

ลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งเสริมระดับการเรียนรู้ ของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยนเรศวร

นันทพล ภาณุไพศาล¹

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่อง “ลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งเสริมระดับการเรียนรู้ของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยนเรศวร” มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับการเรียนรู้ของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยนเรศวร 2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้กับระดับการเรียนรู้ในระดับต่อไป 3) ศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อระดับการเรียนรู้ในระดับต่อไป 4) เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่สามารถยกระดับการเรียนรู้ของบุคลากร

งานวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือเพื่อเก็บข้อมูลจากบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยนเรศวร ผลการวิจัย พบว่า 1) ระดับการเรียนรู้ของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยนเรศวรอยู่ในระดับขั้นที่ 4 คือ ความปรารถนาที่จะเรียนรู้ (Desire to Learn) 2) ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ 11 ลักษณะมีความสัมพันธ์กับระดับการเรียนรู้ระดับที่ 5 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 3) ปัจจัยส่วนบุคคลในด้านอายุและสภาพการทำงานไม่ส่งผลต่อระดับการเรียนรู้ที่ 5 แต่ความแตกต่างในด้านคณะ/หน่วยงานที่สังกัดส่งผลให้เกิดความแตกต่างของระดับการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 ดังนั้น เมื่อจะยกระดับการเรียนรู้ของบุคลากรสายสนับสนุนไปสู่ระดับขั้นที่ 5 การแสดงบทบาท (Enactment) จะสามารถทำได้โดยการปรับลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อสนับสนุนระดับการเรียนรู้ของบุคลากรให้สูงขึ้นและนำไปสู่การสร้าง

¹ เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป กองการบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยนเรศวร
<Email: panupaisal@gmail.com>

นวัตกรรมขององค์การให้เกิดขึ้น เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์การได้อย่างยั่งยืน แต่ทั้งนี้ต้องพิจารณาความแตกต่างของคณะ/หน่วยงานที่ส่งผลต่อระดับการเรียนรู้ระดับที่ 5 เพื่อให้สามารถสร้างลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ: ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ ระดับการเรียนรู้

Factor in Organizational Learning to Promote Learning which Affects to Support's Levels of Learning in Naresuan University

Nuntapol Panupaisal²

ABSTRACT

The study of “Factor in organizational learning to promote learning which affects to support's levels of learning in Naresuan University” aimed 1) to study the supportive staff's level of learning at Naresuan University 2) to study the correlation between the factor in organizational learning and the supportive staff's levels of learning 3) to reveal the discrepancy of that the supportive staff's levels of learning among personal factors and 4) to provide suggestions on the guidelines of development in organizational learning's factors which could gear up the supportive staff's levels of learning in Naresuan University.

This study used the qualitative approach by using the questionnaires as the instrument to collect data from supportive staff in Naresuan University. The result revealed that 1) the supportive staff's levels of learning in Naresuan University is at the fourth level of learning (Desire to Learn). 2) 11 factor in organizational learning are significantly correlated with the fifth level of the supportive staff's levels of learning at significant level .05. 3) the differences of person in term of age and job status are not affected on the fifth level of learning. However, the differences of person in term of faculty/department are affected on the level of learning at significant level .05.

² General Administration Officer, Division of Human Resource, Naresuan University <Email: panupaisal@gmail.com>

Thus, when willing gear up the level of learning of supporting staff to be at the fifth level (Enactment), this could be conducted by modifying the factor in organizational learning. This aforementioned solutions are created to support the higher level of learning in each particular person together with the value adding and leading to create the innovation of organization for gaining the advantages among the organization's competition sustainably. However, the differences of concerning faculty/department which effect on the fifth level of learning are also under the consideration.

Keywords: Factor in Organizational Learning to Promote Learning, Levels of Learning

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาการวิจัย

การดำเนินการขององค์การในยุคปัจจุบันมีการเสริมสร้างศักยภาพขององค์การ เพื่อให้องค์การสามารถแข่งขันได้ การเพิ่มศักยภาพของทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์การ จึงมีความสำคัญต่อองค์การในการสร้างความแตกต่างและความสามารถในการแข่งขันให้เหนือกว่าองค์การอื่น แต่อย่างไรก็ตามทรัพยากร เช่น แหล่งเงินทุน เทคโนโลยี หรือทรัพย์สินอื่น แม้ว่าจะเป็ทรัพย์สินที่สำคัญแต่เมื่อเวลาผ่านไปทรัพย์สินเหล่านั้นก็อาจถูกลอกเลียนแบบและเสื่อมค่าลงทุกวัน แตกต่างจากความรู้ที่ถือว่าเป็นทรัพยากรทางเศรษฐกิจที่มีอิทธิพลสำคัญอย่างมากและเป็นปัจจัยชี้ขาดของความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Lorsuwanarat, 2005, p. 2) โดยความรู้เป็นสินทรัพย์/ทรัพยากรที่ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ ความรู้ถูกสร้างขึ้นโดยบุคลากรแต่การที่จะสร้างความรู้ที่เข้มแข็งของบุคลากรได้นั้น ผู้บริหารขององค์การจะต้องให้ความสำคัญและบริหารจัดการลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่จะทำให้บุคลากรมีระดับการเรียนรู้มากยิ่งขึ้น สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มและนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมขององค์การให้เกิดขึ้น (Marquardt & Reynolds, 1994) ผู้วิจัยเป็นบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยนเรศวร ได้มีข้อสังเกต คือ การทำงานส่วนใหญ่จะทำงานแบบเดิม ๆ ไม่สนใจจะคิดค้นหรือแสวงหาความรู้ แนวทาง หรือวิธีการปฏิบัติงานใหม่ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์การทำงานที่ดีขึ้น อาจเนื่องด้วยมหาวิทยาลัยนเรศวรเป็นสถาบันการศึกษาของรัฐบาล ที่มีกฎ ระเบียบ แนวทางการทำงานแบบรัฐ และความมั่นคงมากกว่าสถาบันการศึกษาหรือหน่วยงานเอกชนจึงไม่พยายามที่จะพัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันให้มากยิ่งขึ้น ประกอบกับปัจจัยอื่น ๆ เช่น นโยบายงบประมาณ ที่ไม่ส่งเสริมการเกิดการใ้รู้ ใ้เรียน แต่ในขณะที่สภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัย เช่น ความต้องการของผู้เรียน ตลาดแรงงาน เทคโนโลยี หรืออื่น ๆ เปลี่ยนแปลงไปส่งผลให้มหาวิทยาลัยควรจะต้องเปลี่ยนแปลงหรือปฏิรูปเพื่อสามารถดำรงอยู่ได้ ดังนั้น จากความสำคัญของลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีผลต่อระดับการเรียนรู้และความสำคัญของทรัพยากรด้านความรู้ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาระดับการเรียนรู้ของบุคลากรสายสนับสนุน ศึกษาความสัมพันธ์ของลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้กับระดับการเรียนรู้ระดับต่อไปของบุคลากรสายสนับสนุน ศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อระดับการเรียนรู้ของบุคลากรสายสนับสนุน เพื่อนำไปสู่การเสนอแนวทางการพัฒนาลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่สามารถยกระดับการเรียนรู้ของบุคลากรให้สูงขึ้น สามารถสร้างมูลค่า

