

รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก



เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุขุฎีบัณฑิต สาขาวิชาการอุดมศึกษา
กรกฎาคม 2558

รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก



เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุชนวัตกรรม สาขาวิชาการอุดมศึกษา
กรกฎาคม 2558
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก



เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุขุฎีบัณฑิต สาขาวิชาการอุดมศึกษา
กรกฎาคม 2558

รวมพร ทองรัตน์. (2558). รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ
วิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก. ปรินูญานิพนธ์ กศ.ด. (การอุดมศึกษา). กรุงเทพฯ:
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. คณะกรรมการควบคุม
อาจารย์ ดร.จรรุวรรณ สกุลคู, อาจารย์ ดร.อรรณพ โพธิสุข. อาจารย์ ดร.จตุพล ยงศร.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่ง
การเรียนรู้ เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเพื่อประเมิน
ความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์
อีสท์บางกอก กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ 1) บุคลากรของ
วิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอกจำนวน 110 คน เพื่อศึกษาสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กร
แห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก 2) ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 9 คน เพื่อใช้ในการศึกษา
ความคิดเห็นเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัย
เซาธ์อีสท์บางกอก และ 3) ผู้บริหารจำนวน 24 คน เพื่อใช้ในการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบ
การบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก สถิติที่ใช้ใน
การวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าคะแนนเฉลี่ย ($\bar{x}$) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การทดสอบที
(One sample t-test) ค่าสหสัมพันธ์ (Correlation) และการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis)
ผลการวิจัยปรากฏ ดังนี้

1. สภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์
อีสท์บางกอก โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดแล้วพบว่าสูงกว่าเกณฑ์อย่างมี
นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาด้านองค์กร พบว่า มีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่าเกณฑ์
ส่วนด้านบุคลากรมีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าเกณฑ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
2. ความคิดเห็นเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการ
เรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอกประกอบด้วย 7 ปัจจัย ได้แก่ 1) การมีวิสัยทัศน์
2) กลยุทธ์และนโยบายในการทำงาน 3) โครงสร้างและภาระงาน 4) ระบบแบบแผนการคิด การ
แก้ปัญหา เพื่อการบริหารและปฏิบัติการ 5) ระบบการบริหารงาน 6) ประวัติความเป็นมา ความรู้
พื้นฐาน ความเชี่ยวชาญและความชำนาญ และ 7) การเป็นที่ยอมรับและความสามารถทำงาน
ร่วมกัน
3. ประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการ
เรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก เมื่อเทียบกับเกณฑ์
ที่กำหนดแล้วพบว่า สูงกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

A MANAGEMENT MODEL FOR LEARNING ORGANIZATION
AT SOUTHEAST BANGKOK COLLEGE



Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the
Doctor of Education Degree in Higher Education
at Srinakharinwirot University
July 2015

Roumporn Thongrassamee. (2015). *A Management Model for Learning Organization at Southeast Bangkok College*. Dissertation. Ed.D. (Higher Education). Bangkok: Graduate School, Srinakharinwirot University. Adviser Committee Jaruwan Skulkhu, Ph.D. Annop Photisuk, Ph.D. Chatupol Yongsorn, Ed.D.

The main purposes of this study were 1) to study the present management conditions for being a learning organization of Southeast Bangkok College, 2) to develop a management model for the learning organization at Southeast Bangkok College and 3) to evaluate the suitability of the learning organization model using at Southeast Bangkok College.

The samples of this study were categorized into 3 groups: a group of 110 Southeast Bangkok College faculty and staff who were asked to give opinions on the present management conditions for being a learning organization, a group of 9 experts who were asked to provide their opinions and suggestions for developing the learning organization model and a group of 24 administrators who were asked to evaluate the suitability of the learning organization model using at Southeast Bangkok College.

To analyze the obtained data, means, standard deviations, one-sample t-tests, Pearson product-moment correlations and factor analyses were employed. The findings can be summarized as follows:

1. The management condition for being a learning organization at Southeast Bangkok College in overall was at high level. Statistically, when compared with a set criterion, it was significantly higher ($p \leq 0.05$). However, when considering on organization factors, it was significantly lower than the set criterion whereas its personnel factors was higher ($p \leq 0.05$) than criterion.

2. The opinions and suggestions to develop a management model for the Learning organization at Southeast Bangkok College could be factorized into 7 main factors. They were: 1) visions, 2) working strategies and policies, 3) structures and working loads, 4) thinking and problem-solving systems for management and operation, 5) management systems, 6) history, background knowledge and expertise and 7) acceptability and cooperation.

3. The suitability of the learning organization model at southeast Bangkok College was evaluated suitable at high level. Statistically, when compared with a set criterion, it was significantly higher ($p \leq 0.05$) than criterion.



ปริญญานิพนธ์
เรื่อง
รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก

ของ
รวมพร ทองรัมย์

ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษาดุชะฎิบัณฑิต สาขาวิชาการอุดมศึกษา
ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

.....คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์.ดร. สมชาย สันติวัฒนกุล)
วันที่.....เดือน กรกฎาคม พ.ศ. 2558

อาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์

คณะกรรมการสอบปากเปล่า

.....ที่ปรึกษาหลัก
(อาจารย์ ดร.จรรวณ สกุลคู)

.....ประธาน
(อาจารย์ ดร.ราชันย์ บุญธิมา)

.....ที่ปรึกษาร่วม
(อาจารย์ ดร.อรรณพ โพธิสุข)

.....กรรมการ
(อาจารย์ ดร.จรรวณ สกุลคู)

.....ที่ปรึกษาร่วม
(อาจารย์ ดร.จตุพล ยงศร)

.....กรรมการ
(อาจารย์ ดร.อรรณพ โพธิสุข)

.....กรรมการ
(อาจารย์ ดร.จตุพล ยงศร)

.....กรรมการ
(อาจารย์ ดร.ภูษิตย์ วงษ์เล็ก)

ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์นี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีเพราะผู้วิจัยได้รับความกรุณาอย่างยั้งจากอาจารย์ ดร.จารุวรรณ สกุกุ ประสานกรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์ อาจารย์ ดร.อรณพ โพธิสุข และ อาจารย์ ดร.จตุพล ยงศร กรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์ ท่านทั้งสามได้กรุณาเสียสละเวลาอันมีค่า ให้คำปรึกษาแนะนำที่มีคุณค่ายิ่งในการจัดทำงานวิจัยนี้จนสำเร็จสมบูรณ์ ด้วยความเอาใจใส่เป็นอย่างดี ขอกราบขอบพระคุณ อาจารย์ ดร.ราชันย์ บุญธิมา ประธานกรรมการสอบปากเปล่า และ อาจารย์ ดร.ภูษิตย์ วงษ์เล็ก กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกจากวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ร่วมเป็นกรรมการสอบ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของทุกท่าน และขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณในความกรุณาของ รศ.ดร.สรชัย พิศาลบุตร จากมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต ผศ.ดร.กาญจนา บุญภักดิ์ จากสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ผศ.ดร.ขจรศักดิ์ ศิริมัย จากมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ดร.ชิตพัทธ์ ชิตสกุล จากมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร ที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญในการสนทนากลุ่ม ให้คำแนะนำและข้อมูลวิธีการดำเนินงานต่างๆอันเป็นประโยชน์ในการทำงานวิจัย และ รศ.ดร.สุพัฒน์ สุขมลสันต์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ที่ให้คำปรึกษาด้านการเขียนบทคัดย่อ การเขียนอภิปรายผลและแนวทางการเขียนบทความวิจัยเพื่อตีพิมพ์สำหรับงานวิจัยในครั้งนี้

ขอกราบขอบพระคุณ อธิการบดีวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก ดร.สมศักดิ์ รุ่งเรือง ที่ได้ให้ทุนการศึกษาสำหรับการศึกษาระดับดุษฎีบัณฑิตในครั้งนี้ ท่านฝ่ายบริหารทุกท่าน อาจารย์และเจ้าหน้าที่วิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอกที่ได้กรุณาตอบแบบสอบถามในครั้งนี้ และเพื่อนคณาจารย์ที่คอยประสานงานให้ความช่วยเหลือและให้กำลังใจมาโดยตลอด

ขอกราบขอบพระคุณ คณาจารย์ สาขาวิชาการอุดมศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตลอดจนคณาจารย์ที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้อันเป็นการส่งเสริมความก้าวหน้าด้านการทำงานและการวิจัยแก่ผู้วิจัย

คุณค่าของปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบแด่ บิดา มารดา ป้า ครูบาอาจารย์และผู้มีพระคุณทุกท่าน

รวมพร ทองรัมย์

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	10
ความสำคัญของการวิจัย.....	10
ขอบเขตของการวิจัย.....	10
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	12
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	14
สมมติฐานการวิจัย.....	17
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	18
แนวคิดการบริหารจัดการ.....	18
ความหมายของการบริหาร.....	19
ความหมายของการจัดการ.....	20
ลักษณะของการบริหารจัดการ.....	21
รูปแบบการบริหารจัดการ.....	22
รูปแบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา.....	24
แนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้.....	26
ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้.....	27
รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้.....	29
ลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้.....	31
องค์การที่มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้.....	33
ข้อตกลงเบื้องต้นของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้.....	35
ประเภทขององค์การแห่งการเรียนรู้.....	38
แนวคิดการเรียนรู้ขององค์การ.....	39
ระบบย่อยเพื่อเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้.....	41
องค์ประกอบของการจัดการความรู้.....	46
ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้.....	50

สารบัญ(ต่อ)

บทที่
2 (ต่อ)

หน้า

การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้.....	52
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	59
ขั้นตอนที่ 1 การดำเนินการศึกษาสภาพการบริหารจัดการเพื่อการ เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก.....	59
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	59
การสร้างเครื่องมือและลักษณะของเครื่องมือ.....	59
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	61
สถิติและการวิเคราะห์ข้อมูล.....	61
ขั้นตอนที่ 2 การสร้างรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก.....	62
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	62
การสร้างเครื่องมือและลักษณะของเครื่องมือ.....	62
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	63
สถิติและการวิเคราะห์ข้อมูล.....	63
ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการบริหาร จัดการเพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์ บางกอก.....	64
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	64
การสร้างเครื่องมือและลักษณะของเครื่องมือ.....	64
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	65
สถิติและการวิเคราะห์ข้อมูล.....	65
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	69
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	69
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	70
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	70

สารบัญ(ต่อ)

บทที่ 4 (ต่อ)

หน้า

ตอนที่ 1 สรุปผลการศึกษาศาภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอกจากกลุ่ม ตัวอย่างจำนวน 110 คน.....	70
ตอนที่ 2 สรุปผลการสนทนากลุ่มการวิเคราะห์รูปแบบการบริหาร จัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์ บางกอก ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 9 คน.....	122
ตอนที่ 3 การประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการ เพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์ บางกอกกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 24 คน.....	125
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	165
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	165
วิธีดำเนินการวิจัย.....	165
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	168
สรุปผลการวิจัย.....	169
อภิปรายผล.....	176
ข้อเสนอแนะที่ค้นพบจากการวิจัย.....	187
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป.....	189
บรรณานุกรม.....	190
ภาคผนวก.....	201
ภาคผนวก ก.....	202
ภาคผนวก ข.....	204
ภาคผนวก ค.....	207
ภาคผนวก ง.....	212
ภาคผนวก จ.....	228
ภาคผนวก ฉ.....	259

สารบัญ(ต่อ)

	หน้า
ภาคผนวก ข.....	273
ภาคผนวก ซ.....	279
ภาคผนวก ฌ.....	299
ประวัติย่อผู้วิจัย.....	315



บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 จำนวนของประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย.....	71
2 ข้อมูลทั่วไป แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา สภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัย เซาธ์อีสท์บางกอก.....	71
3 ผลการศึกษาสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ วิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก ค่าคะแนนเฉลี่ยของความคิดเห็นของบุคลากร ที่มีต่อสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ วิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก.....	73
4 ผลการศึกษาสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ วิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก ค่าคะแนนเฉลี่ยของความคิดเห็นของบุคลากร ที่มีต่อสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ วิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก ด้านองค์กรหัวข้อกลยุทธ์ และนโยบาย การบริหาร (การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันและการคิดเชิงระบบ) เป็นรายชื่อ.....	74
5 ผลการศึกษาสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ วิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก ค่าคะแนนเฉลี่ยของความคิดเห็นของบุคลากร ที่มีต่อสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ วิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก ด้านองค์กรหัวข้อระบบปฏิบัติการ การแบ่ง หน้าที่รับผิดชอบ การประสานงานร่วมมือปฏิบัติ (การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม) หัวข้อย่อยการแบ่งหน้าที่รับผิดชอบ การประสานงานร่วมมือ ปฏิบัติ (การ เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม) เป็นรายชื่อ.....	79
6 ผลการศึกษาสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ วิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก ค่าคะแนนเฉลี่ยของความคิดเห็นของบุคลากร ที่มีต่อสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ วิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก ด้านองค์กรหัวข้อระบบปฏิบัติการ การแบ่ง หน้าที่รับผิดชอบ การประสานงานร่วมมือปฏิบัติ (การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม) หัวข้อย่อยเทคโนโลยี(การแสวงหาความรู้ และการจัดเก็บและถ่ายทอด ความรู้) เป็นรายชื่อ.....	82

บัญชีตาราง(ต่อ)

[illegible]

บัญชีตาราง(ต่อ)

ตาราง		หน้า
13	ผลการศึกษาศาภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก ค่าคะแนนเฉลี่ยของความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก ด้านบุคลากร หัวข้อการคิดเชิงระบบเป็นรายข้อ	95
14	ผลการเปรียบเทียบระดับคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก กับเกณฑ์ที่กำหนดระดับคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 โดยรวมและเป็นรายด้าน.....	96
15	ผลการเปรียบเทียบระดับคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก กับเกณฑ์ที่กำหนดระดับคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 ด้านองค์การ หัวข้อกลยุทธ์ และนโยบาย การบริหาร (การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันและการคิดเชิงระบบ) เป็นรายข้อ.....	97
16	ผลการเปรียบเทียบระดับคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก กับเกณฑ์ที่กำหนดระดับคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 ด้านองค์การ หัวข้อ ระบบปฏิบัติการ การแบ่งหน้าที่รับผิดชอบการประสานงานร่วมมือปฏิบัติ (การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม) หัวข้อย่อย การแบ่งหน้าที่ รับผิดชอบการประสานงานร่วมมือปฏิบัติ (การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม) เป็นรายข้อ.....	101
17	ผลการเปรียบเทียบระดับคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก กับเกณฑ์ที่กำหนดระดับคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 ด้านองค์การ หัวข้อระบบปฏิบัติการ การแบ่งหน้าที่รับผิดชอบการประสานงานร่วมมือปฏิบัติ (การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม) หัวข้อย่อย เทคโนโลยี(การแสวงหาความรู้ และการจัดเก็บและถ่ายทอดความรู้) เป็นรายข้อ.....	103
18	ผลการเปรียบเทียบระดับคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก กับเกณฑ์ที่กำหนดระดับคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 ด้านองค์การ หัวข้อค่านิยมร่วม สภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์การ (แบบแผนความคิดอ่าน) เป็นรายข้อ.....	106

บัญชีตาราง(ต่อ)

ตาราง		หน้า
19	ผลการเปรียบเทียบระดับคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อสภาพ การบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์ บางกอก กับเกณฑ์ที่กำหนดระดับคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 ด้านบุคลากร หัวข้อ การฝึกฝนพัฒนาตนเอง หัวข้อย่อยการแสวงหาความรู้ เป็นรายชื่อ	108
20	ผลการเปรียบเทียบระดับคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อสภาพ การบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์ บางกอก กับเกณฑ์ที่กำหนดระดับคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 ด้านบุคลากร หัวข้อ การฝึกฝนพัฒนาตนเอง หัวข้อย่อยการสร้างความรู้ เป็นรายชื่อ.....	110
21	ผลการเปรียบเทียบระดับคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อสภาพ การบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์ บางกอก กับเกณฑ์ที่กำหนดระดับคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 ด้านบุคลากร หัวข้อ การฝึกฝนพัฒนาตนเอง หัวข้อย่อยการจัดเก็บและค้นคืนความรู้ เป็นรายชื่อ.....	111
22	ผลการเปรียบเทียบระดับคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อสภาพ การบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์ บางกอก กับเกณฑ์ที่กำหนดระดับคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 ด้านบุคลากร หัวข้อการฝึกฝนพัฒนาตนเอง หัวข้อย่อยการถ่ายทอดความรู้และการใช้ ประโยชน์ เป็นรายชื่อ.....	112
23	ผลการเปรียบเทียบระดับคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อสภาพ การบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์ บางกอก กับเกณฑ์ที่กำหนดระดับคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 ด้านบุคลากร หัวข้อ แบบแผนความคิดอ่านเป็นรายชื่อ	113
24	ผลการเปรียบเทียบระดับคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อสภาพ การบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์ บางกอก กับเกณฑ์ที่กำหนดระดับคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 ด้านบุคลากร หัวข้อการคิดเชิงระบบ เป็นรายชื่อ.....	115
25	ค่าสถิติสำหรับแต่ละปัจจัยทั้งก่อนและหลังการสกัดปัจจัยโดยวิธีปัจจัยหลัก (Principal Component Analysis) เพื่อหาปัจจัยสำหรับสร้างรูปแบบการ บริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์ บางกอก.....	116

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
26 คำสหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยย่อยทั้ง 7 กับรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการ เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก.....	118
27 ความถี่ของความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของรูปแบบการบริหาร จัดการเพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก...	119
28 ข้อมูลทั่วไป แสดงจำนวนและคำร้อยละของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ใน สนทนากลุ่ม.....	122
29 องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก.....	124
30 ข้อมูลทั่วไป แสดงจำนวนและคำร้อยละของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาการ ประเมิน ความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก.....	125
31 ผลการศึกษาการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อ การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก โดยรวมและ เป็นรายด้าน.....	126
32 ผลการศึกษาการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อ การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก ด้านองค์การ หัวข้อการมีวิสัยทัศน์ เป็นรายข้อ.....	128
33 ผลการศึกษาการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อ การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก ด้านองค์การ หัวข้อกลยุทธ์และนโยบายในการทำงาน เป็นรายข้อ.....	129
34 ผลการศึกษาการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อ การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก ด้านองค์การ หัวข้อโครงสร้างและภาระงาน เป็นรายข้อ.....	131
35 ผลการศึกษาการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อ การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก ด้านองค์การ หัวข้อระบบแบบแผนการคิด การแก้ปัญหาเพื่อการบริหารและปฏิบัติการ เป็นรายข้อ.....	133
36 ผลการศึกษาการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อ การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก ด้านองค์การ หัวข้อระบบการบริหารงาน เป็นรายข้อ.....	134

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
37	ผลการศึกษาการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก ด้านองค์การ หัวข้อประวัติความเป็นมา ความรู้พื้นฐาน ความเชี่ยวชาญและความ ชำนาญ เป็นรายชื่อ.....	136
38	ผลการศึกษาการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก ด้านองค์การ หัวข้อการเป็นที่ยอมรับและความสามารถทำงานร่วมกัน เป็นรายชื่อ.....	137
39	ผลการศึกษาการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอกด้านบุคลากร หัวข้อการมีวิสัยทัศน์ เป็นรายชื่อ.....	139
40	ผลการศึกษาการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก ด้าน บุคลากร หัวข้อกลยุทธ์และนโยบายในการทำงาน เป็นรายชื่อ.....	140
41	ผลการศึกษาการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก ด้าน บุคลากร หัวข้อโครงสร้างและภาระงาน เป็นรายชื่อ.....	141
42	ผลการศึกษาการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก ด้าน บุคลากร หัวข้อระบบแบบแผนการคิด การแก้ปัญหา เพื่อการบริหารและ ปฏิบัติการ เป็นรายชื่อ.....	143
43	ผลการศึกษาการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก ด้าน บุคลากร หัวข้อระบบการบริหารงาน เป็นรายชื่อ.....	144
44	ผลการศึกษาการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก ด้าน บุคลากร หัวข้อประวัติความเป็นมา ความรู้พื้นฐาน ความเชี่ยวชาญและ ความชำนาญ เป็นรายชื่อ.....	146

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
45	ผลการศึกษาการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก ด้าน บุคลากร หัวข้อการเป็นที่ยอมรับและความสามารถทำงาน ร่วมกัน เป็นรายชื่อ.....	147
46	ผลการเปรียบเทียบระดับคะแนนเฉลี่ยความเหมาะสมตามความคิดเห็นของ ผู้บริหารที่มีต่อรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก กับเกณฑ์ที่กำหนดระดับคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 3.50 โดยรวมและเป็นรายด้าน	148
47	ผลการเปรียบเทียบระดับคะแนนเฉลี่ยความเหมาะสมตามความคิดเห็นของ ผู้บริหารที่มีต่อรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก กับเกณฑ์ที่กำหนดระดับคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 3.50 ด้านองค์กร หัวข้อการมีวิสัยทัศน์ เป็นรายชื่อ.....	149
48	ผลการเปรียบเทียบระดับคะแนนเฉลี่ยความเหมาะสมตามความคิดเห็นของ ผู้บริหารที่มีต่อรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก กับเกณฑ์ที่กำหนดระดับคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 3.50 ด้านองค์กร หัวข้อกลยุทธ์และนโยบายในการทำงาน เป็นรายชื่อ.....	150
49	ผลการเปรียบเทียบระดับคะแนนเฉลี่ยความเหมาะสมตามความคิดเห็นของ ผู้บริหารที่มีต่อรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก กับเกณฑ์ที่กำหนดระดับคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 3.50 ด้านองค์กร หัวข้อโครงสร้างและภาระงาน เป็นรายชื่อ.....	152
50	ผลการเปรียบเทียบระดับคะแนนเฉลี่ยความเหมาะสมตามความคิดเห็นของ ผู้บริหารที่มีต่อรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก กับเกณฑ์ที่กำหนดระดับคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 3.50 ด้านองค์กร หัวข้อระบบแบบแผนการคิด การแก้ปัญหา เพื่อ การบริหารและปฏิบัติการ เป็นรายชื่อ.....	153
51	ผลการเปรียบเทียบระดับคะแนนเฉลี่ยความเหมาะสมตามความคิดเห็นของ ผู้บริหารที่มีต่อรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก กับเกณฑ์ที่กำหนดระดับคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 3.50 ด้านองค์กร หัวข้อระบบการบริหารงาน เป็นรายชื่อ.....	153

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
52	ผลการเปรียบเทียบระดับคะแนนเฉลี่ยความเหมาะสมตามความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก กับเกณฑ์ที่กำหนดระดับคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 ด้านองค์การ หัวข้อประวัติ ความเป็นมา ความรู้พื้นฐาน ความเชี่ยวชาญและความชำนาญ เป็นรายชื่อ.....	155
53	ผลการเปรียบเทียบระดับคะแนนเฉลี่ยความเหมาะสมตามความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก กับเกณฑ์ที่กำหนดระดับคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 ด้านองค์การ หัวข้อการเป็นที่ยอมรับและความสามารถทำงาน ร่วมกัน เป็นรายชื่อ.....	156
54	ผลการเปรียบเทียบระดับคะแนนเฉลี่ยความเหมาะสมตามความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก กับเกณฑ์ที่กำหนดระดับคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 ด้านบุคลากร หัวข้อการมีวิสัยทัศน์ เป็นรายชื่อ.....	157
55	ผลการเปรียบเทียบระดับคะแนนเฉลี่ยความเหมาะสมตามความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก กับเกณฑ์ที่กำหนดระดับคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 ด้านบุคลากร หัวข้อกลยุทธ์ และนโยบายในการทำงาน เป็นรายชื่อ.....	158
56	ผลการเปรียบเทียบระดับคะแนนเฉลี่ยความเหมาะสมตามความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก กับเกณฑ์ที่กำหนดระดับคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 ด้านบุคลากร หัวข้อโครงสร้างและภาระงาน เป็นรายชื่อ.....	160
57	ผลการเปรียบเทียบระดับคะแนนเฉลี่ยความเหมาะสมตามความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก กับเกณฑ์ที่กำหนดระดับคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 ด้านบุคลากร หัวข้อระบบ แบบแผนการคิด การแก้ปัญหา เพื่อการบริหารและปฏิบัติการ เป็นรายชื่อ.....	161

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
58 ผลการเปรียบเทียบระดับคะแนนเฉลี่ยความเหมาะสมตามความคิดเห็นของ ผู้บริหารที่มีต่อรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของวิทยาลัยเซาร็อสท์บางกอก กับเกณฑ์ที่กำหนดระดับคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 3.50 ด้านบุคลากร หัวข้อระบบการบริหารงาน เป็นรายชื่อ.....	162
59 ผลการเปรียบเทียบระดับคะแนนเฉลี่ยความเหมาะสมตามความคิดเห็นของ ผู้บริหารที่มีต่อรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของวิทยาลัยเซาร็อสท์บางกอก กับเกณฑ์ที่กำหนดระดับคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 3.50 ด้านบุคลากร หัวข้อประวัติ ความเป็นมา ความรู้พื้นฐาน ความเชี่ยวชาญและความชำนาญ เป็นรายชื่อ.....	163
60 ผลการเปรียบเทียบระดับคะแนนเฉลี่ยความเหมาะสมตามความคิดเห็นของ ผู้บริหารที่มีต่อรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของวิทยาลัยเซาร็อสท์บางกอก กับเกณฑ์ที่กำหนดระดับคะแนนเฉลี่ย เท่ากับ 3.50 ด้านบุคลากร หัวข้อการเป็นที่ยอมรับและความสามารถ ทำงานร่วมกัน เป็นรายชื่อ.....	164

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 กรอบแนวคิดในการวิจัยรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก.....	16
2 ความสัมพันธ์ของระบบย่อยที่สนับสนุนพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	41
3 การดำเนินการวิจัยรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก.....	66
4 รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก.....	175
5 บรรยากาศการสนทนากลุ่ม.....	211



บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 34 กำหนดให้คณะกรรมการการอุดมศึกษาจัดทำมาตรฐานการอุดมศึกษาโดยคำนึงถึงความเป็นอิสระ และความเป็นเลิศทางวิชาการของสถานศึกษาระดับปริญญาตามกฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งสถานศึกษาแต่ละแห่ง และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (คุรุชนวงการครู. 2555: ออนไลน์) ทั้งนี้ การจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาต้องยึดถือตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง มาตรฐานการอุดมศึกษา ซึ่งประกอบด้วยมาตรฐาน 3 ด้าน รวม 12 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) มาตรฐานด้านคุณภาพบัณฑิต 2) มาตรฐานด้านการบริหารจัดการการอุดมศึกษา และ 3) มาตรฐานด้านการสร้างและพัฒนาสังคมฐานความรู้ (สำนักมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา. 2553: 1-4) และเพื่อให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) ซึ่งได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคน และสังคมไทยให้มีคุณภาพ มีโอกาสเข้าถึงทรัพยากร และได้รับประโยชน์จากการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมอย่างเป็นธรรม รวมทั้งสร้างโอกาสทางเศรษฐกิจด้วยฐานความรู้ เทคโนโลยี นวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์ บนพื้นฐานการผลิตและการบริโภคที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2555: ออนไลน์)

การบริหารจัดการสถาบันการศึกษา ควรมีรูปแบบที่ได้นำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ เพื่อให้มีกลไกกำหนดทิศทาง การขับเคลื่อนที่ส่งผลให้การจัดการการบรรลุปันธกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงผลักดันให้สามารถแข่งขันในระดับสากล ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการเจริญก้าวหน้าของสถาบันอุดมศึกษา คือ ต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคม รักความก้าวหน้า ดูแลบุคลากรอย่างดี เปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหาร มีความสามารถในการตัดสินใจแก้ปัญหา และกำกับดูแลติดตามผลการดำเนินงานของสถาบันให้ไปในทิศทางที่ถูกต้อง (สุเมธ แยม์นุ่น. 2556: ออนไลน์) สำหรับหลักธรรมาภิบาลที่กล่าวข้างต้น ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบต่อสังคม และหลักความคุ้มค่ามาบูรณาการในการบริหารจัดการศึกษาเข้ากับการดำเนินงานด้านต่างๆ ของสถาบัน (จิรวิทย์ มั่นคงวัฒนะ. 2556: ออนไลน์) ซึ่งสอดคล้องกับหลักการบริหารสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย 1) การบริหารงานด้านการสนับสนุนการศึกษา เพื่อครอบคลุมพันธกิจ 4 ด้านของมหาวิทยาลัย ได้แก่ การผลิตบัณฑิต การวิจัยและพัฒนา การบริการทางวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม รวมทั้งภารกิจสำคัญอีก 2 ด้านคือ ภารกิจนักศึกษา และการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม

โดยการบริหารและดำเนินการตามพันธกิจระดับอุดมศึกษาจะอยู่ภายใต้มาตรฐานการกำกับของ สำนักมาตรฐานและคุณภาพอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) และ สำนักงานรับรองมาตรฐานและคุณภาพการศึกษา (มทสช.) 2) การทำหน้าที่ บทบาท และภารกิจ ของผู้บริหารในการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษา (ภาคเอกชน) 3) การสร้างนวัตกรรมในการบริหาร สถาบันอุดมศึกษา 4) การจัดระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารและการจัดการข้อมูลภายใน สถาบันอุดมศึกษา และ 5) การประเมินนโยบาย แผนงาน และโครงการ การบริหารผลการ ปฏิบัติงานเพื่อให้การบริหารงานขององค์กรมีประสิทธิภาพ มีคุณภาพ และสร้างศักยภาพในการ แข่งขันด้านการศึกษาต่อไปภายหน้า (ณรงค์ อยู่ถนอม. 2556: ออนไลน์)

การบริหารจัดการที่ดีในทัศนะของผู้บริหารกลุ่มสถาบันอุดมศึกษา การบริหารจัดการและ การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพจะต้องใช้ความรู้และทักษะหลายด้าน คือ 1) หลักการบริหาร ที่ขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมและสถานการณ์ ความแตกต่างกันของวัฒนธรรมแต่ละองค์กร การบริหารแบบมี ส่วนร่วม ปกป้องร่วมกันตัดสินใจ และร่วมกันทำ ใช้หลักการบริหารแบบพี่น้อง ปกป้องผู้อาวุโส มีการให้รางวัล 2) ด้านความรู้ ต้องรู้ระเบียบและการบริหารงานเพราะจะทำให้ทำงานได้รวดเร็ว ถูกต้อง แม่นยำ มีความสามารถด้านการใช้เทคโนโลยี มีทักษะด้านภาษาอังกฤษ และ 3) ต้อง แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ระหว่างหน่วยงานจะช่วยทำให้เพิ่มพูนความรู้ และช่วยให้งานแต่ ละงานดีขึ้น โดยมีผู้บริหารระดับกลางเป็นผู้ที่ทำหน้าที่ประสานงานกับผู้บริหารระดับบนและ บุคลากรระดับปฏิบัติการ ต้องมีการพัฒนาและแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ร่วมใจทำงานเป็นหนึ่งเดียวกัน (สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. 2556: ออนไลน์) ในมุมมอง ของการบริหารงานองค์กรทางด้านการศึกษามีโครงสร้างหลัก คือ ด้านโครงสร้างทางวิชาการและ โครงสร้างของสถาบัน สิ่งที่สถาบันอุดมศึกษาต้องใส่ใจเพื่อเป็นการบริหารจัดการความรู้ใน สถาบันอุดมศึกษาตามต้องการ คือ รูปแบบการดำเนินการที่ทำตามพันธกิจ วิสัยทัศน์ เป้าหมายที่ กำหนดไว้ การควบคุมและการบริหารจัดการการเงิน มีการจัดสรรเงินอุดหนุนอย่างเหมาะสม มี รูปแบบครอบคลุมงานด้านบริหารวิชาการและเทคโนโลยี การบริหารงานบุคคล บริหารทรัพยากร การเงิน และการบริหารสถาบัน (คณะกรรมการจัดทำแนวทางการปฏิรูปอุดมศึกษา. 2542: 4)

ท่ามกลางสภาพการณ์ในปัจจุบัน องค์ความรู้ด้านต่างๆ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และวัฒนธรรมที่มีการเปลี่ยนแปลง องค์การต้องพร้อมต่อการ เปลี่ยนแปลง ต้องปรับตัวและพัฒนาองค์การเพื่อให้สามารถแข่งขัน และเติบโตได้อย่างมั่นคง แนวทางที่จะทำให้้องค์การสามารถแข่งขันได้ คือ การทำให้องค์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องสร้างระบบการจัดการการเรียนรู้ และส่งเสริมให้เกิดพัฒนาการเรียนรู้ พัฒนาบุคลากรใน ้องค์การให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะการทำงานและประสบการณ์ซึ่งเปรียบเสมือนทุนทาง ปัญญา (Intellectual capital) ขององค์กร ทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจในหน้าที่การงาน

มีความก้าวหน้าในอาชีพและสร้างความเจริญให้กับองค์กร มีโอกาสแสดงความคิดเห็น ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ได้อย่างอิสระ เปิดกว้าง แลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน สร้างความไว้วางใจ และมีทัศนคติที่ดีต่อกัน (ทองดี ชัยพานิช. 2556: ออนไลน์) ดังนั้นองค์กรต้องมีความสามารถในการสร้างและใช้ความสามารถที่มีได้แก่ ความรู้ เทคโนโลยี และวัฒนธรรมองค์กร ให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งความได้เปรียบนั้นขึ้นอยู่กับความสามารถในการเรียนรู้ กระบวนการจัดการความรู้ ที่เป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากร ในองค์กรจะทำให้ทราบว่าองค์กรมีความรู้ความถนัดและจะต้องพัฒนาในด้านใด (จอมพงศ์ มงคลวนิช. 2555: 253) และจากสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีใหม่ๆ นี้เอง ที่ทำให้องค์กรและบุคลากรต้องมีความตื่นตัวต่อการเรียนรู้ มีการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานเพื่อนำไปสู่เป้าหมายขององค์กร มิใช่เพียงแค่เพื่อความอยู่รอด แต่ต้องพร้อมในการแข่งขันให้ประสบความสำเร็จ สถานศึกษาควรเตรียมพร้อมสำหรับบุคลากรให้มีความสามารถ มีทักษะในการทำงานในศตวรรษที่ 21 อย่างเหมาะสม โดยมีทักษะการติดต่อ ทักษะการสร้างการเรียนรู้ที่รวดเร็ว และทักษะความร่วมมือการปฏิบัติงาน การปฏิรูปองค์การให้มีระบบการทำงานยืดหยุ่นก่อให้เกิดความรวดเร็วในการทำงาน สร้างพลังและความสามารถในการเรียนรู้ที่มากกว่าเดิม จะช่วยเพิ่มโอกาสในการแข่งขันกับองค์กรอื่นที่มีกำลังความสามารถในระดับประเทศ ภูมิภาค และระดับโลก (มาร์ควอดด์, ไมเคิล. 2554: 10-18) การพัฒนาองค์กรและมุ่งเน้นหาวิธีการที่ทำให้องค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้องค์กรเรียนรู้ และสร้างความรู้ให้เร็วทันต่อการเปลี่ยนแปลงโดยมีการเชื่อมโยง การเรียนรู้สู่การปฏิบัติ การเรียนรู้จากงาน และนำความรู้ที่มีมาจัดการ จัดเก็บ แบ่งปันและนำไปใช้ประโยชน์ในองค์กร (บดินทร์ วิจิตรณ. 2547: 219)

ดังนั้นในยุคโลกาภิวัตน์สถาบันการศึกษาจึงจำเป็นต้องสร้างความรู้และสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ (Learning Society) ซึ่งปัจจุบันสถาบันการศึกษาส่วนใหญ่ได้ให้ความสำคัญและมีการจัดการความรู้เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามทัศนะของ เทียนทองแก้ว (2555: ออนไลน์) ได้ให้ความเห็นว่า สถาบันการศึกษาควรรวบรวมองค์ความรู้ต่างๆ ที่มีอยู่ในองค์กรในลักษณะที่แตกต่างกัน ได้แก่ ความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล อยู่ในรูปของเอกสาร การบันทึกไว้ในสื่ออิเล็กทรอนิกส์ หรืออยู่ในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ฯลฯ นำมาจัดให้เป็นระบบเพื่อให้ทุกคนสามารถเข้าถึงองค์ความรู้ เพื่อให้ตนเองมีความรู้หรือพัฒนาให้มีความรู้ที่เพิ่มขึ้น ด้วยวิธีการที่หลากหลาย จนตกผลึกกลายเป็นความรู้ที่ฝังตัวอยู่ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) และมีการนำไปเผยแพร่ถ่ายทอดความรู้ไปยังบุคคลอื่น เช่น การอภิปราย การเขียน การแสดงออกต่างๆ ซึ่งเรียกว่าความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) การเผยแพร่ไปยังบุคคลหลายคนในองค์กรก็จะเป็นการพัฒนาความรู้ไปสู่องค์กร (Embedded Knowledge)

ตัวอย่างสถาบันอุดมศึกษาที่เห็นความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และสามารถยกระดับและพัฒนาสถาบันการศึกษาให้มีศักยภาพและมีความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมและองค์ความรู้ เช่น มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี มีการกำหนดเป้าหมายในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อตอบสนองเป้าหมายที่วางไว้ให้มีความสำคัญกับการสร้างนวัตกรรมเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การพัฒนาความเป็นเลิศทางวิชาการและการวิจัย การรวมกลุ่มทำงานเป็นทีมของบุคลากร ขับเคลื่อนประชาคมด้วยวัฒนธรรมการเรียนรู้โดยกำหนดเป็นนโยบาย จัดตั้งหน่วยงานหลักสูตรที่จะส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี. 2549: ออนไลน์) และ มหาวิทยาลัยมหิดล ได้ยกระดับการพัฒนาสถาบันไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การจัดการความรู้สู่ชุมชน โดยนำเครื่องมือการจัดการความรู้บูรณาการเข้ากับ การเรียน การสอน และชุมชน ด้วยการจัดตั้งชุมชนแนวปฏิบัติ (Community of Practices-CoPs) สร้างกรอบแนวปฏิบัติเพื่อพัฒนาชุมชน สนับสนุนเครื่องมือเพื่อใช้ในการทำงานของชุมชนแนวปฏิบัติ และพัฒนาชุมชนให้มีคุณภาพที่สูงขึ้น เพื่อเป็นการขับเคลื่อนพลังที่มีศักยภาพสำคัญขององค์กร ใช้เป็นแนวทางในการทำความเข้าใจเกี่ยวกับชุมชนแนวปฏิบัติ และเป็นการจุดประกายให้กับบุคลากรของมหาวิทยาลัย ในการสร้างชุมชนแนวปฏิบัติ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพอย่างยั่งยืนของมหาวิทยาลัยมหิดลต่อไป (มหาวิทยาลัยมหิดล. 2550: ออนไลน์) นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยได้เน้นการดำเนินการจัดการเรียนรู้ เพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามปรัชญาที่ว่า เป็นศูนย์กลางการศึกษาพระพุทธศาสนา บูรณาการกับศาสตร์สมัยใหม่ พัฒนาจิตใจและสังคม และปฏิบัติตามมาตรฐานอุดมศึกษาข้อที่ 3 ของกระทรวงศึกษาธิการ ที่กำหนดให้มหาวิทยาลัยมีการสร้างและพัฒนาสังคมฐานความรู้และสังคมแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับตัวบ่งชี้ที่ 7.2 ของการประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษา ซึ่งกำหนดให้มีการนำการจัดการความรู้มาใช้ ในกระบวนการบริหารการศึกษา (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. 2555: ออนไลน์)

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องอาศัยนโยบายและวิสัยทัศน์ของผู้นำ โดยต้องเป็นนักวางกลยุทธ์ คิดเป็นระบบ สร้างรูปแบบวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม ให้มีความรักและสามัคคี เกิดความไว้วางใจกับบุคลากรทุกคนในองค์กร เป็นตัวอย่างที่ดีกับบุคลากร มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โปร่งใส มีคุณธรรมและจริยธรรม จากคุณลักษณะของผู้นำดังกล่าวย่อมนจะสามารถสร้างหรือกำหนดรูปแบบของการบริหารจัดการที่นำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้(วรภัทร์ ภูเจริญ. 2548: 108 - 110) การบริหารจัดการที่มีความเป็นอิสระในการดำเนินงาน ลดขั้นตอนเพื่อทำให้ใช้เวลาน้อยสุด มีระบบดำเนินการจัดหาบุคลากรใหม่ที่มีคุณภาพเพียงพอ และมีพี่เลี้ยงสอนงาน เพื่อให้มีความสามารถทำงานในตำแหน่งที่ต้องการได้ เป็นวิธีการดำเนินการจัดการถ่ายทอดความรู้ เพื่อป้องกันความรู้ที่สูญหาย ช่วยให้องค์กรเก็บรักษาความรู้ ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญงาน ที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงบุคลากรได้ (พรธิดา วิเชียรปัญญา. 2547: 41) ต้องมีโครงสร้าง

การบริหารจัดการที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ ค้นคว้าพัฒนาความรู้ มีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ มีความยืดหยุ่น ลดขั้นตอนการดำเนินงาน มีสภาพแวดล้อม บรรยากาศและวัฒนธรรมที่กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ โดยมีตัวชี้วัดที่สำคัญ คือ ผลลัพธ์ของการดำเนินงาน ความสามารถในการรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพ ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรและภาพลักษณ์ขององค์กร (พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต. 2553: 356, 384) นอกจากนี้การยอมรับการเปลี่ยนแปลงแนวคิดการบริหารจัดการให้ทันต่อสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่มีความไม่แน่นอน บางเหตุการณ์ไม่สามารถคาดเดาได้ล่วงหน้า การปรับตัวขององค์กรให้มีความยืดหยุ่นสูง มีการกระจายอำนาจโดยให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เน้นความร่วมมือของทุกหน่วยงาน สร้างวัฒนธรรมที่ดีให้เข้มแข็งส่งเสริมการแบ่งปันอย่างทั่วถึง การสร้างความสามารถในการปรับตัว รูปแบบการจัดการนี้จะนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป (วรนาถ แสงมณี. 2553: 25-26) ซึ่งสอดคล้องกับ ประยูร อัมสวาสดี (2552: 114-125) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา พบว่า องค์กรที่มีขนาดใหญ่ต้องปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการโครงสร้างการบังคับบัญชาที่มีหลายขั้นตอนให้มีความสะดวก รวดเร็ว สร้างวัฒนธรรมความร่วมมือร่วมใจ และให้บุคลากรต้องค้นคว้าและแสวงหาความรู้ใหม่ๆ ที่เกิดประโยชน์ต่อองค์กร แลกเปลี่ยนประสบการณ์และให้บุคลากรทุกคนเข้าใจถึงวัตถุประสงค์การดำเนินการขององค์กรที่ชัดเจนจึงส่งผลให้องค์กรมีการพัฒนาต่อไป และ ศิริพันธ์ แสงสิงห์ (2550: 95-96) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรและองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะให้ความสำคัญกับบุคลากรเป็นหลัก สร้างบรรยากาศสนับสนุนและกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ มีการจัดรูปแบบการบริหารงาน มีกฎระเบียบข้อบังคับเป็นแนวปฏิบัติแจ้งให้บุคลากรทุกคนทราบ ชัดเจนและสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม มีการวางแผนการทำงานและมอบหมายงานหรือกระจายงาน ให้มีลักษณะที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของบุคลากร โดยทราบแนวทางการพัฒนาของตนเอง สามารถคิดค้นสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่รวมถึงการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงต่อไป

นอกจากนี้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ควรสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันของบุคลากรทุกฝ่าย ในองค์กร สร้างแรงจูงใจในการทำงาน จัดวางตำแหน่งหน้าที่ในการทำงานให้เหมาะสมกับความรู้ และมีการฝึกฝนทักษะ ความสามารถของบุคลากร มีอำนาจในการตัดสินใจ ร่วมมือกันทำงาน เป็นทีม (กรภัทร์ จารุกาเนตคนก. 2553: 91) การพัฒนาบุคลากรถือเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การยึดหลักทำงานร่วมกันของกลุ่มบุคลากรที่มีประสบการณ์และนโยบายขององค์กรที่ส่งเสริมการสร้างและขยายความรู้อย่างต่อเนื่อง ก่อให้เกิดความคิดและความรู้ใหม่ที่สามารถถ่ายทอดในองค์กร ทำให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญมากยิ่งขึ้น (พัชสิรี ชมภูคำ. 2552: 151) ซึ่งสอดคล้องกับ นิรันดร์ สุธีนิรันดร์ (2552: 262-267)

ที่ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของคณะ แพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย พบว่า การเสริมสร้างให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ องค์กร จะต้องทำให้บุคลากรในองค์กรมีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้นและมีการฝึกฝนทักษะในงาน ที่ตนเองรับผิดชอบให้มีความชำนาญ รวมถึงมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีที่ส่งเสริม การทำงานในองค์กร มีรูปแบบการทำงานแบบร่วมมือหรือทำงานเป็นทีมเพื่อพัฒนาองค์กร ให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้ ดังนั้นจะเห็นว่าการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น จึงต้องได้รับความร่วมมือจากหลายฝ่ายทั้งฝ่ายองค์กรที่มีฝ่ายบริหารทำหน้าที่ควบคุมการ ดำเนินการ โดยกำหนดแนวทางการดำเนินงาน นโยบายเพื่อใช้ในการปฏิบัติ และบุคลากรฝ่าย ปฏิบัติการซึ่งต้องนำแนวนโยบายมาขับเคลื่อนให้เป็นไปตามความต้องการขององค์กร มีการ ทำงานร่วมกัน ที่ต้องเข้าใจและเห็นใจซึ่งกันและกัน จึงสามารถทำให้องค์กรก้าวไปสู่การเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป

วิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอกเป็นสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 29 มีนาคม พ.ศ. 2542 มี ดร.สมศักดิ์ รุ่งเรือง เป็นผู้รับใบอนุญาตและเป็นอธิการบดี นายชนะ รุ่งแสง เป็นนายกสภาวิทยาลัย ด้วยปณิธานที่ตั้งใจจริงของวิทยาลัย คือ การพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ ให้มีสมรรถนะสูงระดับสากล โดยเฉพาะในศาสตร์ที่วิทยาลัย เปิดดำเนินการ พัฒนาขีด ความสามารถของคณาจารย์ จัดหาทรัพยากรเพื่อการเรียนการสอน การวิจัย และเทคโนโลยีเพื่อ การศึกษาที่มีคุณภาพและมาตรฐานสูงแก่ประชาชน (วิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก. 2555ก: 6) เปิดดำเนินการในปีการศึกษา 2543 เป็นปีแรก และในปัจจุบันเข้าสู่ปีที่ 14 โดยมีคณะที่เปิดทำการ เรียนการสอนรวม 5 คณะ คือ คณะบริหารธุรกิจ คณะนิติศาสตร์ คณะศิลปศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และบัณฑิตศึกษา มีสถานที่เรียน 2 วิทยาเขต คือ วิทยาเขต บางนา กรุงเทพฯ และ วิทยาเขตบางพลี จ.สมุทรปราการ และมีศูนย์การเรียนนอกที่ตั้ง 1 ศูนย์ คือ วิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอกศูนย์ศรีราชา ในพื้นที่ของโรงเรียนเทคโนโลยีศรีราชา และวิทยาลัย จะเปิดดำเนินการที่วิทยาเขตบางขั้ว จ.ฉะเชิงเทรา ในอนาคตอันใกล้นี้ เพื่อใช้สำหรับเป็นศูนย์ การเรียนรู้การดำรงชีวิต การศึกษาธรรมชาติ เรียนรู้ถึงความเป็นไทย และใช้ชีวิตตามแนวปรัชญา เศรษฐกิจพอเพียง (สมศักดิ์ รุ่งเรือง. 2555: 2)

สำหรับปีการศึกษา 2555 วิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก ได้ปรับเปลี่ยนโครงสร้างการ บริหารงาน เปลี่ยนคณะผู้บริหารและเพิ่มหน่วยงานใหม่ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาให้ วิทยาลัยฯ แข็งแรงในทุกๆ ด้าน ปรับปรุงระบบการทำงาน เสริมสร้างพัฒนาความรู้ที่มีของ บุคลากรให้มากขึ้น กำหนดนโยบายใช้ระบบการจัดการความรู้เพื่อเสริมพัฒนาให้องค์การไปสู่ องค์กรแห่งการเรียนรู้ (วิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก. 2555ง: 3) และการปรับปรุงระบบการทำงาน นี้สามารถนำองค์กรไปสู่การแข่งขันและทันกับกระแสการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการพัฒนาองค์กร การพัฒนาคนให้เรียนรู้การทำงานร่วมกันอย่างต่อเนื่องถือเป็นวิธีการหนึ่งในการสร้างองค์กร

แห่งการเรียนรู้ (วิโรจน์ สารรัตนะ. 2544: 7) ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และนโยบายของวิทยาลัยฯ ที่เป็นส่วนหนึ่งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ที่ต้องการพัฒนาให้สถาบันเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่มีคุณภาพเพื่อเสริมสร้างศักยภาพสูงสุดของมนุษย์ที่มีความรู้ คู่คุณธรรม ด้วยการบริหารงานตามนโยบายที่มีความยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนตามกระแสเทคโนโลยีและความก้าวหน้าทางวิชาการ (ทิวา พงศ์ธนไพบุลย์. 2555: 4) นอกจากนี้ได้เพิ่มหน่วยงานใหม่คือ ฝ่ายพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะให้ความสำคัญของการสร้างความรู้ของบุคลากรในองค์กรให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องซึ่งเป็นประโยชน์ต่อตนเองและวิทยาลัย และแต่งตั้งคณะกรรมการการจัดการความรู้ (วิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก. 2555ค: 1) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้วิทยาลัยฯ เป็นสถาบันแห่งการเรียนรู้ และหน่วยงานนี้ต้องพยายามหารูปแบบหรือวิธีการที่ทำให้บุคลากรมีความเข้าใจถึง ความสำคัญของการจัดการความรู้ เข้าใจคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ การทำงาน ประสานงานทั้งระบบ ขั้นตอนการดำเนินงานให้มีความสะดวกรวดเร็วต่อการปฏิบัติงาน สนับสนุน ด้านเทคโนโลยีเพื่อให้บุคลากรนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ด้วยความสามารถของตนเองและ ความสามารถต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สร้างความตระหนักรู้ถึงความจำเป็นของ วิทยาลัยที่ต้องการให้บุคลากรทุกคนในองค์กรมีความรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องพร้อมรับการ เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเพื่อมุ่งไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัย ต่อไป (วิทยาลัยเซาธ์อีสท์ บางกอก. 2555ง: 2)

ในการดำเนินการบริหารงานจัดการศึกษาของวิทยาลัยฯ สามารถแบ่งฝ่ายการดำเนินงาน ได้เป็น 2 ส่วน คือ ฝ่ายวิชาการหรือคณาจารย์และฝ่ายสนับสนุนวิชาการ มีรายละเอียด ดังนี้ (วิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก. 2555ข: 1)

1. ฝ่ายวิชาการ คือ กลุ่มบุคลากรสายวิชาการ หรือ คณาจารย์ มีหน้าที่ในการสอน การวิจัย บริการทางวิชาการ ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม นอกจากนี้ต้องให้ความร่วมมือกับทางสาขา คณะ หรือทางสถาบันเพื่อดำเนินการจัดกิจกรรมต่างๆ และมีหน้าที่ทำให้ชุมชนวิชาการของ วิทยาลัยมีความเข้มแข็ง ทั้งด้านบุคลากร และนักศึกษา โดยมีคณบดีเป็นผู้รับผิดชอบ

2. ฝ่ายสนับสนุนวิชาการ คือ กลุ่มบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ซึ่งทำหน้าที่สนับสนุน การปฏิบัติการของบุคลากรสายวิชาการ โดยมีผู้อำนวยการสำนัก /ศูนย์ เป็นผู้รับผิดชอบ

วิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอกเป็นองค์กรที่มีการกำหนดภาระหน้าที่การทำงานของบุคลากร ไว้อย่างชัดเจน เน้นความชำนาญเฉพาะอย่างโดยการแบ่งแยกกันทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับ มอบหมาย มีการพัฒนาโดยการจัดฝึกอบรมให้มีทักษะ ความรู้เพื่อใช้ในการทำงาน และได้รับ คำตอบแทนตามผลงานที่ทำ โดยมีผู้บังคับบัญชาเป็นผู้คอยควบคุมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา (วิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก. 2555ฉ: 7-9; 2555ข: 7-28) วิทยาลัยเป็นองค์กรขนาดเล็กถือเป็น ความได้เปรียบในการขับเคลื่อนระบบการบริหารจัดการในการทำงานไม่ให้เกิดความยุ่งยาก ซับซ้อน และบุคลากรที่มีจำนวนไม่มากทำให้มีโอกาสในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรได้ค่อนข้างมาก แต่การ

เป็นองค์การขนาดเล็กนี้เองทำให้มีโอกาสที่จะเกิดช่องว่างในการสื่อสารระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรระดับปฏิบัติการได้ ทำให้เกิดปัญหาเรื่องความไม่ชัดเจนในเรื่องเป้าหมาย กลยุทธ์ นโยบาย วิสัยทัศน์ แผนดำเนินงาน แนวทางปฏิบัติที่ทุกคนต้องรับทราบและสร้างความเข้าใจได้ตรงกัน และไม่ทราบวัฒนธรรมที่ยึดถือปฏิบัติมาของวิทยาลัยฯ บุคลากรรู้หน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบแต่ไม่ทราบเป้าหมายที่ชัดเจนขององค์การ หากองค์การมีปัญหาไม่ทราบว่าจะสามารถช่วยองค์การแก้ไขได้อย่างไร การแบ่งหน่วยงานย่อยที่มีจำนวนมากอาจเป็นการเพิ่มขึ้นตอนในการติดต่อประสานงาน และบุคลากรมีจำนวนน้อยที่โยกย้ายไปทำงานในหน่วยงานอื่นมีความรับผิดชอบในหน้าที่การงานมากยิ่งขึ้นส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานขององค์การแต่อาจจะไม่สร้างความชำนาญเฉพาะด้านให้กับบุคลากร นอกจากนี้การปฏิบัติงานของบุคลากรต้องทำงานตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา หัวหน้างานอย่างเคร่งครัด มุ่งเน้นที่การทำงานตามหน้าที่ที่ระบุไว้ในรายละเอียดของงานและตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาตามสายงาน (วิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก. 2555ฉ: 9) ซึ่งเป็นสิ่งที่ดีสมควรยึดถือและปฏิบัติตาม แต่กฎระเบียบนี้อาจจะปิดกั้นความกล้าแสดงออก การนำเสนอความคิดสร้างสรรค์ การนำเสนอแนวทางใหม่ๆ เพื่อพัฒนาหน่วยงาน ในด้านการพัฒนาบุคลากรมีการจัดโครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรที่มีความหลากหลายทั้งการสร้างและแสวงหาความรู้ แต่โครงการที่เกิดขึ้นนี้ยังไม่ได้เกิดจากความต้องการของบุคลากร เมื่อบุคลากรไม่มีความสนใจและขาดความกระตือรือร้นก็จะเข้าร่วมโครงการน้อย ซึ่งอาจจะส่งผลต่อประสิทธิผลของการจัดโครงการตามมา รวมถึงโอกาสที่มีกิจกรรมการร่วมมือกันทำของทุกคนในองค์การมีค่อนข้างน้อย ทำให้โอกาสในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ปัญหาและแนวทางปรับปรุงตนเองหรือหน่วยงานให้ดีขึ้นยังไม่เห็นเป็นรูปธรรม นอกจากนี้ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์เบื้องต้นกับกลุ่มบุคลากรที่ปฏิบัติงานภายในวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอกเกี่ยวกับสภาพปัญหาการบริหารจัดการและการดำเนินการที่พบในองค์การรวบรวมและสรุปได้ 2 ด้าน ดังนี้

ด้านบุคลากร การเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรที่มีอยู่เดิมกับบุคลากรที่รับเข้ามาใหม่มีโอกาสในการถ่ายทอดความรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ การสอนเพื่อสร้างความเข้าใจในการทำงานร่วมกันค่อนข้างน้อย เนื่องจากภาระหน้าที่ของแต่ละคนรับผิดชอบทำให้จัดหาเวลาว่างที่ตรงกันค่อนข้างลำบาก ขวัญกำลังใจ แรงจูงใจและความศรัทธาในการทำงานยังไม่สามารถสร้างความผูกพันที่มีต่อองค์การ ความไม่รู้และความสนใจหาความรู้ใหม่เพื่อพัฒนาตนเองของบุคลากรยังไม่มี การแสดงออกอย่างชัดเจน บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีโอกาสในการแสดงออกหรือแสดงความคิดเห็นเชิงวิชาการค่อนข้างน้อย หรือการพัฒนาต่อยอดความรู้ในด้านวิชาการหรือทักษะที่เกี่ยวข้องกับการทำงานยังไม่เห็นเป็นรูปธรรม ความชำนาญเฉพาะด้านหรือทักษะด้านภาษาและเทคโนโลยีให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน และต้องมีการขวนขวายหาความรู้ให้มากกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน (กาญจนา แป้นนวล; นุสรา ธาระวานิช; ยุพดี ตีระวัฒน์. 2555: สัมภาษณ์)

ด้านองค์การ กลยุทธ์และนโยบายการบริหารงานมีความชัดเจนแต่มีปัญหาในการสื่อสาร เพื่อสร้างความเข้าใจให้ตรงกันและนำไปใช้ปฏิบัติ เช่น สายการบังคับบัญชา ด้านสวัสดิการ ด้านการพัฒนาบุคลากร แนวทางการส่งเสริมหรือให้รางวัล วัฒนธรรมขององค์การที่ดียึดถือปฏิบัติมาเป็นเวลานาน สภาพบรรยากาศหรือสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ ความรักและต้องการทำงานให้องค์การที่มีอยู่แล้วแต่ยังขาดความชัดเจนในเรื่องของการแสดงออก มีระบบการสนับสนุนด้านอุปกรณ์หรือเครื่องมือเทคโนโลยีอันทันสมัยเพื่อใช้ในการทำงานและใช้พัฒนาบุคลากรเป็นอย่างดี แต่ค่อนข้างมีอุปสรรคเกี่ยวกับการเชื่อมโยงระหว่างเทคโนโลยีเก่าและใหม่ องค์การมีระบบการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานที่มีคุณภาพ แต่บางตำแหน่งงานบุคลากรที่ได้รับเลือกนั้นไม่สามารถแสดงออกถึงศักยภาพได้อย่างเต็มที่เพราะขาดโอกาสและไม่มีอำนาจในการตัดสินใจ (กาญจนา แป้นนวล; ดลยา จาตุรงค์กุล; พลาธิสร แสงตระการ; สุรศักดิ์ ดำรงกิจภากร; บัณฑิต ฤทธิ์ศักดิ์; นุสรุา ธาระวานิช; ยุพดี ตีระวัฒน์; สิทธิพัทธ์ เลิศศรีชัยนนท์. 2555: สัมภาษณ์)

จากความสำคัญและสภาพปัญหาดังกล่าวจึงทำให้ผู้วิจัยสนใจศึกษารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ที่เหมาะสมกับความเป็นตัวตน เอกลักษณ์และอัตลักษณ์ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก สอดคล้องกับกลยุทธ์ นโยบาย แผนการดำเนินงานของวิทยาลัยฯ และทำให้การบริหารจัดการบรรลุเป้าหมายการเป็นสถาบันที่พัฒนาให้เป็นองค์การที่มีศักยภาพและความเข้มแข็งทางวิชาการ นอกจากนี้รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอกจะก่อให้เกิดประโยชน์ กับวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก ในด้านการบริหารจัดการให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ได้สามารถนำไปใช้กับวิทยาลัยเอกชนที่มีขนาดเล็กที่มีบริบทใกล้เคียงกับวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก และเป็นนวัตกรรมใหม่ในแง่ของการประยุกต์ใช้หลักการบริหารธุรกิจผนวกกับอุดมศึกษาเอกชน ซึ่งสถาบันอุดมศึกษาเอกชนจัดว่าเป็นธุรกิจการศึกษา จึงจำเป็นต้องนำศาสตร์ทางด้านบริหารธุรกิจมาใช้ในการบริหารจัดการ โดยทุกคนพร้อมใจปฏิบัติตามรูปแบบ รวมถึงการสร้างแรงจูงใจ สร้างเป้าหมายให้บุคลากรทุกคนทำงานเพื่อความก้าวหน้าและพัฒนาตนเอง ซึ่งการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพจะช่วยเป็นแรงสนับสนุนส่งเสริมขับเคลื่อนทำให้องค์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับสูงขึ้นไป

ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งความมุ่งหมายไว้ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัย
เซารัสีสบางกอก
2. เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัย
เซารัสีสบางกอก
3. เพื่อประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กร
แห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซารัสีสบางกอก

ความสำคัญของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้จะได้รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซารัสีสบางกอก ที่มีประโยชน์เพื่อนำไปใช้ดำเนินการปฏิบัติในองค์กรให้เป็นไปตามเป้าหมายของวิทยาลัยที่ต้องการให้สถาบันมีศักยภาพและเข้มแข็งโดยเฉพาะด้านวิชาการ สามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้ในอนาคต มีประโยชน์ทางตรงต่อบุคลากรทั้งหมดของวิทยาลัย ได้ตระหนักถึงความรู้ของตนเองที่ควรพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สร้างนิสัยใฝ่รู้ เสริมความรู้และฝึกทักษะด้านการใช้อุปกรณ์เทคโนโลยีให้มีความชำนาญ มีศักยภาพเพียงพอต่อการทำงานและใช้ความรู้ที่มีพัฒนาองค์การอย่างเต็มที่ สร้างผลงานหรือนวัตกรรมใหม่ๆ อย่างเป็นรูปธรรม เกิดความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ส่วนประโยชน์ทางอ้อมช่วยลดช่องว่างและสร้างความสัมพันธ์อันดี และความเข้าใจระหว่างผู้บริหารและบุคลากรระดับฝ่ายปฏิบัติการ มีโอกาสได้พูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เข้าใจเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจนร่วมกัน ร่วมสร้างบรรยากาศการทำงานที่มีความสุข พร้อมทั้งจะเผชิญปัญหาและอุปสรรค ร่วมกันแก้ปัญหา โดยบุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมและพัฒนาองค์การนำไปสู่การเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มีคุณภาพ และถือเป็นนวัตกรรมใหม่ที่ใช้การจัดการทางธุรกิจกับรูปแบบการดำเนินการทางการศึกษาสร้างรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้สถาบันการศึกษาที่มีขนาดเล็กและบริบทคล้ายคลึงกับวิทยาลัยฯ สามารถนำตัวแบบไปปรับใช้ได้ต่อไป

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีขอบเขตการวิจัย ดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา การวิจัยครั้งนี้มุ่งพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซารัสีสบางกอก โดยศึกษาตามสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซารัสีสบางกอก ยึดหลักแนวคิด ดังนี้

1.1 ด้านองค์การ โดยประยุกต์แนวคิดการบริหารจัดการของ แมคคินซี (เศกสิน ศรีวัฒนกุลกิจ. 2555: ออนไลน์) และการบริหารงานอุดมศึกษา (ไพฑูรย์ สินลารัตน์. 2546: ออนไลน์) รวมถึง ลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของ เซนกี (Senge. 1990: 5-11) ที่ส่งเสริมให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย กลยุทธ์และนโยบายการบริหาร ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน(Shared Vision) และการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) ระบบปฏิบัติการ ได้แก่ การแบ่งหน้าที่รับผิดชอบ ประสานงานร่วมมือปฏิบัติมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม(การเรียนรู้ร่วมกัน) และเทคโนโลยี (การแสวงหาความรู้และการจัดเก็บและถ่ายทอดความรู้) และ ค่านิยมร่วม ได้แก่ สภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์การ แบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models)

1.2 ด้านบุคลากร ทักษะความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ และงานที่รับผิดชอบ โดยประยุกต์แนวคิดลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ เซนกี (Senge) ประกอบด้วยวินัย 5 ประการ ดังนี้ (Senge. 1990: 5-11) และ องค์ประกอบของการจัดการความรู้ ของ มาร์ควอตต์ (มาร์ควอตต์, ไมเคิล. 2554: 55, 246) ประกอบด้วย

1.2.1 การฝึกฝนพัฒนาตนเอง (Personal Mastery) ที่อาศัยการจัดการความรู้ ด้าน การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ จัดเก็บและค้นคืนความรู้

1.2.2 แบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models)

1.2.3 การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)

2. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรภายในวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอกประจำปีการศึกษา 2556 จำแนกเป็น ผู้บริหาร บุคลากรสายวิชาการ บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ และเจ้าหน้าที่ และผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ในสถาบันอุดมศึกษาซึ่งเป็นบุคลากรภายในและภายนอกวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก จำนวนรวม 233 คน ประกอบด้วย 3 กลุ่ม ดังนี้

2.1 กลุ่มที่ 1 ประชากรเพื่อศึกษาสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก ประกอบด้วย ผู้บริหาร บุคลากรสายวิชาการ บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ และเจ้าหน้าที่ จำนวน 200 คน

2.2 กลุ่มที่ 2 ประชากรเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก จำนวน 9 คน ซึ่งเป็นบุคลากรภายในวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอกจำนวน 5 คน และภายนอกวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอกจำนวน 4 คน เป็นผู้มีความรู้ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญในเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ในสถาบันอุดมศึกษาหรือในวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอกไม่น้อยกว่า 5 ปี

2.3 กลุ่มที่ 3 ประชากรเพื่อประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก ประกอบด้วยผู้บริหารของวิทยาลัยฯ

ดำรงตำแหน่ง อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี ผู้ช่วยคณบดี ผู้อำนวยการสำนัก และหัวหน้าสาขา จำนวน 24 คน เป็นผู้ที่มีความรู้ ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญในเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ในสถาบันอุดมศึกษาหรือในวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอกไม่น้อยกว่า 5 ปี

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. รูปแบบการบริหารจัดการ หมายถึง แบบแผนที่สร้างขึ้นเพื่อนำมาปฏิบัติเกี่ยวกับการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง หน่วยงานที่สร้างคุณลักษณะของหน่วยงาน และบุคลากรได้มีความคิด มีโอกาสสร้างสรรค์ผลงานหรือแสดงความสามารถของตนเองโดยอิสระไม่มีขอบเขตปิดกั้นโดยได้รับการสนับสนุนจากองค์การอย่างเต็มที่

3. รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง หน่วยงานที่มีแบบแผนที่สร้างขึ้นเพื่อนำมาปฏิบัติเกี่ยวกับการดำเนินงานของหน่วยงาน และบุคลากรให้เกิดการคิดเรียนรู้ ซึ่งได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ประกอบด้วย 2 ด้าน คือ ด้านองค์การ และ ด้านบุคลากร

3.1 ด้านองค์การ หมายถึง การบริหารจัดการที่ได้ออกแบบเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย

3.1.1 กลยุทธ์และนโยบายสำหรับดำเนินการ หมายถึง แนวทางการดำเนินงานที่ใช้ในการบริหารให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ได้แก่

3.1.1.1 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน หมายถึง การสร้างความเข้าใจให้บุคลากรในองค์การเห็นพ้องและเข้าใจตรงกันในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

3.1.1.2 การคิดเชิงระบบ หมายถึง ลักษณะของการทำให้บุคลากรมีการคิดที่เป็นเหตุเป็นผล มีระบบสามารถเชื่อมโยงสิ่งต่างๆที่เกี่ยวข้องกันในองค์การได้ เรียนรู้โดยอาศัยประสบการณ์และมีการตรวจสอบข้อมูลย้อนกลับ ตรวจสอบซ้ำเพื่อให้เกิดความถูกต้องอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ เพื่อให้องค์การมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ

3.1.2 ระบบปฏิบัติการ หมายถึง การจัดระบบการปฏิบัติตามแนวทางกลยุทธ์และนโยบายที่กำหนด ประกอบด้วย

3.1.2.1 การแบ่งหน้าที่รับผิดชอบ ประสานงานร่วมมือปฏิบัติ หมายถึง การทำงานร่วมกันของบุคลากรทุกหน่วย เรียนรู้และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกัน เห็นความสำคัญของการทำงานเป็นทีมซึ่งสามารถสร้างงานให้กับองค์การมากกว่าความสามารถที่เกิดจากการทำงานโดยบุคคลเพียงคนเดียวหรือกลุ่มเดียว

3.1.2.2 เทคโนโลยี หมายถึง กระบวนการที่สร้างจัดหาความรู้ที่ถูกสร้างขึ้นอย่างเป็นระบบในฐานข้อมูล โดยมีความสามารถเชื่อมโยงความรู้จากสื่อต่างๆที่มีอยู่ในองค์กรแล้วกระจายถ่ายทอดไปสู่หน่วยงานอื่นเพื่อใช้ในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

3.1.3 ค่านิยมร่วม หมายถึง ความเชื่อ บรรทัดฐาน ความคิด ที่ยึดถือร่วมกันในการปฏิบัติ ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กรที่มีการสร้างเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้

3.2 ด้านบุคลากร หมายถึง ทักษะความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่และงานที่รับผิดชอบ ความถนัดเฉพาะตัวที่โดดเด่น มีการพัฒนาตนเอง ตระหนักถึงสิ่งที่ถูกต้อง ประกอบด้วย

3.2.1 การฝึกฝนพัฒนาตนเอง หมายถึง ลักษณะการเรียนรู้ของบุคลากรที่ต้อง ขวนขวาย ฝึกฝนหาความรู้ใหม่และทันสมัย เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย

3.2.1.1 การแสวงหาความรู้ หมายถึง กระบวนการที่สร้างจัดหาความรู้ เพื่อสร้างจุดแข็งให้กับองค์กร สร้างองค์ความรู้เพื่อสร้างกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กร ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดและใช้สารสนเทศทางความรู้

3.2.1.2 การสร้างความรู้ หมายถึง การจัดหาความรู้ใหม่โดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่เดิมเป็นแรงผลักดัน รู้และเข้าใจอย่างลึกซึ้ง

3.2.1.3 การจัดเก็บและค้นคืนความรู้ หมายถึง การจัดเก็บความรู้ขององค์กรที่ถูกสร้างขึ้นอย่างเป็นระบบในฐานข้อมูลและเป็นหมวดหมู่

3.2.2 แบบแผนความคิดอ่าน หมายถึง การสร้างความตระหนักของจิตสำนึกให้บุคลากรในองค์กรได้ตรึงตรองในสิ่งที่ตั้งถามและถูกต้องเป็นไปตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพสังคมและสถานการณ์ต่างๆ

3.2.3 การคิดเชิงระบบ หมายถึง ลักษณะของการทำให้บุคลากรมีการคิดที่เป็นเหตุเป็นผล มีระบบสามารถเชื่อมโยงสิ่งต่างๆที่เกี่ยวข้องกันในองค์กรได้ เรียนรู้โดยอาศัยประสบการณ์และมีการตรวจสอบข้อมูลย้อนกลับ ตรวจสอบซ้ำเพื่อให้เกิดความถูกต้องอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ เพื่อให้องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ

6. ผู้บริหาร หมายถึง บุคคลที่มีส่วนในการสร้างวิสัยทัศน์ นโยบายและเป้าหมายขององค์กร บริหารงานในระดับต้น กลาง และสูงสุด ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ สามารถจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม มีอำนาจทั้งทางตรงและทางอ้อมเพื่อนำกลุ่มประกอบกิจกรรมต่างๆ ในองค์กรของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก ซึ่งดำรงตำแหน่ง อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี ผู้ช่วยคณบดี ผู้อำนวยการสำนัก และหัวหน้าสาขา

7. บุคลากรสายวิชาการ หมายถึง กลุ่มบุคคลซึ่งทำหน้าที่ในการสอน การวิจัย การให้บริการทางวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก ซึ่งดำรงตำแหน่งอาจารย์ประจำ

8. บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ หมายถึง กลุ่มบุคคลซึ่งทำหน้าที่สนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรสายวิชาการ และสนับสนุนการดำเนินงาน โครงการ กิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับวิชาการของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก ซึ่งดำรงตำแหน่งตั้งแต่ รองผู้อำนวยการสำนัก และอาจารย์ฝ่ายสนับสนุนวิชาการประจำสำนักต่างๆ

9. เจ้าหน้าที่ หมายถึง กลุ่มบุคคลระดับปฏิบัติงานขั้นต้นซึ่งทำหน้าที่งานต่างๆ ภายในหน่วยงานขององค์การโดยปฏิบัติงานตามคำสั่งของผู้บริหาร บุคลากรสายวิชาการ หรือบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก

10. เกณฑ์ที่กำหนด หมายถึง เกณฑ์ที่ผู้วิจัยกำหนดขึ้นโดยมีระดับคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 ตามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับตามแบบลิเคิร์ต (Likert's Rating Scale) ใช้เพื่อเปรียบเทียบกับระดับค่าคะแนนเฉลี่ยของความคิดเห็นของข้อคำถามจากแบบสอบถาม

10.1 ศักยภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัย ถ้าระดับคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นในข้อคำถามสูงกว่าหรือเท่ากับเกณฑ์ที่กำหนดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ถือได้ว่าข้อคำถามนั้นวิทยาลัยฯ มีสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หรือถ้าระดับคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นในข้อคำถามต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ถือได้ว่าข้อคำถามนั้นวิทยาลัยฯ มีสภาพการบริหารจัดการยังไม่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

10.2 ประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ถ้าระดับคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นในข้อคำถามสูงกว่าหรือเท่ากับเกณฑ์ที่กำหนดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ถือได้ว่าข้อความนั้นมีความเหมาะสมที่จะใช้เป็นรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก หรือถ้าระดับคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นในข้อคำถามต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ถือได้ว่าข้อความนั้นไม่มีความเหมาะสมที่จะใช้เป็นรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก ผู้วิจัยได้ศึกษาและประยุกต์ใช้แนวคิดการบริหารจัดการของ แมคคินซี (McKinsey 7-S) (เศกสิน ศรีวัฒนากุลกิจ. 2555: ออนไลน์) ใช้แนวคิดการบริหารอุดมศึกษาด้านกลยุทธ์และนโยบาย ด้านระบบปฏิบัติการงาน และ ด้านค่านิยมร่วม สภาพแวดล้อมและ

วัฒนธรรมองค์การ ใช้แนวคิดการบริหารอุดมศึกษาประกอบด้วย การแบ่งหน้าที่รับผิดชอบ ประสานงานร่วมมือปฏิบัติ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เทคโนโลยี และ แนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ของเซนเก้ (นิรันดร์ สุธีนิรันดร์. 2552: 19-22; อ้างอิงจาก Senge. 1990: 5-11) ประกอบไปด้วยวินัย 5 ประการ ได้แก่ 1) การฝึกฝนพัฒนาตนเอง (Personal Mastery) 2) แบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models) 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) 4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) และ 5) การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) และการจัดการความรู้ของ มาร์ควอดด์ (2554: 49-50; 248-301) มี 4 ขั้นตอนคือ 1) การแสวงหาความรู้ 2) การสร้างความรู้ 3) การจัดเก็บและค้นคืนความรู้ และ 4) การถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์ จากขอบเขตที่กำหนดและแนวคิดดังกล่าวจึงได้พัฒนาเป็นกรอบความคิดในการวิจัย ดังภาพประกอบ 1





ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัยรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก

สมมติฐานการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมีสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

1. ระดับคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอกสูงกว่า 3.50 ถือได้ว่าวิทยาลัยมีสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
2. ระดับคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นที่มีต่อรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอกสูงกว่า 3.50 ถือได้ว่ามีความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้นำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

1. แนวคิดการบริหารจัดการ
2. แนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้
3. ลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
4. ระบบย่อยเพื่อเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
5. องค์ประกอบของการจัดการความรู้
6. การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้

แนวคิดการบริหารจัดการ

การบริหารจัดการเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ เพราะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของแต่ละองค์การที่พร้อมมุ่งไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ การเรียนรู้เรื่องของการบริหารจัดการ จะช่วยให้้องค์การสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายของงาน บุคลากร ตลอดจนกลไกการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม ซึ่งตามปกติองค์การทุกประเภทย่อมต้องมีกิจกรรมการดำเนินงานและเป้าหมายหลักที่แตกต่างกันไปตามลักษณะขององค์การ แต่ในหลักการบริหารงานแล้ว องค์การทุกองค์การย่อมมีหลักการบริหารงานส่วนใหญ่เหมือนกัน จะแตกต่างกันก็เฉพาะในส่วนปลีกย่อยเท่านั้น ดังนั้น การทำความเข้าใจกับองค์ประกอบต่างๆ ของการบริหารจึงเป็นเรื่องที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหาร เพื่อประโยชน์ในการบริหารองค์การ (อภิชัย พันธเสน. 2539: 74) การบริหารจัดการนั้นจะเกี่ยวข้องกับภาคธุรกิจและมีการปรับใช้ในวงการ ให้มีความรวดเร็ว การลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น มีการมุ่งใจด้วยการให้รางวัลตอบแทน ซึ่งในบางครั้งการบริหารจัดการ จะหมายถึง การดำเนินงาน หรือการปฏิบัติงานใดๆ ของหน่วยงานของรัฐ และ/หรือเจ้าหน้าที่ของรัฐ (ถ้าเป็นหน่วยงานภาคเอกชน หมายถึง ของหน่วยงาน และ/หรือ บุคคล) ที่เกี่ยวข้องกับคน สิ่งของและหน่วยงาน โดยครอบคลุมเรื่องต่างๆ เช่น 1) การบริหารนโยบาย (Policy) 2) การบริหารอำนาจหน้าที่ (Authority) 3) การบริหารคุณธรรม (Morality) 4) การบริหารที่เกี่ยวข้องกับสังคม (Society) 5) การวางแผน (Planning) 6) การจัดองค์การ (Organizing) 7) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Staffing) 8) การอำนวยการ (Directing) 9) การประสานงาน (Coordinating) 10) การรายงาน (Reporting) และ 11) การงบประมาณ (Budgeting) (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. 2556: ออนไลน์)

ความหมายของการบริหาร

สมยศ นาวิการ (2545: 4) ให้ความหมายว่าการบริหาร คือ การทำงานร่วมกับบุคคล เพื่อสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการใช้ทรัพยากรขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารจะมีประสิทธิภาพเมื่อการบริหารบรรลุผลสำเร็จที่ต้องการ และใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด

สมพงษ์ เกษมสิน (2523: 5-6) ให้ความหมายว่าการบริหาร คือ การใช้ศาสตร์และศิลป์ ในการนำเอาทรัพยากรที่มีมาตอบสนองกระบวนการปฏิบัติงานให้สามารถดำเนินงานได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลักษณะเด่นของการบริหารมีอยู่หลายประการ คือ

- 1) การบริหารย่อมมีวัตถุประสงค์
- 2) การบริหารอาศัยปัจจัยบุคคลเป็นองค์ประกอบ
- 3) การบริหารต้องใช้ทรัพยากรการบริหารเป็นองค์ประกอบพื้นฐาน
- 4) การบริหารมีลักษณะการดำเนินการเป็นกระบวนการ
- 5) การบริหารเป็นการดำเนินการร่วมกันของกลุ่มบุคคล
- 6) การบริหารอาศัยความร่วมมือร่วมใจของบุคคล กล่าวคือ ความร่วมมือ (collective mind) จะก่อให้เกิดความร่วมมือของกลุ่ม (group cooperation) อันจะนำไปสู่พลังของกลุ่ม (group effort) ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์
- 7) การบริหารมีลักษณะการร่วมมือกันดำเนินการอย่างมีเหตุผล
- 8) การบริหารมีลักษณะเป็นการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานกับวัตถุประสงค์
- 9) การบริหารไม่มีตัวตน (intangible) แต่มีอิทธิพลต่อความเป็นอยู่ของมนุษย์

ไพบุลย์ ช่างเรียน (2532: 17) ให้ความหมายว่าการบริหาร คือ ระบบที่ประกอบไปด้วยกระบวนการในการนำทรัพยากรทางการบริหารทั้งทางวัตถุและคนมาดำเนินการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และ บุญทัน ดอกไธสง (2537: 1) ให้ความหมายว่าการบริหาร คือ การจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพมากที่สุดเพื่อตอบสนองความต้องการของบุคคล องค์กร หรือประเทศ หรือการจัดการเพื่อผลกำไรของทุกคนในองค์กร นอกจากนี้ เสนาะ ดีเยาว์ (2546: 5) ได้ให้ความหมายการบริหารว่าเป็นกระบวนการทำงานกับคน และโดยอาศัยคนเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

ดังนั้นอาจสรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึง กระบวนการที่นำทรัพยากรที่มีอยู่ ดำเนินการ จัดสรรตามความต้องการ ซึ่งเกี่ยวข้องกับนโยบายขององค์กร ที่อาศัยความร่วมมือของบุคลากรในองค์กรที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์และทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กร

ความหมายของการจัดการ

พัชรี ชมภูคำ (2552: 55) ให้ความหมายว่าการจัดการ คือ การดำเนินการในการวางแผนตัดสินใจ การจัดองค์การ การนำ และการควบคุมทรัพยากรพื้นฐานขององค์การ ได้แก่ ทรัพยากรการเงิน สินทรัพย์ถาวร ข้อมูลและทรัพยากรมนุษย์ เพื่อช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

อำนาจ วีระวนิช (2547: 9) ให้ความหมายว่าการจัดการ คือ กระบวนการที่ผู้จัดการทำงานร่วมกันและอาศัยบุคลากรและทรัพยากรอื่นโดยใช้การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุมเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายขององค์การภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

สมพงศ์ เกษมสิน (2523: 6) ให้ความหมายว่าการจัดการ คือ การดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้โดยอาศัยปัจจัยทั้งหลาย ได้แก่ คน เงิน วัสดุสิ่งของ ซึ่งเป็นอุปกรณ์ของการจัดการ ส่วนผู้บริหารองค์การมีหน้าที่ในการจัดการหรือการบริหาร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยการใช้คน (Men) เงิน (Money) วัตถุดิบ (Material) และวิธีดำเนินงาน (Method) ขั้นตอนของการจัดการประกอบด้วย (วิภาส ทองสุทธิ. 2552: 3-5)

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง กระบวนการกำหนดเป้าหมายและพัฒนาวิธีการให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งการวางแผนจะต้องอาศัยประสบการณ์การวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต ลดความเสี่ยง เกิดความชัดเจนในการดำเนินการ ลดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงาน ประหยัดทำให้เกิดการประสานงานที่ดีระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์การ แผนการที่ดีจะต้องสามารถนำไปปฏิบัติได้ มีความยืดหยุ่น สามารถปรับให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้และเป็นที่ยอมรับของบุคคลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับแผนการนั้น

2. การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง กระบวนการกำหนดกรอบเพื่อนำไปสู่การพัฒนาและมอบหมายงาน การบริหารและจัดสรรทรัพยากรและการประสานกิจกรรมต่าง ๆ ให้สำเร็จตามเป้าหมาย ปกติจะแสดงในรูปของแผนภูมิขององค์การ การกำหนดโครงสร้างขององค์การจะต้องสอดคล้องกับลักษณะของกิจการ จะต้องระบุหน้าที่และความรับผิดชอบ สายบังคับบัญชา ทำให้สมาชิกในองค์การได้รู้ถึงบทบาทและหน้าที่ของตนเองและผู้อื่นที่เกี่ยวข้อง ดังนั้นโครงสร้างของแต่ละองค์การจึงอาจไม่เหมือนกัน ในโครงสร้างขององค์การควรมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

3. การจัดบุคคลเข้าทำงาน (Staffing) หรือ การชักนำ (Leading) หมายถึง กระบวนการในการใช้สิทธิพลและจูงใจผู้อื่นในองค์การให้ร่วมกันทำงาน การจัดคนเข้าทำงานให้เหมาะสมกับลักษณะงาน มีขั้นตอนดังนี้ การวิเคราะห์งาน การวางแผนกำลังคน และการจัดหาบุคคลเข้าทำงาน

4. การอำนวยการ (Directing) หมายถึง การที่ทำให้บุคคลอื่นปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ หลักการอำนวยการที่ดี คือ ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างทัศนคติที่ดีในการทำงาน จูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน การมอบหมายงานต้องมีความสมบูรณ์ชัดเจนในคำสั่ง ให้ความสำคัญต่อการสื่อสารภายในองค์การ รักษาไว้ซึ่งระเบียบข้อบังคับขององค์การ

5. การควบคุม (Controlling) หมายถึง กระบวนการตรวจ ติดตามและกำกับดูแลความก้าวหน้าของกิจกรรมต่างๆ ในองค์การว่าบรรลุตามที่ตั้งไว้หรือไม่

ดังนั้นอาจสรุปได้ว่า การจัดการ หมายถึง การดำเนินการตามแผนที่กำหนด นำนโยบายที่กำหนดไปปฏิบัติได้จริงเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย มีการอำนวยการเพื่อให้บุคลากรในองค์การได้ปฏิบัติงานที่ตรงตามความศักยภาพ สามารถติดตามผลและตรวจสอบได้

ลักษณะของการบริหารจัดการ

ธงชัย สันติวงษ์ (2543: 21-22) กล่าวถึงลักษณะของการบริหารจัดการไว้ 3 ด้าน คือ

1) ด้านผู้นำหรือหัวหน้างาน การบริหารจัดการ หมายถึง ภาระหน้าที่ของบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่ปฏิบัติตนเป็นผู้นำภายในองค์การ

2) ด้านภารกิจหรือสิ่งที่ต้องทำ การบริหารจัดการ หมายถึง การจัดระเบียบทรัพยากรต่าง ๆ ในองค์การ และการประสานกิจกรรมต่างๆ เข้าด้วยกัน

3) ด้านความรับผิดชอบ การบริหารจัดการ หมายถึง การต้องทำให้งานต่างๆ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีด้วยการอาศัยบุคคลต่างๆ เข้าด้วยกัน

ในขณะที่ จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555: 21) กล่าวถึงการบริหารจัดการมีลักษณะที่สำคัญ คือ เป็นกระบวนการที่มีขั้นตอนตั้งแต่การกำหนดเป้าหมาย จัดสรรทรัพยากรต่างๆ ประสานงานกำกับ ติดตามและนิเทศ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ได้ผลตามที่ต้องการโดยใช้ทรัพยากรเท่าที่จำเป็นอย่างประหยัดและเกิดประโยชน์สูงสุด รวมถึงผู้บริหารและบุคลากรทำงานร่วมกันและทำงานเต็มศักยภาพ และ ชวาร์ตส์ (ประทีน อุ่นถา. 2551: ออนไลน์; อ้างอิงจาก Schwartz. 1980: Introduction to Management. pp. 12) กล่าวถึงลักษณะการบริหารจัดการที่ต้องใช้ความรู้ที่ได้รับการพิสูจน์และจัดระเบียบแล้วในการจัดกิจกรรมขององค์การอย่างมีแบบแผน มีการวิเคราะห์ ใช้วิธีการทางสถิติ การใช้เหตุและผล นอกจากนี้ยังใช้ความรู้สึก ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ การจะเลือกใช้แบบแผนรูปแบบใดนั้นขึ้นอยู่กับความจำเป็นและความเหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ นอกจากนี้ วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2556: ออนไลน์) กล่าวถึง การบริหารจัดการเน้นเรื่องการนำแนวคิดการจัดการของภาคเอกชนเข้ามาใช้ในการบริหารราชการ เช่น การมุ่งหวังผลกำไร การแข่งขัน ความรวดเร็ว การตลาด การประชาสัมพันธ์ การจูงใจด้วยค่าตอบแทน การลดขั้นตอน และการลดพิธีการ

ดังนั้นอาจสรุปได้ว่า การบริหารจัดการ มีลักษณะของ ผู้นำที่กำหนดนโยบายหรือข้อปฏิบัติเกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากรที่มีให้เกิดประโยชน์สูงสุด หรือคัดเลือกรูปแบบการปฏิบัติงานที่ผ่านกระบวนการวิเคราะห์ ใช้ทักษะ ความคิดสร้างสรรค์เพื่อให้บุคลากรในองค์กรมีการทำงานร่วมกัน เต็มศักยภาพความสามารถ และความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย ประสานงาน กำกับ ติดตามผลและตรวจสอบได้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลเป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ

รูปแบบการบริหารจัดการ

1. การบริหารจัดการของ แมคคินซี (McKinsey 7-S) เป็นกรอบแนวคิดพื้นฐานสำหรับใช้ในการบริหารองค์การประกอบด้วยปัจจัย 7 ประการ ได้แก่ (เศกสิน ศรีวัฒนากุลกิจ. 2556: ออนไลน์)

1.1 โครงสร้างองค์การ (Structure) คือ โครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการ หรือหน้าที่ของงานโดยมีการรับบุคลากรให้เข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ หรือหมายถึง การจัดระบบระเบียบให้กับบุคคล ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้การจัดองค์การที่ดีจะมีส่วนช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งบุคลากรได้ทราบขอบเขตงานความรับผิดชอบ มีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

1.2 กลยุทธ์ขององค์การ (Strategy) คือ กระบวนการที่ช่วยให้ผู้บริหารทราบเป้าหมาย พันธกิจขององค์การ กำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน เป็นแนวทางที่บุคคลภายในองค์การจะใช้เพื่อไปสู่ประสบความสำเร็จ

