตอบสนองต่อกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
	Strate9	มีการพัฒนาองค์ความรู้ให้บุคลากรทั้งระบบ
	Strate10	มีการพัฒนาบุคลากรโดยมุ่งเน้นการส่งผลต่อคุณภาพของนักศึกษาในองค์การ
	Strate11	มีการสนับสนุนให้บุคลากรการจัดทำแผนพัฒนาตนเองในการเพิ่มความสามารถและสมรรถนะของบุคลากร
Pursui		การแสวงหาความรู้
	Pursui1	มีการสืบค้นข้อมูลเพื่อปรับปรุงในกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ
	Pursui2	มีการแสวงหาความรู้จากภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย และภูมิปัญญาสากลมาพัฒนางาน

องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้	ความหมาย
	Pursui3	มีการวิเคราะห์ ตีความ และจำแนกประเภทของข้อมูลที่ได้สืบค้นได้อย่างชัดเจน
	Pursui4	รวบรวมสารสนเทศที่เป็นแนวโน้มจากภายนอกซึ่งอาจมีผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏในอนาคต
	Pursui5	ส่งเสริมให้บุคลากรแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อแสวงหาข้อมูลองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน
	Pursui6	แสวงหาผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขามาให้ความรู้เพิ่มเติมแก่บุคลากร
	Pursui7	ยอมรับข้อมูล และแสวงหาประสบการณ์ใหม่ ๆ เพื่อนำมาพัฒนากระบวนการคิดอย่างสร้างสรรค์
Creati		การสร้างความรู้
	Creati 1	มีการสร้างสรรค์ความรู้ให้ประโยชน์ในงานของตนเอง
	Creati 2	มีการคิดค้นนวัตกรรมและสื่อการสอนใหม่ ๆ
	Creati 3	มีการกระตุ้นให้บุคลากรสร้างนวัตกรรม และองค์ความรู้ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์การ
	Creati 4	มีการเปรียบเทียบในการปฏิบัติงานกับเกณฑ์มาตรฐานที่มีอยู่
	Creati5	เปิดโอกาสในการเสริมสร้างความรู้ตนเอง
	Creati6	สนับสนุนให้บุคลากรได้มีโอกาสรวมกลุ่มกันศึกษาหรือพัฒนางานในเรื่องที่สนใจ
Store		การจัดเก็บความรู้
	Store1	มีวิธีการรวบรวมข้อมูลความรู้ด้วยวิธีการต่างๆอย่างมีระบบ
	Store2	ส่งเสริมให้มีการจัดเก็บข้อมูลความรู้เป็นระบบเพื่อความสะดวกต่อการค้นหาที่จะนำความรู้ไปใช้ให้เหมาะสมต่อการใช้งาน
	Store3	มีการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ หมวดหมู่เพื่อให้บุคลากรในองค์การเข้ามาสืบค้นได้ตามความต้องการ
	Store4	มีการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการจัดเก็บข้อมูล

องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้	ความหมาย
Transf		การถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์
	Transf1	มีความสามารถถ่ายโอนความรู้ไปยังบุคลากรอื่น
	Transf2	มีการกระจายความรู้และถ่ายทอดทั่วทั้งองค์การ
	Transf3	มีการถ่ายโอนความรู้ผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่างๆ
	Transf4	มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในองค์การ
	Transf5	มีการนำองค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัยมาใช้ในการพัฒนางาน
	Transf6	เขียนระบุความต้องการ สร้างความเข้าใจความคิดของตนเองให้ผู้อื่นเข้าใจได้
	Transf7	มีการนำความรู้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มาใช้ในการพัฒนางาน
Manage		การบริหารจัดการ
	Manage1	มีระบบการบริหารและระบบการปฏิบัติงานที่มีมาตรฐาน
	Manage2	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาความคิดให้สอดคล้องเหตุการณ์ปัจจุบัน และนำมาปฏิบัติงานได้
	Manage3	ผู้บริหารส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการบริหารงานประสานผลประโยชน์ขององค์การ
	Manage4	ผู้บริหารมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงานทุกหน่วยงาน
	Manage5	มีการจัดระบบธุรการที่สนับสนุนการบริหารและติดตามงาน
	Manage6	มีการทำงานกันเป็นทีมเหมาะสมกับภารงานและความรู้
	Manage7	มีการจัดระบบและกลไกการประกันคุณภาพภายใน
	Manage8	มีการบริหารจัดการให้เป็นไปตามแผนพัฒนาการศึกษา
	Manage9	เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ

องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้	ความหมาย
Action		การดำเนินการจัดการ
	Action1	มีการรายงานผลการดำเนินงานและประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงานตามเป้าหมายให้ผู้เกี่ยวข้องรับทราบเป็นระยะๆ
	Action2	มีการประสานความร่วมมือและช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างองค์การอื่นทั้งในและต่างประเทศ
	Action3	มีการระดมความคิดให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การทำให้เกิดยุทธศาสตร์และการปฏิบัติงานใหม่ ๆ
	Action4	มีการจัดระบบการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์การได้อย่างรวดเร็วและทันสมัย
	Action5	มีการทบทวนการปฏิบัติงานนำผลมาใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับในการพัฒนางาน
	Action6	มีการนำข้อเสนอแนะของผู้รับบริการมาปรับปรุงพัฒนาคุณภาพองค์การ
	Action7	มีการตรวจสอบการจัดสรรและใช้จ่ายงบประมาณ
Leader		ภาวะผู้นำ
	Leader1	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำทางวิชาการ
	Leader2	มีการสนับสนุนการเรียนรู้และความก้าวหน้าของบุคลากรในองค์การ
	Leader3	ผู้บริหารมีการสนับสนุนและส่งเสริมการจัดตั้งทีมงาน
	Leader4	ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสอธิบายความคืบหน้าและอุปสรรคในการทำงานได้
	Leader5	ผู้บริหารมีการสนับสนุนทรัพยากร และงบประมาณเพื่อการเรียนรู้และการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ
	Leader6	ผู้บริหารเป็นผู้ช่วยเหลือและสนับสนุนให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ
	Leader7	ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจด้วยการเพิ่มอำนาจปฏิบัติงานแก่บุคลากรในองค์การได้อย่างเหมาะสม
	Leader8	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพ

องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้	ความหมาย
	Leader9	ผู้บริหารเป็นแบบอย่างด้านคุณธรรม
	Leader10	ผู้บริหารส่งเสริมพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง
Enviro		บรรยากาศในการทำงาน
	Enviro1	มีการจัดบรรยากาศภายในสำนักงานให้ดูเหมาะสมในการปฏิบัติงาน
	Enviro2	จัดบรรยากาศบริเวณรอบภายนอกให้ร่มรื่นสะอาดและน่าอยู่
	Enviro3	จัดบรรยากาศในการปรึกษาหารือและช่วยเหลือในการพัฒนางาน
	Enviro4	บุคลากรอุทิศตนในการปฏิบัติงาน
	Enviro5	บุคลากรมีความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
	Enviro6	บุคลากรสามารถทำงานเป็นทีมสู่เป้าหมายตามวิสัยทัศน์ขององค์การ
	Enviro7	บุคลากรยอมรับในความสามารถและความแตกต่างระหว่างบุคคล
	Enviro8	ทีมงานฝ่ายบริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏมีการมอบหมายงาน การปฏิบัติงานสู่ทีมงานระดับล่างอย่างเหมาะสม
	Enviro9	บุคลากรสามารถปฏิบัติงานแทนกันได้
	Enviro10	มีการนิเทศ ติดตาม แนะนำช่วยเหลือซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอ
Solici		การจูงใจ
	Solici1	ผู้บริหารมีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
	Solici 2	ผู้บริหารเปิดโอกาสในการพัฒนาตามความต้องการของบุคลากร
	Solici 3	ผู้บริหารมีการเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้	ความหมาย
	Solici 4	ผู้บริหารมีการยกย่องชมเชยและเสนอความดีความชอบและให้รางวัล
	Solici 5	ผู้บริหารมีการกระตุ้นให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน
Corpor		วัฒนธรรมองค์การ
	Corpor1	บุคลากรประพฤติ ปฏิบัติงานอย่างมีความมุ่งมั่นตั้งใจจนงานสำเร็จ
	Corpor 2	มีการจัดการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน
	Corpor 3	บุคลากรกล้าเสี่ยงและนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ร่วมกัน
	Corpor 4	บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีมด้วยความสมัครใจ
	Corpor5	บุคลากรสร้างบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงานในเชิงบวก
	Corpor6	สนับสนุนให้บุคลากรมีปฏิสัมพันธ์เพื่อสร้างวัฒนธรรมใหม่อันดีงามร่วมกัน
	Corpor7	บุคลากรแสดงการชื่นชมยินดีต่อผู้อื่นมากกว่าการตำหนิ
Struct		โครงสร้างองค์การ
	Struct1	มีการจัดโครงสร้างการบริหารงาน ความรับผิดชอบ ของหน่วยงานต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมชัดเจน
	Struct 2	มีการกระจายอำนาจในการทำงาน
	Struct 3	บุคลากรต่างทำหน้าที่ของตนอย่างประสานสัมพันธ์กับฝ่ายอื่น
	Struct 4	มีการจัดโครงสร้างที่มีโอกาสติดต่อกับบุคคลภายนอกได้
	Struct 5	มีความร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ
	Struct 6	มีการกำหนดตัวบุคลากรที่รับผิดชอบงานสอดคล้องกับความรู้ความสามารถ
	Struct 7	มีการรายงาน การกำหนดความสัมพันธ์ของสายงานบังคับบัญชา
	Struct 8	มีการตัดสินใจ มีความเป็นอิสระในการทำงาน
	Struct 9	มีความคล่องตัวในการประสานงานกับทีมข้ามสายงานหรือระหว่างฝ่ายอื่นๆ

องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้	ความหมาย
Enterp		ระบบองค์การ
	Enterp 1	ระบบการปฏิบัติงานสอดประสานกันอย่างดีกับทุกหน่วยงาน
	Enterp 2	มีระบบเสริมขวัญกำลังใจที่ดี
	Enterp 3	มีมาตรฐานที่สามารถตรวจสอบการเรียนรู้ของบุคลากรได้
	Enterp 4	มีการส่งบุคลากรเข้าอบรมให้เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ
	Enterp 5	มีการจัดระบบติดต่อประสานงานภายในที่สะดวกรวดเร็ว
	Enterp 6	มีมาตรฐานและตัวชี้วัดวัดความสำเร็จขององค์การ
	Enterp 7	มีระบบการกำกับ ติดตาม และประเมินผลสัมฤทธิ์ที่มีประสิทธิภาพ
Inform		เทคโนโลยีสารสนเทศ
	Inform1	มีกระบวนการจัดการความรู้โดยการใช้เทคโนโลยี
	Inform 2	มีการนำเทคโนโลยีมาช่วยให้การปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ
	Inform 3	มีการเก็บ ประมวลถ่ายทอดข้อมูลความรู้โดยใช้เทคโนโลยีได้
	Inform 4	มีการสร้างองค์ความรู้และเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศที่เป็นพื้นฐานองค์ความรู้ขององค์การ
Learn		เทคโนโลยีพื้นฐานการเรียนรู้
	Learn1	มีการแสวงหาเทคโนโลยีทางการสื่อสารมาลดค่าใช้จ่ายในการติดต่อประสานงาน

DPU

องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้	ความหมาย
Learn		เทคโนโลยีพื้นฐานการเรียนรู้
	Learn 2	มีการพัฒนาระบบฐานข้อมูลองค์ความรู้ขององค์การโดยใช้เทคโนโลยี
	Learn 3	มีระบบสารสนเทศช่วยประมวลความรู้และประสบการณ์ไว้ได้เป็นอย่างดี
	Learn 4	มีการนำระบบเทคโนโลยีมาออกแบบการเรียนรู้
	Learn 5	บุคลากรมีความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีอื่น
	Learn 6	มีการอบรม สัมมนาให้กับบุคลากรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านเทคโนโลยี
	Learn 7	มีการแสวงหาแนวทางพัฒนาเทคโนโลยีพื้นฐาน และเทคโนโลยีสมัยใหม่ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน
Elect		ระบบอิเล็กทรอนิกส์เพื่อการปฏิบัติงาน
	Elect1	มีการนำวิทยาการคอมพิวเตอร์เข้ามาสนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึง
	Elect 2	มีการใช้เทคโนโลยีในการจัดเก็บประมวลข้อมูลซึ่งจะช่วยทำให้มีการกระจายข้อมูลข่าวสารได้อย่างถูกต้องและรวดเร็วมากขึ้น
	Elect 3	มีการนำเทคโนโลยีการสื่อสารมาใช้ในการผลิตสื่อด้านการจัดการเรียนการสอนออนไลน์ (E-Learning)
	Elect 4	มีการจัดซื้อ จัดหาคอมพิวเตอร์มาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ
	Elect 5	มีการนำระบบ LAN มาใช้ในการเชื่อมโยงข้อมูล
	Elect 6	มีการมอบหมายความรับผิดชอบในการบำรุงรักษาอุปกรณ์เทคโนโลยี

องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้	ความหมาย
ST		การคิดเชิงระบบ
	Vision	วิสัยทัศน์
	Missio	พันธกิจ
	Strate	ยุทธศาสตร์
PM		การเป็นบุคคลรอบรู้
	Purcui	แสวงหาความรู้
	Creaii	สร้างความรู้
	Store	จัดเก็บข้อมูล
	Transf	ถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์
MM		การมีแบบแผนความคิด
	Manage	การบริหารจัดการ
	Action	การดำเนินการจัดการ
TL		การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม
	Leader	ภาวะผู้นำ
	Enviro	บรรยากาศในการทำงาน
	Solici	การจูงใจ
OT		การปรับเปลี่ยนองค์การ
	Corpor	วัฒนธรรมองค์การ
	Struct	โครงสร้างองค์การ
	Enterp	ระบบองค์การ
TA		การใช้เทคโนโลยี
	Inform	เทคโนโลยีสารสนเทศ
	Learn	เทคโนโลยีพื้นฐานการเรียนรู้
	Elect	ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน

DPU

องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้	ความหมาย
LO		องค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
	ST	การคิดเชิงระบบ
	PM	การเป็นบุคคลรอบรู้
	MM	การมีแบบแผนความคิด
	TL	การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม
	OT	การปรับเปลี่ยนองค์การ
	TA	การใช้เทคโนโลยี

DPU

ขั้นตอนที่ 1 การหาองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้องค์การแห่งการเรียนรู้

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี วิเคราะห์ สังเคราะห์เอกสาร บทความ บทคัดย่อ และผลงานวิจัย ที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้ทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อสร้างแบบจำลองโมเดลเชิงทฤษฎีขององค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ จากนักวิชาการหลายท่าน เช่น Senge (1990), Marquard and Reynolds (1994), Pedler , Burgoyne, and Boydell (1991), Gavin (1993), Gephart et al (1996), Bennett and O'Brien (1994), Kaiser (2000), Bergheart (1978), Hackman (1999), Burke-Litwin (1992), Black and Porter (2000), Gephart, Marsick, and Buren (1997), Quinine (1996), Schein (1985), ศุภชัย เมืองรักษ์ (2554), เสาวรส บุญนาค (2543), ประพันธ์ หาญขว้าง (2538), ลือชัย พันธ์เจริญกิจ (2540), วิโรจน์ และอัญชลี สารรัตนะ (2545), วีรวุธ มาฆะศิรานนท์ (2550), วิจารณ์ พานิช (2550) ซึ่งผลของการวิเคราะห์สังเคราะห์ ทำให้ได้องค์ประกอบหลัก 7 องค์ประกอบหลัก 19 องค์ประกอบย่อย 165 ตัวบ่งชี้ ได้ดังนี้

1. การคิดเชิงระบบ (System Thinking)	มีตัวบ่งชี้ทั้งหมด 18 ตัวบ่งชี้
1.1 พันธกิจ	มีตัวบ่งชี้ 10 ตัวบ่งชี้
1.2 ยุทธศาสตร์	มีตัวบ่งชี้ 8 ตัวบ่งชี้
2. การเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery)	มีตัวบ่งชี้ทั้งหมด 27 ตัวบ่งชี้
2.1 การแสวงหาความรู้	มีตัวบ่งชี้ 10 ตัวบ่งชี้
2.2 การสร้างความรู้	มีตัวบ่งชี้ 6 ตัวบ่งชี้
2.3 การจัดเก็บความรู้	มีตัวบ่งชี้ 5 ตัวบ่งชี้
2.4 การถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์	มีตัวบ่งชี้ 6 ตัวบ่งชี้
3. การมีแบบแผนความคิด (Mental Models)	มีตัวบ่งชี้ทั้งหมด 21 ตัวบ่งชี้
3.1 การบริหารจัดการ	มีตัวบ่งชี้ 12 ตัวบ่งชี้
3.2 การดำเนินการจัดการ	มีตัวบ่งชี้ 9 ตัวบ่งชี้
4. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)	มีตัวบ่งชี้ทั้งหมด 19 ตัวบ่งชี้
4.1 วิสัยทัศน์	มีตัวบ่งชี้ 9 ตัวบ่งชี้
4.2 กลยุทธ์	มีตัวบ่งชี้ 10 ตัวบ่งชี้
5. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)	มีตัวบ่งชี้ทั้งหมด 30 ตัวบ่งชี้
5.1 ภาวะผู้นำ	มีตัวบ่งชี้ 12 ตัวบ่งชี้
5.2 บรรยากาศในการทำงาน	มีตัวบ่งชี้ 10 ตัวบ่งชี้
5.3 การจูงใจ	มีตัวบ่งชี้ 8 ตัวบ่งชี้

6. การปรับเปลี่ยนองค์การ (organization transformation) มีตัวบ่งชี้ทั้งหมด 28 ตัวบ่งชี้

6.1 วัฒนธรรมองค์การ	มีตัวบ่งชี้	10 ตัวบ่งชี้
6.2 โครงสร้างองค์การ	มีตัวบ่งชี้	11 ตัวบ่งชี้
6.3 ระบบองค์การ	มีตัวบ่งชี้	7 ตัวบ่งชี้

7. การใช้เทคโนโลยี (technology application) มีตัวบ่งชี้ทั้งหมด 22 ตัวบ่งชี้

7.1 เทคโนโลยีสารสนเทศ	มีตัวบ่งชี้	8 ตัวบ่งชี้
7.2 เทคโนโลยีพื้นฐานการเรียนรู้	มีตัวบ่งชี้	6 ตัวบ่งชี้
7.3 ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน	มีตัวบ่งชี้	8 ตัวบ่งชี้

และตัวบ่งชี้ 165 ตัวบ่งชี้ อันเป็นตัวแปรสังเกตได้โมเดลเชิงทฤษฎีสามารถนำเสนอได้ดังตารางที่ 4.1

DPU

ตารางที่ 4.1 คุณลักษณะรวม องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

คุณลักษณะรวม	องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้
รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	1. การคิดเชิงระบบ (System Thinking)	1.1 พันธกิจ	1.1.1 บุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏมีการคิดอย่างเป็น ระบบกำหนดพันธกิจเป็นเป้าหมายขององค์การร่วมกัน
			1.1.2 มีการกำหนดพันธกิจในการพัฒนางานที่ชัดเจน
			1.1.3 ท่านมีส่วนร่วมสำคัญในการสร้างสรรค์ผลงานใหม่หรือให้แนวคิดในการให้บริการรูปแบบใหม่ๆ
			1.1.4 กำหนดวิธีวัดและประเมินผลเพื่อติดตามว่าโครงการบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัยราชภัฏหรือไม่
			1.1.5 สามารถพัฒนาแผนงานต่าง ๆ เพื่อเพิ่มพูนองค์ความรู้ และความเชี่ยวชาญที่มีอยู่ได้
			1.1.6 มีการจัดสรรงบประมาณที่เหมาะสมกับภารกิจในแผนการปฏิบัติงานประจำปี
			1.1.7 มีการปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอนจัดลำดับความสำคัญอย่างเป็นระบบและสามารถตรวจสอบรายละเอียดได้
			1.1.8 สามารถเขียนแผนภาพความคิด เพื่อเป็นสื่อสร้างความเข้าใจความคิดของตนเองให้ผู้อื่นเข้าใจได้

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

คุณลักษณะรวม	องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย		ตัวบ่งชี้
รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	1. การคิดเชิงระบบ (System Thinking)	1.1 พันธกิจ	1.1.9	มีการกำหนดขอบเขตของระบบและเวลาในการทำกิจกรรมได้อย่างเหมาะสม ชัดเจน ทำให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างแน่นอน
			1.1.10	มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานแล้วนำมาปรับปรุงพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ
		1.2 ยุทธศาสตร์	1.2.1	ท่านคิดว่าบุคลากรส่วนมากควรมีโอกาสให้ความคิดเห็น เพื่อการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
			1.2.2	การเป็นผู้มองไกล ทำให้การหาภาพรวมที่กว้างและสมบูรณ์จากความคิดเห็นของแต่ละคน
			1.2.3	ท่านตระหนักดีว่าแผนงานของหน่วยงานหนึ่งย่อมมีผลถึงหน่วยงานอื่น ๆ ในมหาวิทยาลัยราชภัฏด้วย
			1.2.4	ระบุได้ว่าอะไรคือจุดแข็งที่สามารถทำให้มหาวิทยาลัยราชภัฏประสบความสำเร็จและใช้จุดแข็งนั้นวางแผนในอนาคตได้
			1.2.5	มีความคิดและปฏิบัติงานที่ซับซ้อนอย่างเป็นระบบได้ โดยคำนึงถึงคุณภาพในองค์รวมก่อน
			1.2.6	เมื่อลงมือปฏิบัติกิจกรรมต้องคำนึงถึงคุณภาพองค์รวมทั้งระบบก่อนแล้วจึงคิดถึงภาพย่อยที่เกี่ยวข้องกัน

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

คุณลักษณะรวม	องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย		ตัวบ่งชี้
รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	1. การคิดเชิงระบบ (System Thinking)	1.2 ยุทธศาสตร์	1.2.7	มหาวิทยาลัยราชภัฏเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย การให้ข้อมูลย้อนกลับและให้โอกาสในการพัฒนาตนเองแก่ทุกคน
			1.2.8	อาจารย์มีส่วนร่วมในการปรับแผนยุทธศาสตร์จากสิ่งที่ได้เรียนรู้มาอันเป็นผลลัพธ์จากการดำเนินงานตามแผนงาน
รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	2. การเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery)	2.1 การแสวงหาความรู้	2.1.1	มีการนำเอาข้อมูล สารสนเทศและความรู้ที่มีอยู่ภายในและภายนอกองค์การ มากลั่นกรองและนำมาสร้างการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงและการลงมือปฏิบัติ
			2.1.2	การดำเนินการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ ขององค์การ
			2.1.3	มีการศึกษาแนวทางที่เป็นแบบแผนที่ชัดเจน
			2.1.4	แสวงหาความรู้ ความจริง สู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ บนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย และภูมิปัญญาสากล
			2.1.5	มีการวิเคราะห์ ตีความ และจำแนกประเภทของข้อมูล ให้รายละเอียดและอธิบายอย่างชัดเจน

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

คุณลักษณะรวม	องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้	
รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	2. การเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery)	2.1 การแสวงหาความรู้	2.1.6	บุคลากร/อาจารย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ เป็นแม่แบบการกล้าเสี่ยง กล้าทดลองปฏิบัติที่คิดดีแล้ว
			2.1.7	แสวงหาการเรียนรู้จากข้อผิดพลาดและปัญหาต่าง ๆ โดยไม่กล่าวโทษซึ่งกันและกัน
			2.1.8	รวบรวมสารสนเทศที่เป็นแนวโน้มจากภายนอกซึ่งอาจมีผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏในอนาคต
			2.1.9	ส่งเสริมให้บุคลากรแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อแสวงหาข้อมูลองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน
			2.1.10	แสวงหาผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขามาให้ความรู้เพิ่มเติมแก่บุคลากร
รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	2. การเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery)	2.2 การสร้างความรู้	2.2.1	มีการสร้างสรรค์ความรู้ให้ประโยชน์ในงานของตนเอง
			2.2.2	มีการคิดค้นนวัตกรรมและสื่อการสอนใหม่ ๆ ให้กับองค์การได้
			2.2.3	กระตุ้นให้บุคลากรมีการสร้างนวัตกรรมและองค์ความรู้ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์การอย่างหลากหลาย
			2.2.4	มีการเทียบเคียงในการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศกับหน่วยงานอื่น ๆ ในการใช้ความรู้พัฒนางาน

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

คุณลักษณะรวม	องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย		ตัวบ่งชี้
รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	2. การเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery)	2.2 การสร้างความรู้	2.2.5	เปิดโอกาสในการเสริมสร้างความรู้ตนเองอย่างต่อเนื่อง
			2.2.6	สนับสนุนให้บุคลากรได้มีโอกาสรวมกลุ่มกันศึกษาหรือพัฒนางานในเรื่องที่สนใจ
		2.3 การจัดเก็บความรู้	2.3.1	มีการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบหมวดหมู่เพื่อให้บุคลากรในองค์การเข้ามาสืบค้นได้ตามความต้องการ
			2.3.2	ส่งเสริมให้มีวิธีการจัดเก็บรักษาความรู้เป็นระบบจัดเป็นหมวดหมู่เพื่อความสะดวกต่อการค้นหาที่จะนำความรู้ไปใช้ให้เหมาะสมต่อการใช้งาน
			2.3.3	มีการใช้เทคโนโลยีในการจัดเก็บข้อมูลความรู้ต่าง ๆ อย่างเป็นระบบหมวดหมู่
			2.3.4	มีวิธีการรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการต่างๆ อย่างมีระบบ
			2.3.5	มีการติดต่อสื่อสารโดยใช้สื่อเทคโนโลยีทั้งภายในและภายนอกองค์การ

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

คุณลักษณะรวม	องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย		ตัวบ่งชี้
รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	2. การเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery)	2.4 การถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์	2.4.1	มีความสามารถถ่ายโอนความรู้ไปยังบุคลากรอื่นในองค์การเพื่อให้เกิดผลอย่างต่อเนื่อง
			2.4.2	มีการกระจายความรู้และถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็วและเหมาะสมทั่วทั้งองค์การ
			2.4.3	การถ่ายโอนความรู้ผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่างๆ
			2.4.4	มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ให้กับองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ
			2.4.5	มีการนำองค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัยมาใช้ในการพัฒนางานในองค์การให้มีประสิทธิภาพ
			2.4.6	มีการจัดระบบกลไกในการแบ่งปันองค์ความรู้ทั่วทั้งมหาวิทยาลัยราชภัฏอย่างต่อเนื่อง
	3. การมีแบบแผนความคิด (Mental Models)	3.1 การบริหารจัดการ	3.1.1	มหาวิทยาลัยราชภัฏมีระบบการบริหารและระบบการปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานสร้างความก้าวหน้าให้กับองค์การ
			3.1.2	รูปแบบการคิดแบบเดิม ๆ เป็นอุปสรรคต่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ
			3.1.3	พัฒนาความคิดให้สอดคล้องเหตุการณ์ปัจจุบัน และนำมาปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏได้

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

คุณลักษณะรวม	องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย		ตัวบ่งชี้
รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	3. การมีแบบแผนความคิด (Mental Model	3.1 การบริหารจัดการ	3.1.4	ร่วมมือร่วมใจบริหาร ประสานผลประโยชน์ขององค์การ
			3.1.5	ตระหนักว่า การมีทัศนคติและท่าทีที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานเป็นสิ่งสำคัญในการปฏิบัติงาน
			3.1.6	ผู้บริหารมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงานทุกหน่วยงาน
			3.1.7	การกระทำของผู้บริหารก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่มีคุณค่าสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้
			3.1.8	ผู้บริหารพยายามช่วยให้ท่านมีความผูกพันกันเป็นทีม
			3.1.9	มีการจัดระบบและกลไกการประกันคุณภาพภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏ
			3.1.10	มีการสร้างบัณฑิตที่มีความรู้คู่คุณธรรม สำนึกในความเป็นไทย ความรักและผูกพันต่อท้องถิ่นอีกทั้งส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต
			3.1.11	มีการบริหารจัดการให้เป็นไปตามแผนพัฒนาการศึกษา
			3.1.12	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

คุณลักษณะรวม	องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย		ตัวบ่งชี้
รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	3. การมีแบบแผนความคิด (Mental Model	3.2 การดำเนินการจัดการ	3.2.1	ยอมรับข้อมูลใหม่ ๆ และแสวงหาประสบการณ์ใหม่ ๆ เพื่อนำมาพัฒนาวิธีการคิดสร้างสรรค์ของตน
			3.2.2	ฝึกทักษะการคิด และทักษะการตั้งประเด็นคำถาม ทำให้เกิดรูปแบบวิธีการคิดใหม่ ๆ
			3.2.3	มีการรายงานผลการดำเนินงานและประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงานตามเป้าหมายให้ผู้เกี่ยวข้องรับทราบเป็นระยะ ๆ
			3.2.4	มีการประสานความร่วมมือและช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างมหาวิทยาลัย ชุมชน องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นและองค์การอื่นทั้งในและต่างประเทศ เพื่อพัฒนาท้องถิ่น
			3.2.5	มีการระดมความคิด และสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการคิดให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ ทำให้เกิดยุทธศาสตร์และการปฏิบัติงานใหม่ ๆ
			3.2.6	ปรับความคิดของตนเองให้เข้ากับความคิดของเพื่อนร่วมงานได้ โดยคำนึงถึงเป้าหมายของมหาวิทยาลัยเป็นหลักสำคัญ
			3.2.7	มีการจัดระบบการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์การ เพื่อการติดตามงานที่มีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

คุณลักษณะรวม	องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย		ตัวบ่งชี้
รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	3. การมีแบบแผนความคิด (Mental Model	3.2 การดำเนินการจัดการ	3.2.8	มีการทบทวนการปฏิบัติงานนำผลมาใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับในการพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ
			3.2.9	มีการนำข้อเสนอแนะของผู้รับบริการมาปรับปรุงพัฒนาคุณภาพขององค์การ
	4. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)	4.1 วิสัยทัศน์	4.1.1	มหาวิทยาลัยราชภัฏมีการกำหนดปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์เพื่อเป็นทิศทางหรือเป้าหมายในการปฏิบัติงาน โดยได้รับการยอมรับร่วมกันจากบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏ
			4.1.2	วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นที่รับรู้ร่วมกันของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏและชุมชน
			4.1.3	งานส่วนมากที่ทำอยู่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับเป้าหมายขององค์การ
			4.1.4	วิสัยทัศน์ขององค์การเป็นสภาพการคาดหวังในอนาคตของบุคลากรทุกคนที่เกิดจากการวิเคราะห์สภาพความเป็นจริงขององค์การในปัจจุบัน
			4.1.5	เปิดโอกาสให้ท่านได้แสดงความเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล คือ เป็นผู้มีความคิดกว้าง มองไกล และเป็นผู้ใฝ่สูง
			4.1.6	เป็นการสร้างความสัมพันธ์และการประสานพลังของบุคลากรทุกคนไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

คุณลักษณะรวม	องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย		ตัวบ่งชี้
รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	4. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)	4.1 วิสัยทัศน์	4.1.7	บุคลากรศรัทธาวิสัยทัศน์ขององค์การและมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์นั้น
			4.1.8	มีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์การ
			4.1.9	วิสัยทัศน์ขององค์การสอดคล้องกับแนวโน้มการจัดการศึกษาในปัจจุบัน
		4.2 กลยุทธ์	4.2.1	มีการจัดทำแผนงาน/โครงการรองรับ มีความชัดเจนสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง
			4.2.2	มีการกำหนดขอบเขตการปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงแผนงานในองค์การสามารถให้หน่วยงานจากภายนอกตรวจสอบ/ประเมินได้
			4.2.3	มีการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการพัฒนางานอย่างชัดเจน
			4.2.4	จัดสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อปฏิบัติงานที่ตอบสนองต่อกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
			4.2.5	มีการพัฒนาบุคลากรโดยพัฒนาทั้งระบบไม่แยกส่วนและเป็นเสมือนชีวิตประจำวันในการปฏิบัติงาน
			4.2.6	มีการพัฒนาบุคลากรโดยมุ่งเน้นการส่งผลต่อคุณภาพของนักศึกษาในองค์การเป็นสำคัญ

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

คุณลักษณะรวม	องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย		ตัวบ่งชี้
รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	4. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)	4.2 กลยุทธ์	4.2.7	ใช้ศักยภาพของบุคลากรอย่างเต็มที่ให้เป็นกลไกในการสนับสนุนภารกิจขององค์การ
			4.2.8	มีการสนับสนุนให้บุคลากรการจัดทำแผนพัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มขีดความสามารถและสมรรถนะของบุคลากร
			4.2.9	มีการกำหนดนโยบายและมาตรการการพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจน
			4.2.10	มีการจัดระบบธุรการที่สนับสนุนระบบก บริหารและติดตามงาน
รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	5. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)	5.1 ภาวะผู้นำ	5.1.1	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำทางวิชาการ
			5.1.2	ผู้บริหารสนับสนุนการเรียนรู้และความก้าวหน้าของบุคลากรในองค์การ
			5.1.3	ผู้บริหารมีการสนับสนุนและส่งเสริมการจัดตั้งทีมงานในทุกรูปแบบ
			5.1.4	ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสและสามารถอธิบาย ความคืบหน้าและอุปสรรคในการทำงานได้
			5.1.5	ผู้บริหารมีการสนับสนุนทรัพยากรและงบประมาณเพื่อการเรียนรู้ และการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ
			5.1.6	ผู้บริหารเป็นผู้ช่วยเหลือและสนับสนุนให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

คุณลักษณะรวม	องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย		ตัวบ่งชี้
รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	5. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)	5.1 ภาวะผู้นำ	5.1.7	ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจด้วยการเพิ่มอำนาจปฏิบัติงานแก่บุคลากรในองค์การได้อย่างเหมาะสม
			5.1.8	ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนและเปิดโอกาสให้บุคลากรมีความสามารถในการเรียนรู้มีอิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง
			5.1.9	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพโดยรวม โดยเน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
			5.1.10	ผู้บริหารและบุคลากรสามารถปรับตัวและสอดรับกับกระแสการเปลี่ยนแปลงได้ดี
			5.1.11	ผู้บริหารมีความคิดสร้างสรรค์ในการสอนงาน สอนทักษะและเป็นแบบอย่างด้านคุณธรรม
			5.1.12	ผู้บริหารเสริมสร้างความเข้มแข็งของวิชาชีพครู ผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง
		5.2 บรรยากาศในการทำงาน	5.2.1	มีการจัดบรรยากาศภายในสำนักงานให้ดูทันสมัยเหมาะแก่การปฏิบัติงานในแต่ละกลุ่มงาน

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

คุณลักษณะรวม	องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย		ตัวบ่งชี้
รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	5. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)	5.2 บรรยากาศในการทำงาน	5.2.2	จัดบรรยากาศบริเวณรอบภายนอกให้ร่มรื่น สะอาด น่าพักผ่อนและเสมือนบ้านที่น่าอยู่
			5.2.3	จัดบรรยากาศที่ไม่เป็นทางการในการพูดคุยและช่วยเหลือเอื้ออาทรในการอยู่ร่วมกัน
			5.2.4	บุคลากรอุทิศตนในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน
			5.2.5	บุคลากรมีความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในทีมงาน
			5.2.6	บุคลากรส่วนใหญ่สามารถทำงานเป็นทีมสู่เป้าหมายตามวิสัยทัศน์ขององค์การ
			5.2.7	บุคลากรทุกคนในทีมงานยอมรับในความสามารถและความแตกต่างระหว่างบุคคล
			5.2.8	ทีมงานฝ่ายบริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏมีการมอบหมายงานการปฏิบัติงานสู่ทีมงานระดับล่างอย่างเหมาะสม
			5.2.9	บุคลากรส่วนใหญ่ในทีมงานสามารถปฏิบัติงานแทนกันได้
			5.2.10	มีการนิเทศ ติดตาม แนะนำช่วยเหลือซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอ
		5.3 การจูงใจ	5.3.1	มีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
			5.3.2	เปิดโอกาสในการพัฒนาตามความต้องการของตนเองเป็นสำคัญ

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

คุณลักษณะรวม	องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย		ตัวบ่งชี้
รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	5. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)	5.3 การจูงใจ	5.3.3	มีการจัดระบบการให้คุณให้โทษที่มีคุณธรรม
			5.3.4	มีการยกย่องชมเชยและเสนอความดีความชอบโดยเน้นทีมงานเป็นส่วนใหญ่
			5.3.5	ส่งเสริมให้ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน
			5.3.6	มีความพยายามปฏิบัติงานได้ดีขึ้นแม้เมื่อมีสิ่งไม่ราบรื่นเกิดขึ้นก็ตาม
			5.3.7	อุทิศตนเพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามยุทธศาสตร์และเป้าหมายขององค์กา
			5.3.8	บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน
	6. การปรับเปลี่ยนองค์การ (organization transformation	6.1 วัฒนธรรมองค์การ	6.1.1	ประพฤติ ปฏิบัติงานอย่างมีความมุ่งมั่นตั้งใจจนงานสำเร็จ
			6.1.2	มีการปรับเปลี่ยนค่านิยมและพฤติกรรมให้เป็นผู้ยึดแนวการทำงานที่เปิดรับพร้อมเป็นผู้แบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน
			6.1.3	กล้าเสี่ยงและนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ร่วมกัน
			6.1.4	สร้างโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน และให้โอกาสทีมงานด้วยความสมัครใจ
			6.1.5	สร้างบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงานมีมุมมองผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาในเชิงบวก

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

คุณลักษณะรวม	องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย		ตัวบ่งชี้
รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	6. การปรับเปลี่ยนองค์การ (organization transformation	6.1 วัฒนธรรมองค์การ	6.1.6	มหาวิทยาลัยราชภัฏมีการปลูกฝังแนวคิดที่เอื้อต่อการทำงาน เช่น ความตั้งใจจริง การเอาชนะอุปสรรค ยึดมั่นในความถูกต้อง ความดี
			6.1.7	สนับสนุนให้บุคลากรมีปฏิสัมพันธ์เพื่อสร้างวัฒนธรรมใหม่อันดีงามร่วมกัน เช่น ใช้การเรียนรู้ร่วมกันพัฒนางาน ไม่แบ่งแยกพวกพ้อง
			6.1.8	ส่งเสริมให้บุคลากรแสดงออกต่อผู้อื่นในทางชื่นชมยินดีมากกว่าการตำหนิเสมอ
			6.1.9	สามารถแก้ปัญหาได้ดีกว่า ถ้าปฏิบัติงานร่วมกันเป็นกลุ่ม
			6.1.10	กล้าเสี่ยงและทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ แต่ต้องไม่กระทบต่อองค์การและความปลอดภัยของบุคลากร
		6.2 โครงสร้างองค์การ	6.2.1	มีความคล่องตัวในการบริหาร ไม่มีสายการบังคับบัญชามากเกินไป
			6.2.2	มีหน้าที่รับผิดชอบ หรือลักษณะงานที่ยืดหยุ่นแบบไม่ตายตัว
			6.2.3	บุคลากรต่างทำหน้าที่ของตนอย่างประสานสัมพันธ์กับฝ่ายอื่น ๆ อย่างแยกอิสระจากกันไม่ได้

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

คุณลักษณะรวม	องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย		ตัวบ่งชี้
รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	6. การปรับเปลี่ยนองค์การ (organization transformation	6.2โครงสร้างองค์การ	6.2.4	มีการจัดโครงสร้างที่เอื้ออำนวยให้อาจารย์กระทำอะไรก็ต้องรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์นั้น
			6.2.5	มีการจัดโครงสร้างที่ช่วยให้ท่านมีโอกาสติดต่อกับบุคคลที่เหมาะสมนอกมหาวิทยาลัยราชภัฏได้
			6.2.6	ความร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ เป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้มหาวิทยาลัยราชภัฏเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตามความต้องการ
			6.2.7	มีการจัดโครงสร้างเป็นหน่วยงานต่าง ๆ ช่วยให้ท่านมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนที่ต้องการ เพื่อทำให้งานออกมาดีที่สุด
			6.2.8	มีการรายงาน การกำหน ความสัมพันธ์ของสายงานบังคับบัญชา
			6.2.9	มีการกระจายอำนาจ และการตัดสินใจมีความเป็นอิสระในการทำงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และประสิทธิผลขององค์การ
			6.2.10	เกิดความคล่องตัวในการประสานงานกับทีมข้ามสายงานหรือระหว่างฝ่ายอื่นๆ เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ของทีมและพัฒนาวิธีการใหม่ ๆ ที่เชื่อถือได้

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

คุณลักษณะรวม	องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย		ตัวบ่งชี้
รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	6. การปรับเปลี่ยนองค์การ (organization transformation	6.2 โครงสร้างองค์การ	6.2.11	มีการจัดโครงสร้างการบริหารงานความรับผิดชอบ ของหน่วยงานต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมชัดเจน
		6.3 ระบบองค์การ	6.3.1	ระบบการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏทำให้สอดประสานกันอย่างดีกับทุกหน่วยงาน
			6.3.2	มหาวิทยาลัยราชภัฏมีระบบเสริมขวัญกำลังใจอย่าง เป็นทางการที่ช่วยกระตุ้นให้บุคลากรแสวงหาวิธีทำงานที่ดีขึ้น
			6.3.3	ทุกหน่วยงานมีมาตรฐานที่สามารถตรวจวัดการเรียนรู้ของบุคลากรในหน่วยงานนั้นได้
			6.3.4	มีการส่งบุคลากรเข้าอบรมเพื่อช่วยให้บุคลากรเป็นผู้ใฝ่รู้ใฝ่เรียนให้เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ
			6.3.5	ระบบปฏิบัติงานในองค์การทำให้สอดและสานกันอย่างดีกับทุกหน่วยงาน
			6.3.6	ท่านได้รับสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารกับหน่วยงานต่างๆอย่างราบรื่น
			6.3.7	องค์การจัดสรรงบประมาณ เพื่อทดลองแนวคิดใหม่ ๆ ที่หวังผลได้

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

คุณลักษณะรวม	องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย		ตัวบ่งชี้
รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	7. การใช้เทคโนโลยี (technology application)	7.1 เทคโนโลยีสารสนเทศ	7.1.1	มีกระบวนการจัดการความรู้ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ ที่เหมาะสม
			7.1.2	มีการนำเทคโนโลยีมาช่วยให้การปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพเพียงพอกับการใช้งาน
			7.1.3	มีการเก็บประมวลถ่ายทอดข้อมูลความรู้โดยใช้เทคโนโลยีได้อย่างรวดเร็วและถูกต้องเหมาะสม
			7.1.4	มีการสร้างองค์ความรู้และเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศที่เป็นพื้นฐานองค์ความรู้ขององค์การ
			7.1.5	มีการแสวงหาเทคโนโลยีทางการสื่อสารมาลดค่าใช้จ่ายในการติดต่อประสานงาน เช่น การส่งข้อความผ่านมือถือ
			7.1.6	มีการพัฒนาระบบฐานข้อมูลองค์ความรู้ขององค์การโดยใช้เทคโนโลยี
			7.1.7	ระบบสารสนเทศช่วยประมวลความรู้และประสบการณ์ของท่านไว้ได้เป็นอย่างดี
			7.1.8	ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์การออกแบบมา เพื่อช่วยการเรียนรู้ของท่าน
		7.2เทคโนโลยีพื้นฐานการเรียนรู้	7.2.1	บุคลากรมีความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีอื่น ๆ อย่างเหมาะสม

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

คุณลักษณะรวม	องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย		ตัวบ่งชี้
รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	7. การใช้เทคโนโลยี (technology application)	7.2เทคโนโลยีพื้นฐานการเรียนรู้	7.2.2	มีการอบรม สัมมนาให้กับบุคลากรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านเทคโนโลยี
			7.2.3	ศึกษาและแสวงหาแนวทางพัฒนาเทคโนโลยีพื้นฐาน และเทคโนโลยีสมัยใหม่ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานว์การพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยีที่จำเป็ในการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึง
			7.2.4	บุคลากรสามารถใช้คอมพิวเตอร์ในการสืบค้นข้อมูลทางอินเตอร์เน็ต เพื่อเพิ่มพูนความรู้อย่างสม่ำเสมอ
			7.2.5	บุคลากรสามารถใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารภายในองค์การได้อย่างเหมาะสม
		7.3 ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน	7.3.1	มีการนำวิทยาการคอมพิวเตอร์เข้ามาสนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึง
			7.3.2	มีการเก็บ ประมวล ซึ่งจะช่วยทำให้มีการกระจายข้อมูลข่าวสารได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็วมากขึ้น
			7.3.3	บุคลากรมีการนำเทคโนโลยีการสื่อสารมาใช้ในการผลิตสื่อด้านการจัดการเรียนการสอนออนไลน์ (E-Learning)
			7.3.4	มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม เพื่อช่วยในการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

คุณลักษณะรวม	องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย		ตัวบ่งชี้
รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	7. การใช้เทคโนโลยี (technology application)	7.3 ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน	7.3.5	มีการจัดซื้อ จัดหาคอมพิวเตอร์มาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ
			7.3.6	มีการนำระบบ LAN มาใช้ในการเชื่อมโยงข้อมูลในองค์การ
			7.3.7	มีการมอบหมายความรับผิดชอบในการบำรุงรักษาอุปกรณ์เทคโนโลยี
			7.3.8	ส่งเสริมให้ใช้ประโยชน์ของเทคโนโลยีที่มุ่งไปสู่การพัฒนาคุณภาพนักศึกษาอย่างหลากหลาย เช่นระบบการทดสอบออนไลน์

ขั้นตอนที่ 2 การยืนยันองค์ประกอบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้องค์ประกอบหลัก 7 องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย 19 องค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้ 165 ตัวบ่งชี้ หลังจากนั้นได้ทำการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group) ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้องค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 10 ท่าน ได้แก่ นักวิชาการทางด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 8 ท่าน และผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ จำนวน 2 ท่าน เมื่อวันที่ 25 เดือน กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2554 เวลา 15.00 น. ณ ห้องประชุมวิทยาลัยครุศาสตร์ อาคาร 6 ชั้น 16 มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์เนื้อหาของผลการจัดการสนทนากลุ่มจากผู้ทรงคุณวุฒิทางองค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อนำมาพัฒนา ปรับปรุงองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้องค์การแห่งการเรียนรู้ และนำมาสรุปได้ดังนี้

1. คำถามข้อที่ 1 ท่านคิดว่า องค์ประกอบหลักขององค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีความเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร

สรุปผลได้ว่า ผู้ทรงคุณวุฒิที่เข้าร่วมการสนทนากลุ่มมีความเห็นตรงกันว่า องค์ประกอบหลัก 7 องค์ประกอบหลัก มีความเหมาะสมกับการใช้กรอบแนวคิด แต่ควรพิจารณาองค์ประกอบหลักที่ 1 การคิดเชิงระบบ (System Thinking) และองค์ประกอบหลักที่ 4 การมี

วิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) เพราะมีองค์ประกอบย่อยที่มีความหมายเหมือนกัน น่าจะรวมกันเป็นองค์ประกอบหลักเดียวกัน

2. คำถามข้อที่ 2 ท่านคิดว่า องค์ประกอบย่อยขององค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีความเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร

สรุปได้ว่าผู้ทรงคุณวุฒิที่เข้าร่วมการสนทนากลุ่มมีความเห็นตรงกันว่าจากองค์ประกอบย่อย 19 องค์ประกอบย่อย เห็นด้วยกับการใช้กรอบแนวคิด แต่จะมีองค์ประกอบย่อยด้านยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ เป็นคำที่มีความหมายใกล้เคียง เหมือนกันแต่อยู่คนละองค์ประกอบย่อยซึ่งสามารถรวมเป็นข้อเดียวกันได้ ควรอยู่ในองค์ประกอบหลักเดียวกัน สรุปได้ว่า จากเดิม 19 องค์ประกอบย่อย ปรับปรุงตามผู้ทรงคุณวุฒิ ทำให้ได้ 18 องค์ประกอบย่อย

3. คำถามข้อที่ 3 ท่านคิดว่า ตัวบ่งชี้ขององค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมีความเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร

สรุปผลได้ว่า ผู้ทรงคุณวุฒิที่เข้าร่วมการสนทนากลุ่มได้เสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไขเกี่ยวกับรายการตัวบ่งชี้ที่ผู้วิจัยนำเสนอในแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

3.1 เพิ่มข้อความในตัวบ่งชี้ให้เกิดความหมายที่ชัดเจนยิ่งขึ้น

3.2 รวมตัวบ่งชี้ที่มีความหมายของข้อความซ้ำกัน หรือใกล้เคียงกัน

3.3 ตัดตัวบ่งชี้ที่เป็นข้อคำถามที่วัดไม่ได้

3.4 ย้ายตัวบ่งชี้ให้เหมาะสมตามความหมายกับองค์ประกอบย่อยของตัวบ่งชี้นั้น

3.5 ข้อคำถามควรวัดประเด็นเดียว

3.6 ระบุให้ชัดเจนว่าจะใช้ข้อคำถามนี้กับใคร

ผู้วิจัยได้ปรับปรุงแก้ไของค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้ ตามที่ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะไว้ เป็นองค์ประกอบหลัก 6 องค์ประกอบหลัก 18 องค์ประกอบย่อย และ 139 ตัวบ่งชี้ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. การคิดเชิงระบบ (System Thinking)	มีตัวบ่งชี้ทั้งหมด 27 ตัวบ่งชี้
1.1 วิสัยทัศน์	มีตัวบ่งชี้ 7 ตัวบ่งชี้
1.2 พันธกิจ	มีตัวบ่งชี้ 8 ตัวบ่งชี้
1.3 ยุทธศาสตร์	มีตัวบ่งชี้ 12 ตัวบ่งชี้
2. การเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery)	มีตัวบ่งชี้ทั้งหมด 24 ตัวบ่งชี้
2.1 การแสวงหาความรู้	มีตัวบ่งชี้ 7 ตัวบ่งชี้
2.2 การสร้างความรู้	มีตัวบ่งชี้ 6 ตัวบ่งชี้