เพิ่มและนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยให้เกิดขึ้น เพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันของมหาวิทยาลัยได้อย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์

1. ศึกษาระดับการเรียนรู้ของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยนเรศวร
2. ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้กับระดับการเรียนรู้ในระดับต่อไป
3. ศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อระดับการเรียนรู้ในระดับต่อไป
4. เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่สามารถยกระดับการเรียนรู้ของบุคลากร

สมมติฐานในการวิจัย

การวิจัยเรื่องนี้ ผู้วิจัยได้มีสมมติฐานในการวิจัย ดังนี้

1. ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับระดับการเรียนรู้ในระดับต่อไป
2. ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันส่งผลต่อระดับการเรียนรู้ระดับต่อไป

ขอบเขตการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา การศึกษาครั้งนี้มุ่งศึกษาระดับการเรียนรู้ ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้กับระดับการเรียนรู้ในระดับต่อไป และความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อระดับการเรียนรู้ระดับต่อไปของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยนเรศวร สำหรับตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย

1.1. ตัวแปรต้น คือ ลักษณะ 11 ประการที่พัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ และปัจจัยส่วนบุคคล (อายุ สถานภาพการจ้างงาน และคณะ/หน่วยงานที่สังกัด)

1.2. ตัวแปรตาม คือ ระดับการเรียนรู้ ระดับที่ 1-6

2. ขอบเขตด้านประชากร คือ บุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยนเรศวร ปีการศึกษา 2557

3. ขอบเขตด้านสถานที่ในการวิจัย คือ มหาวิทยาลัยนเรศวร จังหวัดพิษณุโลก

4. ขอบเขตด้านเวลา ระยะเวลาในการดำเนินการวิจัยครั้งนี้ ตั้งแต่มีนาคม 2557 ถึง มีนาคม 2558

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ประโยชน์ทางวิชาการ (Academic Contribution) การวิจัยทำให้ได้องค์ความรู้เกี่ยวกับระดับการเรียนรู้ของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยนเรศวร ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้กับระดับการเรียนรู้ในระดับต่อไป และองค์ความรู้เกี่ยวกับความแตกต่างของบุคคลที่ส่งผลต่อระดับการเรียนรู้ในระดับต่อไป

2. ประโยชน์ทางการบริหาร (Practical Contribution) ผู้บริหารหน่วยงาน/วิทยาลัย/สำนัก/คณะ/มหาวิทยาลัย รวมทั้งผู้สนใจสามารถนำผลที่ได้จากการวิจัยไปใช้ในการสร้างหรือพัฒนาลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อยกระดับการเรียนรู้ของบุคลากรให้สูงขึ้น

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

1.1. ตัวแปรอิสระ มีดังนี้

1.1.1. ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและทบทวนวรรณกรรมของนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญหลายท่าน คือ Marquardt and Reynolds (1994), Panphae (2004), Gephart et al. (1996) จะพบว่า ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้จะมีลักษณะแตกต่างกันไปตามการแบ่งแยกของนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งผู้วิจัยทำการสังเคราะห์และจัดหมวดหมู่แล้วพบว่าลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้จะแบ่งได้ 11 ลักษณะ ดังนี้

1. โครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure)
2. วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ขององค์การ (Corporate Learning Culture)
3. การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน (Empowerment)
4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning)
5. การสร้างและถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Creation and Transfer)
6. เทคโนโลยีการเรียนรู้ (Learning Technology)
7. มุ่งเน้นคุณภาพ (Quality)
8. กลยุทธ์ (Strategy)
9. บรรยากาศที่สนับสนุน (Supportive Atmosphere)
10. การทำงานเป็นทีมและแบบเครือข่าย (Teamwork and Networking)
11. วิสัยทัศน์ (Vision)

1.1.2. ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ (Age) สถานภาพการจ้างงาน (Job Status) และคณะ/หน่วยงานที่สังกัด (Office Field)

1.2. ตัวแปรตาม ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับระดับการเรียนรู้ของบุคคลของ A Committee of College and University Examiners (1956) และ Buckler (1996) จากนั้นนำมาประยุกต์และให้คำจำกัดนิยามระดับการเรียนรู้ของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยนเรศวร ดังนี้

- 1.2.1. ระดับการเรียนรู้ ระดับที่ 1 ความไม่ใส่ใจ (Ignorance)
- 1.2.2. ระดับการเรียนรู้ ระดับที่ 2 ความตระหนักรู้ (Awareness)
- 1.2.3. ระดับการเรียนรู้ ระดับที่ 3 ความเข้าใจ (Understanding)
- 1.2.4. ระดับการเรียนรู้ ระดับที่ 4 ความปรารถนาที่จะเรียนรู้ (Desire to Learn)
- 1.2.5. ระดับการเรียนรู้ ระดับที่ 5 การแสดงบทบาท (Enactment)
- 1.2.6. ระดับการเรียนรู้ ระดับที่ 6 การแทนที่ด้วยความรู้ใหม่ (Replacement)

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1. ประชากร ได้แก่ บุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยนเรศวร ปีการศึกษา 2557 จำนวนทั้งหมด 2,895 คน (Naresuan University, 2014)

2.2. กลุ่มตัวอย่างและการสุ่มตัวอย่าง มีรายละเอียด ดังนี้

2.2.1 ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยทำการคำนวณโดยใช้สูตรการคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างในกรณีที่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน (Silpjaru, 2009) กำหนดค่าความคาดเคลื่อนที่ .05 จากนั้นทำการคำนวณได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 352 คน

2.2.2 วิธีการสุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างโดยอาศัยความน่าจะเป็น (Probability sampling) ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบกลุ่ม (Cluster Sampling) ตามคณะ/หน่วยงาน และได้ทำแจกแบบสอบถามโดยแบ่งตามอัตราส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) ของจำนวนบุคลากรในแต่ละคณะ/หน่วยงาน