1.3 บุคลากร (Staff) คือ ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์การ ในการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะเป็นผลให้เกิดกระบวนการกำหนดคุณลักษณะ การคัดเลือกและจัดวางบุคลากรได้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ของการทำงาน

1.4 แบบแผนการบริหารงานของผู้บริหารสูงสุดขององค์การ (Style) คือ แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ความเป็นผู้นำขององค์การจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์การ ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์การด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น

1.5 ระบบการปฏิบัติงาน (System) คือ การจัดระบบปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ นอกเหนือจากการจัดโครงสร้างที่เหมาะสมและมีกลยุทธ์ที่ดี

1.6 ค่านิยมร่วม (Shared values) คือ ค่านิยม ความเชื่อ และบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันโดยสมาชิกขององค์การที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กร หรืออาจเรียกว่าวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึง

บุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูง ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์กรและกระทำตาม ช่วยให้องค์กรมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง

1.7 ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill) คือ ทักษะในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในองค์กร ด้านทักษะการทำงานประกอบวิชาชีพ (Occupational Skills) เป็นทักษะที่จะทำให้ บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้ ลักษณะงานที่รับผิดชอบ และทักษะด้านความ ถนัด หรือความชำนาญเฉพาะ (Aptitudes and special talents) เป็นความสามารถที่ทำให้ พนักงานนั้นๆโดดเด่นกว่าคนอื่น ส่งผลให้มีผลงานที่ดีกว่าและเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้ รวดเร็ว ซึ่งองค์กรควรต้องมุ่งเน้นทั้ง 2 ทักษะควบคู่กัน

2. การบริหารจัดการแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ถือเป็น รูปแบบการบริหารจัดการที่สามารถสร้างความอยู่รอดและสร้างความก้าวหน้าของธุรกิจ โดยต้องอยู่ใน สภาพที่พร้อมต่อการปรับเปลี่ยนอยู่เสมอ ต้องยอมรับแนวความคิดใหม่ เพื่อตอบสนองให้เกิด การเรียนรู้ เน้นการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรทุกระดับเริ่มตั้งแต่ระดับสูงสุด บุคลากรทุกคน เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน (Team Learning) มีการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ และทักษะร่วมกัน มีการทำงานเป็นทีมให้อำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment) ส่งเสริมให้เกิด บรรยากาศของการคิดริเริ่ม (Initiative) และการสร้างนวัตกรรม (Innovation) ใหม่ ๆ ร่วมกันสร้าง กระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทำให้องค์กรมีความเข้มแข็ง พร้อมเผชิญกับ สภาพการแข่งขันในรูปแบบต่างๆ (วิศวกรรมอุตสาหกรรม, 2555: ออนไลน์) โดยมีปัจจัยที่ส่งผล ต่อการเรียนรู้ 4 ประการ คือ วัฒนธรรมองค์การ กลยุทธ์ที่ยืดหยุ่น โครงสร้างองค์การที่สนับสนุน การคิดสร้างสรรค์ใหม่และสร้างความรู้ใหม่ และสิ่งแวดล้อมของการเรียนรู้ (บุญส่ง หาญพานิช, 2546: 35; อ้างอิงจาก Fiol and Lyles, 1995) สอดคล้องกับงานวิจัยของ วุฒิสุธี วรเจริญ (2556: ออนไลน์) เรื่อง การศึกษารูปแบบวิธีการบริหารจัดการองค์กรของหน่วยงานที่เป็นเลิศด้านการ พัฒนาผู้นำ พบว่า การพัฒนาทรัพยากรบุคคล แสวงหาความรู้ของบุคลากร การพัฒนาจิตใจและ คุณธรรม การสร้างแรงจูงใจและให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการทำงานและ กิจกรรม และ การบริหารจัดการภายในองค์กรมีความชัดเจน มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนา หน่วยงานสู่ความเป็นเลิศ

ดังนั้นอาจสรุปได้ว่า รูปแบบการบริหารจัดการ สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ด้าน คือด้าน องค์การ ที่ต้องกำหนดกลยุทธ์ เป้าหมาย นโยบาย รูปแบบการบริหารที่มีความชัดเจน เพื่อให้ บุคลากรในองค์กรได้ร่วมมือประสานงานปฏิบัติตาม โดยมีวัฒนธรรมความเชื่อเป็นที่ยอมรับกัน ทั้งองค์กร สำหรับด้านบุคลากร ต้องมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงานและ ความสามารถใช้เทคโนโลยี มีการพัฒนาดตนเองโดยได้รับการสนับสนุนส่งเสริมจากองค์กร

รูปแบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา

ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2546: ออนไลน์) ได้เสนอแนวทางหลักสำหรับการบริหารงาน อุดมศึกษาไทย 5 ด้านได้แก่ 1) ด้านงานวิชาการ เปลี่ยนจากระบบการใช้ไปสู่การผลิต และการ สร้างงานวิชาการ เน้นไปที่การสร้างองค์ความรู้เป็นภาระหลัก ส่งเสริมการเรียนรู้แนวใหม่ที่เป็น การ สร้างสรรค์ (Innovative Approach) อย่างจริงจัง ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต เน้นผู้เรียนเป็น ศูนย์กลาง สนับสนุนกระบวนการทางสังคมให้มากขึ้น รวมทั้งส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีอย่าง กว้างขวางและจริงจัง 2) ด้านงานบุคคล เปลี่ยนจากระบบราชการไปสู่ระบบอุดมศึกษา เปลี่ยนจากระบบการจ้างงานตลอดชีวิตเป็นการจ้างงานตามสัญญา (Contract) โดยกำหนดภาระ งานในสัญญาให้ชัดเจน กำหนดอัตราเงินเดือนให้เหมาะสมตามความสามารถและผลงาน ในขณะที่เดียวกันก็ต้องมีระบบการประเมิน และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งวางระบบเสรีภาพ ทางวิชาการให้ชัดเจน 3) ด้านการเงิน เปลี่ยนจากระบบการใช้ไปสู่ระบบการใช้และการจัดหา โดยจะต้องหารายได้เข้ามาสู่สถาบัน การดำเนินงานจึงต้องคล่องตัว หลากหลายและตรวจสอบได้ มีระบบ Block Grant จากรัฐบาล มีการแสวงหารายได้จากหลายทาง มีระบบตรวจสอบอย่างโปร่งใส และชัดเจน 4) ด้านการบริหารสถาบัน เปลี่ยนจากระบบควบคุมดูแลจากภายนอกไปสู่ระบบดูแล กันเองภายใน มีความเป็นอิสระภายใต้ความรับผิดชอบ มีโครงสร้างใหม่ที่คล่องตัวและมีการ ตรวจสอบ การคานอำนาจ และการให้ความเป็นธรรม และ 5) ด้านการบริหารของรัฐในการกำกับ ดูแลอุดมศึกษา ซึ่งต้องเปลี่ยนจากระบบรัฐบังคับบัญชาเป็นรัฐกำกับดูแล การดำเนินงานต้องเน้น ความสัมพันธ์ในลักษณะการประสานงาน และให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม ให้มีการจัดตั้งสมาคมต่างๆ เช่น สมาคมอุดมศึกษาแห่งประเทศไทย สมาคมผู้บริหารอุดมศึกษาเอกชนมาดูแลกันเองและพัฒนา วิชาการในระดับอุดมศึกษาต่อไป

มานิต บุญประเสริฐ และคนอื่นๆ (2546: 25-27) ได้ทำการศึกษา เรื่อง รูปแบบการ บริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่ (Management Innovation in Higher Education) พบว่า รูปแบบบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่สามารถสรุปได้ 4 แบบ คือ 1) แบบองค์กรที่เน้น กระบวนการหรือ การมีส่วนร่วม หน่วยงานภายในมีอำนาจในการดำเนินการ/ตัดสินใจ มุ่งการ ยอมรับ เน้นขั้นตอนการดำเนินการตามกรอบของระเบียบที่กำหนดไว้ 2) แบบผู้ประกอบการหรือ บริษัทที่มีความชัดเจนของนโยบายจากส่วนกลาง เน้นการวางแผนและการนำเสนอผลการ ปฏิบัติงาน 3) แบบวิสาหกิจหรือนวัตกรรม มีแผนกลยุทธ์ กระจายความรับผิดชอบให้หน่วยงาน ภายในแบบยืดหยุ่น เน้นผลลัพธ์ความสำเร็จของธุรกิจ และ 4) แบบเครือข่ายเป็นความร่วมมือ ระหว่างสถาบัน ใช้ทรัพยากรร่วมกันให้เกิดประโยชน์สูงสุด สร้างความเข้มแข็งทางวิชาการ มีการ ทำงานเป็นทีม โดยรูปแบบการบริหารจัดการที่ดีและเหมาะสมขึ้นอยู่กับปรัชญา ประวัติความ เป็นมา วิสัยทัศน์ ของผู้บริหารของสถาบันนั้นๆ และมีจุดเน้นเกี่ยวกับ 1) ด้านการจัดการวิชาการ เน้นความร่วมมือกับเครือข่ายให้ความร่วมมือทางวิชาการ พัฒนาฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์

มีรูปแบบการเรียนการสอนแบบเสมือนมีการประเมินผลการเรียนรู้ของนักศึกษาอย่างสม่ำเสมอ ให้ความสำคัญต่อผู้เรียน เปิดหลักสูตรใหม่ๆ เพื่อสนองความต้องการของผู้เรียน มีการฝึกอบรม สัมมนาประจำปีเพื่อสร้างวัฒนธรรมคุณภาพ สร้างหน่วยงานที่สนับสนุนความต้องการเฉพาะ ใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการบริหารสถาบันและการจัดการเรียนการสอน 2) ด้านการบริหาร จัดการทั่วไปเน้นกลยุทธ์การบริหารงานสมัยใหม่ (Modern Management) มีการนำแนวคิด การจัดการทางบริหารธุรกิจมาใช้ในการบริหารองค์การ การปรับโครงสร้างของสถาบัน เน้นการ บริหารจัดการในเชิงธุรกิจและให้ความสำคัญต่อต้นทุนต่อหน่วยและระบบการบริหารงานที่คล่องตัว การวางแผนอย่างเป็นระบบ มีการจ้างหน่วยงานภายนอกเพื่อให้การบริหารงานเกิดประโยชน์สูงสุด มีความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ เพื่อลดความซ้ำซ้อน จัดกลุ่มแสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ โครงการต่างๆ ให้กับสถาบัน จัดเก็บข้อมูลต่างๆ ในฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์เพื่อสะดวกต่อการ สืบค้น มีการจัดซื้อโปรแกรมสำเร็จรูปต่างๆ และอุปกรณ์ใหม่ๆ เข้าสู่สถาบันอย่างต่อเนื่อง 3) ด้านการบริหารการเงินเน้นการปฏิรูปและปรับปรุงระบบการเงิน สร้างความร่วมมือกับชุมชน ในการปรับปรุงงานก่อนตัดสินใจลงทุน จัดตั้งกองทุนเพื่อใช้ในการลงทุนสิ่งอำนวยความสะดวก ในสถาบัน รูปแบบการหารายได้ ขยายระบบการให้บริการทางการศึกษาที่หลากหลาย 4) ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เน้นปรับเปลี่ยนรูปแบบการคัดเลือก สรรหา และการให้ เงินเดือน การใช้บุคลากรร่วมในบางตำแหน่ง มุ่งพัฒนาระบบสัญญาจ้าง ทั้งในระดับอาจารย์และ เจ้าหน้าที่ บางแห่งมีการนำระบบการจ้างงานภายนอก (Outsourcing) เพื่อให้การดำเนินการ มีประสิทธิภาพสูงสุด ให้คณาจารย์มีบทบาทหลักในการสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การ พัฒนาอาชีพ ฝึกงาน ทำโครงการฝึกอบรมโดยใช้เทคโนโลยีที่มีของสถาบัน 5) ด้านการบริหาร งานวิจัย สนับสนุนการวิจัยเพื่อพัฒนาสู่การเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยชั้นนำของประเทศ ภูมิภาคเอเชีย และนานาชาติ มีการจัดตั้งกองทุนวิจัย (Research Fund) มีการจัดตั้งศูนย์แห่งความเป็นเลิศ (Center of Excellence) ฯลฯ

นอกจากนี้ จำเริญรัตน์ จิตต์จิรจรรย์ (2552: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบ การบริหารจัดการอุดมศึกษาโดยการประยุกต์ใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของสถาบันอุดมศึกษา เอกชนไทย พบว่า มีการใช้รูปแบบการบริหารจัดการอุดมศึกษาเอกชนของไทย 4 ด้าน คือ ด้าน การบริหารจัดการทั่วไปมีรูปแบบที่เน้นสร้างความผูกพัน สร้างวัฒนธรรมของสถาบันจากปรัชญา และวิสัยทัศน์ของสถาบัน ด้านวิชาการ เน้นการสอนให้รู้จักคิด พัฒนางานวิจัย ด้านการเงิน มีการใช้จ่ายเน้นความคุ้มค่า คุ้มค่าและมีคุณภาพส่งผลมายังสถาบัน และด้าน ทรัพยากรมนุษย์ต้องพัฒนาคนให้สามารถพัฒนาตนเอง ให้เรียนรู้จากตนเองด้วยการนำการจัดการ ความรู้มาใช้ ในขณะที่ ปวีณา รินโรสง และคนอื่นๆ (2556: ออนไลน์) ศึกษาเรื่อง การบริหาร มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ตามหลักการบริหารจัดการที่ดี พบว่า การบริหารจัดการสถาบันเมื่อใช้ หลักธรรมมาภิบาล 6 ด้าน ได้แก่ ด้านนิติธรรม ด้านคุณธรรม ด้านความโปร่งใส ด้านความ

มีส่วนร่วม ด้านความรับผิดชอบและด้านความคุ้มค่า เป็นแนวปฏิบัติที่เหมาะสมกับการบริหารงาน
อุดมศึกษาจะเน้นความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ส่งเสริมให้มีความรับผิดชอบในการ
ปฏิบัติงานและมีความโปร่งใส ผู้บริหารให้ความสำคัญแก่การมีส่วนร่วมการกระจายอำนาจและ
ความยุติธรรม บุคลากรในส่วนงานต่างๆ มีความเข้าใจนโยบายของสถาบัน และปฏิบัติงานตาม
ภารกิจที่ตนเองได้รับมอบหมาย รับผิดชอบต่องาน หุ่มเหความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่
ก่อให้เกิดความผูกพันกับองค์กร มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน ปฏิบัติงานด้วยความสุจริต โปร่งใส
และเปิดเผย พัฒนานตนเองอยู่เสมอ เพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การทำงานเน้นระบบการ
แต่งตั้งคณะทำงานเพื่อสร้างระบบการบริหารที่มีส่วนร่วมในมหาวิทยาลัย ในการทำงานทุกด้าน
เช่น ด้านการเรียนการสอน การพัฒนาบุคลากร การบริหารจัดการ การปรับโครงสร้างหน่วยงาน
ภายใน การสนับสนุนและส่งเสริมการวิจัย กองทุนสนับสนุนการพัฒนาอาจารย์ ระบบการเงิน
งบประมาณ เพื่อให้เกิดการบริหารงานที่เป็นประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรและช่วยในการพัฒนา
เศรษฐกิจและสังคมของประเทศในอนาคต

ดังนั้นอาจสรุปได้ว่า รูปแบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา มีรูปแบบการ
บริหารงานที่เน้นด้านวิชาการ ความเข้มแข็งทางด้านองค์ความรู้ การบริหารงานทั่วไปที่เกี่ยวข้อง
กับชุมชนและสังคม ด้านการเงินโดยพิจารณาจุดคุ้มทุนที่ส่งผลต่อสถาบัน และเน้นที่การพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์โดยให้เรียนรู้ที่สามารถวิเคราะห์ได้ด้วยตนเอง นอกจากนี้ควรยึดแนวทางการ
ปฏิบัติตามหลักธรรมมาภิบาลเพราะจะสนับสนุนให้การบริหารงานอุดมศึกษามีประสิทธิภาพและ
ประสิทธิผล

แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

องค์กรแห่งการเรียนรู้เริ่มมีความสำคัญเป็นอย่างมากเนื่องจากภาวะที่ถูกกดดันและความ
ท้าทายของธรรมชาติในการทำงาน สภาพเศรษฐกิจที่มีการแข่งขัน กฎหมาย นโยบายที่กำหนด
มาจากรัฐบาลในสมัยต่างๆ หรือแม้กระทั่งเหตุการณ์เกิดขึ้นโดยไม่สามารถคาดการณ์ได้ล่วงหน้า
(สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ. 2555: ออนไลน์) ดังนั้นหากองค์กรมีการ
ปรับเปลี่ยนโครงสร้าง มีรูปแบบที่สร้างเสริมการเรียนรู้ให้กับบุคลากรในทุกฝ่ายด้วย เกิดการเรียนรู้
ทั่วทั้งองค์กร มีเทคโนโลยีซึ่งเป็นตัวกระตุ้นทำให้ผลการดำเนินการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
อีกด้วย (มาร์ควอดด์, ไมเคิล. 2554: 10-11)

เซนเก้ (นิรันดร์ สุธีนิรันดร์. 2552: 55; อ้างอิงจาก Senge. 1990: 67) ได้สรุปแนวคิด
องค์กรแห่งการเรียนรู้ของเซนเก้ เรื่องวินัยทั้ง 5 ประการ ไว้ว่าเป็นแนวคิดเชิงปรัชญาและเป็น
นามธรรมที่ลึกซึ้ง ต้องอาศัยการศึกษาอย่างถ่องแท้และกระทำทุกประการเป็นวงจรอย่างต่อเนื่อง
และสามารถประยุกต์ใช้ได้หลากหลาย นอกจากนี้ ยังได้ สรุป แนวคิดของ มาร์ควอดด์และเรโนลด์

ไว้ว่าเป็นแนวคิดเชิงรูปธรรมที่สามารถนำมาปฏิบัติในองค์กรได้ชัดเจน สามารถใช้เป็นตัวบ่งชี้ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรได้ สรุปแนวคิดของเพ็ดเลอร์และคนอื่นๆ ไว้ว่าเป็นแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เปรียบเหมือนการบริหารจัดการทั่วไป สรุปของเพลินและคนอื่นๆ ไว้ว่า เป็นแนวคิดที่ต้องมีการสร้างกิจกรรมต่างๆ ในองค์กรจึงจะเป็นตัวผลักดันให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ สรุปแนวคิดของ กราวิน ไว้ว่า เป็นแนวคิดในการวิเคราะห์ปัญหาสร้างการเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่นเป็นแบบที่ได้จากการทดลองแล้วนำมาถ่ายทอดอย่างเป็นระบบจึงจะก่อให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กรได้อย่างเหมาะสม

ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ ดังนี้

อาร์กิริส และ ฌอน (เจษฎา นกน้อย. 2553: 5; อ้างอิงจาก Argyris; & Schon. 1977)

ให้ความหมายว่า เป็นกระบวนการที่ตรวจสอบและแก้ไขข้อผิดพลาดขององค์กร ส่วน เซนเก้ (Senge. 1990: 14) ให้ความหมายว่า เป็นองค์กรที่เปิดโอกาสให้แสดงความสามารถในการสร้างสรรค์อย่างไม่ถูกปิดกั้นและความต่อเนื่อง ไม่เพียงแต่จะทำให้องค์กรมีความอยู่รอด แต่การเรียนรู้ยังมีความสำคัญต่อการปรับตัวเพราะเป็นเครื่องมือที่เสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์ให้มากยิ่งขึ้น และ นอกจากนี้ เพ็ดเลอร์และคนอื่นๆ (Pedler; et al. 1997: online)

ให้ความหมายว่า เป็นการอำนวยความสะดวกขององค์กรที่ให้กับบุคลากรได้มีการเรียนรู้และมีการปรับเปลี่ยนพัฒนาด้วยตัวของเขาเองอย่างต่อเนื่อง และ วัทกินส์ และ มาร์ซิก (Watkins; & Marsick. 1992: online) ที่ให้ความหมายว่า เป็นการใช้คุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับการร่วมมือทำงานเป็นทีมของบุคลากร ทำการผลิต รวบรวม สะสม มีการแบ่งงานรับผิดชอบ สำหรับ มาร์ควอดต์ (สถาพร กริธาร. 2553: 11; อ้างอิงจาก Marquardt. 1996. Building the Learning Organization) ให้ความหมายว่า เป็นองค์กรที่ปรับเปลี่ยนตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อบริหารความรู้ใช้เทคโนโลยีเสริมอำนาจบุคคลและขยายการเรียนรู้ให้ปรับตัวให้ดีขึ้นและมีความสำเร็จในสภาพแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลง

ในขณะที่ ร็อบบินส์ สตีเฟ่น (2546: 16) ให้ความหมายว่า เป็นองค์กรที่ผู้บริหารจะต้องเผชิญกับสิ่งแวดล้อมและความรู้ใหม่ที่พัฒนาไปตลอดเวลา จึงต้องศึกษาติดตาม เพื่อพัฒนาความรู้ของตนเอง ต้องมีความสามารถในการเรียนรู้และตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว และทันสถานการณ์ ผู้บริหารต้องมีการถ่ายทอดความรู้ให้แก่พนักงาน สนับสนุนส่งเสริมให้พนักงานพัฒนาความรู้ของตนเองเพื่อให้องค์กรอยู่รอดและเติบโตได้เสมอแม้สิ่งแวดล้อมจะเปลี่ยนไป สอดคล้องกับ เจอง (Jeong. 2004: online) ให้ความหมายว่า เป็นสมรรถภาพขององค์กรที่จะทำให้การปฏิบัติเกิดประสิทธิผลทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจ รวบรวมและเผยแพร่ให้กับบุคลากรในองค์กรได้รับรู้

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการและนักการศึกษาของไทยหลายท่านได้ให้ความหมายของ องค์การแห่งการเรียนรู้ไว้เพิ่มเติมอีก ดังนี้ วิจารณ์ พานิช (2549: 18) ให้ความหมายว่า เป็นองค์การที่สามารถทำการสื่อสารเชื่อมโยงทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคมร่วมกัน ทำให้บุคคล และองค์การมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ความรู้ และประสานเชื่อมโยงกันในลักษณะเครือข่าย การทำงานร่วมกัน (Organization Network) ซึ่งมีลักษณะการทำงานคล้ายสิ่งมีชีวิต มีระบบการทำงานที่มีความสลับซับซ้อนแต่ก็มีระเบียบแบบแผนในการทำงาน ในขณะที่ พจน์ สะเพียรชัย (2546: 10) ให้ความหมายว่า เป็นองค์การที่เรียนรู้ ที่มีพลังและมีแนวร่วมเพื่อปรับเปลี่ยนตนเอง ให้ทันต่อความรู้ใหม่ทั้งด้านมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีโดยการบริหารจัดการความรู้ให้ดีกว่าเดิม ใช้ความรู้และเทคโนโลยีเสริมสร้างพลังของคนในองค์การให้เข้มแข็ง อย่างต่อเนื่อง รวมพลังความคิดและความรู้ของคนในองค์การให้เป็นพลังร่วมเพื่อผลักดันองค์การให้ ทันและตอบสนอง ต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายนอก แล้วนำมาซึ่งความสำเร็จตาม ปณิธานและจุดมุ่งหมายขององค์การ ส่วน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544: 52) ให้ความหมายว่า เป็นรูปแบบขององค์การที่มุ่งเน้นแนวปฏิบัติ ซึ่งจะช่วยส่งเสริมขีดความสามารถมากกว่ามุ่งเน้นผล กำไรขององค์การ หากองค์การใดก็ตามที่สนับสนุนและเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีการพัฒนา ศักยภาพของตนเองให้เต็มความสามารถ จะช่วยสร้างความพึงพอใจและความรักองค์การของ บุคลากรให้มากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับ วรภัทร์ ภูเจริญ (2548: 21) ที่ให้ความหมายว่า เป็นองค์การ ที่ทุกคน ทุกระดับได้มีส่วนพัฒนาขีดความสามารถของตนเอง เพิ่มพูนความรู้ และสร้างสรรค์ ผลงานให้กับองค์การอย่างต่อเนื่อง มีความรักต่อองค์การ และพยายามทำสิ่งดีเพื่อองค์การอย่าง เต็มความสามารถ ในขณะที่ ธงชัย สมบูรณ์ (2549: 165) ให้ความหมายว่า เป็นองค์การที่มี ศักยภาพ มีการเปลี่ยนแปลง และปรับตัวอย่างต่อเนื่อง บุคลากรต้องมีการเรียนรู้ตลอดเวลา และ ช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างกลุ่มของบุคลากรด้วยกันเอง อันจะนำไปสู่การพัฒนาขององค์การ นอกจากนี้ เจษฎา นกน้อย (2553: 7) ให้ความหมายว่า เป็นกระบวนการจัดการองค์การที่ระดม สรรพกำลังจากบุคลากรทุกคนในองค์การ ในการวิเคราะห์ความต้องการ การกำหนดเป้าหมาย ร่วมกันและแสวงหาวิธีดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นอกจากนี้ยังได้สอดคล้องกับงานวิจัยของ เกศสุดา ใจคำ (2557: ออนไลน์) ที่ได้ศึกษาเรื่องสภาพ การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น จังหวัดเชียงใหม่ พบว่าสภาพการ เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารต้องชี้แจงให้บุคลากรภายในองค์การทราบถึงวิสัยทัศน์ เห็น ความสำคัญและเข้าใจร่วมกัน มีการจัดกิจกรรมทำงานร่วมกัน มีการกระตุ้น ให้รางวัลและสร้าง แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งตระหนักถึงการคิดให้เป็นระบบเพื่อประโยชน์ในการพัฒนา องค์การสู่ความเป็นเลิศ และพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ต่อไป

ดังนั้นอาจสรุปได้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การเป็นองค์การที่ส่งเสริมให้ บุคลากรได้มีโอกาสสร้างสรรค์ผลงานแสดงความสามารถได้เต็มศักยภาพของตนเองอย่างอิสระ

มีโอกาสดูแลเปลี่ยนแปลงเรียนรู้ มีการเลือกใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม สร้างเสริมให้บุคลากรมีความรับผิดชอบ และมีน้ำใจช่วยเหลือเกื้อกูลกัน มีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันระดับกลุ่มเพื่อนร่วมงาน และระดับองค์กร มีการให้รางวัลสร้างขวัญ กำลังใจ และความรู้ที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาที่สามารถนำมาประยุกต์ปรับใช้ให้เข้ากับการดำเนินชีวิตและการทำงาน

รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

การบริหารจัดการงานในองค์กรมีความเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อม เชื่อมโยงกันตลอด ตั้งแต่ระดับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้รับบริการ ความสัมพันธ์ของงานที่มีต่อกัน การติดต่อสื่อสารและระบบต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น การมอบหมายงาน การกำหนดภาระหน้าที่การปฏิบัติงาน การจัดวางตำแหน่งงานและกลุ่มของตำแหน่งงานต่างๆ ภายในองค์กร อย่างชัดเจน ทราบขอบเขตและอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงาน ทั้งในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์กร เพื่อการบรรลุเป้าหมายและผลสำเร็จขององค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ เพ็ดเลอร์ และคนอื่นๆ (นิรันดร์ สุธีนิรันดร์. 2552: 40; อ้างอิงจาก Pedler, M.; et al. 1997) คือ การบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องคำนึงถึง บทบาท โครงสร้าง หน้าที่ เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง ให้เกิดการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานได้ และตามความคิดเห็นของ พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต. (2553: 356) ที่กล่าวว่าการบริหารจัดการที่เกี่ยวกับการจัดการกระบวนการที่เปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมซึ่งนำไปสู่การปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นในระดับบุคคล กลุ่มงานและองค์กร

นโยบายและบรรยากาศขององค์กรเป็นแนวทางที่องค์กรสามารถจัดทำเพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ โดยที่มีการส่งเสริม กระตุ้นและให้รางวัล เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ทั้งในระดับปัจเจกบุคคลและระดับกลุ่ม มีการเรียนรู้โดยการสร้างเครือข่ายอย่างสร้างสรรค์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เปิดกว้างในการรับรู้การเปลี่ยนแปลงซึ่งสามารถนำมาใช้เป็นบทเรียน มีแรงกระตุ้นที่จะปรับปรุงตนเองให้มีคุณภาพ มีแรงบันดาลใจในการใคร่ครวญและสะท้อนความคิดให้เกิดแนวคิดรวบยอด (กรภัทร์ จารุกำเนิดนก. 2553: 91) แนวทางการบริหารจัดการองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ควรมีองค์ประกอบ 3 ประการ ดังนี้ (สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ. 2555: ออนไลน์)

1) การสนับสนุนจากองค์กร โดยจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ คือ ภายในองค์กรต้องมีบรรยากาศของความปลอดภัยทางจิตวิทยา มีการชื่นชมยอมรับในความแตกต่าง การเปิดกว้างต่อทัศนะใหม่ๆ และมีเวลาในการคิดเชิงสะท้อนย้อนกลับ

2) กระบวนการและการดำเนินการการเรียนรู้ขององค์กรที่เป็นรูปธรรม คือ องค์กรจะต้องส่งเสริมให้มีการทดลอง ส่งเสริมให้มีการเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบเพื่อติดตามความก้าวหน้า และแนวโน้มต่างๆ รวมถึงการมีการวิเคราะห์โดยจัดให้มีการสนทนา อภิปราย และ

ตีความเพื่อศึกษา เข้าใจ และระบุปัญหา สู่การหาแนวทางการแก้ไข นอกจากนี้ควรจัดให้มีการศึกษา และฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะความรู้เพื่อให้มีความรู้ความสามารถที่เพียงพอ พร้อมกับการจัดให้มีการถ่ายโอนข้อมูล

3) กลุ่มบุคลากร โดยเริ่มจากผู้นำที่ควรมีพฤติกรรมที่กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ ใจกว้าง ยอมรับฟังข้อคิดเห็นของผู้อื่น เป็นนักตั้งคำถามและนักฟังที่ดี กระตุ้นให้เกิดการแสดงผลงาน ที่หลากหลาย สามารถบริหารเวลา และทรัพยากรเพื่อค้นหาปัญหา ข้อท้าทาย และทางออกของ ปัญหา

อำนาจ วีระวนิช (2547: 664-667) ได้กล่าวถึงการสร้างองค์การให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีรูปแบบที่เกิดจากความสัมพันธ์ของปัจจัย 5 ประการ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำร่วมกัน ผู้บริหาร ระดับสูงต้องรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ กำหนดทิศทางการดำเนินงานและการบรรลุเป้าหมายของ องค์กร และบุคลากรทุกคนควรมีส่วนร่วมอย่างน้อยที่สุดคือรับผิดชอบต่อภาวะผู้นำของตนเอง ภาวะผู้นำมีส่วนในการสร้างวัฒนธรรมการสนับสนุนเป้าหมายและความพยายามขององค์กร แห่งการเรียนรู้ 2) วัฒนธรรม บุคลากรจะได้รับสิทธิในการได้ตัดสินใจในงานที่ได้รับมอบหมาย โดยมีความสำคัญต่อส่วนรวม มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 3) กลยุทธ์ เน้นมุมมองระยะยาวสร้างความพึงพอใจของลูกค้า เน้นความสำคัญของลูกค้าที่มีต่อความสำเร็จขององค์กร สร้างกระบวนการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงโดยอาศัยเวลา 4) การออกแบบองค์กร มีการใช้ทีมงาน พันธมิตร เชิงกลยุทธ์และเครือข่ายไร้ขอบเขต และ 5) การใช้ข้อมูลข่าวสาร ต้องทำการตรวจสอบอย่าง ละเอียด เน้นการวัดและสนับสนุนการมีส่วนในการแก้ไขปัญหา

สำหรับรูปแบบการบริหารจัดการองค์กรในมหาวิทยาลัย (วีระ อรัญมงคล. 2555: ออนไลน์) เป็นการบริหารงานที่มีรูปแบบการมีส่วนร่วม ดังนั้นจึงควรมีระบบการบริหารงาน แนวราบ ซึ่งเป็นที่ยอมรับจากทุกคน ทุกหน่วยและทุกฝ่ายของประชากรในมหาวิทยาลัย บทบาท และพฤติกรรมของผู้บริหารจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนทัศนคติ ค่านิยม และพฤติกรรมให้สอดคล้อง กับบริบทและวัฒนธรรมของมหาวิทยาลัย จึงจะสามารถนำมหาวิทยาลัยไปสู่ความก้าวหน้าและ มั่นคง ประสบความสำเร็จตามปรัชญาและวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยมากยิ่งขึ้น ยังเป็นการ เสริมสร้างความก้าวหน้าให้เกิดขึ้นแก่สถาบันการศึกษาของชาติต่อไป

ดังนั้นอาจสรุปได้ว่า รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง รูปแบบการบริหารที่ได้รับการสนับสนุนจากองค์กรอย่างต่อเนื่อง มีการบริหารจัดการ งานในแนวราบ ยืดหยุ่น เป็นอิสระ มีความพร้อมและยอมรับหากเกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ องค์กรดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีการพัฒนาบุคลากรและนำไปสู่การ พัฒนาองค์กรเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป

ลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องสร้างความตระหนักให้กับบุคลากรทุกคนในองค์กร ทราบและเข้าใจถึงความสำคัญและความจำเป็นที่องค์กรต้องปรับเปลี่ยนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และต้องอาศัยความร่วมมือของบุคลากรทุกคน ดังนั้นลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงต้องมีลักษณะของบุคลากรและการบริหารองค์กร ในลักษณะที่มีการพัฒนาการของบุคลากร ทุกฝ่ายในด้านของการพัฒนาตนเอง พัฒนาความรู้ ใฝ่หาความรู้เพิ่มเติม และสร้างสรรค์นวัตกรรม ใหม่สร้างองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ในการทำงาน ซึ่งประกอบไปด้วย (ราตรี ต๊ะพันธุ์, 2549: 28-30; อ้างอิงจาก Senge, 1990 : 139-269)

1. การฝึกฝนพัฒนาตนเอง (Personal Mastery) หมายถึง ลักษณะการเรียนรู้ของ บุคลากรที่ต้องขวนขวาย ฝึกฝนหาความรู้ใหม่และทันสมัย เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และเป็นผลของ ทักษะร่วมตามสภาพที่มีอยู่จริงของบุคคลแต่ละคน โดยมีหลักการและแนวปฏิบัติเพื่อนำไปสู่การ ฝึกฝนและพัฒนาตนเอง ดังนี้ เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลที่ให้เห็นคุณค่าและความสำคัญของการ พัฒนาตนเองและเป็นกระบวนการที่ต้องทำอย่างต่อเนื่องเพื่อนำไปสู่สิ่งที่ต้องการ ลดช่องว่าง ระหว่างวิสัยทัศน์ขององค์กรและความเป็นจริงที่เกิดขึ้นโดยการเปลี่ยนแปลงอุปสรรคที่เกิดขึ้น ให้เป็นพลังให้การสร้างเสริมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร การบริหารความขัดแย้งระหว่าง ตนเองและบุคลากรอื่นในองค์กรในเชิงความคิด ซึ่งต้องมีการใช้ความตั้งใจและแรงจูงใจเพื่อจะทำ ให้องค์กรประสบความสำเร็จ มีการกระทำที่ยึดบนพื้นฐานของความเป็นจริงข้อจำกัดของแต่ละ บุคคล ภายใต้ปัญหาและหลักการเหตุและผลที่แท้จริง และฝึกฝนการเรียนรู้โดยใช้จิตใต้สำนึกส่วนตัว โดยตลอด ทำงานโดยใช้สติปัญญา ใช้ความคิดและแก้ปัญหาทางงานที่ซับซ้อนได้อย่างทันท่วงที่

2. แบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models) หมายถึง การสร้างความตระหนักของ จิตสำนึกให้บุคลากรในองค์กรได้ตรึงตรองในสิ่งที่ตั้งถามและถูกต้องเป็นไปตามการเปลี่ยนแปลงของ สภาพสังคมและสถานการณ์ต่างๆ ที่มีผลต่อแนวทางการประพฤติปฏิบัติ เจตคติที่มีต่อบุคคลอื่น โดยมีหลักการและแนวปฏิบัติเพื่อนำไปสู่แบบแผนความคิดอ่าน ดังนี้ เริ่มต้นในระดับแผนการ ดำเนินการ โดยคณะผู้บริหาร กำหนดแผนการดำเนินงานเพื่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ของ บุคลากร โดยใช้ความรู้ ความคิดที่เป็นพื้นฐานนำไปสู่การปฏิบัติการ ให้บุคลากรได้ปฏิบัติหน้าที่ เป็นอย่างดี เติบโตความสามารถและสติปัญญาตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา การมีใจที่เปิดกว้าง คือ ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นทั้งที่มีความเห็นเหมือนหรือแตกต่างจากของตนเอง พร้อมให้มี การตรวจสอบหาข้อผิดพลาดหากมีปัญหาในการปฏิบัติงาน มีความรักและศรัทธาต่อองค์กร คือ กระตุ้นให้บุคลากรมีอิสระในด้านความคิด มีความตั้งใจทำงานร่วมกัน รักและสามัคคีไว้วางใจ และเป็นบุคคลที่มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กร หลังจากสร้างแผนดำเนินการ จึงนำไปสู่การแจ้งให้บุคลากรได้รับทราบ นโยบายให้บุคลากรเข้าใจตรงกันและนำไปใช้ปฏิบัติจริง ฝึกฝนโดยเน้นการใช้การเรียนรู้จริงเปรียบเทียบกับทฤษฎีแล้วทำการเปรียบเทียบหรือวิเคราะห์ผล

ที่ได้ด้วยการใช้หลักเหตุและผลในการตัดสินใจ

3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) หมายถึง การสร้างความเข้าใจให้บุคลากรในองค์กรเห็นพ้องและเข้าใจตรงกันในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารหรือผู้นำองค์กรต้องพยายามขับเคลื่อนภารกิจทุกอย่างขององค์กรให้มุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน โดยมีหลักการและแนวปฏิบัติเพื่อนำไปสู่การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ดังนี้ เพื่อสร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลของผู้นำและนำไปแบ่งปันเผยแพร่ให้บุคลากรได้เข้าใจเห็นคล้อยตาม เป็นการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันและต้องปฏิบัติได้ในสภาพความเป็นจริง ในลักษณะการปฏิบัติเชิงรุก ต้องมีการสื่อสารเผยแพร่ สร้างค่านิยมที่ดีในทิศทางเชิงบวกซึ่งเป็นที่ยอมรับของบุคลากรทุกคนในองค์กร โดยที่ผู้บริหารหรือผู้นำและบุคลากรทุกคนต้องร่วมใจในการทำงานและยอมรับเคารพในแนวความคิดซึ่งกันและกัน

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) หมายถึง การทำงานร่วมกันของบุคลากรทุกหน่วยทุกฝ่าย เรียนรู้และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกัน เห็นความสำคัญของการทำงานที่เป็นทีมซึ่งสามารถสร้างงานให้กับองค์กรมากกว่าความสามารถที่เกิดจากการทำงานโดยบุคคลเพียงคนเดียวหรือกลุ่มเดียว โดยมีหลักการและแนวปฏิบัติเพื่อนำไปสู่การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ดังนี้ เพื่อเสวนาแลกเปลี่ยนความคิด (Dialogue) และอภิปรายร่วมกันในการสร้างทีมงาน (Discussion) ซึ่งการเสวนาจะช่วยให้เห็นมุมมองของเรื่องที่เข้าใจยากให้เป็นที่เข้าใจได้ตรงกัน ในขณะที่การอภิปรายทำให้ทราบถึงมุมมองความคิดเห็นหลากหลายมุมมองของทีมงานทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางความคิดและจากการระดมความคิดร่วมกันทำให้สร้างพลังในการขับเคลื่อนการเรียนรู้ พร้อมกันนี้ยังช่วยสร้างบรรยากาศของการทำงานร่วมกัน สร้างความสมัครสมานสามัคคีของคนในองค์กรซึ่งจะช่วยให้องค์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากขึ้น

5. การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) หมายถึง ลักษณะของการทำให้บุคลากรมีการคิดที่เป็นเหตุเป็นผล มีระบบสามารถเชื่อมโยงสิ่งต่างๆที่เกี่ยวข้องกันในองค์กรได้ เรียนรู้โดยอาศัยประสบการณ์และมีการตรวจสอบข้อมูลย้อนกลับ ตรวจสอบซ้ำเพื่อให้เกิดความถูกต้องอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ เพื่อให้้องค์การมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีหลักการและแนวปฏิบัติเพื่อนำไปสู่การคิดเชิงระบบ ดังนี้ (ราตรี ต๊ะพันธุ์, 2549: 24; อ้างอิงจาก Senge, 1990: 42-54) เพื่อช่วยให้มองเห็นความสัมพันธ์ขององค์กรตนเองกับองค์กรภายนอก ความสัมพันธ์ของหน่วยงานแต่ละหน่วยในองค์กรและเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ มีการเรียนรู้จากประสบการณ์คิดทบทวนตรวจสอบย้อนกลับ เข้าใจความเป็นจริงจึงส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมคิดในเชิงบวกที่มีผลต่อความก้าวหน้าเติบโตขององค์กร จนสามารถแก้ไขปัญหาด้วยความระมัดระวังรอบคอบไม่ให้เกิดการผิดพลาด

นอกจากนี้ ศุภานัน สิริเลิศ (2552: 32; อ้างอิงจาก Senge, 1990) ได้สรุปตามแนวคิดของเซนเก้ ไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องสร้างวินัย 5 ประการให้เกิดขึ้นกับบุคลากร ดังนี้

1. ความรอบรู้ ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นขององค์การแห่งการเรียนรู้ และควรได้รับการส่งเสริมให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นรูปแบบการเรียนรู้ในที่ทำงาน หรือการเรียนรู้ในหน้าที่

2. รูปแบบความคิด ที่มีอิทธิพลต่อแนวทางการปฏิบัติของแต่ละบุคคล เป็นสิ่งกำหนดพฤติกรรมการทำงานว่ามีลักษณะอย่างไร จึงต้องมีการพัฒนาบุคลากรให้มีการเรียนรู้และเข้าใจถึงสิ่งที่บุคลากรหรือสิ่งที่องค์กรต้องการ ดังนั้นองค์การควรเตรียมสร้างบรรยากาศแลกเปลี่ยนความคิดระหว่างกันทำให้องค์การมีแนวความคิดไปในทางเดียวกัน และนำไปสู่ผลงานที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

3. วิสัยทัศน์ ต้องสอดคล้องกันระหว่างวิสัยทัศน์ขององค์การและวิสัยทัศน์ของบุคคล ส่งผลให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ด้วยความผูกพัน องค์กรต้องผลักดันให้บุคลากรทุกคนมีสัญญาผูกมัดใจ โดยอาศัยจุดประสงค์ร่วมกันบนพื้นฐานของการเป็นหุ้นส่วน มีการแลกเปลี่ยนแนวความคิด ความรู้ ประสบการณ์ซึ่งกันและกัน

4. การเรียนรู้เป็นทีม ในองค์การไม่ควรให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งเก่งแต่เพียงผู้เดียว ควรสร้างโอกาสให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดในรูปแบบทางการและไม่เป็นทางการ จนเกิดเป็นความรู้ ความคิดร่วมกัน

5. ความคิดเป็นระบบ ซึ่งมีความสำคัญมาก โดยองค์การต้องพิจารณาในรูปแบบองค์กรรวม มีกรอบแนวคิดเป็นกลยุทธ์ เน้นรูปแบบที่สามารถปฏิบัติได้จริง คิดทันเหตุการณ์ ทันต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลต่อองค์การและสามารถแก้ปัญหาได้ทันเหตุการณ์

การมองเห็นโอกาส สามารถพิจารณาได้ถึงสภาพการณ์ในอนาคต เพื่อกำหนดแนวทางเชิงรุกได้ ดังนั้นอาจสรุปได้ว่า ลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง ความพร้อมขององค์การที่ต้องยอมรับการเปลี่ยนแปลงในระดับบุคลากร องค์กรและการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอก สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ควรตระหนักรู้ในเรื่องของการพัฒนาตนเองของบุคลากรในองค์การ มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีความคิดที่เข้าใจทั้งในตัวบุคคลและองค์การ มีวิสัยทัศน์ร่วมไปกับองค์การ และสามารถทำงานเป็นทีมและคิดอย่างเป็นระบบตามแนวการปฏิบัติงานเพื่อให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด และขับเคลื่อนองค์การไปสู่เป้าหมายร่วมกัน

องค์การที่มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

องค์การแห่งการเรียนรู้ควรมีลักษณะที่แตกต่างจากองค์การโดยทั่วไป เพราะเป็นองค์การที่มุ่งเน้นในการกระตุ้น จูงใจให้สมาชิกทุกคนในองค์การมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อขยายศักยภาพทั้งของตนเอง ทีมงาน และองค์การ ดังนั้นองค์การแห่งการเรียนรู้ควรมีลักษณะต่อไปนี้ (เจษฎา นกน้อย. 2553: 9-12)

1. มีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ โดยพนักงานทุกคนมีลักษณะนิสัยใฝ่รู้ องค์กรมีการสนับสนุนให้มีการเผยแพร่ความรู้ทั้งในระดับบุคคล กลุ่มและองค์การ

2. โครงสร้างองค์การมีสายการบังคับบัญชาน้อย มีความยืดหยุ่นในการบริหารงาน ซึ่งการบริหารงานจะอิงกับสมรรถนะ (Competencies) ของพนักงานมากกว่าจะอิงกับคำอธิบาย รายละเอียดงาน (Job Description)

3. มีการเพิ่มอำนาจในการปฏิบัติงานให้แก่เจ้าหน้าที่ระดับล่าง มีการมอบหมายงานและกระจายความรับผิดชอบให้พนักงาน สามารถตัดสินใจและดำเนินการในงานที่อยู่ในความรับผิดชอบและมีความสามารถทำได้

4. มีการปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) วิธีการปฏิบัติงาน แนวทางการปฏิบัติงานให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกาภิวัตน์ทำให้องค์กรสามารถอยู่รอด รวมถึงแข่งขันได้อย่างเต็มศักยภาพ

5. มีการสนับสนุนให้มีการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการเรียนรู้ในองค์กร ซึ่งจะทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร

6. มุ่งเน้นคุณภาพของผลงาน มีการพัฒนาไปตามความต้องการของลักษณะของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลง

7. มีการส่งเสริมและสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เกื้อหนุนซึ่งกันและกัน เช่น การให้พนักงานมีอิสระทางความคิด การแก้ปัญหา รวมไปถึงการตัดสินใจ รับฟังความคิดเห็นจากพนักงานทุกคนในองค์กรซึ่งเป็นวิธีการที่จะทำให้ค้นพบนวัตกรรมใหม่ให้กับองค์กร

8. มีการทำงานเป็นทีม เน้นให้พนักงานรับรู้เป้าหมายร่วมกัน เน้นการมีส่วนร่วมของพนักงาน ปลุกจิตสำนึกให้พนักงานรู้จักบทบาทและหน้าที่ของตนเอง เข้าใจบทบาทและหน้าที่ของผู้อื่น รวมถึงการประสานสัมพันธ์ซึ่งกันและกันระหว่างพนักงาน

9. มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางขององค์กรแทนที่จะมาจากการกำหนดของผู้บริหารเพียงอย่างเดียว อันจะนำมาซึ่งความรู้สึกความเป็นเจ้าของ ก่อให้เกิดความรักและความมุ่งมั่นในงาน

10. มีการสร้างระบบพี่เลี้ยง ผู้สอนงาน และผู้ชี้แนะการปฏิบัติงานที่เป็นระบบ ทำให้พนักงานมีโอกาสได้เรียนรู้ร่วมกันและทำความรู้จักกันมากยิ่งขึ้น

11. ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมถึงการกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ปรับปรุงการปฏิบัติงานเพื่อสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี ซึ่งอาจจะมีส่วนในการสร้างนวัตกรรมให้กับองค์กร

12. การไม่ละเลยต่อความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจะต้องนำมาพิจารณาและดำเนินการแก้ไข เพื่อค้นหาวิธีการแนวทางในการปฏิบัติงานที่ดีกว่า

นอกจากนี้องค์การที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามที่สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (2555: ออนไลน์) ได้กำหนดไว้ควรมีลักษณะ 12 ประการ ดังนี้

1) องค์กรที่มีความคาดหวังสูงและปรับตัวได้เร็วทันต่อเหตุการณ์

- 2) องค์การที่เร่งรัดในการพัฒนากระบวนการ ผลิตภัณฑ์ และบริการใหม่ๆ
- 3) องค์การที่เรียนรู้ได้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ แล้วใช้ความรู้เพื่อการพัฒนาตนเอง

อย่างต่อเนื่อง

- 4) องค์การที่จัดให้มีการถ่ายทอดความรู้อย่างทั่วถึง
- 5) องค์การที่เรียนรู้ความผิดพลาดของตนเองและคนอื่นอย่างมีประสิทธิภาพ
- 6) องค์การที่ทุกคนทำงานด้วยใจ กาย และสมองอย่างมีประสิทธิภาพ
- 7) องค์การที่ทำงานได้รวดเร็วแต่ได้ผลมาก
- 8) องค์การที่มีการกระตุ้นและเสริมพลังของคนในองค์การอย่างต่อเนื่อง และมีการพัฒนา

อย่างสม่ำเสมอ

- 9) องค์การที่ดำเนินงานอย่างเป็นธรรม โปร่งใส เข้าใจเป้าหมายเดียวกัน
 - 10) องค์การที่มีลักษณะการบริหารในแนวราบ ยืดหยุ่น และกระจายอำนาจ ตลอดจน
- ความรับผิดชอบที่มีการควบคุมคุณภาพอย่างจริงจัง
- 11) องค์การที่มีระบบข้อมูลสารสนเทศที่เป็นระบบ ทันสมัย พร้อมใช้งาน
 - 12) องค์การที่ทุกคนมีส่วนร่วมในการคิดและการทำงาน

นอกจากนี้ อารยา บวรพาณิชย์ (2557: ออนไลน์) ได้ศึกษาความคิดเห็นของบุคลากร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี เกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี พบว่า บุคลากรที่เห็นความสำคัญของการพัฒนาองค์การให้เป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ จะให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรมหรือ การปฏิบัติงานให้ตรงตาม วัตถุประสงค์ขององค์การ พัฒนาการทำงานของตนในด้านวิชาการ และด้านเทคโนโลยี ติดตาม ข้อมูลข่าวสารใหม่อยู่เสมอ และองค์การจะให้การสนับสนุนด้าน

ดังนั้นอาจสรุปได้ว่า องค์การที่มีลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์ประกอบขององค์การด้านบุคลากรต้องมีลักษณะนิสัยใฝ่รู้ กล้าแสดงความคิดเห็น ทำงาน ร่วมกับผู้อื่น การยอมรับความผิดพลาดมาปรับปรุงงานให้มีความก้าวหน้า ร่วมมือมรการทำ กิจกรรม ในขณะที่ด้านองค์การ ต้องมีสายบังคับบัญชาน้อยมีความยืดหยุ่น มีความชัดเจนใน กลยุทธ์ นโยบาย เกณฑ์ มีแนวทางปฏิบัติงาน สนับสนุนอุปกรณ์ที่สารสนเทศอันทันสมัย สร้าง บรรยากาศกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์การ คิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ และพร้อม ปรับเปลี่ยนได้ตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้ และมีงบประมาณสนับสนุนจากองค์การอย่าง เพียงพอ

ข้อตกลงเบื้องต้นของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544: 62-64) และพิชัย เสงี่ยมจิตต์ (2555: ออนไลน์) ผู้วิจัยสรุป สาระสำคัญที่เป็นข้อตกลงเบื้องต้นของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

- 1) มององค์การว่าเป็นระบบที่มีการเรียนรู้ (Learning Systems) และเป็นตัวกำหนด

หน้าที่พฤติกรรมและลักษณะของภาพรวมของหน่วยงานทั้งหมดขององค์การ

2) การเรียนรู้เป็นกระบวนการเรียนรู้ (Learning Process) ไม่ใช่เป็นผลผลิต (Product) ดังนั้นสมาชิกทุกคนในองค์การมีส่วนร่วมในการพัฒนาปรับปรุงการเรียนรู้ มีรายละเอียด คือ

2.1) การรวบรวม (Collective) คือ ลักษณะการเรียนรู้จากหลายแหล่งในรูปแบบต่างๆ และในระดับความลึกซึ่งต่างกันไป เช่น การแสวงหาความรู้และการหยั่งรู้ได้ การเรียนรู้เพื่อเสริมสร้างทักษะ และลักษณะนิสัย การวางแผนอนาคต ภาวะอารมณ์ และความวิตกกังวลที่เกิดจากการเรียนรู้ องค์การพึงมุ่งเรียนรู้ในสิ่งที่สำคัญต่อการอยู่รอด

2.2) บูรณาการ (Integrated) คือ การนำลักษณะของการเรียนรู้ที่หลากหลาย มาผสมผสานเข้าด้วยกัน ให้เหมาะสมกับระบบและวัฒนธรรมขององค์การในแต่ละช่วงเวลา โดยมีปัจจัยเกื้อหนุนความสำเร็จ เรียนรู้วิธีการเรียนเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ดียิ่งขึ้น

2.3) ความสามารถในการปฏิบัติ (Actionable) คือ แนวความคิดของการเรียนรู้ที่มุ่งปฏิบัติ นำออกมาใช้ประโยชน์ แก้ไขปัญหาในเชิงปฏิบัติรูปแบบของ Action Learning

3) ทศนคติของผู้ปฏิบัติงานที่กล้าสร้างความเปลี่ยนแปลง มีจิตใจมุ่งพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เสริมสร้างคุณค่าเพิ่ม (Value-Added) ด้วยการสร้างสมรรถนะใหม่ๆ ในการเรียนรู้ (Learning Capability) เรียนรู้จากประสบการณ์ มีการตรวจสอบหรือซักถามเพื่อไม่ให้เกิดการผิดพลาด การเรียนรู้ที่สร้างองค์การให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ Single-Loop Learning ซึ่งหมายถึง การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นแก่องค์การเมื่อการทำงานบรรลุผลที่ต้องการ และ Double-Loop Learning ซึ่งหมายถึง การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นขององค์การที่มีการแก้ไข ปรับปรุง ให้เกิดความสอดคล้องเป็นไปตามความต้องการขององค์การ เป็นการมุ่งถึงอนาคตมากกว่าจะมุ่งอดีต

4) มุ่งดำเนินพัฒนาสมรรถนะหลัก (Core Competencies) เพื่อความเชี่ยวชาญและชิงความได้เปรียบ เป็นการสั่งสมและการผสมผสานทักษะต่างๆ ของกลุ่มบุคคลที่มีปรากฏให้เห็นจากความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานขององค์การอันเป็นผลจากการเรียนรู้ร่วมกัน โดยมีวิธีการเสริมสร้างสมรรถนะด้วยการเพิ่มพูนความรู้ เช่น

4.1) การพัฒนาขึ้นเองเป็นการภายใน ใช้เทคโนโลยีพื้นฐานสร้างนวัตกรรมที่เป็นแบบฉบับแรกเริ่มขององค์การ

4.2) การพัฒนาขึ้นเองภายใต้ความช่วยเหลือของคนนอกองค์การเข้ามาช่วยเหลือให้คำแนะนำ ในบางจุดที่องค์การยังขาดประสบการณ์

4.3) การจัดซื้อ จัดหาซอฟต์แวร์เพื่อใช้ในการทำงาน

4.4) การร่วมมือกันระหว่างหน่วยงาน/องค์การ

4.5) การควบรวมกิจการเข้ากับองค์การที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญ

นอกจากนี้ ศุภานัน สิริพิสิฐ (2552: 33) กล่าวถึงการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

จะเกิดขึ้นได้ต้องสร้างโอกาสให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันทั้งภายในและภายนอกองค์การ มีการสร้างกิจกรรมเพิ่มพูนความรู้และศักยภาพในการผลิตผลงานตามความต้องการหรือความถนัดของบุคลากร มีการเรียนรู้ร่วมกันทั้งองค์การ โดยที่ทุกคนในองค์การมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายขององค์การ และองค์การวางแผนกลยุทธ์และแผนดำเนินการ รวมถึงกำหนดวิธีปฏิบัติที่สามารถทำได้จริง มีการประเมินผลการปฏิบัติตามแผนดำเนินการ ปรับปรุงและแก้ไขอย่างต่อเนื่อง

สำหรับปัญหาและอุปสรรคที่ทำให้องค์การส่วนใหญ่ไม่สามารถเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ เปี่ยมพงศ์ นัยบ้านด่าน (2557: ออนไลน์) ได้กล่าวไว้ว่า ปัญหาและอุปสรรคเกิดจากบุคลากรในองค์การไม่ทราบเป้าหมายขององค์การอย่างแท้จริง บุคลากรทราบแต่ปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์การแต่ไม่ทราบว่าตนเองจะเข้าไปมีส่วนร่วมช่วยแก้ปัญหาได้อย่างไร และสภาพการทำงานในองค์การที่อยู่ในกระแสภาวะกดดัน หรือพฤติกรรมของบุคลากรที่ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลงเพราะกลัวเป็นการสร้างงาน เพิ่มภาระงาน กลัวการทำงานที่ผิดพลาดล้มเหลว หรือเสียผลประโยชน์ ประกอบกับการบริหารงานของผู้บริหารที่ยึดติดอยู่กับประวัติศาสตร์และวัฒนธรรมขององค์การโดยไม่มีการปรับเปลี่ยน นอกจากนี้ผู้บริหารอาจจะไม่ได้ถ่ายทอดประสบการณ์การทำงานหรือความรู้ที่มีให้ผู้บริหารรุ่นต่อไป นอกจากนี้ ลักษณะ พรหมพรรณ (2557: ออนไลน์) ยังได้กล่าวว่า องค์การในปัจจุบันจะประกอบไปด้วยบุคลากรที่มีความหลากหลายทั้งด้านอายุ เพศ คุณวุฒิและเชื้อชาติ ความรับผิดชอบงาน ความรู้ ทักษะ ความชำนาญ พฤติกรรมการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน องค์การจึงต้องพิจารณาเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน พร้อมทั้งต้องเข้าใจว่าวัฒนธรรมในองค์การอาจต้องปรับเปลี่ยนให้กลมกลืนกับเปลี่ยนแปลงของยุคสมัยสอดคล้องกับความหลากหลายของบุคลากร โดยต้องรักษาเป้าหมายขององค์การไว้ จึงจะเป็นหนทางที่ลดปัญหาหรืออุปสรรคและนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป ประกอบกับ สุกานดา สาภาทอง และคนอื่นๆ. (2557: ออนไลน์) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง เปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ ระหว่างโรงพยาบาลชุมชน เขตตรวจราชการสาธารณสุขที่ 1 ที่ได้รับและยังไม่ได้รับการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล 9 พบว่า ปัจจัยที่เป็นปัญหาและอุปสรรคต่อการนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ บุคลากรไม่เห็นความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะมีภาระจากงานประจำค่อนข้างมาก จึงไม่มีร่วมทำกิจกรรมหรือโครงการอื่นที่นอกเหนือจากงานที่ทำประจำ โดยเฉพาะในปัจจุบันการทำงานที่อาศัยเครื่องมือทางเทคโนโลยีจะช่วยให้การทำงานสะดวกและรวดเร็วขึ้น ซึ่งบุคลากรอาจจะขาดทักษะความชำนาญในการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ รวมไปถึงการสื่อสารที่ขาดประสิทธิภาพจึงทำให้ไม่ทราบข้อมูลขององค์การอย่างทั่วถึง

ดังนั้นอาจสรุปได้ว่า ข้อตกลงของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง ข้อกำหนดหรือเกณฑ์สำหรับให้องค์กรที่ต้องการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้พึงมี ได้แก่ รูปแบบการดำเนินการที่มาจากนโยบาย กลยุทธ์ขององค์กรที่ต้องการสร้างการเรียนรู้ จัดการถ่ายทอดความรู้ในรูปแบบของการบูรณาการทั่วทั้งองค์กร สร้างผลงานตามความถนัดและศักยภาพที่มี นำผลการปฏิบัติงานมาปรับปรุงแก้ไข และปัญหาอุปสรรค ส่วนใหญ่เกิดจากตัวบุคลากรในองค์กร ทั้งในระดับฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติการที่ขาดความเข้าใจและไม่สนใจความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อันเกิดจากการสื่อสารที่ไม่ทั่วถึงทำให้บุคลากรไม่ทราบข้อมูลถึงความจำเป็นและความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ประเภทขององค์กรแห่งการเรียนรู้

แม็คกิลและสโลคัม (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. 2547:154-155; อ้างอิงจาก McGill; & Slocum. 1993) ได้แบ่งองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็น 4 ประเภท คือ

1) องค์กรที่รับรู้ (Knowing Organization) เป็นองค์กรประเภทเก่าแก่ที่สุดที่มีการเรียนรู้แบบวงจรเดียว สามารถประสบความสำเร็จได้ตราบดีที่ตลาดมีความคงที่และเจริญเติบโตอย่างเต็มที่ (Mature) กล่าวคือ องค์กรที่รับรู้นี้จะประสบความสำเร็จตราบดีเท่าที่ไม่ต้องมีการเรียนรู้ในระดับที่สูงขึ้น เพราะการเรียนรู้ในระดับจริงจะทำให้ผู้บริหารต้องยกเลิกการควบคุม รวมทั้งคาดการณ์ที่แน่นอนและการบริหารที่เน้นประสิทธิภาพ ให้ต้องมีการเปิดองค์กรตรวจสอบ

ปรัชญาขององค์กร คือ การอุทิศตัวเพื่อการทำงานที่ดีที่สุดวิธีเดียว ในลักษณะของการคาดการณ์ การควบคุม และ ประสิทธิภาพ ระบบการจัดการที่ควบคุมโดยใช้กฎ ระเบียบหรือคู่มือ พนักงานปฏิบัติตามระเบียบโดยไม่มีการถาม ลูกคามีความเชื่อถือองค์กรว่ารู้ดีที่สุด มีการเปลี่ยนแปลงค่อยเป็นค่อยไปเพื่อนำไปสู่สิ่งที่ดีที่สุดทางเดียว ตัวอย่างเช่น วอลท์ดิสนีย์ UPS Toy R' Us Blockbuster Video Avis และแมคโดนัลด์ เป็นต้น

2) องค์กรที่เข้าใจ (Understanding Organization) องค์กรประเภทนี้มีวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งเพื่อชี้นำพฤติกรรมการทำงานขององค์กร

ปรัชญาขององค์กร คือ มีวัฒนธรรมที่แข็งแกร่งเพื่อชี้นำกลยุทธ์และการทำงาน ระบบการจัดการที่มีการชี้แจง สื่อสารและเน้นการปฏิบัติตามวัฒนธรรม พนักงานใช้วัฒนธรรมองค์กรชี้นำพฤติกรรมองค์กร ลูกคามีความเชื่อถือองค์กรว่าองค์กรจะเป็นหลักประกันของการดำเนินงาน มีการเปลี่ยนแปลงไปตามความเชื่อขององค์กร ตัวอย่างเช่น ธนาकारแห่งอเมริกา, IBM, Apple, Johnson & Johnson, Proctor & Gambel, Sears, GM เป็นต้น

3) องค์กรที่คิดได้ (Thinking Organization) ทั้งองค์กรที่เข้าใจและองค์กรที่คิดได้จัดเป็นองค์กรที่มีการเรียนรู้ในระดับปานกลาง สำหรับองค์กรที่คิดได้จะมองธุรกิจในลักษณะที่เป็นปัญหาที่ต่อเนื่องกัน ผู้บริหารจะต้องพยายามวิเคราะห์ปัญหา เก็บข้อมูลและแก้ปัญหา

ปรัชญาขององค์กร คือ มองธุรกิจเป็นความต่อเนื่องของปัญหา ถ้าหากมีปัญหาคงแก้ไขให้เร็วที่สุด ระบบการจัดการที่มีการชี้และแยกแยะปัญหา รวบรวมข้อมูลและแก้ไขปัญหานั้น พนักงานมีการริเริ่มวิธีการแก้ไขปัญหาคือเป็นระบบด้วยความกระตือรือร้น ลูกค้านี้เป็นส่วนหนึ่งของปัญหาที่ต้องมีการแก้ไข มีการเปลี่ยนแปลงไปตามแผนปฏิบัติการแก้ปัญหาคือแผนนี้ถูกมองว่าเป็นสิ่งที่แก้ปัญหาคือได้ทุกอย่าง ตัวอย่างเช่น Foler's Department Store เป็นต้น

4) องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ในขณะที่องค์กรทั้งสามประเภทแรกมีการปรับตัวสำหรับการเปลี่ยนแปลงภายใต้กรอบค่านิยมหรือโครงสร้างเดิมที่มีอยู่ แต่สำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีการเรียนรู้แบบสองวงจร มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงตนเอง และเรียนรู้จากการเปลี่ยนแปลงจะถือเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร

ปรัชญาขององค์กร คือ การตรวจสอบปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานทางธุรกิจ ระบบการจัดการที่มีส่วนส่งเสริมให้มีการทดลอง ตรวจสอบ การวิจารณ์ในทางสร้างสรรค์และการรับรู้ข้อผิดพลาด พนักงานมีการรวบรวมและใช้ข้อมูลวิจารณ์ทางสร้างสรรค์ ลูกค้านี้เป็นส่วนหนึ่งของความสัมพันธ์ในการสอน การเรียนรู้โดยใช้การสนทนาที่เปิดเผยและต่อเนื่อง การเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการสร้างประสบการณ์ตรวจสอบ สมมติฐาน ทดลอง สร้างประสบการณ์ ตัวอย่างเช่น Home Depot, Sony, 3M, Wal-Mart, Levi-Strauss, Motorola, Honda เป็นต้น

นอกจากนี้ เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย (2553: 126) ได้ให้ทัศนะถึง องค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์กรประเภทที่มีลักษณะพลวัต (Dynamic) มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะการพัฒนาการด้านต่างๆ ตลอดชีวิต มีการทำงานไปพร้อมกับการเกิดการเรียนรู้ สังสมความรู้และสร้างความรู้ใหม่ที่ได้จากประสบการณ์ในการทำงานในองค์กร สร้างคนให้มีความรู้เพื่อนำพาองค์กรสู่ความมั่นคงและพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง

ดังนั้นอาจสรุปได้ว่า ประเภทขององค์กรแห่งการเรียนรู้ สามารถจำแนกหมวดหมู่ตามลักษณะของนโยบาย วัฒนธรรม การแก้ปัญหา โดยขึ้นอยู่กับเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง กล่าวคือ 1) ลักษณะของแนวนโยบายการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ 2) วัฒนธรรมการดำเนินงานขององค์กรที่มีความแข็งแกร่งเพียงพอในการชี้นำแนวทางปฏิบัติ 3) มีแนวคิดแก้ไขปัญหาคือที่เกิดขึ้นในลักษณะเหตุการณ์เฉพาะหน้าและแก้ปัญหาคือที่เกิดขึ้นที่มีความต่อเนื่อง และ 4) สร้างนโยบายการทำงานที่มีการใช้เหตุการณ์ที่ผิดพลาด มาปรับปรุงแก้ไขงานให้ดีขึ้น กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตนเองจนทำให้เกิดเป็นวัฒนธรรมขององค์กร

แนวคิดการเรียนรู้ขององค์กรแห่งการเรียนรู้

1. แนวคิดของอาร์กิส และ ฉอน (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. 2547: 156, มาร์ควอดด์, ไมเคิล. 2554: 82) ได้จำแนกการเรียนรู้ขององค์กรเป็น 2 ประเภท คือ

1.1 การเรียนรู้แบบวงจรเดียว (Single-Loop Learning) คือ ความสามารถในการตรวจหาและแก้ไขข้อผิดพลาดในการทำงานประจำภายใต้ธรรมเนียมปฏิบัติในการดำเนินงานที่เคย

มีมา แม้ว่าการเรียนรู้แบบวงจรเดียวจะใช้ในการแก้ปัญหาของงานประจำที่ปฏิบัติภายในองค์กร แต่การเรียนรู้แบบวงจรเดียวนี้อาจไม่ได้คำนึงถึงเหตุผลที่ต้องปฏิบัติตามนโยบายหรือแผนงานที่มีหรือ การเรียนรู้ที่มุ่งความสนใจไปที่การได้ข้อมูลมาเพื่อบำรุงรักษาและทำให้ระบบที่มีอยู่ในปัจจุบันมีความมั่นคง เน้นที่การตรวจหาและแก้ไขข้อผิดพลาด ทำให้ได้คำตอบโดยตรงต่อข้อขัดแย้งหรือ อุปสรรคที่มีอยู่ในขณะนั้น

1.2 การเรียนรู้แบบสองวงจร (Double-Loop Learning) คือ การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นเมื่อมีการตรวจพบข้อผิดพลาด และมีการทบทวนปรับปรุงธรรมเนียมปฏิบัติ นโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กรด้วย การเรียนรู้แบบนี้ทำให้องค์กรสามารถติดตามแก้ไขพฤติกรรมและสามารถกำหนดมาตรฐานหรือแนวทางที่ควรจะดำเนินการเองได้ การเรียนรู้สองวงจรจึงเป็นการเปลี่ยนแปลงรากฐานที่เกี่ยวข้องกับทิศทางและค่านิยมขององค์กรด้วย (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. 2547: 156) หรือ เป็นการเรียนรู้ที่มีการตั้งคำถามเชิงลึกเกี่ยวกับระบบ เพื่อตรวจสอบให้รู้แน่ชัดถึงสาเหตุของความผิดพลาดหรือความสำเร็จที่เกิดขึ้น โดยมองที่บรรทัดฐานและโครงสร้างขององค์กร รวมถึงการตั้งคำถามเกี่ยวกับความถูกต้องของสิ่งเหล่านั้นในแง่ขององค์กร การกระทำ และผลที่เกิดขึ้นด้วย (มาร์ควอตต์, ไมเคิล. 2554: 82)

2. แนวคิดของเซนกี ได้จำแนกการเรียนรู้ขององค์กรเป็น ดังนี้

2.1 การเรียนรู้แบบปรับตัว (Adaptive Learning) คือ การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นเมื่อครุ่นคิดพิจารณาทบทวนถึงประสบการณ์ในอดีต จากนั้นก็ปรับแต่งการกระทำในอนาคต (มาร์ควอตต์, ไมเคิล. 2554: 52) หรือ การเรียนรู้ในระดับพื้นฐานซึ่งเกี่ยวข้องกับงานประจำ เป็นการเรียนรู้สำหรับการจัดการ ในสิ่งแวดล้อมซึ่งส่งเสริมการเรียนรู้ และตอบสนองผู้เรียนที่มีการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน การเรียนรู้แบบนี้เหมือนกับการเรียนรู้แบบวงจรเดียว (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. 2547: 158) หรือ เป็นการเรียนรู้ในสิ่งแวดล้อมซึ่งส่งเสริมการเรียนรู้เป็นรายบุคคล โดยคำนึงถึงการเรียนรู้ที่ตอบสนองผู้เรียนที่มีการเรียนรู้ที่ต่างกันของแต่ละบุคคล ในการตรวจหาและแก้ไขข้อผิดพลาด (อนุชิต กลิ่นกำเนิด. 2555: ออนไลน์)

2.2 การเรียนรู้แบบสร้างสรรค์ (Generative Learning) คือ การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นเมื่อองค์กรยินยอมให้มีการตั้งคำถามเกี่ยวกับฐานคติที่ได้ยึดถือปฏิบัติมานานเกี่ยวกับพันธกิจ กลุ่มลูกค้า ความสามารถหรือกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อเปิดโอกาสให้มีการมองโลกในมุมมองใหม่ๆ การเรียนรู้แบบนี้เหมือนกับการเรียนรู้แบบสองวงจร ซึ่งต้องอาศัยโลกทัศน์ใหม่และเป็นการเรียนรู้ที่ได้สร้างสรรค์งานใหม่ มีรูปแบบขององค์กรที่มีความยืดหยุ่น สามารถปรับเปลี่ยนแปลงได้ภายใต้ข้อเสนอแนะที่เหมาะสม (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. 2547: 158)

2.3 การเรียนรู้เชิงคาดการณ์ (Anticipatory Learning) คือ กระบวนการแสวงหาความรู้โดยการคาดคิด จินตนาการเกี่ยวกับอนาคตในหลายๆลักษณะ เป็นวิธีการหลักเลี้ยง

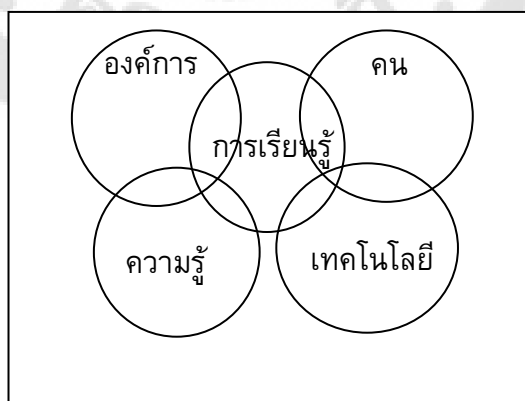
ประสบการณ์และผลลัพธ์ทางลบที่อาจจะเกิดขึ้น โดยการวินิจฉัยแยกแยะโอกาสที่ดีที่สุดสำหรับอนาคตและกำหนดแนวทางเพื่อให้บรรลุผลในอนาคตนั้น (มาร์ควอตต์, ไมเคิล. 2554: 53)

2.4 การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ (Action Learning) คือ การสืบหาและพิจารณาไตร่ตรองเกี่ยวกับความเป็นจริงในปัจจุบันและนำเอาความรู้นั้นไปใช้พัฒนาบุคคล กลุ่ม องค์กร (มาร์ควอตต์, ไมเคิล. 2554: 53)

ดังนั้นอาจสรุปได้ว่า แนวคิดการเรียนรู้ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ สามารถจำแนกได้ตามแนวคิดขององค์กรที่เกิดการเรียนรู้โดยตรวจหาและแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดจากการปฏิบัติงานประจำ หรือ การเรียนรู้โดยนำข้อผิดพลาดนั้นมาทบทวนแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น เพื่อลดความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต และ แนวคิดขององค์กรที่มีการปรับตัวโดยทบทวนเก็บเกี่ยวประสบการณ์ในอดีต สร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ รวมถึงมีความสามารถคาดการณ์สิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคต และสามารถหาวิธีการแก้ไขปัญหาที่เหมาะสม และนำไปพัฒนาบุคลากรขององค์กรต่อไป

ระบบย่อยเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ความสำคัญของการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรต้องให้ความสนใจและสนใจการพัฒนาแบบย่อยที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยที่ระบบย่อยเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบประกอบไปด้วยระบบย่อยรวม 5 ระบบซึ่งมีความสัมพันธ์ และสนับสนุนส่งเสริมซึ่งกันและกัน ดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 ความสัมพันธ์ของระบบย่อยที่สนับสนุนพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบ

ที่มา: มาร์ควอตต์, ไมเคิล. (2554). การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้. แปลโดย Dipl-Ing และ บดินทร์ วิจารณ์. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: ชรรคมลการพิมพ์. หน้า 50.

ระบบย่อยเพื่อเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีรายละเอียด ดังนี้

1. ด้านการเรียนรู้ (Learning) หมายถึง ลักษณะการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมนิสัยของบุคลากรในองค์การเพื่อให้ได้รับความรู้ใหม่ที่สามารถนำมาใช้ในการทำงาน พัฒนาความสามารถ โดยเพิ่มศักยภาพทักษะของการเรียนรู้ การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) แบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models) การฝึกฝนพัฒนาตนเอง (Personal Mastery) การเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง (Self-Directed Learning) และการเสวนา (Dialogue) ร่วมกับประเภทของการเรียนรู้ และระดับการเรียนรู้ โดยทักษะและการเรียนรู้เหล่านี้จะเป็นแกนหลักสนับสนุนการเรียนรู้ขององค์การให้เกิดขึ้นได้อย่างเต็มที่ และมีความจำเป็นสำหรับองค์การรวมไปถึงทักษะขององค์การที่ต้องการ (มาร์ควอดด์, ไมเคิล. 2554: 51) โดยที่มีระดับการเรียนรู้มีรายละเอียดดังนี้ (กรภัทร์ จารุกำเนิด-กนก. 2553: 92-93)

1.1) ระดับการเรียนรู้ มี 3 ระดับได้แก่ 1) ระดับบุคคล มุ่งเปลี่ยนแปลงทักษะความเข้าใจ ความรู้ ทักษะ ค่านิยม ด้วยการศึกษาด้วยตนเอง โดยการใช้เทคโนโลยีเป็นพื้นฐาน 2) ระดับกลุ่มหรือทีม มุ่งที่จะเพิ่มความรู้ ทักษะ และสมรรถนะภายในกลุ่ม 3) ระดับองค์การ มุ่งเพิ่มสติปัญญา ปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบ ทำให้มีการพัฒนาทั่วทั้งองค์การ

1.2) วิธีการเรียนรู้ มี 3 วิธี ได้แก่ 1) การเรียนรู้ด้วยการปรับตัว (Adaptive Learning) เป็นการทบทวนประสบการณ์ในอดีต เรียนรู้จากปัญหาหรือความสำเร็จ แล้วปรับปรุงการกระทำการทำงานในอนาคตให้ดีขึ้น 2) การเรียนรู้เชิงคาดการณ์ (Anticipatory Learning) เป็นการคาดการณ์ในอนาคตถึงสิ่งที่อาจจะเกิดขึ้น แล้วพิจารณาไตร่ตรองเพื่อหาแนวทางหรือทางออกที่ดีที่สุดแล้ววางแผนในการปฏิบัติ และ 3) การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ (Action Learning) เป็นการใช้กระบวนการศึกษาค้นคว้าและทบทวนไตร่ตรองไปยังสิ่งที่เป็นจริงในปัจจุบัน เรียนรู้เชิงปฏิบัติ ที่ได้จากประสบการณ์จริง แล้วหาแนวทางการปฏิบัติที่ดีที่สุดแล้วจึงนำไปใช้พัฒนา

1.3) ทักษะที่ต้องเรียนรู้ มี 5 ทักษะ คือ การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) เป็นการแสดงกรอบแนวคิด แบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models) เป็นรูปแบบวิธีคิดในมุมมองที่เปิดกว้าง ซึ่งเป็นฐานคิดเบื้องต้นทางความคิดที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมการทำงานของแต่ละคน การฝึกฝนพัฒนาตนเอง (Personal Mastery) เป็นการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ความสามารถในการใฝ่รู้ อยากรู้ อยากเรียน ให้เกิดความรู้ความสามารถในระดับสูงทางด้านเนื้อหาและทักษะที่จำเป็นต้องมีการเรียนรู้ให้เกิดความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษและสอดคล้องกับความต้องการขององค์การการเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง (Self-Directed Learning) บุคลากรทุกคนต้องรับผิดชอบในการเรียนรู้ของตนเอง เข้าใจรูปแบบการเรียนรู้ของตนเอง รู้จักประเมินความต้องการและระดับความรู้ความสามารถของตนเอง สามารถเชื่อมโยงเป้าหมายขององค์การกับความต้องการการเรียนรู้ของตนเอง และการเสวนา (Dialogue) เป็นความสามารถในการฟังและการสื่อสารเพราะใช้เป็นสื่อในการเชื่อมโยง ค้นหา ประสานและเรียนรู้การกระทำในองค์การ

2. ด้านองค์การ (Organization) หมายถึง ลักษณะของการบริหารจัดการขององค์การ ที่ส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้ร่วมกันอย่างมีระบบ มีระเบียบแบบแผนโดยที่บุคลากรทุกคนรับทราบ นโยบายและเป้าหมายขององค์การ และดำเนินการไปสู่เป้าหมายที่ตั้งใจไว้ มีวัฒนธรรม ที่ปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์เพื่อให้บุคลากรมีความรัก สามัคคี ไว้วางใจซึ่งกันและกัน รวมถึง มีกลยุทธ์ที่สร้างให้เกิดการเรียนรู้ การถ่ายทอดความรู้ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ทั้งในองค์การและ หน่วยงานที่เป็นเครือข่าย และการมีโครงสร้างขององค์การแบบแบนราบทำให้มีความคล่องตัวสูง เป็นการกำหนดให้กลุ่มคนมาทำงานร่วมกันอย่างมีแบบแผน มีกระบวนการต่างๆเกิดขึ้นและดำเนิน ไป อีกทั้งเป็นระบบย่อยหนึ่งขององค์การแห่งการเรียนรู้ (มาร์ควอตต์, ไมเคิล. 2554: 55) มีรายละเอียดที่สำคัญ 4 องค์ประกอบ คือ (กรภัทร์ จารุกำเนิดกนก. 2553: 93-94)

- 1) วิสัยทัศน์ (Vision) จะส่งเสริมให้มีวิวัฒนาการของวิสัยทัศน์ซึ่งจะทำให้เกิดการเรียนรู้ ที่จะปรับปรุงหรือสร้างนวัตกรรมใหม่
- 2) วัฒนธรรม (Culture) บุคลากรในองค์การจะตระหนักว่าการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญที่สุดต่อ ความสำเร็จขององค์การ ทำให้คนทั้งองค์การได้เรียนรู้จนกระทั่งกลายเป็นนิสัยและบูรณาการการ เรียนรู้ในทุกหน้าที่ในองค์การ วัฒนธรรมการปรับตัวระดับสูงก่อให้เกิดพัฒนาการเรียนรู้ โดยส่งเสริมการทำงาน การบริหารตนเอง การให้อำนาจและการแบ่งปัน
- 3) กลยุทธ์ (Strategy) องค์การมีกลยุทธ์ที่สนับสนุนให้ได้รับการเรียนรู้ได้อย่างเต็มที่ มีการถ่ายโอนและนำความรู้ไปใช้ในทุกการดำเนินการขององค์การ
- 4) โครงสร้าง (Structure) ที่มีลักษณะแบนราบมีสายบังคับบัญชาที่สั้น สามารถเพิ่ม ช่องทางในการติดต่อสื่อสาร เพิ่มการประสานงานกับหน่วยงานภายนอกองค์การ

3. ด้านบุคลากร (People) หมายถึง ลักษณะของกลุ่มบุคลากรทุกฝ่ายที่มีความเกี่ยวข้องกับ องค์การซึ่งมีส่วนสนับสนุนส่งเสริมการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ประกอบได้ด้วย 6 กลุ่ม คือ

- 1) ผู้บริหาร (Managers) ทำหน้าที่เป็นผู้ฝึก พี่เลี้ยงและเป็นตัวอย่างที่ดีให้กับบุคลากรระดับปฏิบัติ การได้ยึดถือปฏิบัติตาม รวมทั้งสนับสนุนส่งเสริมโอกาสในการเรียนรู้ให้บุคลากรทุกคนต้องวางแผน กำหนดทิศทางในอนาคตขององค์การ แก้ปัญหาได้ทุกสถานการณ์ มีความกล้าพร้อมที่จะเสี่ยง ภายใต้อารมณ์ที่เชื่อถือได้ ต้องมีส่วนร่วมแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และเป็นผู้ให้การเรียนรู้กับ องค์การไปพร้อมกับรับการเรียนรู้จากองค์การ
- 2) ลูกจ้าง (Employees) เป็นบุคลากรที่ได้รับการ สนับสนุนให้เรียนรู้และถูกคาดหวังว่าจะมีการเรียนรู้ ต้องมีการวางแผนเกี่ยวกับสมรรถนะในอนาคต ของตนเองเป็นผู้มุ่งเน้นการปฏิบัติ กล้าเสี่ยง และรู้จักแก้ปัญหา
- 3) ลูกค้า (Customers) ที่มีส่วน ในการเข้ารับการฝึกอบรมและสร้างความสัมพันธ์เพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน
- 4) หุ้นส่วนหรือพันธมิตร ทางธุรกิจ (Business Partners and Alliances) เป็นผู้ได้รับประโยชน์จากการแลกเปลี่ยนสมรรถนะ และความรู้
- 5) ผู้ขายปัจจัยการผลิต (Suppliers) เป็นตัวแทนขององค์การที่จัดหาสินค้าและบริการ ให้กับหน่วยงานหรือธุรกิจอื่น
- 6) กลุ่มชุมชน (Community) เป็นกลุ่ม ที่มีส่วนในการให้ความรู้

และรับความรู้ ทุกกลุ่มที่กล่าวมานี้มีคุณค่าต่อองค์การแห่งการเรียนรู้และต้องได้รับการเอื้ออำนาจ และการเรียนรู้เช่นเดียวกัน (มาร์ควอตต์, ไมเคิล. 2554: 57-58)

4. ด้านความรู้ (Knowledge) หมายถึง ลักษณะของการบริหารจัดการความรู้ของ องค์การที่ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การแสวงหาความรู้ (Acquisition) ที่เกิดจากการสะสม ประสบการณ์ของบุคลากร และสารสนเทศที่มีอยู่ทั้งภายในและภายนอกองค์การ 2) การสร้าง ความรู้ (Creation) การสร้างองค์ความรู้ใหม่โดยกระบวนการที่หลากหลาย เช่น นวัตกรรม การวิจัย และการเชื่อมโยงความรู้ใหม่กับความรู้เดิม 3) การจัดเก็บความรู้ (Storage) เป็นความสามารถ ในการดูแลและเก็บรักษาข้อมูลขององค์การที่มีค่าและบุคลากรทุกคนภายในองค์การสามารถเข้าถึง ข้อมูลที่ถูกจัดเก็บได้อย่างสะดวก 4) การวิเคราะห์และการทำเหมืองความรู้ (Analysis and Data Mining) เป็นความสามารถที่แยกแยะความรู้ มีการเรียบเรียงใหม่อย่างเป็นระบบ มีการตรวจสอบ ความถูกต้อง สามารถค้นคว้าหาความหมายของข้อมูลที่มีอยู่ได้อย่างสมบูรณ์และชัดเจน 5) การ ถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ (Transfer and Dissemination) เป็นการทำให้ข้อมูลมีโอกาสเข้าถึง บุคลากรที่เกี่ยวข้องได้มากขึ้น โดยผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ตัวบุคคลทั้งที่ตั้งใจและไม่ตั้งใจ และ 6) การประยุกต์ใช้และการทำให้ข้อมูลเที่ยงตรง (Application and Validation) เป็นการประเมิน ความรู้โดยบุคลากรได้นำความรู้และประสบการณ์อันมีค่าขององค์การมาใช้อย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิด ประโยชน์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (มาร์ควอตต์, ไมเคิล. 2554: 59-61)

5. ด้านเทคโนโลยี (Technology) หมายถึงลักษณะขององค์การที่สนับสนุนอุปกรณ์ เทคโนโลยี สื่อที่ทันสมัย และสร้างระบบเครือข่ายที่สามารถส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การ ได้พัฒนาความรู้ ทักษะของบุคลากรให้เข้าถึงความรู้ขององค์การที่มีการจัดเก็บและแลกเปลี่ยน เรียนรู้ประสบการณ์ซึ่งกันและกันในหน่วยงานเดียวกันหรือต่างหน่วยงานได้เป็นอย่างดี โดยรวม ไปถึงระบบและกระบวนการทางเทคโนโลยีตลอดจนโครงสร้างของความร่วมมือ การประสานงาน และสอนงาน ซึ่งประกอบด้วย 2 กลุ่ม ดังนี้ 1) เทคโนโลยีจัดการความรู้ (Managing Knowledge Technology) เป็นการบริหารความรู้โดยใช้เทคโนโลยีอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ คอมพิวเตอร์ที่เก็บ รวบรวม ลงรหัสและถ่ายโอนข้อมูลทั่วทั้งองค์การและทั่วโลก และ 2) เทคโนโลยีถ่ายโอนการเรียนรู้ (Enhancing Learning Technology) เป็นการถ่ายทอดความรู้และทักษะ รวมทั้งพัฒนาความรู้และ ทักษะในองค์การ วิธีการเรียนรู้ที่ก้าวหน้าล้ำสมัยต่างๆ เช่น การใช้ตัวแบบจำลองข้อมูล (Simulation) การประชุมทางไกล (Conferencing) ทั้งสองกลุ่มนี้จะทำให้เกิดทักษะในการ ประสานงาน การสอนงานและทักษะเกี่ยวกับความรู้ด้านอื่นๆ ซึ่งเป็นโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญ สำหรับการจัดการความรู้ (มาร์ควอตต์, ไมเคิล. 2554: 61-63)

องค์การที่มีความสามารถประสานระบบย่อยเพื่อเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ทั้งหมดเข้าด้วยกัน จะทำให้เสริมสร้างสมรรถนะและศักยภาพในการพัฒนาองค์การ ได้ดังนี้ (มาร์ควอตต์, ไมเคิล. 2554: 64-65)