2.3 การจัดเก็บความรู้ มีตัวบ่งชี้ 4 ตัวบ่งชี้

2.4 การถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์ มีตัวบ่งชี้ 7 ตัวบ่งชี้

3. การมีแบบแผนความคิด (Mental Models) มีตัวบ่งชี้ทั้งหมด 19 ตัวบ่งชี้

3.1 การบริหารจัดการ มีตัวบ่งชี้ 11 ตัวบ่งชี้

3.2 การดำเนินการจัดการ มีตัวบ่งชี้ 8 ตัวบ่งชี้

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) มีตัวบ่งชี้ทั้งหมด 25 ตัวบ่งชี้

4.1 ภาวะผู้นำ มีตัวบ่งชี้ 10 ตัวบ่งชี้

4.2 บรรยากาศในการทำงาน มีตัวบ่งชี้ 10 ตัวบ่งชี้

4.3 การจูงใจ มีตัวบ่งชี้ 5 ตัวบ่งชี้

5. การปรับเปลี่ยนองค์การ(organization transformation) มีตัวบ่งชี้ทั้งหมด 23ตัวบ่งชี้

5.1 วัฒนธรรมองค์การ มีตัวบ่งชี้ 7 ตัวบ่งชี้

5.2 โครงสร้างองค์การ มีตัวบ่งชี้ 9 ตัวบ่งชี้

5.3 ระบบองค์การ มีตัวบ่งชี้ 7 ตัวบ่งชี้

6. การใช้เทคโนโลยี (technology application) มีตัวบ่งชี้ทั้งหมด 21 ตัวบ่งชี้

6.1 เทคโนโลยีสารสนเทศ มีตัวบ่งชี้ 4 ตัวบ่งชี้

6.2 เทคโนโลยีพื้นฐานการเรียนรู้ มีตัวบ่งชี้ 9 ตัวบ่งชี้

6.3 ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน มีตัวบ่งชี้ 8 ตัวบ่งชี้

ตารางที่ 4.2 คุณลักษณะรวม องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

คุณลักษณะรวม	องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย	ตัวบ่งชี้
รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	1. การคิดเชิงระบบ (System Thinking)	1.1 วิสัยทัศน์	1.1.1 บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์เพื่อเป็นทิศทางหรือ เป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน
			1.1.2 วิสัยทัศน์เป็นที่รับรู้ร่วมกันของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏและชุมชน
			1.1.3 บุคลากรปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์
			1.1.4 แผนงานที่ปฏิบัติอยู่มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์
			1.1.5 วิสัยทัศน์ขององค์การสอดคล้องกับการจัดการศึกษาตาม พ.ร.บ.การศึกษา
			1.1.6 มีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์
			1.1.7 บุคลากรมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์
		1.2 พันธกิจ	1.2.1 บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดพันธกิจในการพัฒนางานที่ชัดเจน
			1.2.2 การมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์ผลงานแนวคิดในการให้บริการแก่องค์การอื่น
			1.2.3 มีการกำหนดวิธีวัดและประเมินผลติดตามโครงการ
			1.2.4 บุคลากรสามารถพัฒนาแผนงานต่าง ๆ เพื่อเพิ่มพูนองค์ความรู้ และความเชี่ยวชาญที่มีอยู่ได้

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

คุณลักษณะรวม	องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย		ตัวบ่งชี้
รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	1. การคิดเชิงระบบ (System Thinkir	1.2 พันธกิจ	1.2.5	มีการจัดสรรงบประมาณที่เหมาะสมกับภารกิจในแผนการปฏิบัติงานประจำปี
			1.2.6	มีการปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอน จัดลำดับความสำคัญอย่างเป็นระบบ และสามารถตรวจสอบรายละเอียดได้
			1.2.7	มีการกำหนดขอบเขตของระบบและเวลาในการทำกิจกรรมได้อย่างเหมาะสมชัดเจน ทำให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างแน่นอน
			1.2.8	มีการนำผลประเมินการปฏิบัติงานมาปรับปรุงพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ
		1.3 ยุทธศาสตร์	1.3.1	บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น เพื่อการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
			1.3.2	การมีส่วนร่วมในการปรับแผนยุทธศาสตร์จากสิ่งที่ได้เรียนรู้มา
			1.3.3	มีการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค เพื่อการวางแผนพัฒนางาน
			1.3.4	มีการวิเคราะห์นโยบายและการวางแนวทางเพื่อนำนโยบายสู่การปฏิบัติ
			1.3.5	มีการจัดทำแผนงาน/โครงการรองรับสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง
			1.3.6	มีการกำหนดขอบเขตการปฏิบัติงานให้หน่วยงานจากภายนอกตรวจสอบ/ประเมินได้

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

คุณลักษณะรวม	องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย		ตัวบ่งชี้
รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	1. การคิดเชิงระบบ (System Thinki	1.3 ยุทธศาสตร์	1.3.7	มีการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการพัฒนางานอย่างชัดเจน
			1.3.8	การจัดสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อตอบสนองต่อกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
			1.3.9	มีการพัฒนาองค์ความรู้ให้บุคลากรทั้งระบบ
			1.3.10	มีการพัฒนาบุคลากรโดยมุ่งเน้นการส่งผลต่อคุณภาพของนักศึกษาในองค์การ
			1.3.11	มีการสนับสนุนให้บุคลากรการจัดทำแผนพัฒนาตนเองในการเพิ่มความสามารถและสมรรถนะของบุคลากร
			1.3.12	มีการกำหนดนโยบายและมาตรการการพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจน
	2. การเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery)	2.1 การแสวงหาความรู้	2.1.1	มีการสืบค้นข้อมูลเพื่อปรับปรุงในกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ
			2.1.2	มีการแสวงหาความรู้ ความจริง จากภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย และภูมิปัญญาสากลมาพัฒนางาน
			2.1.3	มีการวิเคราะห์ ตีความ และจำแนกประเภทของข้อมูลได้อย่างชัดเจน
			2.1.4	รวบรวมสารสนเทศที่เป็นแนวโน้มจากภายนอกซึ่งอาจมีผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏในอนาคต

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

คุณลักษณะรวม	องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย		ตัวบ่งชี้
รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	2. การเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery)	2.1 การแสวงหาความรู้	2.1.5	ส่งเสริมให้บุคลากรแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อแสวงหาข้อมูลองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน
			2.1.6	แสวงหาผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขามาให้ความรู้เพิ่มเติมแก่บุคลากร
			2.1.7	ยอมรับข้อมูล และแสวงหาประสบการณ์ใหม่ ๆ เพื่อนำมาพัฒนาวิธีการคิดสร้างสรรค์
		2.2 การสร้างความรู้	2.2.1	มีการสร้างสรรค์ความรู้ให้เกิดประโยชน์ในงานของตนเอง
			2.2.2	มีการคิดค้นนวัตกรรมและสื่อการสอนใหม่ ๆ
			2.2.3	มีการกระตุ้นให้บุคลากรมีการสร้างนวัตกรรม และองค์ความรู้ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์การ
			2.2.4	มีการเทียบเคียงในการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศกับหน่วยงานอื่น
			2.2.5	เปิดโอกาสในการเสริมสร้างความรู้ตนเอง
			2.2.6	สนับสนุนให้บุคลากรได้มีโอกาสรวมกลุ่มกันศึกษาหรือพัฒนางานในเรื่องที่สนใจ

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

คุณลักษณะรวม	องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย		ตัวบ่งชี้
รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	2. การเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery)	2.3 การจัดเก็บความรู้	2.3.1	มีวิธีการรวบรวมข้อมูลความรู้ด้วยวิธีการต่างๆ อย่างมีระบบ
			2.3.2	ส่งเสริมให้มีการจัดเก็บข้อมูลความรู้เป็นระบบเพื่อความสะดวกต่อการค้นหาที่จะนำความรู้ไปใช้ให้เหมาะสมต่อการใช้งาน
			2.3.3	มีการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบหมวดหมู่เพื่อให้บุคลากรในองค์การเข้ามาสืบค้นได้ตามความต้องการ
			2.3.4	มีการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการจัดเก็บข้อมูล
		2.4 การถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์	2.4.1	มีความสามารถถ่ายโอนความรู้ไปยังบุคลากรอื่น
			2.4.2	มีการกระจายความรู้และถ่ายทอดทั่วทั้งองค์การ
			2.4.3	มีการถ่ายโอนความรู้ผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่างๆ
			2.4.4	มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในองค์การ
			2.4.5	มีการนำองค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัยมาใช้ในการพัฒนางาน
			2.4.6	เขียนระบุความต้องการ สร้างความเข้าใจความคิดของตนเองให้ผู้อื่นเข้าใจได้
			2.4.7	มีการนำความรู้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มาใช้ในการพัฒนางาน

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

คุณลักษณะรวม	องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย		ตัวบ่งชี้
รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	3. การมีแบบแผนความคิด (Mental Models	3.1 การบริหารจัดการ	3.1.1	มีระบบการบริหารและระบบการปฏิบัติงานที่มีมาตรฐาน
			3.1.2	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาความคิดให้สอดคล้องกับเหตุการณ์ปัจจุบัน และนำมาปฏิบัติงานได้
			3.1.3	ผู้บริหารส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน ประสานผลประโยชน์ขององค์การ
			3.1.4	มีทัศนคติและท่าทีที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน
			3.1.5	ผู้บริหารมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงานทุกหน่วยงาน
			3.1.6	มีการจัดระบบธุรการที่สนับสนุนการบริหารและติดตามงาน
			3.1.7	มีการทำงานกันเป็นทีมเหมาะสมกับภารงานและความรู้
			3.1.8	มีการจัดระบบและกลไกการประกันคุณภาพภายใน
			3.1.9	มีการสร้างบัณฑิตที่มีความรู้คู่คุณธรรม สำนึกในความเป็นไทย ความรักและผูกพันต่อท้องถิ่นอีกทั้งส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต
			3.1.10	มีการบริหารจัดการให้เป็นไปตามแผนพัฒนาการศึกษา
			3.1.11	เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

คุณลักษณะรวม	องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย		ตัวบ่งชี้
รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	3. การมีแบบแผนความคิด (Mental Models)	3.2 การดำเนินการจัดการ	3.2.1	มีการรายงานผลการดำเนินงานและประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงานตามเป้าหมายให้ผู้เกี่ยวข้องรับทราบเป็นระยะ ๆ
			3.2.2	มีการประสานความร่วมมือและช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างองค์การอื่นทั้งในและต่างประเทศ
			3.2.3	มีการระดมความคิดให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ ทำให้เกิดยุทธศาสตร์และการปฏิบัติงานใหม่ ๆ
			3.2.4	ปรับความคิดของตนเองให้เข้ากับความคิดของเพื่อนร่วมงานได้
			3.2.5	มีการจัดระบบการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์การ ได้อย่างรวดเร็วและทันสมัย
			3.2.6	มีการทบทวนการปฏิบัติงานนำผลมาใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับในการพัฒนางาน
			3.2.7	มีการนำข้อเสนอแนะของผู้รับบริการมาปรับปรุงพัฒนาคุณภาพองค์การ
			3.2.8	มีการตรวจสอบการจัดสรรและค่าใช้จ่ายงบประมาณ
	4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)	4.1 ภาวะผู้นำ	4.1.1	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำทางวิชาการ
			4.1.2	มีการสนับสนุนการเรียนรู้และความก้าวหน้าของบุคลากรในองค์การ

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

คุณลักษณะรวม	องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย		ตัวบ่งชี้
รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)	4.1 ภาวะผู้นำ	4.1.3	ผู้บริหารมีการสนับสนุนและส่งเสริมการจัดตั้งทีมงาน
			4.1.4	ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสอธิบายความคืบหน้าและอุปสรรคในการทำงานได้
			4.1.5	ผู้บริหารมีการสนับสนุนทรัพยากรและงบประมาณเพื่อการเรียนรู้และการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ
			4.1.6	ผู้บริหารเป็นผู้ช่วยเหลือและสนับสนุนให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ
			4.1.7	ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจด้วยการเพิ่มอำนาจปฏิบัติงานแก่บุคลากรในองค์การได้อย่างเหมาะสม
			4.1.8	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพ
			4.1.9	ผู้บริหารเป็นแบบอย่างด้านคุณธรรม
			4.1.10	ผู้บริหารส่งเสริมพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง
		4.2 บรรยากาศในการทำงาน	4.2.1	มีการจัดบรรยากาศภายในสำนักงานให้ดูเหมาะสมในการปฏิบัติงาน
			4.2.2	จัดบรรยากาศบริเวณรอบภายนอกให้ร่มรื่น สะอาด และน่าอยู่

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

คุณลักษณะรวม	องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย		ตัวบ่งชี้
รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)	4.2 บรรยากาศในการทำงาน	4.2.3	จัดบรรยากาศในการปรึกษาหารือและช่วยเหลือในการพัฒนางาน
			4.2.4	บุคลากรอุทิศตนในการปฏิบัติงาน
			4.2.5	บุคลากรมีความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
			4.2.6	บุคลากรสามารถทำงานเป็นทีมสู่เป้าหมายตามวิสัยทัศน์ขององค์การ
			4.2.7	บุคลากรยอมรับในความสามารถและความแตกต่างระหว่างบุคคล
			4.2.8	ทีมงานฝ่ายบริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏมีการมอบหมายงานการปฏิบัติงานสู่ทีมงาระดับล่างอย่างเหมาะสม
			4.2.9	บุคลากรสามารถปฏิบัติงานแทนกันได้
			4.2.10	มีการนิเทศ ติดตาม แนะนำช่วยเหลือซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอ
		4.3 การจูงใจ	4.3.1	ผู้บริหารมีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
			4.3.2	ผู้บริหาร เปิดโอกาสในการพัฒนาตามควาต้องการของตนเอง
			4.3.3	ผู้บริหารมีการเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
			4.3.4	ผู้บริหารมีการยกย่องชมเชยและเสนอความความชอบ และให้รางวัล
			4.3.5	ผู้บริหารมีการกระตุ้นให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

คุณลักษณะรวม	องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย		ตัวบ่งชี้
รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	5. การปรับเปลี่ยนองค์การ (organization transformation	5.1 วัฒนธรรมองค์การ	5.1.1	บุคลากรประพฤติ ปฏิบัติงานอย่างมีความมุ่งมั่นตั้งใจจนงานสำเร็จ
			5.1.3	มีการจัดการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน
			5.1.4	บุคลากรกล้าเสี่ยงและนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ร่วมกัน
			5.1.5	บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีมด้วยความสมัครใจ
			5.1.6	บุคลากรสร้างบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงานในเชิงบวก
			5.1.7	สนับสนุนให้บุคลากรมีปฏิสัมพันธ์เพื่อสร้างวัฒนธรรมใหม่อันดีงามร่วมกัน
			5.1.8	บุคลากรแสดงการชื่นชมยินดีต่อผู้อื่นมากกว่าการตำหนิ
		5.2 โครงสร้างองค์การ	5.2.1	มีการจัดโครงสร้างการบริหารงาน ความรับผิดชอบ ของหน่วยงานต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมชัดเจน
			5.2.2	มีการกระจายอำนาจในการทำงาน
			5.2.3	บุคลากรต่างทำหน้าที่ของตนอย่างประสานสัมพันธ์กับฝ่ายอื่น ๆ
			5.2.4	มีการจัดโครงสร้างที่มีโอกาสติดต่อกับบุคคลภายนอกได้
			5.2.5	มีความร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ
			5.2.6	มีการกำหนดตัวบุคลากรที่รับผิดชอบงานสอดคล้องกับความรู้ความสามารถ

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

คุณลักษณะรวม	องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย		ตัวบ่งชี้
รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	5. การปรับเปลี่ยนองค์การ (organization transformation	5.2 โครงสร้างองค์การ	5.2.7	มีการรายงาน การกำหนดความสัมพันธ์ของสายงานบังคับบัญชา
			5.2.8	มีการตัดสินใจ มีความเป็นอิสระในการทำงาน
			5.2.9	มีความคล่องตัวในการประสานงานกับทีมข้ามสายงานหรือระหว่างฝ่ายอื่นๆ
		5.3 ระบบองค์การ	5.3.1	ระบบการปฏิบัติงานสอดประสานกันอย่างดีกับทุกหน่วยงาน
			5.3.2	มีระบบเสริมขวัญกำลังใจที่ดี
			5.3.3	มีมาตรฐานที่สามารถตรวจสอบการเรียนรู้ของบุคลากรได้
			5.3.4	มีการส่งบุคลากรเข้าอบรมให้เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ
			5.3.5	มีการจัดระบบติดต่อประสานงานภายในที่สะดวกรวดเร็ว
			5.3.6	มีมาตรฐานและตัวชี้วัดวัดความสำเร็จขององค์การ
			5.3.7	มีระบบการกำกับ ติดตาม และประเมินผลสัมฤทธิ์ที่มีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

คุณลักษณะรวม	องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย		ตัวบ่งชี้
รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	6. การใช้เทคโนโลยี (technology application)	6.1 เทคโนโลยีสารสนเทศ	6.1.1	มีกระบวนการจัดการความรู้ โดยการใช้เทคโนโลยี
			6.1.2	มีการนำเทคโนโลยีมาช่วยให้การปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ
			6.1.3	มีการเก็บ ประมวล ถ่ายทอดข้อมูลความรู้โดยใช้เทคโนโลยีได้
			6.1.4	มีการสร้างองค์ความรู้และเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศที่เป็นพื้นฐานองค์ความรู้ขององค์การ
		6.2 เทคโนโลยีพื้นฐานการเรียนรู้	6.2.1	มีการแสวงหาเทคโนโลยีทางการสื่อสารมาลดค่าใช้จ่ายในการติดต่อประสานงาน
			6.2.2	มีการพัฒนาระบบฐานข้อมูลองค์ความรู้ขององค์การ โดยใช้เทคโนโลยี
			6.2.3	มีระบบสารสนเทศช่วยประมวลความรู้และประสบการณ์ไว้ได้เป็นอย่างดี
			6.2.4	มีการนำระบบเทคโนโลยีมาออกแบบการเรียนรู้
			6.2.5	บุคลากรมีความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีอื่น
			6.2.6	มีการอบรม สัมมนาให้กับบุคลากรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านเทคโนโลยี
			6.2.7	มีการแสวงหาแนวทางพัฒนาเทคโนโลยีพื้นฐาน และเทคโนโลยีสมัยใหม่ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

คุณลักษณะรวม	องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย		ตัวบ่งชี้
รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	6. การใช้เทคโนโลยี (technology application)	6.2 เทคโนโลยีพื้นฐานการเรียนรู้	6.2.8	บุคลากรสามารถใช้คอมพิวเตอร์ในการสืบค้นข้อมูลทางอินเตอร์เน็ต
			6.2.9	บุคลากรสามารถใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารภายในองค์การได้อย่างเหมาะสม
		6.3 ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน	6.3.1	มีการนำวิทยาการคอมพิวเตอร์เข้ามาสนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึง
			6.3.2	มีการใช้เทคโนโลยีในการจัดเก็บประมวลข้อมูล ซึ่งจะช่วยทำให้มีการกระจายข้อมูลข่าวสารได้อย่างถูกต้องและรวดเร็วมากขึ้น
			6.3.3	มีการนำเทคโนโลยีการสื่อสารมาใช้ในการผลิตสื่อด้านการจัดการเรียนการสอนออนไลน์ (E-Learning)
			6.3.4	มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน
			6.3.5	มีการจัดซื้อ จัดหาคอมพิวเตอร์มาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ
			6.3.6	มีการนำระบบ LAN มาใช้ในการเชื่อมโยงข้อมูล
			6.3.7	มีการมอบหมายความรับผิดชอบในการบำรุงรักษาอุปกรณ์เทคโนโลยี
			6.3.8	มีการใช้เทคโนโลยีในการจัดเก็บข้อมูลความรู้ต่าง ๆ

ผู้วิจัยสร้างรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบโครงสร้างเชิงเส้น โครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่เป็นตัวบ่งชี้องค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งรูปแบบนี้ประกอบด้วยองค์ประกอบ 6 องค์ประกอบหลัก 18 องค์ประกอบย่อย และ 139 ตัวบ่งชี้ หลังจากนั้นผู้วิจัยได้ทำการสร้างแบบสอบถามและนำแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา และหาค่าความเชื่อมั่น ซึ่งมีวิธีการดังนี้

1. **การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา** (Content Validity)

นำร่างแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญด้านตัวบ่งชี้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 5 ท่าน โดยใช้ดัชนีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity Index : CVI) (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2548) (อ้างถึงใน Waltz & Bausell, 1981; Lynn, 1986; Hambleton et al, 1970)) ซึ่งมีเกณฑ์การให้คะแนน 4 ระดับ ดังนี้

1. เมื่อข้อคำถามไม่เกี่ยวข้องกับตัวแปรการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

2. เมื่อข้อคำถามประเมินไม่ได้ว่า เกี่ยวข้องกับตัวแปรการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ต้องปรับปรุงอีกมาก

3. เมื่อข้อคำถามเกี่ยวข้องกับตัวแปรการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ แต่ต้องปรับปรุงเล็กน้อย

4. เมื่อข้อคำถามเกี่ยวข้องอย่างชัดเจนกับตัวแปรการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ตารางที่ 4.3 สรุปผลการตรวจสอบค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา และความเชื่อมั่น 6 องค์ประกอบหลัก

องค์ประกอบหลัก	ค่าความเที่ยงตรง	ค่าความเชื่อมั่น
1. การคิดเชิงระบบ	0.90	0.90
2. การเป็นบุคคลรอบรู้	0.98	0.96
3. การมีแบบแผนความคิด	0.90	0.95
4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	1.00	0.94
5. การปรับเปลี่ยนองค์การ	1.00	0.92
6. การใช้เทคโนโลยี	0.95	0.95
รวมคุณภาพแบบสอบถามทั้งฉบับ	0.96	0.94

ผู้เชี่ยวชาญได้ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ความถูกต้อง และครอบคลุมเนื้อหาเชิงทฤษฎีที่ได้ศึกษาวิเคราะห์ ซึ่งค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ของแบบสอบถามรายข้อที่คัดเลือกมาใช้วิจัยในครั้งนี้ มีค่าอยู่ระหว่าง .90–1.00 และค่าความเที่ยงตรง (Validity) ทั้งฉบับ เท่ากับ .96

2. การตรวจสอบค่าความเชื่อมั่น (Reliability)

ผู้วิจัยแบบสอบถามที่สร้างขึ้นและผ่านการตรวจสอบเชิงเนื้อหาแล้วไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่าง 30 คน มีค่าอยู่ระหว่าง .90 – .96 และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ .94

ทำให้ได้แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ขององค์การแห่งการเรียนรู้ 6 องค์ประกอบหลัก 18 องค์ประกอบย่อย และ 127 ตัวบ่งชี้

ขั้นตอนที่ 3 หาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ผลการทดสอบความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้างเชิงเส้นองค์การแห่งการเรียนรู้กับข้อมูลเชิงประจักษ์มีดังนี้

1. การตรวจสอบข้อมูลและผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น

การตรวจสอบข้อมูลเบื้องต้นมีจุดมุ่งหมาย เพื่อให้ทราบธรรมชาติของข้อมูล และเนื่องจากสถิติวิเคราะห์ขั้นสูงมีข้อตกลงเบื้องต้นเกี่ยวกับการแจกแจงของข้อมูล ผู้วิจัยจึงได้ทำการหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแต่ละองค์ประกอบย่อย และตรวจสอบความเบ้ ความโด่ง และค่าสถิติ ไค-สแควร์ทดสอบการแจกแจงเป็นโค้งปกติตัวแปรเดียว ดังตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานขององค์ประกอบย่อย

องค์ประกอบย่อยที่	องค์ประกอบย่อย	$\bar{X}$	SD
1	วิสัยทัศน์	6.978	1.971
2	พันธกิจ	7.032	1.804
3	ยุทธศาสตร์	7.012	1.889
4	การแสวงหาความรู้	6.902	1.754
5	การสร้างความรู้	6.982	1.622
6	การจัดเก็บความรู้	6.648	1.777
7	การถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์	6.830	1.729
8	การบริหารจัดการ	7.083	1.819

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

องค์ประกอบย่อยที่	องค์ประกอบย่อย	$\bar{X}$	SD
9	การดำเนินการจัดการ	6.947	1.690
10	ภาวะผู้นำ	7.155	1.762
11	บรรยากาศในการทำงาน	7.066	1.739
12	การจูงใจ	7.013	1.789
13	วัฒนธรรมองค์การ	7.017	1.795
14	โครงสร้างองค์การ	7.061	1.718
15	ระบบองค์การ	6.984	1.816
16	เทคโนโลยีสารสนเทศ	7.259	1.725
17	เทคโนโลยีพื้นฐานการเรียนรู้	7.137	1.657
18	ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน	7.232	1.795
รวม		7.019	1.769

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ค่าสถิติพื้นฐานขององค์ประกอบย่อยของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีค่าเฉลี่ยโดยรวม = 7.019 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 1.769 เมื่อพิจารณาถึงองค์ประกอบย่อยของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 18 องค์ประกอบย่อย โดยเรียงลำดับจากค่ามากที่สุดไปหาค่าน้อยที่สุด คือ เทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน ภาวะผู้นำ เทคโนโลยีพื้นฐานการเรียนรู้ การบริหารจัดการ บรรยากาศในการทำงาน โครงสร้างองค์การ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์การ การจูงใจ ยุทธศาสตร์ ระบบองค์การ การสร้างความรู้ วิสัยทัศน์ การดำเนินการจัดการ การแสวงหาความรู้ การถ่ายโอนความรู้ และการใช้ประโยชน์ และการจัดเก็บความรู้ ดังมีค่าเฉลี่ยตามลำดับต่อไปนี้ 7.259, 7.232, 7.155, 7.137, 7.083, 7.066, 7.061, 7.032, 7.017, 7.013, 7.012, 6.984, 6.982, 6.978, 6.947, 6.902, 6.830 และ 6.648

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแต่ละตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบย่อยที่ 1 ด้านวิสัยทัศน์

ที่	ตัวบ่งชี้	$\bar{X}$	SD
องค์ประกอบย่อยที่ 1 ด้านวิสัยทัศน์			
1	บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์เพื่อเป็นทิศทางหรือ เป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน	6.469	2.226
2	วิสัยทัศน์เป็นที่รับรู้ร่วมกันของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏและชุมชน	6.736	1.901
3	วิสัยทัศน์ขององค์การสอดคล้องกับการจัดการศึกษาตาม พ.ร.บ.การศึกษา	7.233	2.024
4	มีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์	7.314	1.829
5	บุคลากรมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์	7.136	1.875
รวม		6.978	1.971

จากตารางที่ 4.5 ค่าสถิติพื้นฐานของตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบย่อยที่ 1 ด้านวิสัยทัศน์ มีค่าเฉลี่ยโดยรวม = 6.978 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 1.971 เมื่อพิจารณาถึงตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบย่อยที่ 1 ด้านวิสัยทัศน์ ทั้ง 5 ตัวบ่งชี้ พบว่า ตัวบ่งชี้โดยเรียงลำดับจากค่ามากที่สุดไปหาค่าน้อยที่สุด คือ มีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ วิสัยทัศน์ขององค์การสอดคล้องกับการจัดการศึกษาตาม พ.ร.บ.การศึกษา บุคลากรมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ วิสัยทัศน์เป็นที่รับรู้ร่วมกันของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏและชุมชน และบุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์เพื่อเป็นทิศทางหรือ เป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ดังมีค่าเฉลี่ยตามลำดับต่อไปนี้ 7.314, 7.233, 7.136, 6.736 และ6.469

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแต่ละตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบย่อยที่ 2 ด้านพันธกิจ

ที่	ตัวบ่งชี้	$\bar{X}$	SD
องค์ประกอบย่อยที่ 2 ด้านพันธกิจ			
1	บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดพันธกิจในการพัฒนางานที่ชัดเจน	7.183	1.922
2	มีการกำหนดวิธีวัดและประเมินผล ติดตามโครงการ	7.167	1.615
3	บุคลากรสามารถพัฒนาแผนงานต่าง ๆ เพื่อเพิ่มพูนองค์ความรู้ และความเชี่ยวชาญที่มีอยู่ได้	7.133	1.697
4	มีการจัดสรรงบประมาณที่เหมาะสมกับภารกิจในแผนการปฏิบัติงานประจำปี	6.906	1.989
5	มีการปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอน จัดลำดับความสำคัญอย่างเป็นระบบและสามารถตรวจสอบรายละเอียดได้	7.072	1.679
6	มีการนำผลประเมินการปฏิบัติงานมาปรับปรุงพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ	6.728	1.921
	รวม	7.032	1.804

จากตารางที่ 4.6 ค่าสถิติพื้นฐานของตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบย่อยที่ 2 ด้านพันธกิจ มีค่าเฉลี่ยโดยรวม = 7.032 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 1.804 เมื่อพิจารณาถึงตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบย่อยที่ 2 ด้านพันธกิจทั้ง 6 ตัวบ่งชี้ พบว่า ตัวบ่งชี้โดยเรียงลำดับจากค่ามากที่สุดไปหาค่าน้อยที่สุด คือ บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดพันธกิจในการพัฒนางานที่ชัดเจน มีการกำหนดวิธีวัดและประเมินผล ติดตามโครงการ บุคลากรสามารถพัฒนาแผนงานต่าง ๆ เพื่อเพิ่มพูนองค์ความรู้และความเชี่ยวชาญที่มีอยู่ได้ มีการปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอน จัดลำดับความสำคัญอย่างเป็นระบบและสามารถตรวจสอบรายละเอียดได้ มีการจัดสรรงบประมาณที่เหมาะสมกับภารกิจในแผนการปฏิบัติงานประจำปี และ มีการนำผลประเมินการปฏิบัติงานมาปรับปรุงพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ ดังมีค่าเฉลี่ยตามลำดับต่อไปนี้ 7.183, 7.167, 7.133, 7.072, 6.906 และ 6.728

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแต่ละตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบย่อยที่ 3 ด้านยุทธศาสตร์

ที่	ตัวบ่งชี้	$\bar{X}$	SD
องค์ประกอบย่อยที่ 3 ด้านยุทธศาสตร์			
1	บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น เพื่อการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์	6.761	2.108
2	มีการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อการวางแผนพัฒนางาน	7.089	1.999
3	มีการวิเคราะห์นโยบายและการวางแนวทางเพื่อนำนโยบายสู่การปฏิบัติ	7.011	2.122
4	มีการจัดทำแผนงาน/โครงการรองรับสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง	7.144	1.773
5	มีการกำหนดขอบเขตการปฏิบัติงานให้หน่วยงานจากภายนอกตรวจสอบ/ประเมินได้	7.239	1.883
6	มีการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการพัฒนางานอย่างชัดเจน	6.875	1.848
7	มีการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อตอบสนองต่อกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	6.858	1.867
8	มีการพัฒนาองค์ความรู้ให้บุคลากรทั้งระบบ	7.050	1.891
9	มีการพัฒนาบุคลากรโดยมุ่งเน้นการส่งผลต่อคุณภาพของนักศึกษาในองค์การ	7.063	1.833
10	มีการสนับสนุนให้บุคลากรการจัดทำแผนพัฒนาตนเองในการเพิ่มความสามารถและสมรรถนะของบุคลากร	7.008	1.658
11	มีการกำหนดนโยบายและมาตรการการพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจน	7.036	1.803
รวม		7.012	1.889

จากตารางที่ 4.7 ค่าสถิติพื้นฐานของตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบย่อยที่ 3 ด้านยุทธศาสตร์ มีค่าเฉลี่ยโดยรวม = 7.012 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 1.889 เมื่อพิจารณาถึงตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบย่อยที่ 3 ด้านยุทธศาสตร์ทั้ง 11 ตัวบ่งชี้ พบว่า ตัวบ่งชี้โดยเรียงลำดับจากค่ามากที่สุดไปหาค่าน้อยที่สุด คือ มีการกำหนดขอบเขตการปฏิบัติงานให้หน่วยงานจากภายนอกตรวจสอบ/ประเมินได้ มีการจัดทำแผนงาน/โครงการรองรับสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง มีการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อการวางแผนพัฒนางาน มีการพัฒนาบุคลากรโดยมุ่งเน้นการส่งผลต่อคุณภาพของนักศึกษาในองค์การ มีการพัฒนาองค์ความรู้ให้บุคลากรทั้งระบบ มีการกำหนดนโยบายและมาตรการการพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจน มีการวิเคราะห์นโยบายและการวางแนวทางเพื่อนำนโยบายสู่การปฏิบัติ มีการสนับสนุนให้บุคลากรการจัดทำแผนพัฒนาตนเองในการเพิ่มความสามารถและสมรรถนะของบุคลากร มีการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการพัฒนางานอย่างชัดเจน มีการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อตอบสนองต่อกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ และบุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น เพื่อการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ดังมีค่าเฉลี่ยตามลำดับต่อไปนี้ 7.239, 7.144, 7.089, 7.063, 7.050, 7.036, 7.011, 7.008, 6.875, 6.858 และ 6.761

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแต่ละตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบย่อยที่ 4 ด้านการแสวงหาความรู้

ที่	ตัวบ่งชี้	$\bar{X}$	SD
องค์ประกอบย่อยที่ 4 ด้านการแสวงหาความรู้			
1	มีการสืบค้นข้อมูลเพื่อปรับปรุงในกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ	6.817	1.915
2	มีการแสวงหาความรู้จากภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย และภูมิปัญญาสากลมาพัฒนางาน	6.981	1.780
3	มีการวิเคราะห์ ตีความ และจำแนกประเภทของข้อมูลที่ได้สืบค้นได้อย่างชัดเจน	6.753	1.915
4	รวบรวมสารสนเทศที่เป็นแนวโน้มจากภายนอกซึ่งอาจมีผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏในอนาคต	6.916	1.617
5	ส่งเสริมให้บุคลากรแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อแสวงหาข้อมูลองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน	6.975	1.727
6	แสวงหาผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขามาให้ความรู้เพิ่มเติมแก่บุคลากร	6.939	1.727
7	ยอมรับข้อมูล และแสวงหาประสบการณ์ใหม่ ๆ เพื่อนำมาพัฒนากระบวนการคิดอย่างสร้างสรรค์	6.936	1.600
รวม		6.902	1.754

จากตารางที่ 4.8 ค่าสถิติพื้นฐานของตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบย่อยที่ 4 ด้านการแสวงหาความรู้ มีค่าเฉลี่ยโดยรวม = 6.902 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 1.754 เมื่อพิจารณาถึงตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบย่อยที่ 4 ด้านการแสวงหาความรู้ทั้ง 7 ตัวบ่งชี้ พบว่า ตัวบ่งชี้โดยเรียงลำดับจากค่ามากที่สุดไปหาค่าน้อยที่สุด คือ มีการแสวงหาความรู้จากภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย และภูมิปัญญาสากลมาพัฒนางาน ส่งเสริมให้บุคลากรแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อแสวงหาข้อมูลองค์ความรู้ใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน แสวงหาผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขามาให้ความรู้เพิ่มเติมแก่บุคลากร ยอมรับข้อมูล และแสวงหาประสบการณ์ใหม่ ๆ เพื่อนำมาพัฒนากระบวนการคิดอย่างสร้างสรรค์ รวบรวมสารสนเทศที่เป็นแนวโน้มจากภายนอกซึ่งอาจมีผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏใน

อนาคต มีการสืบค้นข้อมูลเพื่อปรับปรุงในกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ และมีการวิเคราะห์ ตีความและจำแนกประเภทของข้อมูลที่ได้สืบค้นได้อย่างชัดเจน ดังมีค่าเฉลี่ยตามลำดับต่อไปนี้ 6.981, 6.975, 6.939, 6.936, 6.916, 6.817 และ 6.753

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแต่ละตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบย่อยที่ 5 ด้านการสร้างความรู้

ที่	ตัวบ่งชี้	$\bar{X}$	SD
องค์ประกอบย่อยที่ 5 ด้านการสร้างความรู้			
1	มีการสร้างสรรค์ความรู้ให้เกิดประโยชน์ในงานของตนเอง	7.219	1.483
2	มีการคิดค้นนวัตกรรมและสื่อการสอนใหม่ ๆ	7.081	1.610
3	มีการกระตุ้นให้บุคลากรสร้างนวัตกรรม และองค์ความรู้ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์การ	7.067	1.684
4	มีการเปรียบเทียบในการปฏิบัติงานกับเกณฑ์มาตรฐานที่มีอยู่	6.736	1.689
5	เปิดโอกาสในการเสริมสร้างความรู้ตนเอง	6.933	1.649
6	สนับสนุนให้บุคลากรได้มีโอกาสรวมกลุ่มกันศึกษาหรือพัฒนางานในเรื่องที่สนใจ	6.853	1.617
รวม		6.982	1.622

จากตารางที่ 4.9 ค่าสถิติพื้นฐานของตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบย่อยที่ 5 ด้านการสร้างความรู้มีค่าเฉลี่ยโดยรวม = 6.982 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 1.622 เมื่อพิจารณาถึงตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบย่อยที่ 5 ด้านการสร้างความรู้ทั้ง 6 ตัวบ่งชี้ พบว่า ตัวบ่งชี้โดยเรียงลำดับจากค่ามากที่สุดไปหาค่าน้อยที่สุด คือ มีการสร้างสรรค์ความรู้ให้เกิดประโยชน์ในงานของตนเอง มีการคิดค้นนวัตกรรมและสื่อการสอนใหม่ ๆ มีการกระตุ้นให้บุคลากรสร้างนวัตกรรม และองค์ความรู้ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์การ เปิดโอกาสในการเสริมสร้างความรู้ตนเอง สนับสนุนให้บุคลากรได้มีโอกาสรวมกลุ่มกันศึกษาหรือพัฒนางานในเรื่องที่สนใจ และ มีการเปรียบเทียบในการปฏิบัติงานกับเกณฑ์มาตรฐานที่มีอยู่ ดังมีค่าเฉลี่ยตามลำดับต่อไปนี้ 7.219, 7.081, 67.067, 6.933, 6.853 และ 6.736

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแต่ละตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบย่อยที่ 6 ด้านการจัดเก็บความรู้

ที่	ตัวบ่งชี้	$\bar{X}$	SD
องค์ประกอบย่อยที่ 6 ด้านการจัดเก็บความรู้			
1	มีวิธีการรวบรวมข้อมูลความรู้ด้วยวิธีการต่างๆ อย่างมีระบบ	6.669	1.702
2	ส่งเสริมให้มีการจัดเก็บข้อมูลความรู้เป็นระบบ เพื่อความสะดวกต่อการค้นหาที่จะนำความรู้ไปใช้ให้เหมาะสมต่อการใช้งาน	6.500	1.717
3	มีการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ หมวดหมู่เพื่อให้บุคลากรในองค์การเข้ามาสืบค้นได้ตามความต้องการ	6.603	1.835
4	มีการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการจัดเก็บข้อมูล	6.818	1.852
รวม		6.648	1.777

จากตารางที่ 4.10 ค่าสถิติพื้นฐานของตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบย่อยที่ 6 ด้านการจัดเก็บความรู้ มีค่าเฉลี่ยโดยรวม = 6.648 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 1.777 เมื่อพิจารณาถึงตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบย่อยที่ 6 ด้านการจัดเก็บความรู้ทั้ง 4 ตัวบ่งชี้ พบว่า ตัวบ่งชี้โดยเรียงลำดับจากค่ามากที่สุดไปหาค่าน้อยที่สุด คือ มีการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการจัดเก็บข้อมูล มีวิธีการรวบรวมข้อมูลความรู้ด้วยวิธีการต่างๆ อย่างมีระบบ มีการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ หมวดหมู่เพื่อให้บุคลากรในองค์การเข้ามาสืบค้นได้ตามความต้องการ และส่งเสริมให้มีการจัดเก็บข้อมูลความรู้เป็นระบบ เพื่อความสะดวกต่อการค้นหาที่จะนำความรู้ไปใช้ให้เหมาะสมต่อการใช้งาน ดังมีค่าเฉลี่ยตามลำดับต่อไปนี้ 6.818, 6.669, 6.603 และ 6.500

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแต่ละตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบย่อยที่ 7 ด้านการถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์

ที่	ตัวบ่งชี้	$\bar{X}$	SD
องค์ประกอบย่อยที่ 7 ด้านการถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์			
1	มีความสามารถถ่ายโอนความรู้ไปยังบุคลากรอื่น	6.908	1.677
2	มีการกระจายความรู้และถ่ายทอดทั่วทั้งองค์การ	6.739	1.710
3	มีการถ่ายโอนความรู้ผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่างๆ	6.875	1.702
4	มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในองค์การ	6.872	1.770
5	มีการนำองค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัยมาใช้ในการพัฒนางาน	6.894	1.782
6	เขียนระบุความต้องการ สร้างความเข้าใจความคิดของตนเ ให้ผู้อื่นเข้าใจได้	6.700	1.705
7	มีการนำความรู้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มาใช้ในการพัฒนางาน	6.825	1.760
รวม		6.830	1.729

จากตารางที่ 4.11 ค่าสถิติพื้นฐานของตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบย่อยที่ 7 ด้านการถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์ มีค่าเฉลี่ยโดยรวม = 6.830 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 1.729 เมื่อพิจารณาถึงตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบย่อยที่ 7 ด้านการถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์ทั้ง 7 ตัวบ่งชี้ พบว่า ตัวบ่งชี้โดยเรียงลำดับจากค่ามากที่สุดไปหาค่าน้อยที่สุด คือ มีความสามารถถ่ายโอนความรู้ไปยังบุคลากรอื่น มีการนำองค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัยมาใช้ในการพัฒนางาน มีการถ่ายโอนความรู้ผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่างๆ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในองค์การ มีการนำความรู้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มาใช้ในการพัฒนางานมีการกระจายความรู้และถ่ายทอดทั่วทั้งองค์การ และ เขียนระบุความต้องการสร้างความเข้าใจความคิดของตนเองให้ผู้อื่นเข้าใจได้ ดังมีค่าเฉลี่ยตามลำดับต่อไปนี้ 6.908, 6.894, 6.875, 6.872, 6.825, 6.739 และ 6.700

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแต่ละตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบย่อยที่ 8 ด้านการบริหารจัดการ

ที่	ตัวบ่งชี้	$\bar{X}$	SD
องค์ประกอบย่อยที่ 8 ด้านการบริหารจัดการ			
1	มีระบบการบริหารและระบบการปฏิบัติงานที่มีมาตรฐาน	6.992	1.670
2	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาความคิดให้สอดคล้องเหตุการณ์ปัจจุบัน และนำมาปฏิบัติงานได้	6.955	1.768
3	ผู้บริหารส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการบริหารงานประสานผลประโยชน์ขององค์การ	7.078	1.763
4	ผู้บริหารมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงานทุกหน่วยงาน	7.272	1.870
5	มีการจัดระบบธุรการที่สนับสนุนการบริหารและติดตามงาน	7.047	1.836
6	มีการทำงานกันเป็นทีมเหมาะสมกับภารงานและความรู้	7.031	1.998
7	มีการจัดระบบและกลไกการประกันคุณภาพภายใน	7.172	1.809
8	มีการบริหารจัดการให้เป็นไปตามแผนพัฒนาการศึกษา	7.172	1.713
9	เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ	7.025	1.948
รวม		7.083	1.819

จากตารางที่ 4.12 ค่าสถิติพื้นฐานของตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบย่อยที่ 8 ด้านการบริหารจัดการ มีค่าเฉลี่ยโดยรวม = 7.083 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 1.819 เมื่อพิจารณาถึงตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบย่อยที่ 8 ด้านการบริหารจัดการทั้ง 9 ตัวบ่งชี้ พบว่า ตัวบ่งชี้โดยเรียงลำดับจากค่ามากที่สุดไปหาค่าน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงานทุกหน่วยงาน มีการบริหารจัดการให้เป็นไปตามแผนพัฒนาการศึกษา และมีการจัดระบบและกลไกการประกันคุณภาพภายใน ผู้บริหารส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน ประสานผลประโยชน์ขององค์การ มีการจัดระบบธุรการที่สนับสนุนการบริหารและติดตามงาน มีการทำงานกันเป็นทีมเหมาะสมกับภารงานและความรู้ เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ มีระบบการบริหารและระบบการ

ปฏิบัติงานที่มีมาตรฐาน และ ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาความคิดให้สอดคล้องเหตุการณ์ปัจจุบัน และนำมาปฏิบัติงานได้ ดังค่าเฉลี่ยตามลำดับต่อไปนี้ 7.272, 7.172, 7.078, 7.047, 7.031, 7.025, 6.991 และ 6.955

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแต่ละตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบย่อยที่ 9 ด้านการดำเนินการจัดการ

ที่	ตัวบ่งชี้	$\bar{X}$	SD
องค์ประกอบย่อยที่ 9 ด้านการดำเนินการจัดการ			
1	มีการรายงานผลการดำเนินงานและประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงานตามเป้าหมายให้ผู้เกี่ยวข้องรับทราบเป็นระยะ ๆ	6.931	1.700
2	มีการประสานความร่วมมือและช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างองค์การอื่นทั้งในและต่างประเทศ	6.778	1.702
3	มีการระดมความคิดให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ ทำให้เกิดยุทธศาสตร์และการปฏิบัติงานใหม่ ๆ	7.044	1.777
4	มีการจัดระบบการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์การได้อย่างรวดเร็วและทันสมัย	6.958	1.714
5	มีการทบทวนการปฏิบัติงานนำผลมาใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับในการพัฒนางาน	6.908	1.628
6	มีการนำข้อเสนอแนะของผู้รับบริการมาปรับปรุงพัฒนาคุณภาพองค์การ	6.964	1.584
7	มีการตรวจสอบการจัดสรรและใช้จ่ายงบประมาณ	7.044	1.727
รวม		6.947	1.690

จากตารางที่ 4.13 ค่าสถิติพื้นฐานของตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบย่อยที่ 9 ด้านการดำเนินการจัดการมีค่าเฉลี่ยโดยรวม = 6.947 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 1.690 เมื่อพิจารณาถึงตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบย่อยที่ 9 ด้านการดำเนินการจัดการทั้ง 7 ตัวบ่งชี้ พบว่า ตัวบ่งชี้โดยเรียงลำดับจากค่ามากที่สุดไปหาค่าน้อยที่สุด คือ มีการระดมความคิดให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ ทำให้เกิดยุทธศาสตร์และการปฏิบัติงานใหม่ ๆ และ มีการตรวจสอบการจัดสรรและใช้จ่าย

งบประมาณ มีการนำข้อเสนอแนะของผู้รับบริการมาปรับปรุงพัฒนาคุณภาพองค์การ มีการจัดระบบการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์การได้อย่างรวดเร็วและทันสมัย มีการรายงานผลการดำเนินงานและประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงานตามเป้าหมายให้ผู้เกี่ยวข้องรับทราบเป็นระยะ ๆ มีการทบทวนการปฏิบัติงานนำผลมาใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับในการพัฒนางาน และ มีการประสานความร่วมมือและช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างองค์การอื่นทั้งในและต่างประเทศ ดังมีค่าเฉลี่ยตามลำดับต่อไปนี้ 7.044, 6.964, 6.958, 6.931, 6.908 และ 6.777

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแต่ละตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบย่อยที่ 10 ด้านภาวะผู้นำ

ที่	ตัวบ่งชี้	$\bar{X}$	SD
องค์ประกอบย่อยที่ 10 ด้านภาวะผู้นำ			
1	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำทางวิชาการ	7.244	1.744
2	มีการสนับสนุนการเรียนรู้และความก้าวหน้าของบุคลากรในองค์การ	7.372	1.557
3	ผู้บริหารมีการสนับสนุนและส่งเสริมการจัดตั้งทีมงาน	7.214	1.579
4	ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสอธิบายความคืบหน้าและอุปสรรคในการทำงานได้	7.044	1.745
5	ผู้บริหารมีการสนับสนุนทรัพยากร และงบประมาณเพื่อการเรียนรู้และการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ	7.131	1.784
6	ผู้บริหารเป็นผู้ช่วยเหลือและสนับสนุนให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ	7.039	1.842
7	ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจด้วยการเพิ่มอำนาจปฏิบัติงานแก่บุคลากรในองค์การได้อย่างเหมาะสม	6.944	1.806
8	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพ	7.192	1.800
9	ผู้บริหารเป็นแบบอย่างด้านคุณธรรม	7.181	1.856
10	ผู้บริหารส่งเสริมพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง	7.192	1.906
รวม		7.155	1.762

จากตารางที่ 4.14 ค่าสถิติพื้นฐานของตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบย่อยที่ 10 ด้านภาวะผู้นำ มีค่าเฉลี่ยโดยรวม = 7.155 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 1.762 เมื่อพิจารณาถึงตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบย่อยที่ 10 ด้านภาวะผู้นำทั้ง 10 ตัวบ่งชี้ พบว่า ตัวบ่งชี้โดยเรียงลำดับจากค่ามากที่สุดไปหาค่าน้อยที่สุด คือ มีการสนับสนุนการเรียนรู้และความก้าวหน้าของบุคลากรในองค์การ ผู้บริหารมีภาวะผู้นำทางวิชาการ ผู้บริหารมีการสนับสนุนและส่งเสริมการจัดตั้งทีมงานผู้บริหารให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพ และผู้บริหารส่งเสริมพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง ผู้บริหารเป็นแบบอย่างด้านคุณธรรม ผู้บริหารมีการสนับสนุนทรัพยากร และงบประมาณเพื่อการเรียนรู้และการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสอธิบายความคืบหน้าและอุปสรรคในการทำงานได้ ผู้บริหารเป็นผู้ช่วยเหลือและสนับสนุนให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ และผู้บริหารมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจด้วยการเพิ่มอำนาจปฏิบัติงานแก่บุคลากรในองค์การได้อย่างเหมาะสม ดังมีค่าเฉลี่ยตามลำดับต่อไปนี้ 7.372, 7.244, 7.214, 7.192, 7.181, 7.131, 7.044 , 7.039 และ 6.944

ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแต่ละตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบย่อยที่ 11 ด้านบรรยากาศในการทำงาน

ที่	ตัวบ่งชี้	$\bar{X}$	SD
องค์ประกอบย่อยที่ 11 ด้านบรรยากาศในการทำงาน			
1	มีการจัดบรรยากาศภายในสำนักงานให้ดูเหมาะสมในการปฏิบัติงาน	7.189	1.825
2	จัดบรรยากาศบริเวณรอบภายนอกให้ร่มรื่น สะอาด และน่าอยู่	7.433	1.854
3	จัดบรรยากาศในการปรึกษาหารือและช่วยเหลือในการพัฒนางาน	7.214	1.735
4	บุคลากรอุทิศตนในการปฏิบัติงาน	7.175	1.728
5	บุคลากรมีความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน	7.008	1.970

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

ที่	ตัวบ่งชี้	$\bar{X}$	SD
องค์ประกอบย่อยที่ 11 ด้านบรรยากาศในการทำงาน (ต่อ)			
6	บุคลากรสามารถทำงานเป็นทีมสู่เป้าหมายตามวิสัยทัศน์ขององค์การ	7.108	1.798
7	บุคลากรยอมรับในความสามารถและความแตกต่างระหว่างบุคคล	6.861	1.600
8	ทีมงานฝ่ายบริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏมีการมอบหมายงาน การปฏิบัติงานสู่ทีมงานระดับล่างอย่างเหมาะสม	6.892	1.738
9	บุคลากรสามารถปฏิบัติงานแทนกันได้	7.033	1.511
10	มีการนิเทศ ติดตาม แนะนำช่วยเหลือซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอ	6.744	1.636
รวม		7.066	1.739

จากตารางที่ 4.15 ค่าสถิติพื้นฐานของตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบย่อยที่ 11 ด้านบรรยากาศในการทำงานมีค่าเฉลี่ยโดยรวม = 7.066 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 1.739 เมื่อพิจารณาถึงตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบย่อยที่ 11 ด้านบรรยากาศในการทำงานทั้ง 10 ตัวบ่งชี้ พบว่า ตัวบ่งชี้โดยเรียงลำดับจากค่ามากที่สุดไปหาค่าน้อยที่สุด คือ จัดบรรยากาศบริเวณรอบภายนอกให้ร่มรื่น สะอาด และน่าอยู่ จัดบรรยากาศในการปรึกษาหารือและช่วยเหลือในการพัฒนางาน มีการจัดบรรยากาศภายในสำนักงานให้ดูเหมาะสมในการปฏิบัติงาน บุคลากรอุทิศตนในการปฏิบัติงาน บุคลากรสามารถทำงานเป็นทีมสู่เป้าหมายตามวิสัยทัศน์ขององค์การ บุคลากรสามารถปฏิบัติงานแทนกันได้ บุคลากรมีความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ทีมงานฝ่ายบริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏมีการมอบหมายงาน การปฏิบัติงานสู่ทีมงานระดับล่างอย่างเหมาะสม บุคลากรยอมรับในความสามารถและความแตกต่างระหว่างบุคคล และ มีการนิเทศ ติดตาม แนะนำช่วยเหลือซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอ ดังมีค่าเฉลี่ยตามลำดับต่อไปนี้ 7.433, 7.214, 7.189, 7.175, 7.108, 7.033, 7.008, 6.892, 6.861 และ 6.744

ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแต่ละตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบย่อยที่ 12 ด้านการจูงใจ

ที่	ตัวบ่งชี้	$\bar{X}$	SD
องค์ประกอบย่อยที่ 12 ด้านการจูงใจ			
1	ผู้บริหารมีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	6.994	1.713
2	ผู้บริหารเปิดโอกาสในการพัฒนาตามความต้องการของบุคลากร	7.058	1.664
3	ผู้บริหารมีการเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	7.133	1.600
4	ผู้บริหารมีการยกย่องชมเชยและเสนอความดีความชอบและให้รางวัล	6.989	1.949
5	ผู้บริหารมีการกระตุ้นให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน	6.892	2.017
รวม		7.013	1.789

จากตารางที่ 4.16 ค่าสถิติพื้นฐานของตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบย่อยที่ 12 ด้านการจูงใจ มีค่าเฉลี่ยโดยรวม = 7.013 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 1.789 เมื่อพิจารณาถึงตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบย่อยที่ 12 ด้านการจูงใจทั้ง 5 ตัวบ่งชี้ พบว่า ตัวบ่งชี้โดยเรียงลำดับจากค่ามากที่สุดไปหาค่าน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารมีการเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ผู้บริหารเปิดโอกาสในการพัฒนาตามความต้องการของบุคลากร ผู้บริหารมีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ผู้บริหารมีการยกย่องชมเชยและเสนอความดีความชอบ และให้รางวัล และ ผู้บริหารมีการกระตุ้นให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ดังค่าเฉลี่ยตามลำดับต่อไปนี้ 7.133, 7.058, 6.994, 6.989 และ 6.892

ตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแต่ละตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบย่อยที่ 13 ด้านวัฒนธรรมองค์การ

ที่	ตัวบ่งชี้	$\bar{X}$	SD
องค์ประกอบย่อยที่ 13 ด้านวัฒนธรรมองค์การ			
1	บุคลากรประพฤติ ปฏิบัติงานอย่างมีความมุ่งมั่นตั้งใจจนงานสำเร็จ	7.306	1.517
2	มีการจัดการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน	7.133	1.882
3	บุคลากรกล้าเสี่ยงและนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ร่วมกัน	6.836	1.764
4	บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีมด้วยความสมัครใจ	6.928	1.882
5	บุคลากรสร้างบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงานในเชิงบวก	7.189	1.665
6	สนับสนุนให้บุคลากรมีปฏิสัมพันธ์เพื่อสร้างวัฒนธรรมใหม่อันดีงามร่วมกัน	6.950	1.947
7	บุคลากรแสดงการชื่นชมยินดีต่อผู้อื่นมากกว่าการตำหนิ	6.775	1.911
	รวม	7.017	1.795

จากตารางที่ 4.17 ค่าสถิติพื้นฐานของตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบย่อยที่ 13 ด้านวัฒนธรรมองค์การมีค่าเฉลี่ยโดยรวม = 7.017 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 1.795 เมื่อพิจารณาถึงตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบย่อยที่ 13 ด้านวัฒนธรรมองค์การทั้ง 7 ตัวบ่งชี้ พบว่า ตัวบ่งชี้โดยเรียงลำดับจากค่ามากที่สุดไปหาค่าน้อยที่สุด คือ บุคลากรประพฤติ ปฏิบัติงานอย่างมีความมุ่งมั่นตั้งใจจนงานสำเร็จ บุคลากรสร้างบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงานในเชิงบวก มีการจัดการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน สนับสนุนให้บุคลากรมีปฏิสัมพันธ์เพื่อสร้างวัฒนธรรมใหม่อันดีงามร่วมกัน บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีมด้วยความสมัครใจ บุคลากรกล้าเสี่ยงและนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ร่วมกัน และ บุคลากรแสดงการชื่นชมยินดีต่อผู้อื่นมากกว่าการตำหนิ ดังมีค่าเฉลี่ยตามลำดับต่อไปนี้ 7.306, 7.189, 7.133, 6.950, 6.928, 6.836 และ 6.775

ตารางที่ 4.18 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแต่ละตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบย่อยที่ 14 ด้านโครงสร้างองค์การ

ที่	ตัวบ่งชี้	$\bar{X}$	SD
องค์ประกอบย่อยที่ 14 ด้านโครงสร้างองค์การ			
1	มีการจัดโครงสร้างการบริหารงาน ความรับผิดชอบ ของหน่วยงานต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมชัดเจน	7.222	1.701
2	มีการกระจายอำนาจในการทำงาน	7.164	1.724
3	บุคลากรต่างทำหน้าที่ของตนอย่างประสานสัมพันธ์กับฝ่ายอื่น ๆ	6.708	1.514
4	มีการจัดโครงสร้างที่มีโอกาสติดต่อกับบุคคลภายนอกได้	7.089	1.724
5	มีความร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ	7.281	1.730
6	มีการกำหนดตัวบุคลากรที่รับผิดชอบงานสอดคล้องกับความรู้ความสามารถ	7.000	1.733
7	มีการรายงาน การกำหนดความสัมพันธ์ของสายงานบังคับบัญชา	6.978	1.690
8	มีการตัดสินใจ มีความเป็นอิสระในการทำงาน	7.089	1.783
9	มีความคล่องตัวในการประสานงานกับทีมข้ามสายงานหรือระหว่างฝ่ายอื่นๆ	7.017	1.860
รวม		7.061	1.718

จากตารางที่ 4.18 ค่าสถิติพื้นฐานของตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบย่อยที่ 14 ด้านโครงสร้างองค์การมีค่าเฉลี่ยโดยรวม = 7.061 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 1.718 เมื่อพิจารณาถึงตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบย่อยที่ 14 ด้านโครงสร้างองค์การทั้ง 9 ตัวบ่งชี้ พบว่า ตัวบ่งชี้โดยเรียงลำดับจากค่ามากที่สุดไปหาค่าน้อยที่สุด คือ มีความร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ มีการจัดโครงสร้างการบริหารงาน ความรับผิดชอบ ของหน่วยงานต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมชัดเจน มีการกระจายอำนาจในการทำงาน มีการจัดโครงสร้างที่มีโอกาสติดต่อกับบุคคลภายนอกได้ และมีการตัดสินใจ มีความเป็นอิสระในการทำงาน มีความคล่องตัวในการประสานงานกับทีมข้ามสายงานหรือระหว่างฝ่ายอื่นๆ มีการกำหนดตัวบุคลากรที่รับผิดชอบงานสอดคล้องกับความรู้ความสามารถ มีการรายงาน

การกำหนดความสัมพันธ์ของสายงานบังคับบัญชา และ บุคลากรต่างทำหน้าที่ของตนอย่างประสานสัมพันธ์กับฝ่ายอื่น ๆ ดังมีค่าเฉลี่ยตามลำดับต่อไปนี้ 7.281, 7.222, 7.164, 7.089, 7.017, 7.000, 6.978 และ 6.708

ตารางที่ 4.19 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแต่ละตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบย่อยที่ 15 ด้านระบบองค์การ

ที่	ตัวบ่งชี้	$\bar{X}$	SD
องค์ประกอบย่อยที่ 15 ด้านระบบองค์การ			
1	ระบบการปฏิบัติงานสอดประสานกันอย่างดีกับทุกหน่วยงาน	6.839	1.903
2	มีระบบเสริมขวัญกำลังใจที่ดี	6.878	1.806
3	มีมาตรฐานที่สามารถตรวจสอบการเรียนรู้ของบุคลากรได้	6.753	1.844
4	มีการส่งบุคลากรเข้าอบรมให้เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ	7.022	1.827
5	มีการจัดระบบติดต่อประสานงานภายในที่สะดวกรวดเร็ว	6.997	1.838
6	มีมาตรฐานและตัวชี้วัดวัดความสำเร็จขององค์การ	7.236	1.734
7	มีระบบการกำกับ ติดตาม และประเมินผลสัมฤทธิ์ที่มีประสิทธิภาพ	7.161	1.762
รวม		6.984	1.816

จากตารางที่ 4.19 ค่าสถิติพื้นฐานของตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบย่อยที่ 15 ด้านระบบองค์การมีค่าเฉลี่ยโดยรวม = 6.984 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 1.816 เมื่อพิจารณาถึงตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบย่อยที่ 15 ด้านระบบองค์การทั้ง 11 ตัวบ่งชี้ พบว่า ตัวบ่งชี้โดยเรียงลำดับจากค่ามากที่สุดไปหาค่าน้อยที่สุด คือ มีมาตรฐานและตัวชี้วัดวัดความสำเร็จขององค์การ มีระบบการกำกับติดตาม และประเมินผลสัมฤทธิ์ที่มีประสิทธิภาพ มีการส่งบุคลากรเข้าอบรมให้เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ มีการจัดระบบติดต่อประสานงานภายในที่สะดวกรวดเร็ว มีระบบเสริมขวัญกำลังใจ

ที่ดี ระบบการปฏิบัติงานสอดประสานกันอย่างดีกับทุกหน่วยงาน และ มีมาตรฐานที่สามารถตรวจสอบการเรียนรู้ของบุคลากรได้ ดังมีค่าเฉลี่ยตามลำดับต่อไปนี้ 7.236, 7.161, 7.022, 6.997, 6.878, 6.839 และ 6.753

ตารางที่ 4.20 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแต่ละตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบย่อยที่ 16 ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ที่	ตัวบ่งชี้	$\bar{X}$	SD
องค์ประกอบย่อยที่ 16 ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ			
1	มีกระบวนการจัดการความรู้ โดยการใช้เทคโนโลยี	7.189	1.852
2	มีการนำเทคโนโลยีมาช่วยให้การปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ	7.381	1.670
3	มีการเก็บ ประมวล ถ่ายทอดข้อมูลความรู้โดยใช้เทคโนโลยีได้	7.378	1.598
4	มีการสร้างองค์ความรู้และเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศที่เป็นพื้นฐานองค์ความรู้ขององค์การ	7.086	1.781
รวม		7.259	1.725

จากตารางที่ 4.20 ค่าสถิติพื้นฐานของตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบย่อยที่ 16 ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมีค่าเฉลี่ยโดยรวม = 7.259 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 1.725 เมื่อพิจารณาถึง ตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบย่อยที่ 16 ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศทั้ง 4 ตัวบ่งชี้ พบว่า ตัวบ่งชี้โดยเรียงลำดับจากค่ามากที่สุดไปหาค่าน้อยที่สุด คือ มีการนำเทคโนโลยีมาช่วยให้การปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ มีการเก็บ ประมวล ถ่ายทอดข้อมูลความรู้โดยใช้เทคโนโลยีได้ มีกระบวนการจัดการความรู้ โดยการใช้เทคโนโลยี และ มีการสร้างองค์ความรู้และเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศที่เป็นพื้นฐานองค์ความรู้ขององค์การ ดังมีค่าเฉลี่ยตามลำดับต่อไปนี้ 7.381, 7.378, 7.189 และ 7.086

ตารางที่ 4.21 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแต่ละตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบย่อยที่ 17 ด้านเทคโนโลยีพื้นฐานการเรียนรู้

ที่	ตัวบ่งชี้	$\bar{X}$	SD
องค์ประกอบย่อยที่ 17 ด้านเทคโนโลยีพื้นฐานการเรียนรู้			
1	มีการแสวงหาเทคโนโลยีทางการสื่อสารมาลดค่าใช้จ่ายในการติดต่อประสานงาน	7.033	1.782
2	มีการพัฒนาระบบฐานข้อมูลองค์ความรู้ขององค์การโดยใช้เทคโนโลยี	7.181	1.522
3	มีระบบสารสนเทศช่วยประมวลความรู้และประสบการณ์ไว้ได้เป็นอย่างดี	6.942	1.747
4	มีการนำระบบเทคโนโลยีมาออกแบบการเรียนรู้	6.836	1.837
5	บุคลากรมีความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีอื่น	7.358	1.473
6	มีการอบรม สัมมนาให้กับบุคลากรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านเทคโนโลยี	7.214	1.644
7	มีการแสวงหาแนวทางพัฒนาเทคโนโลยีพื้นฐาน และเทคโนโลยีสมัยใหม่ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน	7.397	1.592
รวม		7.137	1.657

จากตารางที่ 4.21 ค่าสถิติพื้นฐานของตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบย่อยที่ 17 ด้านเทคโนโลยีพื้นฐานการเรียนรู้มีค่าเฉลี่ยโดยรวม = 7.137 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 1.657 เมื่อพิจารณาถึงตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบย่อยที่ 17 ด้านเทคโนโลยีพื้นฐานการเรียนรู้ทั้ง 7 ตัวบ่งชี้ พบว่า ตัวบ่งชี้โดยเรียงลำดับจากค่ามากที่สุดไปหาค่าน้อยที่สุด คือ มีการแสวงหาแนวทางพัฒนาเทคโนโลยีพื้นฐาน และเทคโนโลยีสมัยใหม่ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน บุคลากรมีความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีอื่น มีการอบรม สัมมนาให้กับบุคลากรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านเทคโนโลยี มีการพัฒนาระบบฐานข้อมูลองค์ความรู้ขององค์การโดยใช้เทคโนโลยี มีการแสวงหาเทคโนโลยีทางการสื่อสารมาลดค่าใช้จ่ายในการติดต่อประสานงาน มีระบบสารสนเทศ

ช่วยประมวลความรู้และประสบการณ์ไว้ได้เป็นอย่างดี และ มีการนำระบบเทคโนโลยีมาออกแบบการเรียนรู้ ดังมีค่าเฉลี่ยตามลำดับต่อไปนี้ 7.397, 7.358, 7.214, 7.181, 7.033, 6.942 และ 6.836

ตารางที่ 4.22 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของแต่ละตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบย่อยที่ 18 ด้านระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน

ที่	ตัวบ่งชี้	$\bar{X}$	SD
องค์ประกอบย่อยที่ 18ด้านระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน			
1	มีการนำวิทยาการคอมพิวเตอร์เข้ามาสนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึง	7.289	1.736
2	มีการใช้เทคโนโลยีในการจัดเก็บ ประมวลข้อมูล ซึ่งจะช่วยทำให้มีการกระจายข้อมูลข่าวสารได้อย่างถูกต้องและรวดเร็วมากขึ้น	7.208	1.713
3	มีการนำเทคโนโลยีการสื่อสารมาใช้ในการผลิตสื่อด้านการจัดการเรียนการสอนออนไลน์ (E-Learning)	6.786	1.935
4	มีการจัดซื้อ จัดหาคอมพิวเตอร์มาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ	7.211	2.043
5	มีการนำระบบ LAN มาใช้ในการเชื่อมโยงข้อมูล	7.536	1.631
6	มีการมอบหมายความรับผิดชอบในการบำรุงรักษาอุปกรณ์เทคโนโลยี	7.361	1.711
รวม		7.232	1.795

จากตารางที่ 4.22 ค่าสถิติพื้นฐานของตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบย่อยที่ 18 ด้านระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยโดยรวม = 7.232 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน = 1.795 เมื่อพิจารณาถึงตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบย่อยที่ 18 ด้านระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงานทั้ง 11 ตัวบ่งชี้ พบว่า ตัวบ่งชี้โดยเรียงลำดับจากค่ามากที่สุดไปหาค่าน้อยที่สุด คือ มีการนำระบบ LAN มาใช้ในการเชื่อมโยงข้อมูล มีการมอบหมายความรับผิดชอบในการบำรุงรักษาอุปกรณ์เทคโนโลยี มีการนำวิทยาการคอมพิวเตอร์เข้ามาสนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึง มีการจัดซื้อ จัดหาคอมพิวเตอร์มาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ มีการใช้เทคโนโลยีในการ

จัดเก็บ ประมวลข้อมูล ซึ่งจะช่วยทำให้มีการกระจายข้อมูลข่าวสารได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็วมากขึ้น และ มีการนำเทคโนโลยีการสื่อสารมาใช้ในการผลิตสื่อด้านการจัดการเรียนการสอนออนไลน์ (E-Learning) ดังมีค่าเฉลี่ยตามลำดับต่อไปนี้ 7.536, 7.361, 7.289, 7.211, 7.208 และ 6.786

ตารางที่ 4.23 ความเบ้ ความโด่ง และค่าสถิติไค-สแควร์ทดสอบการแจกแจงเป็นโค้งปกติตัวแปรเดียว

ตัวบ่งชี้	ก่อนแปลงคะแนน			หลังแปลงคะแนน (normal scores)		
	SK	KU	p-value of χ^2	SK	KU	p-value of χ^2
Vision1	-1.059	-4.600	0.000	-0.399	-1.02	0.549
Vision2	-0.719	-3.722	0.001	-0.041	-1.404	0.373
Vision3	-5.225	2.837	0.000	-0.459	-2.555	0.034
Vision4	-1.553	-10.095	0.000	-0.275	-2.156	0.094
Vision5	-3.712	-1.090	0.001	-0.543	-1.153	0.444
Missio1	-4.416	2.204	0.000	-0.924	-1.573	0.189
Missio2	-0.227	-3.277	0.005	-0.315	-0.926	0.62
Missio3	-3.229	-0.052	0.005	-0.354	-0.672	0.749
Missio4	-6.319	2.324	0.000	-0.441	-0.681	0.719
Missio5	-5.232	2.337	0.000	-0.407	-0.253	0.891
Missio6	-4.416	1.330	0.000	-0.052	-0.846	0.698
Strate1	-5.585	1.424	0.000	-0.209	-0.795	0.713
Strate2	-3.857	-0.351	0.001	-0.806	-0.974	0.45
Strate3	-5.410	2.083	0.000	-0.808	-0.89	0.485
Strate4	-1.483	-4.787	0.000	-0.546	-1.12	0.46
Strate5	-3.246	-1.841	0.001	-0.515	-1.226	0.413
Strate6	-3.881	0.518	0.000	-0.24	-0.485	0.864
Strate7	-3.108	-1.940	0.001	-0.231	-0.462	0.875

ตารางที่ 4.23 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้	ก่อนแปลงคะแนน			หลังแปลงคะแนน (normal scores)		
	SK	KU	p-value of χ^2	SK	KU	p-value of χ^2
Strate8	-2.849	-1.591	0.005	-0.279	-1.174	0.483
Strate9	-3.342	-3.977	0.000	-0.444	-0.703	0.708
Strate10	-1.428	-4.743	0.000	-0.229	-0.651	0.788
Strate11	-2.948	-5.877	0.000	-0.309	-0.833	0.674
Pursui1	-6.150	3.520	0.000	-0.313	-0.402	0.878
Pursui2	-5.971	3.512	0.000	-0.414	-0.31	0.875
Pursui3	-5.366	2.190	0.000	-0.281	-0.409	0.884
Pursui4	-1.838	-1.945	0.028	-0.27	-0.31	0.919
Pursui5	-0.183	-4.075	0.000	-0.358	-1.06	0.534
Pursui6	-0.970	-3.575	0.001	-0.195	-1.001	0.595
Pursui7	-0.465	-1.250	0.411	-0.207	-0.644	0.795
Creati1	-1.412	-6.000	0.000	-0.034	-0.814	0.718
Creati2	-1.374	-8.516	0.000	0.051	-1.277	0.442
Creati3	-2.252	-4.879	0.000	-0.065	-0.959	0.63
Creati4	-0.483	-4.031	0.000	0.068	-0.883	0.676
Creati5	-1.532	-5.546	0.000	0.101	-1.176	0.498
Creati6	-3.203	-0.314	0.006	-0.064	-0.785	0.733
Store1	-3.029	-0.935	0.007	-0.221	-0.437	0.887
Store2	-4.252	1.167	0.000	-0.542	-0.942	0.554
Store3	-3.500	-1.613	0.001	-0.897	-1.713	0.154
Store4	-3.827	-1.175	0.000	-0.463	-0.691	0.708
Transf1	-2.548	-0.950	0.025	-0.08	-0.57	0.847
Transf2	-3.031	1.052	0.006	-0.059	-0.456	0.9
Transf3	-3.638	1.764	0.000	-0.003	-0.61	0.83

ตารางที่ 4.23 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้	ก่อนแปลงคะแนน			หลังแปลงคะแนน (normal scores)		
	SK	KU	p-value of χ^2	SK	KU	p-value of χ^2
Transf4	-4.176	1.623	0.000	-0.211	-0.513	0.857
Transf5	-5.060	2.285	0.000	-0.248	-0.513	0.85
Transf6	-5.546	2.509	0.000	-0.616	-1.117	0.443
Transf7	-5.770	3.034	0.000	-0.199	-0.401	0.905
Manage1	-2.873	0.934	0.010	-0.146	-0.612	0.821
Manage2	-4.219	1.618	0.000	-0.304	-0.452	0.862
Manage3	-4.238	0.696	0.000	-0.326	-0.775	0.702
Manage4	-5.959	2.789	0.000	-0.566	-0.972	0.531
Manage5	-4.784	2.121	0.000	-0.438	-0.919	0.596
Manage6	-3.574	-0.672	0.001	-0.497	-1.433	0.317
Manage7	-3.104	0.316	0.008	-0.523	-1.149	0.451
Manage8	-3.017	0.237	0.010	-0.35	-1.053	0.54
Manage9	-3.849	0.443	0.001	-0.504	-0.836	0.621
Action1	-1.863	-1.256	0.080	-0.056	-0.617	0.826
Action2	-4.906	2.206	0.000	-0.753	-1.143	0.392
Action3	-1.554	-1.742	0.066	-0.522	-0.811	0.628
Action4	-0.800	-3.253	0.004	-0.066	-1.015	0.596
Action5	-4.460	3.386	0.000	-0.108	-0.161	0.981
Action6	-3.289	1.465	0.002	-0.201	-0.381	0.911
Action7	-4.665	1.382	0.000	-0.235	-0.539	0.841
Leader1	-5.162	2.927	0.000	-0.028	-1.173	0.502
Leader2	-2.554	-0.253	0.037	-0.005	-1.238	0.465
Leader3	-3.659	0.046	0.001	-0.396	-0.249	0.896

ตารางที่ 4.23 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้	ก่อนแปลงคะแนน			หลังแปลงคะแนน (normal scores)		
	SK	KU	p-value of χ^2	SK	KU	p-value of χ^2
Leader4	-5.867	3.412	0.000	-0.239	-0.63	0.797
Leader5	-5.581	2.524	0.000	-0.447	-0.668	0.724
Leader6	-5.118	1.340	0.000	-0.502	-0.712	0.684
Leader7	-5.758	2.408	0.000	-0.400	-0.43	0.842
Leader8	-2.083	-2.834	0.002	-0.288	-1.078	0.537
Leader9	-4.441	2.434	0.000	-0.275	-1.122	0.513
Leader10	-5.187	2.296	0.000	-0.443	-0.999	0.55
Enviro1	-4.571	1.012	0.000	-0.514	-1.124	0.466
Enviro2	-5.014	1.041	0.000	-0.633	-1.393	0.31
Enviro3	-6.445	3.348	0.000	-0.462	-0.491	0.797
Enviro4	-5.149	3.194	0.000	-0.432	-0.606	0.758
Enviro5	-7.093	3.864	0.000	-0.206	-1.095	0.538
Enviro6	-5.316	1.954	0.000	-0.332	-0.709	0.736
Enviro7	-4.835	0.882	0.000	-0.769	-1.33	0.307
Enviro8	-5.226	2.493	0.000	-0.393	-0.131	0.918
Enviro9	-6.341	3.170	0.000	-0.828	-1.201	0.345
Enviro10	-4.329	2.077	0.000	-0.041	-0.168	0.985
Solici1	-3.930	0.836	0.000	-0.134	-0.510	0.87
Solici2	-3.771	0.654	0.001	-0.192	-0.466	0.881
Solici3	-4.290	1.923	0.000	-0.135	-0.337	0.936
Solici4	-7.819	4.680	0.000	-0.324	-0.949	0.605
Solici5	-6.999	3.767	0.000	-0.455	-1.031	0.530

ตารางที่ 4.23 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้	ก่อนแปลงคะแนน			หลังแปลงคะแนน (normal scores)		
	SK	KU	p-value of χ^2	SK	KU	p-value of χ^2
Corpor1	-1.228	-10.439	0.000	-0.414	-0.418	0.841
Corpor2	-5.367	2.193	0.000	-0.281	-0.878	0.654
Corpor3	-9.221	5.766	0.000	-0.389	-0.863	0.639
Corpor4	-6.829	4.657	0.000	-0.273	-0.525	0.839
Corpor5	-4.259	0.559	0.000	-0.469	-0.507	0.788
Corpor6	-5.309	1.344	0.000	-0.332	-0.452	0.855
Corpor7	-7.458	3.808	0.000	-0.149	-0.479	0.882
Struct1	-3.904	3.078	0.000	-0.483	-0.7	0.696
Struct2	-4.285	2.543	0.000	-0.385	-0.845	0.650
Struct3	-5.240	2.212	0.000	-0.316	-1.241	0.440
Struct4	-2.305	-1.544	0.021	-0.127	-1.624	0.265
Struct5	-3.738	1.149	0.000	-0.324	-0.949	0.605
Struct6	-2.148	0.197	0.098	-0.455	-1.031	0.530
Struct7	-1.730	0.432	0.204	-0.414	-0.418	0.841
Struct8	-4.861	3.042	0.000	-0.281	-0.878	0.654
Struct9	-5.872	4.411	0.000	-0.389	-0.863	0.639
Enterp1	-5.400	3.060	0.000	-0.273	-0.525	0.839
Enterp2	-2.929	-0.770	0.010	-0.469	-0.507	0.788
Enterp3	-3.559	0.402	0.002	-0.332	-0.452	0.855
Enterp4	-3.932	1.672	0.000	-0.149	-0.479	0.882
Enterp5	-3.148	-0.317	0.007	-0.483	-0.7	0.696
Enterp6	-1.658	-1.610	0.069	-0.385	-0.845	0.650
Enterp7	-1.211	-5.009	0.000	-0.316	-1.241	0.440

ตารางที่ 4.23 (ต่อ)

ตัวบ่งชี้	ก่อนแปลงคะแนน			หลังแปลงคะแนน (normal scores)		
	SK	KU	p-value of χ^2	SK	KU	p-value of χ^2
Inform1	-4.060	1.805	0.000	-0.559	-0.866	0.588
Inform2	-6.478	3.808	0.000	-0.468	-0.437	0.815
Inform3	-3.319	-1.013	0.002	-0.504	-0.523	0.768
Inform4	-4.738	1.831	0.000	-0.269	-0.644	0.784
Learn1	-5.025	2.635	0.000	-0.366	-0.601	0.781
Learn2	-2.016	0.576	0.111	0.09	-1.063	0.566
Learn3	-3.624	2.036	0.000	-0.216	-0.721	0.753
Learn4	-6.962	5.112	0.000	-0.369	-0.499	0.825
Learn5	-3.105	-1.369	0.003	-0.256	-0.805	0.700
Learn6	-2.431	-0.451	0.047	-0.291	-0.628	0.787
Learn7	-3.495	0.844	0.002	-0.459	-0.583	0.759
Elect1	-3.398	-2.425	0.000	-0.575	-0.67	0.677
Elect2	-2.731	-1.793	0.005	-0.469	-0.733	0.685
Elect3	-5.950	3.600	0.000	-0.291	-0.44	0.870
Elect4	-7.016	4.010	0.000	-0.758	-1.119	0.401
Elect5	-2.504	-4.420	0.000	-0.466	-1.531	0.278
Elect6	-3.686	-1.607	0.000	-0.499	-0.972	0.550

จากตารางที่ 4.23 พบว่า ข้อมูลส่วนใหญ่มีการแจกแจงในลักษณะเบ้ซ้ายหรือค่าความเบ้ติดลบ แสดงว่า คะแนนของกลุ่มตัวอย่างมีค่าสูงกว่าค่าเฉลี่ย ส่วนค่าความโด่งนั้น ส่วนใหญ่มีค่าเป็นบวกหรือสูงกว่าค่าความโด่งของโค้งปกติ พบว่า มีการกระจายของข้อมูลไม่มาก แสดงว่าข้อมูลที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างไม่แตกต่างกันภายในกลุ่ม เมื่อพิจารณาค่าความเบ้และความโด่งร่วมกัน พบว่า มีบางส่วนที่มีค่าสูงกว่าหรือต่ำกว่าค่าที่เข้าใกล้กับโค้งปกติ ± .50 ซึ่งข้อมูลทุกตัวแปรที่ไม่แจกแจงเป็นโค้งปกติ และเมื่อทำการทดสอบไค-สแควร์ พบว่าข้อมูลส่วนใหญ่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ที่ระดับ .05 แสดงว่ามีการกระจายตัวบ่งชี้ไม่เป็นโค้งปกติผู้วิจัยจึงได้แปลงคะแนนของทุกตัวแปรให้อยู่ในรูปคะแนนมาตรฐานก่อนนำไปทดสอบความกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลการแปลงคะแนนให้อยู่ในรูปคะแนนมาตรฐาน และการทดสอบการแจกแจงเป็นโค้งปกติตัวแปรเดียว หลังจากทำการปรับการกระจายให้เป็นโค้งปกติ ตามตาราง 34 พบว่าค่าไค-สแควร์ (χ^2)ของทุกตัวบ่งชี้ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (p-value > .05) แสดงว่าการกระจายรายตัวแปรมีลักษณะเป็นโค้งปกติทุกตัว สตีเวสน์ (Stevens, 1996, p. 224)

ก่อนนำข้อมูลไปวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ผู้วิจัยได้ตรวจสอบพิจารณาค่าสถิติอื่นๆ ที่ใช้ในการพิจารณาความเหมาะสมของข้อมูล คือ ค่าสถิติของ Bartlett และค่าดัชนีไกเซอร์-ไมเยอร์-ออสคิน ผลการวิเคราะห์พบค่าสถิติ Bartlett และค่าดัชนีไกเซอร์-ไมเยอร์-ออสคิน ของตัวบ่งชี้ขององค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชัฏ ดังตารางที่ 4.24

ตารางที่ 4.24 สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

ตัวบ่งชี้	Bartlett's Test of Sphericity	p-value	Kaiser-Meyer-Olkin Measureof Sampling Adequacy.(MSA)
ตัวบ่งชี้รวมองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชัฏ	16220	.000	.943

จากตารางที่ 4.24 พบว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแตกต่างจากเมทริกซ์เอกลักษณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยค่า Bartlett's Test of Sphericity มีค่าเท่ากับ 16220 ซึ่งโมเดลมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .000 (p<.001) นอกจากนี้ยังพิจารณาได้จากค่าดัชนีไกเซอร์-ไมเยอร์-ออสคิน มีค่าเท่ากับ .943 ซึ่งเป็นค่าที่มากกว่า .80โดยข้อเสนอของคิมและมูลเลอร์ ที่ว่าถ้าค่ามากกว่า .80 ดีมาก แต่ถ้าน้อยกว่า .50 ใช้ไม่ได้ (วิลาวัลย์ มาคุ้ม,2549, น.272) (อ้างถึงใน Kim & Mucller, 1978) แสดงว่า ตัวบ่งชี้ มีความสัมพันธ์กันเหมาะสมดีมาก สามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบตามจุดมุ่งหมายของการวิจัยได้โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัด เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลการวัดองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏซึ่งนำเสนอผลการวิเคราะห์ ดังนี้

2. การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลการวัด

2.1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัด (Measurement Model)

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัด มีจุดประสงค์เพื่อยืนยันว่าตัวบ่งชี้เหมาะสมเป็นตัวแปรสังเกตได้ของแต่ละองค์ประกอบย่อยที่ศึกษาหรือไม่ และตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างขององค์ประกอบย่อย (Construct Validity) ผู้วิจัยขอนำเสนอผลการวิเคราะห์ดังนี้ ในเบื้องต้นโมเดลยังไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์จึงมีการปรับโมเดลจนกระทั่งโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (ในภาคผนวก ซ) ดังตารางที่ 4.25 และภาพที่ 4.1

ตารางที่ 4.25 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันตัวบ่งชี้ของโมเดลการคิดเชิงระบบ (ST)

องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้	น้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน	ความคลาดเคลื่อนของการวัด (e)	t	R^2
วิสัยทัศน์ (Vision)	Vision1	0.81	0.34	16.95	0.66
	Vision2	0.91	0.16	20.39	0.84
	Vision3	0.68	0.54	13.17	0.46
	Vision4	0.80	0.36	16.95	0.64
	Vision5	0.79	0.37	16.50	0.63
พันธกิจ (Missio)	Missio1	0.72	0.48	14.59	0.52
	Missio2	0.80	0.35	17.27	0.65
	Missio3	0.83	0.32	17.96	0.68
	Missio4	0.79	0.38	16.38	0.62
	Missio5	0.79	0.37	17.01	0.63
	Missio6	0.78	0.38	16.81	0.62
ยุทธศาสตร์ (Strate)	Strate1	0.86	0.26	19.27	0.74
	Strate2	0.92	0.16	21.30	0.84
	Strate3	0.91	0.17	20.60	0.83
	Strate4	0.69	0.53	14.06	0.47
	Strate5	0.84	0.30	18.31	0.70

ตารางที่ 4.25 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้	น้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน	ความคลาดเคลื่อนของการวัด (e)	t	R^2
ยุทธศาสตร์ (Strate)	Strate6	0.93	0.13	22.04	0.87
	Strate9	0.90	0.19	20.80	0.81
	Strate10	0.91	0.17	20.67	0.83
	Strate11	0.84	0.30	18.42	0.70
χ^2=58.34*df*=47 p-value=.1240 GFI=.98 AGFI=.91 RMSEA=.028 SRMR=.018					

DPU

Chi-Square = 58.34, df = 47, P-value = 0.12407, RMSEA = 0.028

ภาพที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งของตัวบ่งชี้ในแต่ละองค์ประกอบของการคิดเชิงระบบ (ST)

จากตารางที่ 4.25 และภาพที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันตัวบ่งชี้โมเดลการคิดเชิงระบบ (ST) พบว่า ค่าไค-สแควร์ มีค่าเท่ากับ 58.34 และไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (P value=.1240) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ .98 และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ .91 ซึ่งมีค่าที่สูงกว่าเกณฑ์ (>.90) ส่วนค่ามาตรฐานดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของค่าความแตกต่างโดยประมาณ (RMSEA) เท่ากับ .028 ค่ามาตรฐานค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองส่วนที่เหลือ (SRMR) เท่ากับ .018 ซึ่งมีค่าไปตามเกณฑ์ คือ น้อยกว่า .05 (< .05) เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบมีค่าเป็นบวกทุกค่า และมีค่าอยู่ระหว่าง .68 -.93 และมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ทุกค่า (t >2.58)

โดยสามารถแยกอธิบายผลการประเมินความสอดคล้องของโมเดลการวัดตัวแปรแฝงแต่ละตัวได้ดังนี้

องค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์ (Vision) โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวสังเกตได้ที่เป็นตัวบ่งชี้มีค่าตั้งแต่ .68 ถึง .91 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกตัว โดยตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมากที่สุด คือ วิสัยทัศน์เป็นที่รับรู้ร่วมกันของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏและชุมชน (Vision2) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ .91 ซึ่งมีความคลาดเคลื่อนในการวัดต่ำกว่าตัวบ่งชี้อื่น (e = .16)

องค์ประกอบด้านพันธกิจ (Missio)โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวสังเกตได้ที่เป็นตัวบ่งชี้มีค่าตั้งแต่ .72 ถึง .83 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกตัว โดยตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมากที่สุดคือ บุคลากรสามารถพัฒนาแผนงานต่าง ๆ เพื่อเพิ่มพูนองค์ความรู้ และความเชี่ยวชาญที่มีอยู่ได้(Missi 3)มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน เท่ากับ.83ซึ่งมีความคลาดเคลื่อนในการวัดต่ำกว่าตัวบ่งชี้อื่น (e = .32)

องค์ประกอบด้านยุทธศาสตร์ (Strate)โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวสังเกตได้ที่เป็นตัวบ่งชี้มีค่าตั้งแต่ .69 ถึง .93 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกตัว โดยตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมากที่สุดคือ บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น เพื่อการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (Strate6) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน เท่ากับ .93 ซึ่งมีความคลาดเคลื่อนในการวัดต่ำกว่าตัวบ่งชี้อื่น (e = .13)

ตารางที่ 4.26 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันตัวบ่งชี้ของโมเดลการเป็นบุคคลรอบรู้ (PM)

องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้	น้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน	ความคลาดเคลื่อนของการวัด (e)	t	R^2
การแสวงหาความรู้ (Pursui)	Pursui1	0.78	0.40	16.77	0.60
	Pursui2	0.82	0.32	18.38	0.68
	Pursui3	0.79	0.37	17.51	0.63
	Pursui4	0.70	0.51	14.70	0.49
	Pursui5	0.88	0.23	19.65	0.77
	Pursui6	0.81	0.34	17.81	0.66
	Pursui7	0.86	0.26	19.07	0.74
การสร้างความรู้ (Creati)	Creati1	0.80	0.36	16.96	0.64
	Creati2	0.78	0.39	16.91	0.61
	Creati3	0.86	0.26	19.91	0.74
	Creati4	0.83	0.31	18.01	0.69
	Creati5	0.85	0.28	18.64	0.72
	Creati6	0.80	0.36	17.51	0.64
การจัดเก็บความรู้ (Store)	Store1	0.87	0.24	19.50	0.76
	Store2	0.93	0.13	22.17	0.87
	Store3	0.91	0.17	21.14	0.83
	Store4	0.88	0.22	20.18	0.78
การถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์ (Transf)	Transf1	0.90	0.18	20.67	0.82
	Transf2	0.93	0.14	21.81	0.86
	Transf3	0.90	0.19	20.71	0.81
	Transf4	0.93	0.13	21.91	0.87
	Transf5	0.92	0.15	21.31	0.85
	Transf6	0.78	0.39	17.10	0.61
	Transf7	0.88	0.22	20.43	0.78

χ^2=108.56*df*=87 p-value= .0587 GFI=.97 AGFI=.90 RMSEA=.028 SRMR=.023

Chi-Square = 108.56, df = 87, P-value = 0.05874, RMSEA = 0.028

ภาพที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งของตัวบ่งชี้ในแต่ละองค์ประกอบของการเป็นบุคคลรอบรู้ (PM)

จากตารางที่ 4.26 และภาพประกอบ 4.2 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันตัวบ่งชี้โมเดลการเป็นบุคคลรอบรู้(PM) พบว่า ค่าไค-สแควร์ มีค่าเท่ากับ 108.56 และไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (P value=.0587) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ .97 และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ .90 ซึ่งมีค่าที่สูงกว่าเกณฑ์ (>.90) ส่วนค่ามาตรฐานดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของค่าความแตกต่างโดยประมาณ (RMSEA) เท่ากับ.028 ค่ามาตรฐานค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองส่วนที่เหลือ (SRMR) เท่ากับ .023 เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบมีค่าเป็นบวกทุกค่า และมีค่าอยู่ระหว่าง .70 -.93 และมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ทุกค่า (t >2.58)

โดยสามารถแยกอธิบายผลการประเมินความสอดคล้องของโมเดลการวัดตัวแปรแฝงแต่ละตัวได้ดังนี้

องค์ประกอบด้านการแสวงหาความรู้ (Pursui) โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวสังเกตได้ที่เป็นตัวบ่งชี้มีค่าตั้งแต่ .70 ถึง .88 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกตัว โดยตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมากที่สุด คือ ส่งเสริมให้บุคลากรแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อแสวงหาข้อมูลองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน (Pursui5) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ .88 ซึ่งมีความคลาดเคลื่อนในการวัดต่ำกว่าตัวบ่งชี้อื่น (e = .23)

องค์ประกอบด้านการสร้างความรู้ (Creati) โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวสังเกตได้ที่เป็นตัวบ่งชี้มีค่าตั้งแต่ .78 ถึง .86 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกตัว โดยตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมากที่สุดคือ มีการกระตุ้นให้บุคลากรสร้างนวัตกรรมและองค์ความรู้ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์การ (Creati3) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน เท่ากับ.86 ซึ่งมีความคลาดเคลื่อนในการวัดต่ำกว่าตัวบ่งชี้อื่น (e = .26)

องค์ประกอบด้านการจัดเก็บความรู้ (Store) โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวสังเกตได้ที่เป็นตัวบ่งชี้มีค่าตั้งแต่ .87 ถึง .93 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกตัว โดยตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมากที่สุดคือ ส่งเสริมให้มีการจัดเก็บข้อมูลความรู้เป็นระบบเพื่อความสะดวกต่อการค้นหาที่จะนำความรู้ไปใช้ให้เหมาะสมต่อการใช้งาน (Store2) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน เท่ากับ .93 ซึ่งมีความคลาดเคลื่อนในการวัดต่ำกว่าตัวบ่งชี้อื่น (e = .13)

องค์ประกอบด้านการถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์ (Transf) โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวสังเกตได้ที่เป็นตัวบ่งชี้มีค่าตั้งแต่ .78 ถึง .93 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกตัว โดยตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมากที่สุด คือ มีการกระจายความรู้และถ่ายทอดทั่วทั้งองค์การ (Transf2) และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำความรู้ไปใช้

ประโยชน์ในองค์การ (Transf4) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน เท่ากับ .93 ซึ่งมีความคลาดเคลื่อนในการวัดต่ำกว่าตัวบ่งชี้อื่น (e = .14 และ e = .13 ตามลำดับ)

ตารางที่ 4.27 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันตัวบ่งชี้ของโมเดลการมีแบบแผนความคิด (MM)

องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้	น้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน	ความคลาดเคลื่อนของการวัด (e)	t	R^2
การบริหารจัดการ (Manage)	Manage1	0.87	0.25	19.34	0.75
	Manage2	0.85	0.27	18.97	0.73
	Manage3	0.93	0.13	22.17	0.87
	Manage4	0.89	0.20	20.50	0.80
	Manage5	0.89	0.20	20.48	0.80
	Manage6	0.92	0.15	21.02	0.85
	Manage7	0.76	0.43	15.90	0.57
	Manage8	0.81	0.34	17.68	0.66
	Manage9	0.88	0.22	19.44	0.78
การดำเนินการจัดการ (Action)	Action1	0.74	0.45	15.50	0.55
	Action2	0.76	0.43	15.90	0.58
	Action3	0.88	0.23	19.92	0.77
	Action4	0.88	0.23	19.82	0.77
	Action5	0.96	0.08	23.14	0.92
	Action6	0.91	0.17	21.03	0.83
	Action7	0.72	0.48	14.68	0.52
χ^2=46.97*df*=34 p-value= .0685 GFI=.98 AGFI=.93 RMSEA=.035 SRMR=.018					

Chi-Square = 46.97, df = 34, P-value = 0.06858, RMSEA = 0.035

ภาพที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งของตัวบ่งชี้ในแต่ละองค์ประกอบการมีแบบแผนความคิด (MM)

จากตารางที่ 4.27 และภาพประกอบ 4.3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันตัวบ่งชี้โมเดลการมีแบบแผนความคิด(MM) พบว่า ค่าไค-สแควร์ มีค่าเท่ากับ 46.97 และไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (P value=.0685) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ .98 และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ .93 ซึ่งมีค่าที่สูงกว่าเกณฑ์ (>.90) ส่วนค่ามาตรฐานดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของค่าความแตกต่างโดยประมาณ (RMSEA) เท่ากับ.035 ค่ามาตรฐานค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองส่วนที่เหลือ (SRMR) เท่ากับ .018 เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบมีค่าเป็นบวกทุกค่า และมีค่าอยู่ระหว่าง .72 -.96 และมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ทุกค่า (t >2.58)

โดยสามารถแยกอธิบายผลการประเมินความสอดคล้องของโมเดลการวัดตัวแปรแฝงแต่ละตัวได้ดังนี้

องค์ประกอบด้านการบริหารจัดการ (Manage) โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ที่เป็นตัวบ่งชี้มีค่าตั้งแต่ .76ถึง .93 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกตัว โดยตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมากที่สุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน ประสานผลประโยชน์ขององค์การ (Manage3) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ .93 ซึ่งมีความคลาดเคลื่อนในการวัดต่ำกว่าตัวบ่งชี้อื่น (e = .13)

องค์ประกอบด้านการดำเนินการจัดการ (Action) โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ที่เป็นตัวบ่งชี้มีค่าตั้งแต่ .72 ถึง .96 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกตัว โดยตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมากที่สุด คือ มีการทบทวนการปฏิบัติงานนำผลมาใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับในการพัฒนางาน (Action5) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน เท่ากับ.96 ซึ่งมีความคลาดเคลื่อนในการวัดต่ำกว่าตัวบ่งชี้อื่น (e = .08)

ตารางที่ 4.28 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันตัวบ่งชี้ของโมเดลการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (TL)

องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้	น้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน	ความคลาดเคลื่อนของการวัด (e)	t	R^2
ภาวะผู้นำ (Leader)	Leader1	0.88	0.22	20.01	0.78
	Leader2	0.88	0.23	19.65	0.77
	Leader3	0.95	0.09	22.71	0.91
	Leader4	0.93	0.13	21.88	0.87

ตาราง 4.28 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้	น้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน	ความคลาดเคลื่อนของการวัด (e)	t	R^2
ภาวะผู้นำ (Leader)	Leader5	0.88	0.22	20.04	0.78
	Leader6	0.88	0.23	19.74	0.77
	Leader7	0.79	0.38	16.85	0.62
	Leader8	0.89	0.22	18.75	0.78
	Leader9	0.89	0.21	20.22	0.79
	Leader10	0.87	0.25	18.45	0.75
บรรยากาศในการทำงาน (Enviro)	Enviro1	0.79	0.37	16.91	0.63
	Enviro2	0.81	0.34	17.08	0.66
	Enviro3	0.65	0.58	12.63	0.42
	Enviro4	0.75	0.44	15.14	0.56
	Enviro5	0.82	0.33	17.70	0.67
	Enviro6	0.85	0.28	18.76	0.72
	Enviro7	0.84	0.30	17.79	0.70
	Enviro8	0.96	0.08	22.62	0.92
	Enviro9	0.82	0.33	17.33	0.67
	Enviro10	0.89	0.20	20.12	0.80
Solici	Solici 1	0.88	0.22	19.79	0.78
	Solici 2	0.83	0.32	17.60	0.68
	Solici 3	0.86	0.26	18.97	0.74
	Solici 4	0.87	0.23	19.63	0.77
	Solici 5	0.87	0.24	19.53	0.76
χ^2=65.95*df*=53 p-value= .1090 GFI=.98 AGFI=.90 RMSEA=.028 SRMR=.022					