โดยรายละเอียดคณะ/หน่วยงาน จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง มีรายละเอียด ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 1 แสดงรายละเอียดคณะ/หน่วยงาน จำนวนประชากรและจำนวนกลุ่มตัวอย่าง

คณะ/หน่วยงาน	จำนวนประชากร	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
คณะเกษตรศาสตร์ ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม	42	5
คณะเภสัชศาสตร์	49	6
คณะแพทยศาสตร์	1,184	144
คณะทันตแพทยศาสตร์	130	16
คณะนิติศาสตร์	14	2
คณะบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์และการสื่อสาร	37	4
คณะพยาบาลศาสตร์	42	5
คณะมนุษยศาสตร์	43	5
คณะวิทยาศาสตร์	64	8
คณะวิทยาศาสตร์การแพทย์	48	6
คณะวิศวกรรมศาสตร์	55	7
คณะศึกษาศาสตร์	102	12
คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์	25	3
คณะสหเวชศาสตร์	49	6
คณะสังคมศาสตร์	31	4
คณะสาธารณสุขศาสตร์	44	5

ตาราง 1 (ต่อ)

คณะ/หน่วยงาน	จำนวน ประชากร	จำนวนกลุ่ม ตัวอย่าง
บัณฑิตวิทยาลัย	30	4
วิทยาลัยเพื่อการค้นคว้าระดับรากฐาน	4	1
วิทยาลัยโลจิสติกส์และซัพพลายเชน	12	1
วิทยาลัยนานาชาติ	25	3
วิทยาลัยประชาคมอาเซียนศึกษา	5	1
วิทยาลัยพลังงานทดแทน	15	2
สำนักงานอธิการบดี	789	96
สำนักหอสมุด	56	7
รวมทั้งสิ้น	2,895	352

ที่มา: ดัดแปลงข้อมูลจาก Naresuan University, 2014.

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและการทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การวิจัยเรื่องนี้ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการวิจัย โดยผู้วิจัยได้ศึกษาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากนั้นจัดทำแบบสอบถามขึ้นเพื่อเก็บข้อมูลตามวัตถุประสงค์การวิจัย และได้มีการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาโดยให้ผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน ตรวจสอบความเที่ยงตรงและคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องจากค่าเฉลี่ยของผู้เชี่ยวชาญ (Index of Item Objective Congruence: IOC.) ตั้งแต่ 0.67 ขึ้นไป จากนั้นผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ได้ตรวจสอบและแก้ไขแล้วนำไปทำการ Pre-test กับกลุ่มตัวอย่าง 30 คน จากนั้นนำแบบสอบถามมาหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามตามสูตรสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อัลฟา (Cronbach's Coefficient) พบว่ามีค่าตั้งแต่ .550-.882

4. การแปลความหมายและการทดสอบสมมติฐาน

การวิจัยเรื่องนี้ มีการแปลความหมายและการทดสอบสมมติฐาน ดังนี้

4.1 การแปลความหมาย ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์การแปลความหมาย ออกเป็น 5 ระดับ คือ ระดับมากที่สุด (4.24–5.00) ระดับมาก (3.43–4.23) ระดับปานกลาง (2.62–3.42) ระดับน้อย (1.81–2.61) ระดับน้อยที่สุด (1.00–1.80)

4.2 การทดสอบสมมติฐานในการวิจัย การทดสอบสมมติฐาน เมื่อผู้วิจัยได้ทำการวัดระดับการเรียนรู้ของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยนเรศวรและทำการระบุระดับการเรียนรู้ จากนั้นจะนำระดับการเรียนรู้ในระดับต่อไป มาเป็นตัวแปรตามของการทดสอบสมมติฐาน ผู้วิจัยจะใช้ค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานการวิจัย คือ

1) ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ในแต่ละลักษณะมีความสัมพันธ์กับระดับการเรียนรู้ในระดับต่อไป สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน คือ Pearson's Correlation

2) ปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อระดับการเรียนรู้ในระดับต่อไป สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน คือ One-way ANOVA

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่องนี้ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป โดยใช้การแจกแจงความถี่

2. วิเคราะห์การรับรู้ลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคคลแต่ละบุคคล ว่ามีรับรู้ลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้แต่ละลักษณะในระดับใด โดยใช้การคำนวณหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

3. วิเคราะห์ระดับการเรียนรู้ โดยใช้การคำนวณหาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยระดับใดมีค่าเฉลี่ยสูงสุด จะเป็นระดับการเรียนรู้ของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยนเรศวร

4. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้กับระดับการเรียนรู้ระดับต่อไปของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยนเรศวร โดยการใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

5. วิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลส่งผลให้เกิดความแตกต่างของระดับการเรียนรู้ระดับต่อไปของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยนเรศวรหรือไม่ โดยการใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว

ผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการแจกแบบสอบถามทั้งหมด 352 ชุด ตามคณะ/หน่วยงานดังตาราง 1 แต่เนื่องด้วยข้อจำกัดด้านเวลาและคณะ/หน่วยงานไม่ส่งแบบสอบถามกลับตามจำนวนที่ส่งไป จึงทำการแจกแบบสอบถามด้วยวิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ (Accidental Sampling) เพื่อให้ได้แบบสอบถาม 191 ชุด ซึ่งเป็นขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ค่าความคาดเคลื่อนเท่ากับ .07 จากนั้นนำแบบสอบถามมาวิเคราะห์และแบ่งผลการวิเคราะห์ 4 ด้าน คือ 1) ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง 2) ผลการวิเคราะห์การรับรู้ของบุคคลแต่ละบุคคลในแต่ละลักษณะองค์การแห่งเรียนรู้ 3) ผลการวิเคราะห์ระดับการเรียนรู้ของกลุ่มตัวอย่าง และ 4) ผลการวิเคราะห์การทดสอบสมมติฐาน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 191 คน เป็นเพศหญิง 143 คน เพศชาย 48 คน อายุน้อยกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี 53 คน 31-40 ปี 105 คน 41-50 ปี 30 คน 51-60 ปี 3 คน สภาพการจ้างงานเป็นข้าราชการ 9 คน พนักงานมหาวิทยาลัย (เงินงบประมาณแผ่นดิน) 77 คน พนักงานมหาวิทยาลัย (เงินงบประมาณรายได้) 80 คน พนักงานราชการ (เงินงบประมาณแผ่นดิน) 11 คน พนักงานราชการ (เงินงบประมาณรายได้) 7 คน ลูกจ้างประจำ 2 คน อื่น ๆ 5 คน คณะ/หน่วยงานที่สังกัดอยู่ส่วนใหญ่ คือ สำนักงานอธิการบดี 78 คน รองลงมา คือ คณะแพทยศาสตร์ 31 คน คณะวิศวกรรมศาสตร์ 8 คน คณะมนุษยศาสตร์ 8 คน ตามลำดับ