1. สามารถคาดการณ์และปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง สถานการณ์ สิ่งแวดล้อม ที่เปลี่ยนแปลง คิดค้นสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ได้อย่างรวดเร็ว
 2. มีความชำนาญในการเรียนรู้จากกลุ่มบุคลากรผู้ร่วมงานในองค์กรหรือนอกองค์กรได้ดี
 3. ทำให้การถ่ายโอนความรู้จากส่วนหนึ่งขององค์กรไปยังอีกส่วนหนึ่งได้รวดเร็วขึ้น
 4. เรียนรู้ข้อผิดพลาดและนำกลับมาปรับปรุงแก้ไข กระตุ้นให้เกิดกระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องได้อย่างมีประสิทธิภาพ
 5. พนักงานทุกคนได้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ และดึงดูดให้พนักงานที่มีคุณภาพดีที่สุด อยู่ทำงานร่วมกับองค์กรในระยะเวลาที่ยาวนานขึ้น
 6. เพิ่มความผูกพันและความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน
- ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นรินทร สุธีนรินทร (2552: 262-267) ได้ศึกษาการพัฒนา รูปแบบการเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษา ไทย พบว่า รูปแบบที่เสริมสร้างให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วยระบบย่อย 5 ด้าน ได้แก่
- 1) ด้านการเรียนรู้ มีเวทีให้บุคลากรแลกเปลี่ยนเรียนรู้และทำงานร่วมกัน ทั้งในหน่วยงาน และระหว่างหน่วยงานร่วมกันวางแผนแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร มีการประสานและความตระหนักถึงความสำคัญของการคิดและการกระทำอย่างเป็นระบบ
 - 2) ด้านองค์กร มีนโยบายให้บุคลากรปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรคิดค้นนวัตกรรมการเรียนรู้ที่มีประโยชน์ต่อองค์กรและมีวัฒนธรรมที่มีการปรับเปลี่ยนได้โดยง่ายที่สร้างความสัมพันธ์และมีกลยุทธ์ที่ทำให้เกิดการเพิ่มพูนเรียนรู้ ถ่ายโอนความรู้ และโครงสร้างการบริหารงานแนวราบมีความคล่องตัว
 - 3) ด้านบุคลากร เปิดโอกาสผู้บริหาร บุคลากรในองค์กร ประชาชนทั่วไปหรือเครือข่าย มีส่วนร่วมในการแสดงบทบาทที่ทำให้เกิดความรู้ใหม่พัฒนาความรู้ในการปฏิบัติงาน มีผู้นำที่เป็นแบบอย่างของความมุ่งมั่นต่อการเรียนรู้ สร้างโครงการและสามารถเห็นผลได้ในระยะสั้น มีระบบการวัดและประเมินผลให้เห็นถึงความสำเร็จ
 - 4) ด้านความรู้ พิจารณาให้รางวัลเป็นแรงจูงใจในการแสดงบทบาทที่ทำให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ หรือบุคลากรหรือทีมงานที่สร้างความรู้ใหม่ให้กับองค์กร ปรับตัว ปรับปรุงและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และมีความสามารถในการแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บข้อมูลความรู้ ถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้
 - 5) ด้านเทคโนโลยี องค์กรสนับสนุนเทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ และให้บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว มีความรู้ในการจัดการความรู้ด้านคอมพิวเตอร์ จัดเก็บและถ่ายโอนข้อมูลขยายการเรียนรู้ไปสู่กิจการทั้งหมดขององค์กร
- ดังนั้นอาจสรุปได้ว่า ระบบย่อยเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง ระบบที่แสดงถึง ลักษณะความสัมพันธ์ขององค์กร คน ความรู้ เทคโนโลยี จะมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานได้

ต้องมีส่วนส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ มีระบบการบริหารจัดการที่สนับสนุนให้ระบบย่อยทำงานสัมพันธ์กันดีเป็นปกติ โดยที่ลักษณะของโครงสร้างองค์การมีความยืดหยุ่น มีระบบการบริหารจัดการองค์การที่มีระบบและขั้นตอน ที่เสริมให้บุคลากรทำงานร่วมกัน มีความรักสามัคคีและความไว้วางใจกัน มีวัฒนธรรมในการทำงานเป็นทีม และสนับสนุนอุปกรณ์ด้านเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการพัฒนาความรู้ และลักษณะพฤติกรรมของคนในองค์การที่ใฝ่รู้แสวงหาความรู้ใหม่ๆ พัฒนาตนเองตลอดเวลา ซึ่งมีส่วนสนับสนุนส่งเสริมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ต่อไป

องค์ประกอบของการจัดการความรู้

องค์ประกอบของการจัดการความรู้ หมายถึง ส่วนประกอบที่มีความสัมพันธ์ในกระบวนการที่มีระเบียบแบบแผนการค้นหา รวบรวม จัดระบบและนำเสนอสารสนเทศ ที่ช่วยปรับปรุงความสามารถในการเรียนรู้ของบุคคลโดยมีรายละเอียด ดังนี้ (มาร์ควอดด์, ไมเคิล. 2554: 49-65, 248-301; พรธิดา วิเชียรปัญญา. 2547: 43-55)

1. การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) หมายถึง กระบวนการที่สร้างจัดหาความรู้ เพื่อสร้างจุดแข็งให้กับองค์การ สร้างองค์ความรู้เพื่อสร้างกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์การ ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดและใช้สารสนเทศทางความรู้ ซึ่งมีทั้งการแสวงหาและการรวบรวมความรู้จากแหล่งภายในองค์การ ได้แก่ การให้ความรู้กับบุคลากร การเรียนรู้จากประสบการณ์ทางตรงหรือทางอ้อม การดำเนินการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ และภายนอกองค์การ ได้แก่ การเปรียบเทียบโดยใช้เกณฑ์มาตรฐาน การจ้างผู้เชี่ยวชาญให้คำปรึกษา การทราบข่าวสารจากสื่อต่างๆ การตรวจสอบหรือข้อมูลรายงานจากลูกค้า คู่แข่งหรือแหล่งอื่นๆ การจ้างบุคลากรใหม่ หรือความร่วมมือพันธมิตรกับเครือข่าย ในการแสวงหาความรู้นั้นองค์การต้องคำนึงถึงสิ่งที่สำคัญ 2 ประการคือ

- 1) ข้อมูลที่ได้รับทั้งภายในและภายนอกองค์การจะต้องผ่านการกลั่นกรองด้วยมาตรฐานขององค์การ ค่านิยมและกระบวนการทำงานต่างๆ เพราะการกลั่นกรองจะทำให้องค์การสามารถเลือกรับข้อมูลที่เป็นประโยชน์และตรงกับความต้องการขององค์การได้อย่างเต็มที่
- 2) การแสวงหาความรู้นี้อาจเกิดได้โดยไม่ได้ตั้งใจ ซึ่งมักเป็นผลพลอยได้จากการปฏิบัติงานขององค์การ แต่อย่างไรก็ตามองค์การแห่งการเรียนรู้มักจะแสวงหาความรู้ด้วยความตั้งใจเป็นส่วนใหญ่

2. การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) หมายถึง การจัดหาความรู้ใหม่โดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่เดิมเป็นแรงผลักดัน รู้และเข้าใจอย่างลึกซึ้ง เป็นการสร้างความรู้ที่สร้างสรรค์ขึ้นมาใหม่ที่เกี่ยวข้อกับแรงผลักดัน การหยั่งรู้และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล การสร้างความรู้ใหม่ควรอยู่ภายใต้หน่วยงานหรือคนในองค์การ ทุกคนสามารถสร้างความรู้ได้ในรูปแบบต่างๆ เช่น บุคคลให้ความรู้ที่ตนเองมีอยู่กับผู้อื่น นำความรู้ที่ตนเองมีผนวกเข้ากับความรู้ของเพื่อน

ร่วมงานคนอื่นแล้วแบ่งปันทั่วทั้งองค์กร ความรู้ที่ได้จากการรวบรวมหรือสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่เข้าด้วยกัน ความรู้ที่สมาชิกในองค์กรค้นพบใหม่ด้วยแนวทางของตนเอง เรียนรู้โดยการปฏิบัติ การทดลอง หรือจากประสบการณ์ในอดีตที่ผ่านมา แนวทางปฏิบัติที่องค์กรจะกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรสร้างแนวความคิดและนวัตกรรมใหม่ๆ คือ

1) วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นให้เกิดความหลากหลาย ในด้านความคิด ทักษะ รวมทั้งบุคลากร สร้างสถานที่ทำงานกระตุ้นให้เกิดความคิดใหม่ และกำหนดให้นวัตกรรมเป็นเป้าหมายหลักอย่างหนึ่งขององค์กรโดยมองว่านวัตกรรมเป็นส่วนสำคัญของความสำเร็จขององค์กร

2) เจตคติที่เปิดกว้าง กล้าเสี่ยง เปลี่ยนความล้มเหลวให้กลายเป็นโอกาสในการเรียนรู้

3) กระบวนการนวัตกรรมที่ชัดเจน มีการสนับสนุนและมีเงินทุนให้อย่างเหมาะสม มีระบบการให้รางวัลแก่ผู้สร้างนวัตกรรมที่มีความชัดเจน รางวัลอาจเป็นเงินหรือตำแหน่งหน้าที่การงานที่ก้าวหน้ามากขึ้น

4) ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทางปัญญาให้มีมูลค่ามากยิ่งขึ้น

3. การจัดเก็บและค้นคืนความรู้ (Knowledge Storage and Retrieval) หมายถึง การจัดเก็บความรู้ขององค์กรที่ถูกสร้างขึ้นอย่างเป็นระบบและเก็บเป็นหมวดหมู่ โดยเก็บไว้ในฐานข้อมูล การจัดเก็บข้อมูลควรคำนึงถึงวิธีการในการเก็บรักษาและการนำมาให้ประโยชน์ตามต้องการด้วย โดยองค์กรต้องเก็บรักษาอย่างดีที่สุด ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลสารสนเทศ ตลอดจนผลสะท้อนกลับ การวิจัยและการทดลอง การจัดเก็บเกี่ยวข้องกับด้านเทคนิค เช่น การบันทึกเป็นฐานข้อมูล หรือการจดเป็นลายลักษณ์อักษร รวมทั้งที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทางมนุษย์ด้วย เช่น การสร้างและการจดจำของปัจเจกบุคคล เป็นต้น

การจัดโครงสร้างขององค์ความรู้ องค์กรต้องพิจารณาความแตกต่างของกลุ่มคนที่มีความแตกต่างกันในการค้นคืนความรู้ ระบบการเก็บความรู้ที่มีประสิทธิภาพ คือ ต้องมีการจัดหมวดหมู่ตามองค์ประกอบต่างๆ เช่น ตามความจำเป็นของการเรียนรู้ วัตถุประสงค์ของงาน ความชำนาญของผู้ใช้ ข้อเท็จจริง นโยบายหรือวิธีการ หน้าที่การใช้สารสนเทศและสถานที่ตั้งที่สารสนเทศถูกเก็บไว้ เป็นต้น องค์กรควรสร้างช่องทางการเข้าถึงข้อมูลเพื่อความรู้ที่สามารถค้นหาและเผยแพร่ได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว เพื่อจะได้นำไปถ่ายทอดในองค์กรต่อไป

4. การถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfer and Dissemination) หมายถึง การใช้สารสนเทศทางความรู้จากฐานข้อมูลที่จัดเก็บโดยมีความสามารถเชื่อมโยงความรู้จากสื่อต่างๆที่มีอยู่ในองค์กรแล้วกระจายถ่ายทอดไปสู่หน่วยงานอื่นเพื่อใช้ในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ การถ่ายทอดความรู้และนำไปใช้อาจจะโดยตั้งใจ เช่น การเขียน การจัดอบรม การประชุม สรุปรายงาน การเยี่ยมชมงาน การเปลี่ยนหมุนเวียนงาน ระบบพี่เลี้ยง หรือไม่

ตั้งใจ เช่น การเล่าเรื่องประสบการณ์ต่อๆกันมา คณะทำงานที่แต่งตั้งหรือเครือข่ายอย่างไม่เป็นทางการ ล้วนเป็นการทำให้องค์การเรียนรู้ได้เร็วยิ่งขึ้น

เกียร์ติศักดิ์ พันธุ์ลำเจียก (2553: 3-6) ได้ศึกษา รูปแบบการจัดการความรู้ในการเรียนการสอนระดับบัณฑิตศึกษาสู่สังคม พบว่า องค์ประกอบของการจัดการความรู้ที่มุ่งหวังจัดการความรู้ให้เกิดคุณค่าประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก ดังนี้ 1) ความรู้ภายในบุคคล (Internal Knowledge) เป็นความรู้ที่ฝังลึกที่เกิดจากการปรับความรู้เข้าสู่ภายใน (Internalization) โดยได้สะสม จัดเก็บ และฝังแน่นภายในแต่ละบุคคลจะมีความรู้มากน้อยแตกต่างกัน เป็นความรู้ที่ไม่สามารถเห็นเป็นรูปธรรมชัดเจน ได้แก่ แนวคิด แนวปฏิบัติ ประสบการณ์ ทักษะ ตลอดจนคุณธรรมและจริยธรรม 2) ความรู้ภายนอกบุคคล (External Knowledge) เป็นความรู้ชัดแจ้งที่ปรับสู่ภายนอก (Externalization) โดยได้สะสม จัดเก็บ บันทึกและแลกเปลี่ยนความรู้อย่างเห็นชัดแจ้งเป็นรูปธรรมผ่านสื่อและช่องทางที่สามารถเห็นร่องรอยหลักฐานได้จริงบนเทคโนโลยีที่เป็นวัสดุหรืออุปกรณ์ สิ่งของที่เป็นธรรมชาติ สิ่งประดิษฐ์หรืออุปกรณ์ทางอิเล็กทรอนิกส์ ได้แก่ ความรู้ที่ปรากฏร่องรอยจารึกต่างๆ กระดาษเอกสาร แผ่นซีดี เครือข่ายอินเทอร์เน็ต เป็นต้น และ 3) สังคม (Society) เป็นการรวมกลุ่มบุคคลที่มีการดำเนินชีวิต การถ่ายทอดความคิด วัฒนธรรมประเพณี สังคมชุมชนที่มีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและสังคม ซึ่งกระบวนการจัดการความรู้ในแต่ละส่วนของจัดการความรู้ที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลดำเนินการให้เกิดความรู้ทั้งภายในบุคคลและความรู้ภายนอกบุคคล ประกอบด้วย 6 ขั้นตอนดังนี้

1. การกำหนดความรู้ (Knowledge Identification) เป็นการกำหนดความรู้ที่ต้องการของสมาชิกที่มีลักษณะเป็นชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practices: CoPs) ซึ่งมีความสนใจในเรื่องเดียวกัน โดยให้การกำหนดความรู้เกิดจากความต้องการของสมาชิกทั้งหมดเป็นสำคัญ เพื่อความรู้นั้นจะเป็นประโยชน์ต่อสมาชิกทุกคนและสอดคล้องตามความต้องการของสังคม

2. การสืบค้นความรู้ (Knowledge Capture) เป็นกระบวนการศึกษา ค้นหา สืบเสาะ เพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ทั้งที่เป็นความรู้ภายในตัวบุคคล และความรู้ภายนอกบุคคล โดยอาศัยเครื่องมือและวิธีการต่างๆ

3. การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) เป็นกระบวนการที่ได้ทำการวิเคราะห์ความรู้จากขั้นตอนสืบค้นความรู้และสังเคราะห์ความรู้โดยการสร้างความรู้ใหม่ด้วยตนเองและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

4. การจัดเก็บความรู้ (Knowledge Storing) เป็นกระบวนการจัดเก็บหรือบันทึกความรู้ใหม่ที่ได้สร้างขึ้นให้อยู่ในลักษณะความรู้ภายในบุคคลและความรู้ภายนอกบุคคล โดยจัดเก็บหรือบันทึกในสื่อและเทคโนโลยีประเภทต่างๆ

5. การแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) เป็นกระบวนการในการนำความรู้ใหม่ที่สร้างและจัดเก็บมาแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดการต่อยอดความรู้ให้สูงขึ้น

ขยายฐานความรู้และเผยแพร่ความรู้ ตลอดจนการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ให้กว้างขวางและมีประโยชน์มากขึ้น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จะอาศัยวิธีการสื่อสาร รูปแบบการสื่อสารและเทคโนโลยีประเภทต่างๆในการดำเนินการ

6. การประเมินความรู้ (Knowledge Evaluation) เป็นกระบวนการวัดผลและประเมินผลตามสภาพความเป็นจริง เพื่อให้ทราบการจัดการความรู้ว่ามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างไร ยุทธนา ขำเกื้อ (2555: ออนไลน์) กล่าวถึง องค์ประกอบที่สำคัญของการจัดการความรู้ (Knowledge Process) ได้แก่ 1) คน เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดเพราะเป็นแหล่งที่ทำให้เกิดความรู้ และเป็นผู้นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ 2) เทคโนโลยี เป็นเครื่องมือเพื่อให้คนสามารถค้นหา จัดเก็บ แลกเปลี่ยน รวมทั้งนำความรู้ไปใช้อย่างง่าย และรวดเร็วขึ้น 3) กระบวนการความรู้ เป็นการบริหารจัดการ เพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปให้ผู้รู้ เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุง และสร้างนวัตกรรม

องค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนนี้ จะต้องเชื่อมโยงและบูรณาการอย่างสมดุล เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมต่อสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรให้เป็นบุคคลที่มีประสิทธิภาพและต้องมีการเรียนรู้ร่วมกัน หัวใจของการจัดการความรู้เหมือนกับลำดับขั้นของความต้องการ (Hierarchy of Needs) ของแมคเกรเกอร์ (Mcgregor) และเป็นสากลที่ยอมรับทั่วไปว่า ความรู้ คือ พลังหรือ อำนาจ ที่นำไปสู่การปฏิสัมพันธ์ของคนโดยเน้นความสำคัญในการถ่ายทอดความรู้มากกว่าเครื่องมือหรือเอกสารอื่นใด และถึงแม้ความรู้จะถูกจัดระบบและง่ายต่อการเข้าถึงของบุคคล ต่างๆได้ดีเพียงใดก็ตาม ถ้ามีความรู้เกิดขึ้นแล้ว หากไม่นำไปใช้ประโยชน์ ก็ไม่ใช่จุดหมายปลายทางของการจัดการความรู้ ดังนั้นควรนำความรู้ที่มีอยู่ไปใช้ประโยชน์ต่อสังคมให้เกิดมรรคผลมีที่คุณค่าอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งการจัดการความรู้นับเป็นจุดเริ่มต้นสำคัญสู่การปฏิบัติในขอบเขตที่กำหนดในตอนเริ่มต้น และมุ่งไปสู่เป้าหมาย การจัดการความรู้ในเรื่องอื่น ๆ และนำไปสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืนต่อไป (ยุทธนา ขำเกื้อ. 2555: ออนไลน์)

นอกจากนี้ พยัต วุฒิรงค์ (2553: 42-44) ได้ศึกษาโดยการรวบรวมและปรับกระบวนการจัดการความรู้ของ วิก (Wiig) มาร์ควอดต์ (Marquardt) พาริกห์ (Parikh) ฮอร์วิทซ์และ อามา คอสท์ (Horwitch & Armacost) โดยจัดแบ่งกระบวนการจัดการความรู้เป็น 4 ขั้นตอนคือ

1) การแสวงหาความรู้ องค์การควรแสวงหาความรู้ที่มีประโยชน์และมีผลต่อการดำเนินงานจากแหล่งต่างๆทั้งภายในและภายนอกองค์การ

2) การสร้างความรู้ เป็นสิ่งที่สร้างสรรค์ขึ้นใหม่ (Generative) ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับแรงผลักดัน การหยั่งรู้และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล

3) การจัดเก็บและค้นคืนความรู้ องค์การควรต้องกำหนดสิ่งสำคัญที่จะเก็บไว้เป็นองค์ความรู้และพิจารณาถึงวิธีการในการเก็บรักษาและสามารถนำมาใช้ประโยชน์ตามความต้องการได้อย่างสะดวกรวดเร็ว

4) การถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์ มีความจำเป็นสำหรับองค์การเนื่องจากการองค์การจะมีการเรียนรู้ได้ดีขึ้นเมื่อความรู้มีการกระจายและถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็วและเหมาะสมทั่วองค์การ

ดังนั้นอาจสรุปได้ว่า องค์ประกอบของการจัดการความรู้ หมายถึง ส่วนประกอบที่มีความสัมพันธ์กับระบบบริหารจัดการที่ทำให้บุคลากรในองค์การมีความสามารถในการสร้าง และแสวงหาความรู้หาวิธีการจัดหาความรู้ทั้งภายในและภายนอก ที่มีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมการดำเนินงานขององค์การ มีความคิดสร้างสรรค์ สร้างความรู้ใหม่โดยใช้ความรู้ที่มีอยู่เดิมเป็นฐานความรู้และต่อยอดให้มีการพัฒนามากยิ่งขึ้น มีระบบการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นหมวดหมู่และสามารถค้นคืนความรู้ได้อย่างสะดวกรวดเร็ว และสามารถถ่ายทอดความรู้ที่มีอยู่ไปใช้ประโยชน์ให้กับองค์การ โดยที่องค์การต้องสร้างสภาพแวดล้อมภายในองค์การและมีวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ ระบบเทคโนโลยีรองรับและสนับสนุนการจัดการความรู้ที่ทันสมัย มีโครงสร้างการบริหารงานขององค์การที่ผู้บริหารต้องมีความชัดเจนในการสนับสนุนการจัดการความรู้ของบุคลากรในองค์การ

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ในองค์การให้ประสบผลสำเร็จ ได้แก่ (พยัต วุฒิรงค์. 2553: 52-60)

1) สภาพแวดล้อมภายในองค์การ (Internal Environment) องค์การที่มีการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยและเหมาะสมกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จะทำให้บุคลากรในองค์การรู้สึกอยากที่จะหาความรู้ใหม่ มีระบบการจัดเก็บความรู้และเผยแพร่ความรู้ที่มีอยู่ให้แก่บุคลากรอื่นในองค์การ

2) โครงสร้างองค์การ (Structure) โครงสร้างองค์การที่มีความยืดหยุ่น (Flexible) แบนราบ (Flattening) กระจายอำนาจ (Decentralize) มีลักษณะพัฒนาความรู้ในองค์การ มีการเข้าถึงความรู้ได้ง่ายและมีการกำหนดบทบาทของคนและกลุ่มคนให้ชัดเจนในกระบวนการจัดการความรู้ จะเอื้อต่อการมีวัฒนธรรมในการแลกเปลี่ยนและร่วมมือกันในการจัดการความรู้ ระบบการหมุนเวียนคนทำให้คนในองค์การมีประสบการณ์และการทำงานที่หลากหลายมากขึ้น ซึ่งโครงสร้างมีความยืดหยุ่นจะช่วยสนับสนุนการจัดการความรู้ได้

3) จุดประสงค์ที่ชัดเจนร่วมกัน (Share Vision and Mission) องค์การจะต้องมีจุดประสงค์และประโยชน์ต่อองค์การที่ชัดเจน และบุคลากรเห็นคุณค่าและความสำคัญของความรู้และให้ความร่วมมือในการจัดการความรู้

4) ผู้นำความรู้ (Work (KM) Champion / Facilitation) องค์การต้องมีผู้นำที่มีความรู้ซึ่งจะเป็นคนที่ผลักดันโครงการการจัดการความรู้ให้เป็นจริง สร้างระบบความผูกพันและความกระตือรือร้นให้เกิดขึ้นกับบุคลากรทุกคน

5) กระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ (Systematic Process) องค์การต้องมีผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้ จะต้องสร้างกระบวนการจัดการความรู้อย่างชัดเจนตั้งแต่กระบวนการแสวงหาความรู้ สร้างความรู้ จัดเก็บความรู้ การถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์

6) ระบบการบริหารจัดการและให้รางวัล (Human Resource and Reward System) ซึ่งระบบการบริหารได้แก่ ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ระบบติดตามและประเมินผล การคัดเลือกคนเข้าทำงานหรือการให้ผลตอบแทนที่จูงใจในการแลกเปลี่ยนความรู้ และการให้รางวัลโดยที่แนวทางการให้รางวัลตามตัวบุคคลจะมีผลเชิงบวกมากที่สุดเพราะเป็นวิธีที่ช่วยกระตุ้นให้บุคลากรได้เรียนรู้และพัฒนาทักษะ

7) เทคโนโลยี (Technology) นำความก้าวหน้าของเทคโนโลยีทำให้การจัดการความรู้แพร่หลายและมีความเป็นไปได้มากขึ้น มีการอบรมหรือการเรียนรู้ผ่านเว็บ (Web-Based Application) อินเทอร์เน็ต (Internet) อินทราเน็ต (Intranet) เว็บบอร์ด (Web Board) ซึ่งพนักงานทุกคนสามารถสื่อสารกันได้ตลอดเวลา ความรู้มีการถ่ายโอนได้ตลอดเวลา ทำให้การบังคับบัญชาน้อยลงทำให้เกิดความเสมอภาคในการติดต่อสื่อสาร ความรู้ที่มีความถูกต้องสมบูรณ์จะทำให้ความรู้ทันสมัยตลอดเวลา

8) ผู้นำ (Leader) สนับสนุนทั้งด้านนโยบาย การใช้ทรัพยากร การสร้างแรงจูงใจและการให้รางวัลแก่บุคลากรที่สร้างประโยชน์ให้แก่องค์การ รวมถึงผู้นำต้องมีบทบาทสนับสนุนให้มีวัฒนธรรมที่สนับสนุนการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นในองค์การ

9) การสร้างชุมชนปฏิบัติ (Community of Practice) เป็นการรวมกลุ่มของบุคลากรที่มีความสนใจในเรื่องเดียวกันและต้องการที่จะแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน แลกเปลี่ยนปัญหาที่พบและสร้างความไว้วางใจ มีความร่วมมือร่วมใจในการเรียนรู้

10) วัฒนธรรมองค์การ (Corporate Culture) ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน ไว้วางใจกัน ร่วมใจกันทำงานเป็นทีม ลดการชิงดีชิงเด่น สร้างความไว้วางใจ แบ่งปันความรู้ด้วยความเต็มใจ การแลกเปลี่ยนความรู้เป็นสัญลักษณ์ของความไว้วางใจและความเป็นหนึ่งเดียวของคนในองค์การ และองค์การนั้นจะเป็นคู่แข่งที่น่ากลัวมากกว่าองค์การที่หาความรู้ใหม่จากการจ้างบุคลากรใหม่ สร้างความรู้สึกรักการเป็นเจ้าของจะทำให้บุคลากรร่วมกันสร้างประโยชน์ให้กับองค์การได้เป็นอย่างมาก

นอกจากนี้ บดินทร์ วิจารณ์ (2547: 48-49) ได้กล่าวถึง ปัจจัยที่เอื้อและเสริมการจัดการความรู้ในองค์กร คือ 1) ผู้นำ ซึ่งเป็นผู้กำหนดทิศทาง ความเชื่อและค่านิยมร่วม เพื่อก่อให้เกิดความมุ่งมั่นร่วมกันทั้งองค์กรและประเมินผลลัพธ์จากที่คาดหวังไว้ และเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงและปฏิบัติให้เป็นแบบอย่าง 2) โครงสร้างทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อส่งเสริมการจัดการความรู้ 3) วัฒนธรรม พฤติกรรม และการสื่อสารที่ต้องกำหนดและ มุ่งสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ต้องมีความมุ่งมั่นและมีความเชื่อร่วมกัน มีการแบ่งปันองค์ความรู้ร่วมกัน 4) เทคโนโลยี และกระบวนการที่เอื้อต่อการจัดการองค์ความรู้โดยเฉพาะ ด้านการสื่อสาร เพื่อให้การจัดการข้อมูลสารสนเทศและองค์ความรู้มีความสะดวก รวดเร็วและง่ายต่อการใช้งาน 5) การให้รางวัลและการยอมรับเพื่อสร้างแรงจูงใจต่อพฤติกรรมที่พึงประสงค์ เพราะการที่จะแบ่งปันหรือถ่ายทอดความรู้เกิดจากความสมัครใจและจะเป็นจริงได้ต้องมีแรงเกื้อหนุนและแรงจูงใจเป็นสำคัญ 6) การวัดและประเมินผล หากไม่มีแล้วองค์การจะไม่สามารถจัดการหรือปรับปรุงกระบวนการให้ดีขึ้นได้ 7) ความรู้ ทักษะ และขีดความสามารถของทีมงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการองค์ความรู้ และ 8) การจัดการ หลังจากผู้นำได้กำหนดทิศทางและเลือกทำสิ่งที่ถูกต้องแล้ว องค์การต้องมีผู้จัดการที่มีความรู้ในการจัดการองค์ความรู้และสามารถทำให้เกิดขึ้นจริงตามแผนงานได้

ดังนั้นอาจสรุปได้ว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ คือ สิ่งที่องค์การพึงมีเพื่อสนับสนุนให้การจัดการความรู้สามารถเกิดขึ้นและปฏิบัติได้จริง ได้แก่ ผู้นำที่มีความรู้ ระบบการบริหารจัดการ โครงสร้างองค์การ ระบบการประเมินการปฏิบัติงาน เทคโนโลยีที่ส่งเสริมต่อการจัดการความรู้ วัฒนธรรมและสภาพแวดล้อม บรรยากาศองค์การที่ทำให้บุคลากรมีการประพฤติปฏิบัติที่มุ่งสู่การเรียนรู้ การให้รางวัลสร้างขวัญกำลังใจ มีแนวคิดร่วมกันเพื่อไปสู่เป้าหมายเดียวกัน และความรู้ทักษะ ความสามารถของบุคลากรในองค์การที่เกี่ยวกับการจัดการความรู้

การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้

เซนกี (นิรันดร์ สุธีนิรันดร์. 2552: 19-23; อ้างอิงจาก Senge. 1990: 5-11, วิศวกรรมอุตสาหกรรม. 2555: ออนไลน์) ได้กล่าวถึงหัวใจของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วยวินัย 5 ประการมีรายละเอียด ดังนี้ 1) การฝึกฝนพัฒนาตนเอง (Personal Mastery) เป็นการสร้างเสริมสมรรถนะของบุคคลให้มีการสร้างสรรค์ผลงาน กระตุ้นให้ตนเองเกิดพัฒนาการด้านความรู้ความสามารถให้มีความชำนาญ มีความพยายามที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ มุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองให้ไปถึงเป้าหมายด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัว (Personal Vission) เมื่อลงมือกระทำและต้องมุ่งมั่นสร้างสรรค์จึงจำเป็นต้องมี แรงมุ่งมั่นใฝ่ดี (Creative Tention) มีการใช้ข้อมูลข้อเท็จจริงเพื่อคิดวิเคราะห์และตัดสินใจ (Commitment to the Truth) ที่ทำให้มีระบบการคิดตัดสินใจที่ดี รวมทั้งใช้การฝึกจิตใต้สำนึกในการทำงาน (Using Subconsciousness) ทำงานด้วยการดำเนินไปอย่างอัตโนมัติส่งผลให้องค์การเกิดการพัฒนาจนบรรลุวัตถุประสงค์เป็นไปตามเป้าหมาย

ตามที่ต้องการ 2) แบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models) เป็นแบบแผนแนวความคิดของบุคคล อย่างตลกขบขันที่บ่งบอกถึงอุปนิสัยหรือการประพฤติปฏิบัติของคนในองค์กร ที่รู้จักคิดอย่างเป็นระบบ มีการวางแผน วิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง รวมถึงมีทักษะในการตรวจสอบสืบค้นปัญหาที่มีความซับซ้อนได้ ผลลัพธ์ที่จะเกิดจากรูปแบบแนวคิดนี้จะออกมาในรูปของผลลัพธ์ 3 ลักษณะคือ เจตคติ หมายถึง ท่าที หรือความรู้สึกของบุคคลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เหตุการณ์ หรือเรื่องราวใด ๆ ทศนคติแนวความคิดเห็นและกระบวนทัศน์ กรอบความคิด แนวปฏิบัติที่เราปฏิบัติตาม ๆ กันไป จนกระทั่งกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) เป็นการกำหนดเป้าหมาย สิ่งที่เราคาดหวังขององค์กรที่บุคลากรทุกคนต้องยึดถือ มีผู้นำเป็นฝ่ายเริ่มต้นเข้าสู่กระบวนการพัฒนาวิสัยทัศน์อย่างจริงจัง มีรายละเอียดชัดเจน เพียงพอที่จะนำไปเป็นแนวทางปฏิบัติได้และ วิสัยทัศน์องค์กรต้องเป็นภาพบวกต่อองค์กร และอาศัยความร่วมมือรวมพลังของคนในองค์กรขับเคลื่อน ดำเนินการเพื่อให้บรรลุตามที่ต้องการ ซึ่งบุคลากรทุกฝ่ายล้วนเต็มใจยินดี เพราะมีความรักและผูกพันต่อองค์กร ภายใต้จุดหมายเดียวกัน และวิสัยทัศน์ที่สร้างความร่วมมือได้นั้นต้องมีความสอดคล้องกับคุณค่า ค่านิยม วัฒนธรรมที่คนในองค์กรพึงยึดถือ ในการประพฤติปฏิบัติในการทำงานและในชีวิตประจำวัน 4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) นับเป็นการสร้างโอกาสให้เกิดการเรียนรู้ ทำงาน แบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ระหว่างกลุ่มเพื่อนร่วมงานภายในกลุ่มเดียวกันและต่างกลุ่มกัน ประโยชน์ของการเรียนรู้ร่วมกัน คือ ลดความเข้าใจที่อาจก่อให้เกิดการเข้าใจคลาดเคลื่อน เป็นการปรับแนวคิดให้ตรงกันเพื่อใช้ในการแก้ปัญหา ในการตัดสินใจต่อไป การเรียนรู้เป็นทีมมีลักษณะที่สำคัญ 3 ประการคือ สมาชิกในทีมต้องสามารถคิด ตีความแยกแยะประเด็นเพื่อการพิจารณาได้ ภายในทีมมีการทำงานที่ประสานงานกันอย่างลงตัว และสามารถมีความเห็นที่แตกต่างได้แต่ไม่สร้างความขัดแย้งและต้องมีความซื่อสัตย์ไว้วางใจได้ เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาต่อไปข้างหน้า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมขึ้นกับ 2 ปัจจัย คือ ความฉลาดทางสติปัญญา (Intelligence: IQ) และ ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Quotient: EQ) ประสานกับการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการสร้างภาวะผู้นำแก่ผู้นำองค์กรทุกระดับ และ 5) การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) เป็นการมองในภาพรวมที่สร้างมิติความสัมพันธ์เชื่อมโยงสิ่งที่เกี่ยวข้องระบบย่อยต่าง ๆ ขององค์กรได้ทั้งหมด สามารถมองทิศทางแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงของทั้งระบบ เรียนรู้โดยใช้ประสบการณ์ข้อมูลย้อนกลับที่สามารถตรวจสอบซ้ำได้อย่างต่อเนื่อง ลักษณะสำคัญของการคิดเชิงระบบที่ดีควรมีลักษณะ ดังนี้ คิดเป็นกลยุทธ์ คิดทันการ และเห็นโอกาสในการแก้ปัญหาวันนี้ข้อนี้สามารถแก้ไขปัญหาลับซับซ้อนต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี

นอกจากนี้การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นสิ่งที่ท้าทาย และเป็นการบริหารเพื่อให้สมาชิกทุกคนในองค์กรมีจิตสำนึกในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองและทีมงาน ในลักษณะที่มีความต่อเนื่อง มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ร่วมกัน ค้นคว้าและแสวงหาความรู้และสร้างสรรค์โครงการหรือกิจกรรมที่มีคุณค่ากับองค์กร ทำให้องค์กรสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มนำไปสู่

การสร้างนวัตกรรมขององค์กรได้ สำหรับ อาร์กิริส (Argyris. 2012: online) ได้กล่าวถึงการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าองค์กรต้องพร้อมไปด้วยศักยภาพของการเรียน และประสบการณ์ โดยมีรูปแบบการเรียนรู้ 2 ประเภทคือ 1) รูปแบบวงจรเดี่ยว (Single – Loop Model) หมายถึง การเรียนรู้ในการแก้ปัญหา งาน ความผิดพลาดของงานที่ทำการดำเนินชีวิตประจำวัน และปฏิบัติภายใต้กฎ ระเบียบ แบบแผนที่เป็นกรอบบังคับให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติตาม โดยไม่ได้พิจารณาถึงเหตุและผล เป็นการปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลงานที่ต้องการ จะลงมือแก้ปัญหาหรือสนองความต้องการก็ต่อเมื่อมีการสั่งหรือให้ทำ และ 2) รูปแบบสองวงจร (Double – Loop Model) หมายถึง การเรียนรู้ในการแก้ปัญหา งาน ความผิดพลาดของงานโดยพิจารณาจากสาเหตุ ค้นหาปัจจัยที่ก่อให้เกิดปัญหา แก้ไขปรับปรุง สร้างและกำหนดกฎเกณฑ์ที่เหมาะสม เป็นความสามารถที่ตรวจสอบย้อนกลับได้ มีความท้าทายกระบวนการคิดของบุคลากรให้มีการสร้างและเรียนรู้สิ่งใหม่ที่เกิดขึ้น สามารถสร้างสรรค์ชิ้นงานใหม่ เป็นการปฏิบัติงานที่คำนึงมุงอนาคตมากกว่ามุงอดีต นอกจากนี้ คูว์ คริสติน และ แมคคีน (Kuo; Christine; & Mclean. 2006: 143-149) ยังได้เสนอว่ารูปแบบของการบริหารจัดการ วัฒนธรรมขององค์กร การสร้างสรรค์งานคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ การศึกษาหาความรู้ รวมถึงปรัชญาขององค์กร สามารถช่วยสร้างเสริมลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้องค์กรประสบความสำเร็จสมประสงค์ดังเป้าหมายที่วางไว้ สอดคล้องกับที่ มาร์ควอดต์ (Marquardt. 1996: 21) ที่พบว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้มี 5 ระบบย่อย คือ 1) ด้านการเรียนรู้ (Learning) เป็นลักษณะของพลวัตการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องไม่หยุดนิ่ง 2) ด้านองค์กร (Organization) ซึ่งมีลักษณะของการปรับเปลี่ยนองค์กรให้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์และบริบท ณ ขณะนั้น 3) ด้านบุคลากร (People) ความมีลักษณะของการพัฒนาของคน เสริมคนให้อำนาจของบุคคล 4) ด้านความรู้ (Knowledge) ในลักษณะของการบริหารจัดการความรู้ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การวิเคราะห์และการทำเหมืองความรู้ (Data Mining) และ 5) ด้านเทคโนโลยี (Technology) เป็นการปรับใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม เพื่อให้องค์กรทันสมัยและพัฒนาอย่างก้าวหน้า

ในขณะที่ มาร์ควอดต์, ไมเคิล (2554: 15) แสดงความสัมพันธ์ระหว่างระบบย่อยทั้ง 5 ด้านกับวินัย 5 ประการของเซนกี ว่าสามารถเชื่อมประสานและสามารถเติมเต็มซึ่งกันและกัน กล่าวคือ การเรียนรู้ (ในระดับบุคคล กลุ่มและองค์กร) จะประกอบด้วยทักษะในการคิดเชิงระบบ (System Thinking) แบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models) การฝึกฝนพัฒนาตนเอง (Personal Mastery) การเรียนรู้แบบนำตนเอง (Self-Directed Learning) และการเสวนา (Dialogue) ส่วนระบบย่อยอื่น (องค์กร คน ความรู้และเทคโนโลยี) เป็นระบบที่จำเป็นต้องมีการเสริม เพื่อเพิ่มพูนคุณภาพและประสิทธิผลของการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร ในขณะที่ การ์วิน (นิรันดร์

สุธีนิรันดร์. 2552: 50; อ้างอิงจาก Garvin. 2012) ได้กล่าวว่า องค์การที่มีทักษะในการสร้างสรรค์ การเรียนรู้ และการถ่ายทอดความรู้ และบุคลากรมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมอันเนื่องมาจากความรู้ ใหม่ และความเข้าใจอย่างถ่องแท้ สำหรับการพัฒนาองค์การเพื่อการเรียนรู้จึงเกี่ยวข้องกับ 3 ขั้นตอน คือ การเรียนรู้ หรือการแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) และนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ (Knowledge Utilization) สอดคล้องกับ ที่ ดร็กเกอร์ (Drucker. 1998: online) ที่ได้กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีทักษะและความ เชื่อว่าชาญก่อให้เกิดความก้าวหน้าได้ควรมีกิจกรรมสร้างเสริม 5 ด้าน คือ การแก้ปัญหาอย่างเป็น ระบบ การทดลองทำสิ่งต่างๆ ด้วยวิธีการหรือนวัตกรรมใหม่ๆ การใช้ประสบการณ์ในอดีตมาเป็น บทเรียนในการดำเนินการในปัจจุบัน การเรียนรู้วิธีการจากบุคคลอื่นที่มีความรู้ และควรมีวิธีการ ถ่ายทอดความรู้ภายในองค์การได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ประยูร อัมสวาสดี (2552: 113) ที่ได้ศึกษา ลักษณะ ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ มหาวิทยาลัยบูรพา พบว่า บุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการมีความคิดเห็นโดยรวม ด้านความคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) ด้านการมีแบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models) ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) อยู่ใน ระดับปานกลาง ยกเว้นด้านการฝึกฝนพัฒนาตนเอง (Personal Mastery) ซึ่งบุคลากรสาย วิชาการจะมีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูงกว่าสายสนับสนุนวิชาการ โดยบุคลากรสายวิชาการพร้อมที่จะ แสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้ยังพบว่า ลักษณะความเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพามีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ด้าน การบริหาร ด้านบุคคล และด้านการบูรณาการทางวิชาการอีกด้วย และนอกจากนี้ นิรันดร์ สุธีนิรันดร์ (2552: บทคัดย่อ) ได้ศึกษา การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการ เรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย พบว่า ระดับที่จะเสริมคุณลักษณะของการ เสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ให้มากขึ้น ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ 1) ด้านการเรียนรู้ ประกอบด้วย การเรียนรู้ รูปแบบการจัดองค์การ คน เทคโนโลยี 2) ด้านกิจกรรมที่เสริมด้านการ เรียนรู้ให้มากขึ้น และ 3) ด้านเป้าหมายของสถาบันที่ต้องการสู่ความเป็นเลิศและความยั่งยืนของ องค์การ สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุจิตรา สร้อยแสงจันทร์ (2552: บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษา กระบวนการเรียนรู้เพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันอุดมศึกษา พบว่า มีปัจจัยที่ เกี่ยวข้องกับกระบวนการเรียนรู้เพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ สภาพดำเนินการจัดการ เรียนการสอนเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ การส่งเสริมการมีวินัยแห่งการเรียนรู้ในระดับบุคคลและระดับ องค์การ และแนวทางการส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยสามารถพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ต้อง ให้ความสำคัญกับการปรับองค์การให้เข้ากับระบบการเรียนรู้และวัฒนธรรมองค์การของแต่ละ มหาวิทยาลัย การพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของบุคลากรบนพื้นฐานการเรียนรู้ เช่น การ กำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมในเชิงปฏิบัติการ การกำหนดแผนงานที่ชัดเจน การพัฒนาพนักงานใน

ระดับผู้นำองค์กรให้มีความเข้าใจบทบาทของผู้นำในองค์กร เปิดโอกาสให้ทุกคนได้รับรู้กลไกของการพัฒนา และผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง รวมถึงมีการประเมินผลเพื่อปรับปรุงผลงาน ดังที่ มงคลชัย วิริยะพินิจ (2554: 5-7) ได้รวบรวมแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้้องค์การสามารถพัฒนาความก้าวหน้า คือ การสร้างความชอบและหลงใหลจะช่วยให้มีความใฝ่รู้เพิ่มมากขึ้น การสร้างความรู้สึทางใจที่ดีจะช่วยให้เกิดความรักใคร่ของคนในองค์กร การมีมิตรภาพที่ดีต่อกัน บทบาทของผู้นำในองค์กรที่มีทักษะในการแก้ปัญหา ผึกคิดเชิงบวกและสร้างสัมพันธในหมู่ผู้ใต้บังคับบัญชา การจูงใจให้บุคลากรมีรูปแบบการทำงานเป็นทีม มีความสามัคคีไว้วางใจซึ่งกันและกัน การเชื่อมสัมพันธ์ต่อกันในลักษณะการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน วัฒนธรรมขององค์การที่เสริมให้การทำงานด้วยความตั้งใจและทุ่มเทให้กับองค์กร สอดคล้องกับ มาลี ธรรมศิริ (2543: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาารูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้โดยผ่านหน่วยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในฐานะส่วนขยายของการอุดมศึกษา พบว่า ลักษณะของขององค์การไทยที่เอื้อต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ การปรับตัวตามกาลเทศะและโอกาส การเรียนรู้ว่าจะทำอย่างไรเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ ใ้ต่อความรู้สึกของผู้อื่น และลักษณะขององค์การไทยที่ไม่เอื้อต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ การนิยมการรวมอำนาจ การปราศจากการริเริ่มสร้างสรรค์ การทำตามคำสั่งและหลีกเลี่ยงการรับผิดชอบงาน ความอ้อมค้อมและไม่แสดงออกอย่างชัดเจน นอกจากนี้ความเป็นผู้นำมีความสำคัญเด่นชัดที่ก่อให้เกิดผลกระทบทางบวกต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การ นอกจากนี้ ปาริฉัตต์ ศังชนะนนท์ (2555: ออนไลน์) ได้นำเสนอแนวทางการปฏิบัติเพื่อก้าวไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนี้ 1) ต้องทำการสำรวจสภาพปัจจุบัน วิเคราะห์ ประเมินศักยภาพขององค์การ บุคลากร ค่านิยม วัฒนธรรม ปัญหาข้อบกพร่องต่างๆ รวมทั้งประเมินการมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้ในปัจจุบัน 2) นำข้อมูลที่ได้มากำหนดเป้าหมาย กลยุทธ์ หรือแนวทางที่จะใช้เป็นรูปแบบหรือกิจกรรมที่ทำให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน 3) ดำเนินการตามแผนที่กำหนด ติดตามและประเมินผล และ 4) จัดเกณฑ์การพิจารณาประเมินผลจากที่ดำเนินการไปแล้ว เพื่อให้ทราบว่างค์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับมากน้อยเพียงใด และจะพัฒนาองค์การให้ก้าวหน้าเพิ่มขึ้นต่อไปภายหน้า

ณัฐวุฒิ โรจนันรุตติกุล (2553: 25-27,31,33) ได้กล่าวว่า ้องค์การจะสามารถพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ต้องมุ่งไปที่องค์ประกอบย่อยขององค์การทั้ง 4 มิติได้แก่ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์และโครงสร้างองค์การ โดยแต่ละมิติจะต้องปรับเปลี่ยนจุดมุ่งหมายโดยเน้นที่การเรียนรู้และการพัฒนาไปพร้อมๆ กัน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1) ด้านวิสัยทัศน์ เป็นแนวทางในกระบวนการคิดและการวางแผนเชิงกลยุทธ์ รวมถึงเป็นตัวเสริมสร้างพลังให้กับองค์กรเพื่อให้เกิดการตื่นตัวในการพัฒนา

2) วัฒนธรรม แต่ละองค์การมีความเชื่อ ความคิดและแนวทางการปฏิบัติไม่เหมือนกัน ซึ่งจะสะท้อนออกมาเป็นรูปแบบสัญลักษณ์ พิธีกรรม ระบบการคิดและค่านิยม ซึ่งจะมีบทบาทเป็นอย่างมากต่อธรรมชาติและลักษณะการเรียนรู้ขององค์การ ซึ่งหากต้องการให้มีการจัดการการเรียนรู้หรือการเรียนรู้ขององค์การต้องปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมให้เอื้อต่อการจัดการความรู้ สร้างวัฒนธรรมในระดับที่สามารถปลูกฝังลงไปเป็นค่านิยม ธรรมเนียมปฏิบัติ มีวัฒนธรรมในการถ่ายทอดความรู้และการยอมรับความรู้ความสามารถของคนที่จะมาถ่ายทอดความรู้ให้กับคนในองค์การ ในการถ่ายทอดความรู้ระหว่างบุคคลในองค์การสิ่งที่พบว่าเป็นปัญหาคือการที่ผู้มีความรู้ไม่อยากถ่ายทอดความรู้ เพราะการมีความรู้ทำให้บุคคลนั้นมีอำนาจและมีความสำคัญ ในขณะที่ผู้รับความรู้เกิดปัญหาไม่ยอมรับในตัวผู้ถ่ายทอดความรู้ โดยเฉพาะบุคลากรในระดับเดียวกัน ดังนั้นองค์การต้องสร้างวัฒนธรรมให้เกิดการยอมรับในตัวบุคลากรขององค์การด้วย

3) กลยุทธ์ เป็นแนวทางที่จะพัฒนานำพาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จะมี 10 กลยุทธ์ ได้แก่ ทำให้การเรียนรู้ขององค์การสอดคล้องไปในทางเดียวกัน สร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในทุกขั้นตอนการดำเนินงาน พัฒนานโยบายด้านบุคลากร ให้การยอมรับและให้รางวัลแก่การเรียนรู้ ประเมินผลถึงผลกระทบและประโยชน์ที่ได้จากการเรียนรู้ สร้างโอกาสในการเรียนรู้ที่หลากหลาย จัดสรรแบ่งเวลาเพื่อการเรียนรู้ สร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้และเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริงให้มากที่สุด

4) โครงสร้าง มีอิทธิพลอย่างมากต่อการดำรงอยู่ขององค์การและบุคลากรในองค์การ โดยโครงสร้างจะเป็นตัวกำหนดระบบการดำเนินงาน การตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน สายการบังคับบัญชา กระบวนการตัดสินใจ ลักษณะขององค์การที่โครงสร้างเอื้อต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ควรมีลักษณะที่ยืดหยุ่น มีบรรยากาศที่เปิดเผย มีอิสระและสร้างโอกาสให้เกิดการเรียนรู้ เพราะปัญหาที่พบคือบุคลากรมักขาดความกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้ และมีแนวโน้มว่าลดลงเมื่ออายุเพิ่มมากขึ้น ทำงานโดยใช้ทักษะหรือประสบการณ์มากกว่าการใช้ความคิดที่ได้จากการเรียนรู้ การยอมรับในความผิดพลาดเพื่อนำกลับมาแก้ไข

ดังนั้นอาจสรุปได้ว่า การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การดำเนินการให้องค์การมีรูปแบบที่นำไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ โดยยึดถือความสำคัญของบุคลากรที่ต้องมีการฝึกฝนพัฒนาตนเอง (Personal Mastery) มีการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์การอย่างไม่หยุดนิ่ง หมั่นหาความรู้ใหม่ทันสมัยอยู่เสมอ มีทักษะในการใช้อุปกรณ์เทคโนโลยีที่ทางองค์การได้สนับสนุนจัดหาไว้ได้ และใช้งานได้อย่างคุ้มค่าและเหมาะสม มีการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) มีแบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models) ความคิดทัศนคติที่ดี การบริหารจัดการองค์การต้องมีสื่อและอุปกรณ์ที่สนับสนุนการเรียนรู้ที่ทันสมัย จัดสภาพแวดล้อมขององค์การ และสร้างวัฒนธรรมขององค์การที่เอื้อต่อการแสวงหาความรู้ ผู้นำองค์การมีการบริหารที่ชัดเจนในการกำหนดพันธกิจ วิสัยทัศน์ นโยบาย วางแผนการดำเนินงานและกลยุทธ์การบริหารงาน ให้โอกาสบุคลากรมีส่วน

ร่วมในการร่วมกำหนดนโยบายซึ่งเป็นการแสดงวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) ใ้วางใจซึ่งกันและกันแบ่งปันประสบการณ์ ถ่ายทอดความรู้ และสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้หรือสร้างสรรค์นวัตกรรม สร้างวัฒนธรรมที่ดี มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อันส่งผลที่จะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจะเห็นได้ว่าการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ต้องอาศัยส่วนประกอบของการบริหารจัดการซึ่งแบ่งออกได้ ดังนี้

1) ด้านองค์กร โดยมีส่วนประกอบย่อยหลัก คือ กลยุทธ์และนโยบายการบริหารไปสู่เป้าหมาย ระบบปฏิบัติการเพื่อใช้ในการทำงาน ค่านิยมร่วมที่ทุกคนในองค์กรรับทราบและเห็นพ้อง รูปแบบวัฒนธรรมสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่จะนำมาใช้ในการขับเคลื่อนองค์กร 2) ด้านบุคลากร ที่มีทักษะ ความรู้ ความสามารถ โดยการพัฒนาบุคลากรให้มีการฝึกฝนพัฒนาตนเอง แบบแผนความคิดอ่าน มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีการคิดเชิงระบบ นอกจากนี้บุคลากรควรต้องแสวงหาความรู้ สร้างความรู้ใหม่ สามารถจัดเก็บและค้นคืนความรู้ รวมถึงการถ่ายทอดความรู้ เพื่อเสริมทักษะความสามารถในการทำงานที่เชี่ยวชาญ และพร้อมที่จะพัฒนาตนเองทำให้เป็นส่วนหนึ่งในการขับเคลื่อนนโยบายองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก

1.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรภายในวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอกประจำปีการศึกษา 2556 จำแนกเป็น ผู้บริหาร บุคลากรสายวิชาการ บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ และเจ้าหน้าที่ ทั้งหมดจำนวน 200 คน สุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น กำหนดระดับนัยสำคัญ .05 ความคลาดเคลื่อน 5% ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 1 จำนวน 133 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารจำนวน 30 คน บุคลากรสายวิชาการจำนวน 42 คน บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการจำนวน 25 คน และเจ้าหน้าที่จำนวน 36 คน

1.2 การสร้างเครื่องมือ และลักษณะของเครื่องมือ

1.2.1) สังเคราะห์เอกสารและศึกษาสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก ศึกษาแนวคิด เอกสาร ตำรา งานวิจัย ในเรื่องการบริหารจัดการ (แนวคิด รูปแบบ องค์ประกอบ) เรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ (แนวคิด ทฤษฎี) และ การสัมภาษณ์กลุ่มบุคลากรที่มีอายุการทำงานในวิทยาลัย ตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป (โดยการคัดเลือกตามคุณสมบัติที่กำหนด) เพื่อสอบถามถึงสภาพดำเนินการ ปัญหาและอุปสรรคต่อการบริหารจัดการของวิทยาลัย ตามกรอบแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากนั้นนำข้อมูลที่ได้ มาดำเนินการสร้างแบบสอบถามเพื่อศึกษาสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก ตามกรอบแนวคิดและขอบเขตของการวิจัย รูปแบบการบริหารจัดการ แนวคิดและทฤษฎีองค์กรแห่งการเรียนรู้ แบบสอบถามสภาพการบริหารจัดการของวิทยาลัยเป็นแบบสอบถามปลายปิดโดยมีลักษณะแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับตามแบบของลิเคิร์ต (Likert's Rating Scale) (Likert, 1932: 1-55) และแบบสอบถามปลายเปิดเพื่อให้สามารถตอบหรือเขียนข้อเสนอแนะอื่นๆ เพิ่มเติม

สำหรับแบบสอบถามปลายปิดซึ่งได้กำหนดค่าน้ำหนักคะแนนตามระดับของความคิดเห็น ดังนี้

5 หมายถึง บุคลากรเห็นว่าข้อคำถามดังกล่าวมีสภาพการบริหารจัดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง บุคลากรเห็นว่าข้อคำถามดังกล่าวมีสภาพการบริหารจัดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง บุคลากรเห็นว่าข้อคำถามดังกล่าวมีสภาพการบริหารจัดการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง บุคลากรเห็นว่าข้อคำถามดังกล่าวมีสภาพการบริหารจัดการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง บุคลากรเห็นว่าข้อคำถามดังกล่าวมีสภาพการบริหารจัดการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ในการแปลความหมายค่าคะแนนเฉลี่ยดังนี้ (วิเชียร เกตุสิงห์. 2555: ออนไลน์)

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.50 - 5.00 หมายถึง บุคลากรเห็นว่าวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอกมีสภาพการบริหารจัดการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.50 - 4.49 หมายถึง บุคลากรเห็นว่าวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอกมีสภาพการบริหารจัดการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.50 - 3.49 หมายถึง บุคลากรเห็นว่าวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอกมีสภาพการบริหารจัดการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.50 - 2.49 หมายถึง บุคลากรเห็นว่าวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอกมีสภาพการบริหารจัดการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00 - 1.49 หมายถึง บุคลากรเห็นว่าวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอกมีสภาพการบริหารจัดการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

1.2.2) การตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถามเพื่อศึกษาสภาพการบริหารจัดการเพื่อเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก โดยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน โดยขออนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒให้ออกหนังสือขอความอนุเคราะห์ถึงผู้เชี่ยวชาญ เพื่อเชิญเป็นผู้ตรวจสอบเครื่องมือ จำนวน 5 คน (ภาคผนวก ก) เพื่อตรวจสอบคุณภาพโดยพิจารณาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและความสอดคล้องของข้อคำถาม ความชัดเจนและความเหมาะสมของภาษา พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะ ทำการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) ของข้อคำถามทุกข้อ โดยกำหนดเกณฑ์พิจารณาข้อคำถามที่มีค่าความสอดคล้อง (IOC) ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป (สุวิมล ติรพานันท์. 2549: 139) มาใช้เป็นข้อคำถามเพื่อศึกษาสภาพการบริหารจัดการเพื่อเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก และทำการปรับแก้ภาษาตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญแล้วนำเสนอต่อคณะกรรมการควบคุมปริญญาบัตรได้พิจารณา ได้ข้อคำถามจำนวนทั้งสิ้น 140 ข้อ (ภาคผนวก ง)

1.2.3) นำแบบสอบถามที่ผ่านผู้เชี่ยวชาญและปรับแก้ไขตามข้อเสนอแนะ นำไปทดลองใช้ (Try Out) กับบุคลากรภายในวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอกจำนวน 50 คน เพื่อวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนก (Discrimination power) เป็นรายข้อด้วยการทดสอบที (Dependent sample t-test) โดยวิธีแบ่งกลุ่มร้อยละ 27 ของกลุ่มสูง และร้อยละ 27 ของกลุ่มต่ำ กำหนดนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เลือกข้อคำถามที่มีนัยสำคัญทางสถิติมาใช้เป็นข้อคำถามเพื่อการวิจัย ซึ่งได้ข้อคำถามจำนวนทั้งสิ้น 140 ข้อ และหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ (Reliability) โดยวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (- Coefficient) (Cronbach. 1970: 161) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ .991 (ภาคผนวก จ) ผู้วิจัยเสนอผลให้คณะกรรมการควบคุมปริญญา นิพนธ์พิจารณา และปรับแก้ไขเนื้อหาของข้อคำถามให้มีความชัดเจนและเหมาะสม รวมทั้งให้ครอบคลุมกับประเด็นของการวิจัยยิ่งขึ้น เมื่อทำการปรับแก้ไขแบบสอบถามให้มีความสมบูรณ์แล้ว จึงนำไปใช้เก็บข้อมูลเพื่อศึกษาสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอกต่อไป สำหรับการกำหนดเกณฑ์การศึกษสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอกและการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก ผู้วิจัยได้ศึกษาจากคู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษาประจำปี 2556 ระดับผลการประเมินค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.51 อยู่ในระดับมาก (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. 2555: ออนไลน์) และ ระดับเกณฑ์การแปลความหมายค่าคะแนนเฉลี่ยระหว่าง 3.50 – 4.49 อยู่ในระดับมาก (วิเชียร เกตุสิงห์. 2555: ออนไลน์) ประกอบกับผลความคิดเห็นของคณะกรรมการคุมสอบโครงร่างปริญญานิพนธ์ จึงกำหนดเกณฑ์ตั้งแต่ 3.50 สำหรับการวิจัยครั้งนี้

1.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อศึกษาสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่ง โดยมีขั้นตอนดำเนินการดังนี้

1.3.1 ขออนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒให้ออกหนังสือขอความอนุเคราะห์ถึงอธิการบดีวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก เพื่อเก็บข้อมูลสำหรับทำการวิจัย

1.3.2 ส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์จากอธิการบดีวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอกเพื่อขอความร่วมมือจากบุคลากรในวิทยาลัยฯ ในการทดลองใช้แบบสอบถาม (Try Out) กับบุคลากรจำนวน 50 คน ในวันที่ 1 กรกฎาคม 2556 – 15 กรกฎาคม 2556 และกลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 1 จำนวน 133 คน ในการตอบแบบสอบถามเพื่อศึกษาสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก ในวันที่ 30 กรกฎาคม 2556 – 15 สิงหาคม 2556

1.4 สถิติและการวิเคราะห์ข้อมูล

ตามความมุ่งหมายข้อที่ 1 ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากข้อ 1.3 คำนวณค่าเฉลี่ย (Mean) (Ferguson. 1981: 49) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) (Ferguson. 1981: 68) จากนั้นใช้การทดสอบที (One Sample t –test) โดยใช้ค่าเฉลี่ยซึ่งในที่นี้หมายถึงระดับ

คะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นในข้อคำถาม จำแนกตามหัวข้อสภาพการบริหารจัดการของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก โดยทำการเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดที่มีระดับคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 ถ้าระดับคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นในข้อคำถามสูงกว่าหรือเท่ากับเกณฑ์ที่กำหนดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ถือได้ว่าข้อคำถามนั้นวิทยาลัยฯ มีสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หรือถ้าระดับคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นในข้อคำถามต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ถือได้ว่าข้อคำถามนั้นวิทยาลัยฯ มีสภาพการบริหารจัดการยังไม่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หลังจากนั้นดำเนินการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) (กัลยา วานิชย์บัญชา. 2546: 8-29) โดยใช้ข้อมูลผลการศึกษาสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก เพื่อหาปัจจัยที่คาดว่าจะนำมาสร้างรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก ด้วยวิธีปัจจัยหลัก โดยพิจารณาค่าไอเกน (Eigenvalue) เท่ากับหรือมากกว่า 1 ขึ้นไป

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก

2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง คือผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 2 จำนวน 9 คน ซึ่งเป็นบุคลากรภายในวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก จำนวน 5 คน และภายนอกวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอกจำนวน 4 คน ทำการสนทนากลุ่มและศึกษาข้อคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยคุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญกำหนดดังนี้

2.1.1) เป็นผู้ที่มีความรู้ ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถาบันอุดมศึกษาหรือในวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก โดยพิจารณาจากผลงานทางวิชาการ และประสบการณ์ในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้หรือผลงานอื่นที่เกี่ยวข้อง และ

2.1.2) มีประสบการณ์ในการทำงานเกี่ยวกับสถาบันอุดมศึกษาหรือในวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอกไม่น้อยกว่า 5 ปี และ

2.1.3) มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอกหรือมีตำแหน่งทางวิชาการตั้งแต่ระดับผู้ช่วยศาสตราจารย์ขึ้นไป

2.2 การสร้างเครื่องมือ และลักษณะของเครื่องมือ

2.2.1) นำผลที่ได้จากการดำเนินการศึกษาสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก พิจารณาระดับคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นในข้อคำถามตามเกณฑ์ที่กำหนด ถ้าข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าหรือเท่ากับเกณฑ์ที่กำหนด และมีนัยสำคัญทางสถิติ จะถือว่าข้อคำถามนั้นวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก มีสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ ถ้าข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด จะถือว่าข้อ

คำถามนั้นวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก มีสภาพการบริหารจัดการยังไม่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการศึกษาปัจจัยการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก เพื่อสร้างแบบสัมภาษณ์สำหรับใช้หาร่างรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก ตามขอบเขตของการวิจัย

2.2.2) สร้างแบบสัมภาษณ์เพื่อใช้ในการสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยใช้ข้อมูลจาก 2.1) โดยเลือกข้อคำถามที่ค่าเฉลี่ยมากกว่าหรือเท่ากับเกณฑ์ที่กำหนด และ นำปัจจัยที่มีค่าไอเกน (Eigenvalue) เท่ากับหรือมากกว่า 1 ขึ้นไป เพื่อใช้เป็นข้อมูลสร้างร่างรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล นำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างมาดำเนินการสนทนากลุ่มกับกลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 2 จำนวน 9 คน โดยขออนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ให้ออกหนังสือขอความอนุเคราะห์ถึงผู้เชี่ยวชาญ เพื่อเชิญเป็นผู้ร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus Group) (ภาคผนวก ข) หลังจากนั้นส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์เพื่อขอความร่วมมือในการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ด้วยตนเองพร้อมทั้งนัดหมายวัน เวลาในการสนทนากลุ่ม คือวันที่ 27 สิงหาคม 2556 เวลา 9.30 – 15.30 น. ณ ห้องเสลา 1 วิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก ซึ่งการสนทนากลุ่มได้ศึกษาความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญในประเด็นต่าง ๆ ซึ่งมีข้อคำถามและประเด็นปัจจัยที่นำมาสร้างร่างรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากแบบสัมภาษณ์ สำหรับข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนดหรือไม่เป็นไปตามเกณฑ์ ผู้เชี่ยวชาญได้ชี้แนะว่าประเด็นเหล่านี้ควรจะตัดออก หรือควรปรับปรุงให้ดีขึ้นเพื่อให้อยู่ในรูปแบบและพิจารณาความเหมาะสมต่อไป สำหรับผลที่ได้จากการทำสนทนากลุ่มและข้อมูลจากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจะช่วยทำให้รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะเป็นการยืนยันยืนยันความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของรูปแบบการบริหารจัดการของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก

2.4 สถิติและการวิเคราะห์ข้อมูล

ตามความมุ่งหมายข้อที่ 2 ผู้วิจัยนำผลที่ได้จากข้อ 2.3) ซึ่งมาจากความเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่เห็นว่าปัจจัยใดบ้างสมควรจะอยู่ในการสร้างร่างรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก ทำการหาค่าสหสัมพันธ์ (Correlation) (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. 2537: 82-92) ระหว่างปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก และนำมาสร้างแบบสอบถามเพื่อประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหาร ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 3 จำนวน 24 คน โดยผู้บริหารมีคุณสมบัติกำหนดดังนี้

3.1.1) เป็นผู้บริหาร ที่ดำรงตำแหน่ง อธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี ผู้ช่วยคณบดี ผู้อำนวยการสำนัก หรือ หัวหน้าสาขา และ

3.1.2) เป็นผู้ที่มีความรู้ ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถาบันอุดมศึกษาหรือในวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก โดยพิจารณาจากผลงานทางวิชาการ และประสบการณ์ในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้หรือผลงานอื่นที่เกี่ยวข้อง และ

3.1.3) มีประสบการณ์ในการทำงานเกี่ยวกับสถาบันอุดมศึกษาหรือในวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอกไม่น้อยกว่า 5 ปี

3.2 การสร้างเครื่องมือ และลักษณะของเครื่องมือ

นำปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก ในขั้นตอนที่ 2 มาสร้างแบบสอบถามเพื่อประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก และนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน (ภาคผนวก ข) ตรวจสอบคุณภาพโดยพิจารณาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและความสอดคล้องของข้อคำถาม ความชัดเจนและความเหมาะสมของภาษา พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะ ทำการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) ของข้อคำถามทุกข้อ โดยกำหนดเกณฑ์พิจารณาข้อคำถามที่มีค่าความสอดคล้อง (IOC) ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป (สุวิมล ติรภานนท์. 2549: 139) มาใช้เป็นข้อคำถามเพื่อศึกษาการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก และทำการปรับแก้ภาษาตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ แล้วนำเสนอต่อคณะกรรมการควบคุมปริญญาฯ ได้พิจารณา ได้ข้อคำถามจำนวนทั้งสิ้น 81 ข้อ (ภาคผนวก ฉ) เป็นแบบสอบถามปลายปิดโดยมีลักษณะแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับตามแบบของลิเคิร์ท (Likert's Rating Scale) (Likert. 1932: 1-55) และแบบสอบถามปลายเปิดเพื่อให้สามารถตอบหรือเขียนข้อเสนอแนะอื่นๆ เพิ่มเติม

สำหรับแบบสอบถามปลายปิดซึ่งได้กำหนดค่าน้ำหนักคะแนนตามระดับของความ คิดเห็น ดังนี้

5 หมายถึง ผู้บริหารวิทยาลัยเห็นว่ารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความเหมาะสม อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง ผู้บริหารวิทยาลัยเห็นว่ารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความเหมาะสม อยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง ผู้บริหารวิทยาลัยเห็นว่ารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มีความเหมาะสม อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง ผู้บริหารวิทยาลัยเห็นว่ารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มีความเหมาะสม อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง ผู้บริหารวิทยาลัยเห็นว่ารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มีความเหมาะสม อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ในการแปลความหมายค่าคะแนนเฉลี่ยดังนี้ (วิเชียร เกตุสิงห์. 2555: ออนไลน์)

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.50 - 5.00 หมายถึง ผู้บริหารวิทยาลัยเห็นว่ารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มีความเหมาะสม อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.50 - 4.49 หมายถึง ผู้บริหารวิทยาลัยเห็นว่ารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มีความเหมาะสม อยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.50 - 3.49 หมายถึง ผู้บริหารวิทยาลัยเห็นว่ารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มีความเหมาะสม อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.50 - 2.49 หมายถึง ผู้บริหารวิทยาลัยเห็นว่ารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มีความเหมาะสม อยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00 - 1.49 หมายถึง ผู้บริหารวิทยาลัยเห็นว่ารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มีความเหมาะสม อยู่ในระดับน้อยที่สุด

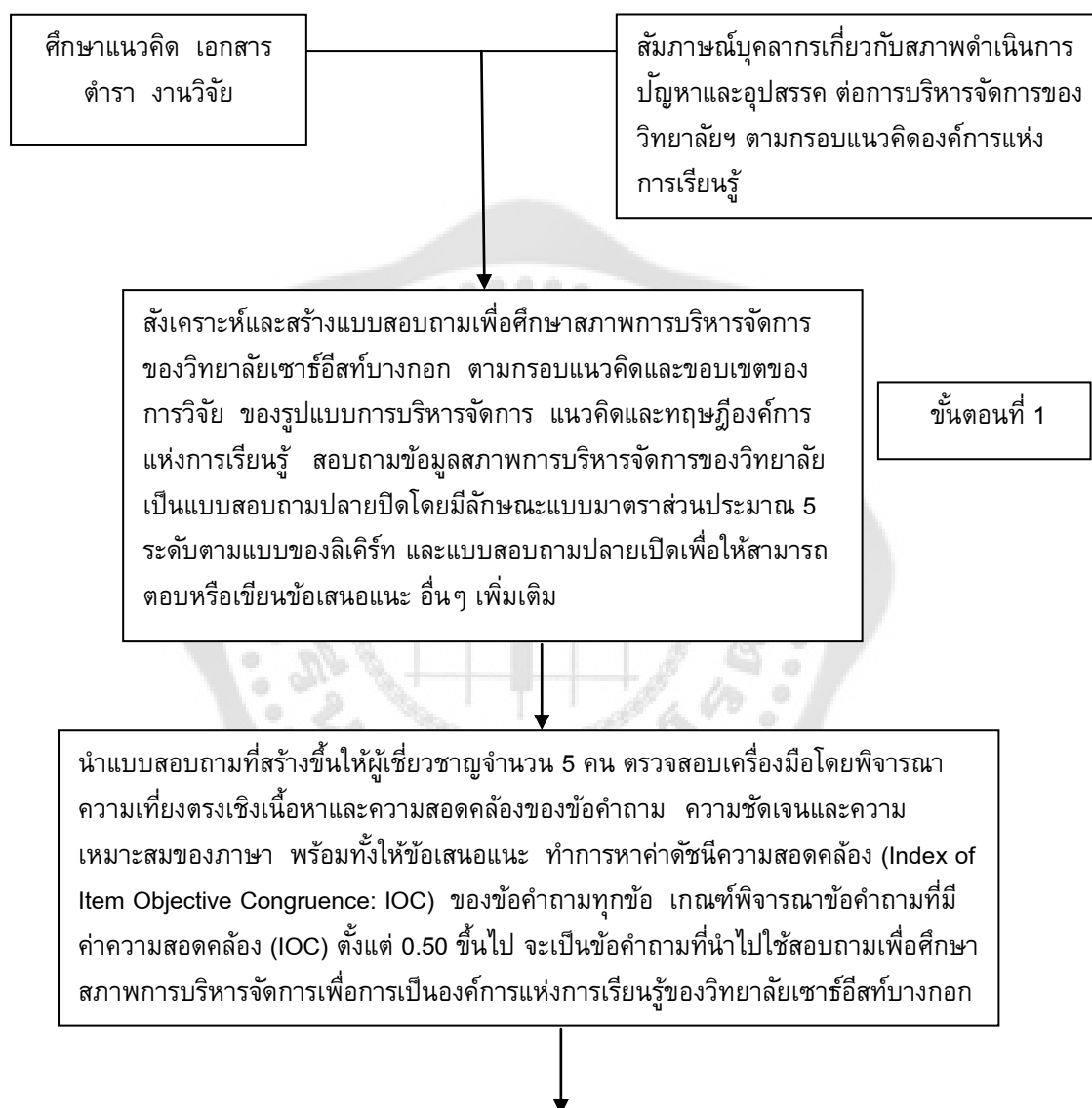
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล นำแบบสอบถามจากข้อ 3.2) ไปสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 3 ซึ่งเป็นผู้บริหาร จำนวน 24 คน โดยส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์จากอธิการบดีวิทยาลัยเซารัสท์บางกอกเพื่อขอความร่วมมือจากผู้บริหารภายในวิทยาลัย ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 3 จำนวน 24 คน ในการตอบแบบสอบถามเพื่อประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซารัสท์บางกอก

3.4 สถิติและการวิเคราะห์ข้อมูล

ตามความมุ่งหมายข้อที่ 3 ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากข้อ 3.3 คำนวณค่าเฉลี่ย (Mean) (Ferguson. 1981: 49) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) (Ferguson. 1981: 68) จากนั้นใช้การทดสอบที (One Sample t-test) โดยใช้ค่าเฉลี่ยซึ่งในที่นี้หมายถึงระดับคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นในข้อคำถาม จำแนกตามหัวข้อการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการของวิทยาลัยเซารัสท์บางกอก โดยทำการเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดที่มีระดับคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 ถ้าระดับคะแนนเฉลี่ยความเหมาะสมข้อคำถามสูงกว่าหรือเท่ากับเกณฑ์ที่กำหนดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ถือได้ว่ามีความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และถ้าระดับคะแนนเฉลี่ยความเหมาะสมในข้อคำถามต่ำกว่า

เกณฑ์ที่กำหนดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ถือได้ว่ายังไม่มีความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากการดำเนินการวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับ ดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 การดำเนินการวิจัยรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก

นำแบบสอบถามที่ผ่านผู้เชี่ยวชาญและปรับแก้ไขตามข้อเสนอแนะ นำไปทดลองใช้ (Try Out) กับ บุคลากรภายในวิทยาลัยเซาร์อีสท์บางกอกจำนวน 50 คน / หาค่าอำนาจจำแนก (Discrimination power) เป็นรายข้อด้วยการทดสอบที (Dependent sample t-test) / หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ (Reliability) โดยวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค โดยเลือกข้อคำถามที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มาใช้เป็นข้อคำถามเพื่อการวิจัย



นำผลที่ได้จากการทดลองใช้ (Try Out) ให้คณะกรรมการควบคุมปริญญาบัตรพิจารณา และ ปรับแก้ไขเนื้อหาของข้อคำถามให้มีความชัดเจนและเหมาะสม รวมทั้งให้ครอบคลุมกับ ประเด็นของการวิจัยยิ่งขึ้น เมื่อทำการปรับแก้ไขแบบสอบถามให้สมบูรณ์แล้วจึงนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 1 จำนวน 133 คน



ทดสอบค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง โดยการทดสอบที (One Sample t –test) จำแนกตามหัวข้อ สภาพการบริหารจัดการของวิทยาลัยเซาร์อีสท์บางกอก โดยทำการเปรียบเทียบกับเกณฑ์ ที่กำหนดมีค่าระดับคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 ถ้าระดับคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นในข้อคำถาม สูงกว่าหรือเท่ากับเกณฑ์ที่กำหนดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ถือได้ว่าข้อคำถามนั้นวิทยาลัยมี สภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และถ้าข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่า เกณฑ์ที่กำหนด จะถือว่าข้อคำถามนั้นวิทยาลัย มีสภาพการบริหารจัดการยังไม่เป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ และจะใช้เป็นข้อมูลในการสร้างร่างรูปแบบเพื่อปรับปรุงการบริหารจัดการให้เป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้



นำผลจากการศึกษาสภาพฯ มาดำเนินการวิเคราะห์ปัจจัย เพื่อหาปัจจัยการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาร์อีสท์บางกอก ด้วยวิธีปัจจัยหลัก โดยพิจารณาค่าไอเกน (Eigenvalue) เท่ากับหรือมากกว่า 1 ขึ้นไป และนำมาสร้างร่างรูปแบบบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของวิทยาลัยเซาร์อีสท์บางกอก



ภาพประกอบ 3 (ต่อ) การดำเนินการวิจัยรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาร์อีสท์บางกอก

สร้างแบบสัมภาษณ์เพื่อใช้ในการสนทนากลุ่ม โดยนำผลที่ได้ในการดำเนินงาน 1 ประกอบในการสนทนากลุ่ม เพื่อพิจารณาร่างรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่สร้างขึ้นและพัฒนาให้เป็นรูปแบบที่ครอบคลุมตามหลักการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และบริบทของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก

ขั้นตอนที่ 2

ประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก โดยสร้างแบบสอบถามประเมินความเหมาะสมของรูปแบบฯ / นำโดยให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน ตรวจสอบเครื่องมือโดยพิจารณาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและความสอดคล้องของข้อคำถาม ความชัดเจนและความเหมาะสมของภาษา พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะ ทำการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) ของข้อคำถามทุกข้อ เกณฑ์พิจารณาข้อคำถามที่มีค่าความสอดคล้อง (IOC) ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป จะเป็นข้อคำถามที่นำไปใช้สอบถามเพื่อศึกษาการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก จากนั้นนำสอบถามไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 3 ซึ่งเป็นผู้บริหาร จำนวน 24 คน

ขั้นตอนที่ 3

วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้อาศัยการทดสอบค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง โดยการทดสอบที (One Sample t –test) จำแนกตามหัวข้อรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก โดยทำการเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดมีระดับคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 ถ้าระดับคะแนนเฉลี่ยความเหมาะสมในข้อคำถามสูงกว่าหรือเท่ากับเกณฑ์ที่กำหนดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ถือได้ว่ามีความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก

ได้รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก

ภาพประกอบ 3 (ต่อ) การดำเนินการวิจัยรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กร
แห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ
วิทยาลัยเซาร็อส์ทบังกอก ผู้วิจัยขอนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เป็นที่เข้าใจตรงกันผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ต่างๆ ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

n	แทน	จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{x}$	แทน	ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean)
S.D.	แทน	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนน (Standard Deviation)
t	แทน	ค่าที่ใช้พิจารณาใน t-distribution
p	แทน	ค่าความน่าจะเป็นในการปฏิเสธสมมติฐาน
A1	แทน	ด้านองค์กร
A2	แทน	ด้านบุคลากร
x1	แทน	กลยุทธ์และนโยบาย การบริหาร (การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และ การคิดเชิงระบบ)
x2	แทน	ระบบปฏิบัติการ การแบ่งหน้าที่รับผิดชอบ การประสานงาน ร่วมมือปฏิบัติ (การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม)
x3	แทน	ค่านิยมร่วม สภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กร (แบบแผน ความคิดอ่าน)
x4	แทน	การฝึกฝนพัฒนาตนเอง (Personal Mastery)
x5	แทน	แบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models)
x6	แทน	การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)
y1	แทน	การมีวิสัยทัศน์
y2	แทน	กลยุทธ์และนโยบายในการทำงาน
y3	แทน	โครงสร้างและภาระงาน
y4	แทน	ระบบแบบแผนการคิด แก้ปัญหาเพื่อการบริหารและปฏิบัติการ
y5	แทน	ระบบการบริหารงาน
y6	แทน	ประวัติความเป็นมา ความรู้พื้นฐานความเชี่ยวชาญและความชำนาญ
y7	แทน	การเป็นที่ยอมรับและความสามารถทำงานร่วมกัน

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์และการแปลความหมายข้อมูล แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การศึกษาสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก โดยการสอบถามความคิดเห็นของบุคลากรภายในวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอกที่มีต่อประเด็นการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก จากนั้นวิเคราะห์ผลระดับคะแนนเฉลี่ยตามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับตามแบบของลิเคิร์ต (Likert's Rating Scale) และเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดระดับมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 โดยการทดสอบที (One sample t-test) ถ้าระดับคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นในข้อคำถามสูงกว่าหรือเท่ากับเกณฑ์ที่กำหนดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ถือได้ว่าข้อคำถามนั้นวิทยาลัยฯ มีสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และถ้าระดับคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นในข้อคำถามต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ถือได้ว่าวิทยาลัยฯ มีสภาพการบริหารจัดการยังไม่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากนั้นทำการวิเคราะห์จัดกลุ่มคำตอบความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของบุคลากรภายในวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก จากแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอกแล้วเสนอผลในรูปของการแจกแจงความถี่เพื่อใช้ประกอบการอภิปรายผล

ตอนที่ 2 การสนทนากลุ่มการวิเคราะห์รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

ตอนที่ 3 การประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอกที่ได้จากตอนที่ 2 และเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดมีระดับคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 ตามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับตามแบบของลิเคิร์ต (Likert's Rating Scale) ถ้าระดับคะแนนเฉลี่ยความเหมาะสมในข้อคำถามสูงกว่าหรือเท่ากับเกณฑ์ที่กำหนดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ถือได้ว่า มีความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก และถ้าระดับคะแนนเฉลี่ยความเหมาะสมในข้อคำถามต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด ถือได้ว่ายังไม่มี ความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลกระทำตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ผลการศึกษาศภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอกกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 110 คน และผลการเปรียบเทียบระดับคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นในข้อคำถามกับเกณฑ์ที่กำหนด ดังแสดงในตาราง 1 – 24

ตาราง 1 จำนวนของประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	ประชากร (คน)	ตัวอย่าง (คน)	ตัวอย่าง ที่เก็บจริง (คน)
กลุ่มที่ 1			
1. ผู้บริหาร	45	30	29
2. บุคลากรสายวิชาการ	63	42	36
3. บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ	37	25	15
4. เจ้าหน้าที่	55	36	30
รวม	200	133	110
กลุ่มที่ 2			
1. ผู้เชี่ยวชาญภายใน	5	5	5
2. ผู้เชี่ยวชาญภายนอก	4	4	4
รวม	9	9	9
กลุ่มที่ 3			
ผู้บริหาร	24	24	24
รวม	24	24	24
รวมทั้งหมด	233	166	143

จากตาราง 1 แสดงว่า กลุ่มประชากรที่ใช้ในการวิจัยจำนวน 233 คน กลุ่มตัวอย่างจำนวน 166 คน โดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม โดยกลุ่มที่ 1 มีกลุ่มตัวอย่างที่เก็บได้จริงจำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 82.27 สำหรับกลุ่มที่ 2 และ 3 มีกลุ่มตัวอย่างเท่ากับจำนวนที่กำหนด คิดเป็นร้อยละ 100.00

ตาราง 2 ข้อมูลทั่วไป แสดงจำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก

กลุ่มตัวอย่าง	จำนวน(คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 ชาย	39	35.45
1.2 หญิง	71	64.55
รวม	110	100.00

ตาราง 2 (ต่อ)

กลุ่มตัวอย่าง	จำนวน(คน)	ร้อยละ
2. สถานภาพการทำงาน		
2.1 ผู้บริหาร	29	26.36
2.2 บุคลากรสายวิชาการ	36	32.73
2.3 บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ	15	13.64
2.4 เจ้าหน้าที่	30	27.27
รวม	110	100.00
3. ตำแหน่งทางวิชาการ		
3.1 รองศาสตราจารย์	2	2.50
3.2 ผู้ช่วยศาสตราจารย์	2	2.50
3.3 ดร.	9	11.25
3.4 อาจารย์	67	83.75
รวม	80	100.00
4. ประสบการณ์การทำงานในวิทยาลัย		
เซาร์ฮีสท์บางกอก		
4.1 ต่ำกว่า 3 ปี	48	43.64
4.2 ตั้งแต่ 3 ปี ไม่ถึง 6 ปี	11	10.00
4.3 ตั้งแต่ 6 ปี ไม่ถึง 9 ปี	15	13.63
4.4 ตั้งแต่ 9 ปีขึ้นไป	36	32.73
รวม	110	100.00

จากตาราง 2 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง เมื่อพิจารณาสถานภาพการทำงานพบว่า ส่วนใหญ่เป็นบุคลากรสายวิชาการ มีตำแหน่งทางวิชาการเป็นอาจารย์มากที่สุด และบุคลากรส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานที่วิทยาลัยเซาร์ฮีสท์บางกอกต่ำกว่า 3 ปี

ตาราง 3 ผลการศึกษาสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัย
เซาธ์อีสท์บางกอก ค่าคะแนนเฉลี่ยของความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อสภาพการบริหาร
จัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก

ข้อคำถาม	บุคลากร ภายในวิทยาลัยฯ (n = 110)		ระดับการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้
	$\bar{x}$	S.D.	
1.ด้านองค์การ			
1.1 กลยุทธ์และนโยบาย การบริหาร (การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และ การคิดเชิงระบบ)	3.44	0.60	ปานกลาง
1.2 ระบบปฏิบัติการ การแบ่งหน้าที่ รับผิดชอบ การประสานงาน ร่วมมือปฏิบัติ (การเรียนรู้ร่วมกัน เป็นทีม)	3.39	0.68	ปานกลาง
1.3 ค่านิยมร่วม สภาพแวดล้อมและวัฒนธรรม องค์กร (แบบแผนความคิด อ่าน)	3.48	0.72	ปานกลาง
รวม	3.43	0.64	ปานกลาง
2. ด้านบุคลากร			
2.1 การฝึกฝนพัฒนาตนเอง (Personal Mastery)	3.77	0.60	มาก
2.2 แบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models)	3.91	0.62	มาก
2.3 การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)	3.76	0.65	มาก
รวม	3.81	0.61	มาก
รวม	3.62	0.56	มาก

จากตาราง 3 แสดงว่า บุคลากรเห็นว่าวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอกมีสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.62$, S.D.= 0.56) พิจารณารายด้านพบว่า ด้านองค์การอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.43$, S.D.= 0.64) ส่วนด้านบุคลากร อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.81$, S.D.= 0.61) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อ 1.1 1.2 1.3 ผู้ตอบเห็นว่าวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอกมีสภาพการบริหารจัดการด้านองค์การเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.44, 3.39, 3.48$ และ S.D.= 0.60, 0.68, 0.72 ตามลำดับ) และสำหรับข้อ 2.1 2.2 2.3 ผู้ตอบเห็นว่าวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอกมีสภาพการบริหารจัดการด้านองค์การเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.77, 3.91, 3.76$ และ S.D.= 0.60, 0.62, 0.65 ตามลำดับ)

ตาราง 4 ผลการศึกษาสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก ค่าคะแนนเฉลี่ยของความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก ด้านองค์การ หัวข้อกลยุทธ์ และนโยบาย การบริหาร (การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันและการคิดเชิงระบบ) เป็นรายข้อ

ข้อคำถาม	บุคลากร ภายในวิทยาลัยฯ (n = 110)		ระดับการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้
	$\bar{x}$	S.D.	
1 กลยุทธ์และนโยบาย การบริหาร (การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และการ คิดเชิงระบบ)			
1.1 การส่งเสริมให้บุคลากรมีวิสัยทัศน์ ของตนเอง	3.55	0.69	มาก
1.2 การส่งเสริมให้บุคลากรวิเคราะห์ โดยใช้ทักษะพื้นฐานความรู้ที่มีของ ตนเอง สำหรับการทำงานในปัจจุบัน	3.75	0.74	มาก
1.3 การสนับสนุนในการแสดงความ คิดเห็น	3.49	0.78	ปานกลาง
1.4 การส่งเสริมความสามารถในการ ฝึกคิดวางแผนอย่างเป็นระบบและ นำมาปฏิบัติได้จริง	3.53	0.75	มาก

ตาราง 4 (ต่อ)

ข้อคำถาม	บุคลากร ภายในวิทยาลัยฯ (n = 110)		ระดับการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้
	$\bar{x}$	S.D.	
1.5 นโยบายในการปฏิบัติงาน คิด วางแผนอย่างเป็นระบบ และมีขั้นตอน ชัดเจน	3.55	0.82	มาก
1.6 การส่งเสริมให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ในการปฏิบัติเพื่อเป้าหมายในอนาคต ขององค์กร	3.75	0.82	มาก
1.7 การเปิดเผยให้มีการเผยแพร่ วิสัยทัศน์ที่แสดงร่วมกัน	3.45	0.78	ปานกลาง
1.8 การส่งเสริมให้เกิดการยอมรับ วิสัยทัศน์และนำมาเป็นนโยบายหรือข้อ กำหนดให้บุคลากรปฏิบัติร่วมกัน	3.54	0.81	มาก
1.9 ส่งเสริมให้คิดอย่างมีสติ พิจารณาญาณในการทำงาน	3.68	0.76	มาก
1.10 การจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการ เรียนรู้	3.70	0.91	มาก
1.11 มีนโยบายสนับสนุนให้บุคลากร เรียนรู้ ค้นคว้า และพัฒนาตนเอง มีวิธีการจัดเก็บความรู้ที่เหมาะสม	3.58	0.87	มาก
1.12 การแสดงวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ของ ผู้บริหาร มีความเหมาะสมในการ ทำงาน	3.47	0.72	ปานกลาง
1.13 มีนโยบายสร้างขวัญ กำลังใจ แรงจูงใจในการทำงาน รักและศรัทธา องค์กร	3.21	1.08	ปานกลาง
1.14 สนับสนุนให้บุคลากรเกิดความ อยากรู้เพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งการ เรียนรู้	3.34	0.84	ปานกลาง

ตาราง 4 (ต่อ)