DPU

Chi-Square = 65.95, df = 53, P-value = 0.10909, RMSEA = 0.028

ภาพที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งของตัวบ่งชี
ในแต่ละองค์ประกอบการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (TL)

จากตารางที่ 4.28 และภาพที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันตัวบ่งชี้โมเดลการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (TL) พบว่า ค่าไค-สแควร์ มีค่าเท่ากับ 69.95 และไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (P value=.1090) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ .98 และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ .90 ซึ่งมีค่าที่สูงกว่าเกณฑ์ (>.90) ส่วนค่ามาตรฐานดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของค่าความแตกต่างโดยประมาณ (RMSEA) เท่ากับ.028 ค่ามาตรฐานค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองส่วนที่เหลือ (SRMR) เท่ากับ .022 เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบมีค่าเป็นบวกทุกค่า และมีค่าอยู่ระหว่าง .65 -.96 และมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ทุกค่า (t >2.58)

โดยสามารถแยกอธิบายผลการประเมินความสอดคล้องของโมเดลการวัดตัวแปรแฝงแต่ละตัวได้ดังนี้

องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำ (Leader) โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ที่เป็นตัวบ่งชี้มีค่าตั้งแต่ .79 ถึง .95 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกตัว โดยตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมากที่สุด คือ ผู้บริหารมีการสนับสนุนและส่งเสริมการจัดตั้งทีมงาน (Leader3) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ .95 ซึ่งมีความคลาดเคลื่อนในการวัดต่ำกว่าตัวบ่งชี้อื่น (e = .09)

องค์ประกอบด้านบรรยากาศในการทำงาน (Enviro)โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ที่เป็นตัวบ่งชี้มีค่าตั้งแต่ .65 ถึง .96 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกตัว โดยตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมากที่สุด คือ ทีมงานฝ่ายบริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏมีการมอบหมายงาน การปฏิบัติงานสู่ทีมงานระดับล่างอย่างเหมาะสม (Enviro8) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน เท่ากับ .96 ซึ่งมีความคลาดเคลื่อนในการวัดต่ำกว่าตัวบ่งชี้อื่น (e = .08)

องค์ประกอบด้านการจูงใจ (Solici) โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวแปรสังเกตได้ที่เป็นตัวบ่งชี้มีค่าตั้งแต่ .83 ถึง .88 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกตัว โดยตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมากที่สุด คือ ผู้บริหารมีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Solici1) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน เท่ากับ .88 ซึ่งมีความคลาดเคลื่อนในการวัดต่ำกว่าตัวบ่งชี้อื่น (e = .22)

เนื่องจากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบโครงสร้างองค์การ (Struct) ตัวบ่งชี้ Struct3 มีค่า Factor Loadding = 0.27 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.30 (ภาคผนวก ซ) ผู้วิจัยจึงได้ทำการตัดตัวบ่งชี้ Struct3 ทิ้ง และได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันซึ่งผลการวิเคราะห์สามารถแสดงได้ดังตารางที่ 4.29 และภาพที่ 4.5

ตารางที่ 4.29 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันตัวบ่งชี้ของโมเดลการปรับเปลี่ยนองค์การ (OT)

องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้	น้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน	ความคลาดเคลื่อนของการวัด (e)	t	R^2
วัฒนธรรมองค์การ (Corpor)	Corpor1	0.93	0.14	17.97	0.86
	Corpor2	0.69	0.52	13.21	0.48
	Corpor3	0.67	0.55	13.59	0.45
	Corpor4	0.93	0.13	21.81	0.87
	Corpor5	0.97	0.07	23.12	0.93
	Corpor6	0.97	0.06	.21.76	0.94
	Corpor7	0.86	0.26	17.31	0.74
โครงสร้างองค์การ (Struct)	Struct1	0.96	0.07	21.47	0.93
	Struct2	0.81	0.34	16.42	0.66
	Struct4	0.91	0.16	21.09	0.84
	Struct5	0.84	0.30	18.01	0.70
	Struct6	0.96	0.08	22.74	0.92
	Struct7	0.86	0.26	18.54	0.74
	Struct8	0.95	0.10	21.40	0.90
	Struct9	0.88	0.22	20.10	0.78
ระบบองค์การ (Enterp)	Enterp1	0.97	0.05	22.58	0.95
	Enterp2	0.90	0.19	20.48	0.81
	Enterp3	0.92	0.15	21.11	0.85
	Enterp4	0.89	0.20	20.48	0.80
	Enterp5	0.87	0.25	19.37	0.75
	Enterp6	0.93	0.13	20.15	0.87
	Enterp7	0.77	0.40	16.22	0.60

χ^2=33.00 df=26 p-value= .1620 GFI=.99 AGFI=.91 RMSEA=.029 SRMR=.013

Chi-Square = 33.00, df = 26, P-value = 0.16205, RMSEA = 0.029

ภาพที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งของตัวบ่งชี้ในแต่ละองค์ประกอบการปรับเปลี่ยนองค์การ (OT)

จากตารางที่ 4.29 และภาพที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันตัวบ่งชี้โมเดลการปรับเปลี่ยนองค์การ (OT) พบว่า ค่าไค-สแควร์ มีค่าเท่ากับ 33.00 และไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (P value=.1620) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ .99 และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ .91 ซึ่งมีค่าที่สูงกว่าเกณฑ์ (>.90) ส่วนค่ามาตรฐานดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของค่าความแตกต่างโดยประมาณ (RMSEA) เท่ากับ.029 ค่ามาตรฐานค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองส่วนที่เหลือ (SRMR) เท่ากับ .013 เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบมีค่าเป็นบวกทุกค่า และมีค่าอยู่ระหว่าง .67 -.97 และมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ทุกค่า (t >2.58)

โดยสามารถแยกอธิบายผลการประเมินความสอดคล้องของโมเดลการวัดตัวแปรแฝงแต่ละตัวได้ดังนี้

องค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์การ (Corpor) โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวสังเกตได้ที่เป็นตัวบ่งชี้มีค่าตั้งแต่ .67 ถึง .97 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกตัว โดยตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมากที่สุด บุคลากรสร้างบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงานในเชิงบวก (Corpor5) กับสนับสนุนให้บุคลากรมีปฏิสัมพันธ์เพื่อสร้างวัฒนธรรมใหม่อันดีงามร่วมกัน (Corpor6) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ .97 ซึ่งมีความคลาดเคลื่อนในการวัดต่ำกว่าตัวบ่งชี้อื่น (e = .07 และ e=.06 ตามลำดับ)

องค์ประกอบด้านโครงสร้างองค์การ (Struct) โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวสังเกตได้ที่เป็นตัวบ่งชี้มีค่าตั้งแต่ .81 ถึง .96 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกตัว โดยตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมากที่สุด คือ มีการจัดโครงสร้างการบริหารงาน ความรับผิดชอบ ของหน่วยงานต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมชัดเจน (Struct1) กับ มีการกำหนดตัวบุคลากรที่รับผิดชอบงานสอดคล้องกับความรู้ความสามารถ (Struct6) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ .96 ซึ่งมีความคลาดเคลื่อนในการวัดต่ำกว่าตัวบ่งชี้อื่น (e = .07 กับ e=.08 ตามลำดับ)

องค์ประกอบด้านระบบองค์การ (Enterp) โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวสังเกตได้ที่เป็นตัวบ่งชี้มีค่าตั้งแต่ .77 ถึง .97 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกตัว โดยตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมากที่สุด คือ ระบบการปฏิบัติงานสอดประสานกันอย่างดีกับทุกหน่วยงาน (Enterp1) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน เท่ากับ .97 ซึ่งมีความคลาดเคลื่อนในการวัดต่ำกว่าตัวบ่งชี้อื่น (e = .05)

ตารางที่ 4.30 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันตัวบ่งชี้ของโมเดลการใช้เทคโนโลยี (TA)

องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้	น้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน	ความคลาดเคลื่อนของการวัด (e)	t	R^2
เทคโนโลยีสารสนเทศ (Inform)	Inform1	0.80	0.36	17.11	0.64
	Inform2	0.98	0.05	22.84	0.95
	Inform3	0.85	0.28	18.68	0.72
	Inform4	0.79	0.38	16.83	0.62
เทคโนโลยีพื้นฐานการเรียนรู้ (Learn)	Learn1	0.93	0.13	21.79	0.87
	Learn2	0.80	0.36	17.01	0.64
	Learn3	0.80	0.36	17.25	0.64
	Learn4	0.77	0.40	15.86	0.60
	Learn5	0.78	0.39	14.83	0.61
	Learn6	0.65	0.58	12.62	0.42
	Learn7	0.73	0.46	14.03	0.54
ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน (Elect)	Elect1	0.81	0.34	16.72	0.66
	Elect2	0.82	0.32	17.23	0.68
	Elect3	0.88	0.22	18.24	0.78
	Elect4	0.79	0.38	15.30	0.62
	Elect5	0.78	0.44	14.53	0.56
	Elect6	0.58	0.67	10.67	0.33

χ^2=23.25*df*=15 p-value= .0790 GFI=.99 AGFI=.91 RMSEA=.042 SRMR=.021

Chi-Square = 23.25, df = 15, P-value = 0.07901, RMSEA = 0.042

ภาพที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งของตัวบ่งชี้ในแต่ละองค์ประกอบการใช้เทคโนโลยี (TA)

จากตารางที่ 4:30 และภาพที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันตัวบ่งชี้โมเดลการใช้เทคโนโลยี (TA) พบว่า ค่าไค-สแควร์ มีค่าเท่ากับ 23.25 และไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (P value=.0790) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ .99 และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ .91 ซึ่งมีค่าที่สูงกว่าเกณฑ์ (>.90) ส่วนค่ามาตรฐานดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของค่าความแตกต่างโดยประมาณ (RMSEA) เท่ากับ.042 ค่ามาตรฐานค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองส่วนที่เหลือ (SRMR) เท่ากับ .021 เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบมีค่าเป็นบวกทุกค่า และมีค่าอยู่ระหว่าง .58 -.98 และมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ทุกค่า (t >2.58)

โดยสามารถแยกอธิบายผลการประเมินความสอดคล้องของโมเดลการวัดตัวแปรแฝงแต่ละตัวได้ดังนี้

องค์ประกอบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Inform) โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวสังเกตได้ที่เป็นตัวบ่งชี้มีค่าตั้งแต่ .79 ถึง .98 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกตัว โดยตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมากที่สุด คือ มีการนำเทคโนโลยีมาช่วยให้การปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ (Inform2) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากับ .98 ซึ่งมีความคลาดเคลื่อนในการวัดต่ำกว่าตัวบ่งชี้อื่น (e = .05)

องค์ประกอบด้านเทคโนโลยีพื้นฐานการเรียนรู้ (Learn) โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวสังเกตได้ที่เป็นตัวบ่งชี้มีค่าตั้งแต่ .65 ถึง .93 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกตัว โดยตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมากที่สุด คือ มีการแสวงหาเทคโนโลยีทางการสื่อสารมาลดค่าใช้จ่ายในการติดต่อประสานงาน (Learn1) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน เท่ากับ .93 ซึ่งมีความคลาดเคลื่อนในการวัดต่ำกว่าตัวบ่งชี้อื่น (e = .13)

องค์ประกอบด้านระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน (Elect) โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวสังเกตได้ที่เป็นตัวบ่งชี้มีค่าตั้งแต่ .58 ถึง .88 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกตัว โดยตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมากที่สุด คือ มีการนำเทคโนโลยีการสื่อสารมาใช้ในการผลิตสื่อด้านการจัดการเรียนการสอนออนไลน์ (E-Learning) (Elect3) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน เท่ากับ .88 ซึ่งมีความคลาดเคลื่อนในการวัดต่ำกว่าตัวบ่งชี้อื่น (e = .22)

โดยสรุปพบว่า โมเดลการวัดของตัวแปรแฝง ตัวบ่งชี้ทุกตัวเหมาะสมเป็นตัวแปรสังเกตได้ของแต่ละองค์ประกอบย่อย เมื่อทำการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลการวัดแล้ว ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลการวัดลำดับสองดังนี้

3. การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลการวัดลำดับสอง

3.1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองโมเดลขององค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ (LO)

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ (LO) ในเชิงทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ตามตารางที่ 4.31 และภาพที่ 4.7 ดังนี้

ตารางที่ 4.31 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของโมเดลองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้	สัมประสิทธิ์มาตรฐาน	ความคลาดเคลื่อนของการวัด (e)	t	R^2
การคิดเชิงระบบ (ST)	Vision	0.88	0.22	-	0.78
	Missio	0.93	0.13	27.31	0.87
	Strate	0.99	0.01	32.26	0.99
การเป็นบุคคลรอบรู้ (PM)	Purcui	0.95	0.05	-	0.89
	Creaii	0.86	0.20	26.54	0.75
	Store	0.81	0.30	24.87	0.66
	Transf	0.81	0.30	23.67	0.67
การมีแบบแผนความคิด (MM)	Manage	0.92	0.17	-	0.83
	Action	0.99	0.03	35.64	0.97
การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (TL)	Leader	0.91	0.15	-	0.84
	Enviro	0.93	0.14	29.21	0.86
	Solici	0.89	0.10	27.40	0.81
การปรับเปลี่ยนองค์การ (OT)	Corpor	0.87	0.13	-	0.77
	Struct	0.86	0.15	21.72	0.74
	Enterp	0.98	0.02	25.66	0.98
การใช้เทคโนโลยี (TA)	Inform	0.91	0.10	-	0.85
	Learn	0.95	0.05	27.77	0.91
	Elect	0.93	0.12	22.92	0.88

ตารางที่ 4.31 (ต่อ)

องค์ประกอบอันดับสอง	สัมประสิทธิ์มาตรฐาน	ความคลาดเคลื่อนของการวัด (e)	t	R^2
การคิดเชิงระบบ (ST)	0.92	0.15	18.02	0.85
การเป็นบุคคลรอบรู้ (PM)	0.96	0.08	21.05	0.92
การมีแบบแผนความคิด (MM)	0.99	0.03	20.73	0.97
การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม(TL)	0.97	0.07	20.31	0.93
การปรับเปลี่ยนองค์การ(OT)	0.98	0.04	19.15	0.96
การใช้เทคโนโลยี(TA)	0.95	0.11	19.76	0.89
χ^2=48.49 *df*=35 p-value= .0643 GFI=.98 AGFI=.92 RMSEA=.035 SRMR=.014				

DPU

Chi-Square = 48.49, df = 35, P-value = 0.06434, RMSEA = 0.035

ภาพที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของโมเดลองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

จากตารางที่ 4.31 และภาพที่ 4.7 พบว่า องค์ประกอบของโมเดลองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมีค่าไค-สแควร์เท่ากับ 48.49 และไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (p-value=.0643) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ.98 และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ .92ซึ่งมีค่าที่สูงกว่าเกณฑ์ (>.90) (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2538, น.44 – 47 อ้างถึงใน Joreskog & Sorbom, 1989, pp.23-28; Long, 1983, pp.61-64; Bollen, 1989, pp.256-281, 335-338) ส่วนค่ามาตรฐานดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของค่าความแตกต่างโดยประมาณ (RMSEA) เท่ากับ .035 ควรมีค่าต่ำกว่า .05 หรือไม่เกิน .08 (วิริณธิ์ ธรรมนารถสกุล ,2547, น.127; อ้างถึงใน Browne & Cudeck, 1993, pp.141, 162) ค่ามาตรฐานค่าดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองส่วนที่เหลือ (SRMR) เท่ากับ .0.14ควรมีค่าต่ำกว่า .05 Bollen, 1989, pp.257-258) เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์องค์ประกอบของตัวบ่งชี้ในองค์ประกอบอันดับสองขององค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมีค่าเป็นบวกทุกค่า ซึ่งมีค่าอยู่ระหว่าง .92 -.99 และมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ทุกค่า (t >2.58) โดยค่าสถิติ t แต่ละตัวบ่งชี้อยู่ระหว่าง 18.02 ถึง 21.05 แสดงว่า ตัวบ่งชี้ทุกตัวมีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จึงสรุปได้ว่า โมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดี

ค่าสัมประสิทธิ์องค์ประกอบคะแนนมาตรฐานในทุกตัวบ่งชี้ในองค์ประกอบอันดับหนึ่งมีขนาดของสัมประสิทธิ์สูงกว่า .50 ทุกตัว โดยพบว่าขนาดสัมประสิทธิ์อยู่ระหว่าง .81 ถึง .99 ค่าเฉลี่ย .90 ซึ่งแสดงว่า ตัวบ่งชี้ในองค์ประกอบอันดับสองมีความแปรปรวนร่วมกันในการอธิบายองค์ประกอบอันดับหนึ่งของโมเดลองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏได้สูง

ค่าสัมประสิทธิ์องค์ประกอบคะแนนมาตรฐานในทุกตัวบ่งชี้ในองค์ประกอบอันดับสองมีขนาดของสัมประสิทธิ์สูงกว่า .70 ทุกตัว โดยพบว่าขนาดสัมประสิทธิ์อยู่ระหว่าง .92 ถึง .99 ค่าเฉลี่ย .96 ซึ่งแสดงว่าตัวบ่งชี้ในองค์ประกอบอันดับสองมีความแปรปรวนร่วมกันในการอธิบายองค์ประกอบอันดับสองของโมเดลองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏได้สูง

ค่า R^2 ซึ่งบ่งบอกถึงความเชื่อมั่นของตัวบ่งชี้แต่ละตัวในการอธิบายความแปรปรวนร่วมกัน (Share variance) ขององค์ประกอบอันดับหนึ่งของโมเดลองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่า ขนาดของการอธิบายร่วมกันของตัวบ่งชี้ แต่ละค่าเข้าใกล้หนึ่ง โดยในภาพรวมมีค่า R^2 อยู่ระหว่าง .66 ถึง .99 ค่าเฉลี่ย .83 แสดงว่า แต่ละตัวบ่งชี้ในองค์ประกอบอันดับหนึ่งของโมเดลองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมีความคงเส้นคงวาในการอธิบายความแปรปรวนร่วมกันขององค์ประกอบอันดับสองของโมเดลองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏในระดับสูง (Consistency) ค่า R^2ซึ่งบ่งบอกถึงความเชื่อมั่นของตัวบ่งชี้แต่ละตัวในการอธิบายความแปรปรวนร่วมกัน (Share variance) ขององค์ประกอบอันดับ

สองของโมเดลองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏพบว่า ขนาดของการอธิบายร่วมกันของตัวบ่งชี้ แต่ละค่าเข้าใกล้หนึ่ง โดยในภาพรวมมีค่าR^2 อยู่ระหว่าง .85 ถึง .97ค่าเฉลี่ย .92 แสดงว่าแต่ละตัวบ่งชี้ในองค์ประกอบอันดับสองของโมเดลองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมีความคงเส้นคงวา ในการอธิบายความแปรปรวนร่วมกันขององค์ประกอบอันดับสองของโมเดลองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏในระดับสูง (Consistency)

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

4.1 การจัดสนทนากลุ่ม โดยผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก 10 ท่าน

ผู้วิจัยได้นำเสนอร่างการพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบโครงสร้างเชิงเส้นแก่ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งเป็นผู้มีความรู้ ทักษะ ผลงาน ประสบการณ์ด้านการบริหารจัดการการพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ จำนวน 10 ท่าน ได้แก่ นักวิชาการทางด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถาบันอุดมศึกษา จำนวน 8 ท่าน และผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ จำนวน 2 ท่าน เมื่อวันที่ 27 เดือน ธันวาคม พ.ศ. 2554 เวลา 13.00 น. ณ ห้องประชุมวิทยาลัยครุศาสตร์ อาคาร 6 ชั้น 16 มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ เพื่อประเมินรูปแบบการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบโครงสร้างเชิงเส้น และนำข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิและผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏ มาปรับปรุงแก้ไขสรุปเป็นรูปแบบการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งผลปรากฏว่า ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นดังนี้

1. รูปแบบที่นำเสนอควรเพิ่มตัวบ่งชี้ในแต่ละองค์ประกอบย่อยว่ามีจำนวนเท่าไร
2. สีที่ใช้ในองค์ประกอบหลักควรเป็นสีเดียวกัน เพราะเป็นองค์ประกอบหลักเหมือนกัน
3. ไม่ต้องมีเงา เพราะทำให้ดูแล้วสับสน
4. รูปแบบที่นำเสนอได้ยึดแนวคิดอะไรถึงรูปแบบแบบนี้ อธิบายรูปแบบนี้ให้ชัดเจนว่า แต่ละตัวมีความสัมพันธ์กันอย่างไร ลูกศรให้ความหมายอย่างไร

สำหรับรายละเอียดของรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจะมี 6 องค์ประกอบหลัก 18 องค์ประกอบย่อย 126 ตัวบ่งชี้

2M4T Model

by WSSW

by WSSW: **Wichit saengsawang**

ภาพที่ 4.8 รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้

2M4T Model

by WSSW

by WSSW:**Wichit saengsawang**

ภาพที่ 4.8 รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้

2M4T Model

by WSSW

by WSSW: **Wichit saengsawang**

ภาพที่ 4.8 รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้

2M4T Model

by WSSW

by WSSW:**Wichit saengsawang**

ภาพที่ 4.8 รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้

รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้

การเขียนผังรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน ผู้วิจัยขอกำหนดสัญลักษณ์ที่นำมาใช้ โดยใช้สัญลักษณ์มาตรฐานต่าง ๆ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรม LISREL โดยกำหนดให้

หมายถึง ตัวแปรสังเกตได้ (Observed Variables) ตัวบ่งชี้

หมายถึง ตัวแปรแฝง (Latent Variables) หรือองค์ประกอบ

หมายถึง ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ หรือน้ำหนักองค์ประกอบ

ดังนั้นจากภาพที่ 4.8 รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ (2M4T Model by WSSW: Wichit saengsawang) เป็นโมเดลที่ระบุความสัมพันธ์เชิงเส้นระหว่างตัวแปรแฝงกับตัวแปรสังเกตได้ ซึ่งตัวแปรสังเกตได้ ในที่นี้คือ ตัวบ่งชี้ และตัวแปรแฝง ในที่นี้คือ องค์ประกอบย่อยซึ่งในข้อตกลงเบื้องต้นที่สำคัญของการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรม Lisrel ของการวิเคราะห์องค์ประกอบ ก็คือ ตัวแปรที่จะนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบต้องมีความสัมพันธ์กัน

1. ผู้วิจัยนำตัวบ่งชี้ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมาหาองค์ประกอบเชิงยืนยันตัวแปรสังเกตได้หรือตัวบ่งชี้ในแต่ละตัวแปรแฝงหรือองค์ประกอบย่อย ทั้ง 18 องค์ประกอบย่อย ซึ่งผลการประเมินความสอดคล้องของโมเดลการวัดตัวแปรแฝงแต่ละตัว พบว่า ตัวบ่งชี้ทุกตัวซึ่งแทนด้วยกรอบสี่เหลี่ยม มีความเหมาะสมเป็นตัวแปรสังเกตได้ของแต่ละตัวแปรแฝงหรือองค์ประกอบย่อย ซึ่งแทนด้วยวงรี มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับตัวแปรแฝงหรือองค์ประกอบย่อย โดยใช้ลูกศรแทนความสัมพันธ์เชิงสาเหตุจากตัวแปรสังเกตได้หรือตัวบ่งชี้ส่งผลไปยังตัวแปรแฝงหรือองค์ประกอบย่อยซึ่งอยู่ทางหัวลูกศร นั่นคือ ตัวแปรสังเกตได้หรือตัวบ่งชี้สามารถตอบข้อคำถามของตัวแปรแฝงหรือองค์ประกอบย่อยแต่ละตัวได้ทุกตัว ทำให้ตัวแปรแฝงหรือองค์ประกอบย่อย เป็นตัวแปรที่วัดได้หรือเป็นตัวแปรสังเกตได้ตามไปด้วย

2. ผู้วิจัยจะกล่าวถึงตัวแปรสังเกตได้แทนองค์ประกอบย่อยและตัวแปรแฝงแทนองค์ประกอบหลัก จะเห็นได้ว่า องค์ประกอบย่อยทุกตัวซึ่งแทนด้วยวงรี มีความเหมาะสมเป็นตัว

แปรสังเกตได้ของแต่ละตัวแปรแฝงหรือองค์ประกอบหลักซึ่งแทนด้วยวงรี มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุกับตัวแปรแฝงหรือองค์ประกอบหลักทุกตัว โดยใช้ลูกศรแทนความสัมพันธ์เชิงสาเหตุจากตัวแปรสังเกตได้หรือองค์ประกอบย่อยส่งผลไปยังตัวแปรแฝงหรือองค์ประกอบหลักซึ่งอยู่ทางหัวลูกศร นั่นคือ ตัวแปรสังเกตได้หรือองค์ประกอบย่อยสามารถตอบข้อคำถามของตัวแปรแฝงหรือองค์ประกอบหลักแต่ละตัวได้ทุกตัว ทำให้ตัวแปรแฝงหรือองค์ประกอบหลัก เป็นตัวแปรที่วัดได้หรือเป็นตัวแปรสังเกตได้ตามไปด้วย

3. อันดับสุดท้ายผู้วิจัยจะกล่าวถึงองค์การแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ก็มาจากตัวแปรสังเกตได้หรือองค์ประกอบหลักทุกตัวซึ่งอยู่ปลายลูกศร ส่งผลหรือความสัมพันธ์เชิงสาเหตุไปยังองค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งอยู่ทางหัวลูกศร นั่นคือ ตัวแปรสังเกตได้หรือองค์ประกอบหลักสามารถตอบข้อคำถามขององค์การแห่งการเรียนรู้ได้

4.2 การจัดสนทนากลุ่มโดยผู้ทรงคุณวุฒิภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏ 6 ท่าน

การสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิจากมหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 6 ท่าน เพื่อให้ตัวบ่งชี้ที่ได้มีความสอดคล้องกับบริบทของมหาวิทยาลัยราชภัฏทั่วประเทศ 40 แห่ง ซึ่งผลการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเห็นด้วยกับองค์ประกอบที่ได้จากการวิเคราะห์เบื้องต้น และมีข้อเสนอแนะให้มีการปรับเปลี่ยนโดยเพิ่มหรือลดข้อความให้สอดคล้องกับบริบทของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ทำให้ได้รูปแบบการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบโครงสร้างเชิงเส้น โดยมีองค์ประกอบหลัก 6 องค์ประกอบหลัก 14 องค์ประกอบย่อย 79 ตัวบ่งชี้ ดังภาพที่ 4.9

ภาพที่ 4.9 รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

2M4T Model

by WSSW

by WSSW:Wichit saengsawang

ภาพที่ 4.9 รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

บทที่ 5
สรุปผลการศึกษา

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏโดยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบโครงสร้างเชิงเส้น มีวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังนี้ 1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 2. เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 3. เพื่อพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 4. เพื่อประเมินความสอดคล้องของรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์

5.1 สรุปผลการศึกษา

การสรุปผลการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์การวิจัยที่กำหนดไว้เป็นแนวทาง จึงขอนำเสนอข้อมูลจากผลการวิเคราะห์ ดังนี้

5.1.1. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ผลการวิเคราะห์เพื่อหาองค์ประกอบของรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ผู้วิจัยได้จากการศึกษา ค้นคว้า เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้วิเคราะห์สังเคราะห์แนวคิดสำคัญทั้งในส่วนที่เหมือนกัน และส่วนที่แตกต่างกัน ของนักวิชาการ นักการศึกษาหลาย ๆ ท่านนั้น โดยผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์การวิเคราะห์สังเคราะห์แนวคิดที่สำคัญในส่วนที่เหมือนของนักวิชาการ 3 ท่านขึ้นไป พบว่า ในการคัดเลือกนั้นผู้วิจัยได้องค์ประกอบหลัก 7 องค์ประกอบหลัก 19 องค์ประกอบย่อย และ 165 ตัวบ่งชี้

5.1.2. ผลการวิเคราะห์การพัฒนาตัวบ่งชี้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ผลการวิเคราะห์การพัฒนาตัวบ่งชี้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏจากการจัดการสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิทางองค์การแห่งการเรียนรู้ 10 ท่าน เพื่อนำมาพัฒนา ปรับปรุงองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้องค์การแห่งการเรียนรู้ ตามที่ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะไว้ พบว่า ต้องปรับเปลี่ยน โดยเพิ่มและลดข้อความองค์ประกอบ

หลัก องค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้ ทำให้ได้ 6 องค์ประกอบหลัก 18 องค์ประกอบย่อย และ 139 ตัวบ่งชี้

ผลการวิเคราะห์การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาความถูกต้อง และครอบคลุมเนื้อหาเชิงทฤษฎี จากผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน โดยรวม พบว่า องค์ประกอบหลักที่มีค่ามากที่สุด คือ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) และการปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation) รองลงมาเป็น การเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery) การใช้เทคโนโลยี (Technology Application) และ การมีแบบแผนความคิด (Mental Models) กับการคิดเชิงระบบ (System Thinking) ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์การตรวจสอบหาค่าความเชื่อมั่นโดยรวม พบว่า องค์ประกอบหลักที่มีค่ามากที่สุด คือ การเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery) รองลงมาเป็น การใช้เทคโนโลยี (Technology Application) การมีแบบแผนความคิด (Mental Models) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation) และการคิดเชิงระบบ (System Thinking) ตามลำดับ ทำให้ได้องค์ประกอบหลัก 6 องค์ประกอบ 18 องค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้ 127 ตัวบ่งชี้ คือ องค์ประกอบหลักที่ 1 ด้านการคิดเชิงระบบ (System Thinking) มีองค์ประกอบย่อย 3 องค์ประกอบ คือ 1)วิสัยทัศน์ มีตัวบ่งชี้ 5 ตัวบ่งชี้ 2) พันธกิจ มีตัวบ่งชี้ 6 ตัวบ่งชี้ 3) ยุทธศาสตร์ มีตัวบ่งชี้ 11 ตัวบ่งชี้รวมมีตัวบ่งชี้ทั้งหมด 22 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบหลักที่ 2 ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery) มีองค์ประกอบย่อย 4 องค์ประกอบ คือ 1) การแสวงหาความรู้ มีตัวบ่งชี้ 7 ตัวบ่งชี้ 2) การสร้างความรู้ มีตัวบ่งชี้ 6 ตัวบ่งชี้ 3) การจัดเก็บความรู้ มีตัวบ่งชี้ 4 ตัวบ่งชี้ 4) การถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์ มีตัวบ่งชี้ 7 ตัวบ่งชี้ รวมมีตัวบ่งชี้ทั้งหมด 24 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบหลักที่ 3 ด้านการมีแบบแผนความคิด (Mental Models) มีองค์ประกอบย่อย 2 องค์ประกอบ คือ 1) การบริหารจัดการ มีตัวบ่งชี้ 9 ตัวบ่งชี้ 2) การดำเนินการจัดการ มีตัวบ่งชี้ 7 ตัวบ่งชี้ รวมมีตัวบ่งชี้ทั้งหมด 16 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบหลักที่ 4 ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) มีองค์ประกอบย่อย 3 องค์ประกอบ คือ 1) ภาวะผู้นำ มีตัวบ่งชี้ 10 ตัวบ่งชี้ 2) บรรยากาศในการทำงาน มีตัวบ่งชี้ 10 ตัวบ่งชี้ 3) การจูงใจ มีตัวบ่งชี้ 5 ตัวบ่งชี้ รวมมีตัวบ่งชี้ทั้งหมด 25 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบหลักที่ 5 ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation) มีองค์ประกอบย่อย 3 องค์ประกอบ คือ 1) วัฒนธรรมองค์การ มีตัวบ่งชี้ 7 ตัวบ่งชี้ 2) โครงสร้างองค์การ มีตัวบ่งชี้ 9 ตัวบ่งชี้ 3) ระบบองค์การ มีตัวบ่งชี้ 7 ตัวบ่งชี้ รวมมีตัวบ่งชี้ทั้งหมด 23 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบหลักที่ 6 ด้านการใช้เทคโนโลยี (Technology Application) มีองค์ประกอบย่อย 3 องค์ประกอบ คือ 1) เทคโนโลยีสารสนเทศ มีตัวบ่งชี้ 4 ตัวบ่งชี้ 2) เทคโนโลยีพื้นฐานการเรียนรู้ มีตัวบ่งชี้ 7 ตัวบ่งชี้ 3) ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน มีตัวบ่งชี้ 6 ตัวบ่งชี้ รวมมีตัวบ่งชี้ทั้งหมด 17 ตัวบ่งชี้

5.1.3. ผลการวิเคราะห์การพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัย ราชภัฏ

1) ผลการวิเคราะห์โมเดลของตัวบ่งชี้ พบว่า ตัวบ่งชี้ทุกตัวมีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จึงสรุปได้ว่า โมเดลมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดี แสดงให้เห็นว่าแต่ละตัวบ่งชี้ในองค์ประกอบอันดับสองของโมเดลองค์การแห่ง การเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมีความคงเส้นคงวา ในการอธิบายความแปรปรวนร่วมกันขององค์ประกอบอันดับสองของโมเดลองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏในระดับสูง(Consistency)

2) ผลการวิเคราะห์โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งของตัวบ่งชี้ในแต่ละองค์ประกอบย่อย พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบคะแนนมาตรฐานในทุกตัวบ่งชี้ในแต่ละองค์ประกอบย่อยมีขนาดของค่าน้ำหนักสูงกว่า .50 ทุกตัว แสดงว่า ตัวบ่งชี้ในองค์ประกอบอันดับสองมีความแปรปรวนร่วมกันในการอธิบายองค์ประกอบอันดับหนึ่งของโมเดลองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏได้สูง

3) ผลการวิเคราะห์โมเดลองค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสองของโมเดลองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์องค์ประกอบคะแนนมาตรฐานในทุกตัวบ่งชี้ในองค์ประกอบอันดับสองมีขนาดของค่าสัมประสิทธิ์สูงกว่า .70 ทุกตัว แสดงว่า ตัวบ่งชี้ในองค์ประกอบอันดับสองมีความแปรปรวนร่วมกันในการอธิบายองค์ประกอบอันดับสองของโมเดลองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏได้สูง

5.1.4. ผลการประเมินความสอดคล้องของรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้กับข้อมูลเชิงประจักษ์

1) ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันตัวบ่งชี้ของโมเดลการคิดเชิงระบบ (ST) พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกค่า และองค์ประกอบย่อยที่มีค่าสัมประสิทธิ์องค์ประกอบคะแนนมาตรฐานที่มีค่ามากที่สุด คือ ยุทธศาสตร์ รองลงมา พันธกิจ และวิสัยทัศน์ ตามลำดับ

2) ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันตัวบ่งชี้ของโมเดลการเป็นบุคคลรอบรู้ (PM) พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกค่า และองค์ประกอบย่อยที่มีค่าสัมประสิทธิ์องค์ประกอบคะแนนมาตรฐานที่มีค่ามากที่สุด คือ การแสวงหาความรู้ รองลงมา คือ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ และการถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์ ตามลำดับ

3) ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันตัวบ่งชี้ของโมเดลการมีแบบแผนความคิด (MM) พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกค่า และองค์ประกอบย่อยที่มีค่าสัมประสิทธิ์องค์ประกอบคะแนนมาตรฐานที่มีค่ามากที่สุด คือ การดำเนินการจัดการ รองลงมา คือ การบริหารจัดการ

4) ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันตัวบ่งชี้โมเดลการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (TL) พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกค่า และองค์ประกอบย่อยที่มีค่าสัมประสิทธิ์องค์ประกอบคะแนนมาตรฐานที่มีค่ามากที่สุด คือ บรรยากาศในการทำงาน รองลงมา คือ ภาวะผู้นำ และการจูงใจ ตามลำดับ

5) ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันตัวบ่งชี้โมเดลการปรับเปลี่ยนองค์การ (OT) พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกค่า และองค์ประกอบย่อยที่มีค่าสัมประสิทธิ์องค์ประกอบคะแนนมาตรฐานที่มีค่ามากที่สุด คือ ระบบองค์การ รองลงมา คือ วัฒนธรรมองค์การ และ โครงสร้างองค์การ ตามลำดับ

6) ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันตัวบ่งชี้โมเดลการใช้เทคโนโลยี (TA) พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกค่า และองค์ประกอบย่อยที่มีค่าสัมประสิทธิ์องค์ประกอบคะแนนมาตรฐานที่มีค่ามากที่สุด คือ เทคโนโลยีพื้นฐานการเรียนรู้ รองลงมา คือ ระบบอิเล็กทรอนิกส์เพื่อการปฏิบัติงาน และเทคโนโลยีสารสนเทศ ตามลำดับ

7) ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน 6 องค์ประกอบหลัก พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์องค์ประกอบคะแนนมาตรฐานที่มีค่ามากที่สุด คือ การมีแบบแผนความคิด (MM) รองลงมาการปรับเปลี่ยนองค์การ (OT) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (TL) การเป็นบุคคลรอบรู้ (PM) การใช้เทคโนโลยี (TA) และการคิดเชิงระบบ (ST) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันตัวบ่งชี้ของโมเดลการวัดขององค์ประกอบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ จะพบว่า มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกค่า แสดงว่าองค์ประกอบเชิงยืนยันตัวบ่งชี้มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในระดับดี

5.2 อภิปรายผลการศึกษา

การอภิปรายผลการพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏโดยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบโครงสร้างเชิงเส้นครั้งนี้ ผู้วิจัยขอเสนอประเด็นที่สำคัญ ที่ผู้วิจัยนำมาอภิปรายผลการวิจัย ดังนี้

5.2.1 ผลการวิเคราะห์การพัฒนาตัวบ่งชี้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

เมื่อพิจารณาจากผลการวิเคราะห์โมเดลตัวบ่งชี้รวมองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่า โมเดลตัวบ่งชี้ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมาก และมีนัยสำคัญทางสถิติทุกค่า โดยตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบคะแนนมาตรฐานมากที่สุด คือ มีการนำเทคโนโลยีมาช่วยในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ ซึ่งเป็นตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบย่อยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบคะแนนมาตรฐานน้อยที่สุด คือ มีการมอบหมายความรับผิดชอบในการบำรุงรักษาอุปกรณ์เทคโนโลยีขององค์ประกอบย่อยด้านระบบอิเล็กทรอนิกส์เพื่อการปฏิบัติงาน และองค์ประกอบย่อยที่มีค่าสัมประสิทธิ์องค์ประกอบคะแนนมาตรฐานมากที่สุด คือ องค์ประกอบย่อยด้านยุทธศาสตร์และการดำเนินการจัดการ และค่าสัมประสิทธิ์องค์ประกอบคะแนนมาตรฐานน้อยที่สุด คือ องค์ประกอบย่อยด้านการจัดเก็บความรู้และการถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์ แสดงให้เห็นว่า องค์ประกอบหลักขององค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ทั้ง 6 องค์ประกอบหลัก เป็นองค์ประกอบสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับกรอบแนวคิดในการวิจัย รวมทั้งสอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยต่างๆที่ศึกษาเกี่ยวกับตัวแปรที่บ่งชี้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อย่างไรก็ตาม ผลการทดสอบความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ กับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังที่กล่าวมาแล้ว ทำให้สรุปได้ว่า องค์ประกอบทุกองค์ประกอบเป็นองค์ประกอบที่สำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏได้ เนื่องจากทั้ง 6 องค์ประกอบเป็นองค์ประกอบที่มีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง

5.2.2 ผลการประเมินความสอดคล้องของรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้กับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผลการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้องค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีความสอดคล้องของรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้กับข้อมูลเชิงประจักษ์จากการนำตัวบ่งชี้ไปประเมินมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับดีมาก ขออภิปรายเกี่ยวกับตัวบ่งชี้ในแต่ละองค์ประกอบดังนี้

1) การคิดเชิงระบบ (System Thinking)

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันตัวบ่งชี้ของโมเดลการคิดเชิงระบบ (ST) พบว่า เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบมีค่าเป็นบวกทุกค่า และมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ทุกค่า ซึ่งอาจเป็นเพราะผลการตรวจสอบตัวบ่งชี้ในองค์ประกอบการคิดเชิงระบบ องค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์ (Vision) โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวสังเกตได้ที่เป็นตัวบ่งชี้มีนัยสำคัญทางสถิติทุกตัว โดยตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมากที่สุด คือ วิสัยทัศน์เป็นที่รับรู้ร่วมกันของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏและชุมชน (Vision2) องค์ประกอบด้านพันธกิจ (Missio) โดยมี

ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวสังเกตได้ที่เป็นตัวบ่งชี้มีนัยสำคัญทางสถิติ ทุกตัว โดยตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมากที่สุดคือ บุคลากรสามารถพัฒนาแผนงานต่าง ๆ เพื่อเพิ่มพูนองค์ความรู้ และความเชี่ยวชาญที่มีอยู่ได้ (Missi3) องค์ประกอบด้านยุทธศาสตร์ (Strate) โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวสังเกตได้ที่เป็นตัวบ่งชี้มีนัยสำคัญทางสถิติทุกตัว โดยตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมากที่สุดคือ บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเพื่อการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (Strate6) ซึ่งสอดคล้องกับ Kaiser (2000, p.47) ได้สนับสนุนแนวคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้สามารถเพิ่มประสิทธิผลให้กับองค์การ ได้กล่าวถึง พันธกิจและยุทธศาสตร์ หมายถึง เป้าหมายที่องค์การกำหนดและตั้งใจปฏิบัติงานให้สำเร็จเกินกว่าวัตถุประสงค์ขององค์การที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งมีอยู่ 3 ประการ ประกอบด้วย การคิดเชิงระบบหรือการคิดเชิงระบบ คือ พฤติกรรมของสมาชิกในองค์การที่ยอมรับและกำหนดขอบเขตของการปฏิบัติงาน เพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงอย่างมีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงแผนงานในแต่ละหน่วยงานสามารถให้หน่วยงานจากภายนอกองค์การตรวจสอบได้ และการเสริมสร้างองค์ความรู้และมีการเผยแพร่ชี้แจงข้อมูลสารสนเทศที่เป็นพื้นฐานองค์ความรู้ขององค์กร เพื่อเป็นประโยชน์ในการพัฒนาการปฏิบัติงานในองค์การต่อไป

2) การเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery)

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันตัวบ่งชี้ของโมเดลการเป็นบุคคลรอบรู้ (PM) พบว่า เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบมีค่าเป็นบวกทุกค่า และมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ทุกค่า ซึ่งอาจเป็นเพราะผลการตรวจสอบตัวบ่งชี้ในองค์ประกอบการเป็นบุคคลรอบรู้ องค์ประกอบด้านการแสวงหาความรู้ (Pursui) โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวสังเกตได้ที่เป็นตัวบ่งชี้มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกตัว โดยตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมากที่สุด คือ ส่งเสริมให้บุคลากรแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อแสวงหาข้อมูลองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน (Pursui5) องค์ประกอบด้านการสร้างความรู้ (Creati) โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวสังเกตได้ที่เป็นตัวบ่งชี้มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกตัว โดยตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมากที่สุดคือ มีการกระตุ้นให้บุคลากรสร้างนวัตกรรม และองค์ความรู้ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์การ (Creati3) องค์ประกอบด้านการจัดเก็บความรู้ (Store) โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวสังเกตได้ที่เป็นตัวบ่งชี้มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกตัว โดยตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมากที่สุดคือ ส่งเสริมให้มีการจัดเก็บข้อมูลความรู้เป็นระบบเพื่อความสะดวกต่อการค้นหาที่จะนำความรู้ไปใช้ให้เหมาะสมต่อการใช้งาน (Store2) และมีการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ หมวดหมู่เพื่อให้บุคลากรในองค์การเข้ามาสืบค้นได้ตามความต้องการ (Store3) องค์ประกอบด้านการถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์ (Transf) โดยมีค่าน้ำหนัก

องค์ประกอบมาตรฐานของตัวสังเกตได้ที่เป็นตัวบ่งชี้มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกตัว โดยตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมากที่สุด คือ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในองค์การ (Transf4)) ซึ่งสอดคล้องกับ Marquardt (1996, p.153) ได้สนับสนุนว่า ความรู้ได้กลายเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กรมากกว่าทรัพยากรด้านการเงิน ที่ตั้งทางการตลาด เทคโนโลยี หรือทรัพย์สินอื่นๆ ความรู้เป็นทรัพยากรหลักที่ใช้ในการทำงาน โดยที่ประเพณี วัฒนธรรม เทคโนโลยี การปฏิบัติการ ระบบต่างๆและขั้นตอนการทำงานขององค์กร ล้วนมาจากพื้นฐานของความรู้และความชำนาญทั้งสิ้นพนักงานต้องการความรู้เพื่อเพิ่มความสามารถในการปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการให้กับลูกค้าทั้งภายในและภายนอก ความรู้ที่ทันสมัยเพื่อเปลี่ยนแปลงระบบโครงสร้างและสื่อสารการแก้ไขปัญหาต่างๆ รวมทั้งยังได้สรุปว่า ความรู้เปรียบเสมือนอาหาร (food) ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ความรู้ได้รับการจัดการ โดยการใช้ประโยชน์และประยุกต์ใช้ความรู้จากการได้รับความรู้ (acquired) สร้างองค์ความรู้ (created) จัดเก็บความรู้ (storaged) และถ่ายโอนความรู้ (transferred)

3) การมีแบบแผนความคิด (Mental Models)

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันตัวบ่งชี้ของโมเดลการมีแบบแผนความคิด (MM) พบว่า เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบมีค่าเป็นบวกทุกค่า และมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ทุกค่า ซึ่งอาจเป็นเพราะผลการตรวจสอบตัวบ่งชี้ในองค์ประกอบการมีแบบแผนความคิด องค์ประกอบด้านการบริหารจัดการ (Manage) โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวสังเกตได้ที่เป็นตัวบ่งชี้มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกตัว โดยตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมากที่สุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน ประสานผลประโยชน์ขององค์การ (Manage3) องค์ประกอบด้านการดำเนินการจัดการ (Action) โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวสังเกตได้ที่เป็นตัวบ่งชี้มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกตัว โดยตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมากที่สุด คือ มีการทบทวนการปฏิบัติงานนำผลมาใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับในการพัฒนางาน (Action5) ซึ่งสอดคล้องกับ สมคิด สร้อยน้ำ (2547, น.55-59) ได้ศึกษาปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่า ปัจจัยเกี่ยวกับการปฏิบัติด้านการจัดการ ประกอบด้วย คุณลักษณะที่บ่งชี้ คือ การจัดระบบธุรการ การมีบุคลากรรับผิดชอบ การมีวัสดุอุปกรณ์ การอำนวยการสั่งการที่เหมาะสม ระบบการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอก ระบบและกลไกการนิเทศ ระบบและกลไกการประกันคุณภาพภายใน การรายงานผลการดำเนินงาน และการประชุมสัมมนาเพื่อวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย มาลี สืบกระแส (2552, น.82-84) กล่าวว่า การสร้างวิสัยทัศน์โดยเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการบริหาร โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมไปจัดทำแผนพัฒนางานขององค์การใน

อนาคต มีการกำกับติดตามการดำเนินงานการวางระบบและกลไกการนิเทศและติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง มีการพัฒนาระบบและกลไกการประเมินคุณภาพภายในองค์การ มีการทบทวนการปฏิบัติงานนำผลมาใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับในการพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ มีการนำข้อเสนอแนะของผู้บริการมาปรับปรุงพัฒนาคุณภาพ และรายงานผลการดำเนินงานและประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงานตามเป้าหมายให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ

4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันตัวบ่งชี้โมเดลการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (TL) พบว่า เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบมีค่าเป็นบวกทุกค่า และมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ทุกค่า ซึ่งอาจเป็นเพราะผลการตรวจสอบ ตัวบ่งชี้ในองค์ประกอบการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมองค์ประกอบด้านภาวะผู้นำ (Leader) โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวสังเกตได้ที่เป็นตัวบ่งชี้มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกตัว โดยตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมากที่สุด คือ ผู้บริหารมีการสนับสนุนและส่งเสริมการจัดตั้งทีมงาน (Leader3) องค์ประกอบด้านบรรยากาศในการทำงาน (Enviro) โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวสังเกตได้ที่เป็นตัวบ่งชี้มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกตัว โดยตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมากที่สุด คือ ทีมงานฝ่ายบริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏมีการมอบหมายงาน การปฏิบัติงานสู่ทีมงานระดับล่างอย่างเหมาะสม (Enviro8) องค์ประกอบด้านการจูงใจ (Solici) โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวสังเกตได้ที่เป็นตัวบ่งชี้มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกตัว โดยตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมากที่สุด คือ ผู้บริหารมีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Solici1) กับ ผู้บริหารมีการกระตุ้นให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน (Solici5) ซึ่งสอดคล้องกับ Senge (1990, p.3,55) กล่าวว่า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมเป็นการเน้นการทำงานเป็นทีมมุ่งเน้นให้ทุกคนในทีมมีสำนึกร่วมกันว่า ช่วยเพิ่มคุณค่าแก่ลูกค้า ประสานกับการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการสร้างภาวะผู้นำแก่ผู้นำองค์กรทุกระดับ ผู้บริหารต้องสร้างบรรยากาศและส่งเสริมการทำงานเป็นทีมให้สมาชิกในทีมแต่ละคนเกิดการเรียนรู้ และเติบโตไปพร้อม ๆ กัน

5) การปรับเปลี่ยนองค์การ (organization transformation)