2. ผลการวิเคราะห์การรับรู้ของบุคคลแต่ละบุคคลในแต่ละลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้

ผลการวิเคราะห์การรับรู้ของบุคคลแต่ละบุคคลเกี่ยวกับลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ในแต่ละลักษณะ จากกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดจำนวน 191 คน พบว่าโดยรวมแล้วกลุ่มตัวอย่างมีการรับรู้ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเรียงลำดับการรับรู้จากมากไปน้อยตามลำดับ ดังนี้ 1) ลักษณะโครงสร้างที่เหมาะสม ระดับมาก ($\bar{X} = 3.45$) 2) การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน ระดับมาก ($\bar{X} = 3.45$) 3) วิสัยทัศน์ ระดับมาก ($\bar{X} = 3.43$) 4) วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ขององค์การ ระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.42$) 5) กลยุทธ์ ระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.40$) 6) มุ่งเน้นคุณภาพ ระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.34$) 7) การทำงานเป็นทีมและแบบเครือข่าย ระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.27$) 8) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.18$) 9) บรรยากาศ

ที่สนับสนุน ระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.15$) 10) เทคโนโลยีการเรียนรู้ ($\bar{X} = 3.15$) และ 11) การสร้างและถ่ายโอนความรู้ ระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.14$)

3. ผลการวิเคราะห์ระดับการเรียนรู้ของกลุ่มตัวอย่าง

ผลการวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ยของทุกระดับการเรียนรู้ พบว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ระดับที่ 4 ($\bar{X} = 4.05$) ดังนั้น ระดับการเรียนรู้ของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยนเรศวร คือ ระดับที่ 4 ความปรารถนาที่จะเรียนรู้ เป็นระดับที่บุคคลมีความสนใจที่จะเรียนรู้อย่างแท้จริง ทำให้บุคคลจะแสวงหา ทดลองแนวทางหรือหาทฤษฎีและความรู้ต่าง ๆ ในการทำงานเพิ่มเติม ซึ่งทำให้บุคคลเกิดการเรียนรู้ที่เพิ่มขึ้น

4. ผลการวิเคราะห์การทดสอบสมมติฐาน

จากการวัดระดับการเรียนรู้ของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยนเรศวร พบว่าระดับการเรียนรู้ของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยนเรศวร อยู่ที่ระดับ 4 ดังนั้น เมื่อต้องการยกระดับการเรียนรู้ให้สูงขึ้นไปถึงระดับต่อไป ระดับที่ 5 การแสดงบทบาท (Enactment) เป็นระดับการเรียนรู้ที่บุคคลสามารถนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้จากการถ่ายทอดหรือแลกเปลี่ยนกันระหว่างบุคคลและ/หรือทีมและ/หรือองค์การ มาปรับปรุงพฤติกรรมและวิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ เพื่อให้ผลลัพธ์ในการดำเนินงานของการทำงานดีขึ้น ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบสมมติฐาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

4.1. ผลการทดสอบสมมติฐานในการวิจัย ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์กับระดับการเรียนรู้ในระดับต่อไป

ผู้วิจัยทดสอบสมมติฐานโดยการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ลักษณะต่าง ๆ กับระดับการเรียนรู้ระดับที่ 5 โดยผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้ผลดังตาราง ดังต่อไปนี้

ตาราง 2 ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้กับระดับ
การเรียนรู้ระดับที่ 5

	ระดับการเรียนรู้ระดับที่ 5	
	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)
โครงสร้างที่เหมาะสม	.185*	.010
วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ ขององค์การ	.299**	.000
การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบใน งาน	.346**	.000
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	.359**	.000
การสร้างและถ่ายโอนความรู้	.329**	.000
เทคโนโลยีการเรียนรู้	.314**	.000
มุ่งเน้นคุณภาพ	.377**	.000
กลยุทธ์	.450**	.000
บรรยากาศที่สนับสนุน	.379**	.000
การทำงานเป็นทีมและแบบเครือข่าย	.363**	.000
วิสัยทัศน์	.418**	.000

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ที่มา: ผู้เขียน

จากตาราง 2 พบว่า ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ 11 ลักษณะมีความสัมพันธ์กับระดับการเรียนรู้ระดับที่ 5 โดยค่า Sig. เท่ากับ .000 และ .010 (Sig. < .05) ทำให้ยอมรับสมมติฐานซึ่งแปลว่า ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ 11 ลักษณะมีความความสัมพันธ์กับระดับการเรียนรู้ระดับที่ 5 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

โดยระดับการเรียนรู้ระดับที่ 5 มีความสัมพันธ์กับลักษณะด้านกลยุทธ์มากที่สุด ($r = 0.450$) และมีความสัมพันธ์กับลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ลักษณะอื่น โดยเรียงลำดับความสัมพันธ์ที่มากไปน้อยตามลำดับ ดังนี้ ด้านวิสัยทัศน์ ($r = 0.418$) ด้านบรรยากาศที่สนับสนุน ($r = 0.379$) ด้านมุ่งเน้นคุณภาพ ($r = 0.377$) ด้านการทำงานเป็นทีมและแบบเครือข่าย ($r = 0.363$) ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ($r = 0.359$) ด้านการเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน ($r = 0.346$) ด้านการสร้างและถ่ายโอนความรู้ ($r = 0.329$) ด้านเทคโนโลยีการเรียนรู้ ($r = 0.314$) ด้านวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ขององค์การ ($r = 0.299$) และด้านโครงสร้างที่เหมาะสม ($r = 0.185$)

4.2. ผลการทดสอบสมมติฐานในการวิจัย ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันส่งผลกระทบต่อระดับการเรียนรู้ระดับต่อไป

ผู้วิจัยทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของประชากรมากกว่า 2 กลุ่ม (ตัวแปรปรับ) โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียวและใช้ค่าสังเกตสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 กับระดับการเรียนรู้ระดับที่ 5 พบว่า