ข้อคำถาม	บุคลากร ภายในวิทยาลัยฯ (n = 110)		ระดับการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้
	$\bar{x}$	S.D.	
1.15 มีการให้รางวัลเพื่อสร้างขวัญ กำลังใจ เป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	3.05	1.00	ปานกลาง
1.16 มีนโยบายสนับสนุนให้เกิดการ เรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	3.55	0.92	มาก
1.17 บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมใน การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายของ องค์กร	3.17	0.99	ปานกลาง
1.18 ส่งเสริมให้ตระหนักถึง ความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้	3.52	0.90	มาก
1.19 การมีเครือข่าย ต่างองค์กรเพื่อ ช่วยเหลือในการปฏิบัติงาน	3.38	0.87	ปานกลาง
1.20 มีนโยบายให้ผู้บริหารมีบทบาท อย่างเต็มที่ในการสนับสนุนให้เกิดการ เรียนรู้	3.53	0.78	มาก
1.21 องค์กรมีแนวทางในการ ตรวจสอบความรู้ใหม่ของบุคลากร และ มีนโยบายนำความรู้ที่สร้างขึ้นใหม่นั้น ไปใช้ให้เกิดประโยชน์จริง	3.31	0.84	ปานกลาง
1.22 ระบบการประเมินผลการ ปฏิบัติงานที่มีความถูกต้องยุติธรรม และชัดเจน	3.17	0.88	ปานกลาง
1.23 มีการกำหนดโครงสร้าง ภาระงาน และ ขอบเขตการปฏิบัติงานอย่าง ชัดเจน	3.60	0.79	มาก

ตาราง 4 (ต่อ)

ข้อคำถาม	บุคลากร ภายในวิทยาลัยฯ (n = 110)		ระดับการเป็นองค์กรการ แห่งการเรียนรู้
	$\bar{x}$	S.D.	
1.24 แจ้งนโยบาย วัตถุประสงค์ ข้อ กำหนดการปฏิบัติงานให้บุคลากร ทราบอย่างชัดเจน	3.64	0.85	มาก
1.25 การกำหนดมาตรฐานการ ปฏิบัติงานตามตำแหน่งอย่างชัดเจน	3.44	0.87	ปานกลาง
1.26 หน่วยงานภายในองค์กรมีการ จัดระบบการทำงานอย่างเหมาะสม	3.49	0.81	ปานกลาง
1.27 มีหน่วยงานที่สนับสนุนทรัพยากร ที่เอื้อต่อการทำงานอย่างเพียงพอและ เหมาะสม	3.29	0.93	ปานกลาง
1.28 มีระบบการคัดเลือกบุคลากรอย่าง เหมาะสมและตรวจสอบได้	3.21	0.94	ปานกลาง
1.29 เปิดโอกาสให้กลุ่มทีมบุคลากรได้ วิเคราะห์และวางแผนตัดสินใจ แก้ปัญหาได้อย่างเต็มที่ และมีความ เหมาะสมกับองค์กร	3.28	0.88	ปานกลาง
1.30 มีผู้นำสนับสนุนและทุ่มเท พยายามให้องค์กรเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้	3.42	0.87	ปานกลาง
1.31 ผู้บังคับบัญชายอมรับฟังความ คิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา	3.41	0.93	ปานกลาง
1.32 ผู้บริหารสามารถบริหารความ ขัดแย้งของบุคลากรได้อย่างสร้างสรรค์	3.20	0.87	ปานกลาง
1.33 การบริหารองค์กรมีความ ยืดหยุ่น เปลี่ยนแปลงได้ตาม สถานการณ์	3.47	0.85	ปานกลาง

ตาราง 4 (ต่อ)

ข้อคำถาม	บุคลากร ภายในวิทยาลัยฯ (n = 110)		ระดับการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้
	$\bar{x}$	S.D.	
1.34 มีการบริหารงานแบบกระจายอำนาจ แบ่งหน้าที่ให้รับผิดชอบ และให้อำนาจในการตัดสินใจ	3.47	0.83	ปานกลาง
1.35 ผู้บริหารมีการมอบอำนาจการบริหารงานเป็นลำดับขั้นอย่างเหมาะสม	3.56	0.72	มาก
1.36 จัดกิจกรรมที่เสริมความภาคภูมิใจในองค์กร	3.32	0.87	ปานกลาง
1.37 ส่งเสริมให้คิดแก้ปัญหาในมุมมองที่หลากหลายที่เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์	3.33	0.77	ปานกลาง
1.38 เสริมทักษะให้บุคลากรได้คิดและวิเคราะห์งานโดยอาศัยข้อมูลที่มีอยู่	3.41	0.75	ปานกลาง
1.39 การจัดสรรงบประมาณประจำปีเหมาะสมกับการดำเนินการของหน่วยงานและองค์กร	3.30	0.89	ปานกลาง
1.40 มีงบประมาณสำหรับพัฒนาความรู้ของบุคลากรอย่างเพียงพอ	3.24	0.95	ปานกลาง
รวม	3.44	0.60	ปานกลาง

จากตาราง 4 แสดงว่า ผู้ตอบเห็นว่าวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอกมีสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านองค์กร หัวข้อ กลยุทธ์และนโยบาย การบริหาร(การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และการคิดเชิงระบบ) โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.44$, S.D.= 0.60) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อ 1.2 1.6 1.9 และ 1.10 ผู้ตอบเห็นว่าวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอกมีสภาพการบริหารจัดการด้านองค์กรเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.75, 3.75, 3.68, 3.70$ และ S.D.= 0.74, 0.82, 0.76, 0.91 ตามลำดับ) ส่วนข้อ 1.13 1.15 1.17 1.21 1.22 1.27 1.28 1.29 1.32 1.36 1.37 1.39 และ 1.40 ผู้ตอบเห็นว่าวิทยาลัย

เชาธ์อีส์ท์บางกอกมีสภาพการบริหารจัดการด้านองค์การเพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x}$ = 3.21, 3.05, 3.17, 3.31, 3.17, 3.29, 3.21, 3.30, 3.24 และ S.D.= 1.08, 1.00, 0.99, 0.84, 0.88, 0.93, 0.94, 0.89, 0.94 ตามลำดับ)

ตาราง 5 ผลการศึกษาสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัย
เชาธ์อีส์ท์บางกอก ค่าคะแนนเฉลี่ยของความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเชาธ์อีส์ท์บางกอก ด้านองค์การ
หัวข้อระบบปฏิบัติการ การแบ่งหน้าที่รับผิดชอบ การประสานงานร่วมมือปฏิบัติ
(การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม) หัวข้อย่อย การแบ่งหน้าที่รับผิดชอบ การประสานงานร่วมมือ
ปฏิบัติ (การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม) เป็นรายชื่อ

ข้อคำถาม	บุคลากร ภายในวิทยาลัยฯ (n = 110)		ระดับการเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้
	$\bar{x}$	S.D.	
2 ระบบปฏิบัติการ การแบ่งหน้าที่ รับผิดชอบ การประสานงานร่วมมือ ปฏิบัติ (การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม)			
2.1 การแบ่งหน้าที่รับผิดชอบ การ ประสานงานร่วมมือปฏิบัติ (การ เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม)			
2.1.1 มีระเบียบในการทำงานให้ บุคลากรทราบอย่างชัดเจน	3.64	0.80	มาก
2.1.2 การส่งเสริมให้มีการพูดคุย แก้ปัญหาต่างๆ ร่วมกัน	3.43	0.86	ปานกลาง
2.1.3 การส่งเสริมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ภายในหน่วยงานและ ระหว่างหน่วยงาน	3.26	0.88	ปานกลาง
2.1.4 มีระบบสนับสนุน กระตุ้นการ ทำงานเป็นทีม	3.42	0.88	ปานกลาง
2.1.5 การสนับสนุนให้เกิดการสื่อสาร พูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็น	3.31	0.82	ปานกลาง

ตาราง 5 (ต่อ)

ข้อคำถาม	บุคลากร ภายในวิทยาลัยฯ (n = 110)		ระดับการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้
	$\bar{x}$	S.D.	
2.1.6 ให้โอกาสในการเรียนรู้การปฏิบัติงานจากเพื่อนหรือบุคลากรอื่น	3.54	0.72	มาก
2.1.7 การสนับสนุนให้รับฟังและยอมรับความคิดเห็นของผู้ร่วมงานคนอื่น	3.57	0.76	มาก
2.1.8 มีนโยบายให้วางแผน ประชุม และ ระดมความคิดร่วมกันเพื่อแก้ปัญหาอย่างสม่ำเสมอ	3.47	0.78	ปานกลาง
2.1.9 การส่งเสริมให้มีเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ ระหว่างบุคลากร หรือเครือข่ายขององค์กร	3.32	0.97	ปานกลาง
2.1.10 เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นโดยไม่มีภาวะกดดัน	3.01	1.09	ปานกลาง
2.1.11 ขั้นตอนการประสานงานระหว่างหน่วยงานใช้เวลาไม่นาน	3.31	0.86	ปานกลาง
2.1.12 มีกิจกรรมที่เสริมให้บุคลากรทำงานร่วมกัน แลกเปลี่ยนความเห็นซึ่งกันและกัน	3.28	0.92	ปานกลาง
2.1.13 กระจายงานให้บุคลากรทุกคนได้มีส่วนร่วมในการรับผิดชอบ	3.52	0.94	มาก
2.1.14 รูปแบบการประสานงานการทำงานไม่มีความซ้ำซ้อน	3.39	0.86	ปานกลาง
2.1.15 มีระบบการบริหารจัดการข้อมูลความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคลากรในองค์กร	3.34	0.90	ปานกลาง

ตาราง 5 (ต่อ)

ข้อคำถาม	บุคลากร ภายในวิทยาลัยฯ (n = 110)		ระดับการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้
	$\bar{x}$	S.D.	
2.1.16 มีการรวมกลุ่มแต่ละหน่วยงาน เพื่อนำแนวความคิดที่สังเคราะห์ของ กลุ่มมาปฏิบัติงานจริง	3.29	0.93	ปานกลาง
2.1.17 ผู้บริหารและบุคลากรมีส่วนร่วม ในการสร้างให้เกิดการเรียนรู้	3.42	0.87	ปานกลาง
รวม	3.38	0.68	ปานกลาง

จากตาราง 5 แสดงว่า ผู้ตอบเห็นว่าวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอกมีสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านองค์การ หัวข้อ ด้านระบบปฏิบัติการ การแบ่งหน้าที่รับผิดชอบ การประสานงานร่วมมือปฏิบัติ (การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม) หัวข้อย่อย การแบ่งหน้าที่รับผิดชอบ การประสานงานร่วมมือปฏิบัติ (การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม)โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.38$, S.D.= 0.68) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อ 2.1.3 2.1.5 2.1.10 2.1.11 2.1.12 และ 2.1.16 ผู้ตอบเห็นว่าวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอกมีสภาพการบริหารจัดการด้านองค์การเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.26, 3.31, 3.01, 3.31, 3.28, 3.29$ และ S.D.= 0.88, 0.82, 1.09, 0.86, 0.92, 0.93 ตามลำดับ)

ตาราง 6 ผลการศึกษาสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัย
เซาธ์อีสท์บางกอก ค่าคะแนนเฉลี่ยของความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อสภาพการบริหาร
จัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก ด้านองค์การ
หัวข้อระบบปฏิบัติการ การแบ่งหน้าที่รับผิดชอบ การประสานงานร่วมมือปฏิบัติ
(การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม) หัวข้อย่อย เทคโนโลยี(การแสวงหาความรู้ และการจัดเก็บ
และถ่ายทอดความรู้) เป็นรายชื่อ

ข้อคำถาม	บุคลากร ภายในวิทยาลัยฯ (n = 110)		ระดับการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้
	$\bar{x}$	S.D.	
2 ระบบปฏิบัติการ การแบ่งหน้าที่ รับผิดชอบ การประสานงานร่วมมือ ปฏิบัติ (การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม)			
2.2เทคโนโลยี(การแสวงหาความรู้ และการจัดเก็บและถ่ายทอด ความรู้)			
2.2.1 การส่งเสริมนำความรู้ใหม่มา บูรณาการกับเทคโนโลยีที่มีในองค์กร เพื่อใช้ในการทำงาน	3.37	0.79	ปานกลาง
2.2.2 สนับสนุนการใช้เทคโนโลยี สร้างสรรค์งานใหม่	3.36	0.89	ปานกลาง
2.2.3 การสร้างความตระหนักถึงการ เรียนรู้ต้องเป็นไปอย่างต่อเนื่อง	3.43	0.77	ปานกลาง
2.2.4 การส่งเสริมบุคลากรให้คิด ทบทวน พัฒนาทักษะการทำงานโดย ใช้อาศัยประสบการณ์ในอดีตมาช่วย ปรับใช้ในการทำงาน	3.47	0.88	ปานกลาง
2.2.5 การสร้างนโยบายสนับสนุนให้ บุคลากรมีการเรียนรู้สู่ความเป็นเลิศ	3.50	0.90	มาก
2.2.6 องค์การส่งเสริมให้บุคลากรเกิด ความคิดสร้างสรรค์	3.36	0.90	ปานกลาง

ตาราง 6 (ต่อ)

ข้อคำถาม	บุคลากร ภายในวิทยาลัยฯ (n = 110)		ระดับการเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้
	$\bar{x}$	S.D.	
2.2.7 องค์การมีการพัฒนารูปแบบของ การสื่อสารโดยใช้เทคโนโลยีอันทันสมัย เพื่อใช้ในการสื่อสารภายในองค์การให้ ดียิ่งขึ้น	3.41	0.91	ปานกลาง
2.2.8 มีระบบการแบ่งปันความรู้ และ ส่งเสริมการเรียนรู้อย่างชัดเจน	3.25	0.87	ปานกลาง
2.2.9 สนับสนุนวิธีการทำงานเป็นทีมที่ ทำให้เกิดการเรียนรู้ การถ่ายโอน ประสบการณ์เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ ต่อองค์การ	3.42	0.88	ปานกลาง
2.2.10 ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้ คิดค้นสิ่งใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อ องค์การ	3.47	0.91	ปานกลาง
2.2.11 ผู้บังคับบัญชาทำหน้าที่เป็นพี่ เลี้ยงและเป็นแบบอย่างที่ดีในการ ทำงาน	3.46	0.93	ปานกลาง
2.2.12 มีระบบจัดเก็บข้อมูลที่ใช้ใน องค์การเป็นอย่างดี	3.22	0.89	ปานกลาง
2.2.13 การใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์เพื่อใช้ ในการติดต่อสื่อสารอย่างมี ประสิทธิภาพ	3.42	0.97	ปานกลาง
2.2.14 บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูล ที่ต้องการค้นคว้าโดยใช้เทคโนโลยีมา ช่วยในการปฏิบัติงาน	3.53	0.83	มาก

ตาราง 6 (ต่อ)

ข้อคำถาม	บุคลากร ภายในวิทยาลัยฯ (n = 110)		ระดับการเป็นองค์กรการ แห่งการเรียนรู้
	$\bar{x}$	S.D.	
2.2.15 องค์การสนับสนุนให้บุคลากรเข้าถึงข้อมูลขององค์การได้อย่างอิสระทางอินเทอร์เน็ต อินเทอร์เน็ต หรืออนุญาตให้ดูข้อมูลเฉพาะเป็นกรณี	3.69	0.86	มาก
2.2.16 มีเทคโนโลยีทันสมัยในการรองรับจัดเก็บข้อมูล	3.42	0.90	ปานกลาง
2.2.17 จัดหาเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการเรียนรู้	3.40	0.91	ปานกลาง
2.2.18 มีโครงการฝึกอบรมบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	3.44	1.00	ปานกลาง
2.2.19 เปิดโอกาสให้จัดทีมแข่งขันสร้างผลงานที่มีประโยชน์แก่องค์การ	3.10	1.07	ปานกลาง
2.2.20 มีเวทีหรือกิจกรรมสร้างสรรค์ชิ้นงานใหม่ร่วมกัน	3.03	1.01	ปานกลาง
2.2.21 จัดแหล่งเรียนรู้และสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการเรียนรู้	3.36	0.89	ปานกลาง
รวม	3.39	0.72	ปานกลาง

จากตาราง 6 แสดงว่า ผู้ตอบเห็นว่าวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอกมีสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านองค์การ หัวข้อ ด้านระบบปฏิบัติการ การแบ่งหน้าที่รับผิดชอบ การประสานงานร่วมมือปฏิบัติ (การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม) หัวข้อย่อย เทคโนโลยี (การแสวงหาความรู้และการจัดเก็บและถ่ายทอดความรู้) โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.39$, S.D.= 0.72) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อ 2.2.15 ผู้ตอบเห็นว่าวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอกมีสภาพการบริหารจัดการด้านองค์การเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.69$ และ S.D.= 0.86) สำหรับข้อ 2.2.8 2.2.12 2.2.19 และ 2.2.20 ผู้ตอบเห็นว่าวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอกมีสภาพการบริหารจัดการด้านองค์การเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.25, 3.22, 3.10, 3.03$ และ S.D.= 0.87, 0.89, 1.07, 1.01 ตามลำดับ)

ตาราง 7 ผลการศึกษาสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัย
เซาธ์อีสท์บางกอก ค่าคะแนนเฉลี่ยของความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อสภาพการบริหาร
จัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก ด้านองค์การ
หัวข้อสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์การ (แบบแผนความคิดอ่าน) เป็นรายชื่อ

ข้อคำถาม	บุคลากร ภายในวิทยาลัยฯ (n = 110)		ระดับการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้
	$\bar{x}$	S.D.	
3.ค่านิยมร่วม			
สภาพแวดล้อมและวัฒนธรรม			
องค์การ(แบบแผนความคิดอ่าน)			
3.1 การทำงานมีบรรยากาศที่เป็นมิตร เอื้ออาทร ไว้วางใจซึ่งกันและกัน	3.65	0.85	มาก
3.2 การส่งเสริมให้คำนึงถึงเป้าหมาย และตระหนักถึงการทำงานเพื่อให้ องค์การไปสู่เป้าหมายที่วางไว้	3.71	0.77	มาก
3.3 การสร้างบรรยากาศที่ก่อให้เกิด การเรียนรู้ร่วมกันอย่างเปิดเผย	3.50	0.89	มาก
3.4 การฝึกให้คิด มีสติทบทวน อย่างมี เหตุผลเมื่อเกิดปัญหาที่ขัดแย้งภายใต้ บรรยากาศต่างๆ	3.55	0.77	มาก
3.5 การมีวัฒนธรรมการทำงานและการ เรียนรู้ร่วมกัน	3.63	0.82	มาก
3.6 องค์การให้โอกาสกับบุคลากรได้ คิดวางแผนและทำงานตามถนัดอย่าง เต็มศักยภาพและสมรรถนะของตนเอง	3.51	0.87	มาก
3.7 ผู้บริหารและบุคลากรมีส่วนร่วมใน การให้เกิดการเรียนรู้	3.49	0.85	ปานกลาง
3.8 องค์การมีการให้รางวัลเพื่อเป็น ขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรหรือ ทีมงานที่สร้างความรู้ใหม่ให้กับ องค์การ	3.06	1.05	ปานกลาง

ตาราง 7 (ต่อ)

ข้อคำถาม	บุคลากร ภายในวิทยาลัยฯ (n = 110)		ระดับการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้
	$\bar{x}$	S.D.	
3.9 ส่งเสริมการยอมรับความสามารถ ของผู้อื่น	3.34	0.91	ปานกลาง
3.10 มีนโยบายแนวทางสร้างความ ไว้วางใจในองค์กร	3.30	0.85	ปานกลาง
3.11 ส่งเสริมแนวคิดให้คำนึงถึง ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน	3.65	0.90	มาก
3.12 สนับสนุนให้สามารถแสดง ความคิดเห็น แนวคิดใหม่ในการปรับปรุง วิธีการปฏิบัติงานในเชิงสร้างสรรค์	3.42	0.88	ปานกลาง
3.13 การสร้างความเข้าใจและแจ้ง บุคลากรเกี่ยวกับความสำเร็จของ องค์กรว่าเป็นภาระงานของทุกคน	3.65	0.90	มาก
3.14 มีการให้กำลังใจเมื่อบุคลากรมี การทำงานผิดพลาด	3.12	1.10	ปานกลาง
3.15 สร้างวัฒนธรรมการใฝ่เรียน ใฝ่รู้	3.47	0.96	ปานกลาง
3.16 ส่งเสริมให้คนในองค์กรรักและมี ความสามัคคี	3.49	0.99	ปานกลาง
3.17 ส่งเสริมให้จงรักภักดีต่อองค์กร	3.66	0.99	มาก
รวม	3.48	0.72	ปานกลาง

จากตาราง 7 แสดงว่า ผู้ตอบเห็นว่าวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอกมีสภาพการบริหารจัดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านองค์กร หัวข้อ สภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กร (แบบแผนความคิดอ่าน) โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.48$, S.D.= 0.72) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อ 3.2 ผู้ตอบเห็นว่าวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอกมีสภาพการบริหารจัดการด้านองค์กรเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.71$, S.D.= 0.77) ส่วนข้อ 3.8 3.10 และ 3.14 ผู้ตอบเห็นว่าวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอกมีสภาพการบริหารจัดการด้านองค์กรเพื่อการเป็น

องค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง ($\bar{x}$ = 3.06, 3.30, 3.12 และ S.D.= 1.05, 0.85, 1.10 ตามลำดับ)

ตาราง 8 ผลการศึกษาศาภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัย
เซาธ์อีสท์บางกอก ค่าคะแนนเฉลี่ยของความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อสภาพการบริหาร
จัดการเพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก ด้านบุคลากร
หัวข้อ การฝึกฝนพัฒนาตนเอง หัวข้อย่อย การแสวงหาความรู้ เป็นรายชื่อ

ข้อคำถาม	บุคลากร ภายในวิทยาลัยฯ (n = 110)		ระดับการเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้
	$\bar{x}$	S.D.	
●การฝึกฝนพัฒนาตนเอง (Personal Mastery)			
1. การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition)			
1.1 มีการแสวงหาความรู้ใหม่เพื่อพัฒนาตนเองให้ทันสมัยอย่างต่อเนื่อง	3.92	0.73	มาก
1.2 สร้างแรงกระตุ้นและตระหนักในการเรียนรู้ตลอดเวลา	3.83	0.75	มาก
1.3 สร้างบรรยากาศหรือสิ่งแวดล้อมที่ทำให้ตนเองเกิดความกระตือรือร้นในการค้นคว้าหาความรู้ และ การทบทวนความรู้ตลอดเวลาจนสร้างเป็นนิสัยหรือพฤติกรรมที่ดี	3.89	0.77	5.16
1.4 มีใจยอมรับและพร้อมในการเรียนรู้และการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง	3.96	0.77	6.20
1.5 ทราบภาระหน้าที่การทำงานที่ชัดเจนของตนเอง และวิธีการเรียนรู้งาน และวิธีการวางแผนในการทำงาน	3.78	0.83	3.52
1.6 มีวิธีการเรียนรู้ด้วยตนเอง ที่ทันต่อสถานการณ์ และความสามารถปรับตัวในการทำงาน	3.89	0.68	5.85

ตาราง 8 (ต่อ)

ข้อคำถาม	บุคลากร ภายในวิทยาลัยฯ (n = 110)		ระดับการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้
	$\bar{x}$	S.D.	
1.7 มีแนวทาง นโยบายการปฏิบัติงาน ของตนเองที่ทำให้เกิดการพัฒนาเพื่อ ความก้าวหน้าในอนาคต	3.92	0.77	มาก
1.8 เข้าร่วมโครงการฝึกอบรม เพิ่ม ความรู้ทักษะใหม่ที่เป็นต่อการ ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	3.90	0.79	มาก
1.9 มีความสนใจในการแสวงหาความรู้ ทั้งในและนอกองค์กรเพื่อนำมาใช้ใน การทำงาน	3.97	0.82	มาก
1.10 รักการค้นคว้าหาความรู้ และ มุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จ	3.93	0.78	มาก
1.11 มีการค้นคว้าแนะนำหาวิธีการ ใหม่ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพความรู้ให้ มากขึ้น	3.99	0.74	มาก
รวม	3.91	0.62	มาก

จากตาราง 8 แสดงว่า ผู้ตอบเห็นว่าวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอกมีสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านบุคลากร หัวข้อ การฝึกฝนพัฒนาตนเอง หัวข้อย่อย การแสวงหาความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.91$, S.D.= 0.62) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อคำถามทุกข้อ ผู้ตอบเห็นว่าวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอกมีสภาพการบริหารจัดการด้านบุคลากรเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก

ตาราง 9 ผลการศึกษาศาภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัย
เซาธ์อีสท์บางกอก ค่าคะแนนเฉลี่ยของความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อสภาพการบริหาร
จัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก ด้านบุคลากร
หัวข้อ การฝึกฝนพัฒนาตนเอง หัวข้อย่อย การสร้างความรู้ เป็นรายข้อ

ข้อคำถาม	บุคลากร ภายในวิทยาลัยฯ (n = 110)		ระดับการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้
	$\bar{x}$	S.D.	
●การฝึกฝนพัฒนาตนเอง (Personal Mastery)			
2. การสร้างความรู้ (Knowledge Creation)			
2.1 จัดบรรยากาศการทำงานที่แสดง ความสามารถของตนเองในการ สร้างสรรค์งานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ	3.72	0.78	มาก
2.2 ได้มีโอกาสให้แสดงผลงานที่คิด สร้างสรรค์ของตนเอง	3.30	0.94	ปานกลาง
2.3 แนะนำความคิดใหม่ๆให้กับ บุคลากรอื่นได้รับทราบเพื่อพัฒนาให้ เกิดสิ่งใหม่ในการทำงาน	3.65	0.92	มาก
2.4 มีการใช้งานวิจัย บทวิเคราะห์ หรือ เอกสารทางวิชาการ ประกอบการสร้าง ผลงานการเรียนรู้ใหม่	3.45	0.97	ปานกลาง
รวม	3.53	0.74	มาก

จากตาราง 9 แสดงว่า ผู้ตอบเห็นว่าวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอกมีสภาพการบริหารจัดการ
เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านบุคลากร หัวข้อ การฝึกฝนพัฒนาตนเอง หัวข้อย่อย การสร้าง
ความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.53$, S.D.= 0.74) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อ 2.1
ผู้ตอบเห็นว่าวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอกมีสภาพการบริหารจัดการด้านบุคลากรเพื่อการเป็นองค์กร
แห่งการเรียนรู้ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.72$, S.D.= 0.78) ส่วนข้อ 2.2 ผู้ตอบเห็นว่าวิทยาลัยเซาธ์
อีสท์บางกอกมีสภาพการบริหารจัดการด้านบุคลากรเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับ
ปานกลาง ($\bar{x} = 3.30$, S.D.= 0.94) ส่วนข้อ 2.3 ผู้ตอบเห็นว่าวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอกมี

สภาพการบริหารจัดการด้านบุคลากรเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.65$, S.D.= 0.92) และ ข้อ 2.4 ผู้ตอบเห็นว่าวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอกมีสภาพการบริหารจัดการด้านบุคลากรเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.45$, S.D.= 0.97)

ตาราง 10 ผลการศึกษาสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก ค่าคะแนนเฉลี่ยของความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก ด้านบุคลากร หัวข้อ การฝึกฝนพัฒนาตนเอง หัวข้อย่อย การจัดเก็บและค้นคืนความรู้ เป็นรายชื่อ

ข้อคำถาม	บุคลากร ภายในวิทยาลัยฯ (n = 110)		ระดับการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้
	$\bar{x}$	S.D.	
●การฝึกฝนพัฒนาตนเอง (Personal Mastery)			
3. การจัดเก็บและค้นคืนความรู้ (Knowledge Storage and Retrieval)			
3.1 จัดระบบฐานข้อมูลของตนเองและ แนะนำให้บุคลากรอื่นเข้าถึงข้อมูล และนำความรู้ที่มีของตนเอง และ องค์กรไปสร้างประโยชน์ได้	3.46	0.88	ปานกลาง
3.2 มีระบบจัดเก็บข้อมูลที่สะดวกต่อ การสืบค้น	3.51	0.87	มาก
3.3 เข้าร่วมฝึกอบรมเพื่อให้มี ความสามารถในการค้นหาข้อมูลได้ หลายรูปแบบ	3.58	0.87	มาก
3.4 หมั่นค้นคว้าข้อมูลจากแหล่งต่างๆ เพื่อใช้ข้อมูลประกอบในการตัดสินใจใน การทำงานหรือศึกษาต่อ	3.74	0.84	มาก
รวม	3.57	0.75	มาก

จากตาราง 10 แสดงว่า ผู้ตอบเห็นว่าวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอกมีสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านบุคลากร หัวข้อ การฝึกฝนพัฒนาตนเอง หัวข้อย่อย การจัดเก็บและค้นคืนความรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.57$, S.D.= 0.75) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อ 3.4 ผู้ตอบเห็นว่าวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอกมีสภาพการบริหารจัดการด้านบุคลากรเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.74$, S.D.= 0.84) ส่วนข้อ 3.1 ผู้ตอบเห็นว่าวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอกมีสภาพการบริหารจัดการด้านบุคลากรเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.46$, S.D.= 0.88) ข้อ 3.2 และ 3.3 ผู้ตอบเห็นว่าวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอกมีสภาพการบริหารจัดการด้านบุคลากรเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.51, 3.58$ และ S.D.= 0.87, 0.87 ตามลำดับ)

ตาราง 11 ผลการศึกษาสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก ค่าคะแนนเฉลี่ยของความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก ด้านบุคลากร หัวข้อการฝึกฝนพัฒนาตนเอง หัวข้อย่อย การถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์ เป็นรายข้อ

ข้อคำถาม	บุคลากร ภายในวิทยาลัยฯ (n = 110)		ระดับการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้
	$\bar{x}$	S.D.	
●การฝึกฝนพัฒนาตนเอง (Personal Mastery)			
4. การถ่ายทอดความรู้และการใช้ ประโยชน์ (Knowledge Transfer and Dissemination)			
4.1 มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้งาน ระหว่างหน่วยงาน หรือกลุ่มเครือข่าย	3.43	0.88	ปานกลาง
4.2 เข้าร่วมกลุ่มโดยวิธีแลกเปลี่ยน เรียนรู้ร่วมกันและใช้เทคโนโลยีเพื่อ ความสะดวกรวดเร็ว	3.52	0.85	มาก
4.3 เป็นสมาชิกที่สามารถเชื่อมโยง ข้อมูลความรู้จากสื่อต่างๆที่มีอยู่ใน องค์กรหรือเครือข่าย	3.49	0.84	ปานกลาง

ตาราง 11 (ต่อ)

ข้อคำถาม	บุคลากร ภายในวิทยาลัยฯ (n = 110)		ระดับการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้
	$\bar{x}$	S.D.	
4.4 หมั่นฝึกฝน และมีความสามารถใน สอนและถ่ายทอดความรู้ที่มีของตนเอง ให้กับผู้ที่ต้องการได้อย่างเข้าใจ	3.69	0.75	มาก
รวม	3.53	0.72	มาก

จากตาราง 11 แสดงว่า ผู้ตอบเห็นว่าวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอกมีสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านบุคลากร หัวข้อ การฝึกฝนพัฒนาตนเอง หัวข้อย่อย การถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.53$, S.D.= 0.72) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อ 4.4 ผู้ตอบเห็นว่าวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอกมีสภาพการบริหารจัดการด้านบุคลากรเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.69$, S.D.= 0.75) ส่วนข้อ 4.1 และ 4.3 ผู้ตอบเห็นว่าวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอกมีสภาพการบริหารจัดการด้านบุคลากรเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.43, 3.49$ และ S.D.= 0.88, 0.84) และ ข้อ 4.2 ผู้ตอบเห็นว่าวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอกมีสภาพการบริหารจัดการด้านบุคลากรเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.52$, S.D.= 0.85)

ตาราง 12 ผลการศึกษาศาภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัย
เซาธ์อีสท์บางกอก ค่าคะแนนเฉลี่ยของความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อสภาพการบริหาร
จัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก ด้านบุคลากร
หัวข้อ แบบแผนความคิดอ่าน เป็นรายชื่อ

ข้อคำถาม	บุคลากร ภายในวิทยาลัยฯ (n = 110)		ระดับการเป็นองค์กรการ แห่งการเรียนรู้
	$\bar{x}$	S.D.	
● แบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models)			
1. มีความสามารถเปลี่ยนแปลงภาวะ ความกดดันให้เป็นพลังในการทำงาน	3.71	0.83	มาก
2. มีความมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อให้ได้ ในสิ่งที่หวังให้เกิดเป็นจริง	3.87	0.78	มาก
3. จัดบรรยากาศสร้างแรงบันดาลใจใน การที่จะพยายามทำงานยากให้เกิด ความสำเร็จด้วยตนเอง	3.89	0.82	มาก
4. มีความคิดในเชิงบวกในการทำงาน	3.90	0.79	มาก
5. มีใจยอมรับข้อผิดพลาดแล้วนำมา ปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นตลอดเวลา	3.98	0.77	มาก
6. มีมุมมองแนวคิดที่กว้างและ หลากหลายยอมรับสิ่งที่เห็นด้วยและ ขัดแย้งกับแนวทางของตนเอง	3.92	0.73	5.84
7. มีความเข้าใจในระบบการทำงาน ขององค์กร	3.83	0.74	4.62
8. มีจิตใจที่มุ่งมั่นในการใฝ่เรียนรู้	3.99	0.74	6.86
9. มีความกระตือรือร้นและยอมรับฟัง ความคิดเห็นของผู้อื่น	4.03	0.71	7.66
10. มีความสามารถในการปรับตัวใน ทุกสถานการณ์เพื่อให้เกิดความสำเร็จ	3.96	0.74	6.41

ตาราง 12 (ต่อ)

ข้อคำถาม	บุคลากร ภายในวิทยาลัยฯ (n = 110)		ระดับการเป็นองค์กรการ แห่งการเรียนรู้
	$\bar{x}$	S.D.	
11มีความสามารถคิด วิเคราะห์ ปรับเปลี่ยนมุมมองได้ด้วยตนเอง	3.90	0.69	มาก
12. มีความกล้าคิดกล้าทำสิ่งใหม่	3.91	0.80	มาก
13. ฝึกฝนให้มีทักษะในการทำงานและ สามารถประยุกต์การทำงานแบบต่างๆ ได้	4.01	0.78	มาก
14. ส่งเสริมในการฟัง การพูด เปิดใจ ยอมรับความคิดของผู้อื่น	3.97	0.81	มาก
15. จัดระบบให้บุคลากรมีความเข้าใจ ในภาระงานของตนเองและของผู้อื่น	3.73	0.70	มาก
รวม	3.91	0.62	มาก

จากตาราง 12 แสดงว่า ผู้ตอบเห็นว่าวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอกมีสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านบุคลากร หัวข้อ แบบแผนความคิดอ่าน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.91$, S.D.= 0.62) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อคำถามทุกข้อ ผู้ตอบเห็นว่าวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอกมีสภาพการบริหารจัดการด้านบุคลากรเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก

ตาราง 13 ผลการศึกษาศาภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัย
เซาธ์อีสท์บางกอก ค่าคะแนนเฉลี่ยของความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อสภาพการบริหาร
จัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก ด้านบุคลากร
หัวข้อ การคิดเชิงระบบ เป็นรายชื่อ

ข้อคำถาม	บุคลากร ภายในวิทยาลัยฯ (n = 110)		ระดับการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้
	$\bar{x}$	S.D.	
● การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)			
1. สามารถแนะนำรูปแบบวิธีคิดที่หลากหลายให้กับบุคลากรเหมาะสมกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง	3.70	0.76	มาก
2. มีมุมมองแนวคิดที่กว้างและหลากหลายยอมรับสิ่งที่เห็นด้วยและขัดแย้ง	3.75	0.70	มาก
3. มีการสนับสนุนการคิดอย่างเป็นระบบเพื่อใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติงานในองค์กร	3.75	0.77	มาก
4. ส่งเสริมให้คิดโดยใช้หลักการปรับตัวเพื่อเรียนรู้งานได้เป็นอย่างดี	3.88	0.74	มาก
5. มีระบบที่ให้นำความสามารถที่มีเพื่อใช้ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานได้	3.75	0.78	มาก
6. มีความสามารถในการแนะนำ หรือ สอนกระบวนการคิดและสร้างแผนปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบ	3.78	0.78	มาก
7. มีความสามารถใช้สื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัยช่วยในการทำงานได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ	3.71	0.76	มาก
รวม	3.76	0.65	มาก

จากตาราง 13 แสดงว่า ผู้ตอบเห็นว่าวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอกมีสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านบุคลากร หัวข้อ การคิดเชิงระบบ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.76$, S.D.= 0.65) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อคำถามทุกข้อ ผู้ตอบเห็นว่าวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอกมีสภาพการบริหารจัดการด้านบุคลากรเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก

ตาราง 14 ผลการเปรียบเทียบระดับคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก กับเกณฑ์ที่กำหนดระดับคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 โดยรวม และเป็นรายด้าน

ข้อคำถาม	$\bar{x}$	t	p
1.ด้านองค์การ			
1.1 กลยุทธ์และนโยบาย การบริหาร (การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และ การคิดเชิงระบบ)	3.44	-1.11	.272
1.2 ระบบปฏิบัติการ การแบ่งหน้าที่ รับผิดชอบ การประสานงานร่วมมือปฏิบัติ (การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม)	3.39	-1.75	.085
1.3 ค่านิยมร่วม สภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์การ (แบบแผนความคิดอ่าน)	3.48	-1.74	.085
รวม	3.43	-1.06	.292
2. ด้านบุคลากร			
2.1 การฝึกฝนพัฒนาตนเอง (Personal Mastery)	3.77	2.18	.032*
2.2 แบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models)	3.91	6.76	.001*
2.3 การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)	3.76	4.13	.001*
รวม	3.81	5.55	.001*
รวม	3.62	2.27	.025*

จากตาราง 14 แสดงว่า ระดับคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอกโดยรวม เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดแล้วพบว่าสูงกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 หมายถึงวิทยาลัยฯ มีสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวม พิจารณารายด้านพบว่าด้าน องค์กร และรายชื่อ สำหรับข้อ 1.1 กลยุทธ์และนโยบายการบริหาร 1.2 ระบบปฏิบัติการ การแบ่งหน้าที่รับผิดชอบ การประสานงาน และ 1.3 ค่านิยมร่วม เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดแล้วไม่พบว่าแตกต่างจากเกณฑ์ หมายถึง ด้านองค์กร และรายชื่อ มีสภาพการบริหารจัดการยังไม่เป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ ส่วนด้านบุคลากร และรายชื่อ สำหรับข้อ 2.1 การฝึกฝนพัฒนาตนเอง 2.2 แบบแผนความคิดอ่าน และ 2.3 การคิดเชิงระบบ เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดแล้วพบว่าสูง กว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 หมายถึง ด้านบุคลากร และรายชื่อ มีสภาพการ บริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ตาราง 15 ผลการเปรียบเทียบระดับคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อสภาพการบริหาร จัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก กับเกณฑ์ ที่กำหนดระดับคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 ด้านองค์กร หัวข้อกลยุทธ์ และนโยบาย การบริหาร (การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันและการคิดเชิงระบบ) เป็นรายชื่อ

ข้อคำถาม	$\bar{x}$	t	p
1 กลยุทธ์และนโยบาย การบริหาร (การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และการคิดเชิง ระบบ)			
1.1 การส่งเสริมให้บุคลากรมีวิสัยทัศน์ของ ตนเอง	3.55	0.70	.484
1.2 การส่งเสริมให้บุคลากรวิเคราะห์โดยใช้ ทักษะพื้นฐานความรู้ที่มีของตนเอง สำหรับ การทำงานในปัจจุบัน	3.75	3.54	.001*
1.3 การสนับสนุนในการแสดงความคิดเห็น	3.49	- 0.12	.904
1.4 การส่งเสริมความสามารถในการฝึกคิด วางแผนอย่างเป็นระบบและนำมาปฏิบัติได้ จริง	3.53	0.39	.697
1.5 นโยบายในการปฏิบัติงาน คิดวางแผน อย่างเป็นระบบ และมีขั้นตอนชัดเจน	3.55	0.59	.554

ตาราง 15 (ต่อ)

ข้อคำถาม	$\bar{x}$	t	p
1.6 การส่งเสริมให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกันในการปฏิบัติเพื่อเป้าหมายในอนาคตขององค์การ	3.75	3.09	.003*
1.7 การเปิดเผยให้มีการเผยแพร่วิสัยทัศน์ที่แสดงร่วมกัน	3.45	-0.62	.536
1.8 การส่งเสริมให้เกิดการยอมรับวิสัยทัศน์และนำมาเป็นนโยบายหรือข้อกำหนดให้บุคลากรปฏิบัติร่วมกัน	3.54	0.48	.631
1.9 ส่งเสริมให้คิดอย่างมีสติ วิจารณ์งานในการทำงาน	3.68	2.42	.017*
1.10 การจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้	3.70	2.25	.027*
1.11 มีนโยบายสนับสนุนให้บุคลากรเรียนรู้ ค้นคว้า และพัฒนาตนเอง มีวิธีการจัดเก็บความรู้ที่เหมาะสม	3.58	0.89	.375
1.12 การแสดงวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ของผู้บริหาร มีความเหมาะสมในการทำงาน	3.47	- 0.41	.686
1.13 มีนโยบายสร้างขวัญ กำลังใจ แรงจูงใจในการทำงาน รักและศรัทธาองค์การ	3.21	- 2.80	.006*
1.14 สนับสนุนให้บุคลากรเกิดความอยากรู้เพื่อนำไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้	3.34	- 0.81	.420
1.15 มีการให้รางวัลเพื่อสร้างขวัญกำลังใจเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	3.05	- 4.67	.001*
1.16 มีนโยบายสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	3.55	0.53	.597
1.17 บุคลากรในองค์การมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์การ	3.17	- 3.43	.001*
1.18 ส่งเสริมให้ตระหนักถึงความสำคัญของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	3.52	0.22	.829
1.19 การมีเครือข่าย ต่างองค์การเพื่อช่วยเหลือในการปฏิบัติงาน	3.38	- 1.46	.148

ตาราง 15 (ต่อ)

ข้อคำถาม	$\bar{x}$	t	p
1.20 มีนโยบายให้ผู้บริหารมีบทบาทอย่างเต็มที่ในการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้	3.53	0.37	.711
1.21 องค์การมีแนวทางในการตรวจสอบความรู้ใหม่ของบุคลากร และมีนโยบายนำความรู้ที่สร้างขึ้นใหม่นั้นไปใช้ให้เกิดประโยชน์จริง	3.31	- 2.30	.023*
1.22 ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความถูกต้องยุติธรรม และชัดเจน	3.17	- 3.87	.001*
1.23 มีการกำหนดโครงสร้าง ภาระงานและขอบเขตการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน	3.60	1.35	.179
1.24 แจกนโยบาย วัตถุประสงค์ ข้อกำหนดการปฏิบัติงานให้บุคลากรทราบอย่างชัดเจน	3.64	1.71	.091*
1.25 การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานตามตำแหน่งอย่างชัดเจน	3.44	- 0.67	.506
1.26 หน่วยงานภายในองค์การมีการจัดระบบการทำงานอย่างเหมาะสม	3.49	- 0.12	.905
1.27 มีหน่วยงานที่สนับสนุนทรัพยากรที่เอื้อต่อการทำงานอย่างเพียงพอและเหมาะสม	3.29	- 2.31	.023*
1.28 มีระบบการคัดเลือกบุคลากรอย่างเหมาะสมและตรวจสอบได้	3.21	- 3.19	.002*
1.29 เปิดโอกาสให้กลุ่มทีมบุคลากรได้วิเคราะห์และวางแผนตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างเต็มที่ และมีความเหมาะสมกับองค์การ	3.28	- 2.54	.013*
1.30 มีผู้นำสนับสนุนและทุ่มเท พยายามให้องค์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	3.42	- 0.89	.375
1.31 ผู้บังคับบัญชายอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา	3.41	- 1.04	.301
1.32 ผู้บริหารสามารถบริหารความขัดแย้งของบุคลากรได้อย่างสร้างสรรค์	3.20	- 3.59	.001*

ตาราง 15 (ต่อ)

ข้อคำถาม	$\bar{x}$	t	p
1.33 การบริหารองค์การมีความยืดหยุ่น เปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์	3.47	-0.34	.733
1.34 มีการบริหารงานแบบกระจายอำนาจ แบ่งหน้าที่ให้รับผิดชอบ และให้อำนาจใน การตัดสินใจ	3.47	-0.35	.726
1.35 ผู้บริหารมีการมอบอำนาจการ บริหารงานเป็นลำดับขั้นอย่างเหมาะสม	3.56	0.81	.419
1.36 จัดกิจกรรมที่เสริมความภาคภูมิใจใน องค์การ	3.32	- 2.13	.036*
1.37 ส่งเสริมให้คิดแก้ปัญหาในมุมมองที่ หลากหลายที่เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์	3.33	- 2.29	.024*
1.38 เสริมทักษะให้บุคลากรได้คิดและ วิเคราะห์งานโดยอาศัยข้อมูลที่มีอยู่	3.41	- 1.29	.200
1.39 การจัดสรรงบประมาณประจำปี เหมาะสมกับการดำเนินการของ หน่วยงานและองค์การ	3.30	- 2.30	.023*
1.40 มีงบประมาณสำหรับพัฒนาความรู้ของ บุคลากรอย่างเพียงพอ	3.24	- 2.86	.005*
รวม	3.44	-1.11	.272

จากตาราง 15 แสดงว่า ระดับคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก ด้านองค์การ หัวข้อ กลยุทธ์และนโยบาย การบริหาร(การมีส่วนร่วมร่วมกัน และการคิดเชิงระบบ) โดยรวม เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดแล้วไม่พบว่าแตกต่างจากเกณฑ์ หมายถึง โดยรวมมีสภาพการบริหารจัดการยังไม่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ สำหรับข้อ 1.2 1.6 1.9 และ 1.10 เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดแล้วพบว่าสูงกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 หมายถึง ประเด็นในข้อเหล่านี้ มีสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ส่วนข้อ 1.13 1.15 1.17 1.21 1.22 1.27 1.28 1.29 1.32 1.36 1.37 1.39 และ 1.40 เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดแล้วพบว่าต่ำกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนข้ออื่นๆ

ไม่พบว่าแตกต่างจากเกณฑ์ หมายถึง ประเด็นในข้อเหล่านี้ มีสภาพการบริหารจัดการยังไม่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ตาราง 16 ผลการเปรียบเทียบระดับคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก กับเกณฑ์ที่กำหนดระดับคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 ด้านองค์การ หัวข้อ ระบบปฏิบัติการ การแบ่งหน้าที่รับผิดชอบ การประสานงานร่วมมือปฏิบัติ (การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม) หัวข้อย่อย การแบ่งหน้าที่รับผิดชอบ การประสานงานร่วมมือปฏิบัติ (การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม) เป็นรายชื่อ

ข้อคำถาม	$\bar{x}$	t	p
2 ระบบปฏิบัติการ การแบ่งหน้าที่รับผิดชอบ การประสานงานร่วมมือปฏิบัติ (การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม)			
2.1 การแบ่งหน้าที่รับผิดชอบ การประสานงานร่วมมือปฏิบัติ (การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม)			
2.1.1 มีระเบียบในการทำงานให้บุคลากรทราบอย่างชัดเจน	3.64	1.83	.070
2.1.2 การส่งเสริมให้มีการพูดคุยแก้ปัญหาต่างๆ ร่วมกัน	3.43	- 0.79	.432
2.1.3 การส่งเสริมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน	3.26	- 2.77	.007*
2.1.4 มีระบบสนับสนุน กระตุ้นการทำงานเป็นทีม	3.42	- 0.99	.324
2.1.5 การสนับสนุนให้เกิดการสื่อสารพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็น	3.31	- 2.37	.020*
2.1.6 ให้โอกาสในการเรียนรู้การปฏิบัติงานจากเพื่อนหรือบุคลากรอื่น	3.54	0.54	.590
2.1.7 การสนับสนุนให้รับฟังและยอมรับความคิดเห็นของผู้ร่วมงานคนอื่น	3.57	0.90	.371

ตาราง 16 (ต่อ)

ข้อคำถาม	$\bar{x}$	t	p
2.1.8 มีนโยบายให้วางแผน ประชุม และ ระดมความคิดร่วมกันเพื่อ แก้ปัญหาอย่างสม่ำเสมอ	3.47	- 0.37	.711
2.1.9 การส่งเสริมให้มีเวทีแลกเปลี่ยน ความรู้ ระหว่างบุคลากร หรือเครือข่าย ขององค์กร	3.32	- 1.90	.060
2.1.10 เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดง ความคิดเห็นโดยไม่มีภาวะกดดัน	3.01	- 4.63	.001*
2.1.11 ขั้นตอนการประสานงาน ระหว่างหน่วยงานใช้เวลาไม่นาน	3.31	- 2.27	.025*
2.1.12 มีกิจกรรมที่เสริมให้บุคลากร ทำงานร่วมกัน แลกเปลี่ยนความเห็น ซึ่งกันและกัน	3.28	- 2.42	.017*
2.1.13 กระจายงานให้บุคลากรทุกคน ได้มีส่วนร่วมในการรับผิดชอบ	3.52	0.21	.836
2.1.14 รูปแบบการประสานงานการทำงานไม่มีความซ้ำซ้อน	3.39	- 1.36	.177
2.1.15 มีระบบการบริหารจัดการข้อมูล ความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนความรู้ ของบุคลากรในองค์กร	3.34	- 1.83	.071
2.1.16 มีการรวมกลุ่มแต่ละหน่วยงาน เพื่อนำแนวความคิดที่สังเคราะห์ของ กลุ่มมาปฏิบัติงานจริง	3.29	- 2.31	.023*
2.1.17 ผู้บริหารและบุคลากรมีส่วนร่วม ในการสร้างให้เกิดการเรียนรู้	3.42	- 1.00	.318
รวม	3.38	-1.77	.080

จากตาราง 16 แสดงว่า ระดับคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก ด้านองค์การ หัวข้อ ด้านระบบปฏิบัติการ การแบ่งหน้าที่รับผิดชอบ การประสานงานร่วมมือปฏิบัติ (การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม) หัวข้อย่อย การแบ่งหน้าที่รับผิดชอบ การประสานงานร่วมมือปฏิบัติ (การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม)โดยรวม เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดแล้วไม่พบว่าแตกต่างจากเกณฑ์ หมายถึงโดยรวมมีสภาพการบริหารจัดการยังไม่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ สำหรับ ข้อ 2.1.3 2.1.5 2.1.10 2.1.11 2.1.12 และ 2.1.16 เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดแล้วพบว่าต่ำกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนข้ออื่นๆไม่พบว่าแตกต่างจากเกณฑ์ หมายถึง ประเด็นในข้อเหล่านี้ มีสภาพการบริหารจัดการยังไม่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ตาราง 17 ผลการเปรียบเทียบระดับคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก กับเกณฑ์ที่กำหนด ระดับคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 ด้านองค์การ หัวข้อระบบปฏิบัติการ การแบ่งหน้าที่รับผิดชอบ การประสานงานร่วมมือปฏิบัติ (การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม) หัวข้อย่อย เทคโนโลยี(การแสวงหาความรู้ และการจัดเก็บและถ่ายทอดความรู้) เป็นรายข้อ

ข้อคำถาม	$\bar{x}$	t	p
2 ระบบปฏิบัติการ การแบ่งหน้าที่รับผิดชอบ การประสานงานร่วมมือปฏิบัติ (การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม)			
2.2เทคโนโลยี(การแสวงหาความรู้ และการจัดเก็บและถ่ายทอดความรู้)			
2.2.1 การส่งเสริมนำความรู้ใหม่มาบูรณาการกับเทคโนโลยีที่มีในองค์กรเพื่อใช้ในการทำงาน	3.37	- 1.73	.086
2.2.2 สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสร้างสรรค์งานใหม่	3.36	- 1.65	.103
2.2.3 การสร้างความตระหนักถึงการเรียนรู้ต้องเป็นไปอย่างต่อเนื่อง	3.43	- 0.89	.378

ตาราง 17 (ต่อ)

ข้อคำถาม	$\bar{x}$	t	p
2.2.4 การส่งเสริมบุคลากรให้คิด ทบทวน พัฒนาทักษะการทำงานโดย ใช้อาศัยประสบการณ์ในอดีตมาช่วย ปรับใช้ในการทำงาน	3.47	- 0.33	.740
2.2.5 การสร้างนโยบายสนับสนุนให้ บุคลากรมีการเรียนรู้สู่ความเป็นเลิศ	3.50	0.00	1.000
2.2.6 องค์การส่งเสริมให้บุคลากรเกิด ความคิดสร้างสรรค์	3.36	- 1.63	.107
2.2.7 องค์การมีการพัฒนารูปแบบของ การสื่อสารโดยใช้เทคโนโลยีอันทันสมัย เพื่อใช้ในการสื่อสารภายในองค์การให้ ดียิ่งขึ้น	3.41	- 1.06	.290
2.2.8 มีระบบการแบ่งปันความรู้ และ ส่งเสริมการเรียนรู้อย่างชัดเจน	3.25	- 2.89	.005*
2.2.9 สนับสนุนวิธีการทำงานเป็นทีมที่ ทำให้เกิดการเรียนรู้ การถ่ายโอน ประสบการณ์เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ ต่อองค์การ	3.42	- 0.88	.381
2.2.10 ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้ คิดค้นสิ่งใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อ องค์การ	3.47	- 0.32	.749
2.2.11 ผู้บังคับบัญชาทำหน้าที่เป็นพี่ เลี้ยงและเป็นแบบอย่างที่ดีในการ ทำงาน	3.46	- 0.42	.676
2.2.12 มีระบบจัดเก็บข้อมูลที่ใช้ใน องค์การเป็นอย่างดี	3.22	- 3.26	.002*
2.2.13 การใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์เพื่อใช้ ในการติดต่อสื่อสารอย่างมี ประสิทธิภาพ	3.42	- 0.81	.423

ตาราง 17 (ต่อ)

ข้อคำถาม	$\bar{x}$	t	p
2.2.14 บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลที่ต้องการค้นคว้าโดยใช้เทคโนโลยีมาช่วยในการปฏิบัติงาน	3.53	0.35	.726
2.2.15 องค์การสนับสนุนให้บุคลากรเข้าถึงข้อมูลขององค์การได้อย่างอิสระทางอินเทอร์เน็ต อินเทอร์เน็ต หรืออนุญาตให้ดูข้อมูลเฉพาะเป็นกรณี	3.69	2.27	.025*
2.2.16 มีเทคโนโลยีทันสมัยในการรองรับจัดเก็บข้อมูล	3.42	- 0.86	.392
2.2.17 จัดหาเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการเรียนรู้	3.40	- 1.17	.244
2.2.18 มีโครงการฝึกอบรมบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	3.44	- 0.59	.560
2.2.19 เปิดโอกาสให้จัดทีมแข่งขันสร้างผลงานที่มีประโยชน์แก่องค์การ	3.10	- 3.82	.001*
2.2.20 มีเวทีหรือกิจกรรมสร้างสรรค์ชิ้นงานใหม่ร่วมกัน	3.03	- 4.81	.001*
2.2.21 จัดแหล่งเรียนรู้และสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการเรียนรู้	3.36	- 1.65	.103
รวม	3.39	-1.62	.108

จากตาราง 17 แสดงว่า ระดับคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก ด้านองค์การ หัวข้อ ด้านระบบปฏิบัติการ การแบ่งหน้าที่รับผิดชอบ การประสานงานร่วมมือปฏิบัติ (การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม) หัวข้อย่อย เทคโนโลยี (การแสวงหาความรู้และการจัดเก็บและถ่ายทอดความรู้) โดยรวม เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดแล้วไม่พบว่าแตกต่างจากเกณฑ์ หมายถึง โดยรวมมีสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ สำหรับ ข้อ 2.2.15 องค์การสนับสนุนให้บุคลากรเข้าถึงข้อมูลขององค์การได้อย่างอิสระทางอินเทอร์เน็ต อินเทอร์เน็ต หรืออนุญาตให้ดูข้อมูลเฉพาะเป็นกรณี เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดแล้วพบว่าสูงกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 หมายถึง ประเด็นในข้อเหล่านี้ มีสภาพการบริหารจัดการเพื่อการ

เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ส่วนข้อ 2.2.8 2.2.12 2.2.19 และ 2.2.20 เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดแล้วพบว่าต่ำกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนข้ออื่นๆไม่พบว่าแตกต่างจากเกณฑ์ หมายถึง ประเด็นในข้อเหล่านี้ มีสภาพการบริหารจัดการยังไม่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ตาราง 18 ผลการเปรียบเทียบระดับคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก กับเกณฑ์ที่กำหนดระดับคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 ด้านองค์การ หัวข้อค่านิยมร่วม สภาพแวดล้อม และวัฒนธรรมองค์การ (แบบแผนความคิดอ่าน) เป็นรายชื่อ

ข้อคำถาม	$\bar{x}$	t	p
3. ค่านิยมร่วม			
สภาพแวดล้อมและวัฒนธรรม			
องค์การ(แบบแผนความคิดอ่าน)			
3.1 การทำงานมีบรรยากาศที่เป็นมิตร เอื้ออาทร ไว้วางใจซึ่งกันและกัน	3.65	1.83	.071
3.2 การส่งเสริมให้คำนึงถึงเป้าหมาย และตระหนักถึงการทำงานเพื่อให้ องค์การไปสู่เป้าหมายที่วางไว้	3.71	2.78	.006*
3.3 การสร้างบรรยากาศที่ก่อให้เกิด การเรียนรู้ร่วมกันอย่างเปิดเผย	3.50	0.00	1.000
3.4 การฝึกให้คิด มีสติทบทวน อย่างมี เหตุผลเมื่อเกิดปัญหาที่ขัดแย้งภายใต้ บรรยากาศต่างๆ	3.55	0.63	.530
3.5 การมีวัฒนธรรมการทำงานและการ เรียนรู้ร่วมกัน	3.63	1.66	.100
3.6 องค์การให้โอกาสกับบุคลากรได้ คิดวางแผนและทำงานตามถนัดอย่าง เต็มศักยภาพและสมรรถนะของตนเอง	3.51	0.11	.911
3.7 ผู้บริหารและบุคลากรมีส่วนร่วมใน การให้เกิดการเรียนรู้	3.49	- 0.11	.910

ตาราง 18 (ต่อ)

ข้อคำถาม	$\bar{x}$	t	p
3.8 องค์การมีการให้รางวัลเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรหรือทีมงานที่สร้างความรู้ใหม่ให้กับองค์การ	3.06	- 4.35	.001*
3.9 ส่งเสริมการยอมรับความสามารถของผู้อื่น	3.34	- 1.81	.074
3.10 มีนโยบาย แนวทางสร้างควมไว้วางใจในองค์การ	3.30	- 2.39	.019*
3.11 ส่งเสริมแนวคิดให้คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน	3.65	1.74	.085
3.12 สนับสนุนให้สามารถแสดงความคิดเห็น แนวคิดใหม่ในการปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานในเชิงสร้างสรรค์	3.42	- 0.99	.324
3.13 การสร้างความเข้าใจและแจ้งบุคลากรเกี่ยวกับความสำเร็จขององค์การว่าเป็นภาระงานของทุกคน	3.65	1.74	.085
3.14 มีการให้กำลังใจเมื่อบุคลากรมีการทำงานผิดพลาด	3.12	- 3.53	.001*
3.15 สร้างวัฒนธรรมการใฝ่เรียน ใฝ่รู้	3.47	- 0.30	.762
3.16 ส่งเสริมให้คนในองค์การรักและมีความสามัคคี	3.49	- 0.10	.922
3.17 ส่งเสริมให้จรรีกรักที่ดีต่อองค์การ	3.66	1.66	.100
รวม	3.48	-1.74	.085

จากตาราง 18 แสดงว่า ระดับคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก ด้านองค์การ หัวข้อ สภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์การ (แบบแผนความคิดอ่าน) โดยรวม เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดแล้วไม่พบว่าแตกต่างจากเกณฑ์ หมายถึง โดยรวมมีสภาพการบริหารจัดการยังไม่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ สำหรับข้อ 3.2 การส่งเสริมให้คำนึงถึงเป้าหมายและตระหนักถึงการทำงานเพื่อให้องค์การไปสู่เป้าหมายที่วางไว้เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดแล้ว

พบว่าสูงกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 หมายถึง ประเด็นในข้อเหล่านี้ มีสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ส่วนข้อ 3.8 3.10 และ 3.14 เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดแล้วพบว่าต่ำกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนข้ออื่นๆไม่พบแตกต่างจากเกณฑ์ หมายถึง ประเด็นในข้อเหล่านี้มีสภาพการบริหารจัดการยังไม่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ตาราง 19 ผลการเปรียบเทียบระดับคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก กับเกณฑ์ที่กำหนดระดับคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 ด้านบุคลากร หัวข้อ การฝึกฝนพัฒนาตนเอง หัวข้อย่อย การแสวงหาความรู้ เป็นรายชื่อ

ข้อคำถาม	$\bar{x}$	t	p
●การฝึกฝนพัฒนาตนเอง (Personal Mastery)			
1. การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition)			
1.1 มีการแสวงหาความรู้ใหม่เพื่อพัฒนาตนเองให้ทันสมัยอย่างต่อเนื่อง	3.92	6.02	.001*
1.2 สร้างแรงกระตุ้นและตระหนักในการเรียนรู้ตลอดเวลา	3.83	4.54	.001*
1.3 สร้างบรรยากาศหรือสิ่งแวดล้อมที่ทำให้ตนเองเกิดความกระตือรือร้นในการค้นคว้าหาความรู้ และ การทบทวนความรู้ตลอดเวลาจนสร้างเป็นนิสัยหรือพฤติกรรมที่ดี	3.89	5.16	.001*
1.4 มีใจยอมรับและพร้อมในการเรียนรู้และการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง	3.96	6.20	.001*
1.5 ทราบภาระหน้าที่การทำงานที่ชัดเจนของตนเอง และวิธีการเรียนรู้ งาน และวิธีการวางแผนในการทำงาน	3.78	3.52	.001*
1.6 มีวิธีการเรียนรู้ด้วยตนเอง ที่ทันต่อสถานการณ์ และความสามารถปรับตัวในการทำงาน	3.89	5.85	.001*

ตาราง 19 (ต่อ)

ข้อคำถาม	$\bar{x}$	t	p
1.7 มีแนวทาง นโยบายการปฏิบัติงาน ของตนเองที่ทำให้เกิดการพัฒนาเพื่อ ความก้าวหน้าในอนาคต	3.92	5.55	.001*
1.8 เข้าร่วมโครงการฝึกอบรม เพิ่ม ความรู้ทักษะใหม่ที่จำเป็นต่อการ ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	3.90	5.15	.001*
1.9 มีความสนใจในการแสวงหาความรู้ ทั้งในและนอกองค์กรเพื่อนำมาใช้ใน การทำงาน	3.97	5.91	.001*
1.10 รักการค้นคว้าหาความรู้ และ มุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จ	3.93	5.70	.001*
1.11 มีการค้นคว้าแนะนำหาวิธีการ ใหม่ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพความรู้ให้ มากขึ้น	3.99	6.86	.001*
รวม	3.91	6.78	.001*

จากตาราง 19 แสดงว่า ระดับคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อสภาพการ
บริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก ด้านบุคลากร
หัวข้อ การฝึกฝนพัฒนาตนเอง หัวข้อย่อย การแสวงหาความรู้ โดยรวม เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่
กำหนดแล้วพบว่าสูงกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 หมายถึง โดยรวมมีสภาพการ
บริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ สำหรับข้อคำถามทุกข้อ
เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดพบว่าสูงกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 หมายถึงประเด็น
ในข้อเหล่านี้ มีสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ตาราง 20 ผลการเปรียบเทียบระดับคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก กับเกณฑ์ที่กำหนด ระดับคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 ด้านบุคลากร หัวข้อ การฝึกฝนพัฒนาตนเอง หัวข้อย่อย การสร้างความรู้ เป็นรายชื่อ

ข้อคำถาม	$\bar{x}$	t	p
●การฝึกฝนพัฒนาตนเอง (Personal Mastery)			
2. การสร้างความรู้ (Knowledge Creation)			
2.1 จัดบรรยากาศการทำงานที่แสดง ความสามารถของตนเองในการ สร้างสรรค์งานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ	3.72	2.87	.005*
2.2 ได้มีโอกาสให้แสดงผลงานที่คิด สร้างสรรค์ของตนเอง	3.30	- 2.18	.032*
2.3 แนะนำความคิดใหม่ๆให้กับ บุคลากรอื่นได้รับทราบเพื่อพัฒนาให้ เกิดสิ่งใหม่ในการทำงาน	3.65	1.70	.093
2.4 มีการใช้งานวิจัย บทวิเคราะห์ หรือ เอกสารทางวิชาการ ประกอบการสร้าง ผลงานการเรียนรู้ใหม่	3.45	- 0.50	.617
รวม	3.53	0.43	.671

จากตาราง 20 แสดงว่า ระดับคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก ด้านบุคลากร หัวข้อ การฝึกฝนพัฒนาตนเอง หัวข้อย่อย การสร้างความรู้ โดยรวม เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนด แล้วพบว่าสูงกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 หมายถึงโดยรวม มีสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ สำหรับข้อ 2.1 จัดบรรยากาศการทำงานที่แสดงความสามารถของตนเองในการสร้างสรรค์งานในหน้าที่ที่รับผิดชอบเมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดแล้วพบว่าสูงกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 หมายถึงประเด็นในข้อเหล่านี้มีสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ส่วนข้อ 2.2 เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดพบว่าต่ำกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 หมายถึงประเด็นในข้อเหล่านี้ มีสภาพการบริหารจัดการยังไม่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ส่วนข้อ 2.3 และ ข้อ 2.4

เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดแล้วไม่พบว่าแตกต่างจากเกณฑ์ หมายถึงประเด็นในข้อเหล่านี้ มีสภาพการบริหารจัดการยังไม่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ตาราง 21 ผลการเปรียบเทียบระดับคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก กับเกณฑ์ที่กำหนด ระดับคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 ด้านบุคลากร หัวข้อ การฝึกฝนพัฒนาตนเอง หัวข้อย่อย การจัดเก็บและค้นคืนความรู้ เป็นรายชื่อ

ข้อคำถาม	$\bar{x}$	t	p
●การฝึกฝนพัฒนาตนเอง (Personal Mastery)			
3. การจัดเก็บและค้นคืนความรู้ (Knowledge Storage and Retrieval)			
3.1 จัดระบบฐานข้อมูลของตนเองและ แนะนำให้บุคลากร อื่นเข้าถึงข้อมูล และนำความรู้ที่มีของตนเอง และ องค์กรไปสร้างประโยชน์ได้	3.46	- 0.44	.658
3.2 มีระบบจัดเก็บข้อมูลที่สะดวกต่อ การสืบค้น	3.51	0.11	.911
3.3 เข้าร่วมฝึกอบรมเพื่อให้มี ความสามารถในการค้นหาข้อมูลได้ หลายรูปแบบ	3.58	0.89	.375
3.4 หมั่นค้นคว้าข้อมูลจากแหล่งต่างๆ เพื่อใช้ข้อมูลประกอบในการตัดสินใจใน การทำงานหรือศึกษาต่อ	3.74	2.88	.005*
รวม	3.57	0.97	.335

จากตาราง 21 แสดงว่า ระดับคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก ด้านบุคลากร หัวข้อ การฝึกฝนพัฒนาตนเอง หัวข้อย่อย การจัดเก็บและค้นคืนความรู้โดยรวม เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดแล้วไม่พบว่าแตกต่างจากเกณฑ์ หมายถึง โดยรวม มีสภาพการบริหารจัดการยังไม่

เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ สำหรับข้อ 3.4 นั้นค้นคว้าข้อมูลจากแหล่งต่างๆเพื่อใช้ข้อมูลประกอบในการตัดสินใจในการทำงานหรือศึกษาต่อ เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดพบว่าสูงกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 หมายถึง ประเด็นในข้อเหล่านี้ มีสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ส่วนข้อ 3.1 3.2 และ 3.3 เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดแล้วไม่พบว่าแตกต่างจากเกณฑ์ หมายถึงประเด็นในข้อเหล่านี้ มีสภาพการบริหารจัดการยังไม่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ตาราง 22 ผลการเปรียบเทียบระดับคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก กับเกณฑ์ที่กำหนด ระดับคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 ด้านบุคลากร หัวข้อการฝึกฝนพัฒนาตนเอง หัวข้อย่อย การถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์ เป็นรายข้อ

ข้อคำถาม	$\bar{x}$	t	p
●การฝึกฝนพัฒนาตนเอง (Personal Mastery)			
4. การถ่ายทอดความรู้และการใช้ ประโยชน์ (Knowledge Transfer and Dissemination)			
4.1 มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่าง หน่วยงาน หรือกลุ่มเครือข่าย	3.43	- 0.77	.444
4.2 เข้าร่วมกลุ่มโดยวิธีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร่วมกันและใช้เทคโนโลยีเพื่อความสะดวก รวดเร็ว	3.52	0.23	.820
4.3 เป็นสมาชิกที่สามารถเชื่อมโยงข้อมูล ความรู้จากสื่อต่างๆที่มีอยู่ในองค์การหรือ เครือข่าย	3.49	- 0.12	.908
4.4 หมั่นฝึกฝน และมีความสามารถในการสอน และถ่ายทอดความรู้ที่มีของตนเองให้กับผู้ที่ ต้องการได้อย่างเข้าใจ	3.69	2.60	.011*
รวม	3.53	0.472	.638

จากตาราง 22 แสดงว่า ระดับคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก ด้านบุคลากร หัวข้อ การฝึกฝนพัฒนาตนเอง หัวข้อย่อย การถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์โดย เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดแล้วไม่พบว่าแตกต่างจากเกณฑ์ หมายถึง โดยรวมมีสภาพการบริหารจัดการยังไม่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ สำหรับ 4.4 หมั่นฝึกฝน และมีความสามารถในการสอนและถ่ายทอดความรู้ที่มีของตนเองให้กับผู้ที่ต้องการได้อย่างเข้าใจ เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดแล้วพบว่าสูงกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 หมายถึง ประเด็นในข้อเหล่านี้ มีสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ส่วนข้อ 4.1 4.2 และ 4.3 เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดแล้วไม่พบว่าแตกต่างจากเกณฑ์ หมายถึงประเด็นเหล่านี้ มีสภาพการบริหารจัดการยังไม่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ตาราง 23 ผลการเปรียบเทียบระดับคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก กับเกณฑ์ที่กำหนด ระดับคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 ด้านบุคลากร หัวข้อ แบบแผนความคิดอ่าน เป็นรายข้อ

ข้อคำถาม	$\bar{x}$	t	p
● แบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models)			
1. มีความสามารถเปลี่ยนแปลงภาวะความกดดันให้เป็นพลังในการทำงาน	3.71	2.58	.011*
2. มีความมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อให้ได้ในสิ่งที่หวังให้เกิดเป็นจริง	3.87	4.85	.001*
3. จัดบรรยากาศสร้างแรงบันดาลใจในการที่จะพยายามทำงานยากให้เกิดความสำเร็จด้วยตนเอง	3.89	4.86	.001*
4. มีความคิดในเชิงบวกในการทำงาน	3.90	5.15	.001*
5. มีใจยอมรับข้อผิดพลาดแล้วนำมาปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นตลอดเวลา	3.98	6.45	.001*
6. มีมุมมองแนวคิดที่กว้างและหลากหลายยอมรับสิ่งที่เห็นด้วยและขัดแย้งกับแนวทางของตนเอง	3.92	5.84	.001*

ตาราง 23 (ต่อ)

ข้อคำถาม	$\bar{x}$	t	p
7. มีความเข้าใจในระบบการทำงานขององค์กร	3.83	4.62	.001*
8. มีจิตใจที่มุ่งมั่นในการใฝ่เรียนรู้	3.99	6.86	.001*
9. มีความกระตือรือร้นและยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น	4.03	7.66	.001*
10. มีความสามารถในการปรับตัวในทุกสถานการณ์เพื่อให้เกิดความสำเร็จ	3.96	6.41	.001*
11. มีความสามารถคิด วิเคราะห์ ปรับเปลี่ยนมุมมองได้ด้วยตนเอง	3.90	5.92	.001*
12. มีความกล้าคิดกล้าทำสิ่งใหม่	3.91	5.23	.001*
13. ฝึกฝนให้มีทักษะในการทำงานและสามารถประยุกต์การทำงานแบบต่างๆ ได้	4.01	6.77	.001*
14. ส่งเสริมในการฟัง การพูด เปิดใจยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น	3.97	6.00	.001*
15. จัดระบบให้บุคลากรมีความเข้าใจในภาระงานของตนเองและของผู้อื่น	3.73	3.34	.001*
รวม	3.91	6.76	.001*

จากตาราง 23 แสดงว่า ระดับคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก ด้านบุคลากร หัวข้อ แบบแผนความคิดอ่าน โดยรวม เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดแล้วพบว่าสูงกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 หมายถึง โดยรวม มีสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ สำหรับข้อคำถามทุกข้อ เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดแล้วพบว่าสูงกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 หมายถึง ประเด็นในข้อเหล่านี้ มีสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ตาราง 24 ผลการเปรียบเทียบระดับคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก กับเกณฑ์ที่กำหนดระดับคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 ด้านบุคลากร หัวข้อการคิดเชิงระบบ เป็นรายชื่อ

ข้อคำถาม	$\bar{x}$	t	p
● การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)			
1. สามารถแนะนำรูปแบบวิธีคิดที่หลากหลายให้กับบุคลากรเหมาะสมกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง	3.70	2.69	.008*
2. มีมุมมองแนวคิดที่กว้างและหลากหลายยอมรับสิ่งที่เห็นด้วยและขัดแย้ง	3.75	3.74	.001*
3. มีการสนับสนุนการคิดอย่างเป็นระบบเพื่อใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติงานในองค์กร	3.75	3.42	.001*
4. ส่งเสริมให้คิดโดยใช้หลักการปรับตัวเพื่อเรียนรู้กันได้เป็นอย่างดี	3.88	5.25	.001*
5. มีระบบที่ให้นำความสามารถที่มีเพื่อใช้ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานได้	3.75	3.37	.001*
6. มีความสามารถในการแนะนำ หรือสอนกระบวนการคิดและสร้างแผนปฏิบัติการงานได้อย่างเป็นระบบ	3.78	3.73	.001*
7. มีความสามารถใช้สื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัยช่วยในการทำงานได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ	3.71	2.83	.006*
รวม	3.76	4.13	.001*

จากตาราง 24 แสดงว่า ระดับคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก โดยรวม เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดแล้วพบว่าสูงกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 หมายถึง โดยรวมมีสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ สำหรับข้อคำถามทุกข้อ เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดแล้วพบว่าสูงกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 หมายถึงประเด็นในข้อเหล่านี้ มีสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) เพื่อสกัดปัจจัยที่นำมาสร้างรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก โดยใช้ข้อมูลการศึกษาสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก จำนวน 140 ข้อ ด้วยวิธีปัจจัยหลัก (Principle Component Analysis) ดังตาราง 25

ตาราง 25 ค่าสถิติสำหรับแต่ละปัจจัยทั้งก่อนและหลังการสกัดปัจจัยโดยวิธีปัจจัยหลัก (Principal Component Analysis) เพื่อหาปัจจัยสำหรับสร้างรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก

component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative%	Total	% of Variance	Cumulative%
1	63.680	45.486	45.486	63.680	45.486	45.486
2	20.652	14.751	60.237	20.652	14.751	60.237
3	16.716	11.940	72.178	16.716	11.940	72.178
4	8.230	5.878	78.056	8.230	5.878	78.056
5	6.655	4.753	82.809	6.655	4.753	82.809
6	5.892	4.208	87.018	5.892	4.208	87.018
7	4.709	3.364	90.381	4.709	3.364	90.381
8	4.455	3.182	93.563	4.455	3.182	93.563
9	3.602	2.573	96.136	3.602	2.573	96.136
10	2.817	2.012	98.148	2.817	2.012	98.148
11	1.816	1.297	99.445	1.816	1.297	99.445
12	.777	.555	100.000			
13	1.167E-013	1.119E-013	100.000			
14	1.079E-013	1.056E-013	100.000			
15	1.041E-013	1.029E-013	100.000			

จากตาราง 25 พบว่า ข้อมูลการศึกษาสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก เมื่อทำการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) เพื่อสกัดปัจจัยที่นำมาสร้างรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก โดยคัดเลือกปัจจัยที่มีค่าไอเกน (Eigenvalue) เท่ากับหรือมากกว่า 1 ขึ้นไป พบว่าปัจจัยที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอกมีทั้งหมด 11 ปัจจัย กล่าวคือ ปัจจัยที่ 1 อธิบายความแปรปรวนของตัวแปรเดิม (ค่า Eigenvalues = 63.680) หรือ คิดเป็นร้อยละ 45.48 ปัจจัยที่ 2 สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรเดิม (ค่า Eigenvalues = 20.652) หรือ คิดเป็นร้อยละ 14.751 ปัจจัยที่ 3 อธิบายความแปรปรวนของตัวแปรเดิม (ค่า Eigenvalues = 16.716) หรือ คิดเป็นร้อยละ 11.940 ปัจจัยที่ 4 สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรเดิม (ค่า Eigenvalues = 8.230) หรือ คิดเป็นร้อยละ 5.878 ปัจจัยที่ 5 อธิบายความแปรปรวนของตัวแปรเดิม (ค่า Eigenvalues = 6.655) หรือ คิดเป็นร้อยละ 4.753 ปัจจัยที่ 6 สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรเดิม (ค่า Eigenvalues = 5.892) หรือ คิดเป็นร้อยละ 4.208 ปัจจัยที่ 7 อธิบายความแปรปรวนของตัวแปรเดิม (ค่า Eigenvalues = 4.709) หรือ คิดเป็นร้อยละ 3.364 ปัจจัยที่ 8 สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรเดิม (ค่า Eigenvalues = 4.455) หรือ คิดเป็นร้อยละ 3.182 ปัจจัยที่ 9 อธิบายความแปรปรวนของตัวแปรเดิม (ค่า Eigenvalues = 3.602) หรือ คิดเป็นร้อยละ 2.573 ปัจจัยที่ 10 สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรเดิม (ค่า Eigenvalues = 2.815) หรือ คิดเป็นร้อยละ 2.012 และ ปัจจัยที่ 11 อธิบายความแปรปรวนของตัวแปรเดิม (ค่า Eigenvalues = 1.816) หรือ คิดเป็นร้อยละ 1.297

ผู้วิจัยเลือกข้อคำถามนำหน้าปัจจัยที่มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.5 ขึ้นไป โดยปัจจัยที่มีข้อคำถาม 1-2 ประเด็น หรือข้อความของคำถามใกล้เคียงกันกับปัจจัยอื่นผู้วิจัยจะปรับปรุงข้อคำถามเพื่อหาปัจจัยหลักที่เกี่ยวข้อง จึงสามารถสรุปปัจจัยได้ทั้งหมด 7 ปัจจัย (จำนวน 81 ข้อ) ด้านองค์กรจำนวน 42 ข้อ และด้านบุคลากรจำนวน 39 ข้อ โดยผู้วิจัยได้ตั้งชื่อปัจจัยใหม่ ดังนี้

- 1) การมีวิสัยทัศน์ (y1) จำนวน 12 ข้อ (ค่า Eigenvalues = 63.680)
- 2) กลยุทธ์และนโยบายในการทำงาน (y2) จำนวน 18 ข้อ (ค่า Eigenvalues = 20.6)
- 3) โครงสร้างและภาระงาน (y3) จำนวน 8 ข้อ (ค่า Eigenvalues = 16.716)
- 4) ระบบแบบแผนการคิด การแก้ปัญหา เพื่อการบริหารและปฏิบัติการ (y4)

จำนวน 12 ข้อ (ค่า Eigenvalues = 8.230)

- 5) ระบบการบริหารงาน (y5) จำนวน 16 ข้อ (ค่า Eigenvalues = 6.655)
- 6) ประวัติความเป็นมา ความรู้พื้นฐาน ความเชี่ยวชาญและความชำนาญ (y6)

จำนวน 8 ข้อ (ค่า Eigenvalues = 5.892)

- 7) การเป็นที่ยอมรับและความสามารถทำงานร่วมกัน (y7) จำนวน 7 ข้อ

(ค่า Eigenvalues = 4.709)

จากนั้นทำการหาค่าสหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยย่อยทั้ง 7 กับรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก ดังตาราง 26

ตาราง 26 ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยย่อยทั้ง 7 กับรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก

ตัวแปร	y	y1	y2	y3	y4	y5	y6	y7
y	1.00	0.887**	0.958**	0.903**	0.963**	0.953**	0.915**	0.819**
y1	0.887**	1.00	0.904**	0.778**	0.963**	0.814**	0.710**	0.656**
y2	0.958**	0.904**	1.00	0.855**	0.916**	0.911**	0.838**	0.681**
y3	0.903**	0.778**	0.855**	1.00	0.850**	0.837**	0.764**	0.706**
y4	0.963**	0.963**	0.916**	0.850**	1.00	0.938**	0.899**	0.706**
y5	0.953**	0.814**	0.911**	0.837**	0.938**	1.00	0.868**	0.723**
y6	0.915**	0.710**	0.838**	0.764**	0.899**	0.868**	1.00	0.777**
y7	0.819**	0.656**	0.681**	0.706**	0.706**	0.723**	0.777**	1.00

** ระดับนัยสำคัญ .01

จากตาราง 26 พบว่า ปัจจัยการมีวิสัยทัศน์ (y1) ปัจจัยกลยุทธ์และนโยบายในการทำงาน (y2) ปัจจัยโครงสร้างและภาระงาน (y3) ปัจจัยระบบแบบแผนการคิด แก้ปัญหาเพื่อการบริหารและปฏิบัติการ (y4) ปัจจัยระบบการบริหารงาน (y5) ปัจจัยประวัติความเป็นมา ความรู้พื้นฐาน ความเชี่ยวชาญและความชำนาญ (y6) ปัจจัยการเป็นที่ยอมรับและความสามารถทำงานร่วมกัน (y7) มีความสัมพันธ์กับการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก(y) ในทิศทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .01

เมื่อได้ผลการวิเคราะห์ปัจจัยรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก จึงนำมาสร้างร่างรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก และสร้างแบบสัมภาษณ์ สำหรับใช้ดำเนินการสนทนากลุ่ม

ตาราง 27 ความถี่ของความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของรูปแบบการบริหารจัดการ
เพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก

ความคิดเห็น	ความถี่
1.ด้านองค์การ	
1.1 การมีวิสัยทัศน์	
(1) ควรมีความชัดเจนต่อความต้องการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความเข้าใจ แนวทางการปฏิบัติเพื่อให้้องค์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	3
(2) ให้การสนับสนุนการสร้างผลงานวิจัย หรือนวัตกรรม ที่สร้างองค์ความรู้ใหม่ และนำไปประยุกต์ใช้ได้จริงในการทำงานและมีความทันสมัยต่อความเปลี่ยนแปลง ตามสภาพสังคม เศรษฐกิจ ทิศทางการศึกษาของสากลเพื่อนำพาให้้องค์การไปสู่ องค์กรแห่งการเรียนรู้	3
(3) สร้างอัตลักษณ์ เน้นคุณลักษณะ ความรู้ ความชำนาญ ด้านใดด้านหนึ่งให้มี ความโดดเด่น เป็นที่ประจักษ์อย่างกว้างขวาง	3
1.2 กลยุทธ์และนโยบายในการทำงาน	
(1) จัดโครงการประชุมเชิงปฏิบัติการระดมความคิดเห็นในการวางแผนกลยุทธ์การ ดำเนินงานของวิทยาลัยที่เป็นส่วนหนึ่งของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีตัวแทน บุคลากรทุกฝ่ายเข้าร่วมประชุม เพื่อให้เห็นทิศทางการดำเนินการที่ชัดเจน มีความ เป็นไปได้ในการปฏิบัติได้จริง ทั้งนี้แผนที่วางไว้ต้องแก้ปัญหาที่จะเกิดขึ้นได้ใน อนาคตหรือสามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ทันทั่วทั้งที่ และสามารถนำ้องค์การไปสู่ องค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป	2
(2) จัดสร้างบรรยากาศให้มีความเชื่อมั่น ความมั่นคง ขวัญ กำลังใจในการ ทำงานเพื่อส่งผลให้งานประสบความสำเร็จ	2
(3) สนับสนุนให้ใช้เครื่องมือด้านเทคโนโลยีในการทำงาน รับ ส่ง งานเอกสาร การประชุม เพื่อลดเวลาและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน อีกทั้งยังสามารถเก็บ ค้นคืน ข้อมูลหรือเรียกใช้ได้ตลอดเวลาซึ่งเป็นคุณลักษณะหนึ่งของการเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้	2
1.3 โครงสร้างและภาระงาน	
จัดทำหน่วยงานที่รับผิดชอบต่อการนำ้องค์การไปสู่้องค์การแห่งการเรียนรู้ โดยมีแนวทางการปฏิบัติงาน และหน้าที่รับผิดชอบที่มีความชัดเจน ทั้งในด้านภาระ งานส่วนรวมและภาระงานที่รับผิดชอบเฉพาะ จัดหาบุคลากรที่มีความเหมาะสมกับ ตำแหน่ง หน้าที่ ความสามารถที่เกี่ยวข้อง และสามารถถ่ายทอดประชาสัมพันธ์งานที่ ทำไปสู่ส่วนงานต่างๆใน้องค์การได้อย่างทั่วถึง	4

ตาราง 27 (ต่อ)

ความคิดเห็น	ความถี่
1.4 ระบบแบบแผนการคิด แก้ปัญหาเพื่อการบริหารและปฏิบัติการ จัดโครงการส่งเสริมการสร้าง แสวงหา พัฒนาความรู้ ความสามารถของ บุคลากรในทุกหน่วยงานที่เป็นประโยชน์และนำมาใช้ได้จริง โดยมีการประเมินผล สัมฤทธิ์ของโครงการอย่างเป็นรูปธรรม เช่น สายสนับสนุนวิชาการ ให้บุคลากรมีความรู้ด้านเทคนิค เสริมวิธีการทำงานให้มีความรวดเร็ว และสายวิชาการให้สร้าง แสวงหาความรู้ พัฒนาเทคนิคการสอน สื่อการสอน เพื่อช่วยให้การเรียนเป็นไปได้อย่างรวดเร็วและสอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนไปในปัจจุบัน ยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน รวมถึงต้องมีการแลกเปลี่ยนถ่ายทอดความรู้จากบุคลากรเก่าไปยัง บุคลากรใหม่ด้วย	3
1.5 ระบบการบริหารงาน (1) การมีตัวแทนที่ได้รับการยอมรับหรือคัดเลือกมาจากบุคลากรในหน่วยงานที่รับผิดชอบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัย โดยดำรงตำแหน่งมีวาระที่แน่นอน และหมุนเวียนให้โอกาสกับบุคลากรอื่นได้แสดงความสามารถ เพื่อให้เห็นการทำงานที่มีรูปแบบเปลี่ยนแปลงหรือแตกต่างจากเดิมเพื่อการบริหารงานที่กระชับ รวดเร็ว มากขึ้น	2
(2) การกระจายอำนาจการบริหารงานและให้อำนาจในการตัดสินใจอย่างเต็มที่ เพื่อลดขั้นตอนและเวลาในการดำเนินงาน เพราะจะช่วยทำให้โอกาสในการทำงานให้ องค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ทำได้สะดวกยิ่งขึ้น ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของ ผู้บริหารว่าต้องสามารถแก้ไขและรับผิดชอบปัญหาที่จะเกิดตามมาด้วย	2
1.6 ประวัติความเป็นมา ความรู้พื้นฐานความเชี่ยวชาญและความชำนาญ ต้องเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข้อมูล ประวัติและความเป็นมา ประเพณี และ วัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน จุดเด่น ความเชี่ยวชาญ ชำนาญของบุคลากรในสาขา คณะและภายในวิทยาลัย โดยการผ่านสื่อหรือเครื่องมือเทคโนโลยี หรือ การสื่อสาร โดยตรง เป็นการสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรทั้งหมดในวิทยาลัยรับทราบร่วมกัน จะได้เรียนรู้และเข้าใจถึงความเป็นตัวตนของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก	2
1.7 การเป็นที่ยอมรับและความสามารถทำงานร่วมกัน จัดทำโครงการที่เสริมสร้างความสามัคคี มุ่งเน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีม การยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง และส่งเสริมการคิดสร้างสรรค์ชิ้นงานใหม่	3

ตาราง 27 (ต่อ)