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันตัวบ่งชี้โมเดลการปรับเปลี่ยนองค์การ (OT) พบว่า เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบมีค่าเป็นบวกทุกค่า และมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ทุกค่า ซึ่งอาจเป็นเพราะ ผลการตรวจสอบตัวบ่งชี้ในองค์ประกอบการปรับเปลี่ยนองค์การ องค์ประกอบด้านวัฒนธรรมองค์การ (Corpor) โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวสังเกตได้ที่เป็นตัวบ่งชี้มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกตัว โดยตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมากที่สุด บุคลากรสร้างบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงานในเชิงบวก (Corpor5) กับสนับสนุนให้บุคลากรมี

ปฏิสัมพันธ์เพื่อสร้างวัฒนธรรมใหม่อันดีงามร่วมกัน (Corpor6) เนื่องจากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบโครงสร้างองค์การ (Struct) ตัวบ่งชี้ Struct3 มีค่า Factor Loadding = 0.27 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.30 ผู้วิจัยจึงได้ทำการตัดตัวบ่งชี้ Struct3 ทิ้ง และได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันซึ่งผลการวิเคราะห์องค์ประกอบด้านโครงสร้างองค์การ (Struct) โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวสังเกตได้ที่เป็นตัวบ่งชี้มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกตัว โดยตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมากที่สุด คือ มีการจัดโครงสร้างการบริหารงาน ความรับผิดชอบ ของหน่วยงานต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมชัดเจน (Struct1) กับ มีการกำหนดตัวบุคลากรที่รับผิดชอบงานสอดคล้องกับความรู้ความสามารถ (Struct6) องค์ประกอบด้านระบบองค์การ (Enterp) โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวสังเกตได้ที่เป็นตัวบ่งชี้มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกตัว โดยตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมากที่สุด คือ ระบบการปฏิบัติงานสอดประสานกันอย่างดีกับทุกหน่วยงาน (Enterp1) ซึ่งสอดคล้องกับ Kaiser (2000, p.47) ได้สนับสนุนแนวคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้สามารถเพิ่มประสิทธิผลให้กับองค์กร จึงได้ศึกษาค้นคว้าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture) หมายถึง วิถีการประพฤติ ปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์การ มีค่านิยมแห่งการแลกเปลี่ยนความรู้ การมีอิสระในการเรียนรู้ กล้าเสี่ยงและทดลองสิ่งใหม่ ๆ และมีความเป็นเอกภาพในองค์การ โดยยอมรับและเข้าใจเป้าหมายขององค์การ โครงสร้างองค์การ (Organizational Structure) หมายถึง ลักษณะโครงสร้างของการจัดหน้าที่ และบุคคลเข้าสู่ระดับของความรับผิดชอบ การแบ่งงานและความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน การรายงาน การกำหนดความสัมพันธ์ของสมาชิก สายงานบังคับบัญชา ช่วงการบังคับบัญชา การกระจายอำนาจ และการตัดสินใจ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และประสิทธิผลขององค์การ และการมีปฏิสัมพันธ์กันภายในหน่วยงาน ระบบองค์การ (Organizational Systems) หมายถึง การที่องค์การมีระบบข้อมูลข่าวสาร ระบบสารสนเทศ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีมาตรฐานด้านนโยบายและการมีกลไกที่อำนวยประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน รวมทั้งส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิก และการฝึกอบรมเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิก Kaiser (2000, pp.205-208) ได้ระบุว่าระบบองค์การไม่มีอิทธิพลต่อปัจจัยอื่นๆ แต่จำเป็นต้องมีระบบสนับสนุนในด้านการบริหารบุคคล ข้อมูลสารสนเทศ และการติดต่อสื่อสาร เพื่อการที่จะนำไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้

6) การใช้เทคโนโลยี (technology application)

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันตัวบ่งชี้โมเดลการใช้เทคโนโลยี (TA) พบว่า เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบมีค่าเป็นบวกทุกค่า และมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ทุกค่า ซึ่งอาจเป็นเพราะผลการตรวจสอบตัวบ่งชี้ในองค์ประกอบการใช้เทคโนโลยีองค์ประกอบด้านเทคโนโลยี

สารสนเทศ (Inform) โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวสังเกตได้ที่เป็นตัวบ่งชี้มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกตัว โดยตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมากที่สุด คือ มีการนำเทคโนโลยีมาช่วยให้การปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ (Inform2) องค์ประกอบด้านเทคโนโลยีพื้นฐานการเรียนรู้ (Learn) โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวสังเกตได้ที่เป็นตัวบ่งชี้มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกตัว โดยตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมากที่สุด คือ มีการแสวงหาเทคโนโลยีทางการสื่อสารมาลดค่าใช้จ่ายในการติดต่อประสานงาน (Learn1) องค์ประกอบด้านระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน (Elect) โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานของตัวสังเกตได้ที่เป็นตัวบ่งชี้มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกตัว โดยตัวบ่งชี้ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานมากที่สุด คือ มีการนำเทคโนโลยีการสื่อสารมาใช้ในการผลิตสื่อด้านการจัดการเรียนการสอนออนไลน์ (Elect3) ซึ่งสอดคล้องกับ Quinine (1996, p.147) กล่าวว่า เทคโนโลยีเป็นองค์ประกอบสำคัญสำหรับการจัดการความรู้ขององค์การ การใช้ความรู้ความเข้าใจในเทคโนโลยี เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ของการเรียนรู้ การสื่อสาร ข้อมูลสารสนเทศ และคอมพิวเตอร์ซึ่งองค์ประกอบย่อยของเทคโนโลยีเพื่อกี่สร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีพื้นฐานของการเรียนรู้ และระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน เทคโนโลยีนับเป็นปัจจัยสำคัญมาก สำหรับโลกในยุคนี้ เพราะหากองค์การใดก็ตามมีอำนาจทางเทคโนโลยีสูงจะได้เปรียบสามารถที่จะก้าวล้ำหน้าองค์การอื่นได้ Marquardt (1996, pp.174-178) ล่าวถึงความต้องการและใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ที่ดี องค์การที่ยังขาดเทคโนโลยีสารสนเทศ คือ ความสามารถในการใช้ การเก็บ และการถ่ายทอดความรู้ ถ้าความรู้ คือ อาหารขององค์การ แต่เทคโนโลยีเป็นระบบย่อยอาหารที่สำคัญที่ส่งผลต่อปริมาณและคุณภาพการเรียนรู้ในองค์การ ศูนย์การเรียนรู้กับเทคโนโลยีจะส่งเสริมการเรียนรู้ของแต่ละบุคคลและกลุ่มสมาชิก ดังนั้น องค์การต้องการแนะนำการปฏิบัติการที่สนับสนุนระบบต่าง ๆ ระบบสารสนเทศจะส่งผลไปยังสมาชิกในด้านการอธิบาย การจำกัดความ การบรรยาย การแสดงกิจกรรม ฝึกปฏิบัติ การประเมินผล การส่งผลข้อมูลย้อนกลับ และแหล่งข้อมูลสารสนเทศอื่น ๆ และยังเสนอ ระบบย่อยด้านเทคโนโลยีใน 3 มิติ ที่เกี่ยวข้องกับ องค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีพื้นฐานของการเรียนรู้ และระบบปฏิบัติการอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน

7) ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน 6 องค์ประกอบหลัก พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์องค์ประกอบคะแนนมาตรฐานที่มีค่ามากที่สุด คือ การมีแบบแผนความคิด (MM) รองลงมาการปรับเปลี่ยนองค์การ (OT) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (TL) การเป็นบุคคลรอบรู้ (PM) การใช้เทคโนโลยี (TA) และการคิดเชิงระบบ (ST) ตามลำดับ แสดงว่า องค์ประกอบของโมเดลองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือองค์ประกอบ

เชิงยืนยันมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในระดับดี นั่นคือ องค์ประกอบหลักทั้ง 6 องค์ประกอบหลักเป็นองค์ประกอบสำคัญของรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบโครงสร้างเชิงเส้น ซึ่งมีความแตกต่างกับศันสนีย์ จะสุวรรณ์ (2550, บทคัดย่อ) ที่ได้ทำการวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ผลปรากฏว่า องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีอิทธิพลต่อสถานภาพของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก คือ 1) องค์ประกอบด้านองค์การ ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบย่อย คือ การบริหารจัดการและวัฒนธรรมองค์การ และเทคโนโลยีสารสนเทศ 2) องค์ประกอบด้านบุคลากร ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบย่อย คือ เจตคติและการทำงานของบุคลากร และความรู้ความสามารถของบุคลากร และ 3) องค์ประกอบด้านผู้นำ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย คือ ผู้นำที่มุ่งนำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำที่มีบทบาทเป็นเพื่อนร่วมงาน และ ผู้นำที่มีหน้าที่เป็นผู้จัดการ

5.3.3 ผลการสนทนากลุ่มเพื่อหาความสอดคล้องของตัวบ่งชี้กับบริบทมหาวิทยาลัยราชภัฏ

จากการสนทนากลุ่มเพื่อหาความสอดคล้องของตัวบ่งชี้กับบริบทมหาวิทยาลัยราชภัฏ ทำให้ผู้วิจัยกลับมาทบทวนองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้ ใหม่ตามที่ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะไว้ ทำให้ได้องค์ประกอบหลัก 6 องค์ประกอบหลัก 14 องค์ประกอบย่อย 79 ตัวบ่งชี้ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. การคิดเชิงระบบ (System Thinking)	มีตัวบ่งชี้ทั้งหมด 21 ตัวบ่งชี้
1.1 วิสัยทัศน์	มีตัวบ่งชี้ 4 ตัวบ่งชี้
1.2 พันธกิจ	มีตัวบ่งชี้ 6 ตัวบ่งชี้
1.3 ยุทธศาสตร์	มีตัวบ่งชี้ 11 ตัวบ่งชี้
2. การเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery)	มีตัวบ่งชี้ทั้งหมด 16 ตัวบ่งชี้
2.1 การแสวงหาความรู้	มีตัวบ่งชี้ 6 ตัวบ่งชี้
2.2 การสร้างความรู้	มีตัวบ่งชี้ 4 ตัวบ่งชี้
2.3 การจัดเก็บความรู้	มีตัวบ่งชี้ 2 ตัวบ่งชี้
2.4 การถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์	มีตัวบ่งชี้ 4 ตัวบ่งชี้
3. การมีแบบแผนความคิด (Mental Models)	มีตัวบ่งชี้ทั้งหมด 12 ตัวบ่งชี้
3.1 การบริหารจัดการ	มีตัวบ่งชี้ 7 ตัวบ่งชี้
3.2 การดำเนินการจัดการ	มีตัวบ่งชี้ 5 ตัวบ่งชี้

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) มีตัวบ่งชี้ทั้งหมด 18 ตัวบ่งชี้
   4.1 ภาวะผู้นำ มีตัวบ่งชี้ 7 ตัวบ่งชี้
   4.2 บรรยากาศในการทำงาน มีตัวบ่งชี้ 7 ตัวบ่งชี้
   4.3 การจูงใจ มีตัวบ่งชี้ 4 ตัวบ่งชี้
5. การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation) มีตัวบ่งชี้ทั้งหมด 9 ตัวบ่งชี้
   5.1 วัฒนธรรมองค์การ มีตัวบ่งชี้ 6 ตัวบ่งชี้
   5.2 โครงสร้างองค์การ มีตัวบ่งชี้ 3 ตัวบ่งชี้
6. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System) มีตัวบ่งชี้ 3 ตัวบ่งชี้

5.3 ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้พบว่า รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏโดยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบโครงสร้างเชิงเส้น ประกอบด้วย องค์ประกอบหลัก 6 องค์ประกอบ 14 องค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้ 79 ตัวบ่งชี้ คือ องค์ประกอบหลักที่ 1 ด้านการคิดเชิงระบบ (System Thinking) มีองค์ประกอบย่อย 3 องค์ประกอบ คือ 1)วิสัยทัศน์ มีตัวบ่งชี้ 4 ตัวบ่งชี้ 2) พันธกิจ มีตัวบ่งชี้ 6 ตัวบ่งชี้ 3) ยุทธศาสตร์ มี ตัวบ่งชี้ 11 ตัวบ่งชี้ รวมมีตัวบ่งชี้ 21 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบหลักที่ 2 ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery) มีองค์ประกอบย่อย 4 องค์ประกอบ คือ 1) การแสวงหาความรู้ มีตัวบ่งชี้ 6 ตัวบ่งชี้ 2) การสร้างความรู้ มีตัวบ่งชี้ 4 ตัวบ่งชี้ 3) การจัดเก็บความรู้ มีตัวบ่งชี้ 2 ตัวบ่งชี้ 4) การถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์ มีตัวบ่งชี้ 4 ตัวบ่งชี้ รวมมีตัวบ่งชี้ 16 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบหลักที่ 3 ด้านการมีแบบแผนความคิด (Mental Models) มีองค์ประกอบย่อย 2 องค์ประกอบ คือ 1) การบริหารจัดการ มีตัวบ่งชี้ 7 ตัวบ่งชี้ 2) การดำเนินการจัดการ มีตัวบ่งชี้ 5 ตัวบ่งชี้ รวมมีตัวบ่งชี้ 12 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบหลัก ที่ 4 ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) มีองค์ประกอบย่อย 3 องค์ประกอบ คือ 1) ภาวะผู้นำ มีตัวบ่งชี้ 7 ตัวบ่งชี้ 2) บรรยากาศในการทำงาน มีตัวบ่งชี้ 7 ตัวบ่งชี้ 3) การจูงใจ มี ตัวบ่งชี้ 4 ตัวบ่งชี้ รวมมีตัวบ่งชี้ 18 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบหลักที่ 5 ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation) มีองค์ประกอบย่อย 3 องค์ประกอบ คือ 1) วัฒนธรรมองค์การ มีตัวบ่งชี้ 6 ตัวบ่งชี้ 2) โครงสร้างองค์การ มีตัวบ่งชี้ 3 ตัวบ่งชี้ รวมมีตัวบ่งชี้ 9 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบหลักที่ 6 ด้านการใช้เทคโนโลยี (Technology Application) มีตัวบ่งชี้ 3 ตัวบ่งชี้ รวมมีตัวบ่งชี้ทั้งหมด 79 ตัวบ่งชี้ จึงขอเสนอแนะว่า องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้อาจมากเกินไปสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามบริบทของหน่วยงานของท่านในการที่จะนำไปใช้ในการตรวจสอบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้โดยการนำไปใช้เป็นบางตัวที่ต้องตรวจสอบก็ได้

5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากการวิจัยพบว่า รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งผลที่ได้รับจากการวิจัยในครั้งนี้สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยราชภัฏรวมทั้งสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ มีดังนี้

1. ผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏสามารถนำผลการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏให้สอดคล้องกับเกณฑ์มาตรฐานของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ที่กำหนดให้มหาวิทยาลัยเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

2. ผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏสามารถใช้รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ได้จากการวิจัยไปใช้ในการตรวจสอบการบริหารการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

3. เพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ของสถาบันอุดมศึกษาสามารถนำไปใช้ในการตรวจสอบการดำเนินการจัดการอุดมศึกษาของสถาบันอุดมศึกษา

4. เป็นการส่งเสริมให้แนวคิดเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เกิดการแพร่กระจายในองค์การอื่นมากขึ้น

5. หน่วยงานหรือองค์การทางการศึกษาอื่น ๆ อาจจะนำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารการดำเนินงานได้

6. สามารถเลือกนำตัวบ่งชี้ที่ได้จากการวิจัยไปเป็นองค์ประกอบสำคัญในการประเมินผลงาน (Performance) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ และนำไปประยุกต์ใช้กับสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ

5.3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

การวิจัยครั้งนี้ ได้ดำเนินการภายใต้ขอบเขตที่ผู้วิจัยได้กำหนดไว้ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงขอนำเสนอแนวทางบางประการที่อาจเป็นประโยชน์ในการวิจัยในครั้งต่อไปในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1. ควรมีการนำองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ที่อยู่นอกเหนือจาก 6 องค์ประกอบที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้ ไปวิจัยเพิ่มเติมเพื่อเป็นการขยายแนวคิดให้มีความครอบคลุมมากกว่านี้

2. ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับการกำหนดโครงสร้างของหน่วยงานที่ทำหน้าที่ตรวจสอบติดตามได้ ซึ่งเป็นหน่วยงานภายในของมหาวิทยาลัยราชภัฏเอง และควรเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกมีส่วนร่วมในการตรวจสอบติดตาม

3. นักวิจัยที่ศึกษาตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งตัวแปรองค์การแห่งการเรียนรู้จะเป็นตัวแปรอิสระหรือตัวแปรตาม นักวิจัยสามารถนำตัวบ่งชี้ในการวิจัยครั้งนี้ไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับการวิจัยของตนเองได้ เพื่อประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย เนื่องจากตัวบ่งชี้ในการวิจัยครั้งได้ถูกพัฒนาให้มีคุณภาพและได้รับการยืนยันด้วยสถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับหนึ่งและอันดับสอง

DPU

บรรณานุกรม

DPU

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

กระทรวงศึกษาธิการ. (2542). *คำชี้แจงประกอบพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542.* กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์การศาสนา.

จรินทร์ เทศวานิช. (2541, พฤษภาคม-สิงหาคม). การประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษา สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. *วารสารสุโขทัยธรรมาธิราช.* 11 (2), 39-49.

จันทิวา ยศแก้ว. (2548). *สภาพปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษาโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 14* (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). ขอนแก่น: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

ชลันดา อินทร์เจริญ. (2537). *การศึกษาตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการใช้หลักสูตรประถมศึกษา พ.ศ. 2521 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2533) ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ* (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (ถ่ายสำเนา).

ชินภัทร ภูมิรัตน. (2538). *การพัฒนาดัชนีทางการศึกษา.* กรุงเทพฯ: สำนักนายกรัฐมนตรี.

โชคชัย สิรินพมณี. (2540). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพการดำเนินงานของหน่วยศึกษานิเทศก์สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ โดยใช้พีดับเบิ้ลยูพี และการสัมภาษณ์กลุ่มเจาะจง* (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์วิทยาลัย. (ถ่ายสำเนา).

ทิศนา แขมมณี. (2551). *รูปแบบการเรียนการสอน ทางเลือกที่หลากหลาย.* กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2538). *ความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น (Lisrel): สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2548). *โมเดลลิสเรล: สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัย.* กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

บดินทร์ วิจารณ์. (2546). *สร้างและต่อยอดความรู้ในองค์กร. The Magazine for Chief Information Officer,* 33 (7), 31.

บุญใจ ศรีสถิตย์นรากูร. (2543). *การพัฒนาดัชนีรวมของคุณภาพการจัดการศึกษาสำหรับหลักสูตรพยาบาลศาสตร์มหาบัณฑิต.* (ปริญญานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. (ถ่ายสำเนา).

บุญชม ศรีสะอาด. (2533). *การพัฒนาการวิจัยโดยใช้รูปแบบ.* วารสารการวิจัยทางการศึกษา, 20(2), 1-6.

บุญรอด วุฒิศาสตร์กุล. (2535). *เกณฑ์พิจารณาความเป็นเลิศของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน* (รายงานการวิจัย).

ประพันธ์ หาญขว้าง. (2538). *องค์การแห่งการเรียนรู้: แนวทางพัฒนาองค์การและทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต.* (ภาคนิพนธ์โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์). กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ประเวศ วะสี. (2541). *การปฏิรูปการศึกษาจังหวัดเพื่อคนทั้งมวล. ใน สำนักนโยบายและแผนการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ, แนวคิดและนโยบายกระทรวงศึกษาธิการ: พื้นฐานการปฏิรูปการศึกษาเพื่อประชาชน (น. 23 – 28).* กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.

ประเวศ วะสี. (2543). *ปฏิรูปการเรียนรู้ผู้เรียนสำคัญที่สุด.* กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.

ผลสอบวัดคุณภาพการศึกษาระดับชาติ. (2547, 16 มิถุนายน). ไทยรัฐ, น 15.

มหาวิทยาลัย, ทบวง. (2544). *วิสัยทัศน์การพัฒนาอุดมศึกษาตามแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545 – 2549).* สืบค้นจาก http :// mis.mua.go.th/plan9/plan9.html

มาลี สืบกระแส. (2552). *การพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา* (ปริญญานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม.

เยาวดี วิบูลย์ศรี. (2536). *การประเมินโครงการ แนวคิด และแนวปฏิบัติ.* กรุงเทพฯ: ภาควิชาวิจัยการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ผดุงชัย ภู่พัฒน์. (2545). *การพัฒนาตัวบ่งชี้และเกณฑ์ในการประเมิน: ประมวลสาระชุดวิชาการประเมินและการจัดการโครงการประเมิน.* นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาศึกษาศาสตร์.

พรชุลี อาชวอำรุง. (2543). *แนวทางการปฏิรูปโครงสร้างและการบริหารจัดการอุดมศึกษา: รูปแบบการจัดกลุ่มอุดมศึกษาที่สอดคล้องกับศักยภาพปัจจุบัน.* กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พรชุลี อาชวอำรุง. (2544). *บทความนำเสนอในการประชุมสัมมนาของ สออ. (ประเทศไทย) เรื่อง บทบาทของมหาวิทยาลัยในยุคเศรษฐศาสตร์ขับเคลื่อนโดยความรู้ 20 กรกฎาคม 2544.* จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พรเทพ เมืองแมน. (2546). *การพัฒนาดัชนีบ่งชี้คุณภาพการจัดการศึกษา ระดับปริญญาโท สาขาเทคโนโลยีการศึกษา* (ปริญญานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ . (ถ่ายสำเนา).

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546. สืบค้น 24 กุมภาพันธ์ 2549, จาก http://www.rdpb.go.th/news/deeka2546.pdf,4.

พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2540). *วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์.* กรุงเทพฯ: สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

พสุ เดชะรินทร์. (2545). *กลยุทธ์ใหม่ในการจัดการ: Retooling: The New Strategy.* กรุงเทพฯ: ฮาชันพริ้นท์ติ้ง.

เพชรา พิพัฒน์สันติกุล. (2548). *การประกันคุณภาพการศึกษา: ประมวลสาระชุดวิชาการประเมินและการจัดการโครงการประเมิน* (พิมพ์ครั้งที่ 3). นนทบุรี: สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ลือชัย จันทร์โป๊. (2546). *รูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย* (ปริญญานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.

ลือชัย พันธ์เจริญกิจ. (2540). *การพัฒนาองค์การตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้* (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วรรณี แกมเกตุ. (2540). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพการใช้ครู : การประยุกต์ใช้โมเดลสมการโครงสร้างกลุ่มพหุและโมเดลเอ็มที่เอ็มเอ็ม* (ปริญญานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์วิทยาลัย. (ถ่ายสำเนา).

วิจารณ์ พานิช. (2547). *การจัดการความรู้ เพื่อคุณภาพที่สมดุล.* สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล.

วิจารณ์ พานิช. (2550). *ทศปฏิบัติสู่ความเป็นองค์การเรียนรู้ของหน่วยราชการ.* สืบค้นจาก http//www.medicalrtaf.com/images/1153985687/col_04018.doc

วิจิตร ศรีสะอ้าน. (2547). ผลกระทบของการปฏิรูปอุดมศึกษาของไทยต่อสังคมฐานความรู้. *วารสารวิชาการ*, 1(1), 15 – 23.

วิริณธิ์ ธรรมนารถสกุล. (2547). *ปัจจัยเชิงสาเหตุพหุระดับผลการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพ.* (ปริญญานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ.

วิโรจน์ สารรัตนะ และอัญชลี สารรัตนะ. (2545). *ปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ข้อเสนอผลการวิจัยเพื่อพัฒนาและการวิพากษ์.* กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ์.

วิลาวัลย์ มาคุ้ม. (2549). *การพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน* (ปริญญานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

วีรวุธ มาฆะศิรานนท์. (2540). *วินัย 5 ประการ พื้นฐานองค์การเรียนรู้* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: บริษัทเอ็กซเปอร์เน็ท จำกัด.

วีรวุธ มาฆะศิรานนท์. (2550). *การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้.* กรุงเทพฯ: บริษัทเอ็กซเปอร์เน็ท จำกัด.

ศักดิ์ชาย เพชรช่วย. (2541). *การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมคุณภาพการศึกษาของคณะครุศาสตร์ในสถาบันราชภัฏ.* (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (ถ่ายสำเนา).

ศันสนีย์ จะสุวรรณ์. (2550). *การพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ* (วิทยานิพนธ์). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2542). *การบริหารเชิงกลยุทธ์และกรณีศึกษา.* กรุงเทพฯ: บริษัทธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.

ศิริชัย กาญจนวาสี. (2537). *การเลือกใช้สถิติที่เหมาะสมสำหรับการวิจัย.* กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ศิริชัย กาญจนวาสี. (2544). *การเลือกใช้สถิติที่เหมาะสมสำหรับการวิจัย* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: บุญศิริการพิมพ์.

ศุภชัย เมืองรักษ์. (2554). *การคิดเชิงระบบในการบริหาร.* สืบค้น 7 เมษายน 2554 จาก: http:///www.ftpi.or.th.

สมคิด สร้อยน้ำ. (2547). *การพัฒนาตัวแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา.* (ปริญญานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

สมเกียรติ ทานอก. (2539). *การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมสำหรับเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนประถมศึกษา.* (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์วิทยาลัย. (ถ่ายสำเนา).

สวัสดิ์ สุคนธรังสี. (2520). *โมเดลการวิจัย, กรณีตัวอย่างทางการบริหาร.* วารสารพัฒนาบริหารศาสตร์, 45, 206.

สันติมา ศรีสังข์สุวรรณ. (2540). *การพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองเพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้* (ภาคนิพนธ์โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพย์กรมนุษย์). กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. (2539). ตัวบ่งชี้การปฏิบัติงานที่เหมาะสมสำหรับการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานโครงการและแผนงาน. *ข่าวการวิจัยการศึกษา*, 19 (6), 3 – 11 .

สุบรรณ พันธ์วิศวาส. (2522). *ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.

สุรัตน์ ดวงชาทม. (2549). *การพัฒนาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้: กรณีสำนักงานเขตพื้นที่มหาสารคาม เขต 2.* (ปริญญานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). ขอนแก่น: หาวิทยาลัยขอนแก่น.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2548). *บันทึกคำบรรยายประกอบการสอนรายวิชา RS 731 วิธีการแสวงหาข้อเท็จจริงเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพทางการศึกษา.* ภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2548. ภาควิชาการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา. (2547). *พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547.* กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี. (2543). *รายงานชุด "แนวทางการปฏิรูปอุดมศึกษาไทย" รูปแบบและภารกิจอุดมศึกษา.* กรุงเทพฯ: วัฒนาพาณิช.

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาแห่งชาติ. (2546). *ยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติของสถาบันราชภัฏ.* กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.

สำเริง บุญเรืองรัตน์. (2527). *ทฤษฎีการวัดและประเมินผลการศึกษา.* กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.

สุวพักตร์ เวศม์วิบูลย์. (2551). *การพัฒนารูปแบบการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม* (ปริญญานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสยาม.

เสาวรส บุนนาค. (2543). *ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลรัฐกรุงเทพมหานคร* (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อดิศร ไชยคุปต์. (2549). *ได้กำหนดยุทธศาสตร์ไว้หลายด้านและในยุทธศาสตร์ด้านที่ 4* สืบค้น 12 ธันวาคม 2549 จาก www.oja.go.th./education/data/humanadminl. doc

อทิตยา ดวงมณี. (2540). *การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมสำหรับความเป็นเลิศทางวิชาการของสาขาวิชาทางการวิจัยทางการศึกษา ในมหาวิทยาลัยของรัฐ* (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์วิทยาลัย . (ถ่ายสำเนา).

อาณัติ อาภาภิรม. (2531). การพึ่งตนเองของมหาวิทยาลัยของรัฐกับความเป็นเลิศทางวิชาการ. ใน *รายงานการประชุมประจำปี ที่ประชุมอธิการบดีแห่งประเทศไทย*. กรุงเทพฯ.

ภาษาต่างประเทศ

Astin, A.W. (1988). *Achieving education excellence: A critical assessment of priorities and practices in higher education.* San Francisco: Jossey-Bass.

Bardo, & Hartman. (1982). *Principles of urban sociology by James Hill Parker urban sociology: A human ecological perspective by William A. Schwab Contemporary Sociology,* 12 (3).

Bennett, & O'Brien. (1994). *Predictors of learning organizations: A human resource development practitioner's perspective.* Available from www.emeraldinsight.com/Insight/view ContentItem.do? contentType=Article&hdAction=Inkhtml&contentId=882583

Black, J.S., & Porter,W.L. (2000). *Management meeting new challenges.* New Jersey: Prentice - Hall.

Bollen, K. A. (1989). *Structural equations with latent variables.* New York: A Wiley & Sons.

Brown, & Moberg. (1980). *Organization theory and management: A macro approach.* New York: Wiley. Available from www.bcnr.ac.th/e_le/f_res/les3.htm- 18k-.

Burke, W. W. (1994). *Organization development: A process of learning and changing.* (2nd ed). Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.

Burke, W., & Litwin, G. (1992). *A Causal model of organizational performance and change.* Journal of Management.

Certo, S. C. (2000). *Modern management: Diversity, quality, ethics, and the global environment* (8th ed). New Jersey: Prentice – hall.

Chandler, Jr., & Alfred, D. (1962). *Strategy and structure.* Cambridge, Massachusetts: The M.I.T. Press.

Conrad, C. F., & Blackburn, R.T. (1985). *Correlates of Departmental Quality in Regional Colleges and Universities.* American Educational Research Journal, 22 (Summer).

Cronbaach, L. J. (1951). *Coefficient alpha and the internal structure of tests.* Psychometrika, 16(1951), 297-334.

Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know.* Boston: Harvard Business School Press.

Fairweather, J. S., & Brown, D. F. (1991). *Dimensions of academic quality.* Thereview of Higher Education, 14 (Febuary 1991) .

Gavin, D. A. (1993). *Building a learning organization.* Harvard Business Review, 71, 78-91.62. Naresuan University Journal 2005, 13 (3).

Gephart et at. (1996). *Learning organizations come alive.* Training & Development, 50 (12).

Gephart. M.A., Marsick V. J., & Buren M. E. (1997). *Finding common and uncommon ground among learning organization model.* In Proceeding of the Fourth Annual Conference of the Academy of Human Resource Development. LA: Academy.

Good, C. V. (1973). *Dictionary of education.* New York: McGraw-Hill Book.

Hackman, R. (1999). *Why teams don't work. In F. Hesselbein, & P. Cohen (Eds.), Leader to leader.* Drucker Foundation.

Hart C. (2000). *Characteristics of effective indicators.* Avilable from http:/www.Sustaunablemeasures. com/ldecators/characteristics.html.

Hausser, D. L. (1980). *Comparison of different models for organizational analysis. In Organizational assessment perspective on the measurement of organizational behavior and the quality of work life.* New York: John Wiley & Son.Hoy.

Johnstone, J. N. (1981). *Indicators of education systems.* London: Unesco.

Kaiser , S. M. (2000). *Mapping the learning organization: Exploring a model of organization learning.* (Doctoral dissertation). U.S.A: Louisiana State University

Keeves. (1988). *Organizational change, leadership and learning: Culture as cognitive process.* Available from www.emeraldinsight.com/Insight/view ContentItem. do? contentType=Article&hdAction=Inkpdf&contented=838775.

Kindred, A. R. (1980). *Data systems and management: Introduction to systems analysis and design* (2nd ed). New Jersey: Englewood Cliffs.

Krejcie, R.V., & Morgan, D.W. (1970). *Determining sample size for research activities.* Education and Psychological Measurement, 30 (3), 607-610.

Longman, C. (1981). *Longman dictionary of contemporary English.* England: Clay.

Marquardt, M., & Reynolds, A. (1994). *The globate learning organization.* New York: IRWIN.

Marquardt, M. (1996). *Building the learning organization.* New York: Mcgraw – Hill.

Mayhew, L. B., Ford, P. J., & Hubbard, D. L. (1990). *The quest of quality: The challenge for Undergraduate education in the 1990.* San Francisco: Jossey Bass Publiser.

McKeen , J. D., & Smith, H. A. (2003). *Making IT happen : Critical issues in IT management.* Ontario: Wiley.

Mescon, M. H., Albert, M., & Khedouri, F. (1985). *Management: Individual and organizational effectiveness (2nd ed).* New York: Harper & Row.

Nadler, D. A. (1980). *Role of models in organizational assessment. In E. E. Lawler, S. E. Seashore (Eds.), Organizational assessment perspective on the measurement of organizational behavior and the quality of work life.* New York: John Wiley & Son.

Nadler, D. A. (1998). *Champions of change: How CEOs and their companies are mastering the skills of radical change.* San Francisco: Jossey-Bass.

Nevis , Dibella, & Gould. (1995). *Term paper on systems thinking In organizations term paper on system thinking in organizations.* Availabe from http://www.termpapergenie. com/system.htmI.

Oliva, & Aspinwall. (1996). A framewor for the dimensions of quality in higher education. *Quality Assurance in Education.* 4 (2), 12-20.

Orr, E., & Persson, M. (2003). *Performance indicators for measuring performance of activities. In Knowledge Management Projects.* M. D. (School of Economics and Commercial Law). Gothenburge: The University of Gothenburge. (Photocopied).

Pedler, B., & Boydell. (1988). *Success factors in learning organization empirical study.* Availabe from www.ingentaconnect.com/content/mcb/038/1007/00000029/00000002/ art00002.

Pedler, M., Burgoyne, J., & Boydell, T. (1991). *The learning company: A strategy for Sustainable development.* Berkshire: McGraw-Hill.

Pedler, M. et al. (1991). *The learning company: A strategy for sustainable development.* Maidenhead: McGraw – Hill.

Quinine, B. (1996). *Topographic organization of fos-like immune reactivity in the Rostra nucleus of the solitary tract evoked by gustatory stimulation with sucrose and quinine.* Available from www. sciencedirect.com/science?_ob=ArticleURL&_udi=B6SYR-3VXHKKS28&

Schein, E. H. (1985-2005). *Organizational culture and leadership* (3rd ed), Jossey-Bass.

Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization.* New York: Doubleday Currency .

Stevens, J. (1996). *Applied multivariate statistics for the social sciences.* Hillsdate, New . Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Stoner, J. A. F., & Wankle, C. (1986). *Management. Englewood Cliffs*, NJ: Prentice-Hall.

Suk, C. Y. (2000). *An empirical study of factors affecting successful implementation of knowledge management* (Doctoral dissertation). Nebraska: Graduate School, University of Nebraska.

Tan, D. L. (1992, April). A mutivariate approach to the assessment of quality. *Research in Higher Education*, 33 (2), 205-226.

The Brooker Group . (1999) . *Background paper on higher education prepared for the Asian Development Bank.* n. p.

Vinsonhalar, J. F. (1991). *Developing a data base for monitoring And improving quality. New Direction For Institutional Research*, 69 (Spring).

Watkins, & Marsick. (1992). *Towards a theory of informal and incidental learning in organization.* Available from www.informaworld.com/smpp/content=content= a746851930=db=all

Webster, D.S. (1981). *Advantages and disadvantages of methods assessing quality. Change.* 13(September 1981), 20-24.

Webster Dictionary. (1995). *Webster: Webster University Press.*

Willer. (1967). *Interorganizational learning and net word organization: Toward a behavioral theory of the interim.* Available from http://hotmail. Utoronto.ca/bicpapers/pdf/2000-04.pdf

DPU

ภาคผนวก

DPU

ภาคผนวก

DPU

ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่เข้าร่วมสนทนากลุ่ม

(FOCUS GROUP DISCUSSION)

DPU

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่เข้าร่วมสนทนากลุ่ม ครั้งที่ 1

1. ศาสตราจารย์ ดร.ไพฑูรย์ สินลารัตน์	ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและรักษาการ คณบดีวิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์
2. รองศาสตราจารย์ ดร.อุทัย บุญประเสริฐ	ผู้อำนวยการหลักสูตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการจัดการศึกษา มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์
3. รองศาสตราจารย์ ดร.สุนันท์ สังข์อ่อน	ผู้อำนวยการหลักสูตรมหาบัณฑิต สาขาหลักสูตรและการสอน มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์
4. รองศาสตราจารย์ ดร.ทัศนีย์ ชาติไทย	ผู้อำนวยการหลักสูตรดุษฎีบัณฑิต สาขาหลักสูตรและการสอน มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์
5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ดร.ไสว ฟักขาว	รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทร์เกษม
6. ดร.อรุณี สำเภาทอง	ผู้อำนวยการสำนักวิจัย วิทยาลัยราชพฤกษ์
7. ดร.พิทักษ์ นิลนพคุณ	อาจารย์ประจำ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์
8. ดร.ธนีนาฏ ณ สุนทร	คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น
9. ดร.สุรัตน์ ไชยชมพู	อาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
10. ดร.นิวัตต์ น้อยมณี	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต1
11. ดร.สมชาย แสงสุวรรณ	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต7

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่เข้าร่วมสนทนากลุ่ม ครั้งที่ 2

1. ศาสตราจารย์ ดร.ไพฑูรย์ สินลารัตน์	ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและรักษาการ คณบดีวิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์
2. รองศาสตราจารย์ ดร.อุทัย บุญประเสริฐ	ผู้อำนวยการหลักสูตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการจัดการศึกษา มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์
3. รองศาสตราจารย์ ดร.สุนันท์ สังข์อ่อน	ผู้อำนวยการหลักสูตรมหาบัณฑิตย์ สาขาหลักสูตรและการสอน มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์
4. รองศาสตราจารย์ ดร.ทัศนีย์ ชาติไทย	ผู้อำนวยการหลักสูตรดุษฎีบัณฑิต สาขาหลักสูตรและการสอน มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์
5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ดร.ไสว ฟักขาว	รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทร์เกษม
6. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายฝน เสกขุนทด	คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์
7. ดร.อรุณี สำเภาทอง	ผู้อำนวยการสำนักวิจัย วิทยาลัยราชพฤกษ์
8. ดร.พิทักษ์ นิลนพคุณ	อาจารย์ประจำ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์
9. ดร.ธนีนาฏ ณ สุนทร	คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น
10. ดร.สุรัตน์ ไชยชมพู	อาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

DPU

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่เข้าร่วมสนทนากลุ่ม ครั้งที่ 3

1.	รองศาสตราจารย์ ดร.อุทัย บุญประเสริฐ	ประธานการสนทนากลุ่ม
2.	ศาสตราจารย์ ดร.ไพฑูรย์ สินลารัตน์	ผู้ทรงคุณวุฒิ และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
3.	รองศาสตราจารย์ ดร.ปรีชา คัมภีรปกรณ์	ผู้ทรงคุณวุฒิ และอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม
4.	รองศาสตราจารย์ ดร.พงษ์ หรดาล	ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก
5.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไสว ฟักขาว	ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก
6.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายฝน เสกขุนทด	ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก
7.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศันสนีย์ จันทร์สถิตพร	ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก
8.	ดร.พิทักษ์ นิลนพคุณ	ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก
9.	ดร.พจนีย์ มั่งคั่ง	ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

DPU

ภาคผนวก ข

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือ

DPU

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือ

1. รองศาสตราจารย์ ดร.สุนันท์ สังข์อ่อน	ผู้อำนวยการหลักสูตรมหาบัณฑิต สาขาหลักสูตรและการสอน มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
2. รองศาสตราจารย์ ดร.ทัศนีย์ ชาติไทย	ผู้อำนวยการหลักสูตรดุษฎีบัณฑิต สาขาหลักสูตรและการสอน มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ดร.สายฝน เสกขุนทด	คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ดร.นพรัตน์ สรวยสุวรรณ	ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาคุณภาพครู มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์
5. ดร.สุรัตน์ ไชยชมพู	อาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

ภาคผนวก ค

ผลการพัฒนาองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้

DPU

ตารางที่ 1 ผลการพัฒนาองค์ประกอบหลัก และองค์ประกอบย่อย

ร่างเดิม	ปรับใหม่ / เพิ่มเติม และคัดสรร
1. การคิดเชิงระบบ (System Thinking) 1.1 พันธกิจ 1.2 ยุทธศาสตร์	1. การคิดเชิงระบบ (System Thinking) 1.1 วิสัยทัศน์ 1.2 พันธกิจ 1.3 ยุทธศาสตร์
2. การเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery) 2.1 การแสวงหาความรู้ 2.2 การสร้างความรู้ 2.3 การจัดเก็บความรู้ 2.4 การถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์	2. การเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery) 2.1 การแสวงหาความรู้ 2.2 การสร้างความรู้ 2.3 การจัดเก็บความรู้ 2.4 การถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์
3. การมีแบบแผนความคิด(Mental Models) 3.1 การบริหารจัดการ 3.2 การดำเนินการจัดการ	3. การมีแบบแผนความคิด(Mental Models) 3.1 การบริหารจัดการ 3.2 การดำเนินการจัดการ
4. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) 4.1 วิสัยทัศน์ 4.2 กลยุทธ์	ยุบองค์ประกอบหลักการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และย้ายองค์ประกอบย่อยวิสัยทัศน์ไปอยู่กับองค์ประกอบหลักการคิดเชิงระบบ และยุบองค์ประกอบย่อยกลยุทธ์ไปรวมกับองค์ประกอบย่อยยุทธศาสตร์
5. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) 5.1 ภาวะผู้นำ 5.2 บรรยากาศในการทำงาน 5.3 การจูงใจ	5. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) 5.1 ภาวะผู้นำ 5.2 บรรยากาศในการทำงาน 5.3 การจูงใจ

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ร่างเดิม	ปรับใหม่ / เพิ่มเติม และคัดสรร
6. การปรับเปลี่ยนองค์การ (organization transformation) 6.1 วัฒนธรรมองค์การ 6.2 โครงสร้างองค์การ 6.3 ระบบองค์การ	6. การปรับเปลี่ยนองค์การ (organization transformation) 6.1 วัฒนธรรมองค์การ 6.2 โครงสร้างองค์การ 6.3 ระบบองค์การ
7. การใช้เทคโนโลยี (technology application) 7.1 เทคโนโลยีสารสนเทศ 7.2 เทคโนโลยีพื้นฐานการเรียนรู้ 7.3 ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน	7. การใช้เทคโนโลยี (technology application) 7.1 เทคโนโลยีสารสนเทศ 7.2 เทคโนโลยีพื้นฐานการเรียนรู้ 7.3 ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน

DPU

ตารางที่ 2 ผลการพัฒนาตัวบ่งชี้องค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

องค์ประกอบย่อยเดิม	ข้อความตัวบ่งชี้เดิม	ปรับข้อความตัวบ่งชี้ใหม่และคัดสรร
1.1 พันธกิจ	1.1.1 บุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏมีการคิดอย่างเป็นระบบกำหนดพันธกิจเป็นเป้าหมายขององค์การร่วมกัน	บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดพันธกิจในการพัฒนางานที่ชัดเจน
	1.1.2 มีการกำหนดพันธกิจในการพัฒนางานที่ชัดเจน	ยุบรวมข้อความตัวบ่งชี้ซึ่งมีความหมายใกล้เคียงกันกับข้อ 1.1.1
	1.1.3 ท่านมีส่วนร่วมสำคัญในการสร้างสรรค์ผลงานใหม่หรือให้แนวคิดในการให้บริการรูปแบบใหม่ ๆ	การมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์ผลงานแนวคิดในการให้บริการแก่องค์การอื่น
	1.1.4 กำหนดวิธีวัดและประเมินผลเพื่อติดตามว่าโครงการบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัยราชภัฏหรือไม่	มีการกำหนดวิธีวัดและประเมินผลติดตามโครงการ
	1.1.5 สามารถพัฒนาแผนงานต่าง ๆ เพื่อเพิ่มพูนองค์ความรู้และความเชี่ยวชาญที่มีอยู่ได้	บุคลากรสามารถพัฒนาแผนงานต่าง ๆ เพื่อเพิ่มพูนองค์ความรู้และความเชี่ยวชาญที่มีอยู่ได้
	1.1.6 มีการจัดสรรงบประมาณที่เหมาะสมกับภารกิจในแผนการปฏิบัติงานประจำปี	มีการจัดสรรงบประมาณที่เหมาะสมกั ภารกิจในแผนการปฏิบัติงานประจำปี
	1.1.7 มีการปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอนจัดลำดับความสำคัญอย่างเป็นระบบและสามารถตรวจสอบรายละเอียดได้	มีการปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอนจัดลำดับความสำคัญอย่างเป็นระบบและสามารถตรวจสอบรายละเอียดได้

ตารางที่ 2 (ต่อ)

องค์ประกอบย่อยเดิม	ข้อความตัวบ่งชี้เดิม	ปรับข้อความตัวบ่งชี้ใหม่และคัดสรร
1.1 พันธกิจ	1.1.8 สามารถเขียนแผนภาพความคิดเพื่อเป็นสื่อสร้างความเข้าใจความคิดของตนเองให้ผู้อื่นเข้าใจได้	เขียนระบุความต้องการ สร้างความเข้าใจความคิดของตนเองให้ผู้อื่นเข้าใจ (ย้ายไปอยู่องค์ประกอบย่อยการถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์)
	1.1.9 มีการกำหนดขอบเขตของระบบและเวลาในการทำกิจกรรมได้อย่างเหมาะสมชัดเจน ทำให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างแน่นอน	มีการกำหนดขอบเขตของระบบและเวลาในการทำกิจกรรมได้อย่างเหมาะสมชัดเจน ทำให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างแน่นอน
	1.1.10 มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานแล้วนำมาปรับปรุงพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ	มีการนำผลประเมินการปฏิบัติงานมาปรับปรุงพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ
1.2 ยุทธศาสตร์	1.2.1 ท่านคิดว่าบุคลากรส่วนมากควรมีโอกาสให้ความคิดเห็นเพื่อการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์	บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น เพื่อการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
	1.2.2 การเป็นผู้มองไกล ทำให้การหาภาพรวมที่กว้างและสมบูรณ์จากความคิดเห็นของแต่ละคน	ตัดออกเพราะข้อความใกล้เคียงกับตัวบ่งชี้ 4.1.5
	1.2.3 ท่านตระหนักดีว่าแผนงานของหน่วยงานหนึ่งย่อมมีผลถึงหน่วยงานอื่น ๆ ในมหาวิทยาลัยราชภัฏด้วย	มีการวิเคราะห์นโยบายและการวางแนวทางเพื่อนำนโยบายสู่การปฏิบัติ

ตารางที่ 2 (ต่อ)

องค์ประกอบย่อยเดิม	ข้อความตัวบ่งชี้เดิม	ปรับข้อความตัวบ่งชี้ใหม่และคัดสรร
1.2 ยุทธศาสตร์	1.2.4 ระบุได้ว่าอะไรคือจุดแข็งที่สามารถทำให้มหาวิทยาลัยราชภัฏประสบความสำเร็จและใช้จุดแข็งนั้นวางแผนในอนาคตได้	มีการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนโอกาสและอุปสรรคเพื่อการวางแผนพัฒนางาน
	1.2.5 มีความคิดและปฏิบัติงานที่ซับซ้อนอย่างเป็นระบบได้โดยคำนึงถึงคุณภาพในองค์รวมก่อน	ตัดออก เพราะข้อคำถามมีหลายคำถามอาจทำให้ผู้ประเมินวิเคราะห์ผิดพลาด
	1.2.6 เมื่อลงมือปฏิบัติกิจกรรมต้องคำนึงถึงคุณภาพองค์รวมทั้งระบบก่อนแล้วจึงคิดถึงภาพย่อยที่เกี่ยวข้องกัน	ตัดออก เพราะข้อคำถามใกล้เคียงกับตัวบ่งชี้ 1.2.5
	1.2.7 มหาวิทยาลัยราชภัฏเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย การให้ข้อมูลย้อนกลับ และให้โอกาสในการพัฒนาตนเองแก่ทุกคน	ตัดออกเพราะความหมายใกล้เคียงกับตัวบ่งชี้ 1.2.8
	1.2.8 อาจารย์มีส่วนร่วมในการปรับแผนยุทธศาสตร์จากสิ่งที่ได้เรียนรู้มาอันเป็นผลลัพธ์จากการดำเนินงานตามแผนงาน	การมีส่วนร่วมในการปรับแผนยุทธศาสตร์จากสิ่งที่ได้เรียนรู้มา

ตารางที่ 2 (ต่อ)

องค์ประกอบย่อยเดิม	ข้อความตัวบ่งชี้เดิม	ปรับข้อความตัวบ่งชี้ใหม่และคัดสรร
2.1 การแสวงหาความรู้	2.1.1 มีการนำเอาข้อมูล สารสนเทศ และความรู้ที่มีอยู่ภายในและภายนอกองค์การ มากลั่นกรอง และนำมาสร้างการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงและการลงมือปฏิบัติ	ตัดออกเพราะข้อความใกล้เคียงกับตัวบ่งชี้ 2.1.8
	2.1.2 การดำเนินการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ ขององค์การ	มีการสืบค้นข้อมูลเพื่อปรับปรุงในกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ
	2.1.3 มีการศึกษาแนวทางที่เป็นแบบแผนที่ชัดเจน	ตัดออกเพราะข้อความใกล้เคียงกับตัวบ่งชี้
	2.1.4 แสวงหาความรู้ ความจริง สู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ บนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย และภูมิปัญญาสากล	มีการแสวงหาความรู้ ความจริง จากภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย และภูมิปัญญาสากลมาพัฒนางาน
	2.1.5 มีการวิเคราะห์ ตีความ และจำแนกประเภทของข้อมูล ให้รายละเอียดและอธิบายอย่างชัดเจน	มีการวิเคราะห์ ตีความ และจำแนกประเภทของข้อมูลได้อย่างชัดเจน

ตารางที่ 2 (ต่อ)

