

รูปแบบและกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล



นางนฤมล จันทร์สุข

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทคัดย่อและแฟ้มข้อมูลฉบับเต็มของวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ปีการศึกษา 2554 ที่ให้บริการในคลังปัญญาจุฬาฯ (CUIR)
ปีการศึกษา 2556

เป็นแฟ้มข้อมูลของนิสิตภาควิชาการศึกษาระดับบัณฑิตวิทยาลัย
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

The abstract and full text of theses from the academic year 2011 in Chulalongkorn University Intellectual Repository (CUIR)
are the thesis authors' files submitted through the University Graduate School.

A MODEL AND STRATEGIES FOR DEVELOPING LEARNING ORGANIZATION OF
NURSING COLLEGES

Mrs. Naruemon Jansook

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Doctor of Philosophy Program in Higher Education
Department of Educational Policy, Management, and Leadership

Faculty of Education

Chulalongkorn University

Academic Year 2013

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์	รูปแบบและกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล
โดย	นางนฤมล จันทร์สุข
สาขาวิชา	อุดมศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรุณี หงษ์ศิริวัฒน์
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม	ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.ปทีป เมธาคุณวุฒิ

คณะกรรมการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาคุุณบัณฑิต

..... คณบดีคณะครุศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร.ชนิดา รักษ์พลเมือง)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อภิภา ปรัชญพฤทธิ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรุณี หงษ์ศิริวัฒน์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม
(ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.ปทีป เมธาคุณวุฒิ)

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พันธ์ศักดิ์ พลสารรัมย์)

..... กรรมการ
(อาจารย์ ดร.อัจฉรา ไชยปลัมภ์)

..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย
(ศาสตราจารย์เกียรติคุณ ดร.วิจิตร ศรีสุพรรณ)

นฤมล จันทร์สุข : รูปแบบและกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัย
พยาบาล . (A MODEL AND STRATEGIES FOR DEVELOPING LEARNING
ORGANIZATION OF NURSING COLLEGES) อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: ผศ. ดร.อรุณี
หงษ์ศิริวัฒน์, อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม: ศ.กิตติคุณ ดร.ปทีป เมธาคุณวุฒิ, 250 หน้า.

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิด
ของนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศ 2) ศึกษาสภาพปัจจุบันในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ
วิทยาลัยพยาบาล 3) นำเสนอรูปแบบและกลยุทธ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล
เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง คือ 1) ผู้บริหารและอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล จำนวน 312 คน
2) ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล จำนวน 15 คน 3) ผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาร่าง
รูปแบบการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล จำนวน 20 คน 4) ผู้ทรงคุณวุฒิ
ตรวจสอบรูปแบบและกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล จำนวน 6 คน
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วยแบบวิเคราะห์เอกสาร แบบสัมภาษณ์และแบบสอบถามผู้คุณวุฒิ
ด้วยเทคนิค EDFR แบบประเมินความเหมาะสมของ (ร่าง) รูปแบบและกลยุทธ์ การวิเคราะห์ข้อมูลโดย
วิธีการวิเคราะห์สาระ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและเทคนิคการวิจัยแบบ
EDFR

ผลการวิจัยพบว่า

1. ลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศ
ประกอบด้วย 5 ด้านได้แก่ พลวัตการเรียนรู้ องค์กร บุคคล ความรู้และเทคโนโลยี

2. สภาพปัจจุบันของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาลโดยภาพรวมและ
รายด้านมีค่าเฉลี่ย อยู่ในระดับมาก

3. รูปแบบการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาลประกอบด้วย
การพัฒนา 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านพลวัตการเรียนรู้ มุ่งเน้นการพัฒนาการเรียนรู้ในระดับบุคคล ทีมและ
องค์กร 2) ด้านองค์กร มุ่งเน้นการพัฒนากลยุทธ์ วิสัยทัศน์ โครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร
3) ด้านบุคคล มุ่งเน้นการเพิ่มอำนาจให้กับบุคคลและการทำงานเป็นทีมและเครือข่าย 4) ด้านความรู้
มุ่งเน้นการจัดการความรู้ และ 5) ด้านเทคโนโลยี มุ่งเน้นการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการจัดการความรู้
และเพื่อการเพิ่มพูนความรู้

4. กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาลประกอบด้วย
10 กลยุทธ์หลัก 36 กลยุทธ์รอง 38 โครงการและ 48 แนวปฏิบัติ

ภาควิชา	นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำ ทางการศึกษา	ลายมือชื่อนิสิต
สาขาวิชา	อุดมศึกษา	ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
ปีการศึกษา	2556	ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

5184478727 : MAJOR HIGHER EDUCATION

KEYWORDS: A MODEL AND STRATEGIES / LEARNING ORGANIZATION / NURSING COLLEGES

NARUEMON JANSOOK: A MODEL AND STRATEGIES FOR DEVELOPING LEARNING ORGANIZATION OF NURSING COLLEGES. ADVISOR: ASST. PROF. ARUNEE HONGSIRIWAT, Ph.D., CO-ADVISOR: PROF. EMERITUS PATEEP METHAKUNAVUDHI, Ph.D., 250 pp.

The purposes of this research were : 1) to study the characteristics of learning organization based on the concepts of scholars in domestic and foreign institutes ; 2) to explore current problems for developing learning organization and 3) to develop a model and strategies for learning organization of Nursing Colleges. The data have been collected from the following sample groups : 1) Administrators and instructors of Nursing Colleges (total of 312); 2) Directors of Nursing Colleges (total of 15); 3) Senior experts who provided data on the development of (draft) for developing learning organization of Nursing Colleges (total of 20) and 4) Senior experts who validated a (draft) model and strategies (total of 6). Research instrument were : document analysis forms, questionnaire, interview, forms for interviewing experts based on Ethnographic Delphi Futures Research (EDFR), forms for the validation of (draft) model and strategies suitability. The data analysis was conducted by means of content analysis, frequency, percentage ,means, and standard deviation and EDFR.

Research results were :

1.The characteristics of learning organization based on the concepts of scholars in domestic and foreign institutes were dynamic of learning, organization, people, knowledge and technology.

2.The current conditions of Nursing Colleges under the learning organizational concept in the overall and each aspects were at high level.

3.The development model consists of 5 aspects: 1) dynamic of learning (to focus on individual learning, team learning and organizational learning); 2) organization (to focus on strategies, vision, structure and organization culture); 3) people (to focus on people empowerment, teamwork and network); 4) knowledge (to focus on knowledge management) and 5) technology (to focus on technology for knowledge management and learning)

4.The strategies for learning organization of Nursing Colleges of 10 primary Strategies, 36 secondary strategies, 38 projects and 48 guidelines

Department: Educational Policy,
Management, and Leadership

Field of Study: Higher Education

Academic Year: 2013

Student's Signature

Advisor's Signature

Co-Advisor's Signature

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์นี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาอย่างสูงยิ่งจากศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.ปทีป เมธาคุณวุฒิ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรุณี หงษ์ศิริวัฒน์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้แนวคิด คำแนะนำ ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องในการทำวิทยานิพนธ์ รวมทั้งสนับสนุนให้กำลังใจแก่ผู้วิจัยมาโดยตลอด ผู้วิจัยซาบซึ้งในความรัก ความเมตตาและความปรารถนาดีของท่านเป็นอย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ ที่นี้

กราบขอบพระคุณประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อภิภา ปรัชญพฤทธิ ที่มีส่วนร่วมสำคัญในการให้แนวทางที่ชัดเจนในการทำวิทยานิพนธ์เรื่องนี้และกราบขอบพระคุณกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ศาสตราจารย์เกียรติคุณ ดร.วิจิตร ศรีสุพรรณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พันธ์ศักดิ์ พลสารัมย์และ อาจารย์ ดร.อัจรา ไชยูปถัมภ์ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะที่มีคุณค่ายิ่ง