ความคิดเห็น	ความถี่
2. ด้านบุคลากร	
2.1 กลยุทธ์และนโยบายในการทำงาน มุ่งมั่นและจริงจังกับการทำงานและการพัฒนาตนเอง เมื่อมีประสบการณ์ ชำนาญในงาน ควรถ่ายทอดให้กับบุคลากรรุ่นหลังให้รับรู้ รวมถึงการแลกเปลี่ยน ประสบการณ์กับคนระดับเดียวกัน เพื่อสร้างงานให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น	2
2.2 โครงสร้างและภาระงาน	
(1) มีระบบแบบแผนการคิดที่ชัดเจน สามารถแก้ปัญหาเพื่อการบริหารและ ปฏิบัติการ	1
(2) ควรมีการวางแผนในการทำงาน คิดอย่างเป็นขั้นตอนและระบบ ศึกษา ขั้นตอนการดำเนินการตั้งแต่ต้นจนเสร็จสิ้น และกล้าที่จะเผชิญกับปัญหาอุปสรรค ต่างๆ ยอมรับข้อผิดพลาดและนำมาใช้ในการแก้ไขปรับปรุงงานในครั้งต่อไป	1
2.3 ระบบการบริหารงาน	
เชื้อฟุ้งผู้บังคับบัญชาตามสายงาน เคารพฝ่ายบริหาร และทำหน้าที่ที่ได้รับ มอบหมายได้	2
2.4 ประวัติความเป็นมา ความรู้พื้นฐานความเชี่ยวชาญและความชำนาญ เข้าร่วมโครงการเพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องในด้านความรู้ เทคโนโลยี เพื่อ นำความรู้มาใช้ในการทำงาน หรือศึกษาต่อเพื่อความก้าวหน้าในตำแหน่งงานใน อนาคตรวมถึงต้องพัฒนาให้เกิดความชำนาญในงานที่ตนเองเกี่ยวข้อง	2
2.5 การเป็นที่ยอมรับและความสามารถทำงานร่วมกัน	
ปรับเปลี่ยนตนเองให้เป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์ มีสังคม เพื่อโอกาสในการทำงาน ร่วมกันช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	3

จากตาราง 27 แสดงว่า ด้านองค์การ มีข้อเสนอแนะ ที่มีความถี่มากที่สุด คือ ด้าน
โครงสร้างและภาระงาน ต้องจัดทำหน่วยงานที่รับผิดชอบต่อการนำองค์การไปสู่องค์การแห่งการ
เรียนรู้ มีแนวทาง และหน้าที่การปฏิบัติงาน รับผิดชอบที่มีความชัดเจน จัดหาบุคลากรที่มีความ
เหมาะสมกับตำแหน่ง หน้าที่ ความสามารถ และสามารถถ่ายทอดประชาสัมพันธ์งานที่ทำไปสู่ส่วน
งานต่างๆในองค์การได้อย่างทั่วถึง รองลงมาคือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ ควรมีความชัดเจนต่อความ
ต้องการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ต้องเข้าใจแนวทางการปฏิบัติเพื่อทำให้องค์การเป็นองค์การ
แห่งการเรียนรู้ สนับสนุนการสร้างผลงานวิจัย นวัตกรรม ที่สร้างองค์ความรู้ใหม่ ทันสมัย และนำไป
ประยุกต์ใช้ได้จริงในการทำงาน ให้สอดคล้องตามสภาพสังคม เศรษฐกิจ ทิศทางการศึกษาของ

สากลเพื่อนำพาให้องค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ สร้างอัตลักษณ์ เน้นคุณลักษณะ ความรู้ ความชำนาญ ด้านใดด้านหนึ่งให้มีความโดดเด่น เป็นที่ประจักษ์อย่างกว้างขวาง และ จัดทำ โครงการที่เสริมสร้างความสามัคคี การทำงานร่วมกันเป็นทีม การยอมรับฟังความคิดเห็น และ ส่งเสริมการคิดสร้างสรรค์ชิ้นงานใหม่

ด้านบุคลากร มีข้อเสนอแนะ ที่มีความถี่มากที่สุด คือ ด้านการเป็นที่ยอมรับและ ความสามารถร่วมกัน ปรับเปลี่ยนตนเองให้เป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์ มีสังคม เพื่อโอกาสในการ ทำงานร่วมกันช่วยเหลือซึ่งกันและกัน รองลงมาคือ กลยุทธ์และนโยบายในการทำงาน มุ่งมั่นและ จริงจังกับการทำงานและการพัฒนาตนเอง เมื่อมีประสบการณ์ชำนาญในงาน ควรถ่ายทอดให้กับ บุคลากรรุ่นหลังให้รับรู้ รวมถึงการแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับคนระดับเดียวกัน เพื่อสร้างงานให้ เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น และ ด้านประวัติความเป็นมา ความรู้พื้นฐานความเชี่ยวชาญและความ ชำนาญ การเข้าร่วมโครงการเพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องในด้านความรู้ เทคโนโลยี เพื่อนำ ความรู้มาใช้ในการทำงาน หรือศึกษาต่อเพื่อความก้าวหน้าในตำแหน่งงานในอนาคตรวมถึง ต้องพัฒนาให้เกิดความชำนาญในงานที่ตนเองเกี่ยวข้อง

จากการศึกษาสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัย เซาร์ฮิสท์บางกอก และทดสอบสมมติฐานเปรียบเทียบระดับคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นในข้อคำถาม กับเกณฑ์ที่กำหนดที่มีระดับคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 สำหรับระดับคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นใน ข้อคำถามสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจะนำมาใช้ในการสร้างร่างรูปแบบฯ แต่สำหรับระดับคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นในข้อคำถามที่ไม่แตกต่างจากเกณฑ์ ผู้วิจัยจะนำเสนอ เหนือหน้านั้น รวมทั้งผลที่ได้จากการวิเคราะห์ปัจจัย และข้อเสนอแนะจากคำถามปลายเปิด ไปทำการ สอนทบทวนกลุ่ม เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้กรุณาชี้แนะ แก้ไข ปรับปรุงก่อนยืนยันร่างรูปแบบการบริหาร จัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาร์ฮิสท์บางกอกต่อไป

ตอนที่ 2 สรุปผลการสนทนากลุ่มการวิเคราะห์รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาร์ฮิสท์บางกอก ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่เป็นกลุ่ม ตัวอย่างจำนวน 9 คน ดังแสดง ในตาราง 28

ตาราง 28 ข้อมูลทั่วไป แสดงจำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในสนทนากลุ่ม

กลุ่มตัวอย่าง	จำนวน(คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 ชาย	8	88.89
1.2 หญิง	1	11.11
รวม	9	100.00

ตาราง 28 (ต่อ)

กลุ่มตัวอย่าง	จำนวน(คน)	ร้อยละ
2. ผู้เชี่ยวชาญ		
2.1 ภายในวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก	5	55.45
2.2 ภายนอกวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก	4	44.55
รวม	9	100.00
3. ตำแหน่งทางวิชาการ		
3.1 รองศาสตราจารย์	1	11.11
3.2 ผู้ช่วยศาสตราจารย์	2	22.22
3.3 ดร.	6	66.78
รวม	9	100.00

จากตาราง 28 แสดงว่า ผู้เชี่ยวชาญที่เชิญมาดำเนินการสนทนากลุ่มส่วนใหญ่เป็นเพศชาย และสัดส่วนจำนวนผู้เชี่ยวชาญเป็นบุคคลภายนอกใกล้เคียงกับจำนวนผู้เชี่ยวชาญเป็นบุคคลภายใน เมื่อพิจารณาตำแหน่งทางวิชาการเป็น ดร. มากที่สุด

เมื่อดำเนินการสนทนากลุ่มกับกลุ่มตัวอย่าง ที่เป็นผู้เชี่ยวชาญจำนวน 9 คน โดยใช้แบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นผู้วิจัยสามารถสรุปผลการสนทนากลุ่มได้ ดังนี้ (ภาคผนวก ค)

1. ร่างรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก ผู้วิจัยได้แบ่งออกเป็น 2 ด้านคือ ด้านองค์การ ซึ่งมีหัวข้อย่อยคือ 1) กลยุทธ์และนโยบายสำหรับการดำเนินการ (การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และการคิดเชิงระบบ) 2) ระบบปฏิบัติการ การแบ่งหน้าที่รับผิดชอบ ประสานงานร่วมมือปฏิบัติ มีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม(การเรียนรู้ร่วมกัน) เทคโนโลยี (การแสวงหาความรู้ และการจัดเก็บและถ่ายทอดความรู้) และ 3) ค่านิยมร่วม สภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กร (แบบแผนความคิดอ่าน) และ ด้านบุคลากร ทักษะความรู้ความสามารถที่ใช้ในการทำงาน ซึ่งมีหัวข้อย่อยคือ 1) การฝึกฝนพัฒนาตนเอง ประกอบด้วย การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ จัดเก็บและค้นคืนความรู้ และถ่ายทอดความรู้ 2) แบบแผนความคิดอ่าน 3) การคิดเชิงระบบ ควรจะทำการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) เพื่อให้มีความชัดเจนในการหาตัวแปรที่เกี่ยวข้องที่จะนำมาใช้สร้างรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก โดยใช้ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก

2. สภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซารัสท์บางกอก โดยทำการเปรียบเทียบระดับคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นในข้อคำถามกับเกณฑ์ที่กำหนดที่มีระดับคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 ซึ่งผู้วิจัยได้เลือกข้อคำถามที่มีระดับคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นที่มากกว่า 3.50 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ถือได้ว่าข้อคำถามนั้นวิทยาลัยฯ มีสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านองค์กรการมี 6 ข้อ และด้านบุคลากรมี 36 ข้อ จากนั้นจึงนำข้อคำถามนั้นมาสร้างรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซารัสท์บางกอก นอกจากนี้ข้อคำถามที่มีระดับคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นไม่แตกต่างจากเกณฑ์ที่กำหนด ผู้วิจัยได้นำมาขอความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญเพิ่มเติม ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ข้อเสนอแนะว่าประเด็นเหล่านี้ผู้วิจัยได้ศึกษาและทบทวนวรรณกรรมมาแล้ว ดังนั้นประเด็นเหล่านี้จะมีความสำคัญต่อการสร้างรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซารัสท์บางกอก ดังนั้นจึงควรให้ความสนใจเช่นเดียวกัน ในภาพรวมผู้เชี่ยวชาญประเมินความเหมาะสมของร่างรูปแบบที่สร้างมีประเด็นที่ครอบคลุมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีความสอดคล้องกับบริบทของวิทยาลัยเซารัสท์บางกอก คิดเป็นร้อยละ 86.6 และได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม กล่าวคือ ตัวแปรที่ถูกตัดออก ในขั้นตอนการวิเคราะห์ปัจจัย หากนำมาปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น อาจจะเป็นตัวแปรที่สามารถอยู่ในรูปแบบที่สร้างขึ้นต่อไป รวมถึงประเด็นการบริหารจัดการที่ยังไม่ครอบคลุมการนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่น การสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ การทำงานร่วมกันเป็นทีม การแสดงออกถึงความสามารถของบุคลากร ผลการศึกษาในตอนต้นที่ 1 และตอนที่ 2 สามารถนำเสนอรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซารัสท์บางกอก ได้ดัง ตาราง 29

ตาราง 29 องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซารัสท์บางกอก

ด้านองค์กร	ด้านบุคลากร
1. การมีวิสัยทัศน์	1. การมีวิสัยทัศน์
2. กลยุทธ์และนโยบายในการทำงาน	2. กลยุทธ์และนโยบายในการทำงาน
3. โครงสร้างและภาระงาน	3. โครงสร้างและภาระงาน
4. ระบบแบบแผนการคิด การแก้ปัญหา เพื่อการบริหารและปฏิบัติการ	4. ระบบแบบแผนการคิด การแก้ปัญหา เพื่อการบริหารและปฏิบัติการ
5. ระบบการบริหารงาน	5. ระบบการบริหารงาน
6. ประวัติความเป็นมา ความรู้พื้นฐาน ความเชี่ยวชาญและชำนาญ	6. ประวัติความเป็นมา ความรู้พื้นฐาน ความเชี่ยวชาญและชำนาญ
7. การเป็นที่ยอมรับและความสามารถทำงานร่วมกัน	7. การเป็นที่ยอมรับและความสามารถทำงานร่วมกัน

จากตาราง 29 แสดงองค์ประกอบของการนำมาสร้างรูปแบบการบริหารจัดการ เพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาร์อีสท์บางกอก และนำมาใช้ในขั้นตอนการสร้างแบบประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาร์อีสท์บางกอกในขั้นตอนต่อไป

ตอนที่ 3 ข้อมูลทั่วไป ผลการศึกษาการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาร์อีสท์บางกอกกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 24 คน โดยใช้แบบสอบถามที่สร้างขึ้น และผลการเปรียบเทียบระดับคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นในข้อคำถามกับเกณฑ์ที่กำหนด ดังแสดงในตาราง 30 – 60

ตาราง 30 ข้อมูลทั่วไป แสดงจำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาร์อีสท์บางกอก

กลุ่มตัวอย่าง	จำนวน(คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 ชาย	9	37.50
1.2 หญิง	15	62.50
รวม	24	100.00
2. สถานภาพการทำงาน		
ผู้บริหาร	24	100.00
รวม	110	100.00
3. ตำแหน่งทางวิชาการ		
3.1 รองศาสตราจารย์	1	4.17
3.2 ผู้ช่วยศาสตราจารย์	-	-
3.3 ดร.	5	20.83
3.4 อาจารย์	18	75.00
รวม	24	100.00

ตาราง 30 (ต่อ)

กลุ่มตัวอย่าง	จำนวน(คน)	ร้อยละ
4. ประสบการณ์การทำงานในวิทยาลัย		
เชอร์อัสท์บางกอก		
4.1 ตั้งแต่ 5 ปี ไม่ถึง 9 ปี	5	20.83
4.2 ตั้งแต่ 10 ปี ไม่ถึง 12 ปี	9	37.50
4.3 ตั้งแต่ 12 ปีขึ้นไป	10	41.67
รวม	24	100.00

จากตาราง 30 แสดงว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง เมื่อพิจารณาสถานภาพการทำงานซึ่งเป็นผู้บริหารทั้งหมดพบว่า มีตำแหน่งทางวิชาการเป็นอาจารย์มากที่สุด และบุคลากรส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานที่วิทยาลัยเชอร์อัสท์บางกอกตั้งแต่ 12 ปีขึ้นไป

ตาราง 31 ผลการศึกษาการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเชอร์อัสท์บางกอก โดยรวมและเป็นรายด้าน

รูปแบบ	ผู้บริหารของ วิทยาลัย (n = 24)		ระดับการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้
	$\bar{x}$	S.D.	
1.ด้านองค์การ			
1.1 การมีวิสัยทัศน์	4.29	0.58	มาก
1.2 กลยุทธ์และนโยบายในการ ทำงาน	4.42	0.58	มาก
1.3 โครงสร้างและภาระงาน	4.34	0.57	มาก
1.4 ระบบแบบแผนการคิด แก้ปัญหา เพื่อการบริหารและปฏิบัติการ	4.31	0.62	มาก
1.5 ระบบการบริหารงาน	4.30	0.56	มาก
1.6 ประวัติความเป็นมา ความรู้ พื้นฐานความเชี่ยวชาญและความ ชำนาญ	4.12	0.62	มาก

ตาราง 31 (ต่อ)

รูปแบบ	ผู้บริหารของ วิทยาลัย (n = 24)		ระดับการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้
	$\bar{x}$	S.D.	
1.7 การเป็นที่ยอมรับและ ความสามารถทำงานร่วมกัน	4.32	0.49	มาก
รวม	4.30	0.52	มาก
2. ด้านบุคลากร			
1.1 การมีวิสัยทัศน์	4.33	0.52	มาก
1.2 กลยุทธ์และนโยบายในการ ทำงาน	4.29	0.52	มาก
1.3 โครงสร้างและภาระงาน	4.34	0.47	มาก
1.4 ระบบแบบแผนการคิด แก้ปัญหา เพื่อการบริหารและปฏิบัติการ	4.31	0.56	มาก
1.5 ระบบการบริหารงาน	4.41	0.51	มาก
1.6 ประวัติความเป็นมา ความรู้ พื้นฐานความเชี่ยวชาญและความ ชำนาญ	4.33	0.52	มาก
1.7 การเป็นที่ยอมรับและ ความสามารถทำงานร่วมกัน	4.45	0.43	มาก
รวม	4.35	0.44	มาก
รวม	4.33	0.56	มาก

จากตาราง 31 แสดงว่า ผู้บริหารของวิทยาลัยเห็นว่ารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.33$, S.D.= 0.56) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ด้านองค์กร พบว่า ผู้บริหารของวิทยาลัยเห็นว่ารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านองค์กรมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.30$, S.D.= 0.52) ส่วนด้านบุคลากรผู้บริหารของวิทยาลัยเห็นว่ารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.35$, S.D.= 0.44) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า รูปแบบทุกข้อ ผู้บริหารของวิทยาลัยเห็นว่ารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านองค์กรมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

ตาราง 32 ผลการศึกษาการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการ
เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก ด้านองค์กร
หัวข้อการมีวิสัยทัศน์ เป็นรายชื่อ

รูปแบบ	ผู้บริหารของ วิทยาลัยฯ (n = 24)		ระดับการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้
	$\bar{x}$	S.D.	
1. การมีวิสัยทัศน์			
1.1 การสร้างหรือกำหนดวิสัยทัศน์ของ องค์กรที่มีความเป็นไปได้ในการ ปฏิบัติงาน เพื่อการทำงานไปสู่ เป้าหมายเดียวกันให้เกิดความสำเร็จ และสนับสนุนให้บุคลากรมีวิสัยทัศน์ ตนเองเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ของ ตนเอง	4.36	0.64	มาก
1.2 การนำความก้าวหน้าทาง เทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในองค์กรให้ เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน	4.12	0.67	มาก
1.3 การนำเสนอภาพลักษณ์ของ องค์กรให้มีศักยภาพ ด้านความรู้ ความสามารถ และผลงาน ให้ภายนอก ได้รับรู้	4.16	0.90	มาก
1.4 การสร้างความภาคภูมิใจเพื่อ นำไปสู่ความรัก ความศรัทธาใน องค์กร	4.20	1.00	มาก
1.5 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ถือ เป็นเป้าหมายที่สำคัญขององค์กรและ ผู้นำให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่	4.36	0.64	มาก

ตาราง 32 (ต่อ)

รูปแบบ	ผู้บริหารของ วิทยาลัยฯ (n = 24)		ระดับการเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้
	$\bar{x}$	S.D.	
1.6 ความรัก ความสามัคคี การทำงาน เป็นทีม เป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ ความก้าวหน้าและพัฒนาองค์การ	4.56	0.58	มากที่สุด
รวม	4.29	0.58	มาก

จากตาราง 32 แสดงว่า ผู้บริหารของวิทยาลัยเห็นว่ารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านองค์การ หัวข้อการมีวิสัยทัศน์ โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.29$, S.D.= 0.58) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อ 1.6 ผู้บริหารวิทยาลัยเห็นว่ารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.56$, S.D.= 0.58) ส่วนรูปแบบข้ออื่นๆ ผู้บริหารวิทยาลัยเห็นว่ารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

ตาราง 33 ผลการศึกษาการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซารัสสร์บางกอก ด้านองค์การ หัวข้อกลยุทธ์และนโยบายในการทำงาน เป็นรายข้อ

รูปแบบ	ผู้บริหารของ วิทยาลัยฯ (n = 24)		ระดับการเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้
	$\bar{x}$	S.D.	
2. กลยุทธ์และนโยบายในการทำงาน			
2.1 ส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรให้ มีอย่างต่อเนื่อง สนับสนุนการคิดกล้า ทำสิ่งใหม่ แก้ปัญหาในเชิงสร้างสรรค์	4.32	0.85	มาก

ตาราง 33 (ต่อ)

รูปแบบ	ผู้บริหารของ วิทยาลัยฯ (n = 24)		ระดับการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้
	$\bar{x}$	S.D.	
2.2 สร้างบรรยากาศ จัดสิ่งแวดล้อม ภายในองค์กร เพื่อเสริมแรงกระตุ้น สร้างความกระตือรือร้น ความ ไว้วางใจ และความสามัคคีของ บุคลากรในองค์กร ในการปฏิบัติงาน	4.56	0.65	มากที่สุด
2.3 มีนโยบายการทำงานภายใน องค์กรที่ยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยน แนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิด ความคล่องตัว	4.40	0.65	มาก
2.4 มีแนวทางสร้างขวัญ กำลังใจ แรงจูงใจ และความศรัทธาให้กับ บุคลากรในองค์กร	4.44	0.71	มาก
2.5 ส่งเสริมให้มีการเผยแพร่ วิสัยทัศน์ขององค์กร โดยแจ้งให้ บุคลากรทราบร่วมกันเพื่อนำไปปฏิบัติ สู่เป้าหมายเดียวกัน	4.40	0.65	มาก
2.6 ส่งเสริมให้เห็นคุณค่าขององค์กร และประโยชน์ของส่วนรวม	4.52	0.65	มากที่สุด
2.7 สนับสนุนให้บุคลากรร่วมแสดง ความคิดเห็น มีการประชุม วางแผน ระดมความคิดที่เป็นประโยชน์และมี ความหลากหลายอย่างสม่ำเสมอ	4.40	0.65	มาก
2.8 มีการบริหารจัดการเก็บความรู้ของ องค์กรอย่างเป็นระบบและมีการ เผยแพร่อย่างต่อเนื่อง	4.28	0.74	มาก

ตาราง 33 (ต่อ)

รูปแบบ	ผู้บริหารของ วิทยาลัยฯ (n = 24)		ระดับการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้
	$\bar{x}$	S.D.	
2.9 สร้างวัฒนธรรมองค์กรให้มีการใ้ เรียนรู้	4.48	0.77	มาก
รวม	4.42	0.58	มาก

จากตาราง 33 แสดงว่า ผู้บริหารของวิทยาลัยเห็นว่ารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านองค์กร หัวข้อกลยุทธ์และนโยบายในการทำงาน โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.42$, S.D.= 0.58) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อ 2.2 และ 2.6 ผู้บริหารวิทยาลัยเห็นว่ารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.56, 4.40$ และ S.D.= 0.65, 0.65) ส่วนรูปแบบข้ออื่นๆ ผู้บริหารวิทยาลัยเห็นว่ารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

ตาราง 34 ผลการศึกษาการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซารัสท์บางกอก ด้านองค์กร หัวข้อโครงสร้างและภาระงาน เป็นรายข้อ

ข้อคำถาม	ผู้บริหารของ วิทยาลัยฯ (n = 24)		ระดับการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้
	$\bar{x}$	S.D.	
3 โครงสร้างและภาระงาน			
3.1 การแบ่งหน้าที่ปฏิบัติงานต้องมีความเหมาะสมกับความรู้และความถนัด ภาระความรับผิดชอบตามตำแหน่งงานมีความชัดเจน	4.44	0.65	มาก

ตาราง 34 (ต่อ)

รูปแบบ	ผู้บริหารของ วิทยาลัยฯ (n = 24)		ระดับการเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้
	$\bar{x}$	S.D.	
3.2 จัดแบ่งหน่วยงานเพื่อทำหน้าที่ สนับสนุน และแจ้งภาระงานอย่าง ชัดเจน	4.32	0.69	มาก
3.3 จัดหน่วยงานพร้อมบุคลากรที่ รับผิดชอบงานด้านการจัดเก็บข้อมูล และจัดทำฐานข้อมูลให้ทันสมัย ตลอดเวลา สะดวกต่อการสืบค้นและ นำไปใช้งาน	4.24	0.72	มาก
3.4 มีกฎ ระเบียบ ข้อบังคับในการ ปฏิบัติหน้าที่และแจ้งประชาสัมพันธ์ให้ ทราบชัดเจน	4.36	0.64	มาก
รวม	4.34	0.57	มาก

จากตาราง 34 แสดงว่า ผู้บริหารของวิทยาลัยเห็นว่ารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านองค์การ หัวข้อโครงสร้างและภาระงาน โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.34$, S.D.= 0.57) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า รูปแบบทุกข้อผู้บริหารของวิทยาลัยเห็นว่ารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

ตาราง 35 ผลการศึกษาการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการ
เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก ด้านองค์กร
หัวข้อระบบแบบแผนการคิด การแก้ปัญหา เพื่อการบริหารและปฏิบัติการ เป็นรายชื่อ

รูปแบบ	ผู้บริหารของ วิทยาลัยฯ (n = 24)		ระดับการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้
	$\bar{x}$	S.D.	
4. ระบบแบบแผนการคิด การ แก้ปัญหา เพื่อการบริหารและ ปฏิบัติการ			
4.1 การสนับสนุนระบบการคิดอย่าง เป็นขั้นตอน การฝึกวิเคราะห์ สังเคราะห์ การใช้หลักเหตุและผล ให้บุคลากรทำงานอย่างมีสติ และมี วิจรรณญาณในการตัดสินใจ	4.24	0.60	มาก
4.2 มีการสนับสนุนให้เกิดการค้นคว้า แสวงหาความรู้ในรูปแบบต่างๆ อย่าง ต่อเนื่อง ให้ตระหนักถึงความสำคัญ ของการเรียนรู้ และนำมาปฏิบัติได้จริง ในการทำงาน	4.32	0.69	มาก
4.3 ส่งเสริมให้มีความคิดเชิงบวก ยอมรับฟังความคิดเห็น ปรับตัวรับ กับปัญหาและพร้อมที่จะปรับปรุงแก้ไข	4.32	0.69	มาก
4.4 สนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรมี ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานอย่างเต็ม ศักยภาพ	4.48	0.71	มาก
4.5 การสนับสนุนการใช้งานวิจัย บทความ เอกสารทางวิชาการ ประกอบการสร้างความรู้ใหม่และนำมา ประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน	4.36	0.70	มาก

ตาราง 35 (ต่อ)

รูปแบบ	ผู้บริหารของ วิทยาลัยฯ (n = 24)		ระดับการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้
	$\bar{x}$	S.D.	
4.6 สนับสนุนการสร้างระบบจัดเก็บ ข้อมูลเพื่อสะดวกในการสืบค้นและ ถ่ายทอดความรู้	4.16	0.69	มาก
รวม	4.31	0.62	มาก

จากตาราง 35 แสดงว่า ผู้บริหารของวิทยาลัยเห็นว่ารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านองค์กร หัวข้อระบบแบบแผนการคิด การแก้ปัญหา เพื่อการบริหารและปฏิบัติการโดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.31$, S.D.= 0.62) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า รูปแบบทุกข้อ ผู้บริหารของวิทยาลัยเห็นว่ารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

ตาราง 36 ผลการศึกษาการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก ด้านองค์กร หัวข้อระบบการบริหารงาน เป็นรายข้อ

รูปแบบ	ผู้บริหารของ วิทยาลัยฯ (n = 24)		ระดับการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้
	$\bar{x}$	S.D.	
5. ระบบการบริหารงาน			
5.1 สร้างความเข้าใจ ความเป็นหนึ่ง เดียวกัน การทำงานเป็นทีม โดยถือว่า ความสำเร็จขององค์กรคือผลงานของ ทุกคน	4.60	0.71	มากที่สุด

ตาราง 36 (ต่อ)

รูปแบบ	ผู้บริหารของ วิทยาลัยฯ (n = 24)		ระดับการเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้
	$\bar{x}$	S.D.	
5.2 สนับสนุนการใช้ความรู้ใหม่ที่ได้ จากการค้นคว้า งานวิจัย การศึกษา งาน การศึกษาต่อในระดับที่สูง มาใช้ประกอบการบริหารงาน	4.32	0.69	มาก
5.3 การบริหารงานที่มีความชัดเจน ถูกต้อง ยุติธรรม และสามารถ ตรวจสอบได้	4.40	0.71	มาก
5.4 มีการบริหารความขัดแย้งได้อย่าง สร้างสรรค์	4.08	0.64	มาก
5.5 มีการบริหารงานอย่างมี ประสิทธิภาพ ยืดหยุ่นเปลี่ยนแปลงได้ เพื่อเกิดประสิทธิภาพในการทำงาน	4.16	0.62	มาก
5.6 ระบบการบริหารที่สนับสนุนให้เกิด การเรียนรู้	4.24	0.66	มาก
5.7 มีการกระจายอำนาจในการ มอบหมายงานเป็นไปตามลำดับชั้น และให้โอกาสในการตัดสินใจอย่าง เหมาะสม	4.32	0.80	มาก
5.8 สนับสนุนใช้สื่อเทคโนโลยีที่ ทันสมัยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการ ทำงาน	4.28	0.68	มาก
5.9 การทำงานโดยใช้ระบบการสอน งาน การมีปฏิสัมพันธ์อันดีระหว่าง ผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา	4.28	0.68	มาก
รวม	4.30	0.56	มาก

จากตาราง 36 แสดงว่า ผู้บริหารวิทยาลัยเห็นว่ารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านองค์การ หัวข้อระบบการบริหารงาน โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.30$, S.D.= 0.56) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อ 5.1 ผู้บริหารวิทยาลัยเห็นว่ารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.60$, S.D.= 0.71) และรูปแบบข้ออื่นๆ ผู้บริหารวิทยาลัยเห็นว่ารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

ตาราง 37 ผลการศึกษาการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก ด้านองค์การ หัวข้อประวัติความเป็นมา ความรู้พื้นฐาน ความเชี่ยวชาญและความชำนาญ เป็นรายข้อ

รูปแบบ	ผู้บริหารของ วิทยาลัยฯ (n = 24)		ระดับการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้
	$\bar{x}$	S.D.	
6. ประวัติความเป็นมา ความรู้พื้นฐาน ความเชี่ยวชาญและความชำนาญ			
6.1 ใช้ความรู้และความเชี่ยวชาญขององค์กรเพื่อแก้ปัญหาจากสถานการณ์ที่ปรากฏในปัจจุบัน และคาดการณ์พยากรณ์ในอนาคต	4.08	0.64	มาก
6.2 การประยุกต์ใช้สื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพิ่มประสิทธิภาพทักษะให้เกิดพัฒนา	4.04	0.68	มาก
6.3 การนำวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร ความเชี่ยวชาญและความถนัดมาสร้างสรรค์กิจกรรมให้เกิดความรักความสามัคคีของคนในองค์กร	4.24	0.78	มาก

ตาราง 37 (ต่อ)

รูปแบบ	ผู้บริหารของ วิทยาลัยฯ (n = 24)		ระดับการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้
	$\bar{x}$	S.D.	
6.4 มีการส่งเสริมพัฒนาทักษะความ เชี่ยวชาญขององค์กรโดยใช้ ประสบการณ์ในอดีตมาช่วยปรับปรุงใน การทำงานในปัจจุบัน	4.12	0.73	มาก
รวม	4.12	0.62	มาก

จากตาราง 37 แสดงว่า ผู้บริหารวิทยาลัยเห็นว่ารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็น
องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านองค์กร หัวข้อประวัติความเป็นมา ความรู้พื้นฐาน ความเชี่ยวชาญและ
ความชำนาญโดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.31$, S.D.= 0.62) เมื่อพิจารณาเป็น
รายข้อพบว่า รูปแบบทุกข้อ ผู้บริหารของวิทยาลัยเห็นว่ารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็น
องค์กรแห่งการเรียนรู้มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

ตาราง 38 ผลการศึกษาการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการ
เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก ด้านองค์กร
หัวข้อการเป็นที่ยอมรับและความสามารถทำงานร่วมกัน เป็นรายข้อ

รูปแบบ	ผู้บริหารของ วิทยาลัยฯ (n = 24)		ระดับการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้
	$\bar{x}$	S.D.	
7. การเป็นที่ยอมรับและ ความสามารถทำงานร่วมกัน			
7.1 สร้างศักยภาพความสามารถที่โดดเด่นและต้องได้รับการยอมรับจาก องค์กรภายนอก	4.20	0.76	มาก

ตาราง 38 (ต่อ)

รูปแบบ	ผู้บริหารของ วิทยาลัยฯ (n = 24)		ระดับการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้
	$\bar{x}$	S.D.	
7.2 เปิดโอกาสให้มีการพูดคุย แลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์การ ทำงาน และร่วมประสานทำงานเป็นทีม อย่างอิสระโดยไม่ขัดต่อกฎ ระเบียบ ข้อกำหนด	4.36	0.49	มาก
7.3 การกระจายงานให้ทุกคนได้ แสดงออกถึงศักยภาพที่มีของตนเอง	4.36	0.57	มาก
7.4 การสร้างเครือข่ายเพื่อช่วยเหลือ ด้านต่างๆ ในการพัฒนางานทั้งภายใน และภายนอกองค์กร	4.36	0.57	มาก
รวม	4.32	0.49	มาก

จากตาราง 38 แสดงว่า ผู้บริหารวิทยาลัยเห็นว่ารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านองค์กร หัวข้อหัวข้อการเป็นที่ยอมรับและความสามารถทำงานร่วมกัน โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.32$, S.D.= 0.49) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า รูปแบบทุกข้อ ผู้บริหารวิทยาลัยเห็นว่ารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

ตาราง 39 ผลการศึกษาการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก ด้านบุคลากร หัวข้อการมีวิสัยทัศน์ เป็นรายชื่อ

รูปแบบ	ผู้บริหารของ วิทยาลัยฯ (n = 24)		ระดับการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้
	$\bar{x}$	S.D.	
1. การมีวิสัยทัศน์			
1.1 การสร้างวิสัยทัศน์ตนเองเพื่อนำ ไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ให้เกิด ความสำเร็จ	4.28	0.61	มาก
1.2 การนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ใน การทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการ ทำงานของตนเอง	4.24	0.66	มาก
1.3 มีการนำเสนอความรู้ ความสามารถ ผลงานของตนเองแสดง ศักยภาพให้องค์กรภายนอกได้รับรู้	4.20	0.71	มาก
1.4 ต้องภาคภูมิใจ รัก และศรัทธาต่อ องค์กร	4.44	0.77	มาก
1.5 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ถือเป็น เป็นวิสัยทัศน์และเป้าหมายหลักของ บุคลากร	4.36	0.76	มาก
1.6 ความรัก ความสามัคคี การทำงาน เป็นทีม เป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ ความก้าวหน้าและพัฒนาตนเองให้มี ความสามารถมากยิ่งขึ้น	4.44	0.71	มาก
รวม	4.33	0.52	มาก

จากตาราง 39 แสดงว่า ผู้บริหารวิทยาลัยเห็นว่ารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านบุคลากร หัวข้อการมีวิสัยทัศน์ โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.33$, S.D. = 0.52) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า รูปแบบทุกข้อ ผู้บริหารวิทยาลัยเห็นว่ารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

ตาราง 40 ผลการศึกษาการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการ
เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก ด้านบุคลากร
หัวข้อกลยุทธ์และนโยบายในการทำงาน เป็นรายข้อ

รูปแบบ	ผู้บริหารของ วิทยาลัยฯ (n = 24)		ระดับการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้
	$\bar{x}$	S.D.	
2. กลยุทธ์และนโยบายในการทำงาน			
2.1 บุคลากรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การกล้าคิดทำสิ่งใหม่และใช้แก้ปัญหา อย่างสร้างสรรค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.16	0.75	มาก
2.2 สร้างบรรยากาศ จัดสิ่งแวดล้อม รอบตนเอง เพื่อเสริมแรงกระตุ้น ความ กระตือรือร้น ความไว้วางใจ และความ สามัคคี ในการปฏิบัติงาน	4.32	0.69	มาก
2.3 มีการทำงานที่ยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนเพื่อให้เกิดความคล่องตัวใน การปฏิบัติงาน	4.20	0.71	มาก
2.4 มีแนวทางสร้างขวัญ ให้กำลังใจ สร้างแรงจูงใจ และความศรัทธาของ ตนเองที่มีต่อการทำงาน	4.28	0.79	มาก
2.5 นำวิสัยทัศน์มาปฏิบัติเพื่อนำไปสู่ เป้าหมายของตนเองและขององค์กร	4.24	0.66	มาก
2.6 เห็นคุณค่าและประโยชน์ส่วนรวม มากกว่าตนเอง	4.40	0.76	มาก
2.7 ร่วมแสดงความคิดเห็น การ ประชุม วางแผน ระดมความคิดที่เป็น ประโยชน์และมีความหลากหลาย	4.32	0.63	มาก

ตาราง 40 (ต่อ)

รูปแบบ	ผู้บริหารของ วิทยาลัยฯ (n = 24)		ระดับการเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้
	$\bar{x}$	S.D.	
2.8 มีการจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ และเผยแพร่ถ่ายทอดความรู้อย่าง ต่อเนื่อง	4.28	0.79	มาก
2.9 สร้างวัฒนธรรมการใฝ่เรียนรู้ให้กับ ตนเอง	4.44	0.58	มาก
รวม	4.29	0.52	มาก

จากตาราง 40 แสดงว่า ผู้บริหารวิทยาลัยเห็นว่ารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านบุคลากร หัวข้อกลยุทธ์และนโยบายในการทำงาน โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.29$, S.D.= 0.52) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า รูปแบบทุกข้อ ผู้บริหารวิทยาลัยเห็นว่ารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

ตาราง 41 ผลการศึกษาการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก ด้านบุคลากร หัวข้อโครงสร้างและภาระงาน เป็นรายข้อ

รูปแบบ	ผู้บริหารของ วิทยาลัยฯ (n = 24)		ระดับการเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้
	$\bar{x}$	S.D.	
3 โครงสร้างและภาระงาน			
3.1 การปฏิบัติงานตามหน้าที่และ รับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายอย่าง เหมาะสม	4.36	0.64	มาก

ตาราง 41 (ต่อ)

รูปแบบ	ผู้บริหารของ วิทยาลัยฯ (n = 24)		ระดับการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้
	$\bar{x}$	S.D.	
3.2 จัดแบ่งเวลาระบบการทำงาน ตาม ภาระงาน โดยให้เห็นชิ้นงานเป็น รูปธรรมอย่างชัดเจน	4.44	0.58	มาก
3.3 จัดทำฐานข้อมูลของตนเองให้ ทันสมัยตลอดเวลา สะดวกต่อการ สืบค้นและนำไปใช้งาน	4.28	0.68	มาก
3.4 การปฏิบัติหน้าที่ของตนเองตาม กฎ ระเบียบ ข้อบังคับในองค์กร	4.28	0.61	มาก
รวม	4.34	0.47	มาก

จากตาราง 41 แสดงว่า ผู้บริหารวิทยาลัยเห็นว่ารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านบุคลากร หัวข้อโครงสร้างและภาระงาน โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.34$, S.D.= 0.47) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า รูปแบบทุกข้อ ผู้บริหารวิทยาลัยเห็นว่ารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

ตาราง 42 ผลการศึกษาการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการ
เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก ด้านบุคลากร
หัวข้อระบบแบบแผนการคิด การแก้ปัญหา เพื่อการบริหารและปฏิบัติการ เป็นรายชื่อ

รูปแบบ	ผู้บริหารของ วิทยาลัยฯ (n = 24)		ระดับการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้
	$\bar{x}$	S.D.	
4. ระบบแบบแผนการคิด การ แก้ปัญหา เพื่อการบริหารและ ปฏิบัติการ			
4.1 มีระบบการคิดของตนเองอย่างเป็น ขั้นตอน การวิเคราะห์สังเคราะห์ ใช้ หลักเหตุและผล การทำงานอย่างมีสติ และมีวิจารณญาณในการตัดสินใจ	4.32	0.69	มาก
4.2 มีการค้นคว้า แสวงหาความรู้ใน รูปแบบต่างๆ อย่างต่อเนื่อง ตนเอง ต้องตระหนักถึงความสำคัญของการ เรียนรู้ และนำมาปฏิบัติได้จริงในการ ทำงาน	4.32	0.69	มาก
4.3 มีความคิดเชิงบวก ยอมรับฟัง ความคิดเห็น ปรับตัวรับกับปัญหา และพร้อมที่จะปรับปรุงแก้ไข	4.48	0.65	มาก
4.4 มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน อย่างเต็มศักยภาพ	4.36	0.64	มาก
4.5 มีการใช้งานวิจัย บทความ เอกสารทางวิชาการประกอบการสร้าง ความรู้ใหม่และนำมาประยุกต์ใช้ในการ ปฏิบัติงาน	4.12	0.67	มาก

ตาราง 42 (ต่อ)

รูปแบบ	ผู้บริหารของ วิทยาลัยฯ (n = 24)		ระดับการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้
	$\bar{x}$	S.D.	
4.6 สร้างระบบจัดเก็บข้อมูลของตนเอง เพื่อสะดวกในการสืบค้นและถ่ายทอด ความรู้	4.28	0.68	มาก
รวม	4.31	0.56	7.32

จากตาราง 42 แสดงว่า ผู้บริหารวิทยาลัยเห็นว่ารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านบุคลากร หัวข้อระบบแบบแผนการคิด การแก้ปัญหา เพื่อการบริหาร และปฏิบัติการ โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.31$, S.D.= 0.56) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า รูปแบบทุกข้อ ผู้บริหารวิทยาลัยเห็นว่ารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

ตาราง 43 ผลการศึกษาการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก ด้านบุคลากร หัวข้อระบบการบริหารงาน เป็นรายข้อ

รูปแบบ	ผู้บริหารของ วิทยาลัยฯ (n = 24)		ระดับการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้
	$\bar{x}$	S.D.	
5. ระบบการบริหารงาน			
5.1 มีความเป็นหนึ่งเดียวกัน การ ทำงานเป็นทีม เพื่อความสำเร็จของ องค์กร	4.56	0.65	มากที่สุด
5.2 ใช้ความรู้ใหม่ที่ได้จากการค้นคว้า งานวิจัย การศึกษางาน การศึกษาต่อ ในระดับที่สูง มาใช้ประกอบการบริหาร หรือปฏิบัติงาน	4.32	0.69	มาก

ตาราง 43 (ต่อ)

รูปแบบ	ผู้บริหารของ วิทยาลัยฯ (n = 24)		ระดับการเป็นองค์กรการ แห่งการเรียนรู้
	$\bar{x}$	S.D.	
5.2 ใช้ความรู้ใหม่ที่ได้จากการค้นคว้า งานวิจัย การศึกษางาน การศึกษาต่อ ในระดับที่สูง มาใช้ประกอบการบริหาร หรือปฏิบัติงาน	4.32	0.69	มาก
5.3 มีความชัดเจน ถูกต้อง ตรวจสอบ ได้	4.40	0.58	มาก
5.4 สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งได้ อย่างสร้างสรรค์	4.32	0.75	มาก
5.5 มีการบริหารปฏิบัติงาน ยืดหยุ่น เปลี่ยนแปลงได้เพื่อประสิทธิภาพการ ทำงาน	4.44	0.58	มาก
5.6 ใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพในการทำงาน	4.36	0.64	มาก
5.7 การทำงานโดยมีโอกาสรับและเป็น ผู้สอนงาน และมีปฏิสัมพันธ์อันดี ระหว่างผู้บังคับบัญชา และ ผู้ใต้บังคับบัญชา	4.48	0.59	มาก
รวม	4.41	0.51	มาก

จากตาราง 43 แสดงว่า ผู้บริหารวิทยาลัยเห็นว่ารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านบุคลากร หัวข้อระบบการบริหารงาน โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.41$, S.D.= 0.51) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อ 5.1 ผู้บริหารวิทยาลัยเห็นว่ารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.56$, S.D.= 0.65) และรูปแบบข้ออื่นๆ ผู้บริหารวิทยาลัยเห็นว่ารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

ตาราง 44 ผลการศึกษาการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก ด้านบุคลากร หัวข้อประวัติความเป็นมา ความรู้พื้นฐาน ความเชี่ยวชาญและความชำนาญ เป็นรายชื่อ

รูปแบบ	ผู้บริหารของ วิทยาลัยฯ (n = 24)		ระดับการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้
	$\bar{x}$	S.D.	
6. ประวัติความเป็นมา ความรู้พื้นฐาน ความเชี่ยวชาญและความชำนาญ			
6.1 มีการนำความรู้และทักษะพื้นฐานของตนเองมาใช้ประกอบการทำงาน แก้ปัญหาจากสถานการณ์ที่ปรากฏในปัจจุบัน และคาดการณ์พยากรณ์ในอนาคต	4.32	0.69	มาก
6.2 มีทักษะการประยุกต์ใช้สื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.24	0.66	มาก
6.3 การนำวัฒนธรรมองค์กร ความเชี่ยวชาญและความถนัดมาปฏิบัติ สร้างสรรค์กิจกรรมให้เกิดความรัก ความสามัคคี	4.24	0.52	มาก
6.4 มีการพัฒนาทักษะการทำงานของตนเองโดยใช้ประสบการณ์ในอดีตมาช่วยปรับปรุงในการทำงานในปัจจุบัน	4.52	0.59	มากที่สุด
รวม	4.33	0.52	มาก

จากตาราง 44 แสดงว่า ผู้บริหารวิทยาลัยเห็นว่ารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านบุคลากร หัวข้อประวัติความเป็นมา ความรู้พื้นฐาน ความเชี่ยวชาญและความชำนาญ โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.33$, S.D.= 0.52) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อ 6.4 ผู้บริหารวิทยาลัยเห็นว่ารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.52$, S.D.= 0.59) และรูปแบบข้ออื่นๆ ผู้บริหารวิทยาลัยเห็นว่ารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก

ตาราง 45 ผลการศึกษาการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก ด้านบุคลากร หัวข้อการเป็นที่ยอมรับและความสามารถทำงาน ร่วมกัน เป็นรายชื่อ

ข้อคำถาม	ผู้บริหารของ วิทยาลัยฯ (n = 24)		ระดับการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้
	$\bar{x}$	S.D.	
7. การเป็นที่ยอมรับและ ความสามารถทำงานร่วมกัน			
7.1 สร้างศักยภาพความสามารถของ ตนเองให้โดดเด่นและได้รับการยอมรับ	4.32	0.56	มาก
7.2 มีโอกาสในการพูดคุย แลกเปลี่ยน ความรู้ประสบการณ์การทำงาน และ ร่วมประสานทำงานเป็นทีม อย่างอิสระ โดยไม่ขัดต่อกฎ ระเบียบข้อกำหนด กับเพื่อนร่วมงาน	4.52	0.59	มากที่สุด
7.3 มีเครือข่ายเพื่อช่วยเหลือด้านต่างๆ ในการพัฒนาตนเอง	4.52	0.51	มากที่สุด
รวม	4.45	0.43	มาก

จากตาราง 45 แสดงว่า ผู้บริหารวิทยาลัยเห็นว่ารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านบุคลากร หัวข้อการเป็นที่ยอมรับและความสามารถทำงานร่วมกัน โดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 4.32$, S.D.= 0.49) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อ 7.2 7.3 ผู้บริหารวิทยาลัยเห็นว่ารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.52$, 4.52 และ S.D.= 0.59, 0.51 ตามลำดับ) และรูปแบบข้ออื่นๆ ผู้บริหารวิทยาลัยเห็นว่ารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

ตาราง 46 ผลการเปรียบเทียบระดับคะแนนเฉลี่ยความเหมาะสมตามความคิดเห็นของผู้บริหาร
ที่มีต่อรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัย
เซารัสอีส์บางกอก กับเกณฑ์ที่กำหนดระดับคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 โดยรวมและเป็นรายด้าน

ข้อคำถาม	$\bar{x}$	t	p
1.ด้านองค์การ			
1.1 การมีวิสัยทัศน์	4.29	6.86	.001*
1.2 กลยุทธ์และนโยบายในการทำงาน	4.42	7.96	.001*
1.3 โครงสร้างและภาระงาน	4.34	7.34	.001*
1.4 ระบบแบบแผนการคิด แก้ปัญหาเพื่อ การบริหารและปฏิบัติการ	4.31	6.57	.001*
1.5 ระบบการบริหารงาน	4.30	7.12	.001*
1.6 ประวัติความเป็นมา ความรู้พื้นฐาน ความเชี่ยวชาญและความชำนาญ	4.12	4.99	.001*
1.7 การเป็นที่ยอมรับและความสามารถ ทำงานร่วมกัน	4.32	8.33	.001*
รวม	4.30	7.68	.001
2. ด้านบุคลากร			
1.1 การมีวิสัยทัศน์	4.33	7.96	.001*
1.2 กลยุทธ์และนโยบายในการทำงาน	4.29	7.58	.001*
1.3 โครงสร้างและภาระงาน	4.34	8.99	.001*
1.4 ระบบแบบแผนการคิด แก้ปัญหาเพื่อ การบริหารและปฏิบัติการ	4.31	7.32	.001*
1.5 ระบบการบริหารงาน	4.41	8.87	.001*
1.6 ประวัติความเป็นมา ความรู้พื้นฐาน ความเชี่ยวชาญและความชำนาญ	4.33	7.92	.001*
1.7 การเป็นที่ยอมรับและความสามารถ ทำงานร่วมกัน	4.45	11.11	.001*
รวม	4.35	9.75	.001*
รวม	4.33	2.27	.025*

จากตาราง 46 แสดงว่า ระดับคะแนนเฉลี่ยความเหมาะสมตามความคิดเห็นของผู้บริหารของวิทยาลัยเห็นว่ารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวม ด้านองค์การ ด้านบุคลากร และ รูปแบบทุกข้อ เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดแล้วพบว่าสูงกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 หมายถึง รูปแบบโดยรวม มีความเหมาะสมในการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ตาราง 47 ผลการเปรียบเทียบระดับคะแนนเฉลี่ยความเหมาะสมตามความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัย เซาร์อีสต์บางกอก กับเกณฑ์ที่กำหนดระดับคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 ด้านองค์การ หัวข้อการมีวิสัยทัศน์ เป็นรายชื่อ

ข้อคำถาม	$\bar{x}$	t	p
1. การมีวิสัยทัศน์			
1.1 การสร้างหรือกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การที่มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติงานเพื่อการทำงานไปสู่เป้าหมายเดียวกันให้เกิดความสำเร็จ และสนับสนุนให้บุคลากรมีวิสัยทัศน์ตนเองเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ของตนเอง	4.36	6.74	.001
1.2 การนำความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในองค์การให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน	4.12	4.66	.001
1.3 การนำเสนอภาพลักษณ์ขององค์การให้มีศักยภาพ ด้านความรู้ ความสามารถ และผลงาน ให้ภายนอกได้รับรู้	4.16	3.67	.001
1.4 การสร้างความภาคภูมิใจเพื่อนำไปสู่ความรัก ความศรัทธาในองค์การ	4.20	3.50	.002
1.5 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ถือเป็นเป้าหมายที่สำคัญขององค์การและผู้นำให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่	4.36	6.74	.001

ตาราง 47 (ต่อ)

รูปแบบ	$\bar{x}$	t	p
1.6 ความรัก ความสามัคคี การทำงานเป็น ทีม เป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ความก้าวหน้า และพัฒนาองค์กร	4.56	9.09	.001
รวม	4.29	6.86	.001

จากตาราง 47 แสดงว่า ระดับคะแนนเฉลี่ยความเหมาะสมตามความคิดเห็นของผู้บริหาร
ของวิทยาลัยเห็นว่ารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านองค์กร
หัวข้อการมีวิสัยทัศน์ โดยรวม และรูปแบบข้ออื่นๆ เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดแล้วพบว่าสูงกว่า
เกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 หมายถึง รูปแบบโดยรวมและรายข้อย่อย
มีความเหมาะสมในการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ตาราง 48 ผลการเปรียบเทียบระดับคะแนนเฉลี่ยความเหมาะสมตามความคิดเห็นของผู้บริหาร
ที่มีต่อรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัย
เซาธ์อีสท์บางกอก กับเกณฑ์ที่กำหนดระดับคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 ด้านองค์กร
หัวข้อกลยุทธ์และนโยบายในการทำงาน เป็นรายข้อ

รูปแบบ	$\bar{x}$	t	p
2. กลยุทธ์และนโยบายในการทำงาน			
2.1 ส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรให้มีความ ต่อเนื่อง สนับสนุนการคิดกล้าทำสิ่งใหม่ แก้ปัญหาในเชิงสร้างสรรค์	4.32	4.81	.001*
2.2 สร้างบรรยากาศ จัดสิ่งแวดล้อมภายใน องค์กร เพื่อเสริมแรงกระตุ้น สร้างความ กระตือรือร้น ความไว้วางใจ และความ สามัคคีของบุคลากรในองค์กร ในการ ปฏิบัติงาน	4.56	8.15	.001*
2.3 มีนโยบายการทำงานภายในองค์กรที่ ยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนแนวทางในการ ปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความคล่องตัว	4.40	6.97	.001*

ตาราง 48 (ต่อ)

รูปแบบ	$\bar{x}$	t	p
2.4 มีแนวทางสร้างขวัญ กำลังใจ แรงจูงใจ และความศรัทธาให้กับบุคลากรในองค์กร	4.44	6.60	.001*
2.5 ส่งเสริมให้มีการเผยแพร่ วิสัยทัศน์ของ องค์กร โดยแจ้งให้บุคลากรทราบร่วมกัน เพื่อนำไปปฏิบัติสู่เป้าหมายเดียวกัน	4.40	6.97	.001*
2.6 ส่งเสริมให้เห็นคุณค่าขององค์กรและ ประโยชน์ของส่วนรวม	4.52	7.81	.001*
2.7 สนับสนุนให้บุคลากรร่วมแสดงความ คิดเห็น มีการประชุม วางแผน ระดม ความคิดที่เป็นประโยชน์และมีความ หลากหลายอย่างสม่ำเสมอ	4.40	6.97	.001*
2.8 มีการบริหารจัดการเก็บความรู้ขององค์กร อย่างเป็นระบบและมีการเผยแพร่อย่าง ต่อเนื่อง	4.28	5.29	.001
2.9 สร้างวัฒนธรรมองค์กรให้มีการใฝ่เรียนรู้	4.48	6.36	.001*
รวม	4.42	7.96	.001*

จากตาราง 48 แสดงว่า ระดับคะแนนเฉลี่ยความเหมาะสมตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ของวิทยาลัยเห็นว่ารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านองค์กร หัวข้อกลยุทธ์และนโยบายในการทำงาน โดยรวม และ รูปแบบข้ออื่นๆ เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่ กำหนดแล้วพบว่าสูงกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 หมายถึง รูปแบบโดยรวมและ รายข้อย่อย มีความเหมาะสมในการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ตาราง 49 ผลการเปรียบเทียบระดับคะแนนเฉลี่ยความเหมาะสมตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ที่มีต่อรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัย เซาร์อีสท์บางกอก กับเกณฑ์ที่กำหนดระดับคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 ด้านองค์การ หัวข้อโครงสร้างและภาระงาน เป็นรายข้อ

รูปแบบ	$\bar{x}$	t	p
3 โครงสร้างและภาระงาน			
3.1 การแบ่งหน้าที่ปฏิบัติงานต้องมีความเหมาะสมกับความรู้และความถนัด ภาระความรับผิดชอบตามตำแหน่งงานมีความชัดเจน	4.44	7.22	.001*
3.2 จัดแบ่งหน่วยงานเพื่อทำหน้าที่สนับสนุนและแจ้งภาระงานอย่างชัดเจน	4.32	5.94	.001*
3.3 จัดหน่วยงานพร้อมบุคลากรที่รับผิดชอบงานด้านการจัดเก็บข้อมูล และจัดทำฐานข้อมูลให้ทันสมัยตลอดเวลา สะดวกต่อการสืบค้นและนำไปใช้งาน	4.24	5.12	.001*
3.4 มีกฎ ระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติหน้าที่และแจ้งประชาสัมพันธ์ให้ทราบชัดเจน	4.36	6.74	.001*
รวม	4.34	7.34	.001*

จากตาราง 49 แสดงว่า ระดับคะแนนเฉลี่ยความเหมาะสมตามความคิดเห็นของผู้บริหารของวิทยาลัยเห็นว่ารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านองค์การ หัวข้อโครงสร้างและภาระงาน โดยรวม และ รูปแบบทุกข้อ เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดแล้วพบว่า สูงกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 หมายถึง รูปแบบโดยรวมและรายข้อย่อย มีความเหมาะสมในการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ตาราง 50 ผลการเปรียบเทียบระดับคะแนนเฉลี่ยความเหมาะสมตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ที่มีต่อรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัย เซารัอิสท์บางกอก กับเกณฑ์ที่กำหนดระดับคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 ด้านองค์การ หัวข้อระบบแบบแผนการคิด การแก้ปัญหา เพื่อการบริหารและปฏิบัติการ เป็นรายชื่อ

รูปแบบ	$\bar{x}$	t	p
4. ระบบแบบแผนการคิด การแก้ปัญหา เพื่อการบริหารและปฏิบัติการ			
4.1 การสนับสนุนระบบการคิดอย่างเป็นขั้นตอน การฝึกวิเคราะห์ สังเคราะห์ การใช้หลักเหตุ และผล ใ้บุคลากรทำงานอย่างมีสติ และมี วิจารณ์ญาณในการตัดสินใจ	4.24	6.20	.001*
4.2 มีการสนับสนุนให้เกิดการค้นคว้า แสวงหา ความรู้ในรูปแบบต่างๆ อย่างต่อเนื่อง ให้ ตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ และ นำมาปฏิบัติได้จริงในการทำงาน	4.32	5.94	.001*
4.3 ส่งเสริมให้มีความคิดเชิงบวก ยอมรับฟัง ความคิดเห็น ปรับตัวรับกับปัญหาและพร้อมที่ จะปรับปรุงแก้ไข	4.32	5.94	.001*
4.4 สนับสนุนใ้บุคลากรในองค์กรมีความ มุ่งมั่นในการปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ	4.48	6.86	.001*
4.5 การสนับสนุนการใช้งานวิจัย บทความ เอกสารทางวิชาการ ประกอบการสร้างความรู้ ใหม่และนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน	4.36	6.14	.001*
4.6 สนับสนุนการสร้างระบบจัดเก็บข้อมูลเพื่อ สะดวกในการสืบค้นและถ่ายทอดความรู้	4.16	4.80	.001*
รวม	4.31	6.57	.001*

จากตาราง 50 แสดงว่า ระดับคะแนนเฉลี่ยความเหมาะสมตามความคิดเห็นของผู้บริหารของวิทยาลัยเห็นว่ารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านองค์การ หัวข้อระบบแบบแผนการคิด การแก้ปัญหา เพื่อการบริหารและปฏิบัติการโดยรวม และ รูปแบบทุกข้อ เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดแล้วพบว่าสูงกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 หมายถึง รูปแบบโดยรวมและรายข้อย่อย มีความเหมาะสมในการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ตาราง 51 ผลการเปรียบเทียบระดับคะแนนเฉลี่ยความเหมาะสมตามความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัย เซาร์อีสต์บางกอก กับเกณฑ์ที่กำหนดระดับคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 ด้านองค์การ หัวข้อระบบการบริหารงาน เป็นรายข้อ

รูปแบบ	$\bar{x}$	t	p
5. ระบบการบริหารงาน			
5.1 สร้างความเข้าใจ ความเป็นหนึ่งเดียวกัน การทำงานเป็นทีม โดยถือว่าความสำเร็จของ องค์การคือผลงานของทุกคน	4.60	7.78	.001
5.2 สนับสนุนการใช้ความรู้ใหม่ที่ได้จากการ ค้นคว้า งานวิจัย การศึกษางาน การศึกษา ต่อในระดับที่สูง มาใช้ประกอบการบริหารงาน	4.32	5.94	.001
5.3 การบริหารงานที่มีความชัดเจน ถูกต้อง ยุติธรรม และสามารถตรวจสอบได้	4.40	6.37	.001
5.4 มีการบริหารความขัดแย้งได้อย่าง สร้างสรรค์	4.08	4.53	.001
5.5 มีการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ ยืดหยุ่นเปลี่ยนแปลงได้เพื่อเกิดประสิทธิภาพ ในการทำงาน	4.16	5.28	.001
5.6 ระบบการบริหารที่สนับสนุนให้เกิดการ เรียนรู้	4.24	5.58	.001

ตาราง 51 (ต่อ)

รูปแบบ	$\bar{x}$	t	p
5.7 มีการกระจายอำนาจในการมอบหมายงานเป็นไปตามลำดับชั้น และให้โอกาสในการตัดสินใจอย่างเหมาะสม	4.32	5.11	.001
5.8 สนับสนุนใช้สื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน	4.28	5.75	.001
5.9 การทำงานโดยใช้ระบบการสอนงาน การมีปฏิสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา	4.28	5.75	.001
รวม	4.30	7.12	.001

จากตาราง 51 แสดงว่า ระดับคะแนนเฉลี่ยความเหมาะสมตามความคิดเห็นของผู้บริหารวิทยาลัยเห็นว่ารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านองค์การ หัวข้อระบบการบริหารงาน โดยรวม และรูปแบบข้ออื่นๆ เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดแล้วพบว่าสูงกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ระดับคะแนนเฉลี่ยความเหมาะสมตามความคิดเห็นของ

ตาราง 52 ผลการเปรียบเทียบระดับคะแนนเฉลี่ยความเหมาะสมตามความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัย เซาร์อิสท์บางกอก กับเกณฑ์ที่กำหนดระดับคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 ด้านองค์การ หัวข้อประวัติความเป็นมา ความรู้พื้นฐาน ความเชี่ยวชาญและความชำนาญ เป็นรายชื่อ

รูปแบบ	$\bar{x}$	t	p
6. ประวัติความเป็นมา ความรู้พื้นฐาน ความเชี่ยวชาญและความชำนาญ			
6.1 ใช้ความรู้และความเชี่ยวชาญขององค์กรเพื่อแก้ปัญหาจากสถานการณ์ที่ปรากฏในปัจจุบัน และคาดการณ์พยากรณ์ในอนาคต	4.08	4.53	.001*
6.2 การประยุกต์ใช้สื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพิ่มประสิทธิภาพทักษะให้เกิดพัฒนา	4.04	4.00	.001*

ตาราง 52 (ต่อ)

ข้อคำถาม	$\bar{x}$	t	p
6.3 การนำวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร ความ เชี่ยวชาญและความถนัดมาสร้างสรรค์กิจกรรม ให้เกิดความรัก ความสามัคคีของคนในองค์กร	4.24	4.75	.001*
6.4 มีการส่งเสริมพัฒนาทักษะความเชี่ยวชาญ ขององค์กรโดยใช้ประสบการณ์ในอดีตมาช่วย ปรับปรุงในการทำงานในปัจจุบัน	4.12	4.27	.001*
รวม	4.12	4.99	.001*

จากตาราง 52 แสดงว่า ระดับคะแนนเฉลี่ยความเหมาะสมตามความคิดเห็นของผู้บริหาร
วิทยาลัยเห็นว่ารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านองค์กร หัวข้อ
ประวัติความเป็นมา ความรู้พื้นฐาน ความเชี่ยวชาญและความชำนาญโดยรวม และ ข้อคำถามทุก
ข้อ เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดแล้วพบว่าสูงกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
หมายถึง รูปแบบโดยรวมและรายข้อย่อย มีความเหมาะสมในการบริหารจัดการเพื่อการเป็น
องค์กรแห่งการเรียนรู้

ตาราง 53 ผลการเปรียบเทียบระดับคะแนนเฉลี่ยความเหมาะสมตามความคิดเห็นของผู้บริหาร
ที่มีต่อรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัย
เซารัสีส์บางกอก กับเกณฑ์ที่กำหนดระดับคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 ด้านองค์กร
หัวข้อการเป็นที่ยอมรับและความสามารถทำงาน ร่วมกัน เป็นรายข้อ

รูปแบบ	$\bar{x}$	t	p
7. การเป็นที่ยอมรับและความสามารถ ทำงานร่วมกัน			
7.1 สร้างศักยภาพความสามารถที่โดดเด่น และต้องได้รับการยอมรับจากองค์กร ภายนอก	4.20	4.58	.001*
7.2 เปิดโอกาสให้มีการพูดคุย แลกเปลี่ยน ความรู้ประสบการณ์การทำงาน และร่วม ประสานงานเป็นทีม อย่างอิสระโดยไม่ขัด ต่อกฎ ระเบียบข้อกำหนด	4.36	8.78	.001*

ตาราง 53 (ต่อ)

รูปแบบ	$\bar{x}$	t	p
7.3 การกระจายงานให้ทุกคนได้แสดงออกถึงศักยภาพที่มีของตนเอง	4.36	7.56	.001*
7.4 การสร้างเครือข่ายเพื่อช่วยเหลือด้านต่างๆ ในการพัฒนางานทั้งภายใน และภายนอกองค์กร	4.36	7.56	.001*
รวม	4.32	8.33	.001*

จากตาราง 53 แสดงว่า ระดับคะแนนเฉลี่ยความเหมาะสมตามความคิดเห็นของผู้บริหารวิทยาลัยเห็นว่ารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านองค์การ หัวข้อ หัวข้อการเป็นที่ยอมรับและความสามารถทำงานร่วมกันโดยรวม และ ข้อคำถามทุกข้อ เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดแล้วพบว่าสูงกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 หมายถึง รูปแบบโดยรวมและรายข้อย่อย มีความเหมาะสมในการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ตาราง 54 ผลการเปรียบเทียบระดับคะแนนเฉลี่ยความเหมาะสมตามความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัย เซารัอีส์บางกอก กับเกณฑ์ที่กำหนดระดับคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 ด้านบุคลากร หัวข้อการมีวิสัยทัศน์ เป็นรายข้อ

รูปแบบ	$\bar{x}$	t	p
1. การมีวิสัยทัศน์			
1.2 การสร้างวิสัยทัศน์ตนเองเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ให้เกิดความสำเร็จ	4.28	6.36	.001*
1.2 การนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของตนเอง	4.24	5.58	.001*
1.3 มีการนำเสนอความรู้ ความสามารถ ผลงานของตนเองแสดงศักยภาพให้องค์กรภายนอกได้รับรู้	4.20	4.95	.001*
1.4 ต้องภาคภูมิใจ รัก และศรัทธาต่อองค์กร	4.44	6.12	.001*

ตาราง 54 (ต่อ)

รูปแบบ	$\bar{x}$	t	p
1.5 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ถือเป็น วิสัยทัศน์และเป้าหมายหลักของบุคลากร	4.36	5.68	.001*
1.6 ความรัก ความสามัคคี การทำงานเป็นทีม เป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ความก้าวหน้าและ พัฒนาตนเองให้มีความสามารถมากยิ่งขึ้น	4.44	6.60	.001*
รวม	4.33	7.96	.001*

จากตาราง 54 แสดงว่า ระดับคะแนนเฉลี่ยความเหมาะสมตามความคิดเห็นของ
ผู้บริหารวิทยาลัยเห็นว่ารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านบุคลากร
หัวข้อการมีวิสัยทัศน์ โดยรวม และข้อคำถามทุกข้อ เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดแล้วพบว่าสูงกว่า
เกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 หมายถึง รูปแบบโดยรวมและรายข้อย่อย มีความ
เหมาะสมในการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ตาราง 55 ผลการเปรียบเทียบระดับคะแนนเฉลี่ยความเหมาะสมตามความคิดเห็นของผู้บริหาร
ที่มีต่อรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัย
เซารัสีส์บางกอก กับเกณฑ์ที่กำหนดระดับคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 ด้านบุคลากร
หัวข้อกลยุทธ์และนโยบายในการทำงาน เป็นรายข้อ

รูปแบบ	$\bar{x}$	t	p
2. กลยุทธ์และนโยบายในการทำงาน			
2.1 บุคลากรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การกล้าคิดทำสิ่งใหม่และใช้แก้ปัญหา อย่างสร้างสรรค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.16	4.42	.001*
2.2 สร้างบรรยากาศ จัดสิ่งแวดล้อมรอบ ตนเอง เพื่อเสริมแรงกระตุ้น ความ กระตือรือร้น ความไว้วางใจ และความ สามัคคี ในการปฏิบัติงาน	4.32	5.94	.001*
2.3 มีการทำงานที่ยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยน เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน	4.20	4.95	.001*

ตาราง 55 (ต่อ)

รูปแบบ	$\bar{x}$	t	p
2.4 มีแนวทางสร้างขวัญ ให้กำลังใจ สร้าง แรงจูงใจ และความศรัทธาของตนเองที่มี ต่อการทำงาน	4.28	4.93	.001*
2.5 นำวิสัยทัศน์มาปฏิบัติเพื่อนำไปสู่ เป้าหมายของตนเองและขององค์กร	4.24	5.58	.001*
2.6 เห็นคุณค่าและประโยชน์ส่วนรวม มากกว่าตนเอง	4.40	5.89	.001*
2.7 ร่วมแสดงความคิดเห็น การประชุม วางแผน ระดมความคิดที่เป็นประโยชน์ และมีความหลากหลาย	4.32	6.54	.001*
2.8 มีการจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ และเผยแพร่ถ่ายทอดความรู้อย่างต่อเนื่อง	4.28	4.93	.001*
2.9 สร้างวัฒนธรรมการใฝ่เรียนรู้ให้กับ ตนเอง	4.44	8.06	.001*
รวม	4.29	7.58	.001*

จากตาราง 55 แสดงว่า ระดับคะแนนเฉลี่ยความเหมาะสมตามความคิดเห็นของผู้บริหารวิทยาลัยเห็นว่ารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านบุคลากร หัวข้อกลยุทธ์และนโยบายในการทำงาน โดยรวมมีและรูปแบบทุกข้อ เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดแล้วพบว่าสูงกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 หมายถึง รูปแบบโดยรวมและรายข้อย่อย มีความเหมาะสมในการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ตาราง 56 ผลการเปรียบเทียบระดับคะแนนเฉลี่ยความเหมาะสมตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ที่มีต่อรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัย เซาร์อีสท์บางกอก กับเกณฑ์ที่กำหนดระดับคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 ด้านบุคลากร หัวข้อโครงสร้างและภาระงาน เป็นรายชื่อ

รูปแบบ	$\bar{x}$	t	p
3 โครงสร้างและภาระงาน			
3.1 การปฏิบัติงานตามหน้าที่และ รับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายอย่าง เหมาะสม	4.36	6.74	.001*
3.2 จัดแบ่งเวลาระบบการทำงาน ตาม ภาระงาน โดยให้เห็นชิ้นงานเป็นรูปธรรม อย่างชัดเจน	4.44	8.06	.001*
3.3 จัดทำฐานข้อมูลของตนเองให้ทันสมัย ตลอดเวลา สะดวกต่อการสืบค้นและ นำไปใช้งาน	4.28	5.75	.001*
3.4 การปฏิบัติหน้าที่ของตนเองตาม กฎ ระเบียบ ข้อบังคับในองค์กร	4.28	6.36	.001*
รวม	4.34	8.99	.001*

จากตาราง 56 แสดงว่า ระดับคะแนนเฉลี่ยความเหมาะสมตามความคิดเห็นของผู้บริหาร วิทยาลัยเห็นว่ารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านบุคลากร หัวข้อ โครงสร้างและภาระงาน โดยรวม และ รูปแบบทุกข้อ เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดแล้วพบว่าสูงกว่า เกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 หมายถึง รูปแบบโดยรวมและรายข้อย่อย มีความเหมาะสมในการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ตาราง 57 ผลการเปรียบเทียบระดับคะแนนเฉลี่ยความเหมาะสมตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ที่มีต่อรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัย เซาร์อีสท์บางกอก กับเกณฑ์ที่กำหนดระดับคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 ด้านบุคลากร หัวข้อระบบแบบแผนการคิด การแก้ปัญหา เพื่อการบริหารและปฏิบัติการ เป็นรายชื่อ

รูปแบบ	$\bar{x}$	t	p
4. ระบบแบบแผนการคิด การแก้ปัญหา เพื่อการบริหารและปฏิบัติการ			
4.1 มีระบบการคิดของตนเองอย่างเป็นขั้นตอน การวิเคราะห์สังเคราะห์ ใช้หลักเหตุและผล การทำงานอย่างมีสติ และมีวิจารณญาณในการ ตัดสินใจ	4.32	5.94	.001
4.2 มีการค้นคว้า แสวงหาความรู้ในรูปแบบ ต่างๆ อย่างต่อเนื่อง ตนเองต้องตระหนักถึง ความสำคัญของการเรียนรู้ และนำมาปฏิบัติได้ จริงในการทำงาน	4.32	5.94	.001
4.3 มีความคิดเชิงบวก ยอมรับฟังความ คิดเห็น ปรับตัวรับกับปัญหาและพร้อมที่จะ ปรับปรุงแก้ไข	4.48	7.50	.001
4.4 มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานอย่างเต็ม ศักยภาพ	4.36	6.74	.001
4.5 มีการใช้งานวิจัย บทความ เอกสารทาง วิชาการประกอบการสร้างความรู้ใหม่และนำมา ประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน	4.12	4.66	.001
4.6 สร้างระบบจัดเก็บข้อมูลของตนเองเพื่อ สะดวกในการสืบค้นและถ่ายทอดความรู้	4.28	5.75	.001
รวม	4.31	7.32	.001

จากตาราง 57 แสดงว่า ระดับคะแนนเฉลี่ยความเหมาะสมตามความคิดเห็นของผู้บริหาร วิทยาลัยเห็นว่ารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านบุคลากร หัวข้อ ระบบแบบแผนการคิด การแก้ปัญหา เพื่อการบริหารและปฏิบัติการ โดยรวม และ รูปแบบทุกข้อ เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดแล้วพบว่าสูงกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 หมายถึง

รูปแบบโดยรวมและรายข้อย่อย มีความเหมาะสมในการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ตาราง 58 ผลการเปรียบเทียบระดับคะแนนเฉลี่ยความเหมาะสมตามความคิดเห็นของผู้บริหาร ที่มีต่อรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัย เซารัสอีส์ท์บางกอก กับเกณฑ์ที่กำหนดระดับคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 ด้านบุคลากร หัวข้อระบบการบริหารงาน เป็นรายชื่อ

ข้อคำถาม	$\bar{x}$	t	p
5. ระบบการบริหารงาน			
5.1 มีความเป็นหนึ่งเดียวกัน การทำงานเป็นทีม เพื่อความสำเร็จขององค์กร	4.56	8.15	.001
5.2 ใช้ความรู้ใหม่ที่ได้จากการค้นคว้างานวิจัย การศึกษางาน การศึกษาต่อในระดับที่สูง มาใช้ประกอบการบริหารหรือปฏิบัติงาน	4.32	5.94	.001
5.3 มีความชัดเจน ถูกต้อง ตรวจสอบได้	4.40	7.79	.001
5.4 สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งได้อย่างสร้างสรรค์	4.32	5.48	.001
5.5 มีการบริหารปฏิบัติงาน ยืดหยุ่นเปลี่ยนแปลงได้เพื่อประสิทธิภาพการทำงาน	4.44	8.06	.001
5.6 ใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน	4.36	6.74	.001
5.7 การทำงานโดยมีโอกาสรับและเป็นผู้สอนงาน และมีปฏิสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา	4.48	8.36	.001
รวม	4.41	8.87	.001

จากตาราง 58 แสดงว่า ระดับคะแนนเฉลี่ยความเหมาะสมตามความคิดเห็นของผู้บริหารวิทยาลัยเห็นว่ารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านบุคลากร หัวข้อระบบการบริหารงาน โดยรวม และรูปแบบข้ออื่นๆ เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดแล้วพบว่าสูงกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 หมายถึง รูปแบบโดยรวมและรายข้อย่อย มีความเหมาะสมในการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ตาราง 59 ผลการเปรียบเทียบระดับคะแนนเฉลี่ยความเหมาะสมตามความคิดเห็นของผู้บริหารที่มีต่อรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัย
เซาร์อีสท์บางกอก กับเกณฑ์ที่กำหนดระดับคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 ด้านบุคลากร
หัวข้อประวัติความเป็นมา ความรู้พื้นฐาน ความเชี่ยวชาญและความชำนาญ เป็นรายข้อ

รูปแบบ	$\bar{x}$	t	p
6. ประวัติความเป็นมา ความรู้พื้นฐาน ความเชี่ยวชาญและความชำนาญ			
6.1 มีการนำความรู้และทักษะพื้นฐานของตนเองมาใช้ประกอบการทำงาน แก้ปัญหาจากสถานการณ์ที่ปรากฏในปัจจุบัน และคาดการณ์พยากรณ์ในอนาคต	4.32	5.94	.001
6.2 มีทักษะการประยุกต์ใช้สื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.24	5.58	.001
6.3 การนำวัฒนธรรมองค์กร ความเชี่ยวชาญและความถนัดมาปฏิบัติ สร้างสรรค์กิจกรรมให้เกิดความรัก ความสามัคคี	4.24	7.08	.001
6.4 มีการพัฒนาทักษะการทำงานของ ตนเองโดยใช้ประสบการณ์ในอดีตมาช่วย ปรับปรุงในการทำงานในปัจจุบัน	4.52	8.70	.001
รวม	4.33	7.92	.001

จากตาราง 59 แสดงว่า ว่า ระดับคะแนนเฉลี่ยความเหมาะสมตามความคิดเห็นของผู้บริหารวิทยาลัยเห็นว่ารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านบุคลากร หัวข้อประวัติความเป็นมา ความรู้พื้นฐาน ความเชี่ยวชาญและความชำนาญ โดยรวม และข้อคำถามอื่นๆ เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดแล้วพบว่าสูงกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ที่ระดับ .05 หมายถึง รูปแบบโดยรวมและรายช้อย่อย มีความเหมาะสมในการบริหารจัดการเพื่อ
การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ตาราง 60 ผลการเปรียบเทียบระดับคะแนนเฉลี่ยความเหมาะสมตามความคิดเห็นของผู้บริหาร
ที่มีต่อรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัย
เซาธ์อีสท์บางกอก กับเกณฑ์ที่กำหนดระดับคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 ด้านบุคลากร
หัวข้อการเป็นที่ยอมรับและความสามารถทำงานร่วมกัน เป็นรายชื่อ

ข้อคำถาม	$\bar{x}$	t	p
7. การเป็นที่ยอมรับและความสามารถ ทำงานร่วมกัน			
7.1 สร้างศักยภาพความสามารถของตนเอง ให้โดดเด่นและได้รับการยอมรับ	4.32	7.36	.001
7.2 มีโอกาสในการพูดคุย แลกเปลี่ยน ความรู้ประสบการณ์การทำงาน และร่วม ประสานงานเป็นทีม อย่างอิสระโดยไม่ขัด ต่อกฎ ระเบียบข้อกำหนด กับเพื่อนร่วมงาน	4.52	8.70	.001
7.3 มีเครือข่ายเพื่อช่วยเหลือด้านต่างๆ ใน การพัฒนาตนเอง	4.52	10.00	.001
รวม	4.45	11.11	.001

จากตาราง 60 แสดงว่า ระดับคะแนนเฉลี่ยความเหมาะสมตามความคิดเห็นของผู้บริหาร
วิทยาลัยเห็นว่ารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านบุคลากร หัวข้อ
การเป็นที่ยอมรับและความสามารถทำงานร่วมกัน โดยรวม และรูปแบบอื่นๆ เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่
กำหนดแล้วพบว่าสูงกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 หมายถึง รูปแบบโดยรวมและ
รายช้อย่อย มีความเหมาะสมในการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งความมุ่งหมายไว้ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัย
เซาร็อิสท์บางกอก
2. เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัย
เซาร็อิสท์บางกอก
3. เพื่อประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กร
แห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาร็อิสท์บางกอก

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัย
เซาร็อิสท์บางกอก ผู้วิจัยได้ดำเนินงานตามลำดับ ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ของวิทยาลัยเซาร็อิสท์บางกอก**

1.1) การสังเคราะห์เอกสาร ตำรา งานวิจัย ในเรื่องการบริหารจัดการ (แนวคิด
รูปแบบ องค์กรประกอบ) เรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้และศึกษาสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็น
องค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาร็อิสท์บางกอก และ สัมภาษณ์กลุ่มบุคลากรที่มีอายุการ
ทำงานในวิทยาลัยฯ ตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป เพื่อสอบถามถึงสภาพดำเนินการ ปัญหาและอุปสรรคต่อการ
บริหารจัดการของวิทยาลัยฯ ตามกรอบแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

1.2) นำข้อมูลที่ได้จากข้อ 1.1) มาสังเคราะห์ การสร้างแบบสอบถามเพื่อศึกษาสภาพ
การบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาร็อิสท์บางกอก ซึ่งเป็น
แบบสอบถามปลายปิดโดยมีลักษณะแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับตามแบบของลิเคิร์ต
(Likert's Rating Scale) (Likert. 1932: 1-55) และแบบสอบถามปลายเปิดเพื่อให้สามารถตอบหรือ
เขียนข้อเสนอแนะอื่นๆ เพิ่มเติม การตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถามเพื่อศึกษาสภาพการบริหาร
จัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาร็อิสท์บางกอก พิจารณาความเที่ยงตรง
เชิงเนื้อหาและความสอดคล้องของข้อคำถาม ได้ข้อคำถามจำนวนทั้งสิ้น 140 ข้อ

1.3) นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับบุคลากรภายในวิทยาลัยเซาร็อิสท์
บางกอกจำนวน 50 คน เพื่อวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนก (Discrimination power) เป็นรายข้อด้วย

การทดสอบที (Dependent sample t-test) โดยวิธีแบ่งกลุ่มร้อยละ 27 ของกลุ่มสูง และร้อยละ 27 ของกลุ่มต่ำ กำหนดนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งได้ข้อคำถามจำนวนทั้งสิ้น 140 ข้อ และหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ (Reliability) โดยวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (α - Coefficient) (Cronbach. 1970: 161) เท่ากับ .991 (ภาคผนวก จ) ทำการปรับแก้ไขแบบสอบถามให้มีความสมบูรณ์แล้วจึงนำไปใช้เก็บข้อมูลเพื่อศึกษาสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอกต่อไป

1.4) การเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 1 จำนวน 133 คน เพื่อศึกษาสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก ได้แบบสอบถามกลับคืน 110 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารจำนวน 29 คน บุคลากรสายวิชาการจำนวน 36 คน บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการจำนวน 15 คน และเจ้าหน้าที่จำนวน 30 คน และทดสอบค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 1 กลุ่ม โดยการทดสอบที (One Sample t –test) จำแนกตามหัวข้อสภาพการบริหารจัดการของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก โดยทำการเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดที่มีระดับคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 ถ้าระดับคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นในข้อคำถามสูงกว่าหรือเท่ากับเกณฑ์ที่กำหนดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ถือได้ว่าข้อคำถามนั้นวิทยาลัยฯ มีสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หรือถ้าระดับคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นในข้อคำถามต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ถือได้ว่าข้อคำถามนั้นวิทยาลัยฯ มีสภาพการบริหารจัดการยังไม่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

1.5) ดำเนินการวิเคราะห์ปัจจัยโดยใช้ข้อมูลผลการศึกษาสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก เพื่อหาปัจจัยที่เพื่อนำมาสร้างรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก ด้วยวิธีปัจจัยหลัก โดยพิจารณาค่าไอเกน (Eigenvalue) เท่ากับหรือมากกว่า 1 ขึ้นไป

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก

2.1) ดำเนินการจัดสร้างรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก นำผลที่ได้จากการดำเนินการศึกษาสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก การพิจารณาระดับคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นในข้อคำถามตามเกณฑ์ที่กำหนด ผลการวิเคราะห์ปัจจัยการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก เพื่อสร้างร่างรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก

2.2) สร้างแบบสัมภาษณ์เพื่อใช้ในการสนทนากลุ่ม โดยใช้ข้อมูลจาก 2.1) โดยเลือกข้อคำถามที่ค่าเฉลี่ยมากกว่าหรือเท่ากับเกณฑ์ที่กำหนด และ นำปัจจัยที่มีค่าไอเกน (Eigenvalue) เท่ากับหรือมากกว่า 1 ขึ้นไป ประกอบการสร้างแบบสัมภาษณ์ เพื่อใช้เป็นข้อมูลสร้างรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สำหรับข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนดหรือไม่เป็นไปตามเกณฑ์ ผู้วิจัยได้ตัดสินใจเก็บข้อมูลไว้เพื่อเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญชี้แนะว่าประเด็นเหล่านี้ควรจะต้องออก หรือควรปรับปรุงให้ดีขึ้น นำแบบสัมภาษณ์ที่สร้างดำเนินการสนทนากลุ่มกับกลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 2 จำนวน 9 คน ซึ่งเป็นบุคลากรภายในวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก จำนวน 5 คน และภายนอกวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอกจำนวน 4 คน ที่เป็นผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้ชี้แนะประเด็นที่ควรให้อยู่ในร่างรูปแบบ ควรตัดออก หรือควรปรับปรุง เพื่อให้ประเด็นเหล่านี้อยู่ในรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก และนำไปพิจารณาความเหมาะสมในขั้นตอนต่อไป

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก

3.1) สร้างแบบสอบถามเพื่อประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นให้ผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบคุณภาพโดยพิจารณาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและความสอดคล้องของข้อคำถาม ความชัดเจนและความเหมาะสมของภาษา พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะ ทำการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) ของข้อคำถามทุกข้อ ได้ข้อคำถามจำนวนทั้งสิ้น 81 ข้อ และ นำแบบสอบถามไปสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 3 ซึ่งเป็นผู้บริหาร จำนวน 24 คน

3.2) วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากข้อ 3.1) นำผลระดับคะแนนเฉลี่ยตามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับตามแบบของลิเคิร์ต (Likert's Rating Scale) เปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดระดับมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 โดยการทดสอบที (One sample t-test) จำแนกตามหัวข้อรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก ถ้าระดับคะแนนเฉลี่ยความเหมาะสมของรูปแบบสูงกว่าหรือเท่ากับเกณฑ์ที่กำหนดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ถือได้ว่ามีความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และถ้าระดับคะแนนเฉลี่ยความเหมาะสมในรูปแบบต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ถือได้ว่ายังไม่มี ความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก

1. การวิเคราะห์สภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก โดยทำการหาค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) และ ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ทดสอบสมมติฐานเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยกับเกณฑ์ที่กำหนดให้มีระดับคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 ถ้าระดับคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นในข้อคำถามสูงกว่าหรือเท่ากับเกณฑ์ที่กำหนดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ถือได้ว่าสภาพการบริหารจัดการของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอกในข้อคำถามนั้น มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และนำมาใช้ในการสร้างรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก สำหรับข้อคำถามที่มีระดับคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นที่น้อยกว่า 3.50 ผู้วิจัยให้ความสนใจโดยนำประเด็นดังกล่าวไปใช้ในการสนทนากลุ่ม เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้ชี้แนะต่อไป

2. การวิเคราะห์ปัจจัยโดย ด้วยวิธีปัจจัยหลัก (Principal Component Analysis) ซึ่งใช้ข้อมูลผลการศึกษาสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก ทำการหาปัจจัยการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก โดยพิจารณาค่าไอเกน (Eigenvalue) เท่ากับหรือมากกว่า 1 ขึ้นไป นำมาสร้างร่างรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก

จากข้อ 1 และ 2 นำมาสร้างร่างรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก และแบบสัมภาษณ์ เพื่อใช้ดำเนินการสนทนากลุ่มกับผู้เชี่ยวชาญ 9 คน เพื่อให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก ให้สอดคล้องต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และบริบทของวิทยาลัย

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก

4. ประเมินรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอกที่ โดยผู้บริหารวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอกจำนวน 24 คน โดยทำการหาค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) และ ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ทดสอบสมมติฐาน

เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยกับเกณฑ์ที่กำหนดให้มีระดับคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 ถ้าระดับคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นในรูปแบบสูงกว่าหรือเท่ากับเกณฑ์ที่กำหนดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ถือได้ว่ารูปแบบการบริหารจัดการของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอกในรูปแบบนั้น มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

สรุปผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก มีรายละเอียดดังนี้

1.1 บุคลากรมีความเห็นว่า สภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดแล้วพบว่าสูงกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

1.2 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า

1.2.1 ด้านองค์กร บุคลากรมีความเห็นว่าสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดแล้วไม่พบว่าแตกต่างจากเกณฑ์

1.2.1.1 หัวข้อกลยุทธ์และนโยบาย การบริหาร (การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และการคิดเชิงระบบ) บุคลากรมีความเห็นว่าสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดแล้วไม่พบว่าแตกต่างจากเกณฑ์ ประเด็น การส่งเสริมให้บุคลากรวิเคราะห์โดยใช้ทักษะพื้นฐานความรู้ของตนเองเพื่อการทำงานในปัจจุบัน การส่งเสริมให้วิสัยทัศน์ร่วมกันในการปฏิบัติเพื่อเป้าหมายขององค์กร การส่งเสริมให้คิดอย่างมีสติ วิจารณ์งานในการทำงาน และการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ บุคลากรมีความเห็นว่าสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอกอยู่ในระดับมาก เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดแล้วพบว่าสูงกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

1.2.1.2 หัวข้อระบบปฏิบัติการ การแบ่งหน้าที่รับผิดชอบ การประสานงานร่วมมือปฏิบัติ(การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม) บุคลากรมีความเห็นว่าสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอกอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดแล้วไม่พบว่าแตกต่างจากเกณฑ์

1.2.1.2.1 หัวข้อย่อย การแบ่งหน้าที่รับผิดชอบ การประสานงานร่วมมือปฏิบัติ(การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม) บุคลากรมีความเห็นว่าสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอกอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดแล้วไม่พบว่าแตกต่างจากเกณฑ์ ประเด็น การส่งเสริมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสพการณ์

ภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน การสนับสนุนให้เกิดการสื่อสาร พูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การส่งเสริมให้มีเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ ระหว่างบุคลากรหรือเครือข่ายขององค์กร การลดขั้นตอนเวลาในการประสานงาน มีกิจกรรมที่เสริมให้บุคลากรทำงานแลกเปลี่ยนความเห็นซึ่งกันและกัน และ การรวมกลุ่มหน่วยงานในการทำงานเพื่อนำแนวความคิดที่สังเคราะห์ของกลุ่มมาปฏิบัติงานจริง บุคลากรมีความเห็นว่าสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดแล้วพบว่าต่ำกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

1.2.1.2.2 เทคโนโลยี(การแสวงหาความรู้และการจัดเก็บและถ่ายทอดความรู้) บุคลากรมีความเห็นว่าสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอกอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดแล้วไม่พบว่าแตกต่างจากเกณฑ์ ประเด็น องค์กรสนับสนุนให้บุคลากรเข้าถึงข้อมูลขององค์กรได้อย่างอิสระ หรืออนุญาตเข้าดูข้อมูลเฉพาะเป็นกรณี บุคลากรมีความเห็นว่าสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอกอยู่ในระดับมาก เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดแล้วพบว่าสูงกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกจากนี้ประเด็น การมีระบบแบ่งปันความรู้ และส่งเสริมการเรียนรู้ การมีระบบจัดเก็บข้อมูลที่ใช้ในองค์กร เปิดโอกาสให้จัดทีมแข่งขันสร้างผลงานที่มีประโยชน์แก่องค์กร และ มีเวทีหรือกิจกรรมสร้างสรรค์ชิ้นงานใหม่ร่วมกัน บุคลากรมีความเห็นว่าสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดแล้วพบว่าต่ำกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

1.2.1.3 หัวข้อสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กร (แบบแผนความคิดอ่าน) บุคลากรมีความเห็นว่าสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดแล้วไม่พบว่าแตกต่างจากเกณฑ์ ประเด็น การส่งเสริมให้คำนึงถึงเป้าหมาย ตระหนักถึงการทำงานเพื่อให้ไปสู่เป้าหมายขององค์กร บุคลากรมีความเห็นว่าสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก อยู่ในระดับมาก เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดแล้วพบว่าสูงกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกจากนี้มีประเด็น การให้รางวัลเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรในองค์กร นโยบายสร้างความรักไว้วางใจในองค์กร และการให้กำลังใจเมื่อบุคลากรทำงานผิดพลาด บุคลากรมีความเห็นว่าสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดแล้วพบว่าต่ำกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

1.2.2 ด้านบุคลากร บุคลากรมีความเห็นว่าสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดแล้วพบว่าสูงกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

1.2.2.1 หัวข้อการฝึกฝนพัฒนาตนเอง บุคลากรมีความเห็นว่าสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดแล้วพบว่าสูงกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

1.2.2.1.1 การแสวงหาความรู้ บุคลากรมีความเห็นว่าสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก โดยรวมและทุกประเด็นย่อยอยู่ในระดับมาก เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดแล้วพบว่าสูงกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

1.2.2.1.2 การสร้างความรู้ บุคลากรมีความเห็นว่าสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดแล้วไม่พบว่าแตกต่างจากเกณฑ์ ประเด็น การจัดบรรยากาศการทำงานที่สื่อให้เห็นความสามารถในหน้าที่ที่รับผิดชอบของตนเอง บุคลากรมีความเห็นว่าสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก อยู่ในระดับมาก เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดแล้วพบว่าสูงกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกจากนี้ประเด็นการมีโอกาสดำเนินการที่คิดสร้างสรรค์ความคิดเห็นของตนเอง บุคลากรมีความเห็นว่าสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดแล้วพบว่าต่ำกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

1.2.2.1.3 การจัดเก็บและค้นคืนความรู้ บุคลากรมีความเห็นว่าสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดแล้วไม่พบว่าแตกต่างจากเกณฑ์ ประเด็น หมั่นค้นคว้าข้อมูลจากแหล่งต่างๆ เพื่อใช้ข้อมูลประกอบในการตัดสินใจ บุคลากรมีความเห็นว่าสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก อยู่ในระดับมาก เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดแล้วพบว่าสูงกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

1.2.2.1.4 การถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์ บุคลากรมีความเห็นว่าสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดแล้วไม่พบว่าแตกต่างจากเกณฑ์ ประเด็น การหมั่นฝึกฝนและความสามารถในการสอนหรือถ่ายทอดความรู้ให้กับผู้อื่น บุคลากรมีความเห็นว่าสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก อยู่ในระดับมาก เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดแล้วพบว่าสูงกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

1.2.2.2 หัวข้อแบบแผนความคิดอ่าน บุคลากรมีความเห็นว่าสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก โดยรวมและทุกประเด็นย่อยอยู่ในระดับมาก เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดแล้วพบว่าสูงกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

1.2.2.3 หัวข้อการคิดเชิงระบบ บุคลากรมีความเห็นว่าสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก โดยรวมและทุกประเด็นย่อยอยู่ในระดับมาก เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดแล้วพบว่าสูงกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

โดยรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก ประกอบด้วย

2.3.1 การมีวิสัยทัศน์ ประเด็นหลักคือ กำหนดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นเป้าหมายขององค์กร มีแนวทางการทำงานเพื่อความก้าวหน้ามีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

2.3.2 กลยุทธ์และนโยบายในการทำงาน ประเด็นหลักคือ การกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้และใฝ่รู้ เห็นคุณค่าของส่วนรวม ร่วมทำงานเป็นทีม

2.3.3 โครงสร้างและภาระงาน ประเด็นหลักคือ จัดแบ่งงานตามความรู้ความสามารถและมีความรับผิดชอบ

2.3.4 ระบบแบบแผนการคิด แก้ปัญหาเพื่อการบริหารงานและการปฏิบัติการ ประเด็นหลักคือ การปฏิบัติงานเต็มศักยภาพ การคิดเชิงบวกและต้องปรับตัวยอมรับปัญหาที่เกิดขึ้น

2.3.5 ระบบการบริหารงาน ประเด็นหลักคือ ความชัดเจนของการบริหารจัดการ การสื่อสารสร้างความเข้าใจเป็นหนึ่งเดียวและพร้อมปฏิบัติเพื่อเป้าหมายขององค์กร

2.3.6 ประวัติความเป็นมา ความรู้พื้นฐานความเชี่ยวชาญและความชำนาญ ประเด็นหลัก คือ นำความรู้ ความเชี่ยวชาญ ความถนัดของบุคลากรสร้างความก้าวหน้าให้องค์กร

2.3.7 การเป็นที่ยอมรับและความสามารถทำงานร่วมกัน ประเด็นหลักคือ การพูดคุย แลกเปลี่ยนประสบการณ์ การสร้างเครือข่าย

3. ผลการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอกที่ได้จัดทำขึ้น มีรายละเอียดดังนี้

3.1 รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก ผู้บริหารวิทยาลัยเห็นว่าโดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดแล้วพบว่าสูงกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.2 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า

3.2.1 ด้านองค์กร ผู้บริหารวิทยาลัยเห็นว่าโดยรวม และ ทุกปัจจัยย่อย มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดแล้วพบว่าสูงกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีรายละเอียดดังนี้

3.2.1.1 หัวข้อการมีวิสัยทัศน์ ผู้บริหารวิทยาลัยเห็นว่าโดยรวม มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดแล้วพบว่าสูงกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ประเด็น ความรัก ความสามัคคี การทำงานเป็นทีม เป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ความก้าวหน้าและพัฒนาองค์กร ผู้บริหารวิทยาลัยเห็นว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดแล้วพบว่าสูงกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.2.1.2 หัวข้อกลยุทธ์และนโยบายในการทำงาน ผู้บริหารวิทยาลัยเห็นว่าโดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดแล้วพบว่าสูงกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ประเด็น สร้างบรรยากาศ จัดสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร เพื่อเสริมแรงกระตุ้น สร้างความกระตือรือร้น ความไว้วางใจ และความสามัคคีของบุคลากรในองค์กร ในการปฏิบัติงาน และ ส่งเสริมให้เห็นคุณค่าขององค์กรและประโยชน์ของส่วนรวม ผู้บริหารวิทยาลัยเห็นว่าโดยรวม มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดแล้วพบว่าสูงกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.2.1.3 หัวข้อโครงสร้างและภาระงาน ผู้บริหารวิทยาลัยเห็นว่าโดยรวมและทุกประเด็นย่อยมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดแล้วพบว่าสูงกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.2.1.4 หัวข้อระบบแบบแผนการคิด การแก้ปัญหาเพื่อการบริหารและปฏิบัติการ ผู้บริหารวิทยาลัยเห็นว่าโดยรวมและทุกประเด็นย่อยมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดแล้วพบว่าสูงกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.2.1.5 หัวข้อระบบการบริหารงาน ผู้บริหารวิทยาลัยเห็นว่าโดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดแล้วพบว่าสูงกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ประเด็น การสร้างความเข้าใจความเป็นหนึ่งเดียวกัน การทำงานเป็นทีม ผู้บริหารวิทยาลัยเห็นว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดแล้วพบว่าสูงกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.2.1.6 หัวข้อประวัติความเป็นมา ความรู้พื้นฐาน ความเชี่ยวชาญและความชำนาญ ผู้บริหารวิทยาลัยเห็นว่าโดยรวมและทุกประเด็นย่อยมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดแล้วพบว่าสูงกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.2.1.7 หัวข้อการเป็นที่ยอมรับและความสามารถทำงานร่วมกัน ผู้บริหารวิทยาลัยเห็นว่าโดยรวมและทุกประเด็นย่อยมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดแล้วพบว่าสูงกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.2.2 ด้านบุคลากร ผู้บริหารวิทยาลัยเห็นว่าโดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดแล้วพบว่าสูงกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.2.2.1 หัวข้อการมีวิสัยทัศน์ ผู้บริหารวิทยาลัยเห็นว่าโดยรวมและทุกประเด็นย่อย มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดแล้วพบว่าสูงกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.2.2.2 หัวข้อกลยุทธ์และนโยบายในการทำงาน ผู้บริหารวิทยาลัยเห็นว่าโดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดแล้วพบว่าสูงกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.2.2.3 หัวข้อโครงสร้างและภาระงาน ผู้บริหารวิทยาลัยเห็นว่าโดยรวมและทุกประเด็นย่อยมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดแล้วพบว่าสูงกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

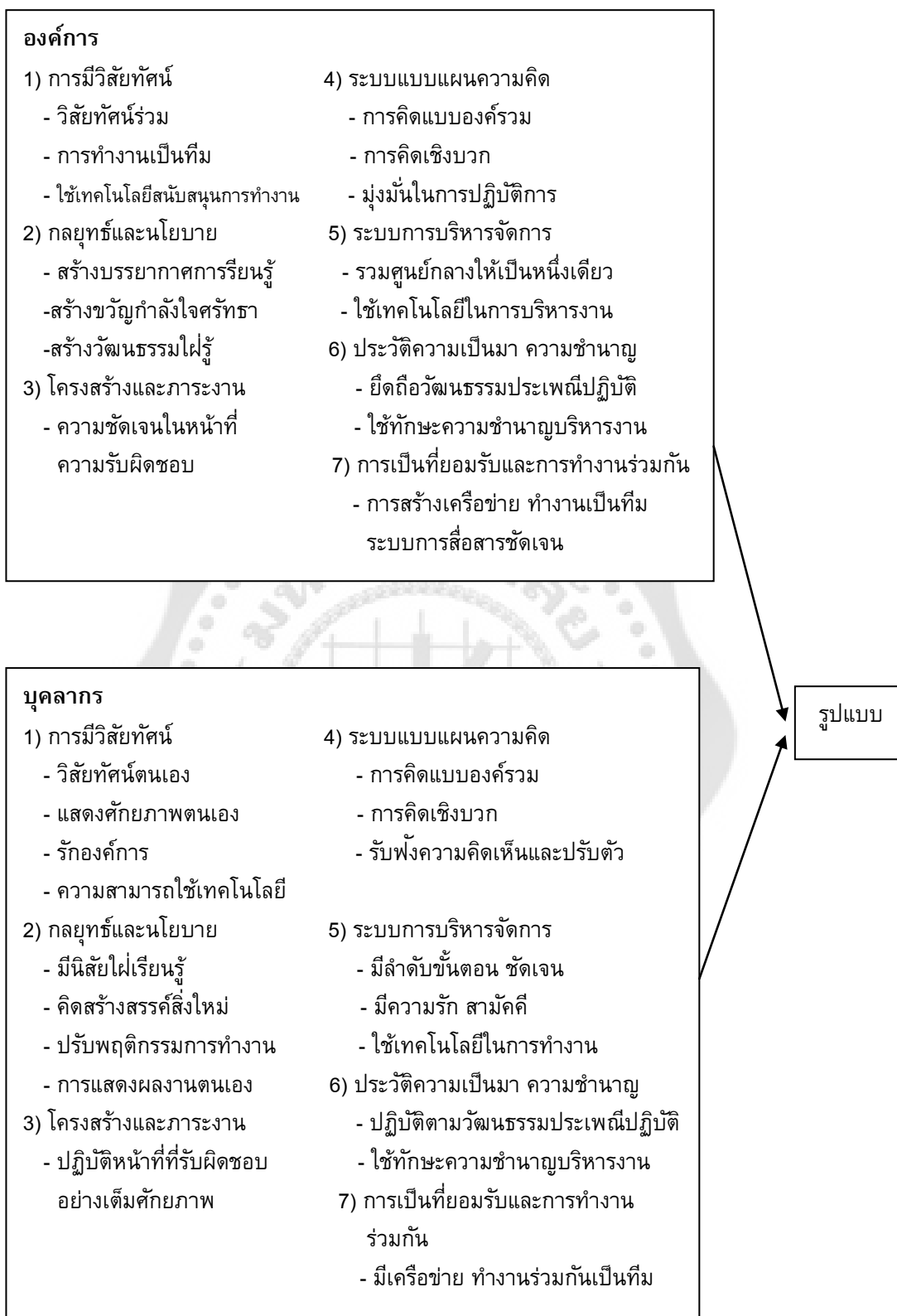
3.2.2.4 หัวข้อระบบแบบแผนการคิด การแก้ปัญหาเพื่อการบริหารและปฏิบัติการ ผู้บริหารวิทยาลัยเห็นว่าโดยรวมและทุกประเด็นย่อยมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดแล้วพบว่าสูงกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.2.2.5 หัวข้อระบบการบริหารงาน ผู้บริหารวิทยาลัยเห็นว่าโดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดแล้วพบว่าสูงกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ประเด็น การเป็นหนึ่งเดียวกัน การทำงานเป็นทีม เพื่อความสำเร็จขององค์กร ผู้บริหารวิทยาลัยเห็นว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดแล้วพบว่าสูงกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.2.2.6 หัวข้อประวัติความเป็นมา ความรู้พื้นฐาน ความเชี่ยวชาญและความชำนาญ ผู้บริหารวิทยาลัยเห็นว่าโดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดแล้วพบว่าสูงกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ประเด็น การส่งเสริมพัฒนาทักษะความเชี่ยวชาญขององค์กรโดยใช้ประสบการณ์ในอดีตมาช่วยปรับปรุงในการทำงานในปัจจุบัน ผู้บริหารวิทยาลัยเห็นว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดแล้วพบว่าสูงกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.2.2.7 หัวข้อการเป็นที่ยอมรับและความสามารถทำงานร่วมกัน ผู้บริหารวิทยาลัยเห็นว่าโดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดแล้วพบว่าสูงกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ประเด็น มีโอกาสในการพูดคุย แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์การทำงาน และการทำงานเป็นทีม มีความเป็นอิสระโดยไม่ขัดต่อกฎ ระเบียบ ข้อกำหนด และ การมีเครือข่าย ผู้บริหารวิทยาลัยเห็นว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดแล้วพบว่าสูงกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

และรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก สามารถแสดงดังภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัย
เซาร์อีส์ท์บางกอก

อภิปรายผล

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก

ผลการศึกษาสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก พบว่า บุคลากรมีความเห็นว่าวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอกมีสภาพการบริหารจัดการเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดแล้วพบว่าสูงกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ การดำเนินงานบริหารจัดการของวิทยาลัย ซึ่งมีองค์ประกอบในการขับเคลื่อน 2 ส่วน คือ 1) องค์กร มีการจัดโครงสร้าง ระบบการบริหารงาน กำหนดวิสัยทัศน์และนโยบายที่เป็นกลไกในการขับเคลื่อน ซึ่งการจัดโครงสร้างองค์กรที่เป็นสถาบันอุดมศึกษาขนาดเล็ก แบ่งหน่วยงานย่อยหลายหน่วยงาน แต่ละหน่วยงานมีภาระหน้าที่แยกกันอย่างชัดเจน การบริหารงานจึงจำเป็นต้องทราบภาระกิจของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกัน เพื่อที่จะประสานงาน ทำให้การทำงานที่ต้องปฏิบัติร่วมกันดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ 2) บุคลากร เป็นฝ่ายที่นำนโยบายไปปฏิบัติ เมื่อมีหน้าที่รับผิดชอบจึงต้องปฏิบัติงาน พยายามค้นหาวិธีการที่จะทำให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม มีความสนใจและใส่ใจพัฒนาตนเอง อาศัยเครือข่ายภายใน และเครือข่ายภายนอก เพื่อติดต่อประสานงาน จึงเห็นได้ว่าถึงแม้ในส่วนขององค์กรอาจมีปัญหาในแนวทางปฏิบัติ แต่ มีบุคลากรที่ตั้งใจทำงานให้เป็นดังเป้าหมาย ย่อมส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กร จึงทำให้มีสภาพการบริหารจัดการเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งบุคลากรนั้นอาจเป็นส่วนหนึ่งที่มีผลให้การดำเนินงานของวิทยาลัยเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับ เซนกี (Senge, 1990: 5-11) ที่กล่าวว่า บุคลากรต้องฝึกฝนพัฒนาความรู้ สร้างเสริมสมรรถนะของบุคคล ถือเป็นส่วนหนึ่งของวินัย 5 ประการในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชนิษฐา ชำนาญด้า (2557: ออนไลน์) ที่ได้ศึกษาเรื่อง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ ตามความคิดเห็นของกำลังพลสังกัดกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ พบว่า บุคลากรต้องได้รับการส่งเสริมให้หาความรู้อย่างต่อเนื่อง และนำมาพัฒนาหน่วยงาน มีการปรึกษาหารือก่อนลงมือปฏิบัติ และควรมีการเรียนรู้ร่วมกันทำงานเป็นทีม เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านสามารถนำมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

1.1 ด้านองค์กร บุคลากรมีความเห็นว่าวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอกมีสภาพการบริหารจัดการเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดแล้วไม่พบว่าแตกต่างจากเกณฑ์ เมื่อพิจารณาประเด็นย่อย กลยุทธ์และนโยบายการบริหาร ระบบปฏิบัติการ การแบ่งหน้าที่รับผิดชอบ การประสานงานร่วมมือปฏิบัติ(การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม) และ สภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กร (แบบแผนความคิดอ่าน) บุคลากรมีความเห็นว่าวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอกมีสภาพการบริหารจัดการเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับ

ปานกลาง เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดแล้วไม่พบว่าแตกต่างจากเกณฑ์ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ การบริหารจัดการของวิทยาลัย ซึ่งได้กำหนดกลยุทธ์และนโยบายการที่ส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ โดยสนับสนุนงบประมาณประจำปีสำหรับพัฒนาความรู้ให้กับบุคลากร การสร้างเครือข่ายและพันธมิตรในการทำงานวิจัย การประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรในองค์กรได้รับทราบถึงวัตถุประสงค์ และแนวทางปฏิบัติการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นอกจากนี้ องค์กรได้สนับสนุนเทคโนโลยีเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน จัดซื้อ โปรแกรมต่างๆ ให้บุคลากรใช้ค้นคว้า เก็บรวบรวมข้อมูลด้านการทำงาน ด้านการเรียนการสอน ส่งเสริมการเข้าถึงข้อมูลให้สะดวก รวดเร็ว ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้มากขึ้น เป็นการเพิ่มศักยภาพขององค์กรให้ สามารถแข่งขันได้ทั้งในระดับเดียวกัน ระดับชาติและระดับสากล สอดคล้องกับ มาร์ควอดต์ (2554: 55) ที่กล่าวว่า การบริหารจัดการขององค์กรที่มีนโยบายการใช้ความรู้ของตนเอง การพัฒนาความรู้ ให้เกิดความรู้และชำนาญ จะช่วยสร้างกลยุทธ์ที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุกานดา สาเกทอง; และคนอื่นๆ (2557: ออนไลน์) ที่ได้ศึกษาเรื่อง เปรียบเทียบการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ ระหว่างโรงพยาบาลชุมชน เขตตรวจราชการสาธารณสุขที่ 1 ที่ได้รับและยังไม่ได้รับการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล 9 พบว่า การนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้มีทักษะความชำนาญในการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ รวมถึงต้องมี ประสิทธิภาพในการสื่อสารเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้อง สำหรับด้านสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรม การทำงานนั้น องค์กรได้ปรับปรุงภูมิทัศน์สภาพแวดล้อมภายนอก และภายในอาคารที่มี บรรยากาศสวยงาม ร่มรื่น ตามลักษณะทางกายภาพที่เป็นอยู่ของวิทยาลัย เพื่อสร้างแรงจูงใจใน การทำงาน โดยมีลักษณะการปฏิบัติงานได้ยึดถือธรรมเนียมปฏิบัติตามแบบเดิมที่เคยทำกันมา แต่งตั้งกรรมการ หัวหน้าเพื่อทำหน้าที่รับผิดชอบและเตรียมทีมงานปฏิบัติงานซึ่งทำให้การ ปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี และเป็นกลุ่มที่ทีมงานชุดเดิม แต่อย่างไรก็ตามพบว่าแนวคิด แนวปฏิบัติ ผลงานที่ปรากฏไม่แตกต่างไปจากแบบเดิมที่เคยทำกันมา ซึ่งจะไม่พบการสร้างสรรค ์ชิ้นงานที่แตกต่างไปจากเดิม ไม่มีความเปลี่ยนแปลง ผลงานที่ทำไม่ได้ถูกนำไปพัฒนาให้ดีขึ้นไป เป็นลำดับอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับ เจษฎา นกน้อย (2553: 9-12) ที่ได้กล่าวไว้ว่า การเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรมีการสนับสนุนส่งเสริมและสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เอื้อต่อ การเรียนรู้ และยังสอดคล้องกับ เปี่ยมพงศ์ นัยบ้านด่าน (2557: ออนไลน์) ที่ได้กล่าวไว้ว่า ปัญหา และอุปสรรคของการความสำเร็จของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้คือ มีรูปแบบการบริหารงานใน รูปแบบเดิมเป็นเวลานาน ไม่มีการถ่ายทอดประสบการณ์การทำงานให้กับบุคลากรใหม่อย่างเป็น ระบบ จึงต้องเสียเวลาในการศึกษาเรียนรู้งานใหม่ เกิดช่องว่างระหว่างขั้นตอนการปฏิบัติการ สอดคล้องกับ ลักขณา พรหมพรรณ (2557: ออนไลน์) ที่ได้กล่าวไว้ว่า องค์กรในปัจจุบันมีความ หลากหลายในกลุ่มของบุคลากรที่รับเข้ามาปฏิบัติงาน ซึ่งมีความรู้ ทักษะ ความชำนาญ พฤติกรรม ที่แตกต่างกัน องค์กรจึงควรพิจารณาจัดนโยบายวิธีการทำงาน ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมในองค์กร

ให้กลมกลืนกับการเปลี่ยนแปลงของยุคสมัย เหมาะสมกับความหลากหลายของกลุ่มผู้ทำงาน แต่ยังคงรักษาเป้าหมายขององค์การไว้เช่นเดิม จึงจะเป็นหนทางที่ช่วยนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ พรพรรณ สุนทรสุด, ประจักษ์ บัวผัน (2558: ออนไลน์) ที่ได้ศึกษา เรื่องบรรยากาศองค์การและการสนับสนุนจากองค์การที่มีผลต่อการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดอุดรธานี พบว่า บรรยากาศการทำงานที่ได้รับการสนับสนุนจากองค์การ จะช่วยให้บุคคลเกิดคุณลักษณะเฉพาะตัว ที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะในการทำงาน เกิดแรงจูงใจ ซึ่งจะมีการนำประสบการณ์ที่มีในการปฏิบัติงานสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้กับองค์การ

1.2 ด้านบุคลากร บุคลากรมีความเห็นว่าวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอกมีสภาพการบริหารจัดการเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดแล้วพบว่าสูงกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาประเด็นย่อย การฝึกฝนพัฒนาตนเอง แบบแผนความคิดอ่าน และการคิดเชิงระบบ บุคลากรมีความเห็นว่าวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอกมีสภาพการบริหารจัดการเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดแล้วพบว่าสูงกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก บุคลากรมีความต้องการพัฒนาตนเอง จึงพยายามเรียนรู้และสะสมประสบการณ์วางแผนนำความรู้ที่มี สร้างความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานของตนเอง รวมถึงมีโอกาสนำความรู้ของตนมาพัฒนาองค์การ สอดคล้องกับ ศุภานัน ลิขิตเลิศ (2552: 32 อ้างอิงจาก Senge, 1990) ที่กล่าวว่า ความคิดเป็นระบบ มีความสำคัญต่อกรอบแนวคิดนโยบายที่สามารถปรับนำมาใช้ปฏิบัติได้ คิดทันเหตุการณ์แก้ปัญหาได้ทันทั่วทั้งที่ สามารถมองสภาพการณ์ในอนาคตและนำมาปฏิบัติให้เกิดประโยชน์ได้ และสอดคล้องกับ กรภัทร์ จารุกำเนตกนก (2553: 82) ที่ได้กล่าวไว้ว่า นอกจากทรัพยากรมนุษย์จะพัฒนาทางด้านความรู้ ยังต้องมีการพัฒนาด้านจิตใจ มีความใฝ่ดี มีจิตใจที่ดี จะเป็นส่วนที่เสริมให้องค์การมีบุคลากรที่มีจิตใจดี และสามารถทำงานให้กับองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ด้านการคิดเชิงระบบ ส่วนใหญ่บุคลากรมีการคิดที่เป็นเหตุเป็นผลเรียนรู้และใช้ประสบการณ์ที่ผ่านมาเสริมทำให้การปฏิบัติงานให้เป็นระบบมากขึ้น นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ราตรี ต๊ะพันธุ์ (2549: 84) ที่ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาคูณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเตรียมทหาร พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บุคลากรต้องคิดทำงานด้วยความตั้งใจจริงในการทำงาน ปฏิบัติตามแผนดำเนินการที่วางไว้เพื่อสู่เป้าหมายขององค์การ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ อารยา บวรพาณิชย์ (2557: ออนไลน์) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี พบว่า บุคลากรเห็นความสำคัญของการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรม หรือ การปฏิบัติงาน มีการพัฒนาการทำงานของตนในด้านวิชาการ และด้านเทคโนโลยี ติดตามข่าวสาร ใหม่

ประกอบกับได้รับงบประมาณสนับสนุนจากองค์การ สำหรับด้านแบบแผนความคิดอ่าน บุคลากรส่วนใหญ่มีคุณภาพภาวะความรับผิดชอบ มีความเข้าใจ ทักษะคิดต่อการทำงานที่ดี ตระหนักถึงการ ทำงานเพื่อองค์การและปฏิบัติตนให้อยู่ภายใต้ระเบียบขององค์การ และ สอดคล้องกับงานวิจัยของ อภิชา ธานีรัตน์; และคนอื่นๆ (2557: ออนไลน์) ที่ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานคร พบว่า แบบแผนวิธีการคิดที่มี การคิดอย่างเป็นระบบ การยอมรับและเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม จะช่วยในการสนับสนุนพฤติกรรมของ บุคลากรให้เกิดการเรียนรู้ เป็นปัจจัยที่สนับสนุนต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก

รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอกที่สร้างขึ้นโดยมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก

รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก ในการวิจัยครั้งนี้พบว่าประกอบด้วย 7 ปัจจัย ได้แก่ 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) กลยุทธ์ และนโยบายในการทำงาน 3) โครงสร้างและภาระงาน 4) ระบบแบบแผนการคิด การแก้ปัญหาเพื่อการบริหารและปฏิบัติการ 5) ระบบการบริหารงาน 6) ประวัติความเป็นมา ความรู้พื้นฐาน ความเชี่ยวชาญและความชำนาญ และ 7) การเป็นที่ยอมรับและความสามารถทำงานร่วมกัน ซึ่งปัจจัยทั้ง 7 ปัจจัยดังกล่าว จะส่งเสริมทำให้วิทยาลัยเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ด้วยเหตุผลดังนี้ ปัจจัยการมีวิสัยทัศน์ เป็นแนวทางที่กำหนดเป้าหมายขององค์การ สร้างความท้าทายและกำหนดแผนการดำเนินงานเพื่อไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ และยังมีส่วนทำให้เกิดวิสัยทัศน์ของบุคลากรสำหรับ กำหนดเป้าหมายในการพัฒนาตนเองที่มีความสอดคล้องกับการพัฒนาองค์การให้เจริญเติบโต สำหรับปัจจัยกลยุทธ์และนโยบายในการทำงาน เป็นส่วนสนับสนุนให้เกิดระบบและกลไก สร้างแนวทางปฏิบัติขององค์การโดยให้ทุกคนปฏิบัติตามเพื่อขับเคลื่อนองค์การไปสู่วิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ ปัจจัยโครงสร้างและภาระงาน เป็นการกำหนดแนวทางการบริหารจัดการให้เป็นสัดส่วน และมีขั้นตอนในการดำเนินงาน เป็นส่วนหนึ่งของกลไกในการขับเคลื่อนระบบการดำเนินงานขององค์การ ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากทั้ง 3 ปัจจัย วิสัยทัศน์ควรท้าทายและมีโอกาสที่จะปฏิบัติ ได้อย่างเป็นรูปธรรม และการกำหนดกลยุทธ์ นโยบายในการปฏิบัติงานที่มีความเป็นไปได้ มีระบบ ขั้นตอนในการปฏิบัติส่งเสริมการเรียนรู้ ต้องพยายามให้บุคลากรในองค์กรสร้างความรู้ใหม่ และการปรับโครงสร้างบริหารงานให้ชัดเจน โดยเฉพาะภาระหน้าที่ในการรับผิดชอบ สายการบังคับบัญชา โดยโครงสร้างไม่ควรซับซ้อนแต่มีความยืดหยุ่นต่อการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ มาร์ควอดด์ (2554: 133-134) ที่กล่าวว่า องค์การเป็นโครงสร้างและศูนย์รวมที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ โดยโครงสร้างและกลยุทธ์ขององค์การเองก็ต้องได้รับการเปลี่ยนแปลงให้เป็นรูปธรรม ทั้งนี้ องค์การต้องมุ่งความสนใจไปที่ โครงสร้างองค์การ วิสัยทัศน์ กลยุทธ์และลักษณะวัฒนธรรมการทำงาน ซึ่งต้องเกิดการเปลี่ยนแปลง ไม่เพียงแต่จะสนใจเนื้องานหรือผลผลิตยังต้องให้ความสนใจกับการเรียนรู้และการพัฒนาของบุคลากรในองค์กร นอกจากนี้การมีวิสัยทัศน์จะช่วยโน้มน้าวทำให้

บุคลากรทุกคนร่วมทำงานในสิ่งที่เป้าหมายเดียวกันขององค์กร นอกจากนี้ มาร์ควอตต์ (2554: 197-198) ยังได้กล่าวอีกว่า สิ่งที่โดดเด่นขององค์กรแห่งการเรียนรู้มักเกิดจากความสามารถในการใช้ทุนมนุษย์ นำมาพัฒนา ประยุกต์ให้องค์กรเติบโตกว่าองค์กรอื่น ให้ความสำคัญกับบุคลากรที่มีศักยภาพและมีความสามารถในการเรียนรู้ ความเชี่ยวชาญของบุคลากรจะเป็นสิ่งที่ช่วยจัดการกับข้อมูลข่าวสารให้มีคุณค่าแก่ตนเองและองค์กร นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ กรภัทร์ จารุกำเนต กนก (2553: 79) ที่กล่าวว่า รากฐานสำคัญของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้คือการให้การพัฒนากับทรัพยากรมนุษย์ องค์กรจะสร้างสมรรถนะและประสิทธิภาพในการแข่งขันให้เกิดขึ้นได้ต้องตระหนักถึงการพัฒนาคน ต้องสร้างแนวทางให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างความรู้ โดยใช้ความรู้เดิมหรือสร้างพัฒนาความรู้ใหม่ ทักษะความชำนาญ ทักษะที่ดีที่มีต่อองค์กร และพฤติกรรมมีความเข้าใจใจกันและเข้าใจการร่วมมือเพื่อให้้องค์กรสามารถอยู่รอดได้ในสภาวะที่ต้องมีการแข่งขัน นอกจากนี้ รูปแบบที่นำเสนอสามารถนำมาปฏิบัติเพื่อให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมสำหรับองค์กรขนาดเล็ก และปัจจัยที่นำเสนอสอดคล้องกับตัวแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ระดับโลก จำนวน 5 ประการจากทั้งหมด 11 ประการ ที่เสนอโดย มาร์ควอตต์ และ เรย์โนลด์ (กรภัทร์ จารุกำเนต กนก. 2553: 96-98) ประกอบด้วย การมีโครงสร้างที่เหมาะสม กลยุทธ์ การบริหารที่สร้างบรรยากาศที่สนับสนุนต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การทำงานเป็นทีมและสร้างเครือข่าย วิสัยทัศน์ ซึ่งจะเป็นส่วนหนึ่งที่วิทยาลัยต้องให้ความสำคัญเพื่อนำไปสร้างระบบการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นอกจากนี้วิทยาลัยควรมีนโยบายที่ต้องการทำให้ องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และแข่งขันได้ในระดับสากล อีกทั้งรูปแบบที่นำเสนอสามารถนำมาปฏิบัติเพื่อให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมสำหรับองค์กรขนาดเล็กด้านบุคลากร ต้องมีการปฏิบัติตนเองให้มีแบบแผนการคิด ความใฝ่รู้ มีความคิดที่เป็นระบบและสามารถแก้ปัญหาเมื่อเกิดจากความผิดพลาดได้ และแสดงความรู้ ความสามารถเฉพาะของตนเอง เพื่อช่วยพัฒนาองค์กรให้ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป และสอดคล้องกับงานวิจัยของ อภิชา ธาณิรัตน์; และคนอื่นๆ (2557: ออนไลน์) ที่ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานคร พบว่า ปัจจัยที่สนับสนุนต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และจำเป็นต้องทำให้เป็นระบบสำหรับปฏิบัติงานของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏใน กรุงเทพมหานคร คือ โครงสร้าง กลยุทธ์ วิสัยทัศน์ นอกจากนี้รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซนต์อีส์ท์บางกอก ยังมีปัจจัยระบบแบบแผนการคิด การแก้ปัญหาเพื่อการบริหารและปฏิบัติการ เป็นสิ่งที่ทำให้้องค์กรและบุคลากรได้มีกรอบแนวคิด มองการดำเนินการอย่างเป็นระบบ และทราบปัญหาพร้อมทั้งสามารถแก้ไขปัญหได้อย่างมีประสิทธิภาพสำหรับผู้บริหารในการบริหารงานและฝ่ายปฏิบัติการที่ต้องทำหน้าที่ตามผู้บังคับบัญชา ปัจจัยการเป็นที่ยอมรับและความสามารถทำงานร่วมกัน นับเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญเพราะใน องค์กรที่มีบุคลากรที่ได้รับการยอมรับทั้งจากภายในและภายนอก รวมถึงความสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ย่อมทำให้เกิดเครือข่ายสำหรับการปฏิบัติงาน และเกิดการยอมรับจากผู้อื่น สร้างความไว้วางใจช่วยในการสนับสนุนพฤติกรรมของบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้แลกเปลี่ยน ประสบการณ์มากยิ่งขึ้น และส่งผลต่อวินัย 5 ประการที่ช่วยในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ของ เซนกี สำหรับปัจจัยระบบการบริหารงาน เป็นแบบแผนการดำเนินงานที่เอื้อต่อการ

ดำเนินงานขององค์การและการปฏิบัติงานของบุคลากร เกิดความสะดวก มีความคล่องตัว ถูกต้อง โปร่งใสและยุติธรรม และปัจจัยสุดท้ายคือ ปัจจัยประวัติความเป็นมา ความรู้พื้นฐาน ความเชี่ยวชาญ และความชำนาญ เป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงที่มาขององค์การ ประวัติการก่อสร้างองค์การ รวมไปถึงความ มีเอกลักษณ์ขององค์การเกี่ยวกับความถนัดและความเชี่ยวชาญในศาสตร์สาขาใด สำหรับบุคลากร ถ้าองค์การทราบความเชี่ยวชาญและความชำนาญ ก็จะสามารถเน้นการพัฒนาในด้านนั้นให้เกิด ความเชี่ยวชาญ และนำความรู้เดิมหรือที่เกิดจากการพัฒนามาใช้ในการสร้างความเข้มแข็งก้าวหน้า เพื่อพัฒนาองค์การ และช่วยให้บุคลากรเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของตนเองที่องค์การให้ ความสำคัญ จึงทำให้เป็นส่วนหนึ่งในการผลักดันองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และ สอดคล้องกับงานวิจัยของ อุบลรัตน์ จันทรเมือง (2557: ออนไลน์) ที่ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนา สมรรถนะของบุคลากรวิทยาลัยการอาชีพวังสะพุง พบว่า บุคลากรที่มีประสบการณ์ความเชี่ยวชาญ ในงานอาชีพ จะมีความสามารถในการแก้ปัญหา หากมีการฝึกอบรมให้เกิดความชำนาญจะช่วย เสริมให้เกิดความมั่นใจในการทำงานและทำให้การทำงานดีขึ้นในที่สุด

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก

3.1 ความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์การแห่งการ เรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก พบว่า ผู้บริหารของวิทยาลัยมีความเห็นว่ารูปแบบการ บริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอกที่สร้างขึ้น มีความ เหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดแล้วพบว่าสูงกว่าเกณฑ์อย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ การกำหนดวิสัยทัศน์ เป็นปัจจัยที่มีความ เหมาะสมอยู่ในรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์ บางกอกที่สร้างขึ้น เพราะใช้ในการกำหนดกรอบสำหรับการดำเนินการเพื่อไปสู่เป้าหมาย ที่หน่วยงานในองค์การและบุคลากร เข้าใจตรงกันและต้องปฏิบัติตาม จะช่วยให้ทราบว่าวิทยาลัยมี ระดับของตำแหน่งในเชิงธุรกิจการศึกษาว่าอยู่ในระดับใดและใช้เวลานานเท่าใดจึงจะไปสู่เป้าหมาย วิทยาลัยต้องพยายามขับเคลื่อนให้ไปสู่ตำแหน่งที่กำหนดไว้ในวิสัยทัศน์ หากทำได้ในระยะเวลาที่ กำหนด วิทยาลัยสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้และพร้อมจะสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ที่จะพัฒนาวิทยาลัย ยิ่งขึ้นไป สำหรับกลยุทธ์และนโยบายในการทำงาน เป็นปัจจัยที่มีความเหมาะสมอยู่ในรูปแบบ การบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอกที่สร้างขึ้น เพราะใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติของวิทยาลัยที่กำหนดขึ้นเพื่อให้หน่วยงานต่างๆและบุคลากรได้ ปฏิบัติตาม กลยุทธ์และนโยบายที่ดีต้องสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงและเห็นผลลัพธ์อย่างเป็น รูปธรรม ทำให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายตามที่วิสัยทัศน์กำหนด นอกจากนี้โครงสร้างและ ภาระงาน เป็นปัจจัยที่มีความเหมาะสมอยู่ในรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์การแห่งการ เรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอกที่สร้างขึ้น เพราะจะทำให้วิทยาลัยมีระบบการทำงานอย่าง เป็นขั้นตอน เกิดความชัดเจนในการปฏิบัติและประสานงาน สามารถตรวจสอบการดำเนินงานจาก

ดันทางไปยังปลายทางได้ หากโครงสร้างองค์การมีความเหมาะสมกับสภาพบริบทของวิทยาลัยช่วย
 ทำให้การดำเนินงานมีความคล่องตัวมากยิ่งขึ้น สำหรับระบบแบบแผนการคิด การแก้ปัญหา
 เพื่อการบริหารและปฏิบัติการ เป็นปัจจัยที่มีความเหมาะสมอยู่ในรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการ
 เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอกที่สร้างขึ้น เพราะช่วยให้การดำเนินงาน
 ของวิทยาลัยมีรูปแบบการคิดในองค์กรรวม สามารถมองสิ่งที่คิดหรือทำได้ครบทั้งระบบ จะสามารถ
 นำไปใช้แก้ปัญหาได้ทันสถานการณ์ ระบบการบริหารงาน เป็นปัจจัยที่มีความเหมาะสมอยู่ใน
 รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอกที่สร้าง
 ขึ้น เพราะเป็นสิ่งที่กำหนดกลไกในการขับเคลื่อนขั้นตอนของดำเนินงาน ให้มีความชัดเจน เป็นการ
 เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน เช่น จัดเตรียมสถานที่ หรือสร้างบรรยากาศการสร้างความรู้ การ
 สนับสนุนด้านเครื่องมืออุปกรณ์ เทคโนโลยีที่เอื้อต่อการพัฒนาองค์การและบุคลากร มีระบบ
 ตรวจสอบความโปร่งใสยุติธรรม มีเวทีให้ทุกคนได้ร่วมมือช่วยกันคิดแก้ปัญหาเพื่อให้วิทยาลัยเกิด
 การพัฒนา สำหรับประวัติความเป็นมา ความรู้พื้นฐาน ความเชี่ยวชาญและความชำนาญ เป็น
 ปัจจัยที่มีความเหมาะสมอยู่ในรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ
 วิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอกที่สร้างขึ้น เพราะเป็นสิ่งที่ทำให้ทราบประวัติ ความเป็นมาของวิทยาลัย
 และความตั้งใจของการทำธุรกิจการศึกษา เพื่อใช้ประกอบในการดำเนินธุรกิจให้เหมาะกับศักยภาพ
 ที่เป็นอยู่ รวมไปถึง ด้านการเป็นที่ยอมรับและความสามารถทำงานร่วมกัน เป็นปัจจัยที่มีความ
 เหมาะสมอยู่ในรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์
 บางกอกที่สร้างขึ้น เพราะวิทยาลัยต้องได้รับการยอมรับในด้านศักยภาพและคุณภาพของงานทั้ง
 ภายในและภายนอก โดยเฉพาะภายนอกซึ่งจะเป็นข้อได้เปรียบสำหรับแข่งขันธุรกิจการศึกษาแบบ
 เดียวกันสร้างเครือข่ายเพื่อประโยชน์ในการทำงานร่วมกัน ช่วยเหลือด้านองค์ความรู้ และเครื่องมือ
 อุปกรณ์สำหรับการทำงาน นอกจากนี้ภายในวิทยาลัยหากมีความเชื่อมั่น ไว้วางใจและสามารถ
 ร่วมใจทำงานเป็นทีม จะช่วยให้เกิดความรักและสามัคคี เกิดการแบ่งปันความรู้ประสบการณ์
 สอดคล้องกับ กรภัทร์ จารุกำเนิดกนก (2553: 79) ที่กล่าวว่าปัจจัยที่นำไปสร้างรูปแบบการบริหาร
 จัดการ เช่น ด้านโครงสร้าง กลยุทธ์ วิสัยทัศน์ ต่างๆ ที่มีความหากปฏิบัติให้มีความสอดคล้องกับ
 การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จะทำให้บุคลากรมีการปฏิบัติตนให้มีแบบแผนการคิด ความใฝ่รู้ มี
 ความคิดที่เป็นระบบและสามารถแก้ปัญหาเมื่อเกิดจากความผิดพลาดได้ และแสดงความรู้
 ความสามารถ เพื่อช่วยพัฒนาองค์การให้ไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ต่อไป และยังสอดคล้อง
 กับงานวิจัยของ อภิชา ธานีรัตน์; และคนอื่นๆ (2557: ออนไลน์) ที่ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบการเป็น
 องค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานคร พบว่า การเป็น
 องค์การแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมขององค์การประกอบด้วย อายุของบุคลากร ประสบการณ์ในการ
 ทำงาน และตำแหน่งทางวิชาการ ที่มีความพร้อมในการคิดอย่างเป็นระบบมีวุฒิภาวะในการตัดสินใจ
 วิสัยทัศน์และโครงสร้างการบริหารขององค์การที่มีความชัดเจน มีระบบการทำงานที่ชัดเจนเพื่อจะ

ดำเนินการไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ การสร้างและแสวงหาความรู้ ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานพัฒนาองค์การและวัฒนธรรมการทำงาน ตั้งใจทำงานเพื่อให้ องค์การเกิดการพัฒนาก้าวหน้า เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านสามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

3.2 ด้านองค์การ ผู้บริหารวิทยาลัยมีความเห็นว่ารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อ การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอกที่สร้างขึ้น มีความเหมาะสมโดยรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดแล้วพบว่าสูงกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การ เป็นปัจจัยที่มีความเหมาะสมอยู่ใน รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอกที่สร้าง ขึ้น เพราะเป็นการกำหนดกรอบให้หน่วยงานในองค์การต้องยึดถือและปฏิบัติตาม ทำให้องค์การมี การวางแผนดำเนินงานทำให้ไปสู่เป้าหมาย ต้องแสดงถึงการนำจุดเด่นที่องค์การมีและนำเสนอ ภาพลักษณ์ ให้เห็นเป็นรูปธรรม และสร้างความรัก สามัคคีต่อกันของทั้งองค์การ โดยวิสัยทัศน์ของ องค์การต้องมีความชัดเจนสามารถนำไปสู่การปฏิบัติการได้ สำหรับกลยุทธ์และนโยบายในการ ทำงานขององค์การ เป็นปัจจัยที่มีความเหมาะสมอยู่ในรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอกที่สร้างขึ้น เพราะใช้เป็นแนวทางหลักในการ ปฏิบัติของทุกหน่วยงาน สร้างกลยุทธ์และนโยบายที่ยืดหยุ่นที่สนับสนุนให้แสดงความรู้ ความสามารถเพื่อนำมาปฏิบัติงานอย่างชัดเจน สร้างบรรยากาศการทำงาน การเรียนรู้ การวิจัย ปลุกฝังให้เกิดความรัก สามัคคีในองค์การ นอกจากนี้โครงสร้างและภาระงานขององค์การ เป็น ปัจจัยที่มีความเหมาะสมอยู่ในรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ วิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอกที่สร้างขึ้น เพราะการจัดโครงสร้างจะทำให้้องค์การทำงานอย่างมี ขั้นตอน มีระบบการปฏิบัติและประสานงานที่ดี สำหรับระบบแบบแผนการคิด การแก้ปัญหา เพื่อการบริหารและปฏิบัติการ เป็นปัจจัยที่มีความเหมาะสมอยู่ในรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการ เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอกที่สร้างขึ้น เพราะช่วยให้องค์การ ดำเนินงานมีรูปแบบการทำงานเป็นขั้นตอน การคิดมีเหตุและผล สามารถมองสิ่งที่คิดหรือสิ่งที่ทำได้ ทั้งระบบ สามารถพยากรณ์หรือคาดการณ์ปัญหาหรืออุปสรรค และสามารถนำไปใช้แก้ปัญหาได้ ทันสถานการณ์ นอกจากนี้ระบบการบริหารองค์การ เป็นปัจจัยที่มีความเหมาะสมอยู่ในรูปแบบ การบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอกที่สร้างขึ้น เพราะเป็นสิ่งที่ช่วยให้การทำงานมีขั้นตอนชัดเจน โครงสร้างสายการบังคับบัญชา ระบบการ บริหารที่มีความยืดหยุ่น และภาระงานที่ชัดเจนแจ้งให้ฝ่ายปฏิบัติได้ทราบ จะช่วยทำให้การมี แนวทางและเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และการเป็นที่ยอมรับและสามารถทำงาน ร่วมกัน มีความเหมาะสมอยู่ในรูปแบบ เพราะ องค์การที่ได้รับการยอมรับในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และ ดำเนินการโดยการทำงานเป็นทีมสะท้อนให้เห็นว่าองค์การให้ออกาสและสิทธิของผู้ปฏิบัติการได้มี ส่วนร่วมในการทำงาน และมีศักยภาพที่โดดเด่น จะเป็นการส่งเสริมด้านชื่อเสียงให้กับผู้อื่นได้

ทราบ หากหน่วยงานภายนอกมีความสนใจและต้องการสร้างเครือข่าย จะทำให้องค์การเกิดการ พัฒนาและเรียนรู้ไปกับพันธมิตรด้วยเช่นเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับ ญัตติ ราชบัณฑิตยสถาน (2553: 26-27) ที่ได้กล่าวไว้ว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและ กลยุทธ์ขององค์กร โดยกลยุทธ์มุ่งเน้นสนใจการเรียนรู้ไปพร้อมๆกับการพัฒนาที่สอดคล้องไปใน ทิศทางเดียวกัน สร้างระบบการคิดและค่านิยมให้เป็นลักษณะของการเรียนรู้ในองค์กร นอกจากนี้ จัดสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีระบบตรวจสอบกลับ ลักษณะการทำงานที่ยืดหยุ่น เพื่อสนับสนุน การสร้างโอกาสให้เกิดการเรียนรู้ และสอดคล้องกับรายงานวิจัยของ วุฒิสภา วรเจริญ (2556: ออนไลน์) ที่ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษารูปแบบวิธีการบริหารจัดการองค์กรของหน่วยงานที่เป็นเลิศ ด้านการพัฒนาผู้นำ พบว่า การบริหารจัดการภายในองค์กรมีความชัดเจน มีผลต่อความสำเร็จใน การพัฒนาหน่วยงานสู่ความเป็นเลิศ นอกจากนี้ต้องระบบการบริหาร ที่ใส่ใจ สร้างกลยุทธ์ลด ขั้นตอนในการปฏิบัติงาน จัดบรรยากาศ หรือสิ่งแวดล้อมที่กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ และการ สนับสนุนสร้างเครือข่ายเพื่อช่วยเหลือในการทำงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ประยูร อิมสวัสดิ์ (2552: 114-125) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา พบว่า องค์กรที่มีขนาดใหญ่ต้องปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการโครงสร้างการบังคับบัญชาให้มีความ สะดวก รวดเร็ว สร้างวัฒนธรรมความร่วมมือร่วมใจ และให้บุคลากรได้ค้นคว้าและแสวงหาความรู้ ใหม่ๆ ที่เกิดประโยชน์ต่อองค์กร แลกเปลี่ยนประสบการณ์และให้บุคลากรทุกคนเข้าใจถึง วัตถุประสงค์การดำเนินการขององค์กรที่ชัดเจนจึงส่งผลให้มีการพัฒนาองค์กรต่อไป

3.3 ด้านบุคลากร ผู้บริหารวิทยาลัยมีความเห็นว่ารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอกที่สร้างขึ้น มีความเหมาะสมโดยรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดแล้วพบว่าสูงกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ การกำหนดวิสัยทัศน์ของบุคลากร เป็นปัจจัยที่มีความเหมาะสมอยู่ ในรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอกที่ สร้างขึ้น เพราะใช้ในการกำหนดกรอบสำหรับการดำเนินการของตนเองเพื่อไปสู่เป้าหมายของ ตนเองและสอดคล้องกับขององค์กรบุคลากรทราบว่าตนเองมีความรู้ความสามารถอยู่ในระดับใด และต้องพัฒนาตนเองและใช้เวลานานเท่าใดจึงจะไปสู่เป้าหมาย บุคลากรเป็นกลไกหลักที่พยายาม ขับเคลื่อนองค์กรให้ไปสู่ตำแหน่งที่กำหนดไว้ในวิสัยทัศน์ หากทำได้ในระยะเวลาที่กำหนด นอกจากองค์กรจะสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้แล้ว บุคลากรเป็นส่วนที่สำคัญช่วยในการ สนับสนุนพร้อมจะสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ที่จะพัฒนาวิทยาลัยยิ่งขึ้นไป การมีพฤติกรรมใฝ่รู้เพื่อพัฒนา ตนเอง สามารถสร้างสรรค์งาน สร้างนวัตกรรมใหม่สามารถช่วยทำให้องค์การแข่งขันกับหน่วยงาน ต่างๆได้ตามความรู้ ความสามารถ ศักยภาพ สำหรับกลยุทธ์และนโยบายทำงานของบุคลากร เป็นปัจจัยที่มีความเหมาะสมอยู่ในรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ วิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอกที่สร้างขึ้น เพราะใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติของบุคลากร ที่กำหนดขึ้น

เพื่อให้บุคลากรได้ปฏิบัติตาม ทำให้การปฏิบัติงานมีโอกาสบรรลุเป้าหมายตามที่วิสัยทัศน์กำหนด นอกจากนี้โครงสร้างและภาระงานของบุคลากร เป็นปัจจัยที่มีความเหมาะสมอยู่ในรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอกที่สร้างขึ้น เพราะจะทำให้บุคลากรเข้าใจลำดับขั้นตอนของสายงาน เกิดความชัดเจนในการปฏิบัติและประสานงาน หากปฏิบัติผิดพลาดสามารถตรวจสอบการปฏิบัติงานได้ สำหรับระบบแบบแผนการคิด การแก้ปัญหา เพื่อการบริหารและปฏิบัติการของบุคลากร เป็นปัจจัยที่มีความเหมาะสมอยู่ในรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอกที่สร้างขึ้น เพราะบุคลากรจะทราบตำแหน่งของตนเอง ผู้บังคับบัญชา หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานโดยสามารถคิดเองได้ ระบบการบริหารงานของบุคลากร เป็นปัจจัยที่มีความเหมาะสมอยู่ในรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอกที่สร้างขึ้น เพราะบุคลากรเป็นส่วนหนึ่งของระบบและกลไกในการขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กรให้สำเร็จมีความชัดเจน เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน เช่น บุคลากรจะจัดมุมทำงาน มีบรรยากาศที่ก่อให้เกิดการสร้างความรู้ของตัวเอง ใช้เครื่องมืออุปกรณ์ เทคโนโลยีที่ได้รับการสนับสนุนให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่เอื้อต่อการพัฒนาตนเอง มีความตั้งใจรับผิดชอบงาน มีความกล้าแสดงออก กล้าแสดงความคิดเห็น สำหรับประวัติความเป็นมา ความรู้พื้นฐาน ความเชี่ยวชาญและความชำนาญของบุคลากร เป็นปัจจัยที่มีความเหมาะสมอยู่ในรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอกที่สร้างขึ้น เพราะบุคลากรย่อมเข้าใจตนเองดีว่า ตนเองมีความเก่ง หรือเอาตัวรอดได้ในด้านใด และนำสิ่งที่ตนถนัดและมีความเชี่ยวชาญมาช่วยพัฒนาองค์กร เพื่อใช้ประกอบในการทำงาน รวมไปถึง ด้านการเป็นที่ยอมรับและความสามารถทำงานร่วมกันของบุคลากร เป็นปัจจัยที่มีความเหมาะสมอยู่ในรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอกที่สร้างขึ้น เพราะบุคลากรต้องได้รับการยอมรับในด้านศักยภาพและคุณภาพของตนเองและงานที่ทำจนบรรลุวัตถุประสงค์ของงานที่ทำ และต้องได้รับการยอมรับทั้งภายในองค์กรหรือบางส่วนจากภายนอก โดยเฉพาะภายนอกหากบุคลากรมีจุดเด่น ความเก่ง ซึ่งจะเป็นข้อได้เปรียบสำหรับสถาบันอื่นที่ให้ความสนใจหรือชักจูงบุคลากรที่มีความสามารถเข้าร่วมงานและสร้างเครือข่ายเพื่อประโยชน์ในการทำงานร่วมกัน ช่วยเหลือด้านองค์ความรู้ และเครื่องมืออุปกรณ์สำหรับการทำงาน นอกจากนี้ภายในวิทยาลัยหากมีความเชื่อมั่น ไว้วางใจและสามารถร่วมใจทำงานเป็นทีม จะช่วยทำให้เกิดความรักและสามัคคี เกิดการแบ่งปันความรู้ประสบการณ์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เซนเก้ (Senge, 1990: 45-54) ที่กล่าวว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องสร้างความเข้าใจที่ตรงกันของทุกคนในองค์กร เพื่อการปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน ความตระหนักในสิ่งที่ดีและถูกต้อง พร้อมต่อการแก้ไขข้อผิดพลาดในองค์กร พยายามใช้ความรู้ที่มีเป็นพื้นฐานนำไปสู่การปฏิบัติงาน จะช่วยพัฒนาให้องค์กรเกิดการเรียนรู้ และ ด้านการเป็นที่ยอมรับและความสามารถทำงานร่วมกัน อาจเป็นเพราะ การยอมรับเป็นการสร้างความไว้วางใจ และเกิดการร่วมแบ่งปันประสบการณ์ความรู้ ซึ่งเสริมให้องค์กรมีความรัก สามัคคีของบุคลากรในองค์กรและช่วยพัฒนาให้องค์กรเข้มแข็ง

การทำงานร่วมกันจะทำให้ทราบมุมมองที่หลากหลาย มีบรรยากาศความรัก สามัคคี และเพิ่มพลังในการขับเคลื่อนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ มาร์ควอตต์ (2554: 51) ที่กล่าวว่า โครงสร้างการบริหาร ระบบการบริหารงาน ที่มีความคล่องตัว และบุคลากรทราบหน้าที่พึงปฏิบัติตามนโยบายและเป้าหมายขององค์กร จะก่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงานอย่างมีแบบแผน ด้านระบบแบบแผนการคิด แก้ปัญหาเพื่อการบริหารและปฏิบัติการ และด้านประวัติความเป็นมา ความรู้พื้นฐาน ความเชี่ยวชาญและความชำนาญ อาจเป็นเพราะ บุคลากรต้องนำความรู้ทักษะ ความชำนาญของตนเอง มาใช้ในการปฏิบัติงาน มีความสามารถแก้ปัญหาที่เกิดจากความผิดพลาดทั้งของตนเอง และของหน่วยงานได้เพื่อเป็นการลดขั้นตอนในเรื่องที่สามารถตัดสินใจเองได้ โดยไม่จำเป็นต้องนำไปปรึกษากับผู้บังคับบัญชาในทุกเรื่อง และสอดคล้องกับ กรภัทร์ จารุกำเนิดกนก (2553: 79) ที่กล่าวว่าปัจจัยที่นำไปสร้างรูปแบบการบริหารจัดการ เช่น ด้านโครงสร้าง กลยุทธ์ วิสัยทัศน์ ต่างๆ ที่มีความหากปฏิบัติให้มีความสอดคล้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะทำให้บุคลากรมีการปฏิบัติตนให้มีแบบแผนการคิด ความใฝ่รู้ มีความคิดที่เป็นระบบและสามารถแก้ปัญหาเมื่อเกิดจากความผิดพลาดได้ และแสดงความรู้ ความสามารถ เพื่อช่วยพัฒนาองค์กรให้ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ งานวิจัยของ อภิชา ธาณรัตน์; และคนอื่นๆ (2557: ออนไลน์) ที่ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานคร พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมขององค์กรประกอบด้วย อายุของบุคลากร ประสบการณ์ในการทำงาน และตำแหน่งทางวิชาการ ที่มีความพร้อมในการคิดอย่างเป็นระบบมีวุฒิภาวะในการตัดสินใจ วิสัยทัศน์และโครงสร้างการบริหารขององค์กรที่มีความชัดเจน มีระบบการทำงานที่ชัดเจนเพื่อจะดำเนินการไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ การสร้างและแสวงหาความรู้ ความสามารถของการใช้เทคโนโลยีจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานพัฒนาองค์กรและวัฒนธรรมการทำงาน ตั้งใจทำงานเพื่อให้องค์กรเกิดการพัฒนาก้าวหน้า และสอดคล้องกับงานวิจัยของปรัชญา ชุ่มนาเสียว (2554: 77-84) ที่ได้ศึกษาเรื่องตัวแปรคัตสรรที่ส่งผลต่อลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในมหาวิทยาลัยรามคำแหง พบว่า การดำเนินงานที่สร้างให้บุคลากรเข้าใจเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กรร่วมกัน และบุคลากรที่มีการเรียนรู้ สามารถทำงานร่วมกัน จะส่งเสริมให้องค์กรมีลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ รวมถึงการสร้างความตระหนักในสิ่งที่ดีและถูกต้อง พร้อมต่อการแก้ไขข้อผิดพลาด พยายามใช้ความรู้ที่มีเป็นพื้นฐานนำไปสู่การปฏิบัติงาน จะช่วยพัฒนาให้องค์กรเกิดการเรียนรู้ และ ด้านการเป็นที่ยอมรับและความสามารถทำงานร่วมกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ การยอมรับเป็นการสร้างความไว้วางใจ และเกิดการร่วมแบ่งปันประสบการณ์ความรู้ ซึ่งเสริมให้องค์กรมีความรัก สามัคคีของบุคลากรในองค์กรและช่วยพัฒนาให้องค์กรเข้มแข็ง การทำงานร่วมกันจะทำให้ทราบมุมมองที่หลากหลาย มีบรรยากาศความรัก สามัคคี และเพิ่มพลังในการขับเคลื่อนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และสอดคล้องกับรายงานวิจัยบางส่วนของ ปาริชาติ คุณปลื้ม (2556: ออนไลน์) ที่ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนแห่ง ประเทศไทย พบว่า ความเหมาะสมของรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับนำไปปฏิบัติจริง จะประกอบไปด้วย บุคลากรต้องเป็นผู้ที่มีความมุ่งมั่นมีแรงจูงใจใฝ่หาความรู้ สามารถใช้เทคโนโลยีที่ช่วยในการเรียนรู้ ใช้ข้อผิดพลาดหรืออุปสรรคเป็นแรงกระตุ้นสร้างสรรค์งาน และนำเสนอผลงาน มี

วิสัยทัศน์ของตนเองและพยายามทำวิสัยทัศน์ให้เป็นจริง สร้างนิสัยการใฝ่รู้ให้เป็นวัฒนธรรมหนึ่งขององค์กร

ข้อเสนอแนะที่ค้นพบจากการวิจัย

จากการศึกษาที่พบว่า

1) วิทยาลัยมีสภาพการบริหารจัดการด้านองค์การที่ต่ำกว่าเกณฑ์เป็นบางประเด็น อาทิ นโยบายสร้างขวัญ การให้กำลังใจ การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน การเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นโดยไม่มีการกดดัน มีเวทีหรือสร้างกิจกรรมการรวมกลุ่มทำงาน ดังนั้นวิทยาลัยควรจัดองค์การให้มีรูปแบบการบริหารจัดการเน้นในด้านกลยุทธ์และนโยบาย การเป็นที่ยอมรับและการทำงานร่วมกัน โดยมีรายละเอียดดังนี้ มีกลยุทธ์เพื่อสร้างขวัญกำลังใจศรัทธาในการปฏิบัติงาน เมื่อมีกำลังใจในการทำงาน จะมีแรงจูงใจและรัก ศรัทธาต่อองค์การตามมา สำหรับการแสดงความคิดเห็นวิทยาลัยให้ออกสื่อกับบุคลากรทุกคนได้แสดงความคิดเห็นและสามารถเข้าถึงฝ่ายบริหารได้โดยตรง เพียงแต่บุคลากรอาจจะรู้สึกถึงความกลัวและไม่กล้าที่จะแสดงออก ดังนั้นควรมีการทำกิจกรรมสัมมนาเพื่อช่วยลดความกดดันและความกลัวระหว่างฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติการ มีการเปิดใจยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เกิดความไว้วางใจ นอกจากนี้กิจกรรมยังสามารถช่วยให้เกิดการเรียนรู้นิสัยและพฤติกรรมของผู้ร่วมงาน ซึ่งจะได้เปิดเผยและเข้าใจกันมากขึ้น เพื่อประโยชน์ในการทำงานร่วมกัน เป็นการสนับสนุนให้เกิดการทำงานเป็นทีม โดยมีนโยบายส่งเสริมการทำงานเป็นทีมอย่างชัดเจน และประชาสัมพันธ์ให้ทุกฝ่ายทราบเป้าหมายสำคัญขององค์การในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน เพราะการดำเนินงานที่ร่วมขับเคลื่อนองค์การไปด้วยกันจะช่วยให้เกิดความรักและสามัคคี เกิดความไว้วางใจพร้อมที่จะถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ต่อกันไป ทั้งนี้การถ่ายทอดอาจจะถูกจัดเก็บในรูปของการใช้สื่อด้านเทคโนโลยี หากมีระบบจัดเก็บข้อมูลที่ใช้ใน สะดวกต่อการสืบค้นจะช่วยให้มีประสิทธิภาพต่อการค้นคว้า จะช่วยเสริมสร้างให้องค์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ต่อไป

2) วิทยาลัยมีสภาพการบริหารจัดการด้านบุคลากรที่สูงกว่าเกณฑ์ แต่มีประเด็นที่น่าสนใจโดยนำมาปรับปรุงให้ดีขึ้นกว่าเดิม จะช่วยทำให้องค์การเกิดการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างสมบูรณ์ยิ่งขึ้น คือ การหาโอกาสในการแสดงความสามารถ ผลงานของตนเองหรือของกลุ่มหรือสิ่งที่ตนเองชำนาญ เชี่ยวชาญ ส่งเสริมผู้ที่มีทักษะความชำนาญ เกิดการยอมรับ ดังนั้นวิทยาลัยควรจัดองค์การให้มีรูปแบบการบริหารจัดการเน้นในด้านกลยุทธ์และนโยบาย ประวัติความเป็นมา ความชำนาญ การเป็นที่ยอมรับและทำงานร่วมกัน โดยมีรายละเอียดดังนี้ บุคลากรควรมีการกำหนดวิสัยทัศน์ของตนเอง และพยายามไปสู่วิสัยทัศน์นั้นและ เมื่อเป็นบุคลากรในระดับอุดมศึกษาควรมีการสร้างผลงานของตนเองหรือของกลุ่ม และต้องมีการนำเสนอให้เห็นศักยภาพในสิ่งที่ตนเองหรือกลุ่มได้ดำเนินการ หากผลงานนั้นเป็นผลงานที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของบุคลากรซึ่งแสดงว่า

บุคลากรเกิดการยอมรับในด้าน ความรู้ ความสามารถซึ่งกันและกัน และอยู่ในทีมปฏิบัติเดียวกันจะเกิดการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์อาจจะภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน จนเกิดการพัฒนาความรู้บูรณาการทั่วทั้งองค์กร นอกจากนี้บุคลากรที่มีความรู้ มีทักษะความชำนาญด้านใดด้านหนึ่ง ควรนำความรู้ที่มีอยู่ มาสร้างสรรค์ผลงาน เพื่อให้ตนเองเป็นส่วนหนึ่งที่จะพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป

3) รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก ที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ พบว่าด้านองค์กร มี 5 ปัจจัยที่วิทยาลัยได้ดำเนินการอย่างชัดเจนและเป็นส่วนประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ โครงสร้างและภาระงาน ระบบแบบแผนความคิด ระบบการบริหารจัดการ ประวัติความเป็นมา ความชำนาญ และมี 2 ปัจจัยที่ควรเน้นและทำให้มีความชัดเจนมากขึ้นได้แก่ กลยุทธ์และนโยบาย ที่ควรจะกำหนดแล้วสามารถนำมาปฏิบัติเห็นเป็นรูปธรรม และ การเป็นที่ยอมรับและการทำงานร่วมกัน หากสร้างกลยุทธ์ที่ทำให้บุคลากรมีความเข้าใจ รู้จักและต้องการที่จะทำงานร่วมกันอย่างจริงจัง จะทำให้ผลงานที่ทำนั้นเกิดจากความตั้งใจทำงาน มีคุณภาพและทุกคนมีโอกาสดูแลเรียนรู้งานที่ทำไปพร้อมๆกัน สำหรับด้านบุคลากร มี 4 ปัจจัยที่บุคลากรของวิทยาลัยได้ดำเนินการอย่างชัดเจนและเป็นส่วนประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ โครงสร้างและภาระงาน ระบบแบบแผนความคิด ระบบการบริหารจัดการ ประวัติความเป็นมา ความชำนาญ และมี 3 ปัจจัยที่ควรเน้นและทำให้มีความชัดเจนมากขึ้นได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และนโยบาย และการเป็นที่ยอมรับและการทำงานร่วมกัน บุคลากรควรมีวิสัยทัศน์ตั้งเป้าหมายของตนเองและต้องทำให้ถึงสิ่งที่ตั้งเป้าหมายไว้ เรียนรู้ สร้างเสริมความรู้ ฝึกทักษะที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน รวมถึงการสร้างเสริมมนุษยสัมพันธ์สำหรับการทำงานร่วมกันกับผู้อื่นในองค์กร เพื่อเป็นการพัฒนาตนเองและสร้างทีมหรือเครือข่ายสำหรับช่วยในด้านการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ

4) ความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก โดยรวมอยู่ในระดับมาก ดังนั้นวิทยาลัยควรให้ความสนใจในปัจจัยที่อยู่ในรูปแบบที่นำมาสร้างขึ้น เพื่อช่วยพัฒนาให้องค์กรก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สามารถแข่งขันกับหน่วยงานอื่นได้เป็นอย่างดี แนวทางปฏิบัติได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ ควรเป็นกรอบสำหรับการดำเนินการเพื่อไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ มีความท้าทาย โดยหน่วยงานและบุคลากรทั้งหมดต้องมีความเข้าใจตรงกัน กลยุทธ์และนโยบายในการทำงาน สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงและทำให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนด โครงสร้างและภาระงาน ควรมีความชัดเจนในการปฏิบัติและประสานงาน สามารถตรวจสอบได้ ระบบแบบแผนการคิด การแก้ปัญหาเพื่อการบริหารและปฏิบัติการ สามารถทำงานโดยมองในภาพรวม หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทราบปัญหาและอุปสรรคที่จะเกิดขึ้นรวมทั้งสามารถหาแนวทางวิธีแก้ไข ระบบการบริหารงาน ควรกำหนดกลไกในการขับเคลื่อนที่ชัดเจน โดยมีเอกสารกำกับเป็นคู่มือ ประวัติความเป็นมา ความรู้พื้นฐาน ความเชี่ยวชาญและความชำนาญ

ควรเป็นสิ่งที่ถนัด รักที่จะดำเนินการ และเชี่ยวชาญ มีความโดดเด่นอย่างแท้จริง มีศักยภาพและคุณภาพเพื่อนำมาพัฒนาองค์กร การเป็นที่ยอมรับและความสามารถทำงานร่วมกัน ควรได้รับการยอมรับจากทั้งในและนอกองค์กรเพื่อประโยชน์ในการทำงานร่วมกัน

ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรนำรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอกไปใช้ และทดสอบประสิทธิภาพหลังเสร็จสิ้นการดำเนินงาน
2. ควรเปรียบเทียบพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรก่อน – หลัง ใช้รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก
3. ควรศึกษาปัจจัยอื่นที่อาจจะเป็นตัวแปรแฝงซึ่งส่งผลกับการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่น สภาพสังคม เศรษฐกิจ คู่แข่งทางด้านธุรกิจการศึกษา เป็นต้น เพื่อศึกษารูปแบบเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอกในบริบทการดำเนินการบริหารจัดการของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอกที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน



บรรณานุกรม

- กรภัทร์ จารุกำเนตกนก. (2553). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: รากฐานสำคัญของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้. ใน นานาทรศนะการจัดการความรู้และการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้. หน้า 79-104. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ส.เอเชียเพลส.
- กาญจนา แป้นนวล. (2555, 24 กรกฎาคม). สัมภาษณ์ โดย รวมพร ทองรัมย์; เลขที่ 111 หมู่บ้านทรัพย์ยั่งยืน ต.เทพารักษ์ อ.เมือง จ.สมุทรปราการ 10270.
- เกียรติศักดิ์ พันธุ์ลำเจียก. (2553). รูปแบบการจัดการความรู้ในการเรียนการสอนระดับบัณฑิตศึกษาสู่สังคม. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการวิจัยแห่งชาติ.
- เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย. (2553). องค์การแห่งการเรียนรู้ที่แท้จริง. ใน นานาทรศนะการจัดการความรู้และการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้. หน้า 125-144. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ส.เอเชียเพลส.
- เกศสุดา ใจคำ. (2557). สภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น จังหวัดเชียงใหม่. สืบค้นเมื่อ 18 มีนาคม 2557, จาก <http://www.thailis.or.th/tdc>
- โกวิท วัชรินทรานุกร; และคนอื่นๆ. (2554, กรกฎาคม-ธันวาคม). การพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ. วารสารบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยขอนแก่น. 7(2): 1-14.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2546). การวิเคราะห์สถิติขั้นสูงด้วย SPSS for Windows. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.
- ขนิษฐา ชำนาญคำ. (2557). การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ ตามความคิดเห็นของกำลังพลสังกัดกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ. สืบค้นเมื่อ 18 มีนาคม 2557, จาก http://www.pnru.ac.th/offi/graduate/upload-files/uploaded/Thesis%207/E_703.pdf
- คุรุชนวงการครู. (2555). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545. สืบค้นเมื่อ 31 มีนาคม 2555, จาก <http://www.seal2thai.org/kru/kru012l.htm>
- คณะกรรมการจัดทำแนวทางการปฏิรูปอุดมศึกษา. (2542). แนวทางการปฏิรูปการศึกษา ระดับอุดมศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- จอมพงศ์ มงคลวนิช. (2555). การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จิรวิทย์ มั่นคงวัฒน์. (2556). การบริหารสถาบันการศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ. สืบค้นเมื่อ 22 มกราคม 2556, จาก <http://www.gotoknow.org/blog/jfsafe>

- เจษฎา นกน้อย. (2553). การจัดการความรู้และการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้. ใน นานา ทรรศนะการจัดการความรู้และการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้. หน้า 1-15.
พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ส.เอเชียเพลส.
- จำเริญ จิตรหลัง. (2549, กรกฎาคม-ธันวาคม). ปัจจัยการจัดการความรู้กับองค์การแห่งการเรียนรู้ ในสถานศึกษา. วารสารศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. 17(2): 201-219.
- จำเริญรัตน์ จิตต์จิรจรรย์. (2552). รายงานการวิจัยการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการอุดมศึกษาโดยการประยุกต์ใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไทย. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการวิจัยแห่งชาติ.
- ณรงค์ อยู่ถนอม. (2556). หลักการบริหารสถาบันอุดมศึกษา. สืบค้นเมื่อ 24 มกราคม 2556, จาก http://www.sport.ru.th/RuDocument/1_business_skill.pdf
- ณัฐวุฒิ โรจน์นิตติกุล. (2553). บทสะท้อนต่อแนวคิดการจัดการความรู้และองค์การแห่งการเรียนรู้. ใน นานาทรรศนะการจัดการความรู้และการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้. หน้า 19-40. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ส.เอเชียเพลส.
- ดลยา จาตุรงค์กุล. (2555, 15 มิถุนายน). สัมภาษณ์โดย รวมพร ทองรัตน์; เลขที่ 174 ถนน ศรีนครินทร์ แขวงหนองบอน เขตประเวศ กรุงเทพฯ 10250.
- ถวิลวดี บุรีกุล; และ เมธิศา พงษ์ศักดิ์ศรี. (2550). การสนทนากลุ่ม. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: งานดีศรีเอชเอ็น.
- ทองดี ชัยพานิช. (2556). กลยุทธ์การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้. สืบค้นเมื่อ 14 มีนาคม 2556, จาก <http://www.stou.ac.th/Schools/Shs/upload.pdf>
- เทือน ทองแก้ว. (2555). การพัฒนาสถาบันสู่องค์กรการเรียนรู้: การเริ่มต้นที่ง่าย ๆ. สืบค้นเมื่อ 31 มีนาคม 2555, จาก <http://www.arit.dusit.ac.th/km/?p=45>
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2547). ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: แชนโพธิ์พรินติ้ง.
- ทิวา พงศ์ธนไพบุลย์. (2555). นโยบายและเป้าหมายการพัฒนานักศึกษาวิทยาลัยเซาธ์-อีสท์บางกอก. (เอกสารประกอบการบรรยายการเตรียมความพร้อมประจำปีการศึกษา 2555). หน้า 4.
- ธงชัย สมบูรณ์. (2549). จากองค์การแห่งการเรียนรู้สู่องค์กรเปี่ยมสุข. กรุงเทพฯ: ปราชญ์สยาม.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2543). องค์การและการบริหาร. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.

- นิรันดร์ สุธีนิรันดร์. (2552). การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะแพทยศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย. วิทยานิพนธ์ ค.ด. (บริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- เนติ โพธิ์วัฒน์. (2557). ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 3 (ภาคเหนือ) จังหวัดลพบุรี. สืบค้นเมื่อ 18 มีนาคม 2557, จาก <http://www.thailis.or.th/tdc>
- นุชนาฏ หินอ่อน. (2553, กันยายน-ธันวาคม). ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยปทุมธานี. 2(3): 103-412.
- นุสรา ธารวานิช. (2555, 17 กรกฎาคม). สัมภาษณ์ โดย รวมพร ทองรัมย์; เลขที่ 27/47 หมู่บ้านสยามเนเชอรัลโฮม ถ.พระราม 2 ต.พันท้ายนรสิงห์ อ.เมือง จ.สมุทรสาคร 74000.
- บดินทร์ วิจารณ์. (2547). การจัดการความรู้สู่ปัญญาปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: ธรรมการพิมพ์.
- บันเทิง ฤทธิศักดิ์. (2555, 31 สิงหาคม). สัมภาษณ์ โดย รวมพร ทองรัมย์; เลขที่ 587, 589 ถ.บางนา-ตราด แขวงบางนา เขตบางนา กรุงเทพฯ 10260.
- บุญทัน ดอกไธสง. (2537). การจัดองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: มหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย.
- บุญส่ง หาญพานิช. (2546). การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย. วิทยานิพนธ์ ค.ด. (อุดมศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- ประทีน อุ่นถา. (2551). ทศนคติของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดน่านต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการองค์กร. สืบค้นเมื่อ 11 เมษายน 2556, จาก <http://dcms.thailis.or.th/tdc>
- ประยูร อิมสวาสดี. (2552). ลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. (การอุดมศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ปรัชญา ชุ่มนาเสียว. (2554). ตัวแปรคัดสรรที่ส่งผลต่อลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในมหาวิทยาลัยรามคำแหง. วารสารวิจัยรามคำแหง(มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์). มหาวิทยาลัยรามคำแหง. 14(พิเศษ3) : 77-84.

- ปรีณา รินโธสง; และคนอื่นๆ. (2556). การบริหารมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ตามหลักการบริหารจัดการที่ดี. สืบค้นเมื่อ 13 กุมภาพันธ์ 2556, จาก http://www.copag.msu.ac.th/copag/index.php?option=com_content&view=article&id=129&Itemid=65
- ปาริณัตต์ ศังขะนันท์. (2555). องค์การอัจฉริยะ : องค์การแห่งการเรียนรู้. สืบค้นเมื่อ 31 มีนาคม 2555, จาก http://km.kmutt.ac.th/repository/Learning_Org.pdf
- ปาริชาติ คุณปลื้ม. (2557). การพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งประเทศไทย. สืบค้นเมื่อ 22 ธันวาคม 2557, จาก http://digital_collect.lib.buu.ac.th/thesis/searching.php
- เปี่ยมพงศ์ นุ้ยบ้านด่าน. (2557). องค์การแห่งการเรียนรู้. สืบค้นเมื่อ 30 มีนาคม 2557, จาก http://natres.psu.ac.th/Journal/Learn_Organ/index.htm
- พจน์ สะเพียรชัย. (2546). องค์การแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- พยัต วุฒิรงค์. (2553). การจัดการความรู้และการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้. ใน นานา ทรรศนะการจัดการความรู้และการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ส.เอเซียเพลส.
- พรธิดา วิเชียรปัญญา. (2547). การจัดการความรู้: พื้นฐานและการประยุกต์. กรุงเทพฯ: เอ็กชเปอร์เน็ท.
- พรพรรณ สุนทรสุด, ประจักษ์ บัวผัน. (2558). บรรยากาขององค์การและการสนับสนุนจากองค์การที่มีผลต่อการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดอุดรธานี. สืบค้นเมื่อ 9 กุมภาพันธ์ 2558, จาก http://www.resjournal.kku.ac.th/abstract/16_5_551.pdf
- พลาริสร แสงตระการ. (2555, 16 กรกฎาคม). สัมภาษณ์ โดย รวมพร ทองรัมย์; เลขที่ 195 ถ.สาทรใต้ แขวงยานนาวา เขตสาทร กรุงเทพฯ 10120.
- พิชัย เสี่ยมจิตต์. (2555). การบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้สู่องค์การอัจฉริยะ. สืบค้นเมื่อ 9 กันยายน 2555, จาก <http://tdc.thailis.or.th/tdc/dccheck>.
- พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต. (2553). องค์การและการบริหารจัดการ. นนทบุรี: ริงค์ บีคอนด์ บัคส์.
- พัชสิรี ชมภูคำ. (2552). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ: แมคกรอ-ฮิล.
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. (2546). กระบวนทัศน์ใหม่ในการบริหารจัดการอุดมศึกษาไทย. สืบค้นเมื่อ 20 มกราคม 2556, จาก <http://www.oknation.net/blog/print.php?id=384744>
- ไพบุลย์ ช่างเรียน. (2532). วัฒนธรรมการบริหาร. กรุงเทพฯ: อักษรเจริญทัศน์.
- มงคลชัย วิริยะพินิจ. (2554). รวมแนวคิดหลากหลายมุมมอง องค์การแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้. กรุงเทพฯ: ส่องสยาม.

- มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี. (2549). *Roadmap 2020 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี*. สืบค้นเมื่อ 12 มีนาคม 2556, จาก www.kmutt.ac.th/roadmap/pdf/booklet.pdf
- มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณมหาวิทยาลัย. (2555). *มหาจุฬาลงกรณกับการจัดการความรู้*. สืบค้นเมื่อ 6 สิงหาคม 2555, จาก <http://km.mcu.ac.th/project.php?id=1>
- มหาวิทยาลัยมหิดล. (2550). *คู่มือการพัฒนาและขับเคลื่อนชุมชนแนวปฏิบัติ(CoP)*. สืบค้นเมื่อ 11 มีนาคม 2556, จาก <http://www.sc.mahidol.ac.th/SCKM/pdf/CoP-2.pdf>
- มานิต บุญประเสริฐ; และคนอื่นๆ. (2546). *รายงานการวิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- มาร์ควอดด์, ไมเคิล. (2554). *การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้*. แปลโดย Dipl-Ing และ บดินทร์ วิจารณ์. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: ธรรมการพิมพ์.
- มาลี ธรรมศิริ. (2543). *การพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้โดยผ่านหน่วยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในฐานะส่วนขยายของการอุดมศึกษา*. วิทยานิพนธ์ ค.ด. (อุดมศึกษา). กรุงเทพฯ: คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณมหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- ยุทธนา ขำเกื้อ. (2555). *การจัดการนวัตกรรมและสารสนเทศ*. สืบค้นเมื่อ 12 กันยายน 2555, จาก <http://portal.in.th/inno-yut/pages/1159>
- ยุพดี ตีระวัฒน์. (2555, 15 มิถุนายน). สัมภาษณ์ โดย รวมพร ทองรัมย์; เลขที่ 174 ถนนศรีนครินทร์ แขวงหนองบอน เขตประเวศ กรุงเทพฯ 10250.
- รัตนา ปานภูทอง. (2557). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยนครสวรรค์*. สืบค้นเมื่อ 18 มีนาคม 2557, จาก <http://www.thailis.or.th/tdc>
- ราตรี ต๊ะพันธุ์. (2549). *การศึกษาคุณลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเตรียมทหาร*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ร็อบบิ้นส์, สตีเฟ่น. (2546). *การจัดการและพฤติกรรมองค์กร*. แปลโดย วิรัช สงวนวงศ์วาน. กรุงเทพฯ: วี.พริ้นท์(1991).
- ลักขณา พรหมพรรณ. (2557). *องค์กรแห่งการเรียนรู้*. สืบค้นเมื่อ 30 มีนาคม 2557, จาก <http://www.google.co.th/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=3&ved=0CDYQFjAC&url=http%3A%2F%2Fm>
- วรรณธ แสงมณี. (2553). *องค์กร: ทฤษฎีการออกแบบ และการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.

- วรภัทร์ ภูเจริญ. (2548). องค์การแห่งการเรียนรู้และการบริหารความรู้. กรุงเทพฯ: สามลดา.
- วิจารณ์ พานิช. (2549). การจัดการความรู้: ฉบับนักปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: สุขภาพใจ.
- วิเชียร เกตุสิงห์. (2555). ค่าเฉลี่ยกับการแปลความหมาย : เรื่องง่าย ๆ ที่บางครั้งก็พลาดได้. สืบค้นเมื่อ 7 พฤศจิกายน 2555, จาก <http://library.uru.ac.th/article/htmlfile/1803382.htm>
- วิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก. (2555ก). คู่มือการศึกษาและหลักสูตร ปีการศึกษา 2555. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยฯ.
- (2555ข). โครงสร้างการบริหารงานของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยฯ.
- (2555ค). คำสั่งวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก ที่ 032 / 2555 เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการจัดการความรู้ และ แต่งตั้งคณะกรรมการการจัดการความรู้. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยฯ.
- (2555ง). โครงการรู้จักตนเอง เพื่อนร่วมบ้าน สานสายใย SBC. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยฯ.
- (2555จ). รายงานการประเมินตนเองประจำปีการศึกษา 2554. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยฯ.
- (2555ฉ). คู่มือการปฏิบัติงานของบุคลากรสำหรับเจ้าหน้าที่. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยฯ.
- (2555ช). คู่มือการปฏิบัติงานของบุคลากรสำหรับอาจารย์. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยฯ.
- วิภาส ทองสุทธิ. (2552). พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ: หจก. อาร์ต โปรเกส.
- วิรัช วิรัชนิการวรรณ. (2556). แนวคิดและความหมายของการบริหารและการบริหารจัดการ. สืบค้นเมื่อ 19 มกราคม 2556, จาก <http://www.wiruch.com/articles.htm>
- วิสุทธิ สุขบำรุง; และคนอื่นๆ. (2554, กันยายน-ธันวาคม). การวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในองค์กรภาครัฐด้านงานทาง. วิทยาศาสตร์เกษตรศาสตร์(สังคม) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. 32(3): 405-417.
- วิศวกรรมอุตสาหกรรม. (2555). องค์การการเรียนรู้. สืบค้นเมื่อ 31 มีนาคม 2555, จาก <http://www.kmitnbxmie8.com/index.php?lay=show&ac=article&Id=5353591>
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2544). โรงเรียนองค์กรแห่งการเรียนรู้สู่องค์กรอัจฉริยะ. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- วีรวัฒน์ ปันนิตามัย. (2544). พัฒนาองค์กรองค์กรแห่งการเรียนรู้. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ชีระป้อมวรรณกรรม.
- วีระ อรัญมงคล. (2555). การจัดองค์กรในมหาวิทยาลัย. สืบค้นเมื่อ 21 กันยายน 2555, จาก http://dcms.thailis.or.th/tdc//dccheck.php?Int_code=52

- วุฒิสุธี วรเจริญ. (2556). รายงานการวิจัย เรื่อง การศึกษารูปแบบวิธีการบริหารจัดการองค์กรของ
หน่วยงานที่เป็นเลิศด้านการพัฒนาผู้นำ. สืบค้นเมื่อ 2 กุมภาพันธ์ 2556, จาก
http://dcms.thailis.or.th/tdc/dccheck.php?Int_code=52
- ศิรินันท์ แสงสิงห์. (2550). ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การและองค์การแห่งการ
เรียนรู้ กรณีศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ).
กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ศุภานันท์ สิทธิเลิศ. (2552). องค์การแห่งการเรียนรู้ในสถาบันอุดมศึกษา. วารสารดรุณวิชาการ
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา. 2(2): 27-35.
- คันสนีย์ จะสุวรรณ์. (2555). การพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
สืบค้นเมื่อ 21 กันยายน 2555, จาก <http://dcms.thailis.or.th/tdc/dccheck.php>
- เศกสิน ศรีวัฒนากุลกิจ. (2555). องค์การและการจัดการ. สืบค้นเมื่อ 20
มกราคม 2555, จาก 202.28.25.19/mpa12cmu/tmp/Data2553-Term01/อ.../
lecture_1...doc
- สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. (2556). การบริหารจัดการที่ดี. สืบค้นเมื่อ 22 มกราคม
2556, จาก [http://www.km.nida.ac.th/home/index.php?option=com_content
&view=article](http://www.km.nida.ac.th/home/index.php?option=com_content&view=article)
- สถาพร กริธธรร. (2553). องค์ประกอบของคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อวินัย
5 ประการของบุคลากรในโรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ ค.ด.
(บริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
ถ่ายเอกสาร.
- สมพงศ์ เกษมสิน. (2523). การบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- สมยศ นาวิการ. (2545). การบริหาร. กรุงเทพฯ: ชาญวิทย์ เซ็นเตอร์.
- สมศักดิ์ รุ่งเรือง. (2555). การประชุมเตรียมความพร้อมประจำปีการศึกษา 2555 (Power
Point). กรุงเทพฯ: วิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก.
- สาคร สุขศรีวงศ์. (2555). การจัดการ: จากมุมมองนักบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพฯ:
จี พี ไชเบอร์พริ้นท์.
- สิทธิพัทธ์ เลิศศรีชัยนนท์. (2555, 16 กรกฎาคม). สัมภาษณ์ โดย รวมพร ทองรัมย์; เลขที่ 195
ถ.สาทรใต้ แขวงยานนาวา เขตสาทร กรุงเทพฯ 10120.
- เสนาะ ดีเยาว์. (2546). การบริหาร. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

- สุกานดา สาเกาทอง; และคนอื่นๆ. (2557). *เปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ ระหว่างโรงพยาบาลชุมชน เขตตรวจราชการสาธารณสุขที่ 1 ที่ได้รับและยังไม่ได้รับการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล 9*. สืบค้นเมื่อ 30 มีนาคม 2557, จาก http://www.stou.ac.th/thai/grad_stdy/Masters
- สุจิตรา สร้อยแสงจันทร์. (2552). *การศึกษากระบวนการเรียนรู้เพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันอุดมศึกษา*. วิทยานิพนธ์ ค.ด. (พัฒนศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. (2537). *เทคนิคการวิเคราะห์ตัวแปรหลายตัวสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์*. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สุเมธ แยม์นุ่น. (2556). *ธรรมเนียมปฏิบัติและการบริหารจัดการอุดมศึกษา ตามแผนอุดมศึกษาระยะยาว ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551-2565)*. สืบค้น เมื่อ 14 กุมภาพันธ์ 2556, จาก http://www.mua.go.th/data_pr/data_sumate_52/data_15.pdf
- สุศักดิ์ ดำรงกิจภากร. (2555, 16 กรกฎาคม). สัมภาษณ์ โดย รวมพร ทองรัมย์; เลขที่ 195 ถ.สาทรใต้ แขวงยานนาวา เขตสาทร กรุงเทพฯ 10120.
- สุรัตน์ ดวงชาทม. (2549). *การพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคามเขต 2*. วิทยานิพนธ์ ศศ.ด. ขอนแก่น: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร
- สุวิมล ตีรภานันท์. (2549). *การใช้สถิติในงานวิจัยทางสังคมศาสตร์: แนวทางสู่การปฏิบัติ*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวิมล ตีรภานันท์. (2550). *การสร้างเครื่องมือวัดตัวแปรในการวิจัยทางสังคมศาสตร์: แนวทางสู่การปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2555). *คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษา*. สืบค้นเมื่อ 31 มีนาคม 2555, จาก <http://www.rd.ac.th/work2556/data/prakun.pdf>
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2555). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559)*. สืบค้นเมื่อ 31 มีนาคม 2555, จาก <http://www.nesdb.go.th/Default.aspx?tabid=395>
- สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ. (2555). *เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ... รู้ได้อย่างไร*. สืบค้นเมื่อ 31 มีนาคม 2555, จาก <http://www.nstda.or.th/nstda-km /92-km-knowledge/3088-learning-organization>

- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2556). รายงานการวิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาแนวใหม่ (*Management Innovation in Higher Education*). สืบค้นเมื่อ 12 กุมภาพันธ์ 2556, จาก www.qa.kmutnb.ac.th/qa_knowledge/edu/full46077.pdf
- สำนักมาตรฐานและประเมินผลอุดมศึกษา. (2553). มาตรฐานการอุดมศึกษาและเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์.
- อนุชิต กลิ่นกำเนิด. (2555). ระบบบริหารจัดการการเรียนรู้แบบปรับเหมาะ. สืบค้นเมื่อ 30 ตุลาคม 2555, จาก <http://www2.graduate.su.ac.th/admc/2553/it/m01.pdf>
- อภิชัย พันธเสน. (2539). การเปลี่ยนแปลงและการบริหารการจัดการ. กรุงเทพฯ: มูลนิธิภูมิปัญญา.
- อภิชา ธานีรัตน์; และคนอื่นๆ. (2557). รูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏในกรุงเทพมหานคร. สืบค้นเมื่อ 17 ตุลาคม 2557, จาก <http://research.dusit.ac.th/new/e-Journal/inner-detail.php?inid=63&page=1&type=a>
- อารยา บวรพาณิชย์. (2557). ความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี. สืบค้นเมื่อ 18 มีนาคม 2557, จาก <http://www.thailis.or.th/tdc>
- อำนาจ ชีระวนิช. (2547). การจัดการ. กรุงเทพฯ: ซี วี แอล การพิมพ์.
- อุบลรัตน์ จันทรเมือง. (2557). การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรวิทยาลัยการอาชีพวังสะพุง. สืบค้นเมื่อ 7 กุมภาพันธ์ 2558, จาก <http://www.wic.ac.th/vijaiaubonrat.doc>
- Aaker, David.A.; et al. (2006). *Marketing research*. 9th ed. U.S.A.: John Wiley&Sons. 237.
- Argyris, Chris. (2012). *Single-Loop and Double-Loop Models in Research on Decision Making* Retrieved February 16, 2012, from <http://www.jstor.org/stable/2391848>
- Berman, R; & Woodland, J. (1999). Managing knowledge wisely: A case study in organizational behavior. *Journal of Applied Management Studies*. 8(2).
- Cronbach, L. J. (1970). *Essentials of Psychological Testing*. New York: Happer and Row.
- Drucker, Peter. F. (1998). *Harvard Business Review On Knowledge Management*. Retrieved April 1, 2012, from <http://www.worldcat.org/title/harvard-business-review-on-knowledge-management/oclc/40255062>
- Ferguson, George A. (1981). *Statistical Analysis in Psychology and Education*. 5th ed. Tokyo : McGraw – Hill.

- Jeong, J. (2004). Analysis of the factors and the roles of HRD in organizational learning styles as identified by key informants at selected corporations in the Republic of Korea. In *Dissertation Abstracts International*. Retrieved April 1, 2012, from <http://www.repository.tamu.edu/.../etd-tamu-2004A>
- Kuo, Min-Hsun. Christine; & Mclean, Gary. N. (2006, May). An Examination of Western Learning Organization, through Key Orientations to Learning. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*. Online
- Likert, R.A. (1932, May). "Technique for the Measurement of Attitudes," *Arch Psychological*. 25(140): 1 – 55.
- Marquardt, M. J. (1996). *Building the Learning Organization*. New York: McGraw-Hill.
- (2002). *Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning*. Palo Alto: Davies-Blackl.
- Marquardt, M. J.; & Reynolds, Angus. (1994). *The Global Learning Organization*. New York: Irwin.
- Pedler, M.; et al. (1997). *The Learning Company: A Strategy for Sustainable development*. London: McGraw – Hill. Retrived January 31, 2012, from http://en.wikipedia.org/wiki/Learning_organization
- Senge, M. P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. London: Century Press.
- (2000). *The Fifth Discipline Resource: School that Learn*. U.S.A.: Doubleday.
- Watkins, K; & Marsick, V. (1992). *Building the Learning Organization: a New Role for Human Resource Developers, Studies in Continuing Education*. San Fransisco: Jossey- Bass. Retrived January 31, 2012, from <http://www.infed.org/biblio/learning-organization.htm>

ภาคผนวก





ภาคผนวก ก
รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ
เพื่อการวิจัย

**รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือเพื่อการวิจัย
การศึกษาศาภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก**

1. ผศ.ดร.ศรัณย์ รัตนสิทธิ์

ตำแหน่ง อาจารย์ประจำบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
ประสบการณ์ คณะกรรมการการจัดการความรู้มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
ที่ปรึกษาศูนย์ปมเพาะทางธุรกิจมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

2. ดร. ธนะศักดิ์ ไชยเวช

ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสถาบันไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ (Electrical and
Electronics Institute)
อาจารย์พิเศษ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
ประสบการณ์ คณะกรรมการการจัดการและอีเลิร์นนิ่งมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต

3. ดร.ระพีพงศ์ จันทวีสมบุญ

ตำแหน่ง นายกสมาคมผู้ประกอบการธุรกิจอาหารนานาชาติ
อาจารย์พิเศษ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี
ประสบการณ์ ประธานคณะกรรมการจัดการความรู้ผู้ประกอบการธุรกิจอาหาร
นานาชาติ
ที่ปรึกษาการจัดการความรู้มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี

4. ดร.กฤตย์ พัตรपाल

ตำแหน่ง กรรมการผู้จัดการ บริษัท พี.เค. เอ็กซ์บิชั่น แมนเนจเม้นท์ จำกัด
อาจารย์พิเศษ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
ประสบการณ์ คณะอนุกรรมการการจัดการความรู้และอีเลิร์นนิ่งของกลุ่มจัดการงาน
นิทรรศการศูนย์การประชุม

5. ดร.สันติ สุวณณาการ

ตำแหน่ง กรรมการผู้จัดการ บริษัท ทวีสุวัฒน์ จำกัด (TS)
อาจารย์พิเศษ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต
ประสบการณ์ ที่ปรึกษาสมาคมค้าทองคำแห่งประเทศไทย
ที่ปรึกษาการจัดธุรกิจองค์การ มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น



ภาคผนวก ข

รายนามกลุ่มตัวอย่างเข้าร่วมการสนทนากลุ่ม

**รายนามกลุ่มตัวอย่าง
เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม
การศึกษารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก**

**1. ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถาบันการศึกษา
ภายนอกวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก จำนวน 4 คน ดังนี้**

1. รศ.ดร. สรชัย พิศาลบุตร

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการศูนย์วิจัยและรักษาการรองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ
มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
อดีตรองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
ประสบการณ์ ผู้เชี่ยวชาญการประเมินประสิทธิภาพการบริหารงานขององค์กร
ที่ปรึกษาการทำงานวิจัยด้านศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็น
องค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยภาครัฐและภาคเอกชน

2. ผศ.ดร. ขจรศักดิ์ ศิริมัย

ตำแหน่ง คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
ประสบการณ์ ทำงานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถภาพมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี
ราชมงคลพระนคร

3. ผศ.ดร. กาญจนา บุญภักดี

ตำแหน่ง รองคณบดีกำกับดูแลงานด้านวิจัยและการจัดการองค์ความรู้
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
ประสบการณ์ รองประธานกรรมการกำกับดูแลงานด้านวิจัยและการจัดการองค์ความรู้
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
ผู้เชี่ยวชาญงานการบริหารงานด้านโครงสร้างของหน่วยงานในองค์กร
ทำงานวิจัยเกี่ยวกับ สภาพการจัดการความรู้และความต้องการเพิ่มพูน
สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า
เจ้าคุณทหารลาดกระบัง

4. ดร. ชิตีพัทธ์ ชิตสกุล

ตำแหน่ง รองคณบดีฝ่ายวิชาการ คณะวิทยาการจัดการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

ประสบการณ์ ผู้เชี่ยวชาญการสอนด้านบริหารจัดการองค์การ การจัดการความรู้

ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการการเงิน รายงานทางการเงินสำหรับ

การประกอบกิจการ

2. ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ภายในวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก
จำนวน 5 คน ดังนี้

1. ดร. สมศักดิ์ รุ่งเรือง

ตำแหน่ง อธิการบดี วิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก

ประสบการณ์ ที่ปรึกษาการจัดโครงสร้างการบริหารงานวิทยาลัยเซาธ์อีสท์
บางกอก

2. ดร. ทิพา พงศ์ชนไพบูลย์

ตำแหน่ง ที่ปรึกษาอธิการบดี

ประสบการณ์ ที่ปรึกษาคณะกรรมการการจัดการความรู้วิทยาลัยเซาธ์อีสท์
บางกอก

3. ดร. ประสิทธิ์ ทองใส

ตำแหน่ง รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา

ประสบการณ์ ที่ปรึกษาคณะกรรมการการจัดการความรู้วิทยาลัยเซาธ์อีสท์
บางกอก

ที่ปรึกษาการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนดำเนินการสำหรับวิทยาลัย
เซาธ์อีสท์บางกอก

4. ดร. เฉลิมวิทย์ จิมตระกูล

ตำแหน่ง รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา

ประสบการณ์ ที่ปรึกษาคณะการทำงานวิจัยสำหรับนักวิจัย วิทยาลัยเซาธ์อีสท์
บางกอก

5. ดร. สิทธิชัย ฝรั่งทอง

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

ประสบการณ์ ที่ปรึกษาสมาคมกิตติคุณด้านวิชาการ

กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ คณะวิทยาการจัดการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

ภาคผนวก ค
แบบสัมภาษณ์การสนทนากลุ่ม



*** แบบสัมภาษณ์ ***

สำหรับผู้เชี่ยวชาญในการทำสนทนากลุ่ม เพื่อใช้ในการรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการ
เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ
วิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก

TITLE A Management Model for Learning Organization at Southeast
Bangkok College

คณะกรรมการควบคุมปริญญาโท

อาจารย์ ดร.จรรุวรรณ สกุลคุ	ประธานกรรมการ
อาจารย์ ดร.อรรณพ โพธิสุข	กรรมการ
อาจารย์ ดร.จตุพล ยงศรี	กรรมการ

ผู้วิจัย นางสาวรวมพร ทองรัมย์
นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการอุดมศึกษา
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

คำอธิบายรายละเอียดแบบสัมภาษณ์

แบบสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยได้จัดเตรียมคำถามเพื่อใช้ในการศึกษาความคิดเห็นของลักษณะ
การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถาบันอุดมศึกษา ภายใต้บริบทของการอุดมศึกษาเอกชน ซึ่งมี
ข้อจำกัดในด้านการบริหารทรัพยากรที่มีอย่างคุ้มค่าให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล และ
ภายใต้กรอบแนวคิดและขอบเขตของการวิจัยในครั้งนี้

ข้อคำถามสำหรับการสนทนากลุ่มเพื่อหารูปแบบการบริหารจัดการ เพื่อเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก

จากผลสรุปการศึกษาสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ
วิทยาลัย

เซาธ์อีสท์บางกอก ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นในการเพิ่ม หรือ เสนอแนะ อย่างไรในประเด็นที่จะ
ช่วยสร้างรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก ดังต่อไปนี้

1. การบริหารจัดการด้านองค์การ

1) กลยุทธ์และนโยบาย ที่ใช้ในการบริหารงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยมีมีส่วนส่งเสริมการมี
วิสัยทัศน์ร่วมกัน (การสร้างความเข้าใจ ให้บุคลากรเห็นพ้องเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ) และ
การคิดเชิงระบบในลักษณะที่หน่วยงานทั้งหมดขององค์การทำงานเชื่อมโยงกันและมีการตรวจสอบ
ย้อนกลับเพื่อความถูกต้อง

2) ระบบปฏิบัติการ การจัดการปฏิบัติหน้าที่ตามแนวทางกลยุทธ์และนโยบายที่กำหนด

2.1 การแบ่งหน้าที่รับผิดชอบภายในองค์การ เสริมสร้างการประสานงาน ร่วมมือ
และเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

2.2 การจัดระบบเทคโนโลยี เพื่อสนับสนุนแสวงหาความรู้ และการจัดเก็บ และการ
ถ่ายทอดความรู้

3) ค่านิยมร่วม ที่ยึดถือพึงปฏิบัติร่วมกัน จัดสภาพแวดล้อมและสร้างวัฒนธรรมองค์การ
โดยมีแบบแผนความคิดอ่าน สร้างความตระหนัก มีจิตสำนึกในสิ่งที่ถูกต้อง

2. การบริหารจัดการด้านบุคลากร

1) การฝึกฝนให้เกิดการพัฒนาตนเอง

1.1) การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) กระบวนการสร้างการเรียนรู้
สร้างจุดแข็งให้กับตนเอง และเป็นประโยชน์ต่อองค์การ

1.2) การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) แนวทางส่งเสริมให้ค้นคว้าหาความรู้
ใหม่โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานความรู้ที่มี

1.3) การจัดเก็บและค้นคืนความรู้ (Knowledge Storage and Retrieval) มีมาตรการ
สร้างหรือจัดเก็บข้อมูลเพื่อให้เป็นระบบและสะดวกต่อการค้นหา

1.4) การถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfer and
Dissemination) มีกระบวนการใช้ข้อมูลที่มีในการทำงานให้เกิดประโยชน์ แลกเปลี่ยนความรู้
ถ่ายทอดไปยังผู้อื่น

2) แบบแผนความคิดอ่าน สร้างความตระหนักให้กับบุคลากรได้คิด ตรึกตรองในสิ่งที่ถูกต้องดีงามเป็นไปตามสภาพสังคมและสอดคล้องกับองค์การ

3) การคิดเชิงระบบ มีแนวคิดที่เป็นเหตุเป็นผล สามารถมองการทำงานเชื่อมโยงทั้งระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ

*****ขอขอบคุณที่กรุณาทำการสนทนากลุ่มและให้รายละเอียดแบบสัมภาษณ์*****





ภาพประกอบ 5 บรรยายการสนทนากลุ่ม

ภาคผนวก ง
แบบสอบถามเพื่อศึกษาสภาพการบริหารจัดการ
เพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก

แบบสอบถาม

เรื่อง การศึกษาสภาพการบริหารจัดการ เพื่อเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก

คำอธิบายรายละเอียดแบบสอบถาม

แบบสอบถามเพื่อศึกษาสภาพการบริหารจัดการเพื่อเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก ใช้สอบถามสำหรับกลุ่มตัวอย่างกลุ่มที่ 1 มีขอบเขตด้านเนื้อหาหลัก แนวคิดรูปแบบการบริหารจัดการแมคคินซี ลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของเซนเก้ (Senge) ตัวแบบระบบย่อยเพื่อเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ องค์ประกอบของการจัดการความรู้ด้าน องค์การ (Organization) ของมาร์ควอดต์ (Marquardt) มีการประยุกต์ใช้ภายใต้ขอบเขตการวิจัย ดังนี้

1. การบริหารจัดการ สรุปแบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ

1) ด้านองค์การ ประกอบด้วย กลยุทธ์และนโยบายการบริหาร ได้แก่ การสร้างกลยุทธ์ นโยบาย แนวทางการบริหารงาน (การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) และ การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)) ระบบปฏิบัติการ ได้แก่ การแบ่งหน้าที่รับผิดชอบ การประสานงาน ร่วมมือปฏิบัติ (การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)) ค่านิยมร่วม ได้แก่ สภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์การ (แบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models)) และเทคโนโลยี (การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) การจัดเก็บและค้นคืนความรู้ (Knowledge Storage and Retrieval) และการถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfer and Dissemination)) ค่านิยมร่วม ได้แก่ สภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์การ (แบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models))

2) ด้านบุคลากร ประกอบด้วย ทักษะ ความรู้ ความสามารถ ในการปฏิบัติงานใน ตำแหน่งหน้าที่และงานที่รับผิดชอบ มีรายละเอียดดังนี้

2.1) การฝึกฝนพัฒนาตนเอง (Personal Mastery)มีองค์ประกอบการจัดการความรู้

คือ

- 1) การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition)
- 2) การสร้างความรู้ (Knowledge Creation)
- 3) การจัดเก็บและค้นคืนความรู้ (Knowledge Storage and Retrieval)
- 4) การถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfer and Dissemination)

แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 และ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก ด้านองค์การจำนวน 86 ข้อ และด้านบุคลากรจำนวน 47 ข้อ ตามลำดับ

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม จำนวน 2 ข้อ

คำชี้แจง จงพิจารณาข้อความต่อไปนี้ว่าตรงกับความคิดเห็นของท่านมากน้อยเพียงใด แล้วเลือกตอบคำตอบโดยทำเครื่องหมาย / ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด โดยข้อความ

เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

กำหนดค่าน้ำหนักคะแนนตามระดับของความคิดเห็น ดังนี้

5 หมายถึง ผู้ตอบเห็นว่าข้อความดังกล่าวมีสภาพการบริหารจัดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง ผู้ตอบเห็นว่าข้อความดังกล่าวมีสภาพการบริหารจัดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง ผู้ตอบเห็นว่าข้อความดังกล่าวมีสภาพการบริหารจัดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง ผู้ตอบเห็นว่าข้อความดังกล่าวมีสภาพการบริหารจัดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง ผู้ตอบเห็นว่าข้อความดังกล่าวมีสภาพการบริหารจัดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ
วิทยาลัยเซารัสท์บางกอก ด้านองค์กร

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
1 กลยุทธ์และนโยบาย การบริหาร (การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และการคิดเชิงระบบ)					
1.1 การส่งเสริมให้บุคลากรมีวิสัยทัศน์ของตนเอง					
1.2 การส่งเสริมให้บุคลากรวิเคราะห์งานบนพื้นฐาน ทักษะความรู้ที่มี เพื่อนำไปใช้ทำงานในปัจจุบัน					
1.3 การสนับสนุนในการแสดงความคิดเห็น					
1.4 การส่งเสริมความสามารถในการฝึกคิดวางแผนอย่างเป็น ระบบและนำมาปฏิบัติได้จริง					
1.5 นโยบายในการปฏิบัติงาน คิดวางแผนอย่างเป็น ระบบ และมีขั้นตอนชัดเจน					
1.6 การส่งเสริมให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกันในการปฏิบัติเพื่อ เป้าหมายในอนาคตขององค์กร					
1.7 การส่งเสริมให้บุคลากรนำวิสัยทัศน์ของตนเอง มาปฏิบัติจริง					
1.8 การเปิดเผยให้มีการเผยแพร่วิสัยทัศน์ที่แสดงร่วมกัน					
1.9 การส่งเสริมให้เกิดการยอมรับวิสัยทัศน์และนำมา เป็นนโยบายหรือข้อกำหนดให้บุคลากรปฏิบัติร่วมกัน					
1.10 ส่งเสริมให้คิดอย่างมีสติ วิจารณ์งานในการทำงาน					
1.11 การจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้					
1.12 มีนโยบายสนับสนุนให้บุคลากรเรียนรู้ ค้นคว้า และพัฒนาตนเอง มีวิธีการจัดเก็บความรู้ที่เหมาะสม					
1.13 การแสดงวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ของผู้บริหาร มีความ เหมาะสมในการทำงาน					
1.14 มีนโยบายสร้างขวัญ กำลังใจ แรงจูงใจในการ ทำงาน รักและศรัทธาองค์กร					

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
1.15 สนับสนุนให้บุคลากรเกิดความอยากรู้เพื่อนำไปสู่ องค์การแห่งการเรียนรู้					
1.16 มีการให้รางวัลเพื่อสร้างขวัญกำลังใจ เป็นแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงาน					
1.17 มีนโยบายสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนา ตนเองอย่างต่อเนื่อง					
1.18 บุคลากรในองค์การมีส่วนร่วมในการกำหนด วิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์การ					
1.19 ส่งเสริมให้ตระหนักถึงความสำคัญของการเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้					
1.20 การมีเครือข่าย ต่างองค์การเพื่อช่วยเหลือในการ ปฏิบัติงาน					
1.21 มีนโยบายให้ผู้บริหารมีบทบาทอย่างเต็มที่ในการ สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้					
1.22 องค์การมีแนวทางในการตรวจสอบความรู้ใหม่ของ บุคลากร และมีนโยบายนำความรู้ที่สร้างขึ้นใหม่นั้นไปใช้ ให้เกิดประโยชน์จริง					
1.23 ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความ ถูกต้องยุติธรรม และชัดเจน					
1.24 มีการกำหนดโครงสร้าง ภาระงานและ ขอบเขตการ ปฏิบัติงานอย่างชัดเจน					
1.25 แจกจ่าย วัตถุประสงค์ ข้อกำหนดการ ปฏิบัติงานให้บุคลากรทราบอย่างชัดเจน					
1.26 การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานตามตำแหน่ง อย่างชัดเจน					
1.27 กฎ ระเบียบข้อบังคับ ในหน่วยงานช่วยให้การ ทำงานมีความคล่องตัว					
1.28 หน่วยงานภายในองค์การมีการจัดระบบการทำงาน อย่างเหมาะสม					

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
1.29 มีหน่วยงานที่สนับสนุนทรัพยากรที่เอื้อต่อการทำงานอย่างเพียงพอและเหมาะสม					
1.30 มีระบบการคัดเลือกบุคลากรอย่างเหมาะสมและตรวจสอบได้					
1.31 เปิดโอกาสให้กลุ่มที่บุคลากรได้วิเคราะห์และวางแผนตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างเต็มที่ และมีความเหมาะสมกับองค์กร					
1.32 มีผู้นำสนับสนุนและทุ่มเท พยายามให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้					
1.33 ผู้บังคับบัญชายอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา					
1.34 ผู้บริหารสามารถบริหารความขัดแย้งของบุคลากรได้อย่างสร้างสรรค์					
1.35 การบริหารองค์กรมีความยืดหยุ่น เปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์					
1.36 มีการบริหารงานแบบกระจายอำนาจ แบ่งหน้าที่ให้รับผิดชอบ และให้อำนาจในการตัดสินใจ					
1.37 ผู้บริหารมีการมอบอำนาจการบริหารงานเป็นลำดับขั้นอย่างเหมาะสม					
1.38 จัดกิจกรรมที่เสริมความภาคภูมิใจในองค์กร					
1.39 ส่งเสริมให้คิดแก้ปัญหาในมุมมองที่หลากหลายที่เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์					
1.40 เสริมทักษะให้บุคลากรได้คิดและวิเคราะห์งานโดยอาศัยข้อมูลที่มีอยู่					
1.41 การจัดสรรงบประมาณประจำปีเหมาะสมกับการดำเนินการตลอดทั้งปรขององค์กร					
1.42 มีงบประมาณสำหรับพัฒนาความรู้ของบุคลากรอย่างเพียงพอ					

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
2 ระบบปฏิบัติการ การแบ่งหน้าที่รับผิดชอบ การประสานงานร่วมมือปฏิบัติ (การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม)					
2.1 การแบ่งหน้าที่รับผิดชอบ การประสานงานร่วมมือปฏิบัติ (การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม)					
2.1.1 มีระเบียบในการทำงานให้บุคลากรทราบอย่างชัดเจน					
2.1.2 การส่งเสริมให้มีการพูดคุย แก้ปัญหาต่างๆ ร่วมกัน					
2.1.3 การส่งเสริมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน					
2.1.4 มีระบบสนับสนุน กระตุ้นการทำงานเป็นทีม					
2.1.5 การสนับสนุนให้เกิดการสื่อสาร พูดคุยแลกเปลี่ยนความคิด					
2.1.6 ให้โอกาสในการเรียนรู้การปฏิบัติงานจากเพื่อนบุคลากรอื่น					
2.1.7 การสนับสนุนให้รับฟังและยอมรับความคิดเห็นของผู้ร่วมงานคนอื่น					
2.1.8 มีนโยบายให้วางแผน ประชุม และ ระดมความคิดร่วมกันเพื่อแก้ปัญหอย่างสม่ำเสมอ					
2.1.9 การส่งเสริมให้มีเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ ระหว่างบุคลากร หรือเครือข่ายขององค์กร					
2.1.10 เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นโดยไม่มีภาวะกดดัน					
2.1.11 ขั้นตอนการประสานงานระหว่างหน่วยงานใช้เวลาไม่นาน					
2.1.12 มีกิจกรรมที่เสริมให้บุคลากรทำงานร่วมกัน แลกเปลี่ยนความเห็นซึ่งกันและกัน					

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
2.1.13 กระจายงานให้บุคลากรทุกคนได้มีส่วนร่วมในการรับผิดชอบ					
2.1.14 รูปแบบการประสานงานการทำงานไม่มีความซ้ำซ้อน					
2.1.15 มีระบบการบริหารจัดการข้อมูล ความรู้จากการแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคลากรในองค์กร					
2.1.16 มีการรวมกลุ่มเพื่อนำแนวความคิดของกลุ่มมาปฏิบัติ					
2.1.17 ผู้บริหารและบุคลากรมีส่วนร่วมในการให้เกิดการเรียนรู้					
2.2 เทคโนโลยี(การแสวงหาความรู้ และการจัดเก็บและถ่ายทอดความรู้)					
2.2.1 การส่งเสริมนำความรู้ใหม่มาบูรณาการกับเทคโนโลยีที่มีในองค์กรเพื่อใช้ในการทำงาน					
2.2.2 สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสร้างสรรค์งานใหม่					
2.2.3 การสร้างความตระหนักการเรียนรู้ต้องเป็นไปอย่างต่อเนื่อง					
2.2.4 การส่งเสริมบุคลากรให้คิด ทบทวน พัฒนาทักษะการทำงานโดยใช้อาศัยประสบการณ์ในอดีตมาช่วยปรับใช้ในการทำงาน					
2.2.5 การสร้างนโยบายสนับสนุนให้บุคลากรมีการเรียนรู้สู่ความเป็นเลิศ					
2.2.6 องค์กรส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์					
2.2.7 องค์กรมีการพัฒนารูปแบบของการสื่อสารโดยใช้เทคโนโลยีอันทันสมัยเพื่อใช้ในการสื่อสารภายในองค์กรให้ดียิ่งขึ้น					
2.2.8 มีระบบการแบ่งปันความรู้ และส่งเสริมการเรียนรู้ อย่างชัดเจน					

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
2.2.9 สนับสนุนวิธีการทำงานเป็นทีมที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ การถ่ายโอนเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร					
2.2.10 ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้คิดค้นสิ่งใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร					
2.2.11 ผู้บังคับบัญชาทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงและเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน					
2.2.12 มีระบบจัดเก็บข้อมูลที่ใช้ในองค์กรเป็นอย่างดี					
2.2.13 การใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์เพื่อใช้ในการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ					
2.2.14 บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลที่ต้องการค้นคว้าโดยใช้เทคโนโลยีมาช่วยในการปฏิบัติงาน					
2.2.15 องค์กรสนับสนุนให้บุคลากรเข้าถึงข้อมูลขององค์กรได้อย่างอิสระทางอินเทอร์เน็ต อินเทอร์เน็ต หรือ อนุญาตเข้าดูข้อมูลเฉพาะเป็นกรณี					
2.2.16 มีเทคโนโลยีทันสมัยในการรองรับจัดเก็บข้อมูล					
2.2.17 จัดหาเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการเรียนรู้					
2.2.18 มีโครงการฝึกอบรมบุคลากรอย่างต่อเนื่อง					
2.2.19 เปิดโอกาสให้จัดทีมแข่งขันสร้างผลงานที่มีประโยชน์แก่องค์กร					
2.2.20 สร้างสรรค์ชิ้นงานใหม่ร่วมกัน					
2.2.21 จัดแหล่งเรียนรู้และสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการเรียนรู้					
3. สภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กร (แบบแผนความคิดอ่าน)					
3.1 การทำงานมีบรรยากาศที่เป็นมิตร เอื้ออาทร ใจกว้าง					
3.2 การส่งเสริมให้คำนึงถึงเป้าหมาย และตระหนักถึงการทำงานเพื่อให้องค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้					

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
3.3 การสร้างบรรยากาศที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน อย่างเปิดเผย					
3.4 การฝึกให้คิด มีสติทบทวน อย่างมีเหตุผลเมื่อเกิด ปัญหาที่ขัดแย้งภายใต้บรรยากาศต่างๆ					
3.5 การมีวัฒนธรรมการทำงานและการเรียนรู้ร่วมกัน					
3.6 องค์การให้โอกาสกับบุคลากรได้คิดวางแผนและ ทำงานตามถนัดอย่างเต็มศักยภาพและสมรรถนะของ ตนเอง					
3.7 ผู้บริหารและบุคลากรมีส่วนร่วมในการให้เกิดการ เรียนรู้					
3.8 องค์การมีการให้รางวัลเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจแก่ บุคลากรหรือทีมงานที่สร้างความรู้ใหม่ให้กับองค์การ					
3.9 ส่งเสริมการยอมรับความสามารถของผู้อื่น					
3.10 มีแนวทางสร้างความไว้วางใจในองค์การ					
3.11 ส่งเสริมแนวคิดให้คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม มากกว่าส่วนตน					
3.12 สนับสนุนให้สามารถแสดงความคิดเห็น แนวคิด ใหม่ในการปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานในเชิงสร้างสรรค์					
3.13 การสร้างความเข้าใจและแจ้งบุคลากรเกี่ยวกับ ความสำเร็จขององค์การเป็นภาระงานของคนทุกคน					
3.14 มีการให้กำลังใจเมื่อบุคลากรมีผลงานดีเด่น					
3.15 สร้างวัฒนธรรมการใฝ่เรียน ใฝ่รู้					
3.16 ส่งเสริมให้คนในองค์การรักและสามัคคี					
3.17 ส่งเสริมให้จงรักภักดีต่อองค์การ					

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ
วิทยาลัยเซาร็อส์ทบังกอก ด้านบุคลากร

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
● การฝึกฝนพัฒนาตนเอง (Personal Mastery)					
1. การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition)					
1.1 ส่งเสริมให้บุคลากรแสวงหาความรู้ใหม่พัฒนาตนเองให้ทันสมัยอย่างต่อเนื่อง					
1.2 มีหน่วยงานคอยกระตุ้นและให้ตระหนักในการเรียนรู้ตลอดเวลา					
1.3 สร้างบรรยากาศหรือสิ่งแวดล้อมที่ก่อให้เกิดความกระตือรือร้นในค้นคว้าหาความรู้ และการทบทวนความรู้ตลอดเวลาจนสร้างเป็นนิสัยหรือพฤติกรรมที่ดี					
1.4 ส่งเสริมให้มีใจยอมรับและพร้อมในการเรียนรู้และปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง					
1.5 แจ้งให้บุคลากรทราบภาระหน้าที่การทำงานที่ชัดเจน วิธีการเรียนรู้งาน และแนะนำการวางแผนในการทำงาน					
1.6 มีระบบจัดฝึกให้มีการเรียนรู้ด้วยตนเอง ทันต่อสถานการณ์ และการปรับตัวในการทำงาน					
1.7 ส่งเสริมให้มีนโยบายการปฏิบัติงานของตนเองที่ทำให้เกิดการพัฒนาเพื่อความก้าวหน้าในอนาคต					
1.8 จัดโครงการฝึกอบรมความรู้ทักษะใหม่ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานเป็นประจำ					
1.9 สนับสนุนให้บุคลากรมีความสนใจในการแสวงหาความรู้ทั้งในและนอกองค์กรเพื่อนำมาใช้ในการทำงาน					
1.10 ส่งเสริมให้รักการค้นคว้าหาความรู้ และมุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จ					

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
1.11 จัดให้มีระบบค้นคว้าแนะนำหาวิธีการใหม่ๆ เพิ่มประสิทธิภาพความรู้ให้มากขึ้น					
2. การสร้างความรู้ (Knowledge Creation)					
2.1 จัดให้มีบรรยากาศการทำงานที่แสดงความสามารถในการสร้างสรรค์งานในหน้าที่ของบุคลากร					
2.2 มีเวทีหรือเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงผลงานที่คิดสร้างสรรค์ของตนเอง					
2.3 จัดให้มีการแลกเปลี่ยนแนะนำความคิดใหม่ๆ ให้กับบุคลากรอื่นได้รับทราบเพื่อพัฒนาให้เกิดสิ่งใหม่ในการทำงาน					
2.4 ส่งเสริมการใช้งานวิจัย บทวิเคราะห์ เพื่อนำมาสร้างผลงานการเรียนรู้ใหม่					
3. การจัดเก็บและค้นคืนความรู้ (Knowledge Storage and Retrieval)					
3.1 จัดระบบฐานข้อมูลและแนะนำให้บุคลากร เข้าถึงข้อมูล ความรู้และนำความรู้ที่มีของตนเอง และ องค์กร ไปสร้างประโยชน์ได้					
3.2 มีระบบจัดเก็บข้อมูลที่บุคลากรสะดวกต่อการสืบหา					
3.3 ฝึกอบรมให้บุคลากรมีความสามารถในการค้นหาข้อมูลได้หลายรูปแบบ					
3.4 ฝึกอบรมการค้นคว้าข้อมูลจากแหล่งต่างๆ เพื่อใช้ข้อมูลประกอบในการตัดสินใจ					
4. การถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfer and Dissemination)					
4.1 มีระบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยงานหรือกลุ่มเครือข่าย					
4.2 จัดให้บุคลากรรวมกลุ่มมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันโดยใช้เทคโนโลยีเพื่อความสะดวกรวดเร็ว					

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
4.3 มีระบบการเชื่อมโยงข้อมูลเพื่อให้บุคลากรสามารถใช้เชื่อมโยงความรู้จากสื่อต่างๆที่มีอยู่ในองค์กร					
4.4 มีระบบการฝึกฝน ความสามารถในการสอนและถ่ายทอดความรู้ให้กับผู้ที่ต้องการใช้ประโยชน์ได้อย่างเข้าใจ					
● แบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models)					
1. ส่งเสริมให้มีความสามารถเปลี่ยนแปลงความกดดันให้เป็นพลังในการทำงาน					
2. สนับสนุนให้เกิดความมุ่งมั่นในการทำสิ่งที่หวังให้เกิดเป็นจริง					
3. มีการสร้างเป้าหมายในการทำงานในแต่ละวัน					
4. จัดบรรยากาศสร้างแรงบันดาลใจในการที่จะพยายามทำงานยากให้เกิดความสำเร็จ					
5. ฝึกให้มีความคิดในเชิงบวกในการทำงาน					
6. สนับสนุนให้บุคลากรยอมรับข้อผิดพลาดแล้วนำมาปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นตลอดเวลา					
7. สนับสนุนให้มีมุมมองแนวคิดที่กว้างและหลากหลาย ยอมรับสิ่งที่เห็นด้วยและขัดแย้งกับแนวทางของตนเอง					
8. แจ้งบุคลากรให้มีความเข้าใจในระบบการทำงานขององค์กร					
9. สนับสนุนให้มีจิตใจที่มุ่งมั่นในการใฝ่เรียนรู้					
10. มีระบบที่คอยติดตาม ให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นและยอมรับฟังผู้อื่น					
11. ส่งเสริมความสามารถในการปรับตัวในทุกสถานการณ์เพื่อให้เกิดเกิดความสำเร็จ					
12. ส่งเสริมความสามารถคิด วิเคราะห์ ปรับเปลี่ยนมุมมองได้ด้วยตนเอง					
13. ให้โอกาสบุคลากรในการกล้าคิดกล้าทำสิ่งใหม่					

ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
14. ฝึกฝนให้มีทักษะในการทำงานและสามารถประยุกต์การทำงานแบบต่างๆได้					
15. ส่งเสริมในการฟัง การพูด เปิดใจยอมรับความคิดของผู้อื่น					
16. จัดระบบให้บุคลากรมีความเข้าใจในภาระงานของตนเองและของผู้อื่น					
● การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)					
1. จัดแต้เนนารูปแบบวิธีคิดที่หลากหลายให้กับบุคลากรเหมาะสมกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง					
2. สามารถมีมุมมองแนวคิดที่กว้างและหลากหลายยอมรับสิ่งที่เห็นด้วยและขัดแย้ง					
3. มีการสนับสนุนการคิดอย่างเป็นระบบเพื่อการปฏิบัติงานในองค์กร					
4. ส่งเสริมให้คิดที่ใช้ในการปรับตัวเพื่อเรียนรู้งานได้เป็นอย่างดี					
5. จัดระบบที่ให้บุคลากรนำความสามารถที่มีใช้ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานได้					
6. มีการแนะนำสอนกระบวนการคิดและสร้างแผนปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบ					
7. มีระบบที่สนับสนุนให้มีความสามารถใช้สื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัยช่วยในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

1. การบริหารจัดการด้านองค์การ

1) กลยุทธ์และนโยบาย สำหรับดำเนินการ (การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และการคิดเชิงระบบ).....

.....

2) ระบบปฏิบัติการ

2.1 การแบ่งหน้าที่รับผิดชอบ ประสานงาน ร่วมมือปฏิบัติมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (การเรียนรู้ร่วมกัน).....

.....

2.2 เทคโนโลยี (การแสวงหาความรู้ และการจัดเก็บ และการถ่ายทอดความรู้).....

.....

3) ค่านิยมร่วม สภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์การ (แบบแผนความคิดอ่าน)

.....

2. การบริหารจัดการด้านบุคลากร

1) การฝึกฝนพัฒนาตนเอง

.....

1.1) การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition)

.....

1.2) การสร้างความรู้ (Knowledge Creation)

.....

1.3) การจัดเก็บและค้นคืนความรู้ (Knowledge Storage and Retrieval)

.....

1.4) การถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfer and Dissemination)

.....

2) แบบแผนความคิดอ่าน

.....

3) การคิดเชิงระบบ.....

.....

****ขอขอบคุณที่กรุณาตอบแบบสอบถาม****





ภาคผนวก จ

การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา

และพิจารณาความสอดคล้องของคำถาม

(IOC : Index of Item Objective Congruence)

การศึกษาสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กร

แห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก

***** แบบสอบถาม *****

**สำหรับผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบหาคุณภาพเครื่องมือเพื่อการวิจัย
(การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและพิจารณาความสอดคล้องของคำถาม)
(IOC : Index of Item Objective Congruence)**

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การศึกษาสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ
วิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก

คณะกรรมการควบคุมปริญญาโท

อาจารย์ ดร.จรรวณ สกุลคู	ประธานกรรมการ
อาจารย์ ดร.อรรณพ โพธิสุข	กรรมการ
อาจารย์ ดร.จตุพล ยงศรี	กรรมการ

ผู้วิจัย นางสาวรวมพร ทองรัมย์
นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการอุดมศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

รายละเอียดของแบบสอบถาม

ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามเพื่อศึกษาสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก สำหรับผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตอบที่สร้างขึ้นจากการสังเคราะห์แนวคิด เอกสาร ตำรา งานวิจัย การสัมภาษณ์ เกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีขอบเขตด้านเนื้อหายึดหลักแนวคิดรูปแบบการบริหารจัดการแมคคินซี ลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของเซนเก้ (Senge) ตัวแบบระบบย่อยเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์ประกอบของการจัดการความรู้ด้านองค์กร (Organization) ของมาร์ควอดต์ (Marquardt) โดยผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตอบซึ่งมีเกณฑ์ในการพิจารณาคะแนนดังนี้

ให้คะแนน +1 เมื่อผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าข้อคำถามนั้น มีความสอดคล้อง กับเนื้อหาสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก
ได้

ให้คะแนน -1 เมื่อผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าข้อคำถามนั้น ไม่มีความสอดคล้อง กับ
เนื้อหาสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก
ได้

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

ตอนที่ 1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก ด้านองค์กร

ข้อคำถาม	ความคิดเห็น		ข้อเสนอแนะ เพิ่มเติม
	-1	1	
1 กลยุทธ์และนโยบาย การบริหาร (การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และการคิดเชิงระบบ)			
1.1 การส่งเสริมให้บุคลากรมีวิสัยทัศน์ของตนเอง	II	III	
1.2 การส่งเสริมให้บุคลากรวิเคราะห์งานบนพื้นฐาน ทักษะความรู้ที่มี เพื่อนำไปใช้ทำงานในปัจจุบัน	I	IIII	
1.3 การสนับสนุนในการแสดงความคิดเห็น		IIII	
1.4 การส่งเสริมความสามารถในการฝึกคิดวางแผน อย่างเป็นระบบและนำมาปฏิบัติได้จริง		IIII	
1.5 มีนโยบายในการปฏิบัติงาน คิดวางแผนอย่าง เป็นระบบ และมีขั้นตอนชัดเจน		IIII	
1.6 การส่งเสริมให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกันในการปฏิบัติ เพื่อเป้าหมายในอนาคตขององค์กร		IIII	
1.7 การส่งเสริมให้บุคลากรนำวิสัยทัศน์ของตนเอง มาปฏิบัติจริง	III	II	
1.8 การเปิดเผยให้มีการเผยแพร่วิสัยทัศน์ที่แสดง ร่วมกัน		IIII	
1.9 การส่งเสริมให้เกิดการยอมรับวิสัยทัศน์และ นำมาเป็นนโยบายหรือข้อกำหนดให้บุคลากรปฏิบัติ ร่วมกัน		IIII	
1.10 ส่งเสริมให้คิดอย่างมีสติ วิจัยรณญาณในการ ทำงาน	II	III	

ข้อคำถาม	ความคิดเห็น		ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
	-1	1	
1.11 การจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้			
1.12 มีนโยบายสนับสนุนให้บุคลากรเรียนรู้ ค้นคว้า และพัฒนาตนเอง มีวิธีการจัดเก็บความรู้ที่เหมาะสม			
1.13 การแสดงวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ของผู้บริหาร มีความเหมาะสมในการทำงาน	I		
1.14 มีนโยบายสร้างขวัญ กำลังใจ แรงจูงใจในการทำงาน ให้เกิดความรักและศรัทธาต่อองค์กร			
1.15 สนับสนุนให้บุคลากรเกิดความอยากรู้เพื่อนำไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้	I		
1.16 มีการให้รางวัลเพื่อสร้างขวัญกำลังใจ เป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	I		
1.17 มีนโยบายสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง			
1.18 บุคลากรในองค์การมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์การ			
1.19 ส่งเสริมให้ตระหนักถึงความสำคัญของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้			
1.20 การมีเครือข่าย ต่างองค์การเพื่อช่วยเหลือในการปฏิบัติงาน	I		
1.21 มีนโยบายให้ผู้บริหารมีบทบาทอย่างเต็มที่ในการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้	I		
1.22 องค์การมีแนวทางในการตรวจสอบความรู้ใหม่ของบุคลากร และมีนโยบายที่นำความรู้ที่สร้างขึ้นใหม่นั้นไปใช้ให้เกิดประโยชน์จริง	I		
1.23 ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความถูกต้องยุติธรรม และชัดเจน	I		

ข้อคำถาม	ความคิดเห็น		ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
	-1	1	
1.24 มีการกำหนดโครงสร้าง ภาระงานและขอบเขต การปฏิบัติงานอย่างชัดเจน	I	IIII	
1.25 แจกนโยบาย วัตถุประสงค์ ข้อกำหนดการ ปฏิบัติงานให้บุคลากรทราบอย่างชัดเจน		IIII	
1.26 การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานตาม ตำแหน่งอย่างชัดเจน	II	III	
1.27 กฎ ระเบียบข้อบังคับ ในหน่วยงานช่วยให้ การทำงานมีความคล่องตัว	III	II	
1.28 หน่วยงานภายในองค์กรมีการจัดระบบ การทำงานอย่างเหมาะสม	II	III	
1.29 มีหน่วยงานที่สนับสนุนทรัพยากรที่เอื้อต่อการ ทำงานอย่างเพียงพอและเหมาะสม	I	IIII	
1.30 มีระบบการคัดเลือกบุคลากรอย่างเหมาะสมและ ตรวจสอบได้		IIII	
1.31 เปิดโอกาสให้กลุ่มที่มบุคลากรได้วิเคราะห์และ วางแผนตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างเต็มที่ และมีความเหมาะสมกับองค์กร		IIII	
1.32 มีผู้นำสนับสนุนและทุ่มเท พยายามให้องค์กร เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	I	IIII	
1.33 ผู้บังคับบัญชายอมรับฟังความคิดเห็นของ ผู้ใต้บังคับบัญชา	I	IIII	
1.34 ผู้บริหารสามารถบริหารความขัดแย้งของ บุคลากรได้อย่างสร้างสรรค์		IIII	
1.35 การบริหารองค์กรมีความยืดหยุ่น เปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์		IIII	
1.36 มีการบริหารงานแบบกระจายอำนาจ แบ่ง หน้าที่ให้รับผิดชอบ และให้อำนาจในการตัดสินใจ		IIII	

ข้อคำถาม	ความคิดเห็น		ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
	-1	1	
1.37 ผู้บริหารมีการมอบอำนาจการบริหารงานเป็นลำดับขั้นอย่างเหมาะสม	I	IIII	
1.38 จัดกิจกรรมที่เสริมความภาคภูมิใจในองค์กร		IIII	
1.39 ส่งเสริมให้คิดแก้ปัญหาในมุมมองที่หลากหลายที่เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์		IIII	
1.40 เสริมทักษะให้บุคลากรได้คิดและวิเคราะห์งานโดยอาศัยข้อมูลที่มีอยู่	I	IIII	
1.41 การจัดสรรงบประมาณประจำปีเหมาะสมกับการดำเนินการตลอดทั้งองค์กร		IIII	
1.42 มีงบประมาณสำหรับพัฒนาความรู้ของบุคลากรอย่างเพียงพอ	I	IIII	
2 ระบบปฏิบัติการ การแบ่งหน้าที่รับผิดชอบ การประสานงานร่วมมือปฏิบัติ (การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม)			
2.1 การแบ่งหน้าที่รับผิดชอบ การประสานงานร่วมมือปฏิบัติ (การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม)			
2.1.1 มีระเบียบในการทำงานให้บุคลากรทราบอย่างชัดเจน		IIII	
2.1.2 การส่งเสริมให้มีการพูดคุย แก้ปัญหาต่างๆ ร่วมกัน		IIII	
2.1.3 การส่งเสริมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสพการณ์ภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน		IIII	
2.1.4 มีระบบสนับสนุน กระตุ้นการทำงานเป็นทีม		IIII	
2.1.5 การสนับสนุนให้เกิดการสื่อสาร พูดคุยแลกเปลี่ยนความคิด		IIII	
2.1.6 ให้โอกาสในการเรียนรู้การปฏิบัติงานจากเพื่อนบุคลากรอื่น	I	IIII	

ข้อคำถาม	ความคิดเห็น		ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
	-1	1	
2.1.7 การสนับสนุนให้รับฟังและยอมรับความคิดเห็นของผู้ร่วมงานคนอื่น			
2.1.8 มีนโยบายให้วางแผน ประชุม และ ระดมความคิดร่วมกันเพื่อแก้ปัญหาอย่างสม่ำเสมอ	I		
2.1.9 การส่งเสริมให้มีเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคลากร หรือเครือข่ายขององค์กร	I		
2.1.10 เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นโดยไม่มีภาวะกดดัน			
2.1.11 ขั้นตอนการประสานงานระหว่างหน่วยงานใช้เวลาไม่นาน	I		
2.1.12 มีกิจกรรมที่เสริมให้บุคลากรทำงานร่วมกันแลกเปลี่ยนความเห็นซึ่งกันและกัน			
2.1.13 กระจายงานให้บุคลากรทุกคนได้มีส่วนร่วมในการรับผิดชอบ			
2.1.14 มีรูปแบบการประสานงานการทำงาน เพื่อลดความซ้ำซ้อน			
2.1.15 มีระบบการบริหารจัดการข้อมูล ความรู้จากการแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคลากรในองค์กร			
2.1.16 มีการรวมกลุ่มเพื่อนำแนวความคิดของกลุ่มมาปฏิบัติ			
2.1.17 ผู้บริหารและบุคลากรมีส่วนร่วมผลักดันให้เกิดการเรียนรู้			
2.2เทคโนโลยี(การแสวงหาความรู้ และการจัดเก็บและถ่ายทอดความรู้)			
2.2.1 การส่งเสริมนำความรู้ใหม่มาบูรณาการกับเทคโนโลยีที่มีในองค์กรเพื่อใช้ในการทำงาน			
2.2.2 สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสร้างสรรคงานใหม่			

ข้อคำถาม	ความคิดเห็น		ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
	-1	1	
2.2.3 การสร้างความตระหนักการเรียนรู้ต้องเป็นไปอย่างต่อเนื่อง			
2.2.4 การส่งเสริมบุคลากรให้คิด ทบทวน พัฒนา ทักษะการทำงานโดยใช้อำศัยประสบการณ์ในอดีต มาช่วยปรับใช้ในการทำงาน			
2.2.5 การสร้างนโยบายสนับสนุนให้บุคลากรมีการ เรียนรู้สู่ความเป็นเลิศ			
2.2.6 องค์การส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความคิด สร้างสรรค์			
2.2.7 องค์การมีการพัฒนารูปแบบของการสื่อสาร โดยใช้เทคโนโลยีอันทันสมัยเพื่อใช้ในการสื่อสาร ภายในองค์การให้ดียิ่งขึ้น			
2.2.8 มีระบบการแบ่งปันความรู้ และส่งเสริมการ เรียนรู้อย่างชัดเจน			
2.2.9 สนับสนุนวิธีการทำงานเป็นทีมที่ทำให้เกิดการ เรียนรู้ การถ่ายโอนเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อ องค์การ			
2.2.10 ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้คิดค้นสิ่ง ใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ	I		
2.2.11 ผู้บังคับบัญชาทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงและเป็น แบบอย่างที่ดีในการทำงาน	I		
2.2.12 มีระบบจัดเก็บข้อมูลที่ใช้ในองค์การเป็น อย่างดี			
2.2.13 การใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์เพื่อใช้ในการ ติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ			
2.2.14 บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลที่ต้องการ ค้นคว้าโดยใช้เทคโนโลยีมาช่วยในการปฏิบัติงาน			

ข้อคำถาม	ความคิดเห็น		ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
	-1	1	
2.2.15 องค์การสนับสนุนให้บุคลากรเข้าถึงข้อมูลขององค์การได้อย่างอิสระทางอินเทอร์เน็ต อินเทอร์เน็ต หรือขออนุญาตเข้าดูข้อมูลเฉพาะเป็นกรณี			
2.2.16 มีเทคโนโลยีทันสมัยในการรองรับจัดเก็บข้อมูล	I		
2.2.17 จัดหาเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการเรียนรู้	I		
2.2.18 มีโครงการฝึกอบรมบุคลากรอย่างต่อเนื่อง			
2.2.19 เปิดโอกาสให้จัดทีมแข่งขันสร้างผลงานที่มีประโยชน์แก่องค์การ			
2.2.20 สร้างสรรค์ชิ้นงานใหม่ร่วมกัน	I		
2.2.21 แหล่งเรียนรู้และสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการเรียนรู้	I		
3. สภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์การ (แบบแผนความคิดอ่าน)			
3.1 การทำงานมีบรรยากาศที่เป็นมิตร เอื้ออาทร ใจกว้างใจ			
3.2 การส่งเสริมให้คำนึงถึงเป้าหมาย และตระหนักถึงการทำงานเพื่อให้องค์การไปสู่เป้าหมายที่วางไว้			
3.3 การสร้างบรรยากาศที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันอย่างเปิดเผย			
3.4 การฝึกให้คิด มีสติทบทวน อย่างมีเหตุผลเมื่อเกิดปัญหาที่ขัดแย้งภายใต้บรรยากาศต่างๆ	I		
3.5 การมีวัฒนธรรมการทำงานและการเรียนรู้ร่วมกัน			
3.6 องค์การให้โอกาสกับบุคลากรได้คิดวางแผนและทำงานตามถนัดอย่างเต็มศักยภาพและสมรรถนะของตนเอง			

ข้อคำถาม	ความคิดเห็น		ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
	-1	1	
3.7 ผู้บริหารและบุคลากรมีส่วนร่วมในการให้เกิดการเรียนรู้	I	IIII	
3.8 องค์กรมีการให้รางวัลเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรหรือทีมงานที่สร้างความรู้ใหม่ให้กับองค์กร	I	IIII	
3.9 ส่งเสริมการยอมรับความสามารถของผู้อื่น		IIII	
3.10 มีแนวทางสร้างความไว้วางใจในองค์กร		IIII	
3.11 ส่งเสริมแนวคิดให้คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน		IIII	
3.12 สนับสนุนให้สามารถแสดงความคิดเห็นแนวคิดใหม่ในการปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานในเชิงสร้างสรรค์		IIII	
3.13 การสร้างความเข้าใจและแจ้งบุคลากรเกี่ยวกับความสำเร็จขององค์กรเป็นภาระงานของทุกคน		IIII	
3.14 มีการให้กำลังใจเมื่อบุคลากรมีการทำงานผิดพลาด		IIII	
3.15 สร้างวัฒนธรรมการใฝ่เรียน ใฝ่รู้		IIII	
3.16 ส่งเสริมให้คนในองค์กรรักและสามัคคี		IIII	
3.17 ส่งเสริมให้จงรักภักดีต่อองค์กร		IIII	

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ของวิทยาลัยซาร์อีส์ทบังกอก ด้านบุคลากร

ข้อคำถาม	ความคิดเห็น		ข้อเสนอแนะ เพิ่มเติม
	-1	1	
● การฝึกฝนพัฒนาตนเอง (Personal Mastery)			
1.การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition)			
1.1 ส่งเสริมให้บุคลากรแสวงหาความรู้ใหม่พัฒนาตนเองให้ทันสมัยอย่างต่อเนื่อง	I	IIII	
1.2 มีหน่วยงานคอยกระตุ้นและให้ตระหนักในการเรียนรู้ตลอดเวลา	II	III	
1.3 สร้างบรรยากาศหรือสิ่งแวดล้อมที่ก่อให้เกิดความกระตือรือร้นในค้นคว้าหาความรู้ และการทบทวนความรู้ตลอดเวลาจนสร้างเป็นนิสัยหรือพฤติกรรมที่ดี	I	IIII	
1.4 ส่งเสริมให้มีใจยอมรับและพร้อมในการเรียนรู้และปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง	I	IIII	
1.5 แจ้งให้บุคลากรทราบภาระหน้าที่การทำงานที่ชัดเจน วิธีการเรียนรู้งาน และแนะนำการวางแผนในการทำงาน	II	III	
1.6 มีระบบจัดฝึกให้มีการเรียนรู้ด้วยตนเอง ทันท่อสถานการณ์ และการปรับตัวในการทำงาน	I	IIII	
1.7 ส่งเสริมให้มีนโยบายการปฏิบัติงานของตนเองที่ทำให้เกิดการพัฒนาเพื่อความก้าวหน้าในอนาคต	I	IIII	
1.8 จัดโครงการฝึกอบรมความรู้ทักษะใหม่ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานเป็นประจำ	I	IIII	
1.9 สนับสนุนให้บุคลากรมีความสนใจในการแสวงหาความรู้ทั้งในและนอกองค์กรเพื่อนำมาใช้ในการทำงาน	I	IIII	

ข้อคำถาม	ความคิดเห็น		ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
	-1	1	
1.10 ส่งเสริมให้รักการค้นคว้าหาความรู้ และมุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จ	II	III	
1.11 จัดให้มีระบบค้นคว้าแนะนำหาวิธีการใหม่ๆ เพิ่มประสิทธิภาพความรู้ให้มากขึ้น	I	IIII	
2. การสร้างความรู้ (Knowledge Creation)			
2.1 จัดให้มีบรรยากาศการทำงานที่แสดงความสามารถในการสร้างสรรค์งานในหน้าที่ของบุคลากร	I	IIII	
2.2 มีเวทีหรือเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงผลงานที่คิดสร้างสรรค์ของตนเอง	I	IIII	
2.3 จัดให้มีการแลกเปลี่ยนแนะนำความคิดใหม่ๆ ให้กับบุคลากรอื่นได้รับทราบเพื่อพัฒนาให้เกิดสิ่งใหม่ในการทำงาน	I	IIII	
2.4 ส่งเสริมการใช้งานวิจัย บทความสาระ เพื่อนำมาสร้างผลงานการเรียนรู้ใหม่	I	IIII	
3. การจัดเก็บและค้นคืนความรู้ (Knowledge Storage and Retrieval)			
3.1 จัดระบบฐานข้อมูลและแนะนำให้บุคลากรเข้าถึงข้อมูล ความรู้และนำความรู้ที่มีของตนเอง และ องค์การไปสร้างประโยชน์ได้	I	IIII	
3.2 มีระบบจัดเก็บข้อมูลที่บุคลากรสะดวกต่อการสืบหา	I	IIII	
3.3 ฝึกอบรมให้บุคลากรมีความสามารถในการค้นหาข้อมูลได้หลายรูปแบบ	I	IIII	
3.4 ฝึกอบรมการค้นคว้าข้อมูลจากแหล่งต่างๆ เพื่อใช้ข้อมูลประกอบในการตัดสินใจ	II	III	

ข้อคำถาม	ความคิดเห็น		ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
	-1	1	
4. การถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfer and Dissemination)			
4.1 มีระบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยงาน หรือกลุ่มเครือข่าย	I	IIII	
4.2 จัดให้บุคลากรรวมกลุ่มมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันโดยใช้เทคโนโลยีเพื่อความสะดวกรวดเร็ว	I	IIII	
4.3 มีระบบการเชื่อมโยงข้อมูลเพื่อให้บุคลากรสามารถใช้ข้อมูลต่างๆที่มีอยู่ในองค์กรเป็นอย่างดี	I	IIII	
4.4 มีระบบการฝึกฝน การสอนและถ่ายทอดความรู้ให้กับผู้ที่ต้องการใช้ประโยชน์ได้อย่างเข้าใจ	I	IIII	
● แบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models)			
1. ส่งเสริมให้มีความสามารถเปลี่ยนแปลงความกดดันให้เป็นพลังในการทำงาน	I	IIII	
2. สนับสนุนให้เกิดความมุ่งมั่นในการทำงาน และทำสิ่งที่หวังให้เกิดเป็นจริง	II	III	
3. มีการสร้างเป้าหมายในการทำงานในแต่ละวัน	III	II	
4. จัดบรรยากาศสร้างแรงบันดาลใจในการที่จะพยายามทำงานที่ยากให้เกิดความสำเร็จ	I	IIII	
5. ฝึกให้มีความคิดในเชิงบวกในการทำงาน	I	IIII	
6. สนับสนุนให้บุคลากรยอมรับข้อผิดพลาดแล้วนำมาปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นตลอดเวลา	I	IIII	
7. สนับสนุนให้มีมุมมองแนวคิดที่กว้างและหลากหลายยอมรับสิ่งที่เห็นด้วยและขัดแย้งกับแนวทางของตนเอง	I	IIII	
8. แจ้งบุคลากรให้มีความเข้าใจในระบบการทำงานขององค์กร	II	III	

ข้อคำถาม	ความคิดเห็น		ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
	-1	1	
9. สนับสนุนให้มีจิตใจที่มุ่งมั่นในการใฝ่เรียนรู้	I	IIII	
10. มีระบบที่คอยติดตาม ใ้บุคลากรมีความกระตือรือร้นและเกิดการยอมรับฟังผู้อื่น	I	IIII	
11. ส่งเสริมความสามารถในการปรับตัวในทุกสถานการณ์เพื่อให้เกิดความสำเร็จ	I	IIII	
12. ส่งเสริมความสามารถคิด วิเคราะห์ สังเคราะห์ได้ด้วยตนเอง	I	IIII	
13. ให้อิโภาสบุคลากรในการกล้าคิดกล้าทำสิ่งใหม่	I	IIII	
14. ฝึกฝนให้มีทักษะในการทำงานและสามารถประยุกต์เพื่อการทำงานในลักษณะอื่นๆ ได้	I	IIII	
15. ส่งเสริมในการฟัง การพูด เปิดใจยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น	I	IIII	
16. จัดระบบใ้บุคลากรมีความเข้าใจในภาระงานของตนเองและของผู้อื่น	I	IIII	
● การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)			
1. จัดเน้รนาารูปแบบวิธีคิดที่หลากหลายให้กับบุคลากรนำมาปรับใช้ให้เหมาะกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง	I	IIII	
2. สามารถมีมุมมองแนวคิดที่กว้างและหลากหลายยอมรับสิ่งที่เห็นด้วยและขัดแย้ง	I	IIII	
3. มีการสนับสนุนการคิดอย่างเป็นระบบเพื่อการปฏิบัติงานในองค์กร	I	IIII	
4. ส่งเสริมให้คิด และการปรับตัวเพื่อเรียนรู้งานได้เป็นอย่างดี	I	IIII	
5. จัดระบบที่ใ้บุคลากรนำความสามารถที่มีใช้ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานได้	I	IIII	

ข้อคำถาม	ความคิดเห็น		ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
	-1	1	
6. มีการแนะนำ สอนกระบวนการคิดและสร้างแผนปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบ	I	IIII	
7. มีระบบที่สนับสนุนให้มีความสามารถใช้สื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัยช่วยในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	I	IIII	

****ขอขอบคุณที่กรุณาตอบแบบสอบถาม****



***** สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถาม *****

ของผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบหาคุณภาพเครื่องมือเพื่อการวิจัยจำนวน 5 ท่าน
(การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและพิจารณาความสอดคล้องของข้อคำถาม)
(IOC : Index of Item Objective Congruence)

การวิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ
 วิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก

คณะกรรมการควบคุมปริญญาโท

อาจารย์ ดร.จรรุวรรณ สุกุลคู	ประธานกรรมการ
อาจารย์ ดร.อรรณพ โพธิสุข	กรรมการ
อาจารย์ ดร.จิตุพล ยงศรี	กรรมการ

ผู้วิจัย

นางสาวรวมพร ทองรัมย์
 นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการอุดมศึกษา
 มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

รายนามผู้เชี่ยวชาญ

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศรัณย์ รัตนสิทธิ์
2. ดร. ธนะศักดิ์ ไชยเวช
3. ดร. ระพีพงศ์ จันทวีสมบูรณ์
4. ดร. กฤตย์ พัตร์पाल
5. ดร. สันติ สุวณณาการ

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและพิจารณาความสอดคล้องของข้อคำถาม โดยการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องเชิงเนื้อหา (IOC) และเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องของเนื้อหา ที่มีค่าตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไปมาใช้เป็นข้อคำถาม โดยกำหนดเกณฑ์ดังต่อไปนี้

ค่า IOC

ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป
น้อยกว่า 0.50

ความหมาย

ข้อคำถามมีความสอดคล้องเชิงเนื้อหา
ข้อคำถามไม่มีความสอดคล้องเชิงเนื้อหา

ตอนที่ 1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก ด้านองค์การ

ข้อคำถาม	ผลการวิเคราะห์		ข้อเสนอแนะ ผู้เชี่ยวชาญ
	ค่า IOC	/ คงไว้ และ × ตัดออก	
1 กลยุทธ์และนโยบาย การบริหาร (การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และการคิดเชิงระบบ)			
1.1 การส่งเสริมให้บุคลากรมีวิสัยทัศน์ของตนเอง	0.60	/	ต้องอยู่ใน ขอบเขตของ องค์การ
1.2 การส่งเสริมให้บุคลากรวิเคราะห์งานบนพื้นฐาน ทักษะความรู้ที่มี เพื่อนำไปใช้ทำงานในปัจจุบัน	0.80	/	ในสถานการณ์ ที่เปลี่ยนแปลง
1.3 การสนับสนุนในการแสดงความคิดเห็น	1.00	/	ต้องยอมรับ ร่วมกัน
1.4 การส่งเสริมความสามารถในการฝึกคิดวางแผน อย่างเป็นระบบและนำมาปฏิบัติได้จริง	1.00	/	
1.5 มีนโยบายในการปฏิบัติงาน คิดวางแผนอย่าง เป็นระบบ และมีขั้นตอนชัดเจน	1.00	/	การแบ่ง ขอบเขตของ การทำงานใน แต่ละส่วน
1.6 การส่งเสริมให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกันในการปฏิบัติ เพื่อเป้าหมายในอนาคตขององค์การ	1.00	/	

ข้อคำถาม	ผลการวิเคราะห์		ข้อเสนอแนะ ผู้เชี่ยวชาญ
	ค่า IOC	/ คงไว้ และ × ตัดออก	
1.7 การส่งเสริมให้บุคลากรนำวิสัยทัศน์ของตนเองมาปฏิบัติจริง	0.40	×	วิสัยทัศน์ของตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร
1.8 การเปิดเผยให้มีการเผยแพร่วิสัยทัศน์ที่แสดงร่วมกัน	1.00	/	
1.9 การส่งเสริมให้เกิดการยอมรับวิสัยทัศน์และนำมาเป็นนโยบายหรือข้อกำหนดให้บุคลากรปฏิบัติร่วมกัน	1.00	/	เป็นการลดแรงต่อต้านข้อกำหนด
1.10 ส่งเสริมให้คิดอย่างมีสติ วิจารณ์งานในการทำงาน	0.60	/	โดยปกติต้องใช้เหตุผลในการทำงาน
1.11 การจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้	1.00	/	
1.12 มีนโยบายสนับสนุนให้บุคลากรเรียนรู้ ค้นคว้าและพัฒนาตนเอง มีวิธีการจัดเก็บความรู้ที่เหมาะสม	1.00	/	ควรแยกนโยบายแต่ละส่วนให้ชัดเจน
1.13 การแสดงวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ของผู้บริหารมีความเหมาะสมในการทำงาน	0.80	/	
1.14 มีนโยบายสร้างขวัญ กำลังใจ แรงจูงใจในการทำงาน ให้เกิดความรักและศรัทธาต่อองค์กร	1.00	/	ให้บุคลากรเข้าใจเป้าหมายขององค์กรเสียก่อน
1.15 สนับสนุนให้บุคลากรเกิดความอยากรู้เพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้	0.80	/	
1.16 มีการให้รางวัลเพื่อสร้างขวัญกำลังใจ เป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	0.80	/	
1.17 มีนโยบายสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	1.00	/	

ข้อคำถาม	ผลการวิเคราะห์		ข้อเสนอแนะ ผู้เชี่ยวชาญ
	ค่า IOC	/ คงไว้ และ X ตัดออก	
1.18 บุคลากรในองค์การมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์การ	1.00	/	ให้บุคลากรยอมรับ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติ
1.19 ส่งเสริมให้ตระหนักถึงความสำคัญของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	1.00	/	
1.20 การมีเครือข่าย ต่างองค์การเพื่อช่วยเหลือในการปฏิบัติงาน	0.80	/	
1.21 มีนโยบายให้ผู้บริหารมีบทบาทอย่างเต็มที่ในการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้	0.80	/	เป็นนโยบายร่วมกันขับเคลื่อนโดยอาศัยองค์ความรู้ร่วมกัน
1.22 องค์การมีแนวทางในการตรวจสอบความรู้ใหม่ของบุคลากร และมีนโยบายที่นำความรู้ที่สร้างขึ้นใหม่นั้นไปใช้ให้เกิดประโยชน์จริง	0.80	/	สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงต้องมีการปรับตัวสังเคราะห์ความรู้ใหม่
1.23 ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความถูกต้องยุติธรรม และชัดเจน	0.80	/	
1.24 มีการกำหนดโครงสร้าง ภาระงานและขอบเขตการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน	0.80	/	ตามขอบเขตมาตรฐานที่สามารถวัดได้
1.25 แจกจ่ายนโยบาย วัตถุประสงค์ ข้อกำหนดการปฏิบัติงานให้บุคลากรทราบอย่างชัดเจน	1.00	/	
1.26 การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานตามตำแหน่งอย่างชัดเจน	0.60	/	

ข้อคำถาม	ผลการวิเคราะห์		ข้อเสนอแนะ ผู้เชี่ยวชาญ
	ค่า IOC	/ คงไว้ และ × ตัดออก	
1.27 กฎ ระเบียบข้อบังคับ ในหน่วยงานช่วยให้ การทำงานมีความคล่องตัว	0.40	×	หากข้อบังคับ มากทำให้ไม่ คล่องตัว
1.28 หน่วยงานภายในองค์กรมีการจัดระบบ การทำงานอย่างเหมาะสม	0.60	/	ต้องเหมาะสม และปฏิบัติตาม มาตรฐานสากล
1.29 มีหน่วยงานที่สนับสนุนทรัพยากรที่เอื้อต่อการ ทำงานอย่างเพียงพอและเหมาะสม	0.80	/	
1.30 มีระบบการคัดเลือกบุคลากรอย่างเหมาะสมและ ตรวจสอบได้	1.00	/	
1.31 เปิดโอกาสให้กลุ่มที่บุคลากรได้วิเคราะห์และ วางแผนตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างเต็มที่ และมีความ เหมาะสมกับองค์กร	1.00	/	นำระบบความคิด สร้างสรรค์ แก้ไขปัญหาให้ องค์กรไปสู่ เป้าหมาย
1.32 มีผู้นำสนับสนุนและทุ่มเท พยายามให้องค์กร เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	0.80	/	ให้บุคลากรทั้ง องค์กรมีส่วน ขับเคลื่อนไป
1.33 ผู้บังคับบัญชายอมรับฟังความคิดเห็นของ ผู้ใต้บังคับบัญชา	0.80	/	กลยุทธ์และ นโยบาย ถูก กำหนดร่วมกัน เพื่อขับเคลื่อน ไปสู่เป้าหมาย
1.34 ผู้บริหารสามารถบริหารความขัดแย้งของ บุคลากรได้อย่างสร้างสรรค์	1.00	/	
1.35 การบริหารองค์กรมีความยืดหยุ่น เปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์	1.00	/	
1.36 มีการบริหารงานแบบกระจายอำนาจ แบ่ง หน้าที่ให้รับผิดชอบ และให้อำนาจในการตัดสินใจ	1.00	/	ภายใต้ขอบเขต ความ รับผิดชอบ

ข้อคำถาม	ผลการวิเคราะห์		ข้อเสนอแนะ ผู้เชี่ยวชาญ
	ค่า IOC	/ คงไว้ และ X ตัดออก	
1.37 ผู้บริหารมีการมอบอำนาจการบริหารงานเป็นลำดับชั้นอย่างเหมาะสม	0.80	/	
1.38 จัดกิจกรรมที่เสริมความภาคภูมิใจในองค์กร	1.00	/	
1.39 ส่งเสริมให้คิดแก้ปัญหาในมุมมองที่หลากหลายที่เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์	1.00	/	เพื่อรับมือกับ การแข่งขันที่ รุนแรง
1.40 เสริมทักษะให้บุคลากรได้คิดและวิเคราะห์งานโดยอาศัยข้อมูลที่มีอยู่	0.80	/	ติดตาม สถานการณ์ ของคู่แข่งใน พื้นที่เดียวกัน
1.41 การจัดสรรงบประมาณประจำปีเหมาะสมกับการดำเนินการตลอดทั้งองค์กร	1.00	/	
1.42 มีงบประมาณสำหรับพัฒนาความรู้ของบุคลากรอย่างเพียงพอ	0.80	/	ขึ้นอยู่กับ นโยบาย ทางการ ศึกษา
2 ระบบปฏิบัติการ การแบ่งหน้าที่รับผิดชอบ การประสานงานร่วมมือปฏิบัติ (การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม)			
2.1 การแบ่งหน้าที่รับผิดชอบ การประสานงานร่วมมือปฏิบัติ (การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม)			
2.1.1 มีระเบียบในการทำงานให้บุคลากรทราบอย่างชัดเจน	1.00	/	
2.1.2 การส่งเสริมให้มีการพูดคุย แก้ปัญหาต่างๆ ร่วมกัน	1.00	/	นำเรื่องที่เกิด ขึ้นมาศึกษา ปัญหาและ เสนอแนว ทางแก้ไข

ข้อคำถาม	ผลการวิเคราะห์		ข้อเสนอแนะ ผู้เชี่ยวชาญ
	ค่า IOC	/ คงไว้ และ × ตัดออก	
2.1.3 การส่งเสริมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ ภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน	1.00	/	
2.1.4 มีระบบสนับสนุน กระตุ้นการทำงานเป็นทีม	1.00	/	ควรศึกษาการ สื่อสารใน ทีมงาน
2.1.5 การสนับสนุนให้เกิดการสื่อสาร พูดคุยแลกเปลี่ยน ความคิดเห็น	1.00	/	ในเรื่องที่ ขับเคลื่อนเข้าสู่ องค์กร
2.1.6 ให้โอกาสในการเรียนรู้การปฏิบัติงานจาก เพื่อนบุคลากรอื่น	0.80	/	
2.1.7 การสนับสนุนให้รับฟังและยอมรับความ คิดเห็นของผู้ร่วมงานคนอื่น	1.00	/	เป็นการศึกษา ปัญหาและแนว ทางแก้ไข ร่วมกัน
2.1.8 มีนโยบายให้วางแผน ประชุม และ ระดม ความคิดร่วมกันเพื่อแก้ปัญหาอย่างสม่ำเสมอ	0.80	/	ติดตามก่อนจะ เกิดปัญหาซึ่ง เป็นผลดีต่อ องค์กร
2.1.9 การส่งเสริมให้มีเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ ระหว่างบุคลากร หรือเครือข่ายขององค์กร	0.80	/	ศึกษาร่วมกัน สังเคราะห์ให้ เกิดองค์ความรู้
2.1.10 เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น โดยไม่มีภาวะกดดัน	1.00	/	
2.1.11 ขั้นตอนการประสานงานระหว่างหน่วยงาน ใช้เวลาไม่นาน	0.80	/	ขึ้นอยู่กับปัญหา ในแต่ละเรื่อง
2.1.12 มีกิจกรรมที่เสริมให้บุคลากรทำงานร่วมกัน แลกเปลี่ยนความเห็นซึ่งกันและกัน	1.00	/	

ข้อคำถาม	ผลการวิเคราะห์		ข้อเสนอแนะ ผู้เชี่ยวชาญ
	ค่า IOC	/ คงไว้ และ X ตัดออก	
2.1.13 กระจายงานให้บุคลากรทุกคนได้มีส่วนร่วมในการรับผิดชอบ	1.00	/	
2.1.14 มีรูปแบบการประสานงานการทำงาน เพื่อลดความซ้ำซ้อน	1.00	/	
2.1.15 มีระบบการบริหารจัดการข้อมูล ความรู้จากการแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคลากรในองค์กร	1.00	/	
2.1.16 มีการรวมกลุ่มเพื่อนำแนวความคิดของกลุ่มมาปฏิบัติ	1.00	/	
2.1.17 ผู้บริหารและบุคลากรมีส่วนร่วมผลักดันให้เกิดการเรียนรู้	1.00	/	
2.2 เทคโนโลยี(การแสวงหาความรู้ และการจัดเก็บและถ่ายทอดความรู้)			
2.2.1 การส่งเสริมนำความรู้ใหม่มาบูรณาการกับเทคโนโลยีที่มีในองค์กรเพื่อใช้ในการทำงาน	1.00	/	
2.2.2 สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสร้างสรรค์งานใหม่	1.00	/	
2.2.3 การสร้างความตระหนักการเรียนรู้ต้องเป็นไปอย่างต่อเนื่อง	1.00	/	สถานการณ์เป็นตัวกำหนดต่อการศึกษอย่างต่อเนื่อง
2.2.4 การส่งเสริมบุคลากรให้คิด ทบทวน พัฒนาทักษะการทำงานโดยใช้อาศัยประสบการณ์ในอดีตมาช่วยปรับใช้ในการทำงาน	1.00	/	
2.2.5 การสร้างนโยบายสนับสนุนให้บุคลากรมีการเรียนรู้สู่ความเป็นเลิศ	1.00	/	
2.2.6 องค์กรส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์	1.00	/	

ข้อคำถาม	ผลการวิเคราะห์		ข้อเสนอแนะ ผู้เชี่ยวชาญ
	ค่า IOC	/ คงไว้ และ × ตัดออก	
2.2.7 องค์การมีการพัฒนารูปแบบของการสื่อสารโดยใช้เทคโนโลยีอันทันสมัยเพื่อใช้ในการสื่อสารภายในองค์การให้ดียิ่งขึ้น	1.00	/	
2.2.8 มีระบบการแบ่งปันความรู้ และส่งเสริมการเรียนรู้อย่างชัดเจน	1.00	/	
2.2.9 สนับสนุนวิธีการทำงานเป็นทีมที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ การถ่ายโอนเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ	1.00	/	
2.2.10 ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้คิดค้นสิ่งใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ	0.80	/	กำหนดเป้าหมาย เข้าใจทิศทาง ขององค์การ
2.2.11 ผู้บังคับบัญชาทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงและเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน	0.80	/	
2.2.12 มีระบบจัดเก็บข้อมูลที่ใช้ในองค์การเป็นอย่างดี	1.00	/	
2.2.13 การใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์เพื่อใช้ในการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	1.00	/	
2.2.14 บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลที่ต้องการค้นคว้าโดยใช้เทคโนโลยีมาช่วยในการปฏิบัติงาน	1.00	/	
2.2.15 องค์การสนับสนุนให้บุคลากรเข้าถึงข้อมูลขององค์การได้อย่างอิสระทางอินเทอร์เน็ต อินเทอร์เน็ต หรือขออนุญาตเข้าดูข้อมูลเฉพาะเป็นกรณี	1.00	/	
2.2.16 มีเทคโนโลยีทันสมัยในการรองรับจัดเก็บข้อมูล	0.80	/	
2.2.17 จัดหาเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการเรียนรู้	0.80	/	

ข้อคำถาม	ผลการวิเคราะห์		ข้อเสนอแนะ ผู้เชี่ยวชาญ
	ค่า IOC	/ คงไว้ และ X ตัดออก	
2.2.18 มีโครงการฝึกอบรมบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	1.00	/	
2.2.19 เปิดโอกาสให้จัดทีมแข่งขันสร้างผลงาน ที่มีประโยชน์แก่องค์กร	1.00	/	
2.2.20 มีเวทีหรือกิจกรรมสร้างสรรค์ชิ้นงานใหม่ ร่วมกัน	0.80	/	
2.2.21 แหล่งเรียนรู้และสิ่งอำนวยความสะดวก ที่เอื้อต่อการเรียนรู้	0.80	/	ต้องมีการ เรียนรู้ และ ถ่ายทอด เทคนิคการใช้
3. สภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์การ (แบบแผนความคิดอ่าน)			
3.1 การทำงานมีบรรยากาศที่เป็นมิตร เอื้ออาทร ไว้วางใจ	1.00	/	
3.2 การส่งเสริมให้คำนึงถึงเป้าหมาย และตระหนัก ถึงการทำงานเพื่อให้องค์การไปสู่เป้าหมายที่วางไว้	1.00	/	
3.3 การสร้างบรรยากาศที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ ร่วมกันอย่างเปิดเผย	1.00	/	ลดความขัดแย้ง สร้างวัฒนธรรม ในองค์การ
3.4 การฝึกให้คิด มีสติทบทวน อย่างมีเหตุผลเมื่อ เกิดปัญหาที่ขัดแย้งภายใต้บรรยากาศต่างๆ	0.80	/	
3.5 การมีวัฒนธรรมการทำงานและการเรียนรู้ ร่วมกัน	1.00	/	
3.6 องค์กรให้โอกาสกับบุคลากรได้คิดวางแผนและ ทำงานตามถนัดอย่างเต็มศักยภาพและสมรรถนะ ของตนเอง	1.00	/	
3.7 ผู้บริหารและบุคลากรมีส่วนร่วมในการให้เกิด การเรียนรู้	0.80	/	

ข้อคำถาม	ผลการวิเคราะห์		ข้อเสนอแนะ ผู้เชี่ยวชาญ
	ค่า IOC	/ คงไว้ และ X ตัดออก	
3.8 องค์การมีการให้รางวัลเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรหรือทีมงานที่สร้างความรู้ใหม่ให้กับองค์การ	0.80	/	
3.9 ส่งเสริมการยอมรับความสามารถของผู้อื่น	1.00	/	
3.10 มีแนวทางสร้างความไว้วางใจในองค์การ	1.00	/	
3.11 ส่งเสริมแนวคิดให้คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน	1.00	/	
3.12 สนับสนุนให้สามารถแสดงความคิดเห็นแนวคิดใหม่ในการปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานในเชิงสร้างสรรค์	1.00	/	สภาพแวดล้อมทำให้เกิดพลังในการขับเคลื่อน
3.13 การสร้างความเข้าใจและแจ้งบุคลากรเกี่ยวกับความสำเร็จขององค์การเป็นภาระงานของทุกคน	1.00	/	
3.14 มีการให้กำลังใจเมื่อบุคลากรมีการทำงานผิดพลาด	1.00	/	รวบรวมเป็นกรณีศึกษาเพื่อใช้ในการแก้ปัญหา
3.15 สร้างวัฒนธรรมการใฝ่เรียน ใฝ่รู้	1.00	/	
3.16 ส่งเสริมให้คนในองค์กรรักและสามัคคี	1.00	/	
3.17 ส่งเสริมให้จงรักภักดีต่อองค์การ	1.00	/	

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ของวิทยาลัยซาร์อีส์ท์บางกอก ด้านบุคลากร

ข้อคำถาม	ผลการวิเคราะห์		ข้อเสนอแนะ ผู้เชี่ยวชาญ
	ค่า IOC	/ คงไว้ และ X ตัดออก	
● การฝึกฝนพัฒนาตนเอง (Personal Mastery)			
1.การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition)			
1.1 ส่งเสริมให้บุคลากรแสวงหาความรู้ใหม่พัฒนาตนเองให้ทันสมัยอย่างต่อเนื่อง	0.80	/	
1.2 มีหน่วยงานคอยกระตุ้นและให้ตระหนักในการเรียนรู้ตลอดเวลา	0.60	/	
1.3 สร้างบรรยากาศหรือสิ่งแวดล้อมที่ก่อให้เกิดความกระตือรือร้นในค้นคว้าหาความรู้ และ การทบทวนความรู้ตลอดเวลาจนสร้างเป็นนิสัยหรือพฤติกรรมที่ดี	0.80	/	
1.4 ส่งเสริมให้มีใจยอมรับและพร้อมในการเรียนรู้และปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง	0.80	/	
1.5 แจ้งให้บุคลากรทราบภาระหน้าที่การทำงานที่ชัดเจน วิธีการเรียนรู้งาน และแนะนำการวางแผนในการทำงาน	0.60	/	ต้องสร้างมาตรฐานขององค์กรให้อยู่ในระดับเดียวกัน
1.6 มีระบบจัดฝึกให้มีการเรียนรู้ด้วยตนเอง ทันต่อสถานการณ์ และการปรับตัวในการทำงาน	0.80	/	
1.7 ส่งเสริมให้มีนโยบายการปฏิบัติงานของตนเองที่ทำให้เกิดการพัฒนาเพื่อความก้าวหน้าในอนาคต	0.80	/	
1.8 จัดโครงการฝึกอบรมความรู้ทักษะใหม่ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานเป็นประจำ	0.80	/	

ข้อคำถาม	ผลการวิเคราะห์		ข้อเสนอแนะ ผู้เชี่ยวชาญ
	ค่า IOC	/ คงไว้ และ X ตัดออก	
1.9 สนับสนุนให้บุคลากรมีความสนใจในการแสวงหาความรู้ทั้งในและนอกองค์กรเพื่อนำมาใช้ในการทำงาน	0.80	/	
1.10 ส่งเสริมให้รักการค้นคว้าหาความรู้ และมุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จ	0.60	/	
1.11 จัดให้มีระบบค้นคว้าแนะนำหาวิธีการใหม่ๆ เพิ่มประสิทธิภาพความรู้ให้มากขึ้น	0.80	/	
2. การสร้างความรู้ (Knowledge Creation)			
2.1 จัดให้มีบรรยากาศการทำงานที่แสดงความสามารถในการสร้างสรรค์งานในหน้าที่ของบุคลากร	0.80	/	
2.2 มีเวทีหรือเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงผลงานที่คิดสร้างสรรค์ของตนเอง	0.80	/	
2.3 จัดให้มีการแลกเปลี่ยนแนะนำความคิดใหม่ๆ ให้กับบุคลากรอื่นได้รับทราบเพื่อพัฒนาให้เกิดสิ่งใหม่ในการทำงาน	0.80	/	
2.4 ส่งเสริมการใช้งานวิจัย บทวิเคราะห์ เพื่อนำมาสร้างผลงานการเรียนรู้ใหม่	0.80	/	
3. การจัดเก็บและค้นคืนความรู้ (Knowledge Storage and Retrieval)			
3.1 จัดระบบฐานข้อมูลและแนะนำให้บุคลากรเข้าถึงข้อมูล ความรู้และนำความรู้ที่มีของตนเองและ องค์กรไปสร้างประโยชน์ได้	0.80	/	
3.2 มีระบบจัดเก็บข้อมูลที่บุคลากรสะดวกต่อการสืบหา	0.80	/	

ข้อคำถาม	ผลการวิเคราะห์		ข้อเสนอแนะ ผู้เชี่ยวชาญ
	ค่า IOC	/ คงไว้ และ × ตัดออก	
3.3 ฝึกอบรมให้บุคลากรมีความสามารถในการค้นหาข้อมูลได้หลายรูปแบบ	0.80	/	
3.4 ฝึกอบรมการค้นคว้าข้อมูลจากแหล่งต่างๆเพื่อใช้ข้อมูลประกอบในการตัดสินใจ	0.60	/	
4. การถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfer and Dissemination)			
4.1 มีระบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยงาน หรือกลุ่มเครือข่าย	0.80	/	
4.2 จัดให้บุคลากรรวมกลุ่มมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันโดยใช้เทคโนโลยีเพื่อความสะดวกรวดเร็ว	0.80	/	
4.3 มีระบบการเชื่อมโยงข้อมูลเพื่อให้บุคลากรสามารถใช้ข้อมูลต่างๆที่มีอยู่ในองค์กรเป็นอย่างดี	0.80	/	
4.4 มีระบบการฝึกฝน การสอนและถ่ายทอดความรู้ให้กับผู้ที่ต้องการใช้ประโยชน์ได้อย่างเข้าใจ	0.80	/	
● แบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models)			
1. ส่งเสริมให้มีความสามารถเปลี่ยนแปลงความคิดค้นให้เป็นพลังในการทำงาน	0.80	/	
2. สนับสนุนให้เกิดความมุ่งมั่นในการทำงาน และทำสิ่งที่หวังให้เกิดเป็นจริง	0.60	/	
3. มีการสร้างเป้าหมายในการทำงานในแต่ละวัน	0.40	×	
4. จัดบรรยายภาคสร้างแรงบันดาลใจในการที่จะพยายามทำงานที่ยากให้เกิดความสำเร็จ	0.80	/	
5. ฝึกให้มีความคิดในเชิงบวกในการทำงาน	0.80	/	
6. สนับสนุนให้บุคลากรยอมรับข้อผิดพลาดแล้วนำมาปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นตลอดเวลา	0.80	/	

ข้อคำถาม	ผลการวิเคราะห์		ข้อเสนอแนะ ผู้เชี่ยวชาญ
	ค่า IOC	/ คงไว้ และ X ตัดออก	
7. สนับสนุนให้มีมุมมองแนวคิดที่กว้างและหลากหลายยอมรับสิ่งที่เห็นด้วยและขัดแย้งกับแนวทางของตนเอง	0.80	/	
8. แจ้งบุคลากรให้มีความเข้าใจในระบบการทำงานขององค์กร	0.60	/	
9. สนับสนุนให้มีจิตใจที่มุ่งมั่นในการใฝ่เรียนรู้	0.80	/	จำเป็นต้องเร่งทำ
10. มีระบบที่คอยติดตาม ให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นและเกิดการยอมรับฟังผู้อื่น	0.80	/	ระมัดระวังการต่อต้าน
11. ส่งเสริมความสามารถในการปรับตัวในทุกสถานการณ์เพื่อให้เกิดความสำเร็จ	0.80	/	
12. ส่งเสริมความสามารถคิด วิเคราะห์ สังเคราะห์ได้ด้วยตนเอง	0.80	/	
13. ให้ออกาสบุคลากรในการกล้าคิดกล้าทำสิ่งใหม่	0.80	/	
14. ฝึกฝนให้มีทักษะในการทำงานและสามารถประยุกต์เพื่อการทำงานในลักษณะอื่นๆ ได้	0.80	/	
15. ส่งเสริมในการฟัง การพูด เปิดใจยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น	0.80	/	
16. จัดระบบให้บุคลากรมีความเข้าใจในภาระงานของตนเองและของผู้อื่น	0.80	/	
● การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)			
1. จัดแนะนำรูปแบบวิธีคิดที่หลากหลายให้กับบุคลากรนำมาปรับใช้ให้เหมาะกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง	0.80	/	
2. สามารถมีมุมมองแนวคิดที่กว้างและหลากหลายยอมรับสิ่งที่เห็นด้วยและขัดแย้ง	0.80	/	