1. อายุกับระดับการเรียนรู้ที่ 5 มีค่า Sig. = .0882 (Sig. > .05) แสดงว่าปฏิเสธสมมติฐาน นั่นคือ อายุไม่มีผลต่อความแตกต่างที่ทำให้มีอย่างน้อย 1 กลุ่มที่มีค่าเฉลี่ยแตกต่างจากกลุ่มอื่นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2. สถานภาพการจ้างงานกับระดับการเรียนรู้ที่ 5 มีค่า Sig. = .163 (Sig. > .05) แสดงว่าปฏิเสธสมมติฐาน นั่นคือ สถานภาพการจ้างงานไม่มีผลต่อความแตกต่างที่ทำให้มีอย่างน้อย 1 กลุ่ม ที่มีค่าเฉลี่ยแตกต่างจากกลุ่มอื่นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. คณะ/หน่วยงานที่สังกัดกับระดับการเรียนรู้ที่ 5 มีค่า Sig. = .003 (Sig. < .05) แสดงว่ายอมรับสมมติฐาน นั่นคือ คณะ/หน่วยงานที่สังกัดมีผลต่อความแตกต่างที่ทำให้มีอย่างน้อย 1 กลุ่ม ที่มีค่าเฉลี่ยแตกต่างจากกลุ่มอื่นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากผลของการศึกษาระดับการเรี ยนรู้ของบุคลากรที่อยู่ในระดับที่ 4 จะสามารถนำไปเป็นข้อเสนอการยกระดับการเรี ยนรู้ของบุคลากรไปสู่ระดับที่ 5 โดยการเสนอแนะการพัฒนา/ เปลี่ยนแปลงลักษณะขององค์การแห่งการเรี ยนรู้ 11 ลักษณะ ที่มีความสัมพันธ์กับระดับการเรี ยนรู้ระดับที่ 5 ซึ่งจะมีรายละเอียดในหัวข้อ “ข้อเสนอแนะในการยกระดับการเรี ยนรู้” ต่อไป โดยการพัฒนา/เปลี่ยนแปลงลักษณะขององค์การแห่งการเรี ยนรู้ควรพิจารณาระดับความสัมพันธ์ว่าลักษณะขององค์การแห่งการเรี ยนรู้ใดมีความสัมพันธ์กับระดับการเรี ยนรู้มาก ก็ควรพิจารณาปรับเปลี่ยนลักษณะขององค์การแห่งการเรี ยนรู้นั้นก่อน ซึ่งลักษณะด้านกลยุทธ์มีความสัมพันธ์มากที่สุด ($r = 0.450$) ด้านวิสัยทัศน์ ($r = 0.418$) ด้านบรรยากาศที่สนับสนุน ($r = 0.379$) มีความสัมพันธ์รองลงมา จึงควรพิจารณาพัฒนา/เปลี่ยนแปลงเป็นลำดับแรก แต่ทั้งนี้ การพัฒนา/เปลี่ยนแปลงอาจจะต้องพิจารณาเรื่องคณะ/หน่วยงานที่สังกัดด้วย

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีข้อสรุปดังนี้

1. ระดับการเรี ยนรู้ของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยนครสวรรค์ อยู่ในระดับขั้นที่ 4 คือ ระดับความปรารถนาที่จะเรี ยนรู้ เป็นระดับที่บุคคลมีความสนใจที่จะเรี ยนรู้อย่างแท้จริง ทำให้บุคคลจะแสวงหา ทดลองแนวทางหรือหาทฤษฎีและความรู้ต่าง ๆ ในการทำงานเพิ่มเติม ซึ่งทำให้บุคคลเกิดการเรี ยนรู้ที่เพิ่มขึ้น

2. ลักษณะขององค์การแห่งการเรี ยนรู้ 11 ด้าน มีความสัมพันธ์กับระดับการเรี ยนรู้ระดับที่ 5 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยเรียงลำดับความสัมพันธ์ที่มากไปน้อยตามลำดับ ดังนี้ ด้านกลยุทธ์ ($r = 0.450$) ด้านวิสัยทัศน์ ($r = 0.418$) ด้านบรรยากาศที่สนับสนุน ($r = 0.379$) ด้านมุ่งเน้นคุณภาพ ($r = 0.377$) ด้านการทำงานเป็นทีมและแบบเครือข่าย ($r = 0.363$) ด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ($r = 0.359$) ด้านการเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน ($r = 0.346$) ด้านการสร้างและถ่ายโอนความรู้ ($r = 0.329$) ด้านเทคโนโลยีการเรี ยนรู้ ($r = 0.314$) ด้านวัฒนธรรมแห่งการเรี ยนรู้ขององค์การ ($r = 0.299$) และด้านโครงสร้างที่เหมาะสม ($r = 0.185$)

3. การทดสอบของปัจจัยส่วนบุคคลส่งผลให้เกิดความแตกต่างของระดับการเรี ยนรู้ของบุคลากรสายสนับสนุน พบว่า อายุและสภาพการจ้างงานไม่มีผลต่อความแตกต่างต่อระดับการเรี ยนรู้ระดับที่ 5 ที่ทำให้มีอย่างน้อย 1 กลุ่ม มีค่าเฉลี่ยแตกต่างจากกลุ่มอื่นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่คณะ/หน่วยงานมีผล

ต่อความแตกต่างต่อระดับการเรียนรู้ระดับที่ 5 ที่ทำให้มีอย่างน้อย 1 กลุ่ม มีค่าเฉลี่ยแตกต่างจากกลุ่มอื่นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4. การยกระดับการเรียนรู้จากระดับ 4 ไประดับ 5 การแสดงบทบาท (Enactment) เป็นระดับการเรียนรู้ที่บุคคลสามารถนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้จากการถ่ายทอดหรือแลกเปลี่ยนกันระหว่างบุคคลและ/หรือทีมและ/หรือองค์การมาปรับปรุงพฤติกรรมและวิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ เพื่อให้ผลลัพธ์ในการดำเนินงานของการทำงานดีขึ้นนั้น จะต้องพัฒนา/เปลี่ยนแปลง 11 ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ โดยอาจพิจารณาลักษณะที่มีความสัมพันธ์มากที่สุดและรองลงมาเป็นสำคัญ ทั้งนี้ การพัฒนา/เปลี่ยนแปลงจะต้องพิจารณาถึงความแตกต่างของคณะ/หน่วยงานด้วย

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยข้างต้น มีประเด็นที่น่าสนใจนำมาอภิปรายผล ดังนี้