องค์ประกอบย่อยเดิม	ข้อความตัวบ่งชี้เดิม	ปรับข้อความตัวบ่งชี้ใหม่และคัดสรร
2.1 การแสวงหาความรู้	2.1.6 บุคลากร/อาจารย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ เป็นแม่แบบการกล้าเสี่ยง กล้าทดลองปฏิบัติที่คิดดีแล้ว	ตัดออกเพราะข้อความมีหลายคำถามและใช้ข้อความที่ไม่เหมาะจะถาม
	2.1.7 แสวงหาการเรียนรู้จากข้อผิดพลาด และปัญหาต่าง ๆ โดยไม่กล่าวโทษซึ่งกันและกัน	ตัดออกเพราะมีข้อความที่ไม่เหมาะจะถามและมีความหมายใกล้เคียงกับตัวบ่งชี้ 2.1.9
	2.1.8 รวบรวมสารสนเทศที่เป็นแนวโน้มจากภายนอกซึ่งอาจมีผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏในอนาคต	รวบรวมสารสนเทศที่เป็นแนวโน้มจากภายนอกซึ่งอาจมีผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏในอนาคต
	2.1.9 ส่งเสริมให้บุคลากรแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อแสวงหาข้อมูลองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน	ส่งเสริมให้บุคลากรแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อแสวงหาข้อมูลองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน
	2.1.10 แสวงหาผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขามาให้ความรู้เพิ่มเติมแก่บุคลากร	แสวงหาผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขามาให้ความรู้เพิ่มเติมแก่บุคลากร
2.2การสร้างความรู้	2.2.1 มีการสร้างสรรค์ความรู้ให้ประโยชน์ในงานของตนเอง	มีการสร้างสรรค์ความรู้ให้เกิดประโยชน์ในงานของตนเอง
	2.2.2 มีการคิดค้นนวัตกรรมและสื่อการสอนใหม่ ๆ ให้กับองค์การได้	มีการคิดค้นนวัตกรรมและสื่อการสอนใหม่ ๆ

ตารางที่ 2 (ต่อ)

องค์ประกอบย่อยเดิม	ข้อความตัวบ่งชี้เดิม	ปรับข้อความตัวบ่งชี้ใหม่และคัดสรร
2.2 การสร้างความรู้	2.2.3 กระตุ้นให้บุคลากรมีการสร้างนวัตกรรมและองค์ความรู้ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์การอย่างหลากหลาย	มีการกระตุ้นให้บุคลากรมีการสร้างนวัตกรรม และองค์ความรู้ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์การ
	2.2.4 มีการเทียบเคียงในการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศกับหน่วยงานอื่น ๆ ในการใช้ความรู้พัฒนางาน	มีการเทียบเคียงในการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศกับหน่วยงานอื่น
	2.2.5 เปิดโอกาสในการเสริมสร้างความรู้ตนเองอย่างต่อเนื่อง	เปิดโอกาสในการเสริมสร้างความรู้ตนเอง
	2.2.6 สนับสนุนให้บุคลากรได้มีโอกาสรวมกลุ่มกันศึกษาหรือพัฒนางานในเรื่องที่สนใจ	สนับสนุนให้บุคลากรได้มีโอกาสรวมกลุ่มกันศึกษาหรือพัฒนางานในเรื่องที่สนใจ
2.3 การจัดเก็บความรู้	2.3.1 มีการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ หมวดหมู่เพื่อให้บุคลากรในองค์การเข้ามาสืบค้นได้ตามความต้องการ	มีการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบหมวดหมู่เพื่อให้บุคลากรในองค์การเข้ามาสืบค้นได้ตามความต้องการ
	2.3.2 ส่งเสริมให้มีวิธีการจัดเก็บรักษาความรู้เป็นระบบจัดเป็นหมวดหมู่เพื่อความสะดวกต่อการค้นหาที่จะนำความรู้ไปใช้ให้เหมาะสมต่อการใช้งาน	ส่งเสริมให้มีการจัดเก็บข้อมูลความรู้เป็นระบบเพื่อความสะดวกต่อการค้นหาที่จะนำความรู้ไปใช้ให้เหมาะสมต่อการใช้งาน
	2.3.3 มีการใช้เทคโนโลยีในการจัดเก็บข้อมูลความรู้ต่าง ๆ อย่างเป็นระบบหมวดหมู่	มีการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการจัดเก็บข้อมูล

ตารางที่ 2 (ต่อ)

องค์ประกอบย่อยเดิม	ข้อความตัวบ่งชี้เดิม	ปรับข้อความตัวบ่งชี้ใหม่และคัดสรร
2.3 การจัดเก็บความรู้	2.3.4 มีวิธีการรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการต่างๆ อย่างมีระบบ	มีวิธีการรวบรวมข้อมูลความรู้ด้วยวิธีการต่างๆ อย่างมีระบบ
	2.3.5 มีการติดต่อสื่อสารโดยใช้สื่อเทคโนโลยีทั้งภายในและภายนอกองค์การ	ตัดออก เพราะข้อความใกล้เคียงกับตัวบ่งชี้ 7.2.6
2.4 การถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์	2.4.1 มีความสามารถถ่ายโอนความรู้ไปยังบุคลากรอื่นในองค์การเพื่อให้เกิดผลอย่างต่อเนื่อง	มีความสามารถถ่ายโอนความรู้ไปยังบุคลากรอื่น
	2.4.2 มีการกระจายความรู้และถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็วและเหมาะสมทั่วทั้งองค์การ	มีการกระจายความรู้และถ่ายทอดทั่วทั้งองค์การ
	2.4.3 การถ่ายโอนความรู้ผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่างๆ	มีการถ่ายโอนความรู้ผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่างๆ
	2.4.4 มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ให้กับองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ	มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในองค์การ
	2.4.5 มีการนำองค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัยมาใช้ในการพัฒนางานในองค์การให้มีประสิทธิภาพ	มีการนำองค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัยมาใช้ในการพัฒนางาน
	2.4.6 มีการจัดระบบกลไกในการแบ่งปันองค์ความรู้ทั่วทั้งมหาวิทยาลัยราชภัฏอย่างต่อเนื่อง	มีการนำความรู้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มาใช้ในการพัฒนางาน

ตารางที่ 2 (ต่อ)

องค์ประกอบย่อยเดิม	ข้อความตัวบ่งชี้เดิม	ปรับข้อความตัวบ่งชี้ใหม่และคัดสรร
3.1 การบริหารจัดการ	3.1.1 มหาวิทยาลัยราชภัฏมีระบบการบริหารและระบบการปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานสร้างความก้าวหน้าให้กับองค์การ	มีระบบการบริหารและระบบการปฏิบัติงานที่มีมาตรฐาน
	3.1.2 รูปแบบการคิดแบบเดิม ๆ เป็นอุปสรรคต่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ	ตัดออก เพราะไม่ควรใช้คำถามแบบนี้ และข้อความใกล้เคียงกับตัวบ่งชี้ 2.2.1
	3.1.3 พัฒนาความคิดให้สอดคล้องเหตุการณ์ปัจจุบัน และนำมาปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏได้	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาความคิดให้สอดคล้องกับเหตุการณ์ปัจจุบัน และนำมาปฏิบัติงานได้
	3.1.4 ร่วมมือร่วมใจบริหารประสานผลประโยชน์ขององค์การ	ผู้บริหารส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน ประสานผลประโยชน์ขององค์การ
	3.1.5 ตระหนักว่า การมีทัศนคติและท่าทีที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานเป็นสิ่งสำคัญในการปฏิบัติงาน	มีทัศนคติและท่าทีที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน
	3.1.6 ผู้บริหารมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงานทุกหน่วยงาน	ผู้บริหารมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงานทุกหน่วยงาน
	3.1.7 การกระทำของผู้บริหารก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่มีคุณค่าสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้	ตัดออก เพราะข้อความใกล้เคียงกับตัวบ่งชี้ 3.1.3
	3.1.8 ผู้บริหารพยายามช่วยให้ท่านมีความผูกพันกันเป็นทีม	มีการทำงานกันเป็นทีมเหมาะสมกับภาระงานและความรู้

ตารางที่ 2 (ต่อ)

องค์ประกอบย่อยเดิม	ข้อความตัวบ่งชี้เดิม	ปรับข้อความตัวบ่งชี้ใหม่และคัดสรร
3.1 การบริหารจัดการ	3.1.9 มีการจัดระบบและกลไกการประกันคุณภาพภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏ	มีการจัดระบบและกลไกการประกันคุณภาพภายใน
	3.1.10 มีการสร้างบัณฑิตที่มีความรู้คู่คุณธรรมสำนึกในความเป็นไทย ความรักและผูกพันต่อท้องถิ่นอีกทั้งส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต	มีการสร้างบัณฑิตที่มีความรู้คู่คุณธรรม สำนึกในความเป็นไทย ความรักและผูกพันต่อท้องถิ่นอีกทั้งส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต
	3.1.11 มีการบริหารจัดการให้เป็นไปตามแผนพัฒนาการศึกษา	มีการบริหารจัดการให้เป็นไปตามแผนพัฒนาการศึกษา
	3.1.12 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ	เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ
3.2การดำเนินการจัดการ	3.2.1 ยอมรับข้อมูลใหม่ ๆ และแสวงหาประสบการณ์ใหม่ ๆ เพื่อนำมาพัฒนาวิธีการคิดสร้างสรรค์ของตน	ยอมรับข้อมูล และแสวงหาประสบการณ์ใหม่ ๆ เพื่อนำมาพัฒนาวิธีการคิดสร้างสรรค์ (ย้ายไปอยู่องค์ประกอบย่อยการแสวงหาความรู้
	3.2.2 ฝึกทักษะการคิด และทักษะการตั้งประเด็นคำถาม ทำให้เกิดรูปแบบวิธีการคิดใหม่ ๆ	ตัดออกเพราะข้อความใกล้เคียงกับตัวบ่งชี้ 3.2.1
	3.2.3 มีการรายงานผลการดำเนินงานและประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงานตามเป้าหมายให้ผู้เกี่ยวข้องรับทราบเป็นระยะ ๆ	มีการรายงานผลการดำเนินงานและประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงานตามเป้าหมายให้ผู้เกี่ยวข้องรับทราบเป็นระยะ ๆ

ตารางที่ 2 (ต่อ)

องค์ประกอบย่อยเดิม	ข้อความตัวบ่งชี้เดิม	ปรับข้อความตัวบ่งชี้ใหม่และคัดสรร
3.2 การดำเนินการจัดการ	3.2.4 มีการประสานความร่วมมือและช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างมหาวิทยาลัย ชุมชน องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นและองค์การอื่นทั้งในและต่างประเทศ เพื่อพัฒนาท้องถิ่น	มีการประสานความร่วมมือและช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างองค์การอื่นทั้งในและต่างประเทศ
	3.2.5 มีการระดมความคิด และสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการคิดให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ ทำให้เกิดยุทธศาสตร์และการปฏิบัติงานใหม่ ๆ	มีการระดมความคิดให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ ทำให้เกิดยุทธศาสตร์และการปฏิบัติงานใหม่ ๆ
	3.2.6 ปรับความคิดของตนเองให้เข้ากับความคิดของเพื่อนร่วมงานได้ โดยคำนึงถึงเป้าหมายของมหาวิทยาลัยเป็นหลักสำคัญ	ปรับความคิดของตนเองให้เข้ากับความคิดของเพื่อนร่วมงานได้
	3.2.7 มีการจัดระบบการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์การเพื่อการติดตามงานที่มีประสิทธิภาพ	มีการจัดระบบการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์การ ได้อย่างรวดเร็วและทันสมัย
	3.2.8 มีการทบทวนการปฏิบัติงานนำผลมาใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับในการพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ	มีการทบทวนการปฏิบัติงานนำผลมาใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับในการพัฒนางาน

ตารางที่ 2 (ต่อ)

องค์ประกอบย่อยเดิม	ข้อความตัวบ่งชี้เดิม	ปรับข้อความตัวบ่งชี้ใหม่และคัดสรร
3.2 การดำเนินการจัดการ	3.2.9 มีการนำข้อเสนอแนะของผู้รับบริการมาปรับปรุงพัฒนาคุณภาพขององค์การ	มีการนำข้อเสนอแนะของผู้รับบริการมาปรับปรุงพัฒนาคุณภาพองค์การ
4.1 วิสัยทัศน์ องค์ประกอบย่อยและตัวบ่งชี้ทั้งหมดนี้ของวิสัยทัศน์ ย้ายเป็นองค์ประกอบย่อยในองค์ประกอบหลักการคิดเชิงระบบ	4.1.1 มหาวิทยาลัยราชภัฏมีการกำหนดปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์เพื่อเป็นทิศทางหรือ เป้าหมายในการปฏิบัติงาน โดยได้รับการยอมรับร่วมกันจากบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏ	บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์เพื่อเป็นทิศทางหรือเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน
	4.1.2 วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นที่รับรู้ร่วมกันของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏและชุมชน	วิสัยทัศน์เป็นที่รับรู้ร่วมกันของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏและชุมชน
	4.1.3 งานส่วนมากที่ทำอยู่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับเป้าหมายขององค์การ	แผนงานที่ปฏิบัติอยู่มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์
	4.1.4 วิสัยทัศน์ขององค์การเป็นสภาพการคาดหวังในอนาคตของบุคลากรทุกคนที่เกิดจากการวิเคราะห์สภาพความเป็นจริงขององค์การในปัจจุบัน	ยุบรวมเพราะความหมายใกล้เคียงกับตัวบ่งชี้ 4.1.1
	4.1.5 เปิดโอกาสให้ท่านได้แสดงความเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ กว้างไกล คือ เป็นผู้มีความคิดกว้างมองไกล และเป็นผู้ใฝ่สูง	บุคลากรปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์

ตารางที่ 2 (ต่อ)

องค์ประกอบย่อยเดิม	ข้อความตัวบ่งชี้เดิม	ปรับข้อความตัวบ่งชี้ใหม่และคัดสรร
4.1 วิสัยทัศน์	4.1.6 เป็นการสร้างความสัมพันธ์และการประสานพลังของบุคลากรทุกคนไปสู่เป้าหมายเดียวกัน	ยุบรวมเพราะความหมายใกล้เคียงกับตัวบ่งชี้ 4.1.1
	4.1.7 บุคลากรศรัทธาวิสัยทัศน์ขององค์การ และมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์นั้น	บุคลากรมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์
	4.1.8 มีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์การ	มีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์
	4.1.9 วิสัยทัศน์ขององค์การสอดคล้องกับแนวโน้มการจัดการศึกษาในปัจจุบัน	วิสัยทัศน์ขององค์การสอดคล้องกับการจัดการศึกษาตามพ.ร.บ. การศึกษา
4.2 กลยุทธ์ ย้ายตัวบ่งชี้ของกลยุทธ์ไปรวมกับองค์ประกอบย่อยด้านยุทธศาสตร์	4.2.1 มีการจัดทำแผนงาน/โครงการรองรับ มีความชัดเจนสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง	มีการจัดทำแผนงาน/โครงการรองรับสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง
	4.2.2 มีการกำหนดขอบเขตการปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงแผนงานในองค์การสามารถให้หน่วยงานจากภายนอกตรวจสอบ/ประเมินได้	มีการกำหนดขอบเขตการปฏิบัติงานให้หน่วยงานจากภายนอกตรวจสอบ/ประเมินได้
	4.2.3 มีการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการพัฒนางานอย่างชัดเจน	มีการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการพัฒนางานอย่างชัดเจน

ตารางที่ 2 (ต่อ)

องค์ประกอบย่อยเดิม	ข้อความตัวบ่งชี้เดิม	ปรับข้อความตัวบ่งชี้ใหม่และคัดสรร
4.2 กลยุทธ์	4.2.4 จัดสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อปฏิบัติงานที่ตอบสนองต่อกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	มีการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อตอบสนองต่อกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
	4.2.5 มีการพัฒนาบุคลากรโดยพัฒนาทั้งระบบไม่แยกส่วนและเป็นเสมือนชีวิตประจำวันในการปฏิบัติงาน	มีการพัฒนาองค์ความรู้ให้บุคลากรทั้งระบบ
	4.2.6 มีการพัฒนาบุคลากรโดยมุ่งเน้นการส่งผลต่อคุณภาพของนักศึกษาในองค์การเป็นสำคัญ	มีการพัฒนาบุคลากรโดยมุ่งเน้นการส่งผลต่อคุณภาพของนักศึกษาในองค์การ
	4.2.7 ใช้ศักยภาพของบุคลากรอย่างเต็มที่ให้เป็นกลไกในการสนับสนุนภารกิจขององค์การ	ตัดออกเพราะข้อความใกล้เคียงกับตัวบ่งชี้
	4.2.8 มีการสนับสนุนให้บุคลากรการจัดทำแผนพัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มขีดความสามารถและสมรรถนะของบุคลากร	มีการสนับสนุนให้บุคลากรการจัดทำแผนพัฒนาตนเองในการเพิ่มความสามารถและสมรรถนะของบุคลากร
	4.2.9 มีการกำหนดนโยบายและมาตรการการพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจน	มีการกำหนดนโยบายและมาตรการการพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจน
	4.2.10 มีการจัดระบบธุรการที่สนับสนุนระบบการบริหารและติดตามงาน	มีการจัดระบบธุรการที่สนับสนุนการบริหารและติดตามงาน (ย้ายไปอยู่องค์ประกอบย่อยการบริหารจัดการ)

ตารางที่ 2 (ต่อ)

องค์ประกอบย่อยเดิม	ข้อความตัวบ่งชี้เดิม	ปรับข้อความตัวบ่งชี้ใหม่และคัดสรร
5.1 ภาวะผู้นำ	5.1.1 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำทางวิชาการ	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำทางวิชาการ
	5.1.2 ผู้บริหารสนับสนุนการเรียนรู้และความก้าวหน้าของบุคลากรในองค์การ	มีการสนับสนุนการเรียนรู้และความก้าวหน้าของบุคลากรในองค์การ
	5.1.3 ผู้บริหารมีการสนับสนุนและส่งเสริมการจัดตั้งทีมงานในทุกรูปแบบ	ผู้บริหารมีการสนับสนุนและส่งเสริมการจัดตั้งทีมงาน
	5.1.4 ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสและสามารถอธิบายความคืบหน้าและอุปสรรคในการทำงานได้	ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสอธิบายความคืบหน้าและอุปสรรคในการทำงานได้
	5.1.5 ผู้บริหารมีการสนับสนุนทรัพยากร และงบประมาณเพื่อการเรียนรู้และการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ	ผู้บริหารมีการสนับสนุนทรัพยากรและงบประมาณเพื่อการเรียนรู้และการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ
	5.1.6 ผู้บริหารเป็นผู้ช่วยเหลือและสนับสนุนให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ	ผู้บริหารเป็นผู้ช่วยเหลือและสนับสนุนให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ
	5.1.7 ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจด้วยการเพิ่มอำนาจปฏิบัติงานแก่บุคลากรในองค์การได้อย่างเหมาะสม	ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจด้วยการเพิ่มอำนาจปฏิบัติงานแก่บุคลากรในองค์การได้อย่างเหมาะสม

ตารางที่ 2 (ต่อ)

องค์ประกอบย่อยเดิม	ข้อความตัวบ่งชี้เดิม	ปรับข้อความตัวบ่งชี้ใหม่และคัดสรร
5.1 ภาวะผู้นำ	5.1.8 ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนและเปิดโอกาสให้บุคลากรมีความสามารถในการเรียนรู้มีอิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง	ตัดออกเพราะข้อความใกล้เคียงกับตัวบ่งชี้ 5.1.7
	5.1.9 ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพโดยรวมโดยเน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพ
	5.1.10 ผู้บริหารและบุคลากรสามารถปรับตัวและสอดรับกับกระแสการเปลี่ยนแปลงได้ดี	ตัดออกเพราะข้อความใกล้เคียงกับตัวบ่งชี้ 3.1.3
	5.1.11 ผู้บริหารมีความคิดสร้างสรรค์ในการสอนงาน สอนทักษะและเป็นแบบอย่างด้านคุณธรรม	ผู้บริหารเป็นแบบอย่างด้านคุณธรรม
	5.1.12 ผู้บริหารเสริมสร้างความเข้มแข็งของวิชาชีพครู ผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง	ผู้บริหารส่งเสริมพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง

ตารางที่ 2 (ต่อ)

องค์ประกอบย่อยเดิม	ข้อความตัวบ่งชี้เดิม	ปรับข้อความตัวบ่งชี้ใหม่และคัดสรร
5.2 บรรยากาศในการทำงาน	5.2.1 มีการจัดบรรยากาศภายในสำนักงานให้ดูทันสมัยเหมาะแก่การปฏิบัติงานในแต่ละกลุ่มงาน	มีการจัดบรรยากาศภายในสำนักงานให้ดูเหมาะสมในการปฏิบัติงาน
	5.2.2 จัดบรรยากาศบริเวณรอบภายนอกให้ร่มรื่น สะอาด น่าพักผ่อนและเสมือนบ้านที่น่าอยู่	จัดบรรยากาศบริเวณรอบภายนอกให้ร่มรื่น สะอาดและน่าอยู่
	5.2.3 จัดบรรยากาศที่ไม่เป็นทางการในการพูดคุยและช่วยเหลือเอื้ออาทรในการอยู่ร่วมกัน	จัดบรรยากาศในการปรึกษาหารือและช่วยเหลือในการพัฒนางาน
	5.2.4 บุคลากรอุทิศตนในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน	บุคลากรอุทิศตนในการปฏิบัติงาน
	5.2.5 บุคลากรมีความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในทีมงาน	บุคลากรมีความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
	5.2.6 บุคลากรส่วนใหญ่สามารถทำงานเป็นทีมสู่เป้าหมายตามวิสัยทัศน์ขององค์การ	บุคลากรสามารถทำงานเป็นทีมสู่เป้าหมายตามวิสัยทัศน์ขององค์การ
	5.2.7 บุคลากรทุกคนในทีมงานยอมรับในความสามารถและความแตกต่างระหว่างบุคคล	บุคลากรยอมรับในความสามารถและความแตกต่างระหว่างบุคคล
	5.2.8 ทีมงานฝ่ายบริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏมีการมอบหมายงานการปฏิบัติงานสู่ทีมงานระดับล่างอย่างเหมาะสม	ทีมงานฝ่ายบริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏมีการมอบหมายงานการปฏิบัติงานสู่ทีมงานระดับล่างอย่างเหมาะสม
	5.2.9 บุคลากรส่วนใหญ่ในทีมงานสามารถปฏิบัติงานแทนกันได้	บุคลากรสามารถปฏิบัติงานแทนกันได้
	5.2.10 มีการนิเทศ ติดตาม แนะนำช่วยเหลือซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอ	มีการนิเทศติดตาม แนะนำช่วยเหลือซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอ

ตารางที่ 2 (ต่อ)

องค์ประกอบย่อยเดิม	ข้อความตัวบ่งชี้เดิม	ปรับข้อความตัวบ่งชี้ใหม่และคัดสรร
5.3 การจูงใจ	5.3.1 มีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	ผู้บริหารมีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
	5.3.2 เปิดโอกาสในการพัฒนาตามความต้องการของตนเองเป็นสำคั	ผู้บริหารเปิดโอกาสในการพัฒนาตามความต้องการของตนเอง
	5.3.3 มีการจัดระบบการให้คุณให้โทษที่มีคุณธรรม	ตัดออกเพราะข้อความใกล้เคียงกับตัวบ่งชี้ 5.3.4
	5.3.4 มีการยกย่องชมเชยและเสนอความดีความชอบโดยเน้นทีมงานเป็นส่วนใหญ่	ผู้บริหารมีการยกย่องชมเชยและเสนอความดีความชอบและให้รางวัล
	5.3.5 ส่งเสริมให้ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน	ผู้บริหารมีการเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
	5.3.6 มีความพยายามปฏิบัติงานได้ดีขึ้นแม้เมื่อมีสิ่งไม่ราบรื่นเกิดขึ้นก็ตาม	ตัดออกเพราะข้อความใกล้เคียงกับตัวบ่งชี้ 5.3.8
	5.3.7 อุทิศตนเพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามยุทธศาสตร์ และเป้าหมายขององค์การ	ตัดออกเพราะข้อความใกล้เคียงกับตัวบ่งชี้ 5.1.6
	5.3.8 บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน	ผู้บริหารมีการกระตุ้นให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน
6.1 วัฒนธรรมองค์การ	6.1.1 ประพฤติ ปฏิบัติงานอย่างมีความมุ่งมั่นตั้งใจจนงานสำเร็จ	บุคลากรประพฤติ ปฏิบัติงานอย่างมีความมุ่งมั่นตั้งใจจนงานสำเร็จ
	6.1.2 มีการปรับเปลี่ยนค่านิยมและพฤติกรรมให้เป็นผู้ยึดแนวการทำงานที่เปิดรับ พร้อมเป็นผู้แบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน	มีการจัดการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน
	6.1.3 กล้าเสี่ยงและนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ร่วมกัน	บุคลากรกล้าเสี่ยงและนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ร่วมกัน

ตารางที่ 2 (ต่อ)

องค์ประกอบย่อยเดิม	ข้อความตัวบ่งชี้เดิม	ปรับข้อความตัวบ่งชี้ใหม่และคัดสรร
6.1 วัฒนธรรมองค์การ	6.1.4 สร้างโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานและให้โอกาสทีมงานด้วยความสมัครใจ	บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีมด้วยความสมัครใจ
	6.1.5 สร้างบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงาน มีมุมมองผู้บริหาร เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาในเชิงบวก	บุคลากรสร้างบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงานในเชิงบวก
	6.1.6 มหาวิทยาลัยราชภัฏมีการปลูกฝังแนวคิดที่เอื้อต่อการทำงาน เช่น ความตั้งใจจริง การเอาชนะอุปสรรค ยึดมั่นในความถูกต้องความดี	ตัดออกเพราะข้อความใกล้เคียงกับตัวบ่งชี้ 4.1.7
	6.1.7 สนับสนุนให้บุคลากรมีปฏิสัมพันธ์เพื่อสร้างวัฒนธรรมใหม่อันดีงามร่วมกัน เช่น ใช้การเรียนรู้ร่วมกันพัฒนางาน ไม่แบ่งแยกพวกพ้อง	สนับสนุนให้บุคลากรมีปฏิสัมพันธ์เพื่อสร้างวัฒนธรรมใหม่อันดีงามร่วมกัน
	6.1.8 ส่งเสริมให้บุคลากรแสดงออกต่อผู้อื่นในทางชื่นชมยินดีมากกว่าการตำหนิเสมอ	บุคลากรแสดงการชื่นชมยินดีต่อผู้อื่นมากกว่าการตำหนิ
	6.1.9 สามารถแก้ปัญหาได้ดีกว่า ถ้าปฏิบัติงานร่วมกันเป็นกลุ่ม	ตัดออกเพราะข้อความใกล้เคียงกับตัวบ่งชี้ 6.1.4
	6.1.10 กล้าเสี่ยงและทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ แต่ต้องไม่กระทบต่อองค์การและความปลอดภัยของบุคลากร	ตัดออกเพราะข้อความนี้มีหลายคำถามไม่เหมาะจะวัด/วัดได้ยาก

ตารางที่ 2 (ต่อ)

องค์ประกอบย่อยเดิม	ข้อความตัวบ่งชี้เดิม	ปรับข้อความตัวบ่งชี้ใหม่และคัดสรร
6.2 โครงสร้างองค์การ	6.2.1 มีความคล่องตัวในการบริหาร ไม่มีสายการบังคับบัญชามากเกินไป	มีการกระจายอำนาจในการทำงาน
	6.2.2 มีหน้าที่รับผิดชอบ หรือลักษณะงานที่ยืดหยุ่นแบบไม่ตายตัว	มีการกำหนดตัวบุคลากรที่รับผิดชอบงานสอดคล้องกับความรู้ความสามารถ
	6.2.3 บุคลากรต่างทำหน้าที่ของตนอย่างประสานสัมพันธ์กับฝ่ายอื่น ๆ อย่างแยกอิสระจากกันไม่ได้	บุคลากรต่างทำหน้าที่ของตนอย่างประสานสัมพันธ์กับฝ่ายอื่น ๆ
	6.2.4 มีการจัดโครงสร้างที่เอื้ออำนวยให้อาจารย์กระทำอะไรก็ต้องรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์นั้น	มีระบบการกำกับติดตาม และประเมินผลสัมฤทธิ์ที่มีประสิทธิภาพ (ย้ายไปอยู่องค์ประกอบย่อยระบบองค์การ)
	6.2.5 มีการจัดโครงสร้างที่ช่วยให้ท่านมีโอกาสติดต่อกับบุคคลที่เหมาะสมนอกมหาวิทยาลัยราชภัฏได้	มีการจัดโครงสร้างที่มีโอกาสติดต่อกับบุคคลภายนอกได้
	6.2.6 ความร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ เป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้มหาวิทยาลัยราชภัฏเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตามความต้องการ	มีความร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ

ตารางที่ 2 (ต่อ)

องค์ประกอบย่อยเดิม	ข้อความตัวบ่งชี้เดิม	ปรับข้อความตัวบ่งชี้ใหม่และคัดสรร
6.2 โครงสร้างองค์การ	6.2.7 มีการจัดโครงสร้างเป็นหน่วยงานต่าง ๆ ช่วยให้ท่านมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนที่ต้องการเพื่อทำให้งานออกมาดีที่สุด	ตัดออกเพราะข้อความใกล้เคียงกับตัวบ่งชี้ 3.1.5 , 3.1.6
	6.2.8 มีการรายงาน การกำหนดความสัมพันธ์ของสายงานบังคับบัญชา	มีการรายงาน การกำหนดความสัมพันธ์ของสายงานบังคับบัญชา
	6.2.9 มีการกระจายอำนาจ และการตัดสินใจ มีความเป็นอิสระในการทำงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และประสิทธิผลขององค์การ	มีการตัดสินใจ มีความเป็นอิสระในการทำงาน
	6.2.10 เกิดความคล่องตัวในการประสานงานกับทีมข้ามสายงานหรือระหว่างฝ่ายอื่นๆ เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ของทีมและพัฒนาวิธีการใหม่ ๆ ที่เชื่อถือได้	มีความคล่องตัวในการประสานงานกับทีมข้ามสายงานหรือระหว่างฝ่ายอื่นๆ
	6.2.11 มีการจัดโครงสร้างการบริหารงาน ความรับผิดชอบของหน่วยงานต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมชัดเจน	มีการจัดโครงสร้างการบริหารงาน ความรับผิดชอบ ของหน่วยงานต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมชัดเจน

ตารางที่ 2 (ต่อ)

องค์ประกอบย่อยเดิม	ข้อความตัวบ่งชี้เดิม	ปรับข้อความตัวบ่งชี้ใหม่และคัดสรร
6.3 ระบบองค์การ	6.3.1 ระบบการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏทำให้สอดประสานกันอย่างดีกับทุกหน่วยงาน	ระบบการปฏิบัติงานสอดประสานกันอย่างดีกับทุกหน่วยงาน
	6.3.2 มหาวิทยาลัยราชภัฏมีระบบเสริมขวัญกำลังใจอย่างเป็นทางการที่ช่วยกระตุ้นให้บุคลากรแสวงหาวิธีทำงานที่ดีขึ้น	มีระบบเสริมขวัญกำลังใจที่ดี
	6.3.3 ทุกหน่วยงานมีมาตรฐานที่สามารถตรวจวัดการเรียนรู้ของบุคลากรในหน่วยงานนั้นได้	มีมาตรฐานที่สามารถตรวจสอบการเรียนรู้ของบุคลากรได้
	6.3.4 มีการส่งบุคลากรเข้าอบรมเพื่อช่วยให้บุคลากรเป็นผู้ใฝ่รู้ใฝ่เรียนให้เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ	มีการส่งบุคลากรเข้าอบรมให้เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ
	6.3.5 ระบบปฏิบัติงานในองค์การทำให้สอดประสานกันอย่างดีกับทุกหน่วยงาน	มีมาตรฐานและตัวชี้วัดวัดความสำเร็จขององค์การ
	6.3.6 ท่านได้รับสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารกับหน่วยงานต่างๆ อย่างราบรื่น	มีการจัดระบบติดต่อประสานงานภายในที่สะดวกรวดเร็ว

ตารางที่ 2 (ต่อ)

องค์ประกอบย่อยเดิม	ข้อความตัวบ่งชี้เดิม	ปรับข้อความตัวบ่งชี้ใหม่และคัดสรร
6.3 ระบบองค์การ	6.3.7 องค์การจัดสรรงบประมาณเพื่อทดลองแนวคิดใหม่ ๆ ที่หวังผลได้	มีการตรวจสอบการจัดสรรและค่าใช้จ่ายงบประมาณ (ย้ายไปอยู่องค์ประกอบย่อยการดำเนินการจัดการ)
7.1 เทคโนโลยีสารสนเทศ	7.1.1 มีกระบวนการจัดการความรู้ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพโดยการใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ ที่เหมาะสม	มีกระบวนการจัดการความรู้ โดยการเทคโนโลยี
	7.1.2 มีการนำเทคโนโลยีมาช่วยให้การปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ เพียงพอกับการใช้งาน	มีการนำเทคโนโลยีมาช่วยให้การปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ
	7.1.3 มีการเก็บ ประมวล ถ่ายทอดข้อมูลความรู้โดยใช้เทคโนโลยีได้อย่างรวดเร็วและถูกต้องเหมาะสม	มีการเก็บ ประมวล ถ่ายทอดข้อมูลความรู้โดยใช้เทคโนโลยีได้
	7.1.4 มีการสร้างองค์ความรู้และเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศที่เป็นพื้นฐานองค์ความรู้ขององค์การ	มีการสร้างองค์ความรู้และเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศที่เป็นพื้นฐานองค์ความรู้ขององค์การ
	7.1.5 มีการแสวงหาเทคโนโลยีทางการสื่อสารมาลดค่าใช้จ่ายในการติดต่อประสานงาน เช่น การส่งข้อความผ่านมือถือ	มีการแสวงหาเทคโนโลยีทางการสื่อสารมาลดค่าใช้จ่ายในการติดต่อประสานงาน(ย้ายไปอยู่องค์ประกอบย่อยเทคโนโลยีพื้นฐานการเรียนรู้)

ตารางที่ 2 (ต่อ)

องค์ประกอบย่อยเดิม	ข้อความตัวบ่งชี้เดิม	ปรับข้อความตัวบ่งชี้ใหม่และคัดสรร
7.1 เทคโนโลยีสารสนเทศ	7.1.6 มีการพัฒนาระบบฐานข้อมูลองค์ความรู้ขององค์การโดยใช้เทคโนโลยี	มีการพัฒนาระบบฐานข้อมูลองค์ความรู้ขององค์การโดยใช้เทคโนโลยี (ย้ายไปอยู่องค์ประกอบย่อยเทคโนโลยีพื้นฐานการเรียนรู้)
	7.1.7 ระบบสารสนเทศช่วยประมวลความรู้และประสบการณ์ของท่านไว้ได้เป็นอย่างดี	มีระบบสารสนเทศช่วยประมวลความรู้และประสบการณ์ไว้ได้เป็นอย่างดี (ย้ายไปอยู่องค์ประกอบย่อยเทคโนโลยีพื้นฐานการเรียนรู้)
	7.1.8 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์การออกแบบมา เพื่อช่วยการเรียนรู้ของท่าน	มีการนำระบบเทคโนโลยีมาออกแบบการเรียนรู้ (ย้ายไปอยู่องค์ประกอบย่อยเทคโนโลยีพื้นฐานการเรียนรู้)
7.2 เทคโนโลยีพื้นฐานการเรียนรู้	7.2.1 บุคลากรมีความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีอื่น ๆ อย่างเหมาะสม	บุคลากรมีความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีอื่น
	7.2.2 มีการอบรม สัมมนาให้กับบุคลากรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านเทคโนโลยี	มีการอบรม สัมมนาให้กับบุคลากรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านเทคโนโลยี
	7.2.3 ศึกษาและแสวงหาแนวทางพัฒนาเทคโนโลยีพื้นฐาน และเทคโนโลยีสมัยใหม่ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน	มีการแสวงหาแนวทางพัฒนาเทคโนโลยีพื้นฐาน และเทคโนโลยีสมัยใหม่ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 2 (ต่อ)

องค์ประกอบย่อยเดิม	ข้อความตัวบ่งชี้เดิม	ปรับข้อความตัวบ่งชี้ใหม่และคัดสรร
7.2 เทคโนโลยีพื้นฐานการเรียนรู้	7.2.4 มีการพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยีที่จำเป็นในการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึง	ตัดออกเพราะข้อความใกล้เคียงกับตัวบ่งชี้ 7.2.2
	7.2.5 บุคลากรสามารถใช้คอมพิวเตอร์ในการสืบค้นข้อมูลทางอินเตอร์เน็ต เพื่อเพิ่มพูนความรู้อย่างสม่ำเสมอ	บุคลากรสามารถใช้คอมพิวเตอร์ในการสืบค้นข้อมูลทางอินเตอร์เน็ต
	7.2.6 บุคลากรสามารถใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารภายในองค์การได้อย่างเหมาะสม	บุคลากรสามารถใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารภายในองค์การได้อย่างเหมาะสม
7.3 ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน	7.3.1 มีการนำวิทยาการคอมพิวเตอร์เข้ามาสนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึง	มีการนำวิทยาการคอมพิวเตอร์เข้ามาสนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึง
	7.3.2 มีการเก็บ ประมวล ซึ่งจะช่วยทำให้มีการกระจายข้อมูลข่าวสารได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็วมากขึ้น	มีการใช้เทคโนโลยีในการจัดเก็บประมวลข้อมูล ซึ่งจะช่วยทำให้มีการกระจายข้อมูลข่าวสารได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็วมากขึ้น
	7.3.3 บุคลากรมีการนำเทคโนโลยีการสื่อสารมาใช้ในการผลิตสื่อด้านการจัดการเรียนการสอนออนไลน์ (E-Learning)	มีการนำเทคโนโลยีการสื่อสารมาใช้ในการผลิตสื่อด้านการจัดการเรียนการสอนออนไลน์ (E-Learning)

ตารางที่ 2 (ต่อ)

องค์ประกอบย่อยเดิม	ข้อความตัวบ่งชี้เดิม	ปรับข้อความตัวบ่งชี้ใหม่และคัดสรร
7.3 ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน	7.3.4 มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม เพื่อช่วยในการปฏิบัติงาน	มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน
	7.3.5 มีการจัดซื้อ จัดหาคอมพิวเตอร์มาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ	มีการจัดซื้อ จัดหาคอมพิวเตอร์มาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ
	7.3.6 มีการนำระบบ LAN มาใช้ในการเชื่อมโยงข้อมูลในองค์การ	มีการนำระบบ LAN มาใช้ในการเชื่อมโยงข้อมูล
	7.3.7 มีการมอบหมายความรับผิดชอบในการบำรุงรักษาอุปกรณ์เทคโนโลยี	มีการมอบหมายความรับผิดชอบในการบำรุงรักษาอุปกรณ์เทคโนโลยี
	7.3.8 ส่งเสริมให้ใช้ประโยชน์ของเทคโนโลยีที่มุ่งไปสู่การพัฒนาคุณภาพนักศึกษาอย่างหลากหลาย เช่น ระบบการทดสอบออนไลน์	มีการใช้เทคโนโลยีในการจัดเก็บข้อมูลความรู้ต่าง ๆ

ภาคผนวก ง

แบบสอบถามเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ

DPU

ตอนที่ 2 ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

คำชี้แจง โปรดพิจารณาว่าตัวบ่งชี้แต่ละตัวบ่งชี้มีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใดต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน ซึ่งมีเกณฑ์การให้คะแนน 4 ระดับ ดังนี้

4. เมื่อข้อคำถามเกี่ยวข้องอย่างชัดเจนกับตัวแปรการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

3. เมื่อข้อคำถามเกี่ยวข้องกับตัวแปรการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ แต่ต้องปรับปรุงเล็กน้อย

2. เมื่อข้อคำถามประเมินไม่ได้ว่า เกี่ยวข้องกับตัวแปรการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ต้องปรับปรุงอีกมาก

1. เมื่อข้อคำถามไม่เกี่ยวข้องกับตัวแปรการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ข้อ	ตัวบ่งชี้	ระดับความเหมาะสม			
		4	3	2	1
องค์ประกอบย่อยที่ 1 ด้านวิสัยทัศน์					
1	มีการกำหนดวิสัยทัศน์เพื่อเป็นทิศทางหรือ เป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน				
2	วิสัยทัศน์เป็นที่รับรู้ร่วมกันของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏและชุมชน				
3	บุคลากรปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์				
4	แผนงานที่ปฏิบัติอยู่มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์				
5	วิสัยทัศน์ขององค์การสอดคล้องกับแนวโน้มการจัดการศึกษาในปัจจุบัน				
6	มีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์				
7	บุคลากรมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์				

ข้อ	ตัวบ่งชี้	ระดับความเหมาะสม			
		4	3	2	1
องค์ประกอบย่อยที่ 2 ด้านพันธกิจ					
1	บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดพันธกิจในการพัฒนางานที่ชัดเจน				
2	การมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์ผลงาน แนวคิดในการให้บริการแก่องค์การอื่น				
3	มีการกำหนดวิธีวัดและประเมินผล ติดตามโครงการ				
4	บุคลากรสามารถพัฒนาแผนงานต่าง ๆ เพื่อเพิ่มพูนองค์ความรู้ และความเชี่ยวชาญที่มีอยู่ได้				
5	มีการจัดสรรงบประมาณที่เหมาะสมกับภารกิจในแผนการปฏิบัติงานประจำปี				
6	มีการปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอน จัดลำดับความสำคัญอย่างเป็นระบบและสามารถตรวจสอบรายละเอียดได้				
7	มีการกำหนดขอบเขตของระบบและเวลาในการทำกิจกรรมได้อย่างเหมาะสมชัดเจน ทำให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างแน่นอน				
8	มีการนำผลประเมินการปฏิบัติงานมาปรับปรุงพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ				
องค์ประกอบย่อยที่ 3 ด้านยุทธศาสตร์					
1	บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเพื่อการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์				
2	การมีส่วนร่วมในการปรับแผนยุทธศาสตร์จากสิ่งที่ได้เรียนรู้มา				
3	มีการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค เพื่อการวางแผนพัฒนางาน				
4	มีการวิเคราะห์นโยบายและการวางแนวทางเพื่อนำนโยบายสู่การปฏิบัติ				
5	มีการจัดทำแผนงาน/โครงการรองรับสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง				
6	มีการกำหนดขอบเขตการปฏิบัติงานให้หน่วยงานจากภายนอกตรวจสอบ/ประเมินได้				
7	มีการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการพัฒนางานอย่างชัดเจน				
8	มีการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อตอบสนองต่อกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ				

ข้อ	ตัวบ่งชี้	ระดับความเหมาะสม			
		4	3	2	1
องค์ประกอบย่อยที่ 3 ด้านยุทธศาสตร์					
9	มีการพัฒนาองค์ความรู้ให้บุคลากรทั้งระบบ				
10	มีการพัฒนาบุคลากรโดยมุ่งเน้นการส่งผลต่อคุณภาพของนักศึกษาในองค์กร				
11	มีการสนับสนุนให้บุคลากรการจัดทำแผนพัฒนาตนเองในการเพิ่มความสามารถและสมรรถนะของบุคลากร				
12	มีการกำหนดนโยบายและมาตรการการพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจน				
องค์ประกอบย่อยที่ 4 ด้านการแสวงหาความรู้					
1	มีการสืบค้นข้อมูลเพื่อปรับปรุงในกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ				
2	มีการแสวงหาความรู้จากภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย และภูมิปัญญาสากลมาพัฒนางาน				
3	มีการวิเคราะห์ ตีความ และจำแนกประเภทของข้อมูลได้อย่างชัดเจน				
4	รวบรวมสารสนเทศที่เป็นแนวโน้มจากภายนอกซึ่งอาจมีผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏในอนาคต				
5	ส่งเสริมให้บุคลากรแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อแสวงหาข้อมูลองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน				
6	แสวงหาผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขามาให้ความรู้เพิ่มเติมแก่บุคลากร				
7	ยอมรับข้อมูล และแสวงหาประสบการณ์ใหม่ ๆ เพื่อนำมาพัฒนาวิธีการคิดร้างสรรค์				
องค์ประกอบย่อยที่ 5 ด้านการสร้างความรู้					
1	มีการสร้างสรรค์ความรู้ให้เกิดประโยชน์ในงานของตนเอง				
2	มีการคิดค้นนวัตกรรมและสื่อการสอนใหม่ ๆ				
3	มีการกระตุ้นให้บุคลากรสร้างนวัตกรรม และองค์ความรู้ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์การ				
4	มีการเทียบเคียงในการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศกับหน่วยงานอื่น				
5	เปิดโอกาสในการเสริมสร้างความรู้ตนเอง				
6	สนับสนุนให้บุคลากรได้มีโอกาสรวมกลุ่มกันศึกษาหรือพัฒนางานในเรื่องที่สนใจ				

ข้อ	ตัวบ่งชี้	ระดับความเหมาะสม			
		4	3	2	1
องค์ประกอบย่อยที่ 6 ด้านการจัดเก็บความรู้					
1	มีวิธีการรวบรวมข้อมูลความรู้ด้วยวิธีการต่างๆ อย่างมีระบบ				
2	ส่งเสริมให้มีการจัดเก็บข้อมูลความรู้เป็นระบบ เพื่อความสะดวกต่อการค้นหาที่จะนำความรู้ไปใช้ให้เหมาะสมต่อการใช้งาน				
3	มีการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ หมวดหมู่เพื่อให้บุคลากรในองค์การเข้ามาสืบค้นได้ตามความต้องการ				
4	มีการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการจัดเก็บข้อมูล				
องค์ประกอบย่อยที่ 7 ด้านการถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์					
1	มีความสามารถถ่ายโอนความรู้ไปยังบุคลากรอื่น				
2	มีการกระจายความรู้และถ่ายทอดทั่วทั้งองค์การ				
3	มีการถ่ายโอนความรู้ผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่างๆ				
4	มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในองค์การ				
5	มีการนำองค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัยมาใช้ในการพัฒนางาน				
6	เขียนระบุความต้องการ สร้างความเข้าใจความคิดของตนเองให้ผู้อื่นเข้าใจได้				
7	มีการนำความรู้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มาใช้ในการพัฒนางาน				
องค์ประกอบย่อยที่ 8 ด้านการบริหารจัดการ					
1	มีระบบการบริหารและระบบการปฏิบัติงานที่มีมาตรฐาน				
2	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาความคิดให้สอดคล้องกับเหตุการณ์ปัจจุบัน และนำมาปฏิบัติงานได้				
3	ผู้บริหารส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน ประสานผลประโยชน์ขององค์การ				
4	มีทัศนคติและท่าทีที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน				
5	ผู้บริหารมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงานทุกหน่วยงาน				
6	มีการจัดระบบธุรการที่สนับสนุนการบริหารและติดตามงาน				
7	มีการทำงานกันเป็นทีมเหมาะสมกับภารงานและความรู้				
8	มีการจัดระบบและกลไกการประกันคุณภาพภายใน				

ข้อ	ตัวบ่งชี้	ระดับความเหมาะสม			
		4	3	2	1
องค์ประกอบย่อยที่ 8 ด้านการบริหารจัดการ					
9	มีการสร้างบัณฑิตที่มีความรู้คู่คุณธรรม สำนึกในความเป็นไทย ความรักและผูกพันต่อท้องถิ่นอีกทั้งส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต				
10	มีการบริหารจัดการให้เป็นไปตามแผนพัฒนาการศึกษา				
11	เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ				
องค์ประกอบย่อยที่ 9 ด้านการดำเนินการจัดการ					
1	มีการรายงานผลการดำเนินงานและประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงานตามเป้าหมายให้ผู้เกี่ยวข้องรับทราบเป็นระยะ ๆ				
2	มีการประสานความร่วมมือและช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างองค์การอื่นทั้งในและต่างประเทศ				
3	มีการระดมความคิดให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ ทำให้เกิดยุทธศาสตร์และการปฏิบัติงานใหม่ ๆ				
4	ปรับความคิดของตนเองให้เข้ากับความคิดของเพื่อนร่วมงานได้				
5	มีการจัดระบบการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์การได้อย่างรวดเร็วและทันสมัย				
6	มีการทบทวนการปฏิบัติงานนำผลมาใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับในการพัฒนางาน				
7	มีการนำข้อเสนอแนะของผู้รับบริการมาปรับปรุงพัฒนาคุณภาพองค์การ				
8	มีการตรวจสอบการจัดสรรและค่าใช้จ่ายงบประมาณ				
องค์ประกอบย่อยที่ 10 ด้านภาวะผู้นำ					
1	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำทางวิชาการ				
2	มีการสนับสนุนการเรียนรู้และความก้าวหน้าของบุคลากรในองค์การ				
3	ผู้บริหารมีการสนับสนุนและส่งเสริมการจัดตั้งทีมงาน				
4	ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสอธิบายความคืบหน้าและอุปสรรคในการทำงานได้				
5	ผู้บริหารมีการสนับสนุนทรัพยากร และงบประมาณเพื่อการเรียนรู้และการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ				