ขอกราบขอบพระคุณอาจารย์สาขาวิชาอุดมศึกษาทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ในระหว่างศึกษา ตลอดจนให้ความรัก ความห่วงใย และกำลังใจมาโดยตลอด ขอกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิที่กรุณาตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้ทรงคุณวุฒิ EDFR ทั้ง 20 ท่านและผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบรูปแบบและกลยุทธ์ จำนวน 6 ท่าน เป็นอย่างสูง ที่กรุณาสละเวลาอันมีค่ายิ่งให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์

ขอกราบขอบพระคุณผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลและอาจารย์ของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกทั้ง 15 แห่งที่ให้ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นอย่างดี

การวิจัยครั้งนี้ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัยจาก “ทุน 90 ปี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย” กองทุนรัชดาภิเษกสมโภช ผู้วิจัยขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณค่าและเกียรติจากการศึกษาแต่บิดา มารดา น้องชายและสามีอันเป็นที่รักยิ่ง ที่ให้กำลังใจและความห่วงใยแก่ผู้วิจัยเสมอมา

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพ	ฉ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	5
ขอบเขตของการวิจัย	5
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	16
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	17
ตอนที่ 1 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล.....	18
ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	20
ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ	51
ตอนที่ 4 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนากัลยุทธ์.....	55
ตอนที่ 5 การบริหารและการจัดการศึกษาของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก	61
ตอนที่ 6 แนวคิดเทคนิคการวิจัยแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research)....	65
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	81
ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของนักวิชาการ	81
ทั้งในและต่างประเทศ	81
ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบันในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล.....	82

ขั้นตอนที่ 3 การศึกษาความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิในการพัฒนารูปแบบการเป็นองค์กร ...	85
แห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล	85
ขั้นตอนที่ 4 การพัฒนารูปแบบการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล	88
ขั้นตอนที่ 5 การพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล..	89
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	94
ตอนที่ 1 ผลการศึกษาลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของนักวิชาการทั้งในและ	
ต่างประเทศ	95
ตอนที่ 2 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันของการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	98
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิในการพัฒนา(ร่าง) รูปแบบการ	110
พัฒนาการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล โดยเทคนิควิจัยแบบ.....	110
EDFR (Ethnographic Delphi Future Research).....	110
ตอนที่ 4 นำเสนอรูปแบบการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล	127
ตอนที่ 5 นำเสนอกกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล	144
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	193
ภาคผนวก.....	220
ภาคผนวก ก.....	221
รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ	221
ภาคผนวก ข.....	224
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	224
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	250

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 จำนวนผู้เชี่ยวชาญและการลดลงของความคลาดเคลื่อน.....	67
ตารางที่ 2 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามวิทยาลัยเครือข่าย	83
ตารางที่ 3 ผลการสังเคราะห์ลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศ.....	95
ตารางที่ 4 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	98
ตารางที่ 5 ผลการศึกษสภาพปัจจุบันของการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาลด้านพลวัตการเรียนรู้.....	99
ตารางที่ 6 ผลการศึกษสภาพปัจจุบันของการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยด้านองค์กร.....	101
ตารางที่ 7 ผลการศึกษสภาพปัจจุบันของการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาลด้านบุคคล.....	104
ตารางที่ 8 ผลการศึกษสภาพปัจจุบันของการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาลด้านความรู้.	105
ตารางที่ 9 ผลการศึกษสภาพปัจจุบันของการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาลด้านเทคโนโลยี.....	108
ตารางที่ 10 ผลการศึกษสภาพปัจจุบันของการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล.....	109
ตารางที่ 11 สรุปความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิจากการสัมภาษณ์ ด้านพลวัตการการเรียนรู้.....	111
ตารางที่ 12 สรุปความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิจากการสัมภาษณ์ ด้านองค์กร.....	112
ตารางที่ 13 สรุปความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิจากการสัมภาษณ์ ด้านบุคคล.....	114
ตารางที่ 14 สรุปความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิจากการสัมภาษณ์ ด้านความรู้.....	115
ตารางที่ 15 สรุปความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิจากการสัมภาษณ์ ด้านเทคโนโลยี.....	117
ตารางที่ 16 ค่าความเหมาะสมและค่าความสอดคล้องของคำตอบของผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านพลวัตการการเรียนรู้.....	118
ตารางที่ 17 ค่าความเหมาะสมและค่าความสอดคล้องของคำตอบของผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านองค์กร .	120
ตารางที่ 18 ค่าความเหมาะสมและค่าความสอดคล้องของคำตอบของผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านบุคคล	122
ตารางที่ 19 ค่าความเหมาะสมและค่าความสอดคล้องของคำตอบของผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านความรู้ ...	123
ตารางที่ 20 ค่าความเหมาะสมและค่าความสอดคล้องของคำตอบของผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านเทคโนโลยี.....	126
ตารางที่ 21 การตรวจสอบ (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล.....	127
ตารางที่ 22 ผลการศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านพลวัตการเรียนรู้.	144
ตารางที่ 23 ผลการศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านองค์กร.....	146
ตารางที่ 24 ผลการศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านบุคคล.....	149
ตารางที่ 25 ผลการศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านความรู้ ..	152