1. ความสัมพันธ์ของลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งเสริมระดับการเรียนรู้ของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยนครสวรรค์กับระดับการเรียนรู้ระดับที่ 5 ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งเสริมระดับการเรียนรู้ทั้ง 11 ลักษณะ มีความสัมพันธ์ต่อระดับการเรียนรู้ระดับที่ 5 สอดคล้องกับงานวิจัยของ Thongwan (2010) ซึ่งได้ศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งเสริมให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อระดับการเกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้และระดับการเป็นองค์กรนวัตกรรม กรณีศึกษาสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ กล่าวคือ การทำงานเป็นทีมและเครือข่ายเป็นการส่งเสริมความร่วมมือสร้างความสามารถในการแข่งขัน จากการเรียนรู้ร่วมกันในทีมเป็นการสร้างพลังร่วมในองค์กรให้เกิดขึ้น การมีโครงสร้างที่มีความคล่องตัว มีสายการบังคับบัญชาไม่มาก มีบรรยากาศ และอุปกรณ์ เครื่องมือที่ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ และสอดคล้องกับ Marquardt (2009) ที่กล่าวว่าองค์กรจะสามารถเปลี่ยนแปลงเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ต้องมุ่งสนใจไปที่องค์ประกอบทั้ง 4 มิติ ได้แก่ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์และโครงสร้างขององค์กร กล่าวคือ วิสัยทัศน์อาจเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมจะก่อให้เกิดศูนย์รวมและพลังแห่งการเรียนรู้ นำไปสู่การปฏิบัติ สามารถตรวจสอบมุมมองความคิดของตนเองและมีเหตุผลที่จะยอมรับความคิดและแนวปฏิบัติใหม่ ๆ วัฒนธรรมจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยน

เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ด้วยการให้คุณค่า การให้รางวัลและสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ กลยุทธ์จะช่วยให้องค์กรสามารถปฏิรูปไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็วและประสบความสำเร็จด้วยการแทรกการเรียนรู้เข้าไปในทุกการดำเนินการ โดยจะต้องประสานสถานการณ์และผลลัพธ์ของการเรียนรู้เข้ากับความต้องการทางธุรกิจและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ และโครงสร้างต้องไม่ใช่อุปสรรคต่อการเรียนรู้ แต่ควรจะไปช่วยความยืดหยุ่น บรรยากาศที่เปิดเผยความเป็นอิสระในการให้โอกาส จึงเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ รวมถึงการมุ่งเน้นคุณภาพ ทำให้ต้องมีการคิดและถามตนเองเกี่ยวกับการจะทำสิ่งนี้ให้ดีขึ้นได้อย่างไร ทำให้เกิดความรู้อันเนื่องมาจากการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่องและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปล้วนเป็นหนทางในการเรียนรู้ให้กับบุคคล ทีมและองค์การเช่นกัน

จากผลการศึกษาที่พบว่าลักษณะด้านกลยุทธ์มีความสัมพันธ์มากที่สุด ($r = 0.450$) กับระดับการเรียนรู้ระดับที่ 5 ดังนั้น ลักษณะด้านกลยุทธ์จึงควรเป็นลักษณะแรกที่มีมหาวิทยาลัยนเรศวรจะต้องพัฒนา/ปรับปรุง สร้างการเรียนรู้เป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่ถูกระสานและดำเนินการไปควบคู่กับการทำงาน มุ่งความสนใจไปที่การคิดสร้างสรรค์และการเรียนรู้ ซึ่งจะช่วยให้มหาวิทยาลัยสามารถปรับตัวให้ตอบรับกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้

2. ความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยนเรศวร ส่งผลให้เกิดความแตกต่างของระดับการเรียนรู้ระดับที่ 5 ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ไม่มีผลต่อความแตกต่างของระดับการเรียนรู้ ระดับที่ 5 ของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยนเรศวร ซึ่งจะแตกต่างจากการศึกษาคักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ของ Sanwong (2006) ที่พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ตำแหน่งงาน ระดับการศึกษา มีการรับรู้ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับที่แตกต่างกัน และคณะ/หน่วยงานที่สังกัดมีผลต่อความแตกต่างของระดับการเรียนรู้ ระดับที่ 5 ของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยนเรศวรสอดคล้องกับ Saridvanich (2006, pp. 516-519) ที่กล่าวว่าองค์การนั้นแม้ว่าจะเป็นองค์การเดียวกันแต่ในแต่ละแผนกแต่ละกลุ่มงานก็อาจจะมีวัฒนธรรมย่อยหลายแบบได้ เช่น วัฒนธรรมของคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชีที่เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและมุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งจะแตกต่างจากวัฒนธรรมของคณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชนที่เน้นความเป็นอิสระของวิชาชีพของสื่อต่าง ๆ เป็นต้น โดยความต่าง

ดังกล่าวจะส่งผลต่อระดับการเรียนรู้ของบุคคลในแต่ละ/หน่วยงานที่สังกัดอยู่ ดังนั้น การพัฒนา/เปลี่ยนแปลงของลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยอาจจัดเป็นหลากหลายรูปแบบตามความเหมาะสมของคณะ/หน่วยงาน โดยอาจใช้ทฤษฎีเรื่องแรงจูงใจมาศึกษาความต้องการของคณะ/หน่วยงานเพิ่มเติม เช่น การให้รางวัลของการเรียนรู้มีให้เลือกทั้งแบบที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน จะสามารถตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยได้เป็นอย่างดี ถึงแม้ว่าจะมีคณะ/หน่วยงานที่หลากหลายก็ตาม

ข้อเสนอแนะในการยกระดับการเรียนรู้

จากผลการวิจัย พบว่า บุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยนเรศวร มีระดับการเรียนรู้ ระดับที่ 4 คือ ความปรารถนาที่จะเรียนรู้ โดยถึงแม้ว่าเป็นระดับที่ดีเหมาะสมกับบุคลากรของสถาบันการศึกษา แต่อย่างไรก็ตามในปัจจุบันนั้นมีสถาบันการศึกษาเกิดขึ้นมากมาย รวมถึงสถาบันการศึกษาจากต่างประเทศที่กำลังเข้ามาเมื่อมีการเปิดประชาคมอาเซียน ประกอบกับสภาพแวดล้อม เช่น ลูกค้าย เทคโนโลยี หรืออื่น ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้ทางมหาวิทยาลัยจึงควรยกระดับความรู้ของบุคลากรให้สูงขึ้น คือ ระดับที่ 5 การแสดงบทบาท (Enactment) เป็นระดับการเรียนรู้ที่บุคคลสามารถนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้จากการถ่ายทอดหรือแลกเปลี่ยนกันระหว่างบุคคลและ/หรือทีมและ/หรือองค์การ มาปรับปรุงพฤติกรรมและวิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ เพื่อให้ผลลัพธ์ในการดำเนินงานของการทำงานดีขึ้น ซึ่งสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน โดยผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงในลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ นั้นเป็นสิ่งที่ดี แต่อย่างไรก็ตามไม่ควรการลอกเลียนแบบจากองค์การอื่นที่มีชื่อเสียงโดยไม่ได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การตนเอง เนื่องจากแต่ละองค์การมีความแตกต่างกัน ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนวทางเมื่อจะทำการเปลี่ยนแปลงลักษณะขององค์การ โดยนำแนวคิดหลักมาจาก Puvitayaphan (2008, pp. 162-166) มาประยุกต์เป็นแนวทางที่นำไปปรับใช้ในการเปลี่ยนแปลงในลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยนเรศวร ดังนี้

- 1.1. วิเคราะห์ให้ถ่องแท้ถึงความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนแปลง กล่าวคือ วิเคราะห์ร่วมกันภายในหน่วยงาน เพื่อให้เกิดความเข้าใจถึงที่มา ความจำเป็น ซึ่งจะทำให้เกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลงมากกว่าไม่มีการวิเคราะห์ร่วมกัน

1.2. นำเสนอแนวทางเลือกที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง กล่าวคือ คิดประเด็นการปรับเปลี่ยนหรือการนำระบบงานมาใช้กับองค์กร โดยคำนึงถึง วัฒนธรรมองค์การ การดำเนินธุรกิจ ลักษณะของคนในองค์การ ความสามารถและ ทรัพยากรขององค์กร เป็นต้น

1.3. วางแผนการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจแก่พนักงาน โดยมีแผนการ สื่อสารที่ทั่วถึง เพื่อสื่อสารให้เกิดความเข้าใจตรงกันของคนในองค์การ

1.4. สร้าง Pilot Project กล่าวคือ ไม่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงทุกอย่างหรือทุก หน่วยงานทันที ควรเปลี่ยนแปลงสิ่งที่จำเป็นก่อนและการเปลี่ยนแปลงจะต้องทำอย่าง ระมัดระวัง

1.5. ติดตามและปรับปรุงระบบที่นำเสนอ กล่าวคือ ต้องมีการติดตามผลและ ปรับปรุงระบบงานอย่างต่อเนื่อง ถ้าเกิดอุปสรรคหรือปัญหาทำให้การเปลี่ยนแปลง นั้นไม่สำเร็จ

2. การเปลี่ยนแปลงลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งเสริมระดับการเรียนรู้ ของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยนเรศวรให้สามารถไปถึงระดับการเรียนรู้ ระดับที่ 5 ได้ ควรพิจารณาระดับความสัมพันธ์ว่าลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ใด มีความสัมพันธ์กับระดับการเรียนรู้มาก ก็ควรพิจารณาปรับเปลี่ยนลักษณะองค์การ แห่งการเรียนรู้นั้นก่อน ซึ่งผู้วิจัยได้แนวทางของ Marquardt (2009) มาประยุกต์เป็น แนวทางในการเปลี่ยนแปลงลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งส่งเสริมระดับ การเรียนรู้ของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยนเรศวรให้สามารถไปถึงระดับการ เรียนรู้ระดับที่ 5 โดยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

2.1. โครงสร้างที่เหมาะสม ควรมีสายบังคับบัญชาไม่มากนักและมีความคล่อง ตัวต่อการทำงาน โดยทบทวนและปรับเปลี่ยนส่วนที่ไม่จำเป็นและลดกระบวนการและ ระบบที่ขัดขวางการเรียนรู้ รวมถึงอาจส่งเสริมการทำงานที่มีโครงสร้างแบบ เมทริกซ์ (The Matrix Structure) ที่แนวตั้งเป็นโครงสร้างตามหน้าที่งานและแนวนอน เป็นโครงการหรือแผนงานพิเศษต่าง ๆ เนื่องจากโครงสร้างแบบนี้จะทำให้ช่วยลด อุปสรรคจากการสนใจเฉพาะหน้าที่งาน ส่งเสริมให้ความสนใจงานอื่นและทำให้ สมาชิกมีการสื่อสารและเรียนรู้กันระหว่างกัน

2.2. วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ขององค์การ ควรสร้างด้วยการเปลี่ยนแปลงค่านิยามที่ส่งเสริมให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยมีการให้คุณค่าและการให้รางวัลกับการเรียนรู้ ไม่ว่าจะเป็นคำชื่นชม ได้เกียรติคุณหรือได้รับเงินรางวัล ในการตอบแทน พนักงานที่ใฝ่ความรู้ใหม่ ๆ สูงขึ้น มีการสนับสนุนให้บุคคลทดลองและสร้างนวัตกรรม

โดยไม่ต้องรอคำสั่งหรือคำอนุญาต สร้างโอกาสในการพัฒนาความรู้ ทักษะและทัศนคติโดยการสนับสนุนทั้งด้านการเงิน เวลา ให้กับพนักงาน

2.3. การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน ควรลดการพึ่งพาผู้อื่นและทำให้คนเกิดความรับผิดชอบ ตัดสินใจและลงมือปฏิบัติด้วยตนเองมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ด้วยการมอบหมายและกระจายอำนาจออกไปให้เพียงพอต่อความรับผิดชอบและกำลังความสามารถของแต่ละบุคคลแต่ละทีม ซึ่งการมอบหรือกระจายอำนาจให้ความเป็นอิสระ แสดงถึงความไว้วางใจและสร้างโอกาสการยอมรับและความท้าทาย ซึ่งจะทำให้พวกเขาทุ่มเทในการทำงานมากที่สุด โดยหัวหน้าหรือผู้จัดการจะต้องมีบทบาทเป็นทั้งผู้ฝึกสอน พี่เลี้ยงและผู้อำนวยความสะดวกในการสร้างและส่งเสริมโอกาสในการเรียนรู้ ในการให้ความรู้และคำแนะนำ พร้อมกับกระตุ้นให้มีการทดลองและพิจารณาในการทบทวนเกี่ยวกับความรู้ใหม่ ซึ่งมีข้อควรระวัง คือ พนักงานอาจจะเกิดความรู้สึกเป็นการเพิ่มภาระงานหรือทำให้เกิดการท้อใจ

2.4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ควรมีการสร้างทักษะ ความรู้ และให้ทรัพยากรในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เช่น การสร้างเครื่องมือในการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูล

2.5. การสร้างและถ่ายโอนความรู้ ควรส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ (Action Learning) เช่น การแก้ไขอย่างเป็นระบบ (Systematic Problem Solving) การทดลอง (Experimentation) และการเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต (Learning from Past Experience) เป็นต้น เพื่อสร้างความรู้ เครื่องมือ กระบวนใหม่ เมื่อมีการสร้างสรรค์แล้วจะต้องมีการถ่ายโอนความรู้โดยอาจทำได้แบบโดยเจตนา คือ เขียนในบันทึก รายงาน สิ่งพิมพ์หรืออื่น ๆ นอกจากนี้อาจมีการโยกย้ายสับเปลี่ยนงานเป็นกรณีพิเศษ หรือเยี่ยมชมฝ่ายอื่น ๆ ก็จะสามารถทำให้เกิดการกระจายความรู้ไปในส่วนต่าง ๆ ขององค์การ