ข้อ	ตัวบ่งชี้	ระดับความเหมาะสม			
		4	3	2	1
องค์ประกอบย่อยที่ 10 ด้านภาวะผู้นำ					
6	ผู้บริหารเป็นผู้ช่วยเหลือและสนับสนุนให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ				
7	ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจด้วยการเพิ่มอำนาจปฏิบัติงานแก่บุคลากรในองค์การได้อย่างเหมาะสม				
8	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพ				
9	ผู้บริหารเป็นแบบอย่างด้านคุณธรรม				
10	ผู้บริหารส่งเสริมพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง				
องค์ประกอบย่อยที่ 11 ด้านบรรยากาศในการทำงาน					
1	มีการจัดบรรยากาศภายในสำนักงานให้ดูเหมาะสมในการปฏิบัติงาน				
2	จัดบรรยากาศบริเวณรอบภายนอกให้ร่มรื่น สะอาด และน่าอยู่				
3	จัดบรรยากาศในการปรึกษาหารือและช่วยเหลือในการพัฒนางาน				
4	บุคลากรอุทิศตนในการปฏิบัติงาน				
5	บุคลากรมีความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน				
6	บุคลากรสามารถทำงานเป็นทีมสู่เป้าหมายตามวิสัยทัศน์ขององค์การ				
7	บุคลากรยอมรับในความสามารถและความแตกต่างระหว่างบุคคล				
8	ทีมงานฝ่ายบริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏมีการมอบหมายงานการปฏิบัติงานสู่ทีมงานระดับล่างอย่างเหมาะสม				
9	บุคลากรสามารถปฏิบัติงานแทนกันได้				
10	มีการนิเทศ ติดตาม แนะนำช่วยเหลือซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอ				
องค์ประกอบย่อยที่ 12 ด้านการจูงใจ					
1	ผู้บริหารมีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน				
2	ผู้บริหารเปิดโอกาสในการพัฒนาตามความต้องการของบุคลากร				
3	ผู้บริหารมีการเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์				

ข้อ	ตัวบ่งชี้	ระดับความเหมาะสม			
		4	3	2	1
องค์ประกอบย่อยที่ 12 ด้านการจูงใจ					
4	ผู้บริหารมีการยกย่องชมเชยและเสนอความดีความชอบ และให้รางวัล				
5	ผู้บริหารมีการกระตุ้นให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน				
องค์ประกอบย่อยที่ 13 ด้านวัฒนธรรมองค์การ					
1	บุคลากรประพฤติ ปฏิบัติงานอย่างมีความมุ่งมั่นตั้งใจจนงานสำเร็จ				
2	มีการจัดการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน				
3	บุคลากรกล้าเสี่ยงและนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ร่วมกัน				
4	บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีมด้วยความสมัครใจ				
5	บุคลากรสร้างบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงานในเชิงบวก				
6	สนับสนุนให้บุคลากรมีปฏิสัมพันธ์เพื่อสร้างวัฒนธรรมใหม่อันดีงามร่วมกัน				
7	บุคลากรแสดงการชื่นชมยินดีต่อผู้อื่นมากกว่าการตำหนิ				
องค์ประกอบย่อยที่ 14 ด้านโครงสร้างองค์การ					
1	มีการจัดโครงสร้างการบริหารงาน ความรับผิดชอบ ของหน่วยงานต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมชัดเจน				
2	มีการกระจายอำนาจในการทำงาน				
3	บุคลากรต่างทำหน้าที่ของตนอย่างประสานสัมพันธ์กับฝ่ายอื่น ๆ				
4	มีการจัดโครงสร้างที่มีโอกาสติดต่อกับบุคคลภายนอกได้				
5	มีความร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ				
6	มีการกำหนดตัวบุคลากรที่รับผิดชอบงานสอดคล้องกับความรู้ ความสามารถ				
7	มีการรายงาน การกำหนดความสัมพันธ์ของสายงานบังคับบัญชา				
8	มีการตัดสินใจ มีความเป็นอิสระในการทำงาน				
9	มีความคล่องตัวในการประสานงานกับทีมข้ามสายงานหรือระหว่างฝ่ายอื่นๆ				

ข้อ	ตัวบ่งชี้	ระดับความเหมาะสม			
		4	3	2	1
องค์ประกอบย่อยที่ 15 ด้านระบบองค์การ					
1	ระบบการปฏิบัติงานสอดประสานกันอย่างดีกับทุกหน่วยงาน				
2	มีระบบเสริมขวัญกำลังใจที่ดี				
3	มีมาตรฐานที่สามารถตรวจสอบการเรียนรู้ของบุคลากรได้				
4	มีการส่งบุคลากรเข้าอบรมให้เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ				
5	มีการจัดระบบติดต่อประสานงานภายในที่สะดวกรวดเร็ว				
6	มีมาตรฐานและตัวชี้วัดวัดความสำเร็จขององค์การ				
7	มีระบบการกำกับ ติดตาม และประเมินผลสัมฤทธิ์ที่มีประสิทธิภาพ				
องค์ประกอบย่อยที่ 16 ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ					
1	มีกระบวนการจัดการความรู้ โดยการใช้เทคโนโลยี				
2	มีการนำเทคโนโลยีมาช่วยให้การปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ				
3	มีการเก็บ ประมวล ถ่ายทอดข้อมูลความรู้โดยใช้เทคโนโลยีได้				
4	มีการสร้างองค์ความรู้และเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศที่เป็นพื้นฐานองค์ความรู้ขององค์การ				
องค์ประกอบย่อยที่ 17 ด้านเทคโนโลยีพื้นฐานการเรียนรู้					
1	มีการแสวงหาเทคโนโลยีทางการสื่อสารมาลดค่าใช้จ่ายในการติดต่อประสานงาน				
2	มีการพัฒนาระบบฐานข้อมูลองค์ความรู้ขององค์การโดยใช้เทคโนโลยี				
3	มีระบบสารสนเทศช่วยประมวลความรู้และประสบการณ์ไว้ได้เป็นอย่างดี				
4	มีการนำระบบเทคโนโลยีมาออกแบบการเรียนรู้				
5	บุคลากรมีความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีอื่น				
6	มีการอบรม สัมมนาให้กับบุคลากรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านเทคโนโลยี				
7	มีการแสวงหาแนวทางพัฒนาเทคโนโลยีพื้นฐาน และเทคโนโลยีสมัยใหม่ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน				

ข้อ	ตัวบ่งชี้	ระดับความเหมาะสม			
		4	3	2	1
องค์ประกอบย่อยที่ 17 ด้านเทคโนโลยีพื้นฐานการเรียนรู้					
8	บุคลากรสามารถใช้คอมพิวเตอร์ในการสืบค้นข้อมูลทางอินเตอร์เน็ต				
9	บุคลากรสามารถใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารภายในองค์การได้อย่างเหมาะสม				
องค์ประกอบย่อยที่ 18 ด้านระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน					
1	มีการนำวิทยาการคอมพิวเตอร์เข้ามาสนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึง				
2	มีการใช้เทคโนโลยีในการจัดเก็บ ประมวลข้อมูล ซึ่งจะช่วยทำให้มีการกระจายข้อมูลข่าวสารได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็วมากขึ้น				
3	มีการนำเทคโนโลยีการสื่อสารมาใช้ในการผลิตสื่อด้านการจัดการเรียนการสอนออนไลน์ (E-Learning)				
4	มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน				
5	มีการจัดซื้อ จัดหาคอมพิวเตอร์มาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ				
6	มีการนำระบบ LAN มาใช้ในการเชื่อมโยงข้อมูล				
7	มีการมอบหมายความรับผิดชอบในการบำรุงรักษาอุปกรณ์เทคโนโลยี				
8	มีการใช้เทคโนโลยีในการจัดเก็บข้อมูลความรู้ต่าง ๆ				

ภาคผนวก จ

ผลการประเมินความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา

และความเชื่อมั่น

DPU

ตารางที่ 3 ผลการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา

องค์ประกอบหลัก	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	ค่า CVI
1. การคิดเชิงระบบ	0.89	0.93	0.85	0.89	0.93	0.90
2. การเป็นบุคคลรอบรู้	1.00	0.92	1.00	1.00	1.00	0.98
3. การมีแบบแผนความคิด	0.93	0.84	0.93	0.89	0.89	0.90
4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
5. การปรับเปลี่ยนองค์การ	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
6. การใช้เทคโนโลยี	0.96	0.94	0.95	0.95	0.95	0.95
รวมคุณภาพแบบสอบถามทั้งฉบับ	0.96	0.94	0.96	0.96	0.96	0.96

ตารางที่ 4 ผลการตรวจสอบความเชื่อมั่น

องค์ประกอบหลัก	ค่าความเชื่อมั่น
1. การคิดเชิงระบบ	0.90
2. การเป็นบุคคลรอบรู้	0.96
3. การมีแบบแผนความคิด	0.95
4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	0.94
5. การปรับเปลี่ยนองค์การ	0.92
6. การใช้เทคโนโลยี	0.95
รวมคุณภาพแบบสอบถามทั้งฉบับ	0.94

ภาคผนวก ฉ

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

DPU

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

.....

คำชี้แจง

1. **แบบสอบถามนี้มีทั้งหมด จำนวน 8 หน้า**
2. **แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน ประกอบด้วย**

   ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

   ตอนที่ 2 ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
3. **ผู้ตอบแบบสอบถาม** คือ ผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัยราชภัฏ ผู้บริหารระดับคณะ และอาจารย์ที่ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้/การจัดการความรู้
4. **ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย**

   ในการวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนี้ ผู้วิจัยคาดว่าผลการวิจัยสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีศักยภาพในการพัฒนาองค์การให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และมีศักยภาพในการแข่งขันในระดับสูงสุด จึงขอความอนุเคราะห์ท่านได้โปรดตอบข้อคำถามทุกข้อตามความคิดเห็นที่เป็นจริงของท่านโดยไม่ต้องระบุชื่อผู้ตอบ
5. **การส่งแบบสอบถามคืน**

   ขอความอนุเคราะห์ท่านรวบรวมส่งแบบสอบถามคืนผู้วิจัย ภายในวันที่ 30 มิถุนายน 2554 ด้วยจักเป็นพระคุณอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูง

(นายวิชิต แสงสว่าง)

นักศึกษาปริญญาเอกสาขาการจัดการการศึกษา

มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☐ หน้าข้อความตามสภาพความเป็นจริง

1. ตำแหน่งปัจจุบัน

☐ อธิการบดี

☐ รองอธิการบดี

☐ ผู้ช่วยอธิการบดี

☐ คณบดี

☐ รองคณบดี

☐ ผู้ช่วยคณบดี

☐ อาจารย์ที่ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้/การจัดการความรู้

2. เพศ

☐ ชาย

☐ หญิง

3. ประสบการณ์ในการทำงาน

☐ น้อยกว่า 10 ปี

☐ 10 – 20 ปี

☐ 20 – 30 ปี

☐ 30 ปีขึ้นไป

4. วุฒิการศึกษา

☐ ปริญญาเอก

☐ ปริญญาโท

☐ ปริญญาตรี

5. หน่วยงานที่ท่านสังกัด

☐ สำนักงานอธิการบดี ☐ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

☐ คณะวิทยาการจัดการ ☐ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

☐ คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม ☐ คณะครุศาสตร์

DPU

ตอนที่ 2 ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

คำชี้แจง โปรดแสดงความคิดเห็นว่า ตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบต่อไปนี้มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏของท่านมากน้อยเพียงใด โปรดใส่คะแนน 0 – 10 ซึ่งตรงกับความคิดเห็นของท่าน

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

น้อยที่สุด ← ปานกลาง → มากที่สุด

ระดับความคิดเห็น

ข้อ	ข้อความ	คะแนน
องค์ประกอบย่อยที่ 1 ด้านวิสัยทัศน์		
1	บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์เพื่อเป็นทิศทางหรือ เป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน	
2	วิสัยทัศน์เป็นที่รับรู้ร่วมกันของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏและชุมชน	
3	วิสัยทัศน์ขององค์การสอดคล้องกับการจัดการศึกษาตาม พ.ร.บ.การศึกษา	
4	มีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์	
5	บุคลากรมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์	
องค์ประกอบย่อยที่ 2 ด้านพันธกิจ		
1	บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดพันธกิจในการพัฒนางานที่ชัดเจน	
2	มีการกำหนดวิธีวัดและประเมินผล ติดตามโครงการ	
3	บุคลากรสามารถพัฒนาแผนงานต่าง ๆ เพื่อเพิ่มพูนองค์ความรู้ และความเชี่ยวชาญที่มีอยู่ได้	
4	มีการจัดสรรงบประมาณที่เหมาะสมกับภารกิจในแผนการปฏิบัติงานประจำปี	
5	มีการปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอน จัดลำดับความสำคัญอย่างเป็นระบบและสามารถตรวจสอบรายละเอียดได้	
6	มีการนำผลประเมินการปฏิบัติงานมาปรับปรุงพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ	
องค์ประกอบย่อยที่ 3 ด้านยุทธศาสตร์		
1	บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น เพื่อการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์	
2	มีการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อการวางแผนพัฒนางาน	

ข้อ	ข้อความ	คะแนน
องค์ประกอบย่อยที่ 3 ด้านยุทธศาสตร์		
3	มีการวิเคราะห์นโยบายและการวางแนวทางเพื่อนำนโยบายสู่การปฏิบัติ	
4	มีการจัดทำแผนงาน/โครงการรองรับสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง	
5	มีการกำหนดขอบเขตการปฏิบัติงานให้หน่วยงานจากภายนอกตรวจสอบ/ประเมินได้	
6	มีการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการพัฒนางานอย่างชัดเจน	
7	มีการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อตอบสนองต่อกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	
8	มีการพัฒนาองค์ความรู้ให้บุคลากรทั้งระบบ	
9	มีการพัฒนาบุคลากรโดยมุ่งเน้นการส่งผลต่อคุณภาพของนักศึกษาในองค์การ	
10	มีการสนับสนุนให้บุคลากรการจัดทำแผนพัฒนาตนเองในการเพิ่มความสามารถและสมรรถนะของบุคลากร	
11	มีการกำหนดนโยบายและมาตรการการพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจน	
องค์ประกอบย่อยที่ 4 ด้านการแสวงหาความรู้		
1	มีการสืบค้นข้อมูลเพื่อปรับปรุงในกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ	
2	มีการแสวงหาความรู้จากภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย และภูมิปัญญาสากลมาพัฒนางาน	
3	มีการวิเคราะห์ ตีความ และจำแนกประเภทของข้อมูลที่ได้สืบค้นได้อย่างชัดเจน	
4	รวบรวมสารสนเทศที่เป็นแนวโน้มจากภายนอกซึ่งอาจมีผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏในอนาคต	
5	ส่งเสริมให้บุคลากรแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อแสวงหาข้อมูลองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน	
6	แสวงหาผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขามาให้ความรู้เพิ่มเติมแก่บุคลากร	
7	ยอมรับข้อมูล และแสวงหาประสบการณ์ใหม่ ๆ เพื่อนำมาพัฒนากระบวนการคิดอย่างสร้างสรรค์	
องค์ประกอบย่อยที่ 5 ด้านการสร้างความรู้		
1	มีการสร้างสรรค์ความรู้ให้เกิดประโยชน์ในงานของตนเอง	
2	มีการคิดค้นนวัตกรรมและสื่อการสอนใหม่ ๆ	
3	มีการกระตุ้นให้บุคลากรสร้างนวัตกรรม และองค์ความรู้ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์การ	
4	มีการเปรียบเทียบในการปฏิบัติงานกับเกณฑ์มาตรฐานที่มีอยู่	

ข้อ	ข้อความ	คะแนน
องค์ประกอบย่อยที่ 5 ด้านการสร้างความรู้		
5	เปิดโอกาสในการเสริมสร้างความรู้ตนเอง	
6	สนับสนุนให้บุคลากรได้มีโอกาสรวมกลุ่มกันศึกษาหรือพัฒนางานในเรื่องที่สนใจ	
องค์ประกอบย่อยที่ 6 ด้านการจัดเก็บความรู้		
1	มีวิธีการรวบรวมข้อมูลความรู้ด้วยวิธีการต่างๆ อย่างมีระบบ	
2	ส่งเสริมให้มีการจัดเก็บข้อมูลความรู้เป็นระบบ เพื่อความสะดวกต่อการค้นหาที่จะนำความรู้ไปใช้ให้เหมาะสมต่อการใช้งาน	
3	มีการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ หมวดหมู่เพื่อให้บุคลากรในองค์การเข้ามาสืบค้นได้ตามความต้องการ	
4	มีการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการจัดเก็บข้อมูล	
องค์ประกอบย่อยที่ 7 ด้านการถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์		
1	มีความสามารถถ่ายโอนความรู้ไปยังบุคลากรอื่น	
2	มีการกระจายความรู้และถ่ายทอดทั่วทั้งองค์การ	
3	มีการถ่ายโอนความรู้ผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่างๆ	
4	มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในองค์การ	
5	มีการนำองค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัยมาใช้ในการพัฒนางาน	
6	เขียนระบุความต้องการ สร้างความเข้าใจความคิดของตนเองให้ผู้อื่นเข้าใจได้	
7	มีการนำความรู้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มาใช้ในการพัฒนางาน	
องค์ประกอบย่อยที่ 8 ด้านการบริหารจัดการ		
1	มีระบบการบริหารและระบบการปฏิบัติงานที่มีมาตรฐาน	
2	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาความคิดให้สอดคล้องเหตุการณ์ปัจจุบัน และนำมาปฏิบัติงานได้	
3	ผู้บริหารส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน ประสานผลประโยชน์ขององค์การ	
4	ผู้บริหารมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงานทุกหน่วยงาน	
5	มีการจัดระบบธุรการที่สนับสนุนการบริหารและติดตามงาน	
6	มีการทำงานกันเป็นทีมเหมาะสมกับภารงานและความรู้	

ข้อ	ข้อความ	คะแนน
องค์ประกอบย่อยที่ 8 ด้านการบริหารจัดการ		
7	มีการจัดระบบและกลไกการประกันคุณภาพภายใน	
8	มีการบริหารจัดการให้เป็นไปตามแผนพัฒนาการศึกษา	
9	เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ	
องค์ประกอบย่อยที่ 9 ด้านการดำเนินการจัดการ		
1	มีการรายงานผลการดำเนินงานและประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงานตามเป้าหมายให้ผู้เกี่ยวข้องรับทราบเป็นระยะ ๆ	
2	มีการประสานความร่วมมือและช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างองค์การอื่นทั้งในและต่างประเทศ	
3	มีการระดมความคิดให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ ทำให้เกิดยุทธศาสตร์และการปฏิบัติงานใหม่ ๆ	
4	มีการจัดระบบการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์การได้อย่างรวดเร็วและทันสมัย	
5	มีการทบทวนการปฏิบัติงานนำผลมาใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับในการพัฒนางาน	
6	มีการนำข้อเสนอแนะของผู้รับบริการมาปรับปรุงพัฒนาคุณภาพองค์การ	
7	มีการตรวจสอบการจัดสรรและใช้จ่ายงบประมาณ	
องค์ประกอบย่อยที่ 10 ด้านภาวะผู้นำ		
1	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำทางวิชาการ	
2	มีการสนับสนุนการเรียนรู้และความก้าวหน้าของบุคลากรในองค์การ	
3	ผู้บริหารมีการสนับสนุนและส่งเสริมการจัดตั้งทีมงาน	
4	ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสอธิบายความคืบหน้าและอุปสรรคในการทำงานได้	
5	ผู้บริหารมีการสนับสนุนทรัพยากร และงบประมาณเพื่อการเรียนรู้และการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ	
6	ผู้บริหารเป็นผู้ช่วยเหลือและสนับสนุนให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ	
7	ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจด้วยการเพิ่มอำนาจปฏิบัติงานแก่บุคลากรในองค์การได้อย่างเหมาะสม	

ข้อ	ข้อความ	คะแนน
องค์ประกอบย่อยที่ 10 ด้านภาวะผู้นำ		
8	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพ	
9	ผู้บริหารเป็นแบบอย่างด้านคุณธรรม	
10	ผู้บริหารส่งเสริมพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง	
องค์ประกอบย่อยที่ 11 ด้านบรรยากาศในการทำงาน		
1	มีการจัดบรรยากาศภายในสำนักงานให้ดูเหมาะสมในการปฏิบัติงาน	
2	จัดบรรยากาศบริเวณรอบภายนอกให้ร่มรื่น สะอาด และน่าอยู่	
3	จัดบรรยากาศในการปรึกษาหารือและช่วยเหลือในการพัฒนางาน	
4	บุคลากรอุทิศตนในการปฏิบัติงาน	
5	บุคลากรมีความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน	
6	บุคลากรสามารถทำงานเป็นทีมสู่เป้าหมายตามวิสัยทัศน์ขององค์การ	
7	บุคลากรยอมรับในความสามารถและความแตกต่างระหว่างบุคคล	
8	ทีมงานฝ่ายบริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏมีการมอบหมายงาน การปฏิบัติงานสู่ทีมงานระดับล่างอย่างเหมาะสม	
9	บุคลากรสามารถปฏิบัติงานแทนกันได้	
10	มีการนิเทศ ติดตาม แนะนำช่วยเหลือซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอ	
องค์ประกอบย่อยที่ 12 ด้านการจูงใจ		
1	ผู้บริหารมีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	
2	ผู้บริหารเปิดโอกาสในการพัฒนาตามความต้องการของบุคลากร	
3	ผู้บริหารมีการเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	
4	ผู้บริหารมีการยกย่องชมเชยและเสนอความดีความชอบ และให้รางวัล	
5	ผู้บริหารมีการกระตุ้นให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน	
องค์ประกอบย่อยที่ 13 ด้านวัฒนธรรมองค์การ		
1	บุคลากรประพฤติ ปฏิบัติงานอย่างมีความมุ่งมั่นตั้งใจจนงานสำเร็จ	
2	มีการจัดการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน	
3	บุคลากรกล้าเสี่ยงและนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ร่วมกัน	
4	บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีมด้วยความสมัครใจ	

ข้อ	ข้อความ	คะแนน
องค์ประกอบย่อยที่ 13 ด้านวัฒนธรรมองค์การ		
5	บุคลากรสร้างบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงานในเชิงบวก	
6	สนับสนุนให้บุคลากรมีปฏิสัมพันธ์เพื่อสร้างวัฒนธรรมใหม่อันดีงามร่วมกัน	
7	บุคลากรแสดงการชื่นชมยินดีต่อผู้อื่นมากกว่าการตำหนิ	
องค์ประกอบย่อยที่ 14 ด้านโครงสร้างองค์การ		
1	มีการจัดโครงสร้างการบริหารงาน ความรับผิดชอบ ของหน่วยงานต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมชัดเจน	
2	มีการกระจายอำนาจในการทำงาน	
3	บุคลากรต่างทำหน้าที่ของตนอย่างประสานสัมพันธ์กับฝ่ายอื่น ๆ	
4	มีการจัดโครงสร้างที่มีโอกาสติดต่อกับบุคคลภายนอกได้	
5	มีความร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ	
6	มีการกำหนดตัวบุคลากรที่รับผิดชอบงานสอดคล้องกับความรู้ความสามารถ	
7	มีการรายงาน การกำหนดความสัมพันธ์ของสายงานบังคับบัญชา	
8	มีการตัดสินใจ มีความเป็นอิสระในการทำงาน	
9	มีความคล่องตัวในการประสานงานกับทีมข้ามสายงานหรือระหว่างฝ่ายอื่นๆ	
องค์ประกอบย่อยที่ 15 ด้านระบบองค์การ		
1	ระบบการปฏิบัติงานสอดประสานกันอย่างดีกับทุกหน่วยงาน	
2	มีระบบเสริมขวัญกำลังใจที่ดี	
3	มีมาตรฐานที่สามารถตรวจสอบการเรียนรู้ของบุคลากรได้	
4	มีการส่งบุคลากรเข้าอบรมให้เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ	
5	มีการจัดระบบติดต่อประสานงานภายในที่สะดวกรวดเร็ว	
6	มีมาตรฐานและตัวชี้วัดวัดความสำเร็จขององค์การ	
7	มีระบบการกำกับ ติดตาม และประเมินผลสัมฤทธิ์ที่มีประสิทธิภาพ	
องค์ประกอบย่อยที่ 16 ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ		
1	มีกระบวนการจัดการความรู้ โดยการใช้เทคโนโลยี	
2	มีการนำเทคโนโลยีมาช่วยให้การปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ	
3	มีการเก็บ ประมวล ถ่ายทอดข้อมูลความรู้โดยใช้เทคโนโลยีได้	
4	มีการสร้างองค์ความรู้และเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศที่เป็นพื้นฐานองค์ความรู้ขององค์การ	

ข้อ	ข้อความ	คะแนน
องค์ประกอบย่อยที่ 17 ด้านเทคโนโลยีพื้นฐานการเรียนรู้		
1	มีการแสวงหาเทคโนโลยีทางการสื่อสารมาลดค่าใช้จ่ายในการติดต่อประสานงาน	
2	มีการพัฒนาระบบฐานข้อมูลองค์ความรู้ขององค์การโดยใช้เทคโนโลยี	
3	มีระบบสารสนเทศช่วยประมวลความรู้และประสบการณ์ไว้ได้เป็นอย่างดี	
4	มีการนำระบบเทคโนโลยีมาออกแบบการเรียนรู้	
5	บุคลากรมีความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีอื่น	
6	มีการอบรม สัมมนาให้กับบุคลากรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านเทคโนโลยี	
7	มีการแสวงหาแนวทางพัฒนาเทคโนโลยีพื้นฐาน และเทคโนโลยีสมัยใหม่ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน	
องค์ประกอบย่อยที่ 18 ด้านระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน		
1	มีการนำวิทยาการคอมพิวเตอร์เข้ามาสนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึง	
2	มีการใช้เทคโนโลยีในการจัดเก็บ ประมวลข้อมูล ซึ่งจะช่วยทำให้มีการกระจายข้อมูลข่าวสารได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็วมากขึ้น	
3	มีการนำเทคโนโลยีการสื่อสารมาใช้ในการผลิตสื่อด้านการจัดการเรียนการสอนออนไลน์ (E-Learning)	
4	มีการจัดซื้อ จัดหาคอมพิวเตอร์มาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ	
5	มีการนำระบบ LAN มาใช้ในการเชื่อมโยงข้อมูล	
6	มีการมอบหมายความรับผิดชอบในการบำรุงรักษาอุปกรณ์เทคโนโลยี	

ภาคผนวก ช

การแสดงจำนวนแบบสอบถามที่ตรวจสอบแล้วได้ฉบับสมบูรณ์

ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 40 แห่ง

DPU

ตารางที่ จำนวนแบบสอบถามที่ตรวจสอบแล้วได้ฉบับสมบูรณ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 40 แห่ง

ที่	ชื่อมหาวิทยาลัย	ประชากร	จำนวนส่งแบบสอบถาม	จำนวนที่ได้แบบสอบถามคืน	ตรวจสอบฉบับสมบูรณ์
1	มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่	47	9	9	9
2	มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย	48	9	9	9
3	มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร	47	9	9	9
4	มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์	48	9	9	9
5	มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง	49	9	9	9
6	มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย	47	9	9	9
7	มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม	49	9	9	9
8	มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์	48	9	9	9
9	มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต	49	9	9	9
10	มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร	48	9	9	9
11	มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา	48	9	9	9
12	มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี	49	9	9	9
13	มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทเกษม	47	9	9	9
14	มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา	49	9	9	9
15	มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี	47	9	9	9
16	มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา	48	9	9	9
17	มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต	49	9	9	9
18	มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช	48	9	9	9
19	มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี	49	9	9	9
20	มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง	46	9	9	9
21	มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา	49	9	9	9
22	มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม	48	9	9	9
23	มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี	49	9	9	9
24	มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี	48	9	9	9
25	มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์	47	9	9	9

ที่	ชื่อมหาวิทยาลัย	ประชากร	จำนวนส่งแบบสอบถาม	จำนวนที่ได้แบบสอบถามคืน	ตรวจสอบฉบับสมบูรณ์
26	มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา	49	9	9	9
27	มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี	47	9	9	9
28	มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์	46	9	9	9
29	มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ	47	9	9	9
30	มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ	46	9	9	9
31	มหาวิทยาลัยราชภัฏนครพนม	47	9	9	9
32	มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด	48	9	9	9
33	มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี	46	9	9	9
34	มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์	49	9	9	9
35	มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์	46	9	9	9
36	มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา	47	9	9	9
37	มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี	49	9	9	9
38	มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร	47	9	9	9
39	มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม	48	9	9	9
40	มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์	49	9	9	9
รวม		1912	360	360	360

ภาคผนวก ซ

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับ 1

ด้วยโปรแกรม LISREL

DPU

ผลการวิเคราะห์องค์การแห่งการเรียนรู้

Chi-Square=48.49, df=35, P-value=0.06434, RMSEA=0.035

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้านองค์ประกอบหลักที่ 1 ด้านการคิดเชิงระบบ

Chi-Square=58.34, df=47, P-value=0.12407, RMSEA=0.028

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้านวิสัยทัศน์

Chi-Square=1.67, df=2, P-value=0.43287, RMSEA=0.000, GFI=1.00, AGFI=0.98, SRMR=0.008

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้านพันธกิจ

Chi-Square=2.85, df=3, P-value=0.41526, RMSEA=0.000, GFI=1.00, AGFI=0.98, SRMR=0.009

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้านยุทธศาสตร์

Chi-Square=21.35, df=16, P-value=0.16542, RMSEA=0.032, GFI=0.99, AGFI=0.95, SRMR=-.012

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้านองค์ประกอบหลักที่ 2 ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้

Chi-Square=108.56, df=87, P-value=0.05874, RMSEA=0.028

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้านการแสวงหาความรู้

Chi-Square=7.23, df=5, P-value=0.20389, RMSEA=0.037, GFI=0.99, AGFI=0.96, SRMR=0.007

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้านการสร้างความรู้

Chi-Square=5.10, df=3, P-value=0.16470, RMSEA=0.047, GFI=0.99, AGFI=0.96, SRMR=0.008

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้านการจัดเก็บความรู้

Chi-Square=5.28, df=3, P-value=0.15251, RMSEA=0.049, GFI=0.99, AGFI=0.97, SRMR=0.010

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้านการถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์

Chi-Square=10.27, df=6, P-value=0.11367, RMSEA=0.047, GFI=0.99, AGFI=0.96, SRMR=0.008

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้านองค์ประกอบหลักที่ 1 ด้านการมีแบบแผนความคิด

Chi-Square=46.97, df=34, P-value=0.06858, RMSEA=0.035

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้านการบริหารจัดการ

Chi-Square=14.53, df=10, P-value=0.15026, RMSEA=0.038, GFI=0.99, AGFI=0.95, SRMR=0.009

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้านการดำเนินการจัดการ

Chi-Square=11.94, df=8, P-value=0.15404, RMSEA=0.039, GFI=0.99, AGFI=0.96, SRMR=0.010

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้านองค์ประกอบหลักที่ 4 ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

Chi-Square=65.95, df=53, P-value=0.10909, RMSEA=0.028

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้านภาวะผู้นำ

Chi-Square=20.94, df=13, P-value=0.07419, RMSEA=0.044, GFI=0.99, AGFI=0.95, SRMR=0.009

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้านบรรยากาศในการทำงาน

Chi-Square=13.30, df=10, P-value=0.20736, RMSEA=0.032, GFI=0.99, AGFI=0.95, SRMR=0.011

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้านการจูงใจ

Chi-Square=0.18, df=1, P-value=0.66766, RMSEA=0.000, GFI=1.00, AGFI=1.00, SRMR=0.001

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้านองค์ประกอบหลักที่ 5 ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ

Chi-Square=33.00, df=26, P-value=0.16205, RMSEA=0.029

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้านวัฒนธรรมองค์การ

Chi-Square=2.68, df=3, P-value=0.44355, RMSEA=0.000, GFI=1.00, AGFI=0.98, SRMR=0.005

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้านโครงสร้างองค์การ

Chi-Square=6.06, df=4, P-value=0.19448, RMSEA=0.040, GFI=1.00, AGFI=0.95, SRMR=0.007

เนื่องจากตัวบ่งชี้ Struct3 มีค่า Factor Lodding ต่ำกว่า 0.3 ผู้วิจัยจึงได้ตัดตัวบ่งชี้ Struct3 ทิ้งและได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้านโครงสร้างองค์การใหม่อีกครั้งหนึ่งซึ่งได้ผลดังนี้

Chi-Square=10.29, df=7, P-value=0.17269, RMSEA=0.038, GFI=0.99, AGFI=0.96, SRMR=0.011

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้านระบบองค์การ

Chi-Square=11.51, df=8, P-value=0.17420, RMSEA=0.037, GFI=0.99, AGFI=0.96, SRMR=0.013

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้านองค์ประกอบหลักที่ 6 ด้านการใช้เทคโนโลยี

Chi-Square=23.25, df=15, P-value=0.07901, RMSEA=0.042

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

Chi-Square=0.18, df=1, P-value=0.67153, RMSEA=0.000, GFI=1.00, AGFI=1.00, SRMR=0.002

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้านเทคโนโลยีพื้นฐานการเรียนรู้

Chi-Square=2.32, df=2, P-value=0.31284, RMSEA=0.023, GFI=1.00, AGFI=0.97,SRMR=0.007

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้านระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน

Chi-Square=1.21, df=1, P-value=0.27231, RMSEA=0.025, GFI=1.00, AGFI=0.97, SRMR=0.008

ภาคผนวก ฌ

รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

DPU

รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ส่วนประกอบของรูปแบบ

1. วัตถุประสงค์

1. เพื่อตรวจสอบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
2. เพื่อศึกษาวิเคราะห์สภาพปัจจุบันการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
3. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

2. วิธีการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ให้บุคลากรภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏตอบแบบสอบถาม และส่งคืน เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ต่อไป เป็นมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ ดังนี้

มีระดับการปฏิบัติดำเนินการในตัวบ่งชี้ระดับน้อยที่สุด	มีค่าคะแนนเท่ากับ 1
มีระดับการปฏิบัติดำเนินการในตัวบ่งชี้ระดับน้อย	มีค่าคะแนนเท่ากับ 2
มีระดับการปฏิบัติดำเนินการในตัวบ่งชี้ระดับปานกลาง	มีค่าคะแนนเท่ากับ 3
มีระดับการปฏิบัติดำเนินการในตัวบ่งชี้ระดับมาก	มีค่าคะแนนเท่ากับ 4
มีระดับการปฏิบัติดำเนินการในตัวบ่งชี้ระดับมากที่สุด	มีค่าคะแนนเท่ากับ 5

2. การวิเคราะห์ข้อมูล

นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาจัดการวิเคราะห์ข้อมูลการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยมีเกณฑ์ในการประเมิน ดังนี้

ค่าเฉลี่ยต่ำกว่า	1.50	เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้น้อยที่สุด
ค่าเฉลี่ยระหว่าง	1.50 – 2.49	เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้น้อย
ค่าเฉลี่ยระหว่าง	2.50 – 3.49	เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยระหว่าง	3.50 – 4.49	เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มาก
ค่าเฉลี่ยสูงกว่า	4.50	เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากที่สุด

3. รายการองค์ประกอบและตัวบ่งชี้

1. การคิดเชิงระบบ (System Thinking) มีตัวบ่งชี้ทั้งหมด 22 ตัวบ่งชี้
   - 1.1 วิสัยทัศน์ มีตัวบ่งชี้ 5 ตัวบ่งชี้
   - 1.2 พันธกิจ มีตัวบ่งชี้ 6 ตัวบ่งชี้
   - 1.3 ยุทธศาสตร์ มีตัวบ่งชี้ 11 ตัวบ่งชี้
2. การเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery) มีตัวบ่งชี้ทั้งหมด 24 ตัวบ่งชี้
   - 2.1 การแสวงหาความรู้ มีตัวบ่งชี้ 7 ตัวบ่งชี้
   - 2.2 การสร้างความรู้ มีตัวบ่งชี้ 6 ตัวบ่งชี้
   - 2.3 การจัดเก็บความรู้ มีตัวบ่งชี้ 4 ตัวบ่งชี้
   - 2.4 การถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์ มีตัวบ่งชี้ 7 ตัวบ่งชี้
3. การมีแบบแผนความคิด (Mental Models) มีตัวบ่งชี้ทั้งหมด 16 ตัวบ่งชี้
   - 3.1 การบริหารจัดการ มีตัวบ่งชี้ 9 ตัวบ่งชี้
   - 3.2 การดำเนินการจัดการ มีตัวบ่งชี้ 7 ตัวบ่งชี้
4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) มีตัวบ่งชี้ทั้งหมด 25 ตัวบ่งชี้
   - 4.1 ภาวะผู้นำ มีตัวบ่งชี้ 10 ตัวบ่งชี้
   - 4.2 บรรยากาศในการทำงาน มีตัวบ่งชี้ 10 ตัวบ่งชี้
   - 4.3 การจูงใจ มีตัวบ่งชี้ 5 ตัวบ่งชี้
5. การปรับเปลี่ยนองค์การ (organization transformation) มีตัวบ่งชี้ทั้งหมด 22 ตัวบ่งชี้
   - 5.1 วัฒนธรรมองค์การ มีตัวบ่งชี้ 7 ตัวบ่งชี้
   - 5.2 โครงสร้างองค์การ มีตัวบ่งชี้ 8 ตัวบ่งชี้
   - 5.3 ระบบองค์การ มีตัวบ่งชี้ 7 ตัวบ่งชี้
6. การใช้เทคโนโลยี (technology application) มีตัวบ่งชี้ทั้งหมด 17 ตัวบ่งชี้
   - 6.1 เทคโนโลยีสารสนเทศ มีตัวบ่งชี้ 4 ตัวบ่งชี้
   - 6.2 เทคโนโลยีพื้นฐานการเรียนรู้ มีตัวบ่งชี้ 7 ตัวบ่งชี้
   - 6.3 ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน มีตัวบ่งชี้ 6 ตัวบ่งชี้

ข้อ	ตัวบ่งชี้	ระดับการปฏิบัติดำเนินการ				
		5	4	3	2	1
องค์ประกอบย่อยที่ 1 ด้านวิสัยทัศน์						
1	บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์เพื่อเป็นทิศทางหรือเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน					
2	วิสัยทัศน์เป็นที่รับรู้ร่วมกันของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏและชุมชน					
3	วิสัยทัศน์ขององค์การสอดคล้องกับการจัดการศึกษาตาม พ.ร.บ. การศึกษา					
4	มีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์					
5	บุคลากรมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์					
องค์ประกอบย่อยที่ 2 ด้านพันธกิจ						
1	บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดพันธกิจในการพัฒนางานที่ชัดเจน					
2	มีการกำหนดวิธีวัดและประเมินผล ติดตามโครงการ					
3	บุคลากรสามารถพัฒนาแผนงานต่าง ๆ เพื่อเพิ่มพูนองค์ความรู้และความเชี่ยวชาญที่มีอยู่ได้					
4	มีการจัดสรรงบประมาณที่เหมาะสมกับภารกิจในแผนการปฏิบัติงานประจำปี					
5	มีการปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอน จัดลำดับความสำคัญอย่างเป็นระบบและสามารถตรวจสอบรายละเอียดได้					
6	มีการนำผลประเมินการปฏิบัติงานมาปรับปรุงพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ					

ข้อ	ตัวบ่งชี้	ระดับการปฏิบัติดำเนินการ				
		5	4	3	2	1
องค์ประกอบย่อยที่ 3 ด้านยุทธศาสตร์						
1	บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น เพื่อการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์					
2	มีการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อการวางแผนพัฒนางาน					
3	มีการวิเคราะห์นโยบายและการวางแนวทางเพื่อนำนโยบายสู่การปฏิบัติ					
4	มีการจัดทำแผนงาน/โครงการรองรับสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง					
5	มีการกำหนดขอบเขตการปฏิบัติงานให้หน่วยงานจากภายนอกตรวจสอบ/ประเมินได้					
6	มีการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการพัฒนางานอย่างชัดเจน					
7	มีการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อตอบสนองต่อกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ					
8	มีการพัฒนาองค์ความรู้ให้บุคลากรทั้งระบบ					
9	มีการพัฒนาบุคลากรโดยมุ่งเน้นการส่งผลต่อคุณภาพของนักศึกษาในองค์การ					
10	มีการสนับสนุนให้บุคลากรการจัดทำแผนพัฒนาตนเองในการเพิ่มความสามารถและสมรรถนะของบุคลากร					
11	มีการกำหนดนโยบายและมาตรการการพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจน					
องค์ประกอบย่อยที่ 4 ด้านการแสวงหาความรู้						
1	มีการสืบค้นข้อมูลเพื่อปรับปรุงในกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ					
2	มีการแสวงหาความรู้จากภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย และภูมิปัญญาสากลมาพัฒนางาน					
3	มีการวิเคราะห์ ตีความ และจำแนกประเภทของข้อมูลที่ได้สืบค้นได้อย่างชัดเจน					

ข้อ	ตัวบ่งชี้	ระดับการปฏิบัติดำเนินการ				
		5	4	3	2	1
องค์ประกอบย่อยที่ 4 ด้านการแสวงหาความรู้						
4	รวบรวมสารสนเทศที่เป็นแนวโน้มจากภายนอกซึ่งอาจมีผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏในอนาคต					
5	ส่งเสริมให้บุคลากรแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อแสวงหาข้อมูลองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน					
6	แสวงหาผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขามาให้ความรู้เพิ่มเติมแก่บุคลากร					
7	ยอมรับข้อมูล และแสวงหาประสบการณ์ใหม่ ๆ เพื่อนำมาพัฒนากระบวนการคิดอย่างสร้างสรรค์					
องค์ประกอบย่อยที่ 5 ด้านการสร้างความรู้						
1	มีการสร้างสรรค์ความรู้ให้เกิดประโยชน์ในงานของตนเอง					
2	มีการคิดค้นนวัตกรรมและสื่อการสอนใหม่ ๆ					
3	มีการกระตุ้นให้บุคลากรสร้างนวัตกรรม และองค์ความรู้ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์การ					
4	มีการเปรียบเทียบในการปฏิบัติงานกับเกณฑ์มาตรฐานที่มีอยู่					
5	เปิดโอกาสในการเสริมสร้างความรู้ตนเอง					
6	สนับสนุนให้บุคลากรได้มีโอกาสรวมกลุ่มกันศึกษาหรือพัฒนางานในเรื่องที่สนใจ					
องค์ประกอบย่อยที่ 6 ด้านการจัดเก็บความรู้						
1	มีวิธีการรวบรวมข้อมูลความรู้ด้วยวิธีการต่างๆ อย่างมีระบบ					
2	ส่งเสริมให้มีการจัดเก็บข้อมูลความรู้เป็นระบบ เพื่อความสะดวกต่อการค้นหาที่จะนำความรู้ไปใช้ให้เหมาะสมต่อการใช้งาน					
3	มีการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ หมวดหมู่เพื่อให้บุคลากรในองค์การเข้ามาสืบค้นได้ตามความต้องการ					
4	มีการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการจัดเก็บข้อมูล					

ข้อ	ตัวบ่งชี้	ระดับการปฏิบัติดำเนินการ				
		5	4	3	2	1
องค์ประกอบย่อยที่ 7 ด้านการถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์						
1	มีความสามารถถ่ายโอนความรู้ไปยังบุคลากรอื่น					
2	มีการกระจายความรู้และถ่ายทอดทั่วทั้งองค์การ					
3	มีการถ่ายโอนความรู้ผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่างๆ					
4	มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในองค์การ					
5	มีการนำองค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัยมาใช้ในการพัฒนางาน					
6	เขียนระบุความต้องการ สร้างความเข้าใจความคิดของตนเองให้ผู้อื่นเข้าใจได้					
7	มีการนำความรู้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มาใช้ในการพัฒนางาน					
องค์ประกอบย่อยที่ 8 ด้านการบริหารจัดการ						
1	มีระบบการบริหารและระบบการปฏิบัติงานที่มีมาตรฐาน					
2	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาความคิดให้สอดคล้องเหตุการณ์ปัจจุบัน และนำมาปฏิบัติงานได้					
3	ผู้บริหารส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน ประสานผลประโยชน์ขององค์การ					
4	ผู้บริหารมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงานทุกหน่วยงาน					
5	มีการจัดระบบธุรการที่สนับสนุนการบริหารและติดตามงาน					
6	มีการทำงานกันเป็นทีมเหมาะสมกับภารงานและความรู้					
7	มีการจัดระบบและกลไกการประกันคุณภาพภายใน					
8	มีการบริหารจัดการให้เป็นไปตามแผนพัฒนาการศึกษา					
9	เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ					

ข้อ	ตัวบ่งชี้	ระดับการปฏิบัติดำเนินการ				
		5	4	3	2	1
องค์ประกอบย่อยที่ 9 ด้านการดำเนินการจัดการ						
1	มีการรายงานผลการดำเนินงานและประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงานตามเป้าหมายให้ผู้เกี่ยวข้องรับทราบเป็นระยะ ๆ					
2	มีการประสานความร่วมมือและช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างองค์การอื่นทั้งในและต่างประเทศ					
3	มีการระดมความคิดให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ ทำให้เกิดยุทธศาสตร์และการปฏิบัติงานใหม่ ๆ					
4	มีการจัดระบบการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์การได้อย่างรวดเร็วและทันสมัย					
5	มีการทบทวนการปฏิบัติงานนำผลมาใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับในการพัฒนางาน					
6	มีการนำข้อเสนอแนะของผู้รับบริการมาปรับปรุงพัฒนาคุณภาพองค์การ					
7	มีการตรวจสอบการจัดสรรและใช้จ่ายงบประมาณ					
องค์ประกอบย่อยที่ 10 ด้านภาวะผู้นำ						
1	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำทางวิชาการ					
2	มีการสนับสนุนการเรียนรู้และความก้าวหน้าของบุคลากรในองค์การ					
3	ผู้บริหารมีการสนับสนุนและส่งเสริมการจัดตั้งทีมงาน					
4	ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสอธิบายความคืบหน้าและอุปสรรคในการทำงานได้					
5	ผู้บริหารมีการสนับสนุนทรัพยากร และงบประมาณเพื่อการเรียนรู้และการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ					
6	ผู้บริหารเป็นผู้ช่วยเหลือและสนับสนุนให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ					
7	ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจด้วยการเพิ่มอำนาจปฏิบัติงานแก่บุคลากรในองค์การได้อย่างเหมาะสม					

ข้อ	ตัวบ่งชี้	ระดับการปฏิบัติดำเนินการ				
		5	4	3	2	1
องค์ประกอบย่อยที่ 10 ด้านภาวะผู้นำ						
8	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพ					
9	ผู้บริหารเป็นแบบอย่างด้านคุณธรรม					
10	ผู้บริหารส่งเสริมพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง					
องค์ประกอบย่อยที่ 11 ด้านบรรยากาศในการทำงาน						
1	มีการจัดบรรยากาศภายในสำนักงานให้ดูเหมาะสมในการปฏิบัติงาน					
2	จัดบรรยากาศบริเวณรอบภายนอกให้ร่มรื่น สะอาด และน่าอยู่					
3	จัดบรรยากาศในการปรึกษาหารือและช่วยเหลือในการพัฒนางาน					
4	บุคลากรอุทิศตนในการปฏิบัติงาน					
5	บุคลากรมีความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน					
6	บุคลากรสามารถทำงานเป็นทีมสู่เป้าหมายตามวิสัยทัศน์ขององค์การ					
7	บุคลากรยอมรับในความสามารถและความแตกต่างระหว่างบุคคล					
8	ทีมงานฝ่ายบริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏมีการมอบหมายงาน การปฏิบัติงานสู่ทีมงานระดับล่างอย่างเหมาะสม					
9	บุคลากรสามารถปฏิบัติงานแทนกันได้					
10	มีการนิเทศ ติดตาม แนะนำช่วยเหลือซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอ					
องค์ประกอบย่อยที่ 12 ด้านการจูงใจ						
1	ผู้บริหารมีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน					
2	ผู้บริหารเปิดโอกาสในการพัฒนาตามความต้องการของบุคลากร					
3	ผู้บริหารมีการเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์					
4	ผู้บริหารมีการยกย่องชมเชยและเสนอความดีความชอบ และให้รางวัล					
5	ผู้บริหารมีการกระตุ้นให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน					

ข้อ	ตัวบ่งชี้	ระดับการปฏิบัติดำเนินการ				
		5	4	3	2	1
องค์ประกอบย่อยที่ 13 ด้านวัฒนธรรมองค์การ						
1	บุคลากรประพฤติ ปฏิบัติงานอย่างมีความมุ่งมั่นตั้งใจจนงานสำเร็จ					
2	มีการจัดการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน					
3	บุคลากรกล้าเสี่ยงและนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ร่วมกัน					
4	บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีมด้วยความสมัครใจ					
5	บุคลากรสร้างบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงานในเชิงบวก					
6	สนับสนุนให้บุคลากรมีปฏิสัมพันธ์เพื่อสร้างวัฒนธรรมใหม่อันดีงามร่วมกัน					
7	บุคลากรแสดงการชื่นชมยินดีต่อผู้อื่นมากกว่าการตำหนิ					
องค์ประกอบย่อยที่ 14 ด้านโครงสร้างองค์การ						
1	มีการจัดโครงสร้างการบริหารงาน ความรับผิดชอบ ของหน่วยงานต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมชัดเจน					
2	มีการกระจายอำนาจในการทำงาน					
3	มีการจัดโครงสร้างที่มีโอกาสติดต่อกับบุคคลภายนอกได้					
4	มีความร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ					
5	มีการกำหนดตัวบุคลากรที่รับผิดชอบงานสอดคล้องกับความรู้ความสามารถ					
6	มีการรายงาน การกำหนดความสัมพันธ์ของสายงานบังคับบัญชา					
7	มีการตัดสินใจ มีความเป็นอิสระในการทำงาน					
8	มีความคล่องตัวในการประสานงานกับทีมข้ามสายงานหรือระหว่างฝ่ายอื่นๆ					
องค์ประกอบย่อยที่ 15 ด้านระบบองค์การ						
1	ระบบการปฏิบัติงานสอดประสานกันอย่างดีกับทุกหน่วยงาน					
2	มีระบบเสริมขวัญกำลังใจที่ดี					
3	มีมาตรฐานที่สามารถตรวจสอบการเรียนรู้ของบุคลากรได้					
4	มีการส่งบุคลากรเข้าอบรมให้เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ					

ข้อ	ตัวบ่งชี้	ระดับการปฏิบัติดำเนินการ				
		5	4	3	2	1
องค์ประกอบย่อยที่ 15 ด้านระบบองค์การ						
5	มีการจัดระบบติดต่อประสานงานภายในที่สะดวกรวดเร็ว					
6	มีมาตรฐานและตัวชี้วัดวัดความสำเร็จขององค์การ					
7	มีระบบการกำกับ ติดตาม และประเมินผลสัมฤทธิ์ที่มีประสิทธิภาพ					
องค์ประกอบย่อยที่ 16 ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ						
1	มีกระบวนการจัดการความรู้ โดยการใช้เทคโนโลยี					
2	มีการนำเทคโนโลยีมาช่วยให้การปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ					
3	มีการเก็บ ประมวล ถ่ายทอดข้อมูลความรู้โดยใช้เทคโนโลยีได้					
4	มีการสร้างองค์ความรู้และเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศที่เป็นพื้นฐานองค์ความรู้ขององค์การ					
องค์ประกอบย่อยที่ 17 ด้านเทคโนโลยีพื้นฐานการเรียนรู้						
1	มีการแสวงหาเทคโนโลยีทางการสื่อสารมาลดค่าใช้จ่ายในการติดต่อประสานงาน					
2	มีการพัฒนาระบบฐานข้อมูลองค์ความรู้ขององค์การโดยใช้เทคโนโลยี					
3	มีระบบสารสนเทศช่วยประมวลความรู้และประสบการณ์ไว้ได้เป็นอย่างดี					
4	มีการนำระบบเทคโนโลยีมาออกแบบการเรียนรู้					
5	บุคลากรมีความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีอื่น					
6	มีการอบรม สัมมนาให้กับบุคลากรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านเทคโนโลยี					
7	มีการแสวงหาแนวทางพัฒนาเทคโนโลยีพื้นฐาน และเทคโนโลยีสมัยใหม่ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน					

ข้อ	ตัวบ่งชี้	ระดับการปฏิบัติดำเนินการ				
		5	4	3	2	1
องค์ประกอบย่อยที่ 18ด้านระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน						
1	มีการนำวิทยาการคอมพิวเตอร์เข้ามาสนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึง					
2	มีการใช้เทคโนโลยีในการจัดเก็บ ประมวลข้อมูล ซึ่งจะช่วยทำให้มีการกระจายข้อมูลข่าวสารได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็วมากขึ้น					
3	มีการนำเทคโนโลยีการสื่อสารมาใช้ในการผลิตสื่อด้านการจัดการเรียนการสอนออนไลน์ (E-Learning)					
4	มีการจัดซื้อ จัดหาคอมพิวเตอร์มาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ					
5	มีการนำระบบ LAN มาใช้ในการเชื่อมโยงข้อมูล					
6	มีการมอบหมายความรับผิดชอบในการบำรุงรักษาอุปกรณ์เทคโนโลยี					

ภาคผนวก ญ

ผลการพัฒนาองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้สู่รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้

DPU

ตารางที่ 1 ผลการพัฒนาองค์ประกอบหลัก และองค์ประกอบย่อยสู่รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้

ร่างเดิม	ปรับใหม่ / เพิ่มเติม และคัดสรร
1. การคิดเชิงระบบ (System Thinking) 1.1 วิสัยทัศน์ 1.2 พันธกิจ 1.3 ยุทธศาสตร์	1. การคิดเชิงระบบ (System Thinking) 1.1 วิสัยทัศน์ 1.2 พันธกิจ 1.3 ยุทธศาสตร์
2. การเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery) 2.1 การแสวงหาความรู้ 2.2 การสร้างความรู้ 2.3 การจัดเก็บความรู้ 2.4 การถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์	2. การเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery) 2.1 การแสวงหาความรู้ 2.2 การสร้างความรู้ 2.3 การจัดเก็บความรู้ 2.4 การถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์
3. การมีแบบแผนความคิด(Mental Models) 3.1 การบริหารจัดการ 3.2 การดำเนินการจัดการ	3. การมีแบบแผนความคิด(Mental Models) 3.1 การบริหารจัดการ 3.2 การดำเนินการจัดการ
4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) 5.1 ภาวะผู้นำ 5.2 บรรยากาศในการทำงาน 5.3 การจูงใจ	5. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) 5.1 ภาวะผู้นำ 5.2 บรรยากาศในการทำงาน 5.3 การจูงใจ
5. การปรับเปลี่ยนองค์การ (organization transformation) 5.1 วัฒนธรรมองค์การ 5.2 โครงสร้างองค์การ 5.3 ระบบองค์การ	5. การปรับเปลี่ยนองค์การ (organization transformation) 5.1 วัฒนธรรมองค์การ 5.2 โครงสร้างองค์การ
6. การใช้เทคโนโลยี (technology application) 6.1 เทคโนโลยีสารสนเทศ 6.2 เทคโนโลยีพื้นฐานการเรียนรู้ 6.3 ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน	6. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

ตารางที่ 2 ผลการพัฒนาตัวบ่งชี้องค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

องค์ประกอบย่อยเดิม	ข้อความตัวบ่งชี้เดิม	ปรับข้อความตัวบ่งชี้ใหม่และคัดสรร
1. วิสัยทัศน์	1.บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์เพื่อเป็นทิศทางหรือเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน	บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์เพื่อเป็นทิศทางหรือเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน
	2.วิสัยทัศน์เป็นที่รับรู้ร่วมกันของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏและชุมชน	มีการเผยแพร่วิสัยทัศน์ให้เป็นที่รับรู้ร่วมกันของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏและชุมชน
	3.วิสัยทัศน์ขององค์การสอดคล้องกับการจัดการศึกษาตาม พ.ร.บ. การศึกษา	1. วิสัยทัศน์ขององค์การสอดคล้องกับการจัดการศึกษาตาม พ.ร.บ. มหาวิทยาลัยราชภัฏ
	4.มีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์	(ย้ายไปอยู่ด้านยุทธศาสตร์) มีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
	5.บุคลากรมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์	บุคลากรในทุกหน่วยงานมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
2. พันธกิจ	1.บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดพันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏในการพัฒนางานที่ชัดเจน	บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดพันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏในการพัฒนางานที่ชัดเจน
	2.มีการกำหนดวิธีวัดและประเมินผลติดตามโครงการ	ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานควบคู่ไปกับการใช้เงินทุกประเภท
	3.บุคลากรสามารถพัฒนาแผนงานต่าง ๆ เพื่อเพิ่มพูนองค์ความรู้ และความเชี่ยวชาญที่มีอยู่ได้	บุคลากรสามารถพัฒนายุทธศาสตร์ต่างๆ เพื่อเพิ่มพูนองค์ความรู้ และความเชี่ยวชาญที่มีอยู่ได้

ตารางที่ 2 (ต่อ)

องค์ประกอบย่อยเดิม	ข้อความตัวบ่งชี้เดิม	ปรับข้อความตัวบ่งชี้ใหม่และคัดสรร
2. พันธกิจ	4.มีการจัดสรรงบประมาณที่เหมาะสมกับภารกิจในแผนการปฏิบัติงานประจำปี	มีการจัดสรรงบประมาณที่เหมาะสมกับภารกิจในแผนการใช้เงิน
	5.มีการปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอนจัดลำดับความสำคัญอย่างเป็นระบบและสามารถตรวจสอบรายละเอียดได้	มีการปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอนจัดลำดับความสำคัญอย่างเป็นระบบและสามารถตรวจสอบรายละเอียดได้
	6.มีการนำผลประเมินการปฏิบัติงานมาปรับปรุงพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ	มีการนำผลประเมินการปฏิบัติงานมาปรับปรุงพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ
3. ยุทธศาสตร์	1.บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น เพื่อการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์	บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น เพื่อการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
	2.มีการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อการวางแผนพัฒนางาน	มีการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อการวางแผนพัฒนางาน
	3.มีการวิเคราะห์นโยบายและการวางแนวทางเพื่อนำนโยบายสู่การปฏิบัติ	มีการวิเคราะห์นโยบายและการวางแนวทางเพื่อนำนโยบายสู่การปฏิบัติ
	4.มีการจัดทำแผนงาน/โครงการรองรับสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง	มีการจัดทำแผนงาน/โครงการรองรับสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง
	5.มีการกำหนดขอบเขตการปฏิบัติงานให้หน่วยงานจากภายนอกตรวจสอบ/ประเมินได้	มีการกำหนดขอบเขตการปฏิบัติงานให้หน่วยงานจากภายนอกตรวจสอบ/ประเมินได้
	6.มีการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการพัฒนางานอย่างชัดเจน	ยุบ รวมกับด้านวิสัยทัศน์ข้อ 4

ตารางที่ 2 (ต่อ)

องค์ประกอบย่อยเดิม	ข้อความตัวบ่งชี้เดิม	ปรับข้อความตัวบ่งชี้ใหม่และคัดสรร
3. ยุทธศาสตร์	7.มีการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อตอบสนองต่อกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ	มีการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมท้องถิ่น เพื่อประโยชน์ทางการศึกษาและบุคคลทั่วไป
	8.มีการพัฒนาองค์ความรู้ให้บุคลากรทั้งระบบ	มีการพัฒนาองค์ความรู้ให้บุคลากรทั้งระบบและถ่ายทอดสู่การพัฒนาท้องถิ่น
	9.มีการพัฒนาบุคลากรโดยมุ่งเน้นการส่งผลต่อคุณภาพของนักศึกษาในองค์การ	มีการพัฒนาบุคลากรโดยมุ่งเน้นการเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏแห่งการเรียนรู้ที่ทันสมัย
4. การแสวงหาความรู้	1.มีการสืบค้นข้อมูลเพื่อปรับปรุงในกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ	บริการเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยเพียงพอต่อการศึกษาค้นคว้าและการเรียนรู้ด้วยตนเอง
	2.มีการแสวงหาความรู้จากภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย และภูมิปัญญาสากลมาพัฒนางาน	มีการแสวงหาความรู้จากภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย และภูมิปัญญาสากลมาพัฒนางาน
	3.มีการวิเคราะห์ ตีความ และจำแนกประเภทของข้อมูลที่ได้สืบค้นได้อย่างชัดเจน	ยุบรวมกับข้อ 1
	4.รวบรวมสารสนเทศที่เป็นแนวโน้มจากภายนอกซึ่งอาจมีผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏในอนาคต	แสวงหาความจริงสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการบนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทยและภูมิปัญญาสากล

ตารางที่ 2 (ต่อ)

องค์ประกอบย่อยเดิม	ข้อความตัวบ่งชี้เดิม	ปรับข้อความตัวบ่งชี้ใหม่และคัดสรร
4. การแสวงหาความรู้	5.ส่งเสริมให้บุคลากรแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อแสวงหาข้อมูลองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน	ส่งเสริมให้บุคลากรแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อแสวงหาข้อมูลองค์ความรู้ใหม่ ๆ สู่การพัฒนาสังคมอย่างยั่งยืน
	6.แสวงหาผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขามาให้ความรู้เพิ่มเติมแก่บุคลากร	แสวงหาภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย ให้ความรู้เพิ่มเติมแก่บุคลากร
	7.ยอมรับข้อมูล และแสวงหาประสบการณ์ใหม่ ๆ เพื่อนำมาพัฒนากระบวนการคิดอย่างสร้างสรรค์	แสวงหาประสบการณ์ใหม่ ๆ เพื่อนำมาพัฒนากระบวนการคิดอย่างสร้างสรรค์
5. การสร้างความรู้	1.มีการสร้างสรรค์ความรู้ให้เกิดประโยชน์ในงานของตนเอง	มุ่งสร้างองค์ความรู้เพื่อพัฒนาท้องถิ่นและปวงชน
	2.มีการคิดค้นนวัตกรรมและสื่อการสอนใหม่ ๆ	สรรค์สร้างงานวิชาการ ผลงานวิจัย และงานนวัตกรรม ที่สนองตอบต่อความต้องการของท้องถิ่น
	3.มีการกระตุ้นให้บุคลากรสร้างนวัตกรรม และองค์ความรู้ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์การ	ผลิตและพัฒนาครูแนวใหม่ที่สนองตอบการปฏิรูปการศึกษา
	4.มีการเปรียบเทียบในการปฏิบัติงานกับเกณฑ์มาตรฐานที่มีอยู่	ยุบรวมกับด้านยุทธศาสตร์ ข้อ 11
	5.เปิดโอกาสในการเสริมสร้างความรู้ตนเอง	สร้างโอกาสในการเรียนรู้สู่การพัฒนางานตลอดชีวิต
	6.สนับสนุนให้บุคลากรได้มีโอกาสรวมกลุ่มกันศึกษาหรือพัฒนางานในเรื่องที่สนใจ	ยุบรวมกับข้อ 5

ตารางที่ 2 (ต่อ)

องค์ประกอบย่อยเดิม	ข้อความตัวบ่งชี้เดิม	ปรับข้อความตัวบ่งชี้ใหม่และคัดสรร
6. การจัดเก็บความรู้	1.มีวิธีการรวบรวมข้อมูลความรู้ด้วยวิธีการต่างๆ อย่างมีระบบ	ยุบรวมกับข้อ 2
	2.ส่งเสริมให้มีการจัดเก็บข้อมูลความรู้เป็นระบบ เพื่อความสะดวกต่อการค้นหาที่จะนำความรู้ไปใช้ให้เหมาะสมต่อการใช้งาน	พัฒนาและจัดเก็บทรัพยากรสารสนเทศอย่างเป็นระบบสามารถสืบค้นและเข้าถึงสารสนเทศได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว
	3.มีการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบหมวดหมู่เพื่อให้บุคลากรในองค์การเข้ามาสืบค้นได้ตามความต้องการ	ยุบรวมกับข้อ 2
	4.มีการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการจัดเก็บข้อมูล	มีการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการจัดเก็บข้อมูลอย่างเพียงพอ
7. ด้านการถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์	1.มีความสามารถถ่ายโอนความรู้ไปยังบุคลากรอื่น	มีการถ่ายโอนองค์ความรู้ให้แก่สังคมตามความต้องการ
	2.มีการกระจายความรู้และถ่ายทอดทั่วทั้งองค์การ	ยุบรวมกับข้อ 3
	3.มีการถ่ายโอนความรู้ผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่างๆ	ถ่ายทอดความรู้ผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่างๆเพื่อพัฒนาท้องถิ่นให้มีความเข้มแข็ง
	4.มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในองค์การ	ยุบรวมกับข้อ 5
	5.มีการนำองค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัยมาใช้ในการพัฒนางาน	นำองค์ความรู้จากการศึกษาวิจัยของภูมิปัญญาและเทคโนโลยีท้องถิ่นมาใช้ในการพัฒนาสถาบัน สังคมและชุมชนในท้องถิ่น

ตารางที่ 2 (ต่อ)

องค์ประกอบย่อยเดิม	ข้อความตัวบ่งชี้เดิม	ปรับข้อความตัวบ่งชี้ใหม่และคัดสรร
7. ด้านการถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์	6.เขียนระบุความต้องการ สร้างความเข้าใจความคิดของตนเองให้ผู้อื่นเข้าใจได้	ถ่ายทอดความคิดของตนเองสู่ชุมชนท้องถิ่นและสังคมเข้าใจได้
	7.มีการนำความรู้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มาใช้ในการพัฒนางาน	ยุบรวมกับข้อ 3
8. การบริหารจัดการ	1.มีระบบการบริหารและระบบการปฏิบัติงานที่มีมาตรฐาน	จัดระบบการบริหารจัดการให้มีคุณภาพด้วยการนำระบบบริหารคุณภาพมาใช้เป็นมาตรฐาน
	2.ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาความคิดให้สอดคล้องเหตุการณ์ปัจจุบัน และนำมาปฏิบัติงานได้	พัฒนากระบวนการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับสภาวะการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจและการเมือง
	3.ผู้บริหารส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน ประสานผลประโยชน์ขององค์การ	ผู้บริหารส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน ประสานผลประโยชน์ขององค์การและชุมชน
	4.ผู้บริหารมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงานทุกหน่วยงาน	ยุบรวมกับข้อ3
	5.มีการจัดระบบธุรการที่สนับสนุนการบริหารและติดตามงาน	มีการจัดระบบธุรการที่สนับสนุนการบริหารและติดตามงานทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยราชภัฏได้
	6.มีการทำงานกันเป็นทีมเหมาะสมกับภารงานและความรู้	ยุบรวมกับข้อ3

ตารางที่ 2 (ต่อ)

องค์ประกอบย่อยเดิม	ข้อความตัวบ่งชี้เดิม	ปรับข้อความตัวบ่งชี้ใหม่และคัดสรร
8. การบริหารจัดการ	7.มีการจัดระบบและกลไกการประกันคุณภาพภายใน	มีการพัฒนาระบบและกลไกการประกันคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
	8.มีการบริหารจัดการให้เป็นไปตามแผนพัฒนาการศึกษา	จัดระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพที่ดี เพื่อพัฒนาสังคมให้มีความเข้มแข็ง
	9.เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ	เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ
9. การดำเนินการจัดการ	1.มีการรายงานผลการดำเนินงานและประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงานตามเป้าหมายให้ผู้เกี่ยวข้องรับทราบเป็นระยะ ๆ	มีการรายงานผลและประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงานสู่ชุมชนท้องถิ่นรับทราบเป็นระยะ ๆ
	2.มีการประสานความร่วมมือและช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างองค์การอื่นทั้งในและต่างประเทศ	มีการประสานความร่วมมือระหว่างองค์การอื่นทั้งในและต่างประเทศ เพื่อยกมาตรฐานชุมชน สังคม สู่สากล
	3.มีการระดมความคิดให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ ทำให้เกิดยุทธศาสตร์และการปฏิบัติงานใหม่ ๆ	มีการระดมความคิดให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ ทำให้เกิดยุทธศาสตร์และการปฏิบัติงานใหม่ ๆ
	4.มีการจัดระบบการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์การได้อย่างรวดเร็วและทันสมัย	ยุบรวม ด้านการถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์ ข้อ 3

ตารางที่ 2 (ต่อ)

องค์ประกอบย่อยเดิม	ข้อความตัวบ่งชี้เดิม	ปรับข้อความตัวบ่งชี้ใหม่และคัดสรร
9. การดำเนินการจัดการ	5.มีการทบทวนการปฏิบัติงานนำผลมาใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับในการพัฒนางาน	มีการทบทวนการปฏิบัติงานนำผลมาใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับในการพัฒนางาน
	6.มีการนำข้อเสนอแนะของผู้รับบริการปรับปรุงพัฒนาคุณภาพองค์การ	มีการนำข้อเสนอแนะของผู้รับบริการมาปรับปรุงพัฒนาคุณภาพองค์การ
	7.มีการตรวจสอบการจัดสรรและใช้จ่ายงบประมาณ	ยุบรวมกับพันธกิจ ข้อ 2 และข้อ 4
10. ภาวะผู้นำ	1.ผู้บริหารมีภาวะผู้นำทางวิชาการ	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำทางวิชาการ
	2.มีการสนับสนุนการเรียนรู้และความก้าวหน้าของบุคลากรในองค์การ	สนับสนุนการเรียนรู้และความก้าวหน้าของบุคลากร
	3.ผู้บริหารมีการสนับสนุนและส่งเสริมการจัดตั้งทีมงาน	ยุบรวมกับด้านการบริหารจัดการ ข้อ 3
	4.ผู้บริหารสนับสนุนให้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสอธิบายความคืบหน้าและอุปสรรคในการทำงานได้	ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อพัฒนางานต่อไป
	5.ผู้บริหารมีการสนับสนุนทรัพยากรและงบประมาณเพื่อการเรียนรู้และการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ	ยุบรวมกับข้อ 7
	6.ผู้บริหารเป็นผู้ช่วยเหลือและสนับสนุนให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ	ยุบรวมกับข้อ 5
	7.ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจด้วยการเพิ่มอำนาจปฏิบัติงานแก่บุคลากรในองค์การได้อย่างเหมาะสม	ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจด้วยการเพิ่มอำนาจปฏิบัติงานแก่บุคลากรในองค์การได้อย่างเหมาะสม

ตารางที่ 2 (ต่อ)

องค์ประกอบย่อยเดิม	ข้อความตัวบ่งชี้เดิม	ปรับข้อความตัวบ่งชี้ใหม่และคัดสรร
10. ภาวะผู้นำ	8.ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพ	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้
	9.ผู้บริหารเป็นแบบอย่างด้านคุณธรรม	ผู้บริหารเป็นแบบอย่างด้านคุณธรรม
	10.ผู้บริหารส่งเสริมพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง	ผู้บริหารส่งเสริมพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง
11. บรรยากาศในการทำงาน	1.มีการจัดบรรยากาศภายในสำนักงานให้ดูเหมาะสมในการปฏิบัติงาน	ส่งเสริมให้เกิดการบำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน
	2.จัดบรรยากาศบริเวณรอบภายนอกให้ร่มรื่น สะอาด และน่าอยู่	ยุบรวมกับข้อ 1
	3.จัดบรรยากาศในการปรึกษาหารือและช่วยเหลือในการพัฒนางาน	จัดบรรยากาศในการปรึกษาหารือและช่วยเหลือในการพัฒนางาน
	4.บุคลากรอุทิศตนในการปฏิบัติงาน	บุคลากรอุทิศตนในการปฏิบัติงาน
	5.บุคลากรมีความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน	บุคลากรมีความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
	6.บุคลากรสามารถทำงานเป็นทีมสู่เป้าหมายตามวิสัยทัศน์ขององค์การ	ยุบรวมกับ ข้อ 3
	7.บุคลากรยอมรับในความสามารถและความแตกต่างระหว่างบุคคล	บุคลากรยอมรับในความสามารถและความแตกต่างระหว่างบุคคล
	8.ทีมงานฝ่ายบริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏมีการมอบหมายงาน การปฏิบัติงานสู่ทีมงานระดับล่างอย่างเหมาะสม	ทีมงานฝ่ายบริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏมีการมอบหมายงานการปฏิบัติงานสู่ทีมงานระดับล่างอย่างเหมาะสม

ตารางที่ 2 (ต่อ)

องค์ประกอบย่อยเดิม	ข้อความตัวบ่งชี้เดิม	ปรับข้อความตัวบ่งชี้ใหม่และคัดสรร
11. บรรยากาศในการทำงาน	9.บุคลากรสามารถปฏิบัติงานแทนกันได้	บุคลากรสามารถปฏิบัติงานแทนกันได้
	10มีการนิเทศ ติดตาม แนะนำ ช่วยเหลือซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอ	ยุบรวมกับ ข้อ 3
12.การจูงใจ	1.ผู้บริหารมีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	ผู้บริหารจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพ
	2.ผู้บริหารเปิดโอกาสในการพัฒนาตามความต้องการของบุคลากร	ยุบรวมกับข้อ 3
	3.ผู้บริหารมีการเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
	4.ผู้บริหารมีการยกย่องชมเชยและเสนอความดีความชอบ และให้รางวัล	ผู้บริหารยกย่องชมเชยและเสนอความดีความชอบ และให้รางวัล
	5.ผู้บริหารมีการกระตุ้นให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการสร้างองค์ความรู้ใหม่
13.วัฒนธรรมองค์การ	1.บุคลากรประพฤติ ปฏิบัติงานอย่างมีความมุ่งมั่นตั้งใจจนงานสำเร็จ	ส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบปฏิบัติ และมีจริยธรรม
	2.มีการจัดการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน	มีการจัดการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน
	3.บุคลากรกล้าเสี่ยงและนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ร่วมกัน	บุคลากรกล้าเสี่ยงและนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ร่วมกัน

ตารางที่ 2 (ต่อ)

องค์ประกอบย่อยเดิม	ข้อความตัวบ่งชี้เดิม	ปรับข้อความตัวบ่งชี้ใหม่และคัดสรร
13.วัฒนธรรมองค์การ	4.บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีมด้วยความสมัครใจ	ยุบรวมกับด้านบรรยากาศในการทำงาน ข้อ 3
	5.บุคลากรสร้างบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงานในเชิงบวก	บุคลากรสร้างบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงานในเชิงบวก
	6.สนับสนุนให้บุคลากรมีปฏิสัมพันธ์เพื่อสร้างวัฒนธรรมใหม่อันดีงามร่วมกัน	สนับสนุนให้บุคลากรมีปฏิสัมพันธ์เพื่อสร้างวัฒนธรรมใหม่อันดีงามร่วมกัน
	7.บุคลากรแสดงการชื่นชมยินดีต่อผู้อื่นมากกว่าการตำหนิ	บุคลากรแสดงการชื่นชมยินดีต่อผู้อื่นมากกว่าการตำหนิ
14. โครงสร้างองค์การ	1.มีการจัดโครงสร้างการบริหารงานความรับผิดชอบ ของหน่วยงานต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมชัดเจน	มีการจัดโครงสร้างการบริหารการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีความรับผิดชอบ ของหน่วยงานต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมชัดเจน
	2.มีการกระจายอำนาจในการทำงาน	มีการกระจายอำนาจในการทำงาน
	3.มีการจัดโครงสร้างที่มีโอกาสติดต่อกับบุคคลภายนอกได้	มีการจัดโครงสร้างที่มีการติดต่อประสานงานกับชุมชนท้องถิ่นได้
	4.มีความร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานต่างๆ	ยุบรวมกับข้อ 3
	5.มีการกำหนดตัวบุคลากรที่รับผิดชอบงานสอดคล้องกับความรู้ความสามารถ	ยุบรวมกับข้อ 1
	6.มีการรายงาน การกำหนดความสัมพันธ์ของสายงานบังคับบัญชา	ตัดออก
	7.มีการตัดสินใจ มีความเป็นอิสระในการทำงาน	ยุบรวมกับ ข้อ 2
	8.มีความคล่องตัวในการประสานงานกับทีมข้ามสายงานหรือระหว่างฝ่ายอื่นๆ	ยุบรวมกับข้อ 3

ตารางที่ 2 (ต่อ)

องค์ประกอบย่อยเดิม	ข้อความตัวบ่งชี้เดิม	ปรับข้อความตัวบ่งชี้ใหม่และคัดสรร
15. ระบบองค์การ	ระบบการปฏิบัติงานสอดประสานกันอย่างดีกับทุกหน่วยงาน	ยุบรวมกับด้านโครงสร้างองค์การ ข้อ 3
	มีระบบเสริมขวัญกำลังใจที่ดี	ยุบรวมกับด้านการจูงใจ ข้อ 4
	มีมาตรฐานที่สามารถตรวจสอบการเรียนรู้ของบุคลากรได้	ยุบรวมกับด้านโครงสร้างองค์การ ข้อ 1
	มีการส่งบุคลากรเข้าอบรมให้เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ	ยุบรวมกับด้านโครงสร้างองค์การ ข้อ 1
	มีการจัดระบบติดต่อประสานงานภายในที่สะดวกรวดเร็ว	ยุบรวมกับด้านโครงสร้างองค์การ ข้อ 3
	มีมาตรฐานและตัวชี้วัดวัดความสำเร็จขององค์การ	ตัดออก
	มีระบบการกำกับ ติดตาม และประเมินผลสัมฤทธิ์ที่มีประสิทธิภาพ	ตัดออก
16. เทคโนโลยีสารสนเทศ	1.มีกระบวนการจัดการความรู้ โดยการใช้เทคโนโลยี	ยุบรวมกับด้านการจัดเก็บความรู้ ข้อ 4
	2.มีการนำเทคโนโลยีมาช่วยให้การปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ	ยุบรวมกับด้านการจัดเก็บความรู้ ข้อ 4
	3.มีการเก็บ ประมวล ถ่ายทอดข้อมูลความรู้โดยใช้เทคโนโลยีได้	ยุบรวมกับด้านการจัดเก็บความรู้ ข้อ 2
	4.มีการสร้างองค์ความรู้และเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศที่เป็นพื้นฐานองค์ความรู้ขององค์การสู่ชุมชนท้องถิ่น	ยุบรวมกับด้านการถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์ ข้อ 3

ตารางที่ 2 (ต่อ)

องค์ประกอบย่อยเดิม	ข้อความตัวบ่งชี้เดิม	ปรับข้อความตัวบ่งชี้ใหม่และคัดสรร
17. เทคโนโลยีพื้นฐานการเรียนรู้	1.มีการแสวงหาเทคโนโลยีทางการสื่อสารมาลดค่าใช้จ่ายในการติดต่อประสานงาน	มีการแสวงหาเทคโนโลยีทางการสื่อสารมาลดค่าใช้จ่ายในการติดต่อประสานงานกับชุมชนและท้องถิ่น
	2.มีการพัฒนาระบบฐานข้อมูลองค์ความรู้ขององค์การโดยใช้เทคโนโลยี	ยุบรวมกับด้านการจัดเก็บความรู้ ข้อ 4
	3.มีระบบสารสนเทศช่วยประมวลความรู้และประสบการณ์ไว้ได้เป็นอย่างดี	ยุบรวมกับด้านการจัดเก็บความรู้ ข้อ 2
	4.มีการนำระบบเทคโนโลยีมาออกแบบการเรียนรู้	ยุบรวมกับด้านระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงานข้อ 3
	5.บุคลากรมีความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีอื่น	พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และทักษะในการใช้เทคโนโลยีให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคม
	6.มีการอบรม สัมมนาให้กับบุคลากรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านเทคโนโลยี	ยุบรวมกับข้อ 5
	7.มีการแสวงหาแนวทางพัฒนาเทคโนโลยีพื้นฐาน และเทคโนโลยีสมัยใหม่ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน	ยุบรวมกับด้านการจัดเก็บความรู้ ข้อ 4

ตารางที่ 2 (ต่อ)

องค์ประกอบย่อยเดิม	ข้อความตัวบ่งชี้เดิม	ปรับข้อความตัวบ่งชี้ใหม่และคัดสรร
18. ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน	1.มีการนำวิทยาการคอมพิวเตอร์เข้ามาสนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึง	ยุบรวมกับด้านการจัดเก็บความรู้ ข้อ 4
	2.มีการใช้เทคโนโลยีในการจัดเก็บประมวลข้อมูล ซึ่งจะช่วยทำให้มีการกระจายข้อมูลข่าวสารได้อย่างถูกต้องและรวดเร็วมากขึ้น	ยุบรวมกับด้านการจัดเก็บความรู้ ข้อ 4
	3.มีการนำเทคโนโลยีการสื่อสารมาใช้ในการผลิตสื่อด้านการจัดการเรียนการสอนออนไลน์ (E-Learning)	มีการนำเทคโนโลยีการสื่อสารมาใช้ในการผลิตสื่อด้านการจัดการเรียนการสอนออนไลน์ (E-Learning) เพียงพอต่อการศึกษาค้นคว้าและเรียนรู้ด้วยตนเอง
	4.มีการจัดซื้อ จัดหาคอมพิวเตอร์มาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ	ยุบรวมกับด้านการจัดเก็บความรู้ ข้อ 4
	5.มีการนำระบบ LAN มาใช้ในการเชื่อมโยงข้อมูล	ยุบรวมกับข้อ 3
	6.มีการมอบหมายความรับผิดชอบในการบำรุงรักษาอุปกรณ์เทคโนโลยี	ตัดออก

ภาคผนวก ฎ

รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

DPU

รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ส่วนประกอบของรูปแบบ

1. วัตถุประสงค์

1. เพื่อตรวจสอบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
2. เพื่อศึกษาวิเคราะห์สภาพปัจจุบันการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
3. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

2. วิธีการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ให้บุคลากรภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏตอบแบบสอบถาม และส่งคืน เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ต่อไป เป็นมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ ดังนี้

มีระดับการปฏิบัติดำเนินการ ในตัวบ่งชี้ระดับน้อยที่สุด	มีค่าคะแนนเท่ากับ 1
มีระดับการปฏิบัติดำเนินการ ในตัวบ่งชี้ระดับน้อย	มีค่าคะแนนเท่ากับ 2
มีระดับการปฏิบัติดำเนินการ ในตัวบ่งชี้ระดับปานกลาง	มีค่าคะแนนเท่ากับ 3
มีระดับการปฏิบัติดำเนินการ ในตัวบ่งชี้ระดับมาก	มีค่าคะแนนเท่ากับ 4
มีระดับการปฏิบัติดำเนินการ ในตัวบ่งชี้ระดับมากที่สุด	มีค่าคะแนนเท่ากับ 5

2. การวิเคราะห์ข้อมูล

นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาจัดการวิเคราะห์ข้อมูลการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยมีเกณฑ์ในการประเมิน ดังนี้

ค่าเฉลี่ยต่ำกว่า	1.50	เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้น้อยที่สุด
ค่าเฉลี่ยระหว่าง	1.50 – 2.49	เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้น้อย
ค่าเฉลี่ยระหว่าง	2.50 – 3.49	เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยระหว่าง	3.50 – 4.49	เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มาก
ค่าเฉลี่ยสูงกว่า	4.50	เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากที่สุด

3. รายการองค์ประกอบและตัวบ่งชี้

1. การคิดเชิงระบบ (System Thinking) มีตัวบ่งชี้ทั้งหมด 21 ตัวบ่งชี้
   - 1.1 วิสัยทัศน์ มีตัวบ่งชี้ 4 ตัวบ่งชี้
   - 1.2 พันธกิจ มีตัวบ่งชี้ 6 ตัวบ่งชี้
   - 1.3 ยุทธศาสตร์ มีตัวบ่งชี้ 11 ตัวบ่งชี้
2. การเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery) มีตัวบ่งชี้ทั้งหมด 16 ตัวบ่งชี้
   - 2.1 การแสวงหาความรู้ มีตัวบ่งชี้ 6 ตัวบ่งชี้
   - 2.2 การสร้างความรู้ มีตัวบ่งชี้ 4 ตัวบ่งชี้
   - 2.3 การจัดเก็บความรู้ มีตัวบ่งชี้ 2 ตัวบ่งชี้
   - 2.4 การถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์ มีตัวบ่งชี้ 4 ตัวบ่งชี้
3. การมีแบบแผนความคิด (Mental Models) มีตัวบ่งชี้ทั้งหมด 12 ตัวบ่งชี้
   - 3.1 การบริหารจัดการ มีตัวบ่งชี้ 7 ตัวบ่งชี้
   - 3.2 การดำเนินการจัดการ มีตัวบ่งชี้ 5 ตัวบ่งชี้
4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) มีตัวบ่งชี้ทั้งหมด 18 ตัวบ่งชี้
   - 4.1 ภาวะผู้นำ มีตัวบ่งชี้ 7 ตัวบ่งชี้
   - 4.2 บรรยากาศในการทำงาน มีตัวบ่งชี้ 7 ตัวบ่งชี้
   - 4.3 การจูงใจ มีตัวบ่งชี้ 4 ตัวบ่งชี้
5. การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation) มีตัวบ่งชี้ทั้งหมด 9 ตัวบ่งชี้
   - 5.1 วัฒนธรรมองค์การ มีตัวบ่งชี้ 6 ตัวบ่งชี้
   - 5.2 โครงสร้างองค์การ มีตัวบ่งชี้ 3 ตัวบ่งชี้
6. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System) มีตัวบ่งชี้ 3 ตัวบ่งชี้

ข้อ	ตัวบ่งชี้	ระดับการปฏิบัติดำเนินการ				
		5	4	3	2	1
องค์ประกอบย่อยที่ 1 ด้านวิสัยทัศน์						
1	วิสัยทัศน์ขององค์การสอดคล้องกับการจัดการศึกษาตาม พ.ร.บ. มหาวิทยาลัยราชภัฏ					
2	บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์เพื่อเป็นทิศทางหรือเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน					
3	มีการเผยแพร่วิสัยทัศน์ให้เป็นที่รับรู้ร่วมกันของบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏและชุมชน					
4	บุคลากรในทุกหน่วยงานมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ					
องค์ประกอบย่อยที่ 2 ด้านพันธกิจ						
1	บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดพันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏในการพัฒนางานที่ชัดเจน					
2	บุคลากรสามารถพัฒนายุทธศาสตร์ต่างๆ เพื่อเพิ่มพูนองค์ความรู้และความเชี่ยวชาญที่มีอยู่ได้					
3	มีการปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอน จัดลำดับความสำคัญอย่างเป็นระบบและสามารถตรวจสอบรายละเอียดได้					
4	มีการนำผลประเมินการปฏิบัติงานมาปรับปรุงพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ					
5	มีการจัดสรรงบประมาณที่เหมาะสมกับภารกิจในแผนการใช้เงิน					
6	ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานควบคู่ไปกับการใช้เงินทุกประเภท					

ข้อ	ตัวบ่งชี้	ระดับการปฏิบัติดำเนินการ				
		5	4	3	2	1
องค์ประกอบย่อยที่ 3 ด้านยุทธศาสตร์						
1	มีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ					
2	บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น เพื่อการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์					
3	มีการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อการวางแผนพัฒนางาน					
4	มีการวิเคราะห์นโยบายและการวางแนวทางเพื่อนำนโยบายสู่การปฏิบัติ					
5	มีการจัดทำแผนงาน/โครงการรองรับสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง					
6	มีการกำหนดขอบเขตการปฏิบัติงานให้หน่วยงานจากภายนอกตรวจสอบ/ประเมินได้					
7	มีการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมท้องถิ่น เพื่อประโยชน์ทางการศึกษาและบุคคลทั่วไป					
8	มีการพัฒนาองค์ความรู้ให้บุคลากรทั้งระบบและถ่ายทอดสู่การพัฒนาท้องถิ่น					
9	มีการพัฒนาบุคลากรโดยมุ่งเน้นการ เป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏแห่งการเรียนรู้ที่ทันสมัย					
10	มีการสนับสนุนให้บุคลากรการจัดทำแผนพัฒนาตนเองในการเพิ่มความสามารถและสมรรถนะของบุคลากร					
11	มีการกำหนดแนวทางและมาตรการการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพสอดคล้องกับมาตรฐานของวิชาชีพครู					
องค์ประกอบย่อยที่ 4 ด้านการแสวงหาความรู้						
1	บริการเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยเพียงพอต่อการศึกษาค้นคว้าและการเรียนรู้ด้วยตนเอง					
2	มีการแสวงหาความรู้จากภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย และภูมิปัญญาสากลมาพัฒนางาน					

ข้อ	ตัวบ่งชี้	ระดับการปฏิบัติดำเนินการ				
		5	4	3	2	1
องค์ประกอบย่อยที่ 4 ด้านการแสวงหาความรู้						
3	แสวงหาความจริงสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการบนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทยและภูมิปัญญาสากล					
4	ส่งเสริมให้บุคลากรแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อแสวงหาข้อมูลองค์ความรู้ใหม่ ๆ สู่การพัฒนาสังคมอย่างยั่งยืน					
5	แสวงหาภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย ให้ความรู้เพิ่มเติมแก่บุคลากร					
6	แสวงหาประสบการณ์ใหม่ ๆ เพื่อนำมาพัฒนากระบวนการคิดอย่างสร้างสรรค์					
องค์ประกอบย่อยที่ 5 ด้านการสร้างความรู้						
1	มุ่งสร้างองค์ความรู้เพื่อพัฒนาท้องถิ่นและปวงชน					
2	สรรค์สร้างงานวิชาการ ผลงานวิจัย และงานนวัตกรรม ที่สนองตอบต่อความต้องการของท้องถิ่น					
3	ผลิตและพัฒนาครูแนวใหม่ที่สนองตอบการปฏิรูปการศึกษา					
4	สร้างโอกาสในการเรียนรู้สู่การพัฒนางานตลอดชีวิต					
องค์ประกอบย่อยที่ 6 ด้านการจัดเก็บความรู้						
1	พัฒนาและจัดเก็บทรัพยากรสารสนเทศอย่างเป็นระบบสามารถสืบค้นและเข้าถึงสารสนเทศได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว					
2	มีการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการจัดเก็บข้อมูลอย่างเพียงพอ					

ข้อ	ตัวบ่งชี้	ระดับการปฏิบัติดำเนินการ				
		5	4	3	2	1
องค์ประกอบย่อยที่ 7 ด้านการถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์						
1	มีการถ่ายโอนองค์ความรู้ให้แก่สังคมตามความต้องการ					
2	ถ่ายทอดความรู้ผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่างๆเพื่อพัฒนาท้องถิ่นให้มีความเข้มแข็ง					
3	นำองค์ความรู้จากการศึกษาวิจัยของภูมิปัญญาและเทคโนโลยีท้องถิ่นมาใช้ในการพัฒนาสถาบัน สังคมและชุมชนในท้องถิ่น					
4	ถ่ายทอดความคิดของตนเองสู่ชุมชนท้องถิ่นและสังคมเข้าใจได้					
องค์ประกอบย่อยที่ 8 ด้านการบริหารจัดการ						
1	จัดระบบการบริหารจัดการให้มีคุณภาพด้วยการนำระบบบริหารคุณภาพมาใช้เป็นมาตรฐาน					
2	พัฒนากระบวนการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับสภาวะการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจและการเมือง					
3	ผู้บริหารส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน ประสานผลประโยชน์ขององค์การและชุมชน					
4	มีการจัดระบบธุรการที่สนับสนุนการบริหารและติดตามงานทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยราชภัฏได้					
5	มีการพัฒนาระบบและกลไกการประกันคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏ					
6	จัดระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพที่ดี เพื่อพัฒนาสังคมให้มีความเข้มแข็ง					
7	เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ					

ข้อ	ตัวบ่งชี้	ระดับการปฏิบัติดำเนินการ				
		5	4	3	2	1
องค์ประกอบย่อยที่ 9 ด้านการดำเนินการจัดการ						
1	มีการรายงานผลและประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงานสู่ชุมชนท้องถิ่นรับทราบเป็นระยะ ๆ					
2	มีการประสานความร่วมมือระหว่างองค์การอื่นทั้งในและต่างประเทศ เพื่อยกมาตรฐานชุมชน สังคม สู่สากล					
3	มีการระดมความคิดให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ ทำให้เกิดยุทธศาสตร์และการปฏิบัติงานใหม่ ๆ					
4	มีการทบทวนการปฏิบัติงานนำผลมาใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับในการพัฒนางาน					
5	มีการนำข้อเสนอแนะของผู้รับบริการมาปรับปรุงพัฒนาคุณภาพองค์การ					
องค์ประกอบย่อยที่ 10 ด้านภาวะผู้นำ						
1	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำทางวิชาการ					
2	สนับสนุนการเรียนรู้และความก้าวหน้าของบุคลากร					
3	ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อพัฒนางานต่อไป					
4	ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจด้วยการเพิ่มอำนาจปฏิบัติงานแก่บุคลากรในองค์การได้อย่างเหมาะสม					
5	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้					
6	ผู้บริหารเป็นแบบอย่างด้านคุณธรรม					
7	ผู้บริหารส่งเสริมพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง					
องค์ประกอบย่อยที่ 11 ด้านบรรยากาศในการทำงาน						
1	ส่งเสริมให้เกิดการบำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน					
2	จัดบรรยากาศในการปรึกษาหารือและช่วยเหลือในการพัฒนางาน					

ข้อ	ตัวบ่งชี้	ระดับการปฏิบัติดำเนินการ				
		5	4	3	2	1
องค์ประกอบย่อยที่ 11 ด้านบรรยากาศในการทำงาน						
3	บุคลากรอุทิศตนในการปฏิบัติงาน					
4	บุคลากรมีความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน					
5	บุคลากรยอมรับในความสามารถและความแตกต่างระหว่างบุคคล					
6	ทีมงานฝ่ายบริหารของมหาวิทยาลัยราชภัฏมีการมอบหมายงานการปฏิบัติงานสู่ทีมงานระดับล่างอย่างเหมาะสม					
7	บุคลากรสามารถปฏิบัติงานแทนกันได้					
องค์ประกอบย่อยที่ 12 ด้านการจูงใจ						
1	ผู้บริหารจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพ					
2	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์					
3	ผู้บริหารยกย่องชมเชยและเสนอความดีความชอบ และให้รางวัล					
4	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการสร้างองค์ความรู้ใหม่					
องค์ประกอบย่อยที่ 13 ด้านวัฒนธรรมองค์การ						
1	ส่งเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบปฏิบัติ และมีจริยธรรม					
2	มีการจัดการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน					
3	บุคลากรกล้าเสี่ยงและนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ร่วมกัน					
4	บุคลากรสร้างบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงานในเชิงบวก					
5	สนับสนุนให้บุคลากรมีปฏิสัมพันธ์เพื่อสร้างวัฒนธรรมใหม่อันดีงามร่วมกัน					
6	บุคลากรแสดงการชื่นชมยินดีต่อผู้อื่นมากกว่าการตำหนิ					

ข้อ	ตัวบ่งชี้	ระดับการปฏิบัติดำเนินการ				
		5	4	3	2	1
องค์ประกอบย่อยที่ 14 ด้านโครงสร้างองค์การ						
1	มีการจัดโครงสร้างการบริหารการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีความรับผิดชอบ ของหน่วยงานต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมชัดเจน					
2	มีการกระจายอำนาจในการทำงาน					
3	มีการจัดโครงสร้างที่มีการติดต่อประสานงานกับชุมชนท้องถิ่นได้					
องค์ประกอบย่อยที่ 15 ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ						
1	มีการแสวงหาเทคโนโลยีทางการสื่อสารมาลดค่าใช้จ่ายในการติดต่อประสานงานกับชุมชนและท้องถิ่น					
2	พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และทักษะในการใช้เทคโนโลยีให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคม					
3	มีการนำเทคโนโลยีการสื่อสารมาใช้ในการผลิตสื่อด้านการจัดการเรียนการสอนออนไลน์ (E-Learning) เพียงพอต่อการศึกษาค้นคว้าและเรียนรู้ด้วยตนเอง					

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ – นามสกุล	นายวิชิต แสงสว่าง
ประวัติการศึกษา	พ.ศ.2539 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ศิลปศาสตรบัณฑิตวิชาเอกศิลปกรรม จากสถาบันราชภัฏฉะเชิงเทรา พ.ศ.2545 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิตสาขาวิชาเทคโนโลยีการศึกษาทางการอาชีวะและเทคนิคศึกษา จากสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
ตำแหน่งและสถานที่ทำงานปัจจุบัน	ประธานสาขาวิชาคอมพิวเตอร์ศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ อำเภอเมือง จังหวัดฉะเชิงเทรา
ผลงานทางวิชาการ	"การศึกษาคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์และความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิตสาขาวิชาการศึกษาที่สำเร็จการศึกษาในปีการศึกษา 2544-2545. ฉะเชิงเทรา: มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.2547.
ประสบการณ์การทำงาน	พ.ศ. 2540-2545 ดำรงตำแหน่ง อาจารย์ประจำสาขาศิลปกรรม คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ ปี พ.ศ. 2545-2549 ดำรงตำแหน่ง อาจารย์ประจำสาขาวิชาเทคโนโลยีและนวัตกรรมการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ ปี พ.ศ. 2550-2551 ดำรงตำแหน่ง ประธานสาขาวิชาเทคโนโลยีและนวัตกรรมการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ ปี พ.ศ. 2552-2553 ดำรงตำแหน่ง อาจารย์ประจำสาขาวิชาคอมพิวเตอร์ศึกษา ปี พ.ศ. 2554-ปัจจุบัน ดำรงตำแหน่ง ประธานสาขาวิชาคอมพิวเตอร์ศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

DPU

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ – นามสกุล	นายวิชิต แสงสว่าง
ประวัติการศึกษา	พ.ศ.2539 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ศิลปศาสตรบัณฑิตวิชาเอกศิลปกรรม จากสถาบันราชภัฏฉะเชิงเทรา พ.ศ.2545 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิตสาขาวิชาเทคโนโลยีการศึกษาทางการอาชีวะและเทคนิคศึกษา จากสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
ตำแหน่งและสถานที่ทำงานปัจจุบัน	ประธานสาขาวิชาคอมพิวเตอร์ศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ อำเภอเมือง จังหวัดฉะเชิงเทรา
ผลงานทางวิชาการ	"การศึกษาคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์และความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิตสาขาวิชาการศึกษาที่สำเร็จการศึกษาในปีการศึกษา 2544-2545. ฉะเชิงเทรา: มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.2547.
ประสบการณ์การทำงาน	พ.ศ. 2540-2545 ดำรงตำแหน่ง อาจารย์ประจำสาขาศิลปกรรม คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ ปี พ.ศ. 2545-2549 ดำรงตำแหน่ง อาจารย์ประจำสาขาวิชาเทคโนโลยีและนวัตกรรมการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ ปี พ.ศ. 2550-2551 ดำรงตำแหน่ง ประธานสาขาวิชาเทคโนโลยีและนวัตกรรมการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ ปี พ.ศ. 2552-2553 ดำรงตำแหน่ง อาจารย์ประจำสาขาวิชาคอมพิวเตอร์ศึกษา ปี พ.ศ. 2554-ปัจจุบัน ดำรงตำแหน่ง ประธานสาขาวิชาคอมพิวเตอร์ศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

DPU

การศึกษาดูงาน/การฝึกอบรมต่างประเทศ - ศึกษาดูงานเกี่ยวกับการทำงานของสภามหาวิทยาลัย ร่วมกับคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ ณ University of Malaya, Malaysia
- ศึกษาดูงานเกี่ยวกับการพัฒนาครูของสถาบัน NIE ณ National Institute of Education, Singapore
- ศึกษาดูงานการจัดการศึกษาด้านการศึกษา ณ Guangxi Normail University เมืองกุ้ยหลิน ประเทศจีน
- ศึกษาดูงานการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา ณ เมืองโฮจิมินด์ ประเทศเวียดนาม
- ศึกษาดูงานการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา ณ INHA University และ Haesong Elementary School ประเทศเกาหลีใต้

DPU