ตารางที่ 26 ผลการศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านเทคโนโลยี	155
ตารางที่ 27 สรุปผลเพื่อการสร้างทิศทางขององค์กรของวิทยาลัยพยาบาล	166
ตารางที่ 28 แนวปฏิบัติที่ตอบสนองกลยุทธ์ในการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล	170
ตารางที่ 29 การตรวจสอบ (ร่าง) กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล	173



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย เรื่อง รูปแบบและกลยุทธ์	9
ภาพที่ 2 รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้	31
ภาพที่ 3 องค์ประกอบย่อยของการเรียนรู้เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้	32
ภาพที่ 4 องค์ประกอบย่อยขององค์การเพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้	35
ภาพที่ 5 องค์ประกอบย่อยของสมาชิกองค์การเพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้	38
ภาพที่ 6 องค์ประกอบย่อยขององค์ความรู้เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้	40
ภาพที่ 7 องค์ประกอบย่อยของเทคโนโลยีเพื่อการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้	42
ภาพที่ 8 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	93
ภาพที่ 9 รูปแบบการพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล	138
ภาพที่ 10 กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล	182

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ภายใต้สังคมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วทั้งทางด้านสภาวะแวดล้อมและวัฒนธรรมต่างๆ ส่งผลให้การทำงานในโลกยุคปัจจุบันเต็มไปด้วยการเรียนรู้มากขึ้น องค์กรจะต้องมีบทบาทในการสร้างระบบสนับสนุนการเรียนรู้ในองค์กร โดยส่งเสริมให้บุคคลมีการเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถพัฒนาศักยภาพของคนในองค์กรได้สูงสุด เนื่องจากยุคนี้ทรัพยากรบุคคลกลายเป็นยุทธศาสตร์หลักของการพัฒนาองค์กรและการทำงาน องค์กรจะมีการสร้างฐานความรู้ (Knowledge based) และทรัพย์สินทางปัญญา (Intellectual capitals) เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการในรูปแบบต่างๆ อย่างต่อเนื่อง องค์กรที่ได้เปรียบในการแข่งขันแบบยั่งยืนในสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง คือ การปรับเปลี่ยนตนเองให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) (Fullan, 2001) สอดคล้องกับคำกล่าวของเซ็งเก (Senge, 1994) ที่ว่า “การเปลี่ยนแปลงองค์กรให้อยู่รอดได้ในสภาพแวดล้อมแห่งอนาคตนั้น จะต้องเปลี่ยนพฤติกรรมของคนในองค์กร โดยอาศัยการเรียนรู้เป็นเครื่องมือสำคัญ” ดังนั้นการที่บุคคลได้มีโอกาสพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ก็จะเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า ช่วยยกระดับคุณภาพขององค์กร ตลอดจนช่วยเสริมศักยภาพขององค์กรในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ประกอบกับระบบการจัดองค์กรแบบราชการซึ่งใช้กันอยู่ในปัจจุบันไม่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในอนาคต ภายใต้สังคมแห่งความรู้ (Knowledge Society) โดยจะต้องปรับเปลี่ยนมาเป็นการจัดองค์กรของตนตามความรู้ ซึ่งจะทำให้องค์กรพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดการบริหารที่นำไปใช้เป็นพื้นฐานให้ก้าวไปสู่ความสำเร็จขององค์กรได้ทุกประเภท ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐกิจ ภาคเอกชน รัฐวิสาหกิจ ต่างนำมาประยุกต์ใช้ร่วมกับการบริหารรูปแบบอื่นๆ เพื่อพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าอย่างไม่หยุดยั้งและบรรลุผลสำเร็จในภาพรวมขององค์กร (วีรวิธ มาชะศิริานนท์, 2545) โดยเฉพาะแนวคิดของฮอยและมิสเกล (Hoy & Miskel, 2001) ได้กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่สมาชิกได้ขยายขีดความสามารถของตนเพื่อการสร้างงานและการบรรลุเป้าหมายของงานอย่างต่อเนื่อง ในฐานะที่องค์กรทางการศึกษาเป็นองค์กรที่ผูกพันเรื่องการสอนและการเรียนรู้เป็นหลัก ดังนั้น ในบรรดาองค์กรแห่งการเรียนรู้ประเภทต่างๆ องค์กรทางการศึกษาจึงควรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่าองค์กรประเภทใด ๆ

รูปแบบของสถานศึกษาที่สามารถตอบสนองต่อสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงในปัจจุบันและอนาคตก็คือ องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ที่เชื่อว่าการทำงานในโลกยุคใหม่จะเต็มไปด้วยการเรียนรู้มากขึ้น องค์กรใดที่สามารถเรียนรู้ได้เร็ว ก็จะเป็นองค์กรที่ได้เปรียบต่อการพัฒนาในสภาพที่มีการแข่งขัน ซึ่งโดยแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ก็คือ แนวทางการพัฒนา

ประสิทธิภาพของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั่นเอง ดังนั้นเพื่อความอยู่รอดขององค์กร คนในองค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนจะต้องมีความสามารถในการปรับตัวเพื่อให้ก้าวตามทันหรือก้าวหน้าการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วนี้ (บุบผา พวงมาลี, 2542) ทั้งนี้เซ็งเก (Senge, 1994) ได้ให้ความหมายพื้นฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์กรซึ่งทำการขยายขีดความสามารถของผู้คนทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างสรรค์อนาคต หลักการสำคัญของการนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของเซ็งเก้นี้ประกอบด้วยวินัย 5 ประการได้แก่ วินัยประการที่หนึ่ง ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) วินัยประการที่สอง แบบแผนความคิดอ่าน (Mental Model) วินัยประการที่สาม วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) วินัยประการที่สี่ การเรียนรู้ของทีม (Team Learning) และวินัยประการที่ห้า การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) ซึ่งวินัยประการที่ 5 นี้เองที่มีความสำคัญที่สุดต่อความสำเร็จและการเกิดขึ้นขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ในขณะที่เดียวกันแนวคิดของ มาร์ควอร์ท มีความเห็นว่าแกนหลักขององค์กรแห่งการเรียนรู้ นั่นคือ “ระบบย่อยของการเรียนรู้” ทั้งในระดับของปัจเจกบุคคล กลุ่ม และระดับองค์กรซึ่งจะนำไปสู่วิธีการในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะการเรียนรู้ในระดับองค์กรต้องมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันเป็นระบบอันประกอบด้วย 1) พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) 2) การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) 3) การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (People Empowerment) 4) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) และ 5) การใช้เทคโนโลยