

การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

Development of Learning Organization of Prince of Songkla University

สมชาย รัตนคช¹, ผ่องศรี วาณิชยศุภวงค์², เอกกรินทร์ สังข์ทอง³, และ ชาวลิต เกิดทิพย์⁴
Somchai Rattanakoch¹, Phongsri Vanitsupavong², Ekkarin Sungtong³, and Chawalit Kerdtip⁴

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ และเสนอแนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ โดยใช้ระเบียบการวิจัยแบบผสมผสาน แบ่งการวิจัยออกเป็น 2 ระยะ ระยะที่ 1 มี 2 ขั้นตอน 1) สังเคราะห์เอกสารและสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน 2) วิเคราะห์องค์ประกอบโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ระยะที่ 2 มี 2 ขั้นตอน 1) ยกร่างแนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ให้สอดคล้องกับองค์ประกอบที่ได้ใน ระยะที่ 1 2) ตรวจสอบและยืนยันแนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ โดยการสนทนากลุ่มผู้บริหารมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์และผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน ประชากรเป็นบุคลากรสายวิชาการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มีจำนวนทั้งหมด 2,214 คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ จำนวน 822 คน

ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มี 8 องค์ประกอบ ได้แก่ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ยั่งยืน การเปิดพื้นที่การเรียนรู้ในการปรับปรุงงานอย่างสร้างสรรค์ การเพิ่มขีดความสามารถให้เชี่ยวชาญและรอบรู้ การพัฒนาทักษะกระบวนการคิด ภาวะผู้นำและการให้อำนาจ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การสร้างแบบแผนความคิดตามความเป็นจริง และการขับเคลื่อนภารกิจสู่วิสัยทัศน์ร่วม 2) แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ การพัฒนาการเรียนรู้ที่ยั่งยืน การปรับเปลี่ยนองค์การสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ การให้อำนาจและอิสระในการสร้างความสามารถ การจัดการความรู้ และการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ

Abstract

The purposes of this research were to 1) identify the factors of Learning Organization of Prince of Songkla University (PSU) 2) propose the guidelines on Learning Organization Development of PSU. The mixed methodology consisted of 2 stages. Stage one consisted of 2 steps: 1) applying content analysis and taking interview with 5 experts and 2) analyzing the factors by using exploratory factor analysis. Stage two consisted of 2 steps: 1) drafting the guidelines on Learning Organization Development of PSU and 2) confirming the guidelines by using focus group with 7 administrators. The population was 2,214 persons. The sample size was 822 persons.

The research findings were as follows: 1) the factors of learning organization of PSU with 8 factors consisted of: sustainable learning, opening areas of learning to improve creatively, enhancing to be expert and knowledgeable, developing thinking process, leadership and empowerment, using Information technology, creating mental model, and driving missions toward a shared vision. 2) The guidelines on learning

ข้อมูลบทความ

ส่งบทความ 16 กรกฎาคม 2558
ตอบรับ 17 สิงหาคม 2558
เผยแพร่ออนไลน์ 9 มกราคม 2559

คำสำคัญ

องค์การแห่งการเรียนรู้
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
Learning organization
Prince of Songkla University

¹ นักศึกษา ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต (การบริหารการศึกษา) คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี อีเมล: somchai.r@psu.ac.th Student, Doctor of Education (Educational Administration), Faculty of Education, Prince of Songkla University, Pattani Campus, E-mail: somchai.r@psu.ac.th

² รองศาสตราจารย์ ดร. ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี Associate Professor, Ph.D., Department of Educational Administration, Faculty of Education, Prince of Songkla University, Pattani Campus

³ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี Assistant Professor, Ph.D., Department of Educational Administration, Faculty of Education, Prince of Songkla University, Pattani Campus

⁴ อาจารย์ ดร. ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี Lecturer, Ph.D., Department of Educational Administration, Faculty of Education, Prince of Songkla University, Pattani Campus

organization development of PSU with 5 issues consisted of: the development of a sustainable learning, changing to learning organization, empowerment to create capacity, knowledge management, and Information technology.

บทนำ

การพัฒนาประเทศให้สามารถดำรงอยู่อย่างมั่นคงในกระแสโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และมีแนวโน้มทวีความรุนแรงยิ่งขึ้น จำเป็นต้องสร้างความแข็งแกร่งของระบบและโครงสร้างต่างๆ ภายในประเทศให้สามารถพึ่งตนเองได้มากขึ้น และสร้างภูมิคุ้มกันที่ดีของประเทศตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยให้ความสำคัญต่อการนำทุนของประเทศที่มีศักยภาพและความได้เปรียบด้านอัตลักษณ์และคุณค่าของชาติ ทั้งทุนสังคม ทุนเศรษฐกิจ และทุนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมมาใช้ประโยชน์อย่างบูรณาการและเกื้อกูลกัน แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554) และฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) แนวคิดหลักบนพื้นฐานการเสริมสร้างทุนของประเทศ ทั้งทุนทางสังคม ทุนเศรษฐกิจ และทุนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้เข้มแข็งอย่างต่อเนื่อง โดยยึด “คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา” และอัญเชิญ “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” เป็นแนวทางปฏิบัติควบคู่ไปกับการพัฒนาแบบบูรณาการเป็นองค์รวม เพื่อมุ่งสู่ “สังคมอยู่เย็นเป็นสุขร่วมกัน” (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2549) ยุทธศาสตร์การพัฒนาคคนและสังคมไทยจึงให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับการพัฒนาคุณภาพคนในทุกมิติอย่างสมดุล ทั้งร่างกาย จิตใจ ความรู้ และทักษะความสามารถ เพียบพร้อมทั้งด้านคุณธรรมและความรู้ ซึ่งนำไปสู่การคิดอย่างวิเคราะห์ “มีเหตุผล” รอบคอบและระมัดระวังด้วยจิตสำนึกในศีลธรรมและคุณธรรม ทำให้รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง พร้อมเผชิญกับเหตุการณ์ ปัญหาที่จะเกิดขึ้นสามารถพึ่งตนเองกับการแข่งขันในเวทีโลกท่ามกลางความเปลี่ยนแปลง

การเรียนรู้ นับเป็นสิ่งสำคัญจำเป็นในการพัฒนาคน เพื่อให้เป็นบุคคลที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ ซึ่งการเรียนรู้ได้วิวัฒนาการมาเป็นลำดับโดยการเรียนรู้ของมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 ต่างกับในศตวรรษที่ 20 เพราะโลกพัฒนาจากเดิมไปมากจำเป็นต้องพัฒนาแนวคิดใหม่ๆ ที่สามารถค้นหาและปรับจุดอ่อนให้กลับมาเป็นจุดแข็ง โดยมุ่งไปสู่ผลลัพธ์ขั้นปลายที่พึงปรารถนา (Ultimate Outcome) และ

กระบวนการพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผล จะต้องดำเนินการด้วยความร่วมแรงร่วมใจและเป็นไปด้วยความรวดเร็วมากยิ่งขึ้นกว่าการแข่งขัน (Competitiveness) และความเปลี่ยนแปลง (Changes) ที่มีอยู่ในโลกยุคโลกาภิวัตน์ แนวคิดใหม่ๆ ที่ควรนำมาปรับแก้ระบบการบริหารองค์การแบบเก่าที่เน้นการรวมศูนย์อำนาจที่ผู้บริหาร ควรเปลี่ยนมาให้ทุกคนในองค์การช่วยกันคิดและช่วยกันทำ องค์การจึงจะอยู่รอดและเจริญก้าวหน้าต่อไปได้ ฤกษ์แจ่มสู่ความสำเร็จในเป้าหมายของวิสัยทัศน์องค์การดังกล่าว คือ การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) (อดิศร ไชยคุปต์, 2549) พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 3 มาตรา 11 ว่า “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการเพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ” เป็นไปตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 6 ระบุว่า การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิตสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข

จากการศึกษาแนวคิดพื้นฐานในการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Senge (1990b) เสนอว่า องค์การที่จะพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ได้นั้น จะต้องพัฒนาองค์ประกอบ 5 ประการต่อไปนี้ คือ 1) การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) คือ มีความสามารถในการมองแบบองค์รวม (Holism) โดยจะต้องรู้ว่าส่วนต่างๆ ภายในองค์การมีความสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ ผลของการเปลี่ยนแปลงในส่วนหนึ่งๆ จะส่งผลให้ส่วนอื่นๆ เปลี่ยนแปลงไปด้วย 2) การเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery) ผู้บริหารหรือสมาชิกในองค์การจะต้องพัฒนาความรู้จัก และความชำนาญเฉพาะตัวขึ้น เพื่อให้เป็นผู้รู้จริงในเรื่องหนึ่งๆ รู้ถึงผลลัพธ์ หรือผลกระทบที่จะเกิดกับองค์การทำให้สามารถป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ล่วงหน้า 3) การมีแบบแผนความคิด (Mental Models) ผู้บริหารและสมาชิกขององค์การต้องมีความเชื่อหรือทัศนคติที่ถูกต้อง ความเชื่อหรือทัศนคติบางอย่างเป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ บางเรื่องอาจขัดขวางพัฒนาการขององค์การด้วย 4) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) เป็นการ

ทำให้สมาชิกทุกคนขององค์การสามารถมองเห็นภาพขององค์การที่ต้องการร่วมกัน และ 5) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) การสร้างบรรยากาศและส่งเสริมการทำงานเป็นทีมให้สมาชิกในทีมแต่ละคนเกิดการเรียนรู้และเติบโตไปพร้อมๆ กัน ส่วน Marquardt (1996) ได้รวบรวมองค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamic) การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation) การเอื้ออำนาจบุคลากร (People Empowerment) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) และการนำเทคโนโลยีไปใช้ (Technology Application) วิจารณ์ พานิช (2550) ได้เสนอทศปฏิบัติสู่ความเป็นองค์การการเรียนรู้ 10 ประการ ได้แก่ 1) สร้างวัฒนธรรมใหม่ จะต้องเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ (Corporate Culture) ของหน่วยราชการ จากวัฒนธรรมอำนาจเป็นวัฒนธรรมความรู้ จากการบริหารงานแบบควบคุม-สั่งการ (Command and Control) เป็นบริหารงานแบบเอื้ออำนาจ (Empower) 2) สร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) 3) สร้างและใช้ความรู้ในการทำงาน 4) เรียนลัด การพัฒนางานต้องไม่เริ่มต้นจากศูนย์ ไม่มุ่งคิดค้นหาวิธีการทำงานที่แยบยลด้วยตนเอง ต้องยึดแนวความคิดตามธรรมชาติว่าจะต้องมีคนอื่นทดลองทำมาแล้วเราต้องเสาะหาให้พบและขอเรียนรู้จากเขา 5) สร้างการเปลี่ยนแปลงด้วยยุทธศาสตร์เชิงบวก 6) จัดพื้นที่หรือเวที สำหรับแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทั้งอย่างไม่เป็นทางการและอย่างเป็นทางการ 7) พัฒนาคมน เน้นการพัฒนาคนผ่านการทำงาน 8) ระบบให้คุณให้รางวัล 9) หาเพื่อนร่วมทาง และ 10) จัดทำขุมความรู้ (Knowledge Assets) เป็นการรวบรวมความรู้ที่ถอดมาจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นความรู้ที่เน้น ความรู้จากการปฏิบัติ และความรู้เพื่อการปฏิบัติ ก็จะทำให้ความรู้ของบุคคลกลายเป็นความรู้ขององค์การ สามารถนำมาใช้ได้ง่าย

มหาวิทยาลัยในฐานะสถาบันอุดมศึกษาที่ได้รับการคาดหวังว่าเป็นแหล่งรวมของผู้ที่มีความรู้ระดับสูงที่หลากหลาย เป็นผู้นำแห่งความคิด เป็นองค์การที่ผลิตและสร้างสรรค์ (ปรัชญา ชูมนาเสียว, 2553) จะต้องเตรียมความพร้อมและปรับตัวให้สอดคล้องกับบริบท ผู้บริหารมหาวิทยาลัย ได้พิจารณานำแนวคิดเรื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้มาใช้ในการบริหาร โดยการสร้างองค์การให้ก้าวไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ตามภารกิจ โดยมีเป้าประสงค์ คือ เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะ และปรับวัฒนธรรมองค์การสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีการสร้างสมและจัดการองค์ความรู้ เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างมั่นคงยั่งยืน มหาวิทยาลัยต้องแสดงให้เห็นว่ามีกระบวนการ

เรียนรู้แทรกในทุกภารกิจ แต่กระบวนการมีการเรียนรู้ในการทำงานที่ดีขึ้น ทำให้เห็นการพัฒนาที่ต่อเนื่อง มีการเรียนรู้ร่วมกัน การทำงานเป็นทีม มีความคิดเชิงระบบ มีความเป็นพลวัต และสิ่งสำคัญที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ คือ สมาชิกในองค์การมีความตื่นตัว มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ สิ่งแปลกใหม่ มีแรงบันดาลใจที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ให้ความสำคัญกับการผลิตบัณฑิตให้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถทางวิชาการและเป็นคนดี เป็นมหาวิทยาลัยที่เอื้ออาทรต่อการพัฒนาชุมชน มีวิทยาเขตที่มีความเข้มแข็ง เป็นองค์การที่ใช้หลักธรรมาภิบาลควบคู่กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และพัฒนาศักยภาพของบุคลากร โดยมีเป้าประสงค์หลักในยุทธศาสตร์ที่ 5 คือ การเป็นองค์การคุณภาพ ตามหลักธรรมาภิบาล และองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อการดำเนินยุทธศาสตร์การบริหารจัดการเชิงรุกที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ และสอดคล้องกับการบริหารมหาวิทยาลัยหลายวิทยาเขต ภายใต้กรอบปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลและเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะและปรับวัฒนธรรมองค์การสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีการสร้างสมและจัดการองค์ความรู้ เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างมั่นคงยั่งยืน โดยกำหนดเป้าหมายของการจัดการความรู้ขององค์การ สร้างบรรยากาศขององค์การให้เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ บริหารจัดการความรู้ภายในองค์กร ทำแผนการพัฒนากระบวนการบริหารความรู้ในองค์กร และสร้างเครือข่ายความรู้กับองค์กรอื่นๆ นอกจากนี้มหาวิทยาลัยได้กำหนดตัวบ่งชี้การพัฒนาสู่องค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อติดตามและประเมินผลตามเกณฑ์ที่สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษากำหนด ได้แก่ 1) มีการกำหนดประเด็นความรู้และเป้าหมายของการจัดการความรู้ที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานอย่างน้อยครอบคลุม 2 พันธกิจ 2) กำหนดบุคลากรกลุ่มเป้าหมายที่จะพัฒนาความรู้และทักษะตามประเด็นความรู้ที่กำหนดในข้อ 1 3) มีการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากความรู้ทักษะของผู้มีประสบการณ์ตรง (Tacit Knowledge) เพื่อค้นหาแนวปฏิบัติที่ดีตามประเด็นความรู้ที่กำหนดในข้อ 1 และเผยแพร่ไปสู่บุคลากรกลุ่มเป้าหมายที่กำหนด 4) มีการรวบรวมความรู้ตามประเด็นความรู้ที่กำหนดในข้อ 1 ทั้งที่มีอยู่ในตัวบุคคลและแหล่งเรียนรู้อื่นๆ ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีมาพัฒนาและจัดเก็บอย่างเป็นระบบ โดยเผยแพร่ออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร (Explicit Knowledge) และ 5) มีการนำความรู้ที่ได้จากการจัดการความรู้ในปฐกศึกษาปัจจุบันหรือปฐกศึกษาที่ผ่านมาที่เป็นลายลักษณ์

อักษร และจากความรู้ทักษะของผู้มีประสบการณ์ตรง ที่เป็นแนวปฏิบัติที่นำมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานจริง

จากการประเมินคุณภาพการศึกษาที่ผ่านมา มหาวิทยาลัย พบว่า ยังไม่มีการประเมินระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และไม่มีการติดตามผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินการ คณะกรรมการตรวจประเมินคุณภาพการศึกษา มหาวิทยาลัย สงขลานครินทร์ได้เสนอแนะให้มีการวัดและประเมินการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัย และเสนอแนะให้ออกแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ให้มีความเหมาะสมตามลักษณะของมหาวิทยาลัยเอง ดังนั้น จึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องศึกษาองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามบริบทของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ เพื่อนำไปวางแผนพัฒนาต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
2. เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

วิธีดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methodology) แบ่งการวิจัยออกเป็น 2 ระยะ ระยะที่ 1 ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ และระยะที่ 2 ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ รายละเอียดดังนี้

1. การวิเคราะห์องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน ดังนี้

1.1 สังเคราะห์เอกสาร งานวิจัยตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Senge (1990b); Pedler, Burguynne, และ Boydell (1991); Marquardt (2002); Marquardt และ Reynolds (1994); วิจารย์ พานิช (2550); ลือชัย จันทร์เป็ (2546); วิโรจน์ สารัตนะ (2545); สมคิด สร้อยน้ำ (2547); สุรพงศ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์ (2547); ปาริชาติ คุณปลื้ม (2548); มาลี ธรรมศิริ (2549); ชูเกียรติ บุญเกษม (2550); คັນสนีย์ จะสุวรรณ (2550); มาลี สีบกระแสด (2552); ปรัชญา ชุ่มนาเสียว (2553) และสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ประเด็นที่ได้จากการศึกษาวิเคราะห์และสังเคราะห์เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิได้ประเด็นที่สำคัญ 11 ด้าน ได้แก่ 1) การ

เป็นบุคคลที่รอบรู้ 2) การมีแบบแผนความคิด 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วม 4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม 5) การคิดอย่างเป็นระบบ 6) ด้านภาวะผู้นำ 7) ด้านองค์การ 8) ด้านการจัดการความรู้ 9) ด้านการเรียนรู้ 10) ด้านการบริหาร และ 11) ด้านเทคโนโลยี

1.2 วิเคราะห์องค์ประกอบโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) ดำเนินการ ดังนี้

1.2.1 ผู้วิจัยร่างแบบสอบถาม โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน ตอนที่ 1 ใช้สอบถามข้อมูลทั่วไป เป็นแบบเลือกตอบ ใช้สอบถามเพศ อายุ ระดับวุฒิการศึกษา วิทยาเขตที่สังกัด และประสบการณ์การทำงาน ตอนที่ 2 เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ใช้สอบถามระดับความเหมาะสมตัวแปรต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำนวน 70 ตัวแปร

1.2.2 ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ โดยนำแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาและความตรงเชิงโครงสร้าง โดยใช้วิธีการหาค่า IOC ประมวลผลค่า IOC คงไว้เฉพาะข้อคำถามที่มีค่า IOC ไม่ต่ำกว่า 0.5 ได้ผลการประมวลผลค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.6-1.00 ได้ข้อคำถามจำนวน 70 ข้อ นำแบบสอบถามที่มีความตรงเชิงโครงสร้างและความตรงเชิงเนื้อหาให้บุคลากรสายวิชาการที่ไม่ใช่ประชากรที่จะศึกษาตอบแบบสอบถาม จำนวน 45 คน แล้วนำผลการตอบแบบสอบถามมาหาค่าความเชื่อมั่น โดยใช้วิธีสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นที่ระดับ 0.9873

1.2.3 ประชากรเป็นบุคลากรสายวิชาการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มีจำนวนทั้งหมด 2,214 คน ผู้วิจัยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้แนวคิดของ Hair, Anderson, Tatham, และ Black (1998) จำนวนกลุ่มตัวอย่างในการวิเคราะห์องค์ประกอบ 5-20 เท่าของตัวแปร ในการวิจัยครั้งนี้มีตัวแปรจำนวน 70 ตัวแปร ผู้วิจัยเลือกใช้เกณฑ์ขั้นสูงสุดตามแนวคิดของ Hair et al. (2010) โดยใช้ 20 เท่าของตัวแปร ดังนั้น กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 1,400 คน และทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างโดยการสุ่มแบบชั้นภูมิอย่างเป็นสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling)

1.2.4 การเก็บข้อมูล ดำเนินการโดยทำหนังสือออกจากภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี ไปยัง 5 วิทยาเขต ได้แบบสอบถามคืน จำนวน 822 ชุด ซึ่งยังอยู่ในเกณฑ์การกำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างแนวคิดของ Hair และคณะ

1.2.5 การวิเคราะห์ข้อมูล นำแบบสอบถามที่

ได้รับคืนมาบันทึกข้อมูลและประมวลผลด้วยโปรแกรมประยุกต์
สำหรับการวิเคราะห์สถิติทางสังคมศาสตร์

2. การเสนอแนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้
ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน ดังนี้

2.1 ผู้วิจัยยกร่างแนวทางการพัฒนาองค์การ
แห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ผู้วิจัยนำ
องค์ประกอบและตัวแปรที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบ
เชิงสำรวจ ซึ่งบ่งบอกถึงแนวทางการพัฒนาองค์การแห่ง
การเรียนรู้มาสังเคราะห์ตามแนวคิดและทฤษฎีการเป็นองค์การแห่ง
การเรียนรู้ และสอดคล้องกับบริบทของมหาวิทยาลัยสงขลา-
นครินทร์ ผลการยกร่างแนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้
ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

2.2 ตรวจสอบและยืนยันแนวทางการพัฒนา
องค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ผู้ร่วม
สนทนากลุ่มเป็นอาจารย์มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ที่มีตำแหน่ง

บริหาร 5 คน และผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ
องค์การแห่งการเรียนรู้ 2 คน

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยสรุปตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของ
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มี 8 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ยั่งยืน 2) การเปิดพื้นที่การเรียนรู้ในการปรับปรุง
งานอย่างสร้างสรรค์ 3) การเพิ่มขีดความสามารถให้เชี่ยวชาญ
และรอบรู้ 4) การพัฒนาทักษะกระบวนการคิด 5) ภาวะผู้นำ
และการให้อำนาจ 6) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ 7) การสร้าง
แบบแผนความคิดตามความเป็นจริง 8) การขับเคลื่อนภารกิจสู่
วิสัยทัศน์ร่วมองค์ประกอบแต่ละตัวมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบของ
ตัวแปร ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของแต่ละตัวแปร

องค์ประกอบ	ตัวแปรที่	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
1. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ยั่งยืน	61. มหาวิทยาลัยสนับสนุนให้มีการประชุม สนทนาแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ในระดับหน่วยงานย่อย	.732
	58. มหาวิทยาลัยสนับสนุนหน่วยงานและโครงการที่สร้างสรรค์ความรู้ ด้วยการเปิดโอกาสในการเรียนรู้ให้กับทุกคน	.699
	57. มหาวิทยาลัยสนับสนุนให้บุคลากรมีการถ่ายโอนแลกเปลี่ยนความรู้ เพื่อให้ได้แนวปฏิบัติที่ดีในการปฏิบัติงาน	.686
	62. มหาวิทยาลัยจัดให้มีการประชุม สัมมนาบุคลากร เพื่อแลกเปลี่ยน ความรู้และประสบการณ์อย่างสม่ำเสมอ	.670
	55. มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้บุคลากรแสวงหาความรู้ จากแหล่งเรียนรู้ภายในและภายนอกเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนา	.664
	56. มหาวิทยาลัยส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้นำความรู้ และนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน	.663
	54. มหาวิทยาลัยสนับสนุนงบประมาณและทรัพยากร เพื่อพัฒนาระบบจัดเก็บข้อมูลอย่างเพียงพอ	.598
	63. บุคลากรนำความรู้และประสบการณ์มาพัฒนาการปฏิบัติงาน อย่างต่อเนื่อง	.572
	24. มีการจัดกิจกรรมเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	.545

ตารางที่ 1 คำนวณน้ำหนักองค์ประกอบของแต่ละตัวแปร (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวแปรที่	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
2. การเปิดพื้นที่การเรียนรู้ ในการปรับปรุงงาน อย่างสร้างสรรค์	22. ผู้บริหารและบุคลากรมีการยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างกัน อย่างมีเหตุผล	.722
	21. ผู้บริหารและบุคลากรมีการกำหนดเป้าหมายการเรียนรู้ร่วมกัน	.709
	28. มหาวิทยาลัยมีกระบวนการให้ข้อมูลป้อนกลับ เพื่อนำมาปรับปรุงการทำงาน	.646
	27. บุคลากรมีแนวทางในการแก้ปัญหาได้ตรงประเด็น	.638
	20. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์ และมีมุมมองที่หลากหลาย	.600
	26. บุคลากรเปิดใจกว้างยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน	.590
	29. บุคลากรมีการนำผลการประเมินมาปรับปรุงการทำงาน	.575
3. การเพิ่มขีดความสามารถ ให้เชี่ยวชาญและรอบรู้	8. มหาวิทยาลัยมีการฝึกทักษะให้กับบุคลากรในการใฝ่เรียนใฝ่รู้ โดยมีโปรแกรมการฝึกอบรมที่ชัดเจน	.699
	7. มหาวิทยาลัยมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความยุติธรรม	.651
	5. มหาวิทยาลัยส่งเสริมการเรียนรู้โดยมีระบบพี่เลี้ยงคอยให้คำแนะนำ	.646
	9. มหาวิทยาลัยสนับสนุนให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงาน	.619
	6. มหาวิทยาลัยเสริมสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดการใฝ่เรียนใฝ่รู้	.605
	11. มหาวิทยาลัยมีการใช้กระบวนการกลุ่มเพื่อนำแนวคิดของกลุ่มมาปฏิบัติ	.604
4. การพัฒนาทักษะกระบวนการคิด	33. บุคลากรมีกระบวนการปฏิบัติงานที่เป็นลำดับขั้นตอน	.665
	32. บุคลากรมีความสามารถในการวิเคราะห์การจัดลำดับ ความสำคัญของงาน	.658
	31. บุคลากรได้มีการวิเคราะห์สถานการณ์เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์	.624
	30. บุคลากรมีการศึกษาถึงระบบย่อยที่สามารถทำงาน แต่ละขั้นประสบความสำเร็จ	.540
	46. บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อการปรับปรุงและพัฒนา	.521
5. ภาวะผู้นำและการให้อำนาจ	49. ผู้บริหารแบ่งงานและมอบหมายงานให้บุคลากรรับผิดชอบ อย่างเหมาะสมชัดเจน	.709
	51. ผู้บริหารและบุคลากรมีการปฏิสัมพันธ์และติดต่อประสานกันได้ อย่างสะดวก เป็นกันเอง	.673
	50. มหาวิทยาลัยมีการกระจายอำนาจให้บุคลากรตัดสินใจ ในการปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบ	.666

ตารางที่ 1 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของแต่ละตัวแปร (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวแปรที่	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
5. ภาวะผู้นำและการให้อำนาจ (ต่อ)	36. ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการอุทิศตนปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ของมหาวิทยาลัย	.615
	37. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผน กำหนดเป้าหมายในการพัฒนามหาวิทยาลัย	.585
6. การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	69. มหาวิทยาลัยมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อประโยชน์ในการบริหาร	.761
	70. มหาวิทยาลัยมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อประโยชน์ในการเรียนการสอน	.694
	68. มหาวิทยาลัยสนับสนุนให้บุคลากรได้เรียนรู้ ฝึกอบรม และฝึกทักษะการใช้เทคโนโลยี	.672
	67. มหาวิทยาลัยมีระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานสารสนเทศและเครือข่ายเพื่อช่วยในการเรียนรู้และทำงาน	.595
	65. มหาวิทยาลัยมีการออกแบบระบบสารสนเทศตามความต้องการในการเรียนรู้ขององค์กร	.582
	66. มีการใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคลเพื่อการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน	.557
7. การสร้างแบบแผนความคิดตามความเป็นจริง	1. บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างชัดเจน	.810
	2. บุคลากรมีความสามารถในการระบุนิยามอย่างเป็นระบบและมีเหตุผล	.747
	3. บุคลากรมีการใช้ข้อมูล ข้อเท็จจริง และเหตุผลทุกครั้งในการวิเคราะห์และตัดสินใจ	.705
	4. บุคลากรเรียนรู้จากข้อผิดพลาดในการทำงานนำมาเป็นบทเรียนเพื่อปรับปรุงแก้ไข	.682
8. การขับเคลื่อนภารกิจสู่วิสัยทัศน์ร่วม	19. มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้บุคลากรได้วางแผนงานของตนเองให้สอดคล้องกับพันธกิจและเป้าหมายของมหาวิทยาลัย	.742
	18. ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด	.706
	17. วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง	.576

2. แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มี 5 ด้าน ดังนี้

2.1 การพัฒนาการเรียนรู้ที่ยั่งยืน

2.1.1 มหาวิทยาลัยกำหนดให้มีการประชุมสัมมนาเพื่อถ่ายโอน แลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรได้นำความรู้และนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน และได้แนวปฏิบัติที่ดีในการปฏิบัติงาน

2.1.2 มหาวิทยาลัยจัดแผนในการพัฒนาฝึกทักษะให้กับบุคลากรโดยมีโปรแกรมการฝึกอบรมที่ชัดเจน

2.1.3 มหาวิทยาลัยจัดให้มีผู้ทำหน้าที่อำนวยความสะดวกหรือพี่เลี้ยงให้คำแนะนำ

2.1.4 มหาวิทยาลัยให้ความรู้ สร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของบุคลากร สามารถวิเคราะห์สถานการณ์การเปลี่ยนแปลง สามารถค้นหา ปัญหาอย่างเป็นระบบ ใช้ข้อมูล

ข้อเท็จจริงและเหตุผล ในการวิเคราะห์และตัดสินใจ ใช้ข้อผิดพลาดในการทำงาน มาปรับปรุงแก้ไข และสร้างสรรค์งาน

2.1.5 มหาวิทยาลัยกำหนดให้บุคลากรศึกษาระบบงาน จัดลำดับความสำคัญของงาน เพื่อสามารถทำงานให้ประสบความสำเร็จทุกขั้นตอน

2.2 การปรับเปลี่ยนองค์การสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

2.2.1 มหาวิทยาลัยเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผน กำหนดเป้าหมาย เสนอความคิดเห็น ในการพัฒนามหาวิทยาลัย และวางแผนงานของตนเองให้สอดคล้องกับพันธกิจ เป้าหมายของมหาวิทยาลัย

2.2.2 มหาวิทยาลัยกำหนดช่องทางให้ผู้บริหาร และบุคลากรมีการติดต่อสื่อสาร สร้างความเข้าใจในวิสัยทัศน์ และกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด

2.2.3 มหาวิทยาลัยสร้างบรรยากาศให้เกิดการเรียนรู้

2.2.4 มหาวิทยาลัยสร้างระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความยุติธรรม โปร่งใส และนำผลการประเมินการปฏิบัติงานมาใช้ในการปรับปรุงการทำงานโดยกระบวนการให้ข้อมูลป้อนกลับ

2.2.5 มหาวิทยาลัยต้องให้ความสำคัญกับบุคลากรโดยส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงาน

2.3 การให้อำนาจและอิสระในการสร้างความสามารถ

2.3.1 มหาวิทยาลัยให้อำนาจบุคลากรในการเรียนรู้ ตัดสินใจในการปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบ

2.3.2 มหาวิทยาลัยจัดพื้นที่ให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และมีมุมมองที่หลากหลาย ยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างอย่างมีเหตุผล

2.3.3 มหาวิทยาลัยส่งเสริมผู้นำที่เป็นแบบอย่างที่ดีในการอุทิศตนปฏิบัติงาน เพื่อประโยชน์ของมหาวิทยาลัย

2.4 การจัดการความรู้

2.4.1 มหาวิทยาลัยกำหนดกระบวนการปฏิบัติงานของบุคลากรในการแสวงหาความรู้ มีวิธีการในการเก็บรักษา สืบค้นเพื่อนำมาใช้ในการเผยแพร่ภายใน แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ได้แนวปฏิบัติที่ดีในการปฏิบัติงาน

2.4.2 มหาวิทยาลัยกำหนดให้บุคลากรแสวงหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอก เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนางาน

2.4.3 มหาวิทยาลัยเปิดโอกาสให้สร้างทีมงาน และใช้กระบวนการกลุ่ม เพื่อนำแนวคิดของกลุ่มมาปฏิบัติ

2.4.4 มหาวิทยาลัยจัดสรรงบประมาณและทรัพยากร เพื่อพัฒนาระบบจัดเก็บข้อมูลอย่างเพียงพอ

2.5 การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ

2.5.1 มหาวิทยาลัยกำหนดนโยบายให้มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหาร การเรียนการสอน และการสื่อสารระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคล เพื่อการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน

2.5.2 มหาวิทยาลัยจัดให้มีระบบสารสนเทศ เพื่อช่วยในการเรียนรู้และทำงาน และออกแบบระบบสารสนเทศให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน

2.5.3 มหาวิทยาลัยเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เรียนรู้ ฝึกอบรม และฝึกทักษะการใช้เทคโนโลยี

อภิปรายผล

ผู้วิจัยนำเสนอการอภิปรายผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ผลการวิจัยองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ สามารถอภิปรายผลแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

1. องค์ประกอบที่ 1 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ยั่งยืน ประกอบด้วย 9 ตัวบ่งชี้ พบว่า ตัวบ่งชี้ที่มีน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด (0.732) คือ มหาวิทยาลัยสนับสนุนให้มีการประชุม สนทนา แลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ในระดับหน่วยงานย่อย รองลงมาคือน้ำหนักองค์ประกอบเท่ากับ (0.699) คือ มหาวิทยาลัยสนับสนุนหน่วยงานและโครงการที่สร้างสรรค์ความรู้ด้วยการเปิดโอกาสในการเรียนรู้ให้กับทุกคน ผลวิจัยเป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจาก มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ได้ดำเนินยุทธศาสตร์การบริหารจัดการมหาวิทยาลัยรูปแบบหลายวิทยาเขต ภายใต้กรอบปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล และเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะและปรับวัฒนธรรมองค์การสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีการสร้างสม และจัดการองค์ความรู้ เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างมั่นคงยั่งยืน (สำนักงานประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 2555) ซึ่งจำเป็นต้องมีการสื่อสารระหว่างวิทยาเขต คณะ หน่วยงาน เพื่อการแบ่งปันแลกเปลี่ยน สร้างความเข้าใจร่วม และมหาวิทยาลัย

ได้กำหนดให้มีกิจกรรมที่ส่งเสริมการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เช่น กิจกรรมเวทีคุณภาพ กลุ่มชุมชนนักปฏิบัติ ชุมชนออนไลน์ เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และชุมชนเสมือนบนอินเทอร์เน็ต <http://share.psu.ac.th> และมีเวทีนำเสนอโครงการพัฒนางาน ต่อเนื่องทุกปี มีการนำความรู้ที่ได้จากการจัดการความรู้มาปรับใช้ในการปฏิบัติงานจริง ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการแลกเปลี่ยนความรู้จะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับ Marquardt (1996) ได้แนะนำเสนอกลยุทธ์ในการบริหารจัดการความรู้ โดยจัดการประชุมสัมมนาภายในองค์การเพื่อนำความรู้มาแบ่งปันภายในองค์การ ทหารีวิธีการต่างๆ เพื่อให้มีการแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน เช่น การจัดประชุม แลกเปลี่ยนประสบการณ์ ความสำเร็จ หรือแนวคิดที่ดีของทุกคนในองค์การ และมีการทบทวนผลการทำงานร่วมกันของทุกงานทุกแผนกในองค์การ การถ่ายโอนและการใช้ประโยชน์จากความรู้เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้ ความรู้ควรกระจายและถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็วและเหมาะสมที่องค์การ ความรู้อาจถ่ายโอนไปโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ การที่จะเกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ได้ จะต้องมีการสนทนา (Dialogue) และสอดคล้องกับ Senge (1990a) ที่ว่าการสนทนาเป็นวิธีช่วยให้สมาชิกเป็นตัวแทนเป็นผู้มีส่วนร่วมในความคิดเห็น เป็นการสนทนาเชิงสร้างสรรค์และลดการโต้แย้ง การสนทนาจะช่วยพัฒนาให้กระบวนการคิดละเอียดอ่อนยิ่งขึ้น และ Gravin (1993) ได้กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่มีทักษะที่จะสร้างสรรค์ แสวงหา และถ่ายโอนความรู้ไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่จะสะท้อนต่อความรู้ใหม่ที่องค์การมี โดยการสร้างกรอบของการเรียนรู้อย่างชัดเจนและกระตุ้นให้เกิดทักษะที่สำคัญ เช่นเดียวกับ Marquardt และ Reynold (1994) ที่กล่าวว่าผู้ปฏิบัติทุกคนจะมีบทบาทในการเสริมสร้างความรู้ เรียนรู้จากส่วนอื่น ฝายอื่น จากเครือข่ายสัมพันธ์ มีการสร้างความรู้ใหม่ที่นอกจากภายนอกแล้วยังเรียนรู้ภายในของแต่ละบุคคลในองค์การ นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับ คันสนีย์ จะสุวรรณ (2550) และ ปารีชาติ คุณปลื้ม (2548) ได้ศึกษาการพัฒนาแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัย พบว่า องค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย บุคลากรมีความพร้อมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่นทั้งภายในหน่วยงานและภายนอก เช่นเดียวกับ ภูษิต รุ่งแก้ว (2555) ศึกษาการพัฒนาแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ กระทรวงวัฒนธรรม พบว่า รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่มของทีมงาน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่มของทีมงานนำความรู้ใหม่มา

พัฒนาทีมงานอย่างสม่ำเสมอ และสอดคล้องกับ จิตติมาภรณ์ สีหะวงษ์ (2554) ศึกษาพบว่า ปัจจัยส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ บุคลากรทุกคนในองค์การมีโอกาสในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันกับเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกองค์การ ทีมหรือกลุ่มต้องมีระบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

2. องค์ประกอบที่ 2 การเปิดพื้นที่การเรียนรู้ในการปรับปรุงงานอย่างสร้างสรรค์ ประกอบด้วย 7 ตัวบ่งชี้ พบว่า ตัวบ่งชี้ที่มีน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด คือ ผู้บริหารและบุคลากรมีการยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างกันอย่างมีเหตุผล (0.722) รองลงมา คือ ผู้บริหารและบุคลากรมีการกำหนดเป้าหมายการเรียนรู้ร่วมกัน (0.709) ผลวิจัยเป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์มีการดำเนินการตามมาตรฐานด้านการสร้างและพัฒนาสังคมฐานความรู้และสังคมแห่งการเรียนรู้ โดยมีการแสวงหา การสร้าง และการใช้ประโยชน์ความรู้ มีการบริหารจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ โดยใช้หลักการบูรณาการ หลักการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หลักการสร้างเครือข่าย และหลักการประสานความร่วมมือรวมพลัง การใช้หลักการต่างๆ เหล่านี้ มีความจำเป็นที่จะต้องให้ทุกฝ่ายมีโอกาสได้เสนอความคิดเห็น ความถนัด ความสนใจอย่างหลากหลาย กว้างขวางตามความพร้อมของตนเอง และเปิดโอกาสให้ทุกคนได้คิด ได้ทำ ได้แก้ปัญหา ได้ค้นพบคำตอบด้วยตนเองและลงมือปฏิบัติเอง โดยผู้บริหารเป็นเพียงผู้ให้คำแนะนำให้คำปรึกษาและส่งเสริมสนับสนุน มีการประเมินและติดตามผลกิจกรรมโครงการที่จัดและนำผลการประเมินมาปรับปรุง สอดคล้องกับแนวคิดของ Marquardt และ Reynold (1994) ได้ระบุว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ต้องมีบรรยากาศที่สนับสนุนให้ความเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ซึ่งกันและกัน การยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างของบุคคลให้ความเท่าเทียมกัน มีความเสมอภาค และการมีส่วนร่วมและสอดคล้องกับ คันสนีย์ จะสุวรรณ (2550) ได้ศึกษาการพัฒนาแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่า องค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วย มหาวิทยาลัยสร้างจุดมุ่งหมายร่วมกันเพื่อการพัฒนาการเรียนรู้ โดยบุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายการวางรูปแบบขององค์การ องค์การจะต้องสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากรที่สอดคล้องกับหลักการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีการกำหนดภาระงานมีการให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขการทำงานมีการติดตามตรวจสอบผล

การปฏิบัติงานมีการกระตุ้นให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและการตัดสินใจขององค์กร เช่นเดียวกับ นันทริกา ชันชื้อ (2554) ที่ได้ศึกษาการพัฒนาแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะสัตวแพทยศาสตร์ในประเทศไทย พบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อสมาชิกขององค์การมีแบบแผนทางจิตสำนึกหรือมีความรู้สึที่เอื้อต่อการสะท้อนภาพ ที่ถูกต้องชัดเจนและมีการแยกแยะ ซึ่งจะส่งเสริมให้มีทัศนคติในทางที่ดีว่าเป็นการแก้ปัญหาเพื่อหาหนทางออกที่ดีร่วมกันอันจะสะท้อนทำที่ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานและพร้อมรับข้อมูลใหม่ แสวงหา ประสพการณ์ใหม่เพื่อนำมาพัฒนาวิธีการคิดสร้างสรรค์ของตน และสอดคล้องกับ ปาริชาติ คุณปลื้ม (2548) ได้สรุปผลการวิจัย การพัฒนาแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชน ในประเทศไทย มีสาระสำคัญเรื่องรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย คือ การส่งเสริมให้เกิด ความคิดสร้างสรรค์และมุมมองที่หลากหลาย การมีทักษะในการฟัง มีการเปิดใจที่จะยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น และการให้ ข้อมูลป้อนกลับเพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานในครั้งต่อไป และ จิตติมาภรณ์ สีหะวงษ์ (2554) วิจิต แสงสว่าง (2555) และ Bennett และ O'Brien (1994) ศึกษาพบว่า องค์ประกอบ การพัฒนาแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ มีการทบทวนการ ปฏิบัติงานนำผลมาใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับในการพัฒนาอย่าง สม่าเสมอ

3. องค์ประกอบที่ 3 การเพิ่มขีดความสามารถให้ เชี่ยวชาญและรอบรู้ ประกอบด้วย 6 ตัวบ่งชี้ พบว่า ตัวบ่งชี้ที่ มีน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด คือ มหาวิทยาลัยมีการฝึกทักษะ ให้กับบุคลากร โดยมีโปรแกรมการฝึกอบรมที่ชัดเจน (0.699) รองลงมา คือ มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความ ยุติธรรม (0.651) ผลวิจัยเป็นเช่นนี้อาจเนื่องจากมหาวิทยาลัย สงขลานครินทร์ ขับเคลื่อนงานหลักทุกอย่างด้วยวงจรคุณภาพ PDCA-PaR เป็นแนวทางหลักในการพัฒนา ตามหลักการประกัน คุณภาพ คือ ความมุ่งมั่นและการสนับสนุนของผู้บริหาร (Management Commitment) โดยผู้บริหารกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และแนวทางการประกันคุณภาพขององค์กร เพื่อแสดงทิศทาง และสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ความ ตระหนักต่อการพัฒนาคุณภาพและการมีส่วนร่วมของบุคลากร (Quality Awareness and Participation) และพัฒนาบุคลากร (Training) ให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ จัดหลักสูตร หรือโครงการพัฒนาบุคลากรให้บุคลากรมีความรู้เรื่องการพัฒนา คุณภาพ เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาการทำงานให้ดีขึ้น (สำนักงาน

ประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 2555) และแผน พัฒนามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ (พ.ศ. 2555-2558) กำหนด ยุทธศาสตร์ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและกำกับกับการพัฒนา อย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะบุคลากรสาขาวิชาการทั้งมิติแผนอัตรากำลัง และแผนพัฒนาบุคลากรให้เน้นการมีศักยภาพพร้อมต่อการพัฒนา งานวิจัย บัณฑิตศึกษา และนานาชาติ รวมถึงยุทธศาสตร์ โครงสร้าง พื้นฐาน และระบบสนับสนุน สอดคล้องกับ Marquardt (1996) ได้เสนอกลยุทธ์สร้างแผนการพัฒนาอาชีพให้กับพนักงาน เพื่อก้าวสู่การเป็นผู้ที่มีคุณค่า องค์การควรจัดให้มีแผนพัฒนา อาชีพสำหรับพนักงาน จัดหาหลักสูตรให้กับพนักงานที่ต้องการ จะเรียนรู้ พัฒนาโปรแกรมการเรียนรู้ด้วยการเริ่มต้นที่การจัดให้ มีการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อสร้างความเข้าใจในการสร้างการ เรียนรู้ โดยการปฏิบัติระหว่างผู้บริหารและพนักงานกลุ่มการ เรียนรู้จากการปฏิบัติและควรมีผู้ที่ทำหน้าที่อำนวยความสะดวก หรือเป็นพี่เลี้ยงจัดสรรเวลาสถานที่และสภาพแวดล้อมสำหรับการ เรียนรู้ เพื่ออำนวยความสะดวกสร้างสรรค์และการแบ่งปันความ ร่วมมือให้กันและกัน รักษาสมดุลระหว่างการเรียนรู้และความ ต้องการที่จะได้รับการพัฒนาของทั้งพนักงานและองค์กรด้วยการ สนับสนุนให้พนักงานมีความสบายใจในการใช้ชีวิตส่วนตัว เพื่อให้ สามารถทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มพลังความสามารถเป็นการมุ่ง ส่งเสริมคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงาน โดยมีความสมดุลระหว่าง ความต้องการของบุคคลและองค์กร ผู้บริหารจำเป็นต้องผลักดัน ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการวางแผน การประเมินผลพิจารณาถึง หน้าที่ความรับผิดชอบและผลกำไรที่จะได้รับ สอดคล้องกับ ภูษิต รุ่งแก้ว (2555) ศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่ง การเรียนรู้ ได้แก่ การกำหนดนโยบายและมาตรการการพัฒนา บุคลากรอย่างชัดเจนสอดคล้องกับ Bennett และ O'Brien (1994) มีผลการวิจัยที่พบว่า การฝึกอบรมและการศึกษามี บทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานการฝึกอบรมเป็น สิ่งจำเป็นในองค์การแห่งการเรียนรู้ โปรแกรมการฝึกอบรมที่ เป็นทางการจะเน้นการช่วยเหลือบุคคลในการเรียนรู้ด้วยตนเอง และจากประสบการณ์ของผู้อื่น และ ปาริชาติ คุณปลื้ม (2548) ได้ศึกษาพบว่า การพัฒนาแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของ มหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทยมีสาระสำคัญ คือ การฝึกทักษะ ในการใฝ่เรียนใฝ่รู้จนสามารถทำได้โดยอัตโนมัติ การมีบรรยากาศที่ ส่งเสริมให้เกิดการใฝ่เรียนใฝ่รู้การใช้กระบวนการกลุ่ม เพื่อนำแนว ความคิดของกลุ่มสู่การปฏิบัติ การมีกระบวนการฝึกอบรมสมาชิก ในทีม การมีระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความยุติธรรม การสร้างบรรยากาศการทำงานที่เปิดเผยโปร่งใส เพื่อให้พนักงาน

สามารถเปิดใจเรียนรู้ร่วมกัน สอดคล้องกับ Senge (1990b) ซึ่งกล่าวถึงประเด็นสำคัญของหลักการความรอบรู้แห่งตน คือ การมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความยุติธรรม และ มาลี สิบกระแสบ (2552) ศึกษาพบแนวทางในการพัฒนาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาด้านการพัฒนาบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การควร พัฒนาปัจจัยด้านการส่งเสริมตามแนวคิดของ Marquardt และ Reynold (1994) ซึ่งเสนอให้สร้างบรรยากาศที่สนับสนุนจุด มุ่งหมายของการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน เช่นเดียวกับ จิตติมาภรณ์ สีหะวงษ์ (2554) ศึกษาพบว่า ปัจจัยส่งผลต่อความสำเร็จของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ การที่องค์กรให้การสนับสนุนให้บุคลากรมีโอกาสได้พัฒนาตนเองในทุกๆ ด้าน มีสวัสดิการแก่บุคลากรและมีวัสดุ อุปกรณ์ที่เพียงพอต่อการ ปฏิบัติงานซึ่งเป็นการสนับสนุนให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงาน เน้นกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน คือ ทีมหรือกลุ่มต้องมีระบบการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้

4. องค์ประกอบที่ 4 การพัฒนาทักษะกระบวนการคิด ประกอบด้วย 5 ตัวบ่งชี้ พบว่า ตัวบ่งชี้ที่มีน้ำหนักองค์ประกอบ สูงสุด คือ บุคลากรมีกระบวนการปฏิบัติงานที่เป็นลำดับขั้นตอน (0.665) รองลงมาคือ บุคลากรมีความสามารถในการวิเคราะห์ การจัดลำดับความสำคัญของงาน (0.658) จากผลวิจัยอาจกล่าว ได้ว่า มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ต้องยกระดับคุณภาพงาน และการพัฒนาในทุกมิติให้มีมาตรฐาน เหนือการกำกับด้วยระบบ เกณฑ์คุณภาพและการประเมินองค์การในรูปแบบต่างๆ เพื่อให้ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ ภารกิจที่เชื่อมโยงเป็นระบบที่ทรง ประสิทธิภาพ คือ เป็นมหาวิทยาลัยวิจัยที่เข้มแข็ง เพื่อพัฒนางาน วิจัย งานสร้างสรรค์ และผลงานนวัตกรรมในการเพิ่มขีดความ สามารถการแข่งขันของประเทศในระดับนานาชาติ การตอบโจทย์ เชิงบูรณาการที่หลากหลายของประเทศ และยกระดับศักยภาพของ ชุมชน (แผนพัฒนามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ พ.ศ. 2555-2558) (มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 2555) โดยบริหารอัตรากำลังคน ให้เหมาะสม/เป็นระบบ เพียงพอกับภารกิจภายใต้การปรับ สมดุลของภาระงานทุกมิติ และกำหนดความเชี่ยวชาญบุคคล (สอนหรือวิจัย) เพื่อผลักดันการสร้างงานตามบทบาทของหน่วย งานให้บรรลุผล พัฒนาบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุน ให้มีความรอบรู้ คุณธรรม และทักษะในการทำงานอย่างมี อารีชีพ ปรับปรุงระบบงานบุคคลสายวิชาการ บ่มเพาะจิตสำนึก แห่งการเรียนรู้ และการแสวงหาปัญญาที่ถูกต้อง ชัดเจน ให้ เกิดการสานต่อการปฏิบัติงานที่มีคุณค่า และพัฒนาสู่การสร้าง

team learning เพื่อให้เกิดการสร้างสมความรู้อยู่กับองค์การ ซึ่งการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ของแผนพัฒนามหาวิทยาลัยที่ กำหนดไว้ บุคลากรต้องมีกระบวนการปฏิบัติงานที่เป็นลำดับ ขั้นตอน มีความสามารถในการวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญ ของงานเป็นปัจจัยหลัก สอดคล้องกับ Kaiser (2000) ได้นำเสนอ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ประเด็นการ คิดอย่างเป็นระบบที่สมาชิกต้องคำนึงถึงแผนงานในแต่ละแผนก ของตน และ Senge (1990) กล่าวถึงประเด็นสำคัญของหลัก การความคิดเชิงระบบ คือ การมีความเข้าใจในลำดับความสำคัญ ของงาน การศึกษาถึงระบบย่อยที่ส่งผลให้งานแต่ละชิ้นประสบ ความสำเร็จ และการมีแบบแผนความคิด มีการวิเคราะห์สาเหตุ ของความผิดพลาด นอกจากนี้ ปารีชาติ คุณปลื้ม (2548) ได้ศึกษา พบว่า การมีความเข้าใจในการจัดลำดับความสำคัญของงาน การศึกษาถึงระบบงานย่อยที่ส่งผลให้งานแต่ละชิ้นประสบความ ความสำเร็จ ส่งเสริมการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ การพัฒนาทักษะ กระบวนการคิดเป็นการพัฒนาความรู้ความสามารถของคน ที่จะนำไปสู่การพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งบุคลากรต้องมีความตั้งใจ มีทักษะในการวางแผนการทำงาน อย่างเป็นระบบ มีการปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอน มีความ กระตือรือร้นที่จะแสวงหาความรู้ เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเอง อยู่ตลอดเวลาและต่อเนื่อง มีทักษะในการนำประสบการณ์มาใช้ ในการแก้ไขปัญหา (สันสนีย์ จะสุวรรณ, 2550) เช่นเดียวกับที่ ภูษิต รุ่งแก้ว (2555) ศึกษาพบว่า การมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค เพื่อการ วางแผนพัฒนางาน นำความรู้มาพัฒนาที่มงานอย่างสม่ำเสมอ ใฝ่เรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการ เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และ จิตติมาภรณ์ สีหะวงษ์ (2554) ศึกษาพบว่า บุคคลนั้นต้องมีความสนใจกระตือรือร้นในการพัฒนา ตนเองอย่างต่อเนื่องเป็นปัจจัยส่งผลต่อความสำเร็จของการเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้

5. องค์ประกอบที่ 5 ภาวะผู้นำและการให้อำนาจ ประกอบด้วย 5 ตัวบ่งชี้ พบว่า ตัวบ่งชี้ที่มีน้ำหนักองค์ประกอบ สูงสุด คือ ผู้บริหารแบ่งงานและมอบหมายงานให้บุคลากร รับผิดชอบอย่างเหมาะสมชัดเจน (0.709) รองลงมา คือ ผู้บริหาร และบุคลากรมีการปฏิสัมพันธ์และติดต่อประสานกันได้อย่าง สะดวกเป็นกันเอง (0.673) ผลวิจัยเป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจาก มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ใช้ยุทธศาสตร์ การบริหาร มหาวิทยาลัย และระบบวิทยาเขต เพื่อพัฒนาสู่องค์กรสมรรถนะ สูงในรูปแบบของ “ระบบมหาวิทยาลัยหลายวิทยาเขต” สร้าง

ระบบการบริหารวิทยาเขตที่มีความอิสระภายใต้กรอบนโยบายของมหาวิทยาลัย มีผู้บริหารที่รับผิดชอบวิทยาเขตในภาพรวมและผู้บริหารที่รับผิดชอบด้านการเรียนการสอนและการวิจัย มีการบริหารจัดการเชิงรุกที่มีประสิทธิภาพและปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง สร้างเสริมเจตคติค่านิยมผู้บริหาร ระดับคณะ/ภาควิชาต่างๆ ให้มีความเป็นหนึ่งเดียวกันที่ร่วมขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยแบบเกื้อกูลไม่แยกส่วนไปในเป้าหมายหลักทิศทางการพัฒนา และผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรในสถาบันมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการใช้หลักการกระจายอำนาจ มีการมอบหมายและกระจายอำนาจที่เป็นลายลักษณ์อักษร สอดคล้องกับ คັນสนีย์ จะสุวรรณ (2550) ศึกษาพบว่า การบริหารมอบอำนาจให้บุคลากรในสายงานต่างๆ ตัดสินใจดำเนินงานตามความสามารถ โครงสร้างของมหาวิทยาลัยส่งเสริมการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร การติดต่อสัมพันธ์ภายในมหาวิทยาลัยเป็นไปอย่างสะดวก เป็นรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ เช่นเดียวกับที่ ภูษิต รุ่งแก้ว (2555) ศึกษาพบว่า ลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ มีการมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างเหมาะสม กำหนดตัวบุคคลที่รับผิดชอบงานสอดคล้องกับความรู้ความสามารถ มีการจัดระบบมอบหมายงานและความรับผิดชอบที่เหมาะสม จัดกลุ่มบุคคลหรือทีมงานให้เหมาะสมกับภาระงานและความรู้ความสามารถ และทีมมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ ซึ่งการสร้างวิสัยทัศน์โดยเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการบริหารโดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมไปจัดทำแผนพัฒนางานในองค์การ (มาลี สิบกระแสด, 2552) ซึ่ง จิตติมาภรณ์ สีหะวงษ์ (2554) ศึกษาพบว่า ปัจจัยส่งผลกระทบต่อความสำเร็จ ได้แก่ บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการวางแผน/โครงการที่จะดำเนินการ ซึ่งสอดคล้องกับ Marquardt (1996) ได้เสนอกลยุทธ์โดยการสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ให้มีความสนุกสนานให้ความรู้สึกร่วมกันด้วยความร่วมมือกัน มีการสื่อสารที่ดีระหว่างกัน ผู้บริหารสูงสุดจะต้องกำหนดและชี้แนะให้พนักงานองค์การร่วมมือกันปฏิบัติด้วยการลงมือปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างของการเรียนรู้ ซึ่งจะช่วยกระตุ้นให้ทุกคนในองค์กรเกิดแรงบันดาลใจในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ สนับสนุนให้ผู้นำไปปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างแสดงออกอย่างชัดเจนถึงทัศนคติและพฤติกรรม การเป็นผู้เรียนรู้สนับสนุนให้พนักงานร่วมกันเสนอแนวคิดใหม่ๆ ดังที่ ปารีชาติ คุณปลื้ม (2548) ได้ศึกษาพบว่า การมีผู้นำที่เป็นต้นแบบในการคิดพัฒนาสิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นในที่ทำงาน การกระจายความรับผิดชอบในงานหรือมอบหมายให้ทุกคนได้เรียนรู้สิ่งต่างๆ ร่วมกันเป็นรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้

6. องค์ประกอบที่ 6 การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ประกอบด้วย 6 ตัวบ่งชี้ พบว่า ตัวบ่งชี้ที่มีน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด คือ มหาวิทยาลัยมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อประโยชน์ในการบริหาร (0.761) รองลงมาคือ มหาวิทยาลัยมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อประโยชน์ในการเรียนการสอน (0.694) ปัจจัยด้านเทคโนโลยีทำให้เกิดการเรียนรู้ (สุรพงศ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์, 2547) และเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จึงมีการนำเทคโนโลยีมาช่วยในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ (วิจิต แสงสว่าง, 2555) ซึ่งพิจารณาได้จากการกระตุ้นและส่งเสริมความสามารถบุคลากรให้เข้าถึงเทคโนโลยีสารสนเทศ พัฒนาสื่อทางเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้อยู่เสมอเพื่อจะใช้ทักษะในการค้นคว้าหาความรู้ที่มีประสิทธิภาพสร้างหรือขยายการสอน ผูกอบรมเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีเพื่อการค้นคว้าความรู้ทั้งในและนอกองค์การ วางแผนและพัฒนาระบบการเรียนรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยี สร้างความตระหนักของการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การ และเพิ่มความรับผิดชอบในการบริหารเทคโนโลยี ผลวิจัยเป็นเช่นนี้อาจสืบเนื่องจากมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มีระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร และการตัดสินใจตามพันธกิจของสถาบัน โดยครอบคลุมการจัดการเรียนการสอน การวิจัย การบริหารจัดการและการเงิน และสามารถนำไปใช้ในการดำเนินงานประกันคุณภาพ โดยมีแผนระบบสารสนเทศ (Information System Plan) จัดทำแผนในการพัฒนาระบบสารสนเทศ ตามที่กำหนดไว้ในแผนแม่บท IT ของมหาวิทยาลัย และยุทธศาสตร์ที่ 3 ของแผนพัฒนามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ (พ.ศ. 2555-2558) เรื่องการบริหารมหาวิทยาลัยและระบบวิทยาเขต กำหนดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ: พัฒนามหาวิทยาลัยสู่การเป็น e-university เพื่อสนับสนุนให้การดำเนินภารกิจเป็นไปอย่างรวดเร็ว ถูกต้อง และเข้าถึงได้อย่างไม่จำกัด รวมถึงการขยายให้รองรับระบบนิเวศน์ทางปัญญาและการเรียนรู้ การตัดสินใจทางการบริหารเชิงรุก ซึ่งต้องมีการใช้ระบบเทคโนโลยีช่วยในการปฏิบัติงาน เทคโนโลยีที่นำมาใช้มีความทันสมัยและเหมาะสมกับงาน (จิตติมาภรณ์ สีหะวงษ์, 2554) สอดคล้องกับ มาลี สิบกระแสด (2552) ศึกษาการพัฒนาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พบว่า แนวทางด้าน การนำเทคโนโลยีไปใช้ควรพัฒนาปัจจัยด้านการแสวงหาเทคโนโลยีทางการสื่อสารมาใช้สำหรับการเรียนทางไกล และ Marquardt (1996) ซึ่งกล่าวว่า เทคโนโลยีเป็นระบบย่อยขององค์การ องค์การใช้เทคโนโลยีในการสนับสนุนการทำงาน การสร้างเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ

ตลอดจนเครื่องมือต่างๆ เพื่อให้บุคลากรแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร มีการพัฒนาศูนย์กลางการเรียนรู้ โดยใช้เทคโนโลยีเชื่อมโยงสื่อหลายทางเข้าด้วยกัน ควรมีการฝึกอบรมที่นำเอาเทคโนโลยีที่เป็นสื่อหลายทางมาใช้ เพื่อให้คนในองค์การได้เข้าร่วมแลกเปลี่ยนความรู้ จัดทำและพัฒนาประสิทธิภาพของซอฟต์แวร์ เพื่อช่วยในการทำงาน การสื่อสารในที่งาน การตัดสินใจที่รวดเร็วเป็นระบบเครือข่ายภายใน ซึ่งผู้ใช้สามารถสร้างจัดและแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร และการทำงานร่วมกัน เช่นเดียวกับที่ คันทันนี จะสุวรรณ (2550) ศึกษาองค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ประกอบด้วย บุคลากรใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเพิ่มพูนความรู้อยู่ตลอดเวลา มหาวิทยาลัยสนับสนุนงบประมาณในการจัดหาแหล่งทรัพยากรเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยมีการปรับปรุงเทคโนโลยีสารสนเทศให้ใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพอยู่เสมอ มหาวิทยาลัยจัดอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ และมหาวิทยาลัยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ และ Bennett และ O'Brien (1994) ซึ่งได้ศึกษาวิจัยปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มีหนึ่งปัจจัย คือ การไหลของข้อมูลสารสนเทศ และการเผยแพร่ระบบคอมพิวเตอร์จะช่วยสนับสนุนการติดต่อสื่อสารระหว่างพนักงานต่างๆ ให้ง่ายขึ้น

7. องค์ประกอบที่ 7 การสร้างแบบแผนความคิดตามความเป็นจริง ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ พบว่า ตัวบ่งชี้ที่มีน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด คือ บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างชัดเจน (0.810) รองลงมาคือ บุคลากรมีความสามารถในการระบุปัญหาอย่างเป็นระบบและมีเหตุผล (0.747) ผลวิจัยเป็นเช่นนี้อาจสืบเนื่องจากบุคลากรของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มีการพัฒนาศักยภาพและการใช้ความสามารถของตนเอง โดยพิจารณาจากลักษณะงานที่ปฏิบัติ มีความเป็นตัวของตัวเองในการทำงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานที่รับผิดชอบมีคุณภาพประสบผลสำเร็จ สามารถแก้ไขข้อบกพร่องและปรับปรุงวิธีการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ประกอบกับการที่มหาวิทยาลัยได้กำหนดให้มีกิจกรรมที่ส่งเสริมการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เช่น กิจกรรมเวทีคุณภาพ กลุ่มชุมชนนักปฏิบัติ มีเวทีนำเสนอโครงการพัฒนางานต่อเนื่องทุกปี มีการรวบรวมความรู้ตามประเด็นความรู้ที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานจริง ซึ่งกลไกสำคัญที่ทำให้กิจกรรมบรรลุผลได้นั้น คือ บุคลากรต้องมีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างชัดเจน มีความสามารถในการระบุปัญหาอย่างเป็น

ระบบและมีเหตุผล ใช้ข้อมูล ข้อเท็จจริง ในการวิเคราะห์และตัดสินใจ รวมถึงนำข้อผิดพลาดในการทำงานมาปรับปรุงแก้ไข เพื่อลดโอกาสความผิดพลาดในการปฏิบัติงานให้น้อยลง สอดคล้องกับ ปาริชาติ คุณปลื้ม (2548) ได้ศึกษาการพัฒนาแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทยมีสาระสำคัญ คือ การใช้แหล่งความรู้หลายๆ แหล่งเพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจ การใช้ข้อมูล ข้อเท็จจริง และเหตุผลทุกครั้งในการคิดวิเคราะห์และตัดสินใจ เมื่อเกิดข้อผิดพลาดในการทำงานจะมีการวิเคราะห์สาเหตุของความผิดพลาดนั้นโดยทันที แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ จึงต้องกำหนดทิศทางการดำเนินงานและสร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้ใช้ความสามารถในการค้นหา ระบุปัญหาอย่างเป็นระบบ มีเหตุผล ใช้ข้อมูล ข้อเท็จจริงและเหตุผล ในการวิเคราะห์และตัดสินใจ และใช้ข้อผิดพลาดในการทำงานมาเป็นบทเรียนเพื่อปรับปรุงแก้ไข ซึ่งสอดคล้องกับ Senge (1990a) และ Marquardt (1996) ที่ได้กล่าวว่า พนักงานมีความเข้าใจความสัมพันธ์ของภาระงานของตนเองกับภารกิจขององค์การ มีการปฏิบัติในวิธีการคิดอย่างเป็นระบบ เมื่อมีความผิดพลาดในการทำงาน จะมีการวิเคราะห์สาเหตุของความผิดพลาดนั้นโดยทันที มีการใช้ข้อมูล ข้อเท็จจริง และเหตุผลทุกครั้งในการคิดวิเคราะห์และตัดสินใจ การเรียนรู้จากความผิดพลาดของงานจะทำให้เกิดมุมมองที่ชัดเจนทำให้เข้าใจระบบของงานมากยิ่งขึ้น

8. องค์ประกอบที่ 8 การขับเคลื่อนภารกิจสู่วิสัยทัศน์ร่วมประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ พบว่า ตัวบ่งชี้ที่มีน้ำหนักองค์ประกอบสูงสุด คือ มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้บุคลากรได้วางแผนงานของตนเองให้สอดคล้องกับพันธกิจและเป้าหมายของมหาวิทยาลัย (0.742) รองลงมาคือ ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด (0.706) สอดคล้องกับ Senge (1990b) ที่ว่าการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน จะเป็นการทำความเข้าใจร่วมกันในการตั้งเป้าหมายและมองอนาคตไปในทิศทางเดียวกัน โดยให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างภาพอนาคตของหน่วยงาน การที่เป้าหมายของพนักงานและองค์การอยู่ในทิศทางเดียวกัน มีความมุ่งมั่นที่จะทำให้วิสัยทัศน์ขององค์การนั้นเป็นจริง การขับเคลื่อนภารกิจทุกอย่างขององค์การให้มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน การยอมรับว่าความสำเร็จขององค์การเป็นภาระงานของบุคลากรทุกคน จากผลวิจัยอาจกล่าวได้ว่าหน่วยงานต่างๆ ในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ได้ส่งเสริมให้มีการนำนโยบาย/แผนกลยุทธ์ พันธกิจ และวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยไปสู่การปฏิบัติ ด้วยการสื่อสาร สร้างความเข้าใจ

ให้ทุกหน่วยงานมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ให้สอดคล้องและตอบสนองวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย โดยพิจารณาจากการประเมินคุณภาพของมหาวิทยาลัย ซึ่งได้กำหนดให้มีการเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยกับแผนยุทธศาสตร์ของคณะ/หน่วยงาน คือ การพัฒนาหน่วยงานสู่องค์กรเรียนรู้ มีการสร้างวิสัยทัศน์ ร่วมกันในการดำเนินงานโดยเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหาร ร่วมสร้างวิสัยทัศน์ในการทำงานร่วมกัน (จิตติมาภรณ์ สีหะวงษ์, 2554) บุคลากรต้องมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างชัดเจน การที่บุคลากรมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้วิสัยทัศน์ขององค์กรนั้นเป็นจริง และวิสัยทัศน์เป็นที่รับรู้ร่วมกันของบุคลากร บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น เพื่อการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (วิชิต แสงสว่าง, 2555) ซึ่ง ปาริชาติ คุณปลื้ม (2548) ได้ศึกษาการพัฒนาารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทยมีสาระสำคัญคือ พนักงานต้องมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างชัดเจน มีความมุ่งมั่นที่จะทำให้วิสัยทัศน์ขององค์กรนั้นเป็นจริง การสนับสนุนให้พนักงานนำวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลมาสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกับเพื่อนร่วมงาน และการที่เป้าหมายของพนักงานและองค์กรอยู่ในทิศทางเดียวกัน ดังนั้น ในการกำหนดแนวทางในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ โดยการสร้างความเข้าใจในวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยอย่างชัดเจน กระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด เพื่อให้สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างจริงจัง และส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรวางแผนงานของตนเองให้สอดคล้องกับพันธกิจและเป้าหมายของมหาวิทยาลัย

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ 1) การพัฒนาการเรียนรู้ที่ยั่งยืน 2) การปรับเปลี่ยนองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ 3) การให้อำนาจและอิสระในการสร้างความสามารถ 4) การจัดการความรู้ และ 5) การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ ผู้วิจัยอภิปรายดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ด้านการพัฒนาการเรียนรู้ที่ยั่งยืน มหาวิทยาลัยควรกำหนดให้มีการประชุม สัมมนาเพื่อถ่ายโอน แลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง ตามแนวคิดของ Marquardt (1996) กล่าวว่าการเรียนรู้จะมีลักษณะเคลื่อนไหลอยู่ตลอดเวลา ไม่หยุดนิ่ง มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและได้แนะนำกลยุทธ์ในการ

บริหารจัดการความรู้ โดยจัดการประชุมสัมมนาภายในองค์กร เพื่อนำความรู้มาแบ่งปันภายในองค์กร มหาวิทยาลัยต้องมีแผนในการพัฒนาบุคลากร มีโปรแกรมการฝึกอบรมที่ชัดเจน จัดให้มีพี่เลี้ยงให้คำแนะนำ ให้ความรู้ รวมถึงการสร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของบุคลากร มีความเข้าใจในการจัดลำดับความสำคัญของงาน สามารถวิเคราะห์ ค้นหาปัญหา ใช้ข้อมูล ข้อเท็จจริง ใช้ข้อผิดพลาดในการทำงาน มาปรับปรุงแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน (Garvin, 1993) สร้างสรรคงาน นำความรู้ และนวัตกรรม มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน และได้แนวปฏิบัติที่ดี สามารถทำงานให้ประสบความสำเร็จทุกขั้นตอน

2. ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมหาวิทยาลัยเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผน กำหนดเป้าหมายในการพัฒนามหาวิทยาลัย และวางแผนงานของตนเองให้สอดคล้องกับพันธกิจ เป้าหมายของมหาวิทยาลัย ให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการวางแผน Marquardt (1996) และ Pedler, Burgoyne และ Boydell (1991) กล่าวว่าการจะต้องมียุทธศาสตร์เพื่อให้เกิดการวางแผนและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยบุคลากรทุกคนควรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย การวางรูปแบบขององค์กร การสร้างบรรยากาศให้เกิดการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยกำหนดช่องทางให้ผู้บริหารและบุคลากรมีการติดต่อสื่อสาร เพื่อสร้างความเข้าใจในวิสัยทัศน์ และกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความยุติธรรม โปร่งใส สอดคล้องกับ Senge (1990b) ซึ่งกล่าวถึงประเด็นสำคัญของหลักการความรู้แห่งตน คือ การมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความยุติธรรม มีการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานมาใช้ในการปรับปรุงการทำงาน และมหาวิทยาลัยต้องให้ความสำคัญกับบุคลากร รักษาสมดุลระหว่างการเรียนรู้และความต้องการที่จะได้รับการพัฒนาของทั้งพนักงานและองค์กร สนับสนุนให้พนักงานมีความสบายใจในการใช้ชีวิตส่วนตัวเพื่อให้สามารถทุ่มเทในการทำงาน เป็นการมุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงาน

3. ด้านการให้อำนาจและอิสระในการสร้างความสามารถ โดยมหาวิทยาลัยให้อำนาจบุคลากรในการเรียนรู้ ดังที่ Marquardt, (1996) กล่าวถึงการให้อำนาจสมาชิกในองค์กรในการเรียนรู้ และปฏิบัติการให้หลักการของการให้อำนาจอย่างแท้จริง ผู้บริหารจำเป็นต้องให้พนักงานมีความรับผิดชอบต่อภาระหน้าที่ในการทำงานของตนให้มากที่สุดเป็นการสร้างความรับผิดชอบต่อการกระทำของตนเองให้กับพนักงาน มีการกระจายอำนาจความรับผิดชอบในงานหรือมอบหมายให้ทุกคนได้เรียนรู้

สิ่งต่างๆ ร่วมกัน (Senge, 1990) มีการจัดพื้นที่ให้ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ รับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง เพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ สามารถตัดสินใจในการปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบ และส่งเสริมผู้นำที่เป็นแบบอย่าง Marquardt (1996) ในการอุทิศตนปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ของมหาวิทยาลัย

4. ด้านการจัดการความรู้ มหาวิทยาลัยกำหนดกระบวนการปฏิบัติงานของบุคลากรในการแสวงหาความรู้ มีวิธีการในการเก็บรักษา พัฒนาระบบจัดเก็บข้อมูล การสืบค้นเพื่อนำมาใช้ในการเผยแพร่ถ่ายโอน แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ได้แนวปฏิบัติที่ดีในการปฏิบัติงาน ซึ่ง Marquardt (1996) ได้เสนอว่าความรู้ได้กลายเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์การมากกว่าทรัพยากรด้านการเงิน องค์การต้องมองออกไปภายนอกเพื่อปรับปรุงและให้เกิดความคิดใหม่ สิ่งสำคัญ คือ ข้อมูลที่ได้รับมาจากทั้งภายในและภายนอกต้องได้รับการกลั่นกรอง ก่อนที่จะนำมาสร้างคุณค่าในองค์การ และ วิจารณ์ ฟานิช (2550) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วยพลัง 2 ส่วน คือ พลังความสามารถเฉพาะตัวของสมาชิกองค์การกับพลังกลุ่มที่เกิดจากการเสริมแรง (Synergy) ในการเรียนรู้เป็นทีมและทำงานเป็นทีม องค์การ โดยทั่วไปสมาชิกมีการทำงานโดยมีเป้าหมายไปคนละทิศละทาง ทำให้พลังความสามารถเฉพาะตัวหักลบกันเองบ้าง เสริมกันบ้าง หรือนำไปสู่เป้าหมายคนละเป้าหมายบ้าง ทำให้องค์การขาดพลัง ขาดประสิทธิภาพ มีผลงานน้อย หรือผลงานไม่มีคุณภาพ แต่ถ้าองค์การมีความสามารถในการทำงานเป็นทีมจะเกิดพลังแห่งการเสริมแรง (Synergy) มหาวิทยาลัยต้องเปิดโอกาสให้สร้างทีมงานและใช้กระบวนการกลุ่มเพื่อนำแนวคิดของกลุ่มมาปฏิบัติ

5. การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยกำหนดนโยบายให้มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการบริหาร การเรียนการสอน และการสื่อสารระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคลเพื่อการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน และออกแบบระบบสารสนเทศให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน กำหนดให้บุคลากรได้เรียนรู้ ฝึกอบรม และฝึกทักษะการใช้เทคโนโลยี สอดคล้องกับที่ Marquardt และ Reynolds (1994) ได้เสนอประเด็นเพื่อพิจารณาถึงลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่สามารถนำไปกำหนดเป็นข้อปฏิบัติหรือกิจกรรมขององค์การได้ เพื่อให้เห็นภาพลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ คือ มีการสร้างเครือข่ายในองค์การด้านเทคโนโลยี และต่อมา Marquardt (1996) กล่าวว่า เทคโนโลยีเป็นระบบย่อยขององค์การ องค์การใช้เทคโนโลยีในการสนับสนุนการทำงาน การสร้างเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ ตลอดจนเครื่องมือต่างๆ เพื่อให้บุคลากรแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร มีการพัฒนา

ศูนย์กลางการเรียนรู้ โดยใช้เทคโนโลยีเชื่อมโยงสื่อหลายทางเข้าด้วยกัน ควรมีการฝึกอบรมที่นำเอาเทคโนโลยีที่เป็นสื่อหลายทางมาใช้ เพื่อให้คนในองค์การได้เข้าร่วมแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งผู้ใช้สามารถสร้าง จัด และแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร และการทำงานร่วมกัน

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์มีรูปแบบการบริหารงานหลายวิทยาเขต มีนโยบายใช้ทรัพยากรร่วมและเรียนรู้ร่วมกัน การสร้างองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ทำให้การบริหารงานของมหาวิทยาลัยบรรลุวัตถุประสงค์ ดังนั้นมหาวิทยาลัยควรกำหนดเป้าหมายและกำหนดแนวทางในการพัฒนาที่ชัดเจน โดยสามารถนำผลการวิจัยครั้งนี้ไปเป็นข้อมูลในการดำเนินการและบูรณาการร่วมกันทุกวิทยาเขต

1.2 มหาวิทยาลัยควรกำหนดให้มีกิจกรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ เช่น การประชุม สัมมนาเพื่อถ่ายโอน แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ ในทุกระดับทั้งระดับบุคคล ระดับหน่วยงานย่อย และระดับมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่องเพื่อการเรียนรู้ที่ยั่งยืนได้แนวปฏิบัติที่ดีในการปฏิบัติงาน

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาแบบจำลองสมการโครงสร้าง เพื่อวัดอิทธิพลระหว่างองค์ประกอบต่างๆ รวมถึงอิทธิพลที่มีต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อพิจารณาว่าระหว่างคณะหรือวิทยาเขต มีความแปรเปลี่ยนของแบบจำลองหรือไม่ เพราะแต่ละหน่วยงานอาจมีบริบทของสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกัน

2.2 การวิจัยครั้งนี้ใช้กลุ่มตัวอย่างเฉพาะบุคลากรสายวิชาการเท่านั้น การพัฒนาองค์การควรมาจากการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่าย ดังนั้น จึงควรที่จะศึกษาองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ โดยใช้กลุ่มจากบุคลากรทุกกลุ่ม ได้แก่ บุคลากรสายวิชาการและบุคลากรสายสนับสนุน

เอกสารอ้างอิง

กองแผนงาน. (2550). นโยบายและแผนพัฒนามหาวิทยาลัย ในช่วงปี พ.ศ. 2550-2554 มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. สืบค้นจาก <http://www.planning.psu.ac.th/images/files/information/planning/plan10.pdf>

- จิตติมาภรณ์ สีหะวงษ์. (2554). *การพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ*. ปรินญาณินพนธ์การศึกษาดุสิตบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ชูเกียรติ บุญเกษม. (2550). *รูปแบบความสัมพันธ์เชิงเส้นของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. ปรินญาณินพนธ์การศึกษาดุสิตบัณฑิต, มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- นันทริกา ชันช้อย. (2554). *การพัฒนาแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะสัตวแพทยศาสตร์ในประเทศไทย*. ปรินญาณินพนธ์ปรัชญาดุสิตบัณฑิต, มหาวิทยาลัยสยาม.
- ปรัชญา ชุ่มนาเสียว. (2553). *รูปแบบกลยุทธ์การจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ*. ปรินญาณินพนธ์ดุสิตบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ปาริชาติ คุณปลื้ม. (2548). *การพัฒนาแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย*. ปรินญาณินพนธ์ปรัชญาดุสิตบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ภูษิต รุ่งแก้ว. (2555). *การพัฒนาแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ กระทรวงวัฒนธรรม*. ปรินญาณินพนธ์ปรัชญาดุสิตบัณฑิต, มหาวิทยาลัยสยาม.
- มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. (2555). *แผนพัฒนามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ (พ.ศ.2555-2558)*. สืบค้นจาก http://www.psu.ac.th/sites/default/files/PSU_PLAN_Dev2555_2558.pdf
- มาลี ธรรมศิริ. (2549). *การพัฒนาแบบองค์การแห่งการเรียนรู้โดยผ่านหน่วยพัฒนาวิทยาการ*. สืบค้นจาก <http://www.school.obac.go.th>
- มาลี สืบกระแส. (2552). *การพัฒนาแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา*. ปรินญาณินพนธ์ปรัชญาดุสิตบัณฑิต, มหาวิทยาลัยสยาม.
- ลือชัย จันทรีโป. (2546). *รูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย*. ปรินญาณินพนธ์ครุศาสตร์อุตสาหกรรมดุสิตบัณฑิต, สถาบันพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- วิจารณ์ พานิช. (2546). *สู่การสร้างสรรค์สูงส่งเต็มศักยภาพการจัดการความรู้ในมหาวิทยาลัย*. *วารสารศูนย์บริการวิชาการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 11(3), 3-10.
- _____. (2550). *ผู้บริหารองค์กรอัจฉริยะฉบับนักปฏิบัติ*. กรุงเทพมหานคร: สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม.
- วิชิต แสงสว่าง. (2555). *การพัฒนาแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบโครงสร้างเชิงเส้น*. ปรินญาณินพนธ์ศึกษาศาสตร์ดุสิตบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2545). *โรงเรียนองค์การแห่งการเรียนรู้แนวคิดทางการบริหารการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 4)*. กรุงเทพมหานคร: ทิพย์วิสุทธิ์.
- ต้นสนีย์ จะสุวรรณ. (2550). *การพัฒนาแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ*. ปรินญาณินพนธ์ดุสิตบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สมคิด สร้อยน้ำ. (2547). *การพัฒนาแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา*. ปรินญาณินพนธ์ศึกษาศาสตร์ดุสิตบัณฑิต, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สุรพงศ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์. (2547). *การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้*. ปรินญาณินพนธ์การศึกษาดุสิตบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2549). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554)*. สืบค้นจาก <http://www.nesdb.go.th/Default.aspx?tabid=139>
- สำนักงานประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. (2555). *รายงานประจำปีการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสามปีการศึกษา 2553 มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์*. สงขลา: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2552). *ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552-2561)*. กรุงเทพมหานคร: พรักหวานกราฟฟิค.
- Bennett, & O'Brien. (1994). Predictors of learning organizations: a human resource development practitioner's perspective. Retrieved from <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do?contentType= Article&hdAction=lnkhtml&contentId=882583>
- Garvin, D. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71, 78-91.
- Kaiser, S. M. (2000). *Mapping the learning organization: Exploring a model of organizational learning*. Doctoral dissertation, Louisiana State University.
- Marquardt, M. J., & Reynolds, A. (1994). *The global learning organization*. NY: Irwin.
- Marquardt, M. J. (1996). *Building the learning organization: a systems approach to quantum improvement and global success*. NY: McGraw-Hill.
- _____. (2002). *Building the learning organization mastering The 5 elements for corporate learning*. NY: Prentice-Hall.
- Pedler, B., & Boydell, T. (1988). Success factors in learning organizations: An empirical study. Retrieved from www.ingentaconnect.com/content/mcb/037/1997/00000029/00000002/art00002
- Pedler, B., Burgoyne, J., & Boydell, T. (1991). *The learning company, A strategy for sustainable development*. London: McGraw-Hill.

- Senge, P. M. (1990b). *The fifth disciplines: the art and practice of learning organization*. London: Century Business.
- _____. (1990a). The challenges to sustaining momentum in Learning organizations. Retrieved from <http://www.iafworld.org/files/member/Journal03-2001.pdf#page=86>
- Hair, J. F. J., Anderson, R. E., Tatham, R. L. , & Black, W.C. (1998). *Multivariate data analysis* (5th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
-