2.6. เทคโนโลยีการเรียนรู้ ควรใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากสามารถนำความรู้ไปใช้ได้ในทุกที่ ทุกเวลาและทุกรูปแบบ ซึ่งพนักงานจะต้องสามารถเข้าถึงข้อมูลกันได้อย่างเท่าเทียม

2.7. มุ่งเน้นคุณภาพ ควรส่งเสริมให้พนักงานเกิดความมุ่งมั่นต่อการมีนวัตกรรมและการบริการอย่างต่อเนื่อง ให้พนักงานได้คิดและถามตนเองอยู่ตลอดเวลาว่า “เราจะทำสิ่งนี้ให้ดีขึ้นอย่างไร” ทำให้เกิดเป็นการพัฒนาและสร้างความรู้ใหม่

อยู่ตลอดเวลา

2.8. กลยุทธ์ ควรประสานผลลัพธ์ของการเรียนรู้เข้ากับความต้องการทางธุรกิจและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ โดยจะต้องพิจารณาตั้งแต่เริ่มวางแผนกลยุทธ์ไปว่าจะให้การเรียนรู้แทรกเข้าไปอยู่ในกระบวนการทำงานอย่างไร เช่น กำหนดพฤติกรรมการทำงานซึ่งเป็นตัวบ่งชี้ถึงความสำเร็จของการทำงานกับนวัตกรรมใหม่ สนับสนุนพฤติกรรมการทำงานที่มีการช่วยกันคิดเชิงบูรณาการและวิเคราะห์ แลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นกัน

2.9. บรรยากาศที่สนับสนุน ควรสร้างสภาพแวดล้อมที่ก่อให้เกิดความร่วมมือในการเรียนรู้ บรรยากาศที่ดีในการทำงาน และจะต้องสร้างสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคลและขององค์การ กระตุ้นหรือปลูกฝังค่านิยมให้คนในองค์การมีความยอมรับนับถือและใส่ใจซึ่งกันและกัน เห็นคุณค่าของความหลากหลายของความคิดที่ไม่ได้ขึ้นอยู่กับอายุ ประสบการณ์ เชื้อชาติ วัฒนธรรมและเพศ มีนโยบายที่เอื้อต่อพนักงานที่มีครอบครัว เช่น การเลือกเวลาเข้าทำงาน การให้สวัสดิการต่อบุตร การให้คำปรึกษา เป็นต้น รวมถึงการปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เช่น ย้ายผนังกันห้องออก สร้างพื้นที่แบบเปิดโล่ง สร้างลานอเนกประสงค์ หรืออื่น ๆ

2.10. การทำงานเป็นทีมและแบบเครือข่าย ควรส่งเสริมให้มีการทำงานเป็นทีม รวมถึงทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และควรจะต้องผสมทรัพยากรจากทั้งภายในและภายนอกองค์การเข้าด้วยกันโดยอาศัยโครงสร้างแบบเครือข่ายด้วยการสร้างเครือข่ายกับลูกค้าและหุ้นส่วนทางธุรกิจ ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างองค์การ ลูกค้าและหุ้นส่วนทางธุรกิจ อันจะทำให้เกิดการพัฒนาคุณภาพ บริการ กระบวนการและผลิตภัณฑ์ขึ้น

2.11. วิสัยทัศน์ ควรกำหนดวิสัยทัศน์ที่เป็นตัวกระตุ้นทำให้องค์การมีพลังและชีวิตชีวาในการพัฒนาผลผลิตต่าง ๆ ซึ่งการกำหนดวิสัยทัศน์ ควรให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ด้วย

ข้อจำกัดในการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ดังนั้น ผลที่ได้จากการวิจัยไม่สามารถอธิบายเชิงลึก หรืออธิบายเหตุและผลโดยตรงได้ว่าเหตุใดลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ในลักษณะต่าง ๆ จึงส่งผลต่อระดับการเรียนรู้

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงนโยบาย ซึ่งเป็นการให้ข้อเสนอแนะในภาพกว้างเท่านั้น ดังนั้น ในการทำการวิจัยครั้งต่อไปควรจะทำให้ความสำคัญต่อการกำหนดขั้นตอนและกระบวนการการสร้างหรือปรับเปลี่ยนลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งเสริมระดับการเรียนรู้ ที่จะสามารถทำให้ยกระดับการเรียนรู้ประสบผลสำเร็จ

References

- A Committee of College and University Examiners. (1956). *Taxonomy of educational objectives*. USA: David McKay Company.
- Buckler, B. (1996). A learning process model to achieve continuous improvement and innovation. *The Learning Organization*, 3(3), 31–39.
- Gephart, M. A., Marsick, V. J., Buren, M. E. V., Spiro, M. S. (1996). Learning organizations come alive. *Training & Development*, 50(12), 34–45.
- Lorsuwanarat, T. (2005). *The knowledge organization: From concept to practice* (2nd ed.). Bangkok: Sat Four Printing. [in Thai].
- Marquardt, M. J. (2009). *Building the learning organization* (B. Wichan, Trans.) Tana Press. [In Thai].
- Marquardt, M. J., & Reynolds, A. (1994). *The global learning organization*. New York: Irwin.
- Naresuan University. Division of Human Resource. (2014). *Naresuan University personnel statistics*. Retrieved June 9, 2014, from <https://hrmis.nu.ac.th/static.aspx> [in Thai].
- Panphae, P. (2004). Leader and learning organization. *University of the Thai Chamber of Commerce Journal*, 24(3), 55–57. [in Thai].
- Puvitayaphan, A. (2008). *Strategic human resource development*. Bangkok: HR Center. [in Thai].
- Sanwong, K. (2006). A study on potential development for learning organization. *The Journal of King Mongkut's University of Technology North Bangkok*, 16(3), 43–51. [in Thai].
- Saridvanich, S. (2006). *Modern organizational behavior: Concepts and theories*. Bangkok: Thammasat University. [in Thai].

- Silpjaru, T. (2009). *Research & data analysis using SPSS* (10th ed.). Nonthaburi: S. R. Printing. [in Thai].
- Thongwan, K. (2010). *The relationship of influencing factors which created the organization and an innovative organization; case study at the National Science and Technology Development Agency (NSTDA)* (master's thesis). Bangkok: Thammasat University. [in Thai].