ข้อคำถาม	ผลการวิเคราะห์		ข้อเสนอแนะ ผู้เชี่ยวชาญ
	ค่า IOC	/ คงไว้ และ × ตัดออก	
3. มีการสนับสนุนการคิดอย่างเป็นระบบเพื่อการปฏิบัติงานในองค์กร	0.80	/	
4. ส่งเสริมให้คิด และการปรับตัวเพื่อเรียนรู้งานได้เป็นอย่างดี	0.80	/	
5. จัดระบบที่บุคลากรนำความสามารถที่มีใช้ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานได้	0.80	/	
6. มีการแนะนำ สอนกระบวนการคิดและสร้างแผนปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบ	0.80	/	
7. มีระบบที่สนับสนุนให้มีความสามารถใช้สื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัยช่วยในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	0.80	/	ขั้นตอนน้อย ต้นทุนต่ำ รวดเร็วทันต่อ สถานการณ์

สรุปการวิเคราะห์ค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและพิจารณาความสอดคล้องของข้อคำถาม โดยการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องเชิงเนื้อหา (IOC) และเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องของเนื้อหา ที่มีค่าตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไปมาใช้เป็นข้อคำถาม ได้จำนวนทั้งสิ้น 140 ข้อ ดังนี้

สรุปจำนวนรวมทั้งหมด	/ คงไว้ (มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป)	× ตัดออก (มีค่า IOC น้อยกว่า 0.50)
	140 ข้อ	3 ข้อ

ภาคผนวก ฉ

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ (Reliability)

ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถาม (Discrimination Power)

การศึกษาศาภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กร

แห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก

***** สรุปผลการวิเคราะห์แบบสอบถาม *****

**การนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out) กับบุคลากรวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก
จำนวน 50 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ (Reliability)
และ หาค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถาม (Discrimination Power)**

การวิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ
วิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก

TITLE A Management Model for Learning Organization at Southeast
Bangkok College

คณะกรรมการควบคุมปริญญาโท

อาจารย์ ดร.จรรวณ สกุลคู	ประธานกรรมการ
อาจารย์ ดร.อรรณพ โพธิสุข	กรรมการ
อาจารย์ ดร.จตุพล ยงศรี	กรรมการ

ผู้วิจัย นางสาวรวมพร ทองรัมย์
นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการอุดมศึกษา
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

การวิเคราะห์ข้อมูล

การตรวจสอบหาค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถาม (Discrimination Power) และหาค่าความ
เชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ (Reliability) โดยการนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out) กับ
บุคลากรวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอกจำนวน 50 คน แล้วทำการวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกของ
แบบสอบถาม (Discrimination Power) เป็นรายข้อ โดยการทดสอบที (Dependent sample t-test)
โดยเลือกข้อคำถามที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มาใช้เป็นข้อคำถามเพื่อการวิจัย จากนั้น
นำมาหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ (Reliability) โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา
ของครอนบาค

(α - Coefficient) ปรากฏผลดังนี้

1. ได้ข้อคำถามจำนวนทั้งสิ้น 140 ข้อ (จากทั้งหมด 140 ข้อ)
2. ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ .991

การวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถาม (Discrimination Power) เป็นรายข้อ

โดยการทดสอบที (Dependent sample t-test) เลือกข้อคำถามที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มาใช้เป็นข้อคำถามเพื่อการวิจัย ได้ข้อคำถามจำนวนทั้งสิ้น 140 ข้อ และได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ .991 มีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก ด้านองค์การ

ข้อคำถาม	ผลการวิเคราะห์		/ คงไว้ และ × ตัดออก
	ค่าที	Sig.	
1 กลยุทธ์และนโยบาย การบริหาร (การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และการคิดเชิงระบบ)			
1.1 การส่งเสริมให้บุคลากรมีวิสัยทัศน์ของตนเอง	2.94	.008	/
1.2 การส่งเสริมให้บุคลากรวิเคราะห์งานบนพื้นฐาน ทักษะความรู้ที่มี เพื่อนำไปใช้ทำงานในปัจจุบัน	1.81	.008	/
1.3 การสนับสนุนในการแสดงความคิดเห็น	3.03	.006	/
1.4 การส่งเสริมความสามารถในการฝึกคิดวางแผน อย่างเป็นระบบและนำมาปฏิบัติได้จริง	4.05	.001	/
1.5 มีนโยบายในการปฏิบัติงาน คิดวางแผนอย่าง เป็นระบบ และมีขั้นตอนชัดเจน	3.41	.002	/
1.6 การส่งเสริมให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกันในการปฏิบัติ เพื่อเป้าหมายในอนาคตขององค์กร	5.51	.000	/
1.7 การเปิดเผยให้มีการเผยแพร่วิสัยทัศน์ที่แสดง ร่วมกัน	6.21	.000	/
1.8 การส่งเสริมให้เกิดการยอมรับวิสัยทัศน์และ นำมาเป็นนโยบายหรือข้อกำหนดให้บุคลากรปฏิบัติ ร่วมกัน	3.93	.001	/
1.9 ส่งเสริมให้คิดอย่างมีสติ วิเคราะห์งานในการ ทำงาน	3.34	.003	/
1.10 การจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้	4.88	.000	/

ข้อคำถาม	ผลการวิเคราะห์		/ คงไว้ และ × ตัดออก
	ค่าที่	Sig.	
1.11 มีนโยบายสนับสนุนให้บุคลากรเรียนรู้ ค้นคว้า และพัฒนาตนเอง มีวิธีการจัดเก็บความรู้ที่เหมาะสม	6.92	.000	/
1.12 การแสดงวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ของผู้บริหาร มีความเหมาะสมในการทำงาน	5.88	.000	/
1.13 มีนโยบายสร้างขวัญ กำลังใจ แรงจูงใจในการทำงาน ให้เกิดความรักและศรัทธาต่อองค์กร	9.93	.000	/
1.14 สนับสนุนให้บุคลากรเกิดความอยากรู้เพื่อนำไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้	4.90	.000	/
1.15 มีการให้รางวัลเพื่อสร้างขวัญกำลังใจ เป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	5.50	.000	/
1.16 มีนโยบายสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	3.56	.002	/
1.17 บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร	6.14	.000	/
1.18 ส่งเสริมให้ตระหนักถึงความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	4.22	.000	/
1.19 การมีเครือข่าย ต่างองค์กรเพื่อช่วยเหลือในการปฏิบัติงาน	3.77	.001	/
1.20 มีนโยบายให้ผู้บริหารมีบทบาทอย่างเต็มที่ในการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้	5.72	.000	/
1.21 องค์กรมีแนวทางในการตรวจสอบความรู้ใหม่ของบุคลากร และมีนโยบายที่นำความรู้ที่สร้างขึ้นใหม่นั้นไปใช้ให้เกิดประโยชน์จริง	4.93	.000	/
1.22 ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความถูกต้องยุติธรรม และชัดเจน	3.54	.002	/
1.23 มีการกำหนดโครงสร้าง ภาระงานและขอบเขตการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน	5.01	.000	/

ข้อคำถาม	ผลการวิเคราะห์		/ คงไว้ และ × ตัดออก
	ค่าที่	Sig.	
1.24 แจกนโยบาย วัตถุประสงค์ ข้อกำหนดการปฏิบัติงานให้บุคลากรทราบอย่างชัดเจน	5.28	.000	/
1.25 การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานตามตำแหน่งอย่างชัดเจน	6.11	.000	/
1.26 หน่วยงานภายในองค์กรมีการจัดระบบการทำงานอย่างเหมาะสม	4.42	.000	/
1.27 มีหน่วยงานที่สนับสนุนทรัพยากรที่เอื้อต่อการทำงานอย่างเพียงพอและเหมาะสม	6.11	.000	/
1.28 มีระบบการคัดเลือกบุคลากรอย่างเหมาะสมและตรวจสอบได้	5.41	.000	/
1.29 เปิดโอกาสให้กลุ่มที่บุคลากรได้วิเคราะห์และวางแผนตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างเต็มที่ และมีความเหมาะสมกับองค์กร	4.12	.000	/
1.30 มีผู้นำสนับสนุนและทุ่มเท พยายามให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	3.90	.001	/
1.31 ผู้บังคับบัญชายอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา	4.01	.001	/
1.32 ผู้บริหารสามารถบริหารความขัดแย้งของบุคลากรได้อย่างสร้างสรรค์	5.27	.000	/
1.33 การบริหารองค์การมีความยืดหยุ่นเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์	4.88	.000	/
1.34 มีการบริหารงานแบบกระจายอำนาจ แบ่งหน้าที่ให้รับผิดชอบ และให้อำนาจในการตัดสินใจ	7.30	.000	/
1.35 ผู้บริหารมีการมอบอำนาจการบริหารงานเป็นลำดับขั้นอย่างเหมาะสม	4.01	.001	/
1.36 จัดกิจกรรมที่เสริมความภาคภูมิใจในองค์กร	5.93	.000	/
1.37 ส่งเสริมให้คิดแก้ปัญหาในมุมมองที่หลากหลายที่เหมาะสมแต่ละสถานการณ์	4.24	.000	/

ข้อคำถาม	ผลการวิเคราะห์		/ คงไว้ และ × ตัดออก
	ค่าที่	Sig.	
1.38 เสริมทักษะให้บุคลากรได้คิดและวิเคราะห์งานโดยอาศัยข้อมูลที่มีอยู่	4.64	.000	/
1.39 การจัดสรรงบประมาณประจำปีเหมาะสมกับการดำเนินการตลอดทั้งองค์การ	3.19	.004	/
1.40 มีงบประมาณสำหรับพัฒนาความรู้ของบุคลากรอย่างเพียงพอ	5.60	.000	/
2 ระบบปฏิบัติการ การแบ่งหน้าที่รับผิดชอบ การประสานงานร่วมมือปฏิบัติ (การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม)			
2.1 การแบ่งหน้าที่รับผิดชอบ การประสานงานร่วมมือปฏิบัติ (การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม)			
2.1.1 มีระเบียบในการทำงานให้บุคลากรทราบอย่างชัดเจน	7.14	.000	/
2.1.2 การส่งเสริมให้มีการพูดคุย แก้ปัญหาต่างๆ ร่วมกัน	6.32	.000	/
2.1.3 การส่งเสริมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสพการณ์ภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน	5.73	.000	/
2.1.4 มีระบบสนับสนุน กระตุ้นการทำงานเป็นทีม	6.86	.000	/
2.1.5 การสนับสนุนให้เกิดการสื่อสาร พูดคุยแลกเปลี่ยนความคิด	6.92	.000	/
2.1.6 ให้โอกาสในการเรียนรู้การปฏิบัติงานจากเพื่อนบุคลากรอื่น	4.17	.001	/
2.1.7 การสนับสนุนให้รับฟังและยอมรับความคิดเห็นของผู้ร่วมงานคนอื่น	5.72	.000	/
2.1.8 มีนโยบายให้วางแผน ประชุม และ ระดมความคิดร่วมกันเพื่อแก้ปัญหอย่างสม่ำเสมอ	4.63	.000	/
2.1.9 การส่งเสริมให้มีเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคลากร หรือเครือข่ายขององค์การ	3.85	.001	/

ข้อคำถาม	ผลการวิเคราะห์		/ คงไว้ และ × ตัดออก
	ค่าที่	Sig.	
2.1.10 เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นโดยไม่มีภาวะกดดัน	5.52	.000	/
2.1.11 ขั้นตอนการประสานงานระหว่างหน่วยงานใช้เวลาไม่นาน	2.18	.040	/
2.1.12 มีกิจกรรมที่เสริมให้บุคลากรทำงานร่วมกันแลกเปลี่ยนความเห็นซึ่งกันและกัน	8.17	.000	/
2.1.13 กระจายงานให้บุคลากรทุกคนได้มีส่วนร่วมในการรับผิดชอบ	6.67	.000	/
2.1.14 มีรูปแบบการประสานงานการทำงาน เพื่อลดความซ้ำซ้อน	5.78	.000	/
2.1.15 มีระบบการบริหารจัดการข้อมูล ความรู้จากการแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคลากรในองค์กร	5.33	.000	/
2.1.16 มีการรวมกลุ่มเพื่อนำแนวความคิดของกลุ่มมาปฏิบัติ	5.41	.000	/
2.1.17 ผู้บริหารและบุคลากรมีส่วนร่วมผลักดันให้เกิดการเรียนรู้	6.61	.000	/
2.2เทคโนโลยี(การแสวงหาความรู้ และการจัดเก็บและถ่ายทอดความรู้)			
2.2.1 การส่งเสริมนำความรู้ใหม่มาบูรณาการกับเทคโนโลยีที่มีในองค์กรเพื่อใช้ในการทำงาน	6.50	.000	/
2.2.2 สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสร้างสรรค์งานใหม่	6.55	.000	/
2.2.3 การสร้างความตระหนักการเรียนรู้ต้องเป็นไปอย่างต่อเนื่อง	7.42	.000	/
2.2.4 การส่งเสริมบุคลากรให้คิด ทบทวน พัฒนาทักษะการทำงานโดยใช้อาศัยประสบการณ์ในอดีตมาช่วยปรับใช้ในการทำงาน	5.78	.000	/
2.2.5 การสร้างนโยบายสนับสนุนให้บุคลากรมีการเรียนรู้สู่ความเป็นเลิศ	7.53	.000	/

ข้อคำถาม	ผลการวิเคราะห์		/ คงไว้ และ × ตัดออก
	ค่าที่	Sig.	
2.2.6 องค์การส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์	6.61	.000	/
2.2.7 องค์การมีการพัฒนารูปแบบของการสื่อสารโดยใช้เทคโนโลยีอันทันสมัยเพื่อใช้ในการสื่อสารภายในองค์การให้ดียิ่งขึ้น	5.59	.000	/
2.2.8 มีระบบการแบ่งปันความรู้ และส่งเสริมการเรียนรู้อย่างชัดเจน	7.61	.000	/
2.2.9 สนับสนุนวิธีการทำงานเป็นทีมที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ การถ่ายโอนเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ	7.93	.000	/
2.2.10 ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้คิดค้นสิ่งใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ	7.30	.000	/
2.2.11 ผู้บังคับบัญชาทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงและเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน	5.06	.000	/
2.2.12 มีระบบจัดเก็บข้อมูลที่ใช้ในองค์การเป็นอย่างดี	3.69	.001	/
2.2.13 การใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์เพื่อใช้ในการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	6.67	.000	/
2.2.14 บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลที่ต้องการค้นคว้าโดยใช้เทคโนโลยีมาช่วยในการปฏิบัติงาน	5.36	.000	/
2.2.15 องค์การสนับสนุนให้บุคลากรเข้าถึงข้อมูลขององค์การได้อย่างอิสระทางอินเทอร์เน็ต อินเทอร์เน็ต หรืออนุญาตเข้าดูข้อมูลเฉพาะเป็นกรณี	5.97	.000	/
2.2.16 มีเทคโนโลยีทันสมัยในการรองรับจัดเก็บข้อมูล	8.51	.000	/
2.2.17 จัดหาเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการเรียนรู้	6.18	.000	/
2.2.18 มีโครงการฝึกอบรมบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	8.78	.000	/

ข้อคำถาม	ผลการวิเคราะห์		/ คงไว้ และ × ตัดออก
	ค่าที่	Sig.	
2.2.19 เปิดโอกาสให้จัดทีมแข่งขันสร้างผลงานที่มีประโยชน์แก่องค์กร	5.92	.000	/
2.2.20 สร้างสรรค์ชิ้นงานใหม่ร่วมกัน	4.60	.000	/
2.2.21 แหล่งเรียนรู้และสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการเรียนรู้	5.46	.000	/
3. สภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กร (แบบแผนความคิดอ่าน)			
3.1 การทำงานมีบรรยากาศที่เป็นมิตร เอื้ออาทร ใจกว้าง	5.72	.000	/
3.2 การส่งเสริมให้คำนึงถึงเป้าหมาย และตระหนักถึงการทำงานเพื่อให้องค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้	6.34	.000	/
3.3 การสร้างบรรยากาศที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันอย่างเปิดเผย	6.85	.000	/
3.4 การฝึกให้คิด มีสติทบทวน อย่างมีเหตุผลเมื่อเกิดปัญหาที่ขัดแย้งภายใต้บรรยากาศต่างๆ	6.19	.000	/
3.5 การมีวัฒนธรรมการทำงานและการเรียนรู้ร่วมกัน	8.28	.000	/
3.6 องค์กรให้โอกาสกับบุคลากรได้คิดวางแผนและทำงานตามถนัดอย่างเต็มศักยภาพและสมรรถนะของตนเอง	7.09	.000	/
3.7 ผู้บริหารและบุคลากรมีส่วนร่วมในการให้เกิดการเรียนรู้	7.33	.000	/
3.8 องค์กรมีการให้รางวัลเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรหรือทีมงานที่สร้างความรู้ใหม่ให้กับองค์กร	6.27	.000	/
3.9 ส่งเสริมการยอมรับความสามารถของผู้อื่น	6.99	.000	/
3.10 มีแนวทางสร้างความไว้วางใจในองค์กร	4.58	.000	/

ข้อคำถาม	ผลการวิเคราะห์		/ คงไว้ และ × ตัดออก
	ค่าที่	Sig.	
3.11 ส่งเสริมแนวคิดให้คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน	5.00	.000	/
3.12 สนับสนุนให้สามารถแสดงความคิดเห็นแนวคิดใหม่ในการปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานในเชิงสร้างสรรค์	7.07	.000	/
3.13 การสร้างความเข้าใจและแจ้งบุคลากรเกี่ยวกับความสำเร็จขององค์การเป็นภาระงานของทุกคน	5.79	.000	/
3.14 มีการให้กำลังใจเมื่อบุคลากรมีการทำงานผิดพลาด	4.72	.000	/
3.15 สร้างวัฒนธรรมการไฟ่เรียน ไฟ่รู้	6.89	.000	/
3.16 ส่งเสริมให้คนในองค์การรักและสามัคคี	6.76	.000	/
3.17 ส่งเสริมให้จงรักภักดีต่อองค์การ	6.92	.000	/

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
ของวิทยาลัยชาร์อีสท์บางกอก ด้านบุคลากร

ข้อคำถาม	ผลการวิเคราะห์		/ คงไว้ และ × ตัดออก
	ค่าที่	Sig.	
● การฝึกฝนพัฒนาตนเอง (Personal Mastery)			
1.การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition)			
1.1 มีการแสวงหาความรู้ใหม่เพื่อพัฒนาตนเองให้ทันสมัยอย่างต่อเนื่อง	3.74	.001	/
1.2 สร้างแรงกระตุ้นและตระหนักในการเรียนรู้ตลอดเวลา	3.53	.002	/
1.3 สร้างบรรยากาศหรือสิ่งแวดล้อมที่ทำให้ตนเองเกิดความกระตือรือร้นในการค้นคว้าหาความรู้ และการทบทวนความรู้ตลอดเวลาจนสร้างเป็นนิสัยหรือพฤติกรรมที่ดี	4.02	.001	/

ข้อคำถาม	ผลการวิเคราะห์		/ คงไว้ และ × ตัดออก
	ค่าที	Sig.	
1.4 มีเจียมรับและพร้อมในการเรียนรู้และการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง	2.87	.009	/
1.5 ทราบภาระหน้าที่การทำงานที่ชัดเจนของตนเอง และวิธีการเรียนรู้งาน และวิธีการวางแผนในการทำงาน	3.55	.002	/
1.6 มีวิธีการเรียนรู้ด้วยตนเอง ที่ทันต่อสถานการณ์ และความสามารถปรับตัวในการทำงาน	3.00	.008	/
1.7 มีแนวทาง นโยบายการปฏิบัติงานของตนเองที่ทำให้เกิดการพัฒนาเพื่อความก้าวหน้าในอนาคต	4.01	.001	/
1.8 เข้าร่วมโครงการฝึกอบรม เพิ่มความรู้ทักษะใหม่ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	5.63	.000	/
1.9 มีความสนใจในการแสวงหาความรู้ทั้งในและนอกองค์กรเพื่อนำมาใช้ในการทำงาน	4.42	.000	/
1.10 รักการค้นคว้าหาความรู้ และมุ่งมั่นเพื่อความสำเร็จ	4.11	.000	/
1.11 มีการค้นคว้าแนะนำหาวิธีการใหม่ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพความรู้ให้มากขึ้น	3.16	.001	/
2. การสร้างความรู้ (Knowledge Creation)			
2.1 จัดบรรยากาศการทำงานที่แสดงความสามารถของตนเองในการสร้างสรรค์งานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ	6.08	.000	/
2.2 มีเวทีหรือเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงผลงานที่คิดสร้างสรรค์ของตนเอง	5.27	.000	/
2.3 แนะนำความคิดใหม่ๆ ให้กับบุคลากรอื่นได้รับทราบเพื่อพัฒนาให้เกิดสิ่งใหม่ในการทำงาน	3.15	.005	/
2.4 มีการใช้งานวิจัย บทวิเคราะห์ หรือเอกสารทางวิชาการ ประกอบการสร้างผลงานการเรียนรู้ใหม่	3.50	.002	/

ข้อคำถาม	ผลการวิเคราะห์		/ คงไว้ และ × ตัดออก
	ค่าที่	Sig.	
3. การจัดเก็บและค้นคืนความรู้ (Knowledge Storage and Retrieval)			
3.1 จัดระบบฐานข้อมูลของตนเองและแนะนำให้บุคลากรอื่นเข้าถึงข้อมูล และนำความรู้ที่มีของตนเอง และ องค์การไปสร้างประโยชน์ได้	5.17	.000	/
3.2 มีระบบจัดเก็บข้อมูลที่สะดวกต่อการสืบค้น	4.55	.000	/
3.3 เข้าร่วมฝึกอบรมเพื่อให้มีความสามารถในการค้นหาข้อมูลได้หลายรูปแบบ	6.92	.000	/
3.4 หมั่นค้นคว้าข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อใช้ข้อมูลประกอบในการตัดสินใจในการทำงานหรือศึกษาต่อ	3.51	.002	/
4. การถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfer and Dissemination)			
4.1 มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยงานหรือกลุ่มเครือข่าย	4.49	.000	/
4.2 เข้าร่วมกลุ่มโดยวิธีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน และใช้เทคโนโลยีเพื่อความสะดวกรวดเร็ว	5.90	.000	/
4.3 เป็นสมาชิกที่สามารถเชื่อมโยงข้อมูลความรู้จากสื่อต่างๆ ที่มีอยู่ในองค์กรหรือเครือข่าย	3.90	.001	/
4.4 หมั่นฝึกฝน และมีความสามารถในการสอนและถ่ายทอดความรู้ที่มีของตนเองให้กับผู้ที่ต้องการได้อย่างเข้าใจ	3.76	.001	/
● แบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models)			
1. มีความสามารถเปลี่ยนแปลงภาวะความกดดันให้เป็นพลังในการทำงาน	3.77	.001	/
2. มีความมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อให้ได้ในสิ่งที่หวังให้เกิดเป็นจริง	4.24	.000	/
3. จัดบรรยากาศสร้างแรงบันดาลใจในการที่จะพยายามทำงานยากให้เกิดความสำเร็จด้วยตนเอง	5.47	.000	/

ข้อคำถาม	ผลการวิเคราะห์		/ คงไว้ และ × ตัดออก
	ค่าที	Sig.	
4. มีความคิดในเชิงบวกในการทำงาน	5.722	.000	/
5. มีใจยอมรับข้อผิดพลาดแล้วนำมาปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นตลอดเวลา	4.31	.000	/
6. มีมุมมองแนวคิดที่กว้างและหลากหลายยอมรับสิ่งที่เห็นด้วยและขัดแย้งกับแนวทางของตนเอง	3.53	.002	/
7. มีความเข้าใจในระบบการทำงานขององค์กร	4.60	.000	/
8. มีจิตใจที่มุ่งมั่นในการใฝ่เรียนรู้	4.06	.001	/
9. มีความกระตือรือร้นและยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น	3.75	.001	/
10. มีความสามารถในการปรับตัวในทุกสถานการณ์เพื่อให้เกิดความสำเร็จ	6.71	.000	/
11มีความสามารถคิด วิเคราะห์ ปรับเปลี่ยนมุมมองได้ด้วยตนเอง	4.46	.000	/
12. มีความกล้าคิดกล้าทำสิ่งใหม่	3.41	.002	/
13. ฝึกฝนให้มีทักษะในการทำงานและสามารถประยุกต์การทำงานแบบต่างๆได้	3.96	.001	/
14. ส่งเสริมในการฟัง การพูด เปิดใจยอมรับความคิดของผู้อื่น	4.84	.000	/
15. จัดระบบให้บุคลากรมีความเข้าใจในภาระงานของตนเองและของผู้อื่น	5.33	.000	/
● การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)			
1. สามารถแนะนำรูปแบบวิธีคิดที่หลากหลายให้กับบุคลากรเหมาะกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง	4.01	.001	/
2. มีมุมมองแนวคิดที่กว้างและหลากหลายยอมรับสิ่งที่เห็นด้วยและขัดแย้ง	3.34	.003	/
3. มีการสนับสนุนการคิดอย่างเป็นระบบเพื่อใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติงานในองค์กร	5.06	.000	/

ข้อคำถาม	ผลการวิเคราะห์		/ คงไว้ และ × ตัดออก
4. ส่งเสริมให้คิดโดยใช้หลักการปรับตัวเพื่อเรียนรู้ งานได้เป็นอย่างดี	5.50	.000	/
5. มีระบบที่ให้ความสามารถที่มีเพื่อใช้ในการ แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานได้	4.01	.001	/
6. มีความสามารถในการแนะนำ หรือสอน กระบวนการคิดและสร้างแผนปฏิบัติงานได้อย่างเป็น ระบบ	4.69	.001	/
7. มีความสามารถใช้สื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัยช่วยใน การทำงานได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ	4.24	.000	/



ภาคผนวก ข

คำถามหรือความคิดเห็นในประเด็นที่สำคัญ
ที่ควรอยู่ในรูปแบบ เพื่อใช้ประกอบการวิเคราะห์ปัจจัย

ระดับคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นในข้อคำถามสูงกว่าหรือเท่ากับเกณฑ์ที่กำหนดอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ หรือ ระดับคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นในข้อคำถามต่ำกว่าหรือเท่ากับเกณฑ์ที่กำหนดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ หรือ ระดับคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นในข้อคำถามต่ำกว่าหรือเท่ากับเกณฑ์ที่กำหนดอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ทางผู้วิจัยได้นำข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญในการทำการสนทนากลุ่มและสรุปได้ประเด็นที่สมควรจะพิจารณาอยู่ในรูปแบบ ประกอบกับ รายละเอียดในการวิเคราะห์ปัจจัย จึงได้แสดงประเด็นเพื่อสร้างรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก ดังนี้

ด้านองค์การ

1. การมีวิสัยทัศน์ มีประเด็นย่อย คือ

1.1 การสร้างหรือกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การที่มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติงาน เพื่อการทำงานไปสู่เป้าหมายเดียวกันให้เกิดความสำเร็จ และสนับสนุนให้บุคลากรมีวิสัยทัศน์ตนเองเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ของตนเอง

1.2 การนำความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในองค์การให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน

1.3 การนำเสนอภาพลักษณ์ขององค์การให้มีศักยภาพ ด้านความรู้ ความสามารถ และผลงาน ให้ภายนอกได้รับรู้

1.4 การสร้างความภาคภูมิใจเพื่อนำไปสู่ความรัก ความศรัทธาในองค์การ

1.5 การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ถือเป็นเป้าหมายที่สำคัญขององค์การและผู้นำให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่

1.6 ความรัก ความสามัคคี การทำงานเป็นทีม เป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ความก้าวหน้าและพัฒนาองค์การ

2. กลยุทธ์และนโยบายในการทำงาน มีประเด็นย่อย คือ

2.1 ส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรให้มีความต่อเนื่อง สนับสนุนการคิด กล้าทำสิ่งใหม่ เพื่อใช้แก้ปัญหาในเชิงสร้างสรรค์

2.2 สร้างบรรยากาศ จัดสิ่งแวดล้อมภายในองค์การ เพื่อเสริมแรงกระตุ้น สร้างความกระตือรือร้น ความไว้วางใจ และความสามัคคีของบุคลากรในองค์การ ในการปฏิบัติงาน

2.3 มีนโยบายการทำงานภายในองค์การที่ยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความคล่องตัว

2.4 มีแนวทางสร้างขวัญ กำลังใจ แรงจูงใจ และความศรัทธาให้กับบุคลากรในองค์การ

2.5 ส่งเสริมให้มีการเผยแพร่ วิสัยทัศน์ขององค์การ โดยแจ้งให้บุคลากรทราบร่วมกันเพื่อนำไปปฏิบัติสู่เป้าหมายเดียวกัน

2.6 ส่งเสริมให้เห็นคุณค่าขององค์การและประโยชน์ของส่วนรวม

2.7 สนับสนุนให้บุคลากรร่วมแสดงความคิดเห็น มีการประชุม วางแผน ระดมความคิดที่เป็นประโยชน์และมีความหลากหลายอย่างสม่ำเสมอ

2.8 มีการบริหารจัดการเก็บความรู้ขององค์การอย่างเป็นระบบและมีการเผยแพร่อย่างต่อเนื่อง

2.9 สร้างวัฒนธรรมองค์การให้มีการใฝ่เรียนรู้

3. โครงสร้างและภาระงาน มีประเด็นย่อย คือ

3.1 การแบ่งหน้าที่ปฏิบัติงานให้มีความเหมาะสมกับความรู้และความถนัด ภาระความรับผิดชอบตามตำแหน่งงานมีความชัดเจน

3.2 จัดแบ่งหน่วยงานเพื่อทำหน้าที่สนับสนุน และแจ้งภาระงานอย่างชัดเจน

3.3 จัดหน่วยงานพร้อมบุคลากรรับผิดชอบงานด้านการจัดเก็บข้อมูล และจัดทำฐานข้อมูลให้ทันสมัยตลอดเวลา สะดวกต่อการสืบค้นและนำไปใช้งาน

3.4 มีกฎ ระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติหน้าที่และแจ้งประชาสัมพันธ์ให้ทราบชัดเจน

4. ระบบแบบแผนการคิด การแก้ปัญหา เพื่อการบริหารและปฏิบัติการ มีประเด็นย่อย คือ

4.1 การสนับสนุนระบบการคิดอย่างเป็นขั้นตอน การฝึกวิเคราะห์ สังเคราะห์ การใช้หลักเหตุและผล ให้บุคลากรทำงานอย่างมีสติ และมีวิจารณญาณในการตัดสินใจ

4.2 มีการสนับสนุนให้เกิดการค้นคว้า แสวงหาความรู้ในรูปแบบต่างๆ อย่างต่อเนื่อง ให้ตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ และนำมาปฏิบัติได้จริงในการทำงาน

4.3 ส่งเสริมให้มีความคิดเชิงบวก ยอมรับฟังความคิดเห็น ปรับตัวรับกับปัญหาและพร้อมที่จะปรับปรุงแก้ไข

4.4 สนับสนุนให้บุคลากรในองค์การมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ

4.5 การสนับสนุนการใช้งานวิจัย บทความ เอกสารทางวิชาการ ประกอบการสร้างความรู้ใหม่ และนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน

4.6 สนับสนุนการสร้างระบบจัดเก็บข้อมูลเพื่อสะดวกในการสืบค้นและถ่ายทอดความรู้

5. ระบบการบริหารงาน มีประเด็นย่อย คือ

5.1 สร้างความเข้าใจ ความเป็นหนึ่งเดียวกัน การทำงานเป็นทีม โดยถือว่าความสำเร็จขององค์การคือผลงานของทุกคน

5.2 สนับสนุนการใช้ความรู้ใหม่ที่ได้จากการค้นคว้า งานวิจัย การศึกษางาน การศึกษาต่อในระดับที่สูง มาใช้ประกอบการบริหารงาน

5.3 มีความชัดเจน ถูกต้อง ยุติธรรม และสามารถตรวจสอบได้

5.4 มีการบริหารความขัดแย้งได้อย่างสร้างสรรค์

5.5 มีการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ ยืดหยุ่นเปลี่ยนแปลงได้เพื่อเกิดประสิทธิภาพในการทำงาน

5.6 ระบบการบริหารที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้

5.7 มีการกระจายอำนาจในการมอบหมายงานเป็นไปตามลำดับชั้น และให้โอกาสในการตัดสินใจอย่างเหมาะสม

5.8 สนับสนุนใช้สื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

5.9 มีการทำงานโดยใช้ระบบการสอนงาน การมีปฏิสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

6. ประวัติความเป็นมา ความรู้พื้นฐาน ความเชี่ยวชาญและความชำนาญ มีประเด็นย่อย คือ

6.1 ใช้ความรู้และความเชี่ยวชาญขององค์กรเพื่อแก้ปัญหาจากสถานการณ์ที่ปรากฏในปัจจุบัน และคาดการณ์พยากรณ์ในอนาคต

6.2 การประยุกต์ใช้สื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพิ่มประสิทธิภาพทักษะให้เกิดพัฒนา

6.3 การนำวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร ความเชี่ยวชาญและความถนัดมาสร้างสรรค์กิจกรรมให้เกิดความรัก ความสามัคคีของคนในองค์กร

6.4 มีการส่งเสริมพัฒนาทักษะความเชี่ยวชาญขององค์กรโดยใช้ประสบการณ์ในอดีตมาช่วยปรับปรุงในการทำงานในปัจจุบัน

7. การเป็นที่ยอมรับและความสามารถทำงานร่วมกัน มีประเด็นย่อย คือ

7.1 สร้างศักยภาพความสามารถที่โดดเด่นและต้องได้รับการยอมรับจากองค์กรภายนอก

7.2 เปิดโอกาสให้มีการพูดคุย แลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์การทำงาน และร่วมประสานทำงานเป็นทีม อย่างอิสระโดยไม่ขัดต่อกฎ ระเบียบข้อกำหนด

7.3 การกระจายงานให้ทุกคนได้แสดงออกถึงศักยภาพที่มีของตนเอง

7.4 การสร้างเครือข่ายเพื่อช่วยเหลือด้านต่างๆ ในการพัฒนางานทั้งภายในและภายนอกองค์กร

ด้านบุคลากร

1. การมีวิสัยทัศน์ มีประเด็นย่อย คือ

1.1 การสร้างวิสัยทัศน์ตนเองเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ให้เกิดความสำเร็จ

1.2 การนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของตนเอง

1.3 มีการนำเสนอความรู้ ความสามารถ ผลงานของตนเองแสดงศักยภาพให้องค์กรภายนอกได้รับรู้

1.4 ต้องภาคภูมิใจ รัก และศรัทธาต่อองค์กร

1.5 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ถือเป็นวิสัยทัศน์และเป้าหมายหลักของบุคลากร

1.6 ความรัก ความสามัคคี การทำงานเป็นทีม เป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ความก้าวหน้าและพัฒนาตนเองให้มีความสามารถมากยิ่งขึ้น

2. กลยุทธ์และนโยบายในการทำงาน มีประเด็นย่อย คือ

2.1 บุคลากรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การกล้าคิดทำสิ่งใหม่และใช้แก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 สร้างบรรยากาศ จัดสิ่งแวดล้อมรอบตนเอง เพื่อเสริมแรงกระตุ้น ความกระตือรือร้น ความไว้วางใจ และความสามัคคี ในการปฏิบัติงาน

2.3 มีการทำงานที่ยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน

2.4 มีแนวทางสร้างขวัญ ให้กำลังใจ สร้างแรงจูงใจ และความศรัทธาของตนเองที่มีต่อการทำงาน

2.5 นำวิสัยทัศน์มาปฏิบัติเพื่อนำไปสู่เป้าหมายของตนเองและขององค์กร

2.6 เห็นคุณค่าและประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าตนเอง

2.7 ร่วมแสดงความคิดเห็น การประชุม วางแผน ระดมความคิดที่เป็นประโยชน์และมีความหลากหลาย

2.8 มีการจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบและเผยแพร่ถ่ายทอดความรู้อย่างต่อเนื่อง

2.9 สร้างวัฒนธรรมการใฝ่เรียนรู้ให้กับตนเอง

3. โครงสร้างและภาระงาน มีประเด็นย่อย คือ

3.1 การปฏิบัติงานตามหน้าที่และรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเหมาะสม

3.2 จัดแบ่งเวลาระบบการทำงาน ตามภาระงาน โดยให้เห็นชิ้นงานเป็นรูปธรรมอย่างชัดเจน

3.3 จัดทำฐานข้อมูลของตนเองให้ทันสมัยตลอดเวลา สะดวกต่อการสืบค้นและนำไปใช้งาน

3.4 การปฏิบัติหน้าที่ของตนเองตาม กฎ ระเบียบ ข้อบังคับในองค์กร

4. ระบบแบบแผนการคิด การแก้ปัญหา เพื่อการบริหารและปฏิบัติการ มีประเด็นย่อย คือ

4.1 มีระบบการคิดของตนเองอย่างเป็นขั้นตอน การวิเคราะห์สังเคราะห์ ใช้หลักเหตุและผล การทำงานอย่างมีสติ และมีวิจารณญาณในการตัดสินใจ

4.2 มีการค้นคว้า แสวงหาความรู้ในรูปแบบต่างๆ อย่างต่อเนื่อง ตนเองต้องตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ และนำมาปฏิบัติได้จริงในการทำงาน

4.3 มีความคิดเชิงบวก ยอมรับฟังความคิดเห็น ปรับตัวรับกับปัญหาและพร้อมที่จะปรับปรุงแก้ไข

4.4 มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ

4.5 มีการใช้งานวิจัย บทความ เอกสารทางวิชาการประกอบการสร้างความรู้ใหม่และนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน

4.6 สร้างระบบจัดเก็บข้อมูลของตนเองเพื่อสะดวกในการสืบค้นและถ่ายทอดความรู้

5. ระบบการบริหารงาน มีประเด็นย่อย คือ

5.1 ความเป็นหนึ่งเดียวกัน การทำงานเป็นทีม เพื่อความสำเร็จขององค์กร

5.2 ใช้ความรู้ใหม่ที่ได้จากการค้นคว้า งานวิจัย การศึกษางาน การศึกษาต่อในระดับที่สูง มาใช้ประกอบการบริหารหรือปฏิบัติงาน

5.3 มีความชัดเจน ถูกต้อง ตรวจสอบได้

5.4 สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งได้อย่างสร้างสรรค์

5.5 มีการบริหารปฏิบัติงาน ยืดหยุ่น เปลี่ยนแปลงได้เพื่อประสิทธิภาพการทำงาน

5.6 ใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

5.7 การทำงานโดยมีโอกาสรับและเป็นผู้สอนงาน และมีปฏิสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา

6. ประวัติความเป็นมา ความรู้พื้นฐาน ความเชี่ยวชาญและความชำนาญ มีประเด็นย่อย คือ

6.1 มีการนำความรู้และทักษะพื้นฐานของตนเองมาใช้ประกอบการทำงาน แก้ปัญหาจากสถานการณ์ที่ปรากฏในปัจจุบัน และคาดการณ์พยากรณ์ในอนาคต

6.2 มีทักษะการประยุกต์ใช้สื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6.3 การนำวัฒนธรรมองค์การ ความเชี่ยวชาญและความถนัดมาปฏิบัติ สร้างสรรค์กิจกรรมให้เกิดความรัก ความสามัคคี

6.4 มีการพัฒนาทักษะการทำงานของตนเองโดยใช้ประสบการณ์ในอดีตมาช่วยปรับปรุงในการทำงานในปัจจุบัน

7. การเป็นที่ยอมรับและความสามารถทำงานร่วมกัน มีประเด็นย่อย คือ

7.1 สร้างศักยภาพความสามารถของตนเองให้โดดเด่นและได้รับการยอมรับ

7.2 มีโอกาสในการพูดคุย แลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์การทำงาน และร่วมประสานทำงานเป็นทีม อย่างอิสระโดยไม่ขัดต่อกฎ ระเบียบข้อกำหนด กับเพื่อนร่วมงาน

7.3 มีเครือข่ายเพื่อช่วยเหลือด้านต่างๆ ในการพัฒนาตนเอง

เมื่อได้ปัจจัยทั้ง 7 ปัจจัยและประเด็นย่อยสำหรับนำมาสร้างรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซารัสท์บางกอกแล้ว ผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบฯ ที่สร้างนี้ในขั้นตอนต่อไป

ภาคผนวก ช

**การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา
และพิจารณาความสอดคล้องของคำถาม
(IOC : Index of Item Objective Congruence)**

**การประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการ
เรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก**

***** แบบสอบถาม *****

สำหรับผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบหาคุณภาพเครื่องมือเพื่อการวิจัย
(การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและพิจารณาความสอดคล้องของคำถาม)
(IOC : Index of Item Objective Congruence)

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กร
แห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก

คณะกรรมการควบคุมปริญญาโท

อาจารย์ ดร.จรรุวรรณ สกุลคู	ประธานกรรมการ
อาจารย์ ดร.อรรณพ โพธิ์สุข	กรรมการ
อาจารย์ ดร.จิตุพล ยงศรี	กรรมการ

ผู้วิจัย นางสาวรวมพร ทองรัมย์
นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการอุดมศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

รายละเอียดของแบบสอบถาม

ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามเพื่อศึกษาการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก สำหรับผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตอบที่สร้างขึ้นจากผลการศึกษาศาภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก การวิเคราะห์ปัจจัย และการสนทนากลุ่ม โดยมีขอบเขตด้านเนื้อหาหลักแนวคิดรูปแบบการบริหารจัดการแมคคินซี่ ลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของเซนกี (Senge)

แบบระบบย่อยเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์ประกอบของการจัดการความรู้ด้านองค์กร (Organization) ของมาร์ควอดต์ (Marquardt) โดยผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตอบซึ่งมีเกณฑ์ในการพิจารณาคะแนนดังนี้

ให้คะแนน +1 เมื่อผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าข้อคำถามนั้น มีความสอดคล้อง กับเนื้อหาการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก ได้

ให้คะแนน -1 เมื่อผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่าข้อคำถามนั้น ไม่มีความสอดคล้อง กับ
เนื้อหาสภาพการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก
ได้

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

ตอนที่ 1 รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์
บางกอกด้านองค์กร

ข้อคำถาม	ความคิดเห็น		ข้อเสนอแนะ เพิ่มเติม
	-1	1	
1. การมีวิสัยทัศน์			
1.1 การสร้างหรือกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรที่มี ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติงาน เพื่อการทำงาน ไปสู่เป้าหมายเดียวกันให้เกิดความสำเร็จ และ สนับสนุนให้บุคลากรมีวิสัยทัศน์ตนเองเพื่อนำไปสู่ เป้าหมายที่ตั้งไว้ของตนเอง			
1.2 การนำความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีมา ประยุกต์ใช้ในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพในการ ทำงาน			
1.3 การนำเสนอภาพลักษณ์ขององค์กรให้มี ศักยภาพ ด้านความรู้ ความสามารถ และผลงาน ให้ ภายนอกได้รับรู้			
1.4 การสร้างความภาคภูมิใจเพื่อนำไปสู่ความรัก ความศรัทธาในองค์กร			
1.5 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ถือเป็น เป้าหมายที่สำคัญขององค์กรและผู้นำให้การ สนับสนุนอย่างเต็มที่			
1.6 ความรัก ความสามัคคี การทำงานเป็นทีม เป็น ปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ความก้าวหน้าและพัฒนา องค์กร			

ข้อคำถาม	ความคิดเห็น		ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
	-1	1	
2. กลยุทธ์และนโยบายในการทำงาน			
2.1 ส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรให้มืออย่างต่อเนื่อง สนับสนุนการคิด กล้าทำสิ่งใหม่ เพื่อใช้แก้ปัญหาในเชิงสร้างสรรค์			
2.2 สร้างบรรยากาศ จัดสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร เพื่อเสริมแรงกระตุ้น สร้างความกระตือรือร้น ความไว้วางใจ และความสามัคคีของบุคลากรในองค์กร ในการปฏิบัติงาน			
2.3 มีนโยบายการทำงานภายในองค์กรที่ยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความคล่องตัว			
2.4 มีแนวทางสร้างขวัญ กำลังใจ แรงจูงใจ และความศรัทธาให้กับบุคลากรในองค์กร			
2.5 ส่งเสริมให้มีการเผยแพร่ ทัศนคติขององค์กร โดยแจ้งให้บุคลากรทราบร่วมกันเพื่อนำไปปฏิบัติสู่เป้าหมายเดียวกัน			
2.6 ส่งเสริมให้เห็นคุณค่าขององค์กรและประโยชน์ของส่วนรวม			
2.7 สนับสนุนให้บุคลากรร่วมแสดงความคิดเห็น มีการประชุม วางแผน ระดมความคิดที่เป็นประโยชน์ และมีความหลากหลายอย่างสม่ำเสมอ			
2.8 มีการบริหารจัดการเก็บความรู้ขององค์กรอย่างเป็นระบบและมีการเผยแพร่อย่างต่อเนื่อง			
2.9 สร้างวัฒนธรรมองค์กรให้มีการใฝ่เรียนรู้			
3 โครงสร้างและภาระงาน			
3.1 การแบ่งหน้าที่ปฏิบัติงานต้องมีความเหมาะสม กับความรู้และความถนัด ภาระความรับผิดชอบตามตำแหน่งงานมีความชัดเจน			
3.2 จัดแบ่งหน่วยงานเพื่อทำหน้าที่สนับสนุน และแจ้งภาระงานอย่างชัดเจน			

ข้อคำถาม	ความคิดเห็น		ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
	-1	+1	
3.3 จัดหน่วยงานพร้อมบุคลากรที่รับผิดชอบงานด้านการจัดเก็บข้อมูล และจัดทำฐานข้อมูลให้ทันสมัยตลอดเวลา สะดวกต่อการสืบค้นและนำไปใช้งาน		IIII	
3.4 มีกฎ ระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติหน้าที่และแจ้งประชาสัมพันธ์ให้ทราบชัดเจน		IIII	
4. ระบบแบบแผนการคิด การแก้ปัญหา เพื่อการบริหารและปฏิบัติการ			
4.1 การสนับสนุนระบบการคิดอย่างเป็นขั้นตอน การฝึกวิเคราะห์ สังเคราะห์ การใช้หลักเหตุและผล ให้อุคลากรทำงานอย่างมีสติ และมีวิจารณ์ญาณในการตัดสินใจ		IIII	
4.2 มีการสนับสนุนให้เกิดการค้นคว้า แสวงหาความรู้ในรูปแบบต่างๆ อย่างต่อเนื่อง ให้ตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ และนำมาปฏิบัติได้จริงในการทำงาน		IIII	
4.3 ส่งเสริมให้มีความคิดเชิงบวก ยอมรับฟังความคิดเห็น ปรับตัวรับกับปัญหาและพร้อมที่จะปรับปรุงแก้ไข		IIII	
4.4 สนับสนุนให้อุคลากรในองค์กรมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ		IIII	
4.5 การสนับสนุนการใช้งานวิจัย บทความ เอกสารทางวิชาการ ประกอบการสร้างความรู้ใหม่และนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน		IIII	
4.6 สนับสนุนการสร้างระบบจัดเก็บข้อมูลเพื่อสะดวกในการสืบค้นและถ่ายทอดความรู้		IIII	
5. ระบบการบริหารงาน			
5.1 สร้างความเข้าใจ ความเป็นหนึ่งเดียวกัน การทำงานเป็นทีม โดยถือว่าความสำเร็จขององค์กรคือผลงานของทุกคน		IIII	

ข้อคำถาม	ความคิดเห็น		ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
	-1	1	
5.2 สนับสนุนการใช้ความรู้ใหม่ที่ได้จากการค้นคว้างานวิจัย การศึกษางาน การศึกษาต่อในระดับที่สูงมาใช้ประกอบการบริหารงาน			
5.3 การบริหารงานที่มีความชัดเจน ถูกต้อง ยุติธรรม และสามารถตรวจสอบได้			
5.4 มีการบริหารความขัดแย้งได้อย่างสร้างสรรค์			
5.5 มีการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ ยืดหยุ่น เปลี่ยนแปลงได้เพื่อเกิดประสิทธิภาพในการทำงาน			
5.6 ระบบการบริหารที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้			
5.7 มีการกระจายอำนาจในการมอบหมายงาน เป็นไปตามลำดับชั้น และให้โอกาสในการตัดสินใจอย่างเหมาะสม			
5.8 สนับสนุนใช้สื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน			
5.9 การทำงานโดยใช้ระบบการสอนงาน การมีปฏิสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา			
6. ประวัติความเป็นมา ความรู้พื้นฐาน ความเชี่ยวชาญและความชำนาญ			
6.1 ใช้ความรู้และความเชี่ยวชาญขององค์กรเพื่อแก้ปัญหาจากสถานการณ์ที่ปรากฏในปัจจุบัน และคาดการณ์พยากรณ์ในอนาคต			
6.2 การประยุกต์ใช้สื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพิ่มประสิทธิภาพทักษะให้เกิดพัฒนา			
6.3 การนำวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร ความเชี่ยวชาญและความถนัดมาสร้างสรรค์กิจกรรมให้เกิดความรัก ความสามัคคีของคนในองค์กร			
6.4 มีการส่งเสริมพัฒนาทักษะความเชี่ยวชาญขององค์กรโดยใช้ประสบการณ์ในอดีตมาช่วยปรับปรุงในการทำงานในปัจจุบัน			

ข้อคำถาม	ความคิดเห็น		ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
	-1	1	
7. การเป็นที่ยอมรับและความสามารถทำงานร่วมกัน			
7.1 สร้างศักยภาพความสามารถที่โดดเด่นและต้องได้รับการยอมรับจากองค์กรภายนอก			
7.2 เปิดโอกาสให้มีการพูดคุย แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์การทำงาน และร่วมประสานงานเป็นทีม อย่างอิสระโดยไม่ขัดต่อกฎ ระเบียบ ข้อกำหนด			
7.3 การกระจายงานให้ทุกคนได้แสดงออกถึงศักยภาพที่มีของตนเอง			
7.4 การสร้างเครือข่ายเพื่อช่วยเหลือด้านต่างๆ ใน การพัฒนางานทั้งภายใน และภายนอกองค์กร			

ตอนที่ 2 รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์
บางกอกด้าน บุคลากร

ข้อคำถาม	ความคิดเห็น		ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
	-1	1	
1. การมีวิสัยทัศน์			
1.1 การสร้างวิสัยทัศน์ตนเองเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ให้เกิดความสำเร็จ			
1.2 การนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของตนเอง			
1.3 มีการนำเสนอความรู้ ความสามารถ ผลงานของตนเองแสดงศักยภาพให้องค์กรภายนอกได้รับรู้			
1.4 ต้องภาคภูมิใจ รัก และศรัทธาต่อองค์กร			
1.5 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ถือเป็นวิสัยทัศน์ และเป้าหมายหลักของบุคลากร			

ข้อคำถาม	ความคิดเห็น		ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
	-1	1	
1.6 ความรัก ความสามัคคี การทำงานเป็นทีม เป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ความก้าวหน้าและพัฒนาตนเองให้มีความสามารถมากยิ่งขึ้น			
2. กลยุทธ์และนโยบายในการทำงาน			
2.1 บุคลากรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การกล้าคิดทำสิ่งใหม่และใช้แก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ			
2.2 สร้างบรรยากาศ จัดสิ่งแวดล้อมรอบตนเอง เพื่อเสริมแรงกระตุ้น ความกระตือรือร้น ความไว้วางใจ และความสามัคคี ในการปฏิบัติงาน			
2.3 มีการทำงานที่ยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน			
2.4 มีแนวทางสร้างขวัญ ให้กำลังใจ สร้างแรงจูงใจ และความศรัทธาของตนเองที่มีต่อการทำงาน			
2.5 นำวิสัยทัศน์มาปฏิบัติเพื่อนำไปสู่เป้าหมายของตนเองและขององค์กร			
2.6 เห็นคุณค่าและประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าตนเอง			
2.7 ร่วมแสดงความคิดเห็น การประชุม วางแผน ระดมความคิดที่เป็นประโยชน์และมีความหลากหลาย			
2.8 มีการจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบและเผยแพร่ถ่ายทอดความรู้อย่างต่อเนื่อง			
2.9 สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ให้กับตนเอง			
3 โครงสร้างและภาระงาน			
3.1 การปฏิบัติงานตามหน้าที่และรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเหมาะสม			
3.2 จัดแบ่งเวลาระบบการทำงาน ตามภาระงาน โดยให้เห็นชั้นงานเป็นรูปธรรมอย่างชัดเจน			
3.3 จัดทำฐานข้อมูลของตนเองให้ทันสมัยตลอดเวลา สะดวกต่อการสืบค้นและนำไปใช้งาน			

ข้อคำถาม	ความคิดเห็น		ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
	-1	1	
3.4 การปฏิบัติหน้าที่ของตนเองตาม กฎ ระเบียบ ข้อบังคับในองค์การ			
4. ระบบแบบแผนการคิด การแก้ปัญหา เพื่อการบริหารและปฏิบัติการ			
4.1 มีระบบการคิดของตนเองอย่างเป็นขั้นตอน การวิเคราะห์สังเคราะห์ ใช้หลักเหตุและผล การทำงานอย่างมีสติ และมีวิจารณญาณในการตัดสินใจ			
4.2 มีการค้นคว้า แสวงหาความรู้ในรูปแบบต่างๆ อย่างต่อเนื่อง ตนเองต้องตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ และนำมาปฏิบัติได้จริงในการทำงาน			
4.3 มีความคิดเชิงบวก ยอมรับฟังความคิดเห็น ปรับตัวรับกับปัญหาและพร้อมที่จะปรับปรุงแก้ไข			
4.4 มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ			
4.5 มีการใช้งานวิจัย บทความ เอกสารทางวิชาการ ประกอบการสร้างความรู้ใหม่และนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน			
4.6 สร้างระบบจัดเก็บข้อมูลของตนเองเพื่อสะดวกในการสืบค้นและถ่ายทอดความรู้			
5. ระบบการบริหารงาน			
5.1 ความเป็นหนึ่งเดียวกัน การทำงานเป็นทีม เพื่อความสำเร็จขององค์การ			
5.2 ใช้ความรู้ใหม่ที่ได้จากการค้นคว้า งานวิจัย การศึกษางาน การศึกษาต่อในระดับที่สูง มาใช้ประกอบการบริหารหรือปฏิบัติงาน			
5.3 มีความชัดเจน ถูกต้อง ตรวจสอบได้			
5.4 สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งได้อย่างสร้างสรรค์			
5.5 มีการบริหารปฏิบัติงาน ยืดหยุ่น เปลี่ยนแปลงได้เพื่อประสิทธิภาพการทำงาน			

ข้อคำถาม	ความคิดเห็น		ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
	-1	1	
5.6 ใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน			
5.7 การทำงานโดยมีโอกาสรับและเป็นผู้สอนงาน และมีปฏิสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา			
6. ประวัติความเป็นมา ความรู้พื้นฐาน ความเชี่ยวชาญและความชำนาญ			
6.1 มีการนำความรู้และทักษะพื้นฐานของตนเองมาใช้ประกอบการทำงาน แก้ปัญหาจากสถานการณ์ที่ปรากฏในปัจจุบัน และคาดการณ์พยากรณ์ในอนาคต			
6.2 มีทักษะการประยุกต์ใช้สื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ			
6.3 การนำวัฒนธรรมองค์กร ความเชี่ยวชาญและความถนัดมาปฏิบัติ สร้างสรรค์กิจกรรมให้เกิดความรัก ความสามัคคี			
6.4 มีการพัฒนาทักษะการทำงานของตนเองโดยใช้ประสบการณ์ในอดีตมาช่วยปรับปรุงในการทำงานในปัจจุบัน			
7. การเป็นที่ยอมรับและความสามารถทำงานร่วมกัน			
7.1 สร้างศักยภาพความสามารถของตนเองให้โดดเด่นและได้รับการยอมรับ			
7.2 มีโอกาสในการพูดคุย แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์การทำงาน และร่วมประสานงานเป็นทีม อย่างอิสระโดยไม่ขัดต่อกฎ ระเบียบ ข้อกำหนด กับเพื่อนร่วมงาน			
7.3 มีเครือข่ายเพื่อช่วยเหลือด้านต่างๆ ในการพัฒนาตนเอง			

****ขอขอบคุณที่กรุณาตอบแบบสอบถาม****

*** สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถาม ***

ของผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบหาคุณภาพเครื่องมือเพื่อการวิจัยจำนวน 5 ท่าน

(การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและพิจารณาความสอดคล้องของข้อคำถาม)

(IOC : Index of Item Objective Congruence)

การวิจัยเรื่อง การประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กร
แห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก

คณะกรรมการควบคุมปริญญาโท

อาจารย์ ดร.จรรุวรรณ สุกุลคู	ประธานกรรมการ
อาจารย์ ดร.อรรณพ โพธิสุข	กรรมการ
อาจารย์ ดร.จตุพล ยงศรี	กรรมการ

ผู้วิจัย

นางสาวรวมพร ทองรัมย์
นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการอุดมศึกษา
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

รายนามผู้เชี่ยวชาญ

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศรัณย์ รัตนสิทธิ
2. ดร. ธนะศักดิ์ ไชยเวช
3. ดร. ระพีพงศ์ จันทวีสมบุญ
4. ดร. กฤตย์ พัตร์पाल
5. ดร. สันติ สุวณณาการ

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและพิจารณาความสอดคล้องของข้อคำถาม โดยการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องเชิงเนื้อหา (IOC) และเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องของเนื้อหา ที่มีค่าตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไปมาใช้เป็นข้อคำถาม โดยกำหนดเกณฑ์ดังต่อไปนี้

ค่า IOC

ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป
น้อยกว่า 0.50

ความหมาย

ข้อคำถามมีความสอดคล้องเชิงเนื้อหา
ข้อคำถามไม่มีความสอดคล้องเชิงเนื้อหา

ตอนที่ 1 รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์
บางกอกด้านองค์การ

ข้อคำถาม	ผลการวิเคราะห์		ข้อเสนอแนะ ผู้เชี่ยวชาญ
	ค่า IOC	/ คงไว้ และ X ตัดออก	
1. การมีวิสัยทัศน์			
1.1 การสร้างหรือกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรที่มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติงาน เพื่อการทำงานไปสู่เป้าหมายเดียวกันให้เกิดความสำเร็จ และสนับสนุนให้บุคลากรมีวิสัยทัศน์ตนเองเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ของตนเอง	1.00	/	
1.2 การนำความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน	1.00	/	
1.3 การนำเสนอภาพลักษณ์ขององค์กรให้มีศักยภาพ ด้านความรู้ ความสามารถ และผลงานให้ภายนอกได้รับรู้	1.00	/	
1.4 การสร้างความภาคภูมิใจเพื่อนำไปสู่ความรักความศรัทธาในองค์กร	1.00	/	

ข้อคำถาม	ผลการวิเคราะห์		ข้อเสนอแนะ ผู้เชี่ยวชาญ
	ค่า IOC	/ คงไว้ และ X ตัดออก	
1.5 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ถือเป็นเป้าหมายที่สำคัญขององค์กรและผู้นำให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่	1.00	/	
1.6 ความรัก ความสามัคคี การทำงานเป็นทีม เป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ความก้าวหน้าและพัฒนาองค์กร	1.00	/	
2. กลยุทธ์และนโยบายในการทำงาน			
2.1 ส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรให้มีความต่อเนื่อง สนับสนุนการคิด กล้าทำสิ่งใหม่ เพื่อใช้แก้ปัญหาในเชิงสร้างสรรค์	1.00	/	
2.2 สร้างบรรยากาศ จัดสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร เพื่อเสริมแรงกระตุ้น สร้างความกระตือรือร้น ความไว้วางใจ และความสามัคคีของบุคลากรในองค์กรในการปฏิบัติงาน	1.00	/	
2.3 มีนโยบายการทำงานภายในองค์กรที่ยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความคล่องตัว	1.00	/	
2.4 มีแนวทางสร้างขวัญ กำลังใจ แรงจูงใจ และความศรัทธาให้กับบุคลากรในองค์กร	1.00	/	
2.5 ส่งเสริมให้มีการเผยแพร่ ทัศนคติขององค์กร โดยแจ้งให้บุคลากรทราบร่วมกันเพื่อนำไปปฏิบัติสู่เป้าหมายเดียวกัน	1.00	/	
2.6 ส่งเสริมให้เห็นคุณค่าขององค์กรและประโยชน์ของส่วนรวม	1.00	/	
2.7 สนับสนุนให้บุคลากรร่วมแสดงความคิดเห็น มีการประชุม วางแผน ระดมความคิดที่เป็นประโยชน์ และมีความหลากหลายอย่างสม่ำเสมอ	1.00	/	

ข้อคำถาม	ผลการวิเคราะห์		ข้อเสนอแนะ ผู้เชี่ยวชาญ
	ค่า IOC	/ คงไว้ และ X ตัดออก	
2.8 มีการบริหารจัดการเก็บความรู้ขององค์กรอย่างเป็นระบบและมีการเผยแพร่อย่างต่อเนื่อง	1.00	/	
2.9 สร้างวัฒนธรรมองค์กรให้มีการใฝ่เรียนรู้	1.00	/	
3 โครงสร้างและการะงาน			
3.1 การแบ่งหน้าที่ปฏิบัติงานต้องมีความเหมาะสมกับความรู้และความถนัด ภาระความรับผิดชอบตามตำแหน่งงานมีความชัดเจน	1.00	/	
3.2 จัดแบ่งหน่วยงานเพื่อทำหน้าที่สนับสนุน และแจ้งภาระงานอย่างชัดเจน	1.00	/	
3.3 จัดหน่วยงานพร้อมบุคลากรที่รับผิดชอบงานด้านการจัดเก็บข้อมูล และจัดทำฐานข้อมูลให้ทันสมัยตลอดเวลา สะดวกต่อการสืบค้นและนำไปใช้งาน	1.00	/	
3.4 มีกฎ ระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติหน้าที่และแจ้งประชาสัมพันธ์ให้ทราบชัดเจน	1.00	/	
4. ระบบแบบแผนการคิด การแก้ปัญหา เพื่อการบริหารและปฏิบัติการ			
4.1 การสนับสนุนระบบการคิดอย่างเป็นขั้นตอน การฝึกอบรม การวิเคราะห์ สังเคราะห์ การใช้หลักเหตุและผล ใ้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และมีวิจรณ์ญาณในการตัดสินใจ	1.00	/	
4.2 มีการสนับสนุนให้เกิดการค้นคว้า แสวงหาความรู้ในรูปแบบต่างๆ อย่างต่อเนื่อง ให้ตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ และนำมาปฏิบัติได้จริงในการทำงาน	1.00	/	
4.3 ส่งเสริมให้มีความคิดเชิงบวก ยอมรับฟังความคิดเห็น ปรับตัวรับกับปัญหาและพร้อมที่จะปรับปรุงแก้ไข	1.00	/	

ข้อคำถาม	ผลการวิเคราะห์		ข้อเสนอแนะ ผู้เชี่ยวชาญ
	ค่า IOC	/ คงไว้ และ X ตัดออก	
4.4 สนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ	1.00	/	
4.5 การสนับสนุนการใช้งานวิจัย บทความ เอกสารทางวิชาการ ประกอบการสร้างความรู้ใหม่และนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน	1.00	/	
4.6 สนับสนุนการสร้างระบบจัดเก็บข้อมูลเพื่อสะดวกในการสืบค้นและถ่ายทอดความรู้	1.00	/	
5. ระบบการบริหารงาน			
5.1 สร้างความเข้าใจ ความเป็นหนึ่งเดียวกัน การทำงานเป็นทีม โดยถือว่าความสำเร็จขององค์กรคือผลงานของทุกคน	1.00	/	
5.2 สนับสนุนการใช้ความรู้ใหม่ที่ได้จากการค้นคว้างานวิจัย การศึกษางาน การศึกษาต่อในระดับที่สูงมาใช้ประกอบการบริหารงาน	1.00	/	
5.3 การบริหารงานที่มีความชัดเจน ถูกต้อง ยุติธรรม และสามารถตรวจสอบได้	1.00	/	
5.4 มีการบริหารความขัดแย้งได้อย่างสร้างสรรค์	1.00	/	
5.5 มีการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ ยืดหยุ่น เปลี่ยนแปลงได้เพื่อเกิดประสิทธิภาพในการทำงาน	1.00	/	
5.6 ระบบการบริหารที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้	1.00	/	
5.7 มีการกระจายอำนาจในการมอบหมายงาน เป็นไปตามลำดับชั้น และให้โอกาสในการตัดสินใจอย่างเหมาะสม	1.00	/	
5.8 สนับสนุนใช้สื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน	1.00	/	
5.9 การทำงานโดยใช้ระบบการสอนงาน การมีปฏิสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา	1.00	/	

ข้อคำถาม	ผลการวิเคราะห์		ข้อเสนอแนะ ผู้เชี่ยวชาญ
	ค่า IOC	/ คงไว้ และ X ตัดออก	
6. ประวัติความเป็นมา ความรู้พื้นฐาน ความเชี่ยวชาญและความชำนาญ			
6.1 ใช้ความรู้และความเชี่ยวชาญขององค์กรเพื่อแก้ปัญหาจากสถานการณ์ที่ปรากฏในปัจจุบัน และคาดการณ์พยากรณ์ในอนาคต	1.00	/	
6.2 การประยุกต์ใช้สื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพิ่มประสิทธิภาพทักษะให้เกิดพัฒนา	1.00	/	
6.3 การนำวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร ความเชี่ยวชาญและความถนัดมาสร้างสรรค์กิจกรรมให้เกิดความรัก ความสามัคคีของคนในองค์กร	1.00	/	
6.4 มีการส่งเสริมพัฒนาทักษะความเชี่ยวชาญขององค์กรโดยใช้ประสบการณ์ในอดีตมาช่วยปรับปรุงในการทำงานในปัจจุบัน	1.00	/	
7. การเป็นที่ยอมรับและความสามารถทำงานร่วมกัน			
7.1 สร้างศักยภาพความสามารถที่โดดเด่นและต้องได้รับการยอมรับจากองค์กรภายนอก	1.00	/	
7.2 เปิดโอกาสให้มีการพูดคุย แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์การทำงาน และร่วมประสานทำงานเป็นทีม อย่างอิสระโดยไม่ขัดต่อกฎ ระเบียบ ข้อกำหนด	1.00	/	
7.3 การกระจายงานให้ทุกคนได้แสดงออกถึงศักยภาพที่มีของตนเอง	1.00	/	
7.4 การสร้างเครือข่ายเพื่อช่วยเหลือด้านต่างๆ ในการพัฒนางานทั้งภายใน และภายนอกองค์กร	1.00	/	

ตอนที่ 2 รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์
บางกอกด้าน บุคลากร

ข้อคำถาม	ผลการวิเคราะห์		ข้อเสนอแนะ ผู้เชี่ยวชาญ
	ค่า IOC	/ คงไว้ และ X ตัดออก	
1. การมีวิสัยทัศน์			
1.2 การสร้างวิสัยทัศน์ตนเองเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ให้เกิดความสำเร็จ	1.00	/	
1.2 การนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของตนเอง	1.00	/	
1.3 มีการนำเสนอความรู้ ความสามารถ ผลงานของตนเองแสดงศักยภาพให้องค์กรภายนอกได้รับรู้	1.00	/	
1.4 ต้องภาคภูมิใจ รัก และศรัทธาต่อองค์กร	1.00	/	
1.5 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ถือเป็นวิสัยทัศน์และเป้าหมายหลักของบุคลากร	1.00	/	
1.6 ความรัก ความสามัคคี การทำงานเป็นทีม เป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ความก้าวหน้าและพัฒนาตนเองให้มีความสามารถมากยิ่งขึ้น	1.00	/	
2. กลยุทธ์และนโยบายในการทำงาน			
2.1 บุคลากรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การกล้าคิดทำสิ่งใหม่และใช้แก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ได้อย่างมีศักยภาพ	1.00	/	
2.2 สร้างบรรยากาศ จัดสิ่งแวดล้อมรอบตนเอง เพื่อเสริมแรงกระตุ้น ความกระตือรือร้น ความไว้วางใจและความสามัคคี ในการปฏิบัติงาน	1.00	/	
2.3 มีการทำงานที่ยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน	1.00	/	
2.4 มีแนวทางสร้างขวัญ ให้กำลังใจ สร้างแรงจูงใจและความศรัทธาของตนเองที่มีต่อการทำงาน	1.00	/	
2.5 นำวิสัยทัศน์มาปฏิบัติเพื่อนำไปสู่เป้าหมายของตนเองและขององค์กร	1.00	/	

ข้อคำถาม	ผลการวิเคราะห์		ข้อเสนอแนะ ผู้เชี่ยวชาญ
	ค่า IOC	/ คงไว้ และ X ตัดออก	
2.6 เห็นคุณค่าและประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าตนเอง	1.00	/	
2.7 ร่วมแสดงความคิดเห็น การประชุม วางแผน ระดมความคิดที่เป็นประโยชน์และมีความ หลากหลาย	1.00	/	
2.8 มีการจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบและเผยแพร่ ถ่ายทอดความรู้อย่างต่อเนื่อง	1.00	/	
2.9 สร้างวัฒนธรรมการใฝ่เรียนรู้ให้กับตนเอง	1.00	/	
3 โครงสร้างและภาระงาน			
3.1 การปฏิบัติงานตามหน้าที่และรับผิดชอบงานที่ ได้รับมอบหมายอย่างเหมาะสม	1.00	/	
3.2 จัดแบ่งเวลาระบบการทำงาน ตามภาระงาน โดยให้เห็นชั้นงานเป็นรูปธรรมอย่างชัดเจน	1.00	/	
3.3 จัดทำฐานข้อมูลของตนเองให้ทันสมัยตลอดเวลา สะดวกต่อการสืบค้นและนำไปใช้งาน	1.00	/	
3.4 การปฏิบัติหน้าที่ของตนเองตาม กฎ ระเบียบ ข้อบังคับในองค์กร	1.00	/	
4. ระบบแบบแผนการคิด การแก้ปัญหา เพื่อการ บริหารและปฏิบัติการ			
4.1 มีระบบการคิดของตนเองอย่างเป็นขั้นตอน การ วิเคราะห์สังเคราะห์ ใช้หลักเหตุและผล การทำงาน อย่างมีสติ และมีวิจารณญาณในการตัดสินใจ	1.00	/	
4.2 มีการค้นคว้า แสวงหาความรู้ในรูปแบบต่างๆ อย่างต่อเนื่อง ตนเองต้องตระหนักถึงความสำคัญ ของการเรียนรู้ และนำมาปฏิบัติได้จริงในการทำงาน	1.00	/	
4.3 มีความคิดเชิงบวก ยอมรับฟังความคิดเห็น ปรับตัวรับกับปัญหาและพร้อมที่จะปรับปรุงแก้ไข	1.00	/	
4.4 มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานอย่างเต็ม ศักยภาพ	1.00	/	

ข้อคำถาม	ผลการวิเคราะห์		ข้อเสนอแนะ ผู้เชี่ยวชาญ
	ค่า IOC	/ คงไว้ และ × ตัดออก	
4.5 มีการใช้งานวิจัย บทความ เอกสารทางวิชาการ ประกอบการสร้างความรู้ใหม่และนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน	1.00	/	
4.6 สร้างระบบจัดเก็บข้อมูลของตนเองเพื่อสะดวกในการสืบค้นและถ่ายทอดความรู้	1.00	/	
5. ระบบการบริหารงาน			
5.1 มีความเป็นหนึ่งเดียวกัน การทำงานเป็นทีม เพื่อความสำเร็จขององค์กร	1.00	/	
5.2 ใช้ความรู้ใหม่ที่ได้จากการค้นคว้า งานวิจัย การศึกษางาน การศึกษาต่อในระดับที่สูง มาใช้ประกอบการบริหารหรือปฏิบัติงาน	1.00	/	
5.3 มีความชัดเจน ถูกต้อง ตรวจสอบได้	1.00	/	
5.4 สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งได้อย่างสร้างสรรค์	1.00	/	
5.5 มีการบริหารปฏิบัติงาน ยืดหยุ่น เปลี่ยนแปลงได้เพื่อประสิทธิภาพการทำงาน	1.00	/	
5.6 ใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน	1.00	/	
5.7 การทำงานโดยมีโอกาสรับและเป็นผู้สอนงาน และมีปฏิสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา	1.00	/	
6. ประวัติความเป็นมา ความรู้พื้นฐาน ความเชี่ยวชาญและความชำนาญ			
6.1 มีการนำความรู้และทักษะพื้นฐานของตนเองมาใช้ประกอบการทำงาน แก้ปัญหาจากสถานการณ์ที่ปรากฏในปัจจุบัน และคาดการณ์พยากรณ์ในอนาคต	1.00	/	
6.2 มีทักษะการประยุกต์ใช้สื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1.00	/	

ข้อคำถาม	ผลการวิเคราะห์		ข้อเสนอแนะ ผู้เชี่ยวชาญ
	ค่า IOC	/ คงไว้ และ × ตัดออก	
6.3 การนำวัฒนธรรมองค์กร ความเชี่ยวชาญและความถนัดมาปฏิบัติ สร้างสรรค์กิจกรรมให้เกิดความรัก ความสามัคคี	1.00	/	
6.4 มีการพัฒนาทักษะการทำงานของตนเองโดยใช้ประสบการณ์ในอดีตมาช่วยปรับปรุงในการทำงานในปัจจุบัน	1.00	/	
7. การเป็นที่ยอมรับและความสามารถทำงานร่วมกัน			
7.1 สร้างศักยภาพความสามารถของตนเองให้โดดเด่นและได้รับการยอมรับ	1.00	/	
7.2 มีโอกาสในการพูดคุย แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์การทำงาน และร่วมประสานงานเป็นทีม อย่างอิสระโดยไม่ขัดต่อกฎ ระเบียบ ข้อกำหนด กับเพื่อนร่วมงาน	1.00	/	
7.3 มีเครือข่ายเพื่อช่วยเหลือด้านต่างๆ ในการพัฒนาตนเอง			

สรุปการวิเคราะห์ค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและพิจารณาความสอดคล้องของข้อคำถาม โดยการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องเชิงเนื้อหา (IOC) และเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องของเนื้อหา ที่มีค่าตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไปมาใช้เป็นข้อคำถาม ได้จำนวนทั้งสิ้น 81 ข้อ ดังนี้

สรุปจำนวนรวมทั้งหมด	/ คงไว้ (มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป)	× ตัดออก (มีค่า IOC น้อยกว่า 0.50)
	81 ข้อ	0 ข้อ



ภาคผนวก ฅ

จดหมายเชิญผู้เชี่ยวชาญและจดหมายขอความอนุเคราะห์

ที่ ศธ 0519.12/๖๐๙3



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๒๐ เมษายน 2556

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศรัณย์ รัตนสิทธิ์

เนื่องด้วย นางสาวรวมพร ทองรัมย์ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก” โดยมี อาจารย์ ดร.จารุวรรณ สกุลคู อาจารย์ ดร.อรรณพ โพธิ์สุข และ อาจารย์ ดร.จตุพล ยงคร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์ ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นางสาวรวมพร ทองรัมย์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย สันติวัฒนกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2649-5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 081-408-5815

ที่ ศธ 0519.12/๖๐๙๒



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๒๐ เมษายน 2556

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ดร.ธนะศักดิ์ ไชยเวช

เนื่องด้วย นางสาวรวมพร ทองรัมย์ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก” โดยมี อาจารย์ ดร.จรรवरณ สกุลคู อาจารย์ ดร.อรรณพ โพธิ์สุข และ อาจารย์ ดร.จตุพล ยงศรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์ ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นางสาวรวมพร ทองรัมย์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย สันติวัฒนกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2649-5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 081-408-5815

ที่ ศธ 0519.12/๖๐๙



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๖๐ เมษายน 2556

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ดร.ระพีพงศ์ จันทวิสมบูรณ์

เนื่องด้วย นางสาวรวมพร ทองรัมย์ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก” โดยมี อาจารย์ ดร.จารุวรรณ สกุลคู อาจารย์ ดร.อรรณพ โพธิสุข และ อาจารย์ ดร.จตุพล ยงคร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์ ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถาม

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นางสาวรวมพร ทองรัมย์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย สันติวัฒนกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2649-5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อนิสิต โทรศัพท์ 081-408-5815

ที่ ศธ 0519.12/๒๐๘๑



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๒๐ เมษายน 2556

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ดร.กฤตย์ พัตรपाल

เนื่องด้วย นางสาวรวมพร ทองรัมย์ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก” โดยมี อาจารย์ ดร.จารุวรรณ สกุลคู อาจารย์ ดร.อรรณพ โพธิสุข และ อาจารย์ ดร.จตุพล ยงศรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์ ในกรณีนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นางสาวรวมพร ทองรัมย์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย สันติวัฒนกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2649-5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อนิสิต โทรศัพท์ 081-408-5815

ที่ ศธ 0519.12/๒๐๘๘



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๒๐ เมษายน 2556

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ดร.สันติ สุวณณาการ

เนื่องด้วย นางสาวรวมพร ทองรัมย์ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก” โดยมี อาจารย์ ดร.จารุวรรณ สกุลคู อาจารย์ ดร.อรรณพ โพธิสุข และ อาจารย์ ดร.จตุพล ยงคร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์ ในกรณีนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นางสาวรวมพร ทองรัมย์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย สันติวัฒนกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2649-5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อนิสิต โทรศัพท์ 081-408-5815

ที่ ศธ 0519.12/3 ๐๘ 3



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

/8 กรกฎาคม 2556

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group)

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.สรชัย พิศาลบุตร

เนื่องด้วย นางสาวรวมพร ทองรัมย์ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก” โดยมี อาจารย์ ดร.จรรุวรรณ สกุลคู อาจารย์ ดร.อรณพ โพธิสุข และ อาจารย์ ดร.จิตุพล ยงศรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์ ในการนี้ นิสิตขอเรียนเชิญ รองศาสตราจารย์ ดร.สรชัย พิศาลบุตร เข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group) ในหัวข้อเรื่อง “รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก” ในวันที่ 27 สิงหาคม 2556 เวลา 10.00 - 14.00 น. ณ สถานที่ ห้องเสลา 1 อาคารเฉลิมพระเกียรติ 7 รอบ วิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาเข้าร่วมสนทนากลุ่มตามวัน เวลา และสถานที่ดังกล่าว และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย สันติวัฒนกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2649-5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 081-408-5815

ที่ ศธ 0519.12/ 3 ๐๘-๒



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

18 กรกฎาคม 2556

เรื่อง ขออนุญาตเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group)

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ขจรศักดิ์ ศิริมัย

เนื่องด้วย นางสาวรวมพร ทองรัมย์ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก” โดยมี อาจารย์ ดร.จารุวรรณ สกุลคู อาจารย์ ดร.อรรณพ โพธิสุข และ อาจารย์ ดร.จตุพล ยงศร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์ ในการนี้ นิสิตขอเรียนเชิญ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ขจรศักดิ์ ศิริมัย เข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group) ในหัวข้อเรื่อง “รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก” ในวันที่ 27 สิงหาคม 2556 เวลา 10.00 - 14.00 น. ณ สถานที่ ห้องเสลา 1 อาคารเฉลิมพระเกียรติ 7 รอบ วิทยาลัย เซาธ์อีสท์บางกอก

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาเข้าร่วมสนทนากลุ่มตามวัน เวลา และสถานที่ดังกล่าว และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย สันติวัฒนกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2649-5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 081-408-5815

ที่ ศธ 0519.12/308 5



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

/8กรกฎาคม 2556

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group)

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจนา บุญภักดี

เนื่องด้วย นางสาวรวมพร ทองรัมย์ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก” โดยมี อาจารย์ ดร.จารุวรรณ สกุลคู อาจารย์ ดร.อรรณพ โพธิ์สุข และ อาจารย์ ดร.จุฑา ล ยงศรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์ ในการนี้ นิสิตขอเรียนเชิญ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจนา บุญภักดี เข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group) ในหัวข้อ เรื่อง “รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก” ในวันที่ 27 สิงหาคม 2556 เวลา 10.00 - 14.00 น. ณ สถานที่ ห้องเสลา 1 อาคารเฉลิมพระเกียรติ 7 รอบ วิทยาลัย เซาธ์อีสท์บางกอก

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาเข้าร่วมสนทนากลุ่มตามวัน เวลา และสถานที่ดังกล่าว และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย สันติวัฒนกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2649-5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 081-408-5815

ที่ ศธ 0519.12/3084



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๗ กรกฎาคม 2556

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group)

เรียน ดร.ชิตพัทธ์ ชิตสกุล

เนื่องด้วย นางสาวรวมพร ทองรัมย์ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก” โดยมี อาจารย์ ดร.จรรุวรรณ สกุลคู อาจารย์ ดร.อรรณพ โพธิสุข และ อาจารย์ ดร.จตุพล ยงศรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์ ในการนี้ นิสิตขอเรียนเชิญ ดร.ชิตพัทธ์ ชิตสกุล เข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group) ในหัวข้อเรื่อง “รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก” ในวันที่ 27 สิงหาคม 2556 เวลา 10.00 - 14.00 น. ณ สถานที่ ห้องเสลา 1 อาคารเฉลิมพระเกียรติ 7 รอบ วิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาเข้าร่วมสนทนากลุ่มตามวัน เวลา และสถานที่ดังกล่าว และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย สันติวัฒนกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2649-5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อนิสิต โทรศัพท์ 081-408-5815

ที่ ศธ 0519.12/3๐๘ ๖



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๙ กรกฎาคม 2556

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group)

เรียน ดร.สมศักดิ์ รุ่งเรือง

เนื่องด้วย นางสาวรวมพร ทองรัมย์ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก” โดยมี อาจารย์ ดร.จรรววรรณ สกุลคู อาจารย์ ดร.อรรณพ โพธิสุข และ อาจารย์ ดร.จตุพล ยงศรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์ ในการนี้ นิสิตขอเรียนเชิญ ดร.สมศักดิ์ รุ่งเรือง เข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group) ในหัวข้อเรื่อง “รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก” ในวันที่ 27 สิงหาคม 2556 เวลา 10.00 - 14.00 น. ณ สถานที่ ห้องเสลา 1 อาคารเฉลิมพระเกียรติ 7 รอบ วิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาเข้าร่วมสนทนากลุ่มตามวัน เวลา และสถานที่ดังกล่าว และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย สันติวัฒนกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2649-5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 081-408-5815

ที่ ศธ 0519.12/3089



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๙๘ กรกฎาคม 2556

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group)

เรียน ดร.ทิวา พงศ์ธนไพบุลย์

เนื่องด้วย นางสาวรวมพร ทองรัมย์ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก” โดยมี อาจารย์ ดร.จรรุวรรณ สกุลคู อาจารย์ ดร.อรรณพ โพธิสุข และ อาจารย์ ดร.จตุพล ยงคร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์ ในการนี้ นิสิตขอเรียนเชิญ ดร.ทิวา พงศ์ธนไพบุลย์ เข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group) ในหัวข้อเรื่อง “รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก” ในวันที่ 27 สิงหาคม 2556 เวลา 10.00 - 14.00 น. ณ สถานที่ ห้องเสลา 1 อาคารเฉลิมพระเกียรติ 7 รอบ วิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาเข้าร่วมสนทนากลุ่มตามวัน เวลา และสถานที่ดังกล่าว และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย สันติวัฒนกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2649-5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 081-408-5815

ที่ ศธ 0519.12/3๐๘๘



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

/8 กรกฎาคม 2556

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group)

เรียน ดร.ประสิทธิ์ ทองใส

เนื่องด้วย นางสาวรวมพร ทองรัมย์ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก” โดยมี อาจารย์ ดร.จรรพวรรณ สกฤคกุล อาจารย์ ดร.อรรณพ โพธิ์สุข และ อาจารย์ ดร.จตุพล ยงศรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์ ในการนี้ นิสิตขอเรียนเชิญ ดร.ประสิทธิ์ ทองใส เข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group) ในหัวข้อเรื่อง “รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก” ในวันที่ 27 สิงหาคม 2556 เวลา 10.00 - 14.00 น. ณ สถานที่ ห้องเสลา 1 อาคารเฉลิมพระเกียรติ 7 รอบ วิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาเข้าร่วมสนทนากลุ่มตามวัน เวลา และสถานที่ดังกล่าว และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย สันติวัฒนกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2649-5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อนิสิต โทรศัพท์ 081-408-5815

ที่ ศธ 0519.12/3๐๙๐



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๗๘ กรกฎาคม 2556

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group)

เรียน ดร.เฉลิมวิทย์ ฉิมตระกูล

เนื่องด้วย นางสาวรวมพร ทองรัมย์ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก” โดยมี อาจารย์ ดร.จาวรรณ สกลคุ อาจารย์ ดร.อรรณพ โพธิ์สุข และ อาจารย์ ดร.จตุพล ยงศรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์ ในการนี้ นิสิตขอเรียนเชิญ ดร.เฉลิมวิทย์ ฉิมตระกูล เข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus group) ในหัวข้อเรื่อง “รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก” ในวันที่ 27 สิงหาคม 2556 เวลา 10.00 - 14.00 น. ณ สถานที่ ห้องเสลา 1 อาคารเฉลิมพระเกียรติ 7 รอบ วิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาเข้าร่วมสนทนากลุ่มตามวัน เวลา และสถานที่ดังกล่าว และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย สันติวัฒนกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2649-5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 081-408-5815

ที่ ศธ 0519.12/4๖3๗



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๖ กันยายน 2556

เรื่อง ขออนุญาตสัมภาษณ์เชิงลึก

เรียน ดร.สิทธิชัย ฝรั่งทอง

เนื่องด้วย นางสาวรวมพร ทองรัมย์ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก” โดยมี อาจารย์ ดร.จากรุวรรณ สกุลคู อาจารย์ ดร.อรรณพ โพธิ์สุข และ อาจารย์ ดร.จตุพล ยงคร เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ในการนี้ นิสิตขออนุญาตสัมภาษณ์ท่านเพื่อเป็นข้อมูลในการทำวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ให้ นางสาวรวมพร ทองรัมย์ ได้เข้าสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย สันติวัฒนกุล)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2649-5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 081-408-5815

ที่ ศธ 0519.12/๒๐๘๖



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

30 เมษายน 2556

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน อธิการบดีวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก

เนื่องด้วย นางสาวรวมพร ทองรัมย์ นิสิตระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการบริหารจัดการ เพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก” โดยมี อาจารย์ ดร.จรรุวรรณ สกุลคู อาจารย์ ดร.อรณพ โพธิ์สุข และ อาจารย์ ดร.จตุพล ยงศรี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์ ในกรณีนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยขอใช้สถานที่อาคารเฉลิมพระเกียรติ 6 รอบ และ อาคารเฉลิมพระเกียรติ 7 รอบ เพื่อดำเนินการกรอกแบบสอบถามกับบุคลากรภายในวิทยาลัยเซาธ์อีสท์ บางกอก (ผู้บริหาร บุคลากรสายวิชาการ บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ และ เจ้าหน้าที่ จำนวน 124 คน) และขอใช้สถานที่ห้องเสลา 1 อาคารเฉลิมพระเกียรติ 7 รอบ เพื่อดำเนินการสนทนากลุ่ม ในการหารูปแบบ การบริหารจัดการเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยฯ กับผู้เชี่ยวชาญในการดำเนินการ สนทนากลุ่ม จำนวน 11 คน ในระหว่างเดือนพฤษภาคม - สิงหาคม 2556

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ให้ นางสาวรวมพร ทองรัมย์ ได้เก็บข้อมูล เพื่อการวิจัย และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย สันติวัฒนกุล)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2649-5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 081-408-5815



ประวัติย่อผู้วิจัย

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ สกุล นางสาวรวมพร ทองรัมย์
 วันเดือนปีเกิด 1 เมษายน 2517
 สถานที่อยู่ปัจจุบัน 1415 หมู่ 6 ซอยเพชรวิฑูรย์ กม. 6
 ถนนเทพารักษ์ ตำบลเทพารักษ์
 อำเภอเมือง จังหวัดสมุทรปราการ 10270
 ตำแหน่งปัจจุบัน ผู้อำนวยการ
 วิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก
 สถานที่ทำงานปัจจุบัน วิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก เลขที่ 298
 ถนนสรรพาวุธ แขวงบางนา เขตบางนา
 กรุงเทพฯ 10260
 ประวัติการศึกษา
 พ.ศ. 2535 มัธยมศึกษาตอนปลาย จาก โรงเรียนสายน้ำผึ้ง
 พ.ศ. 2538 วิทยาศาสตร์บัณฑิต (คณิตศาสตร์)
 มหาวิทยาลัยมหิดล
 พ.ศ. 2541 สถิติศาสตรมหาบัณฑิต (สถิติ)
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
 พ.ศ. 2558 การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (การอุดมศึกษา)
 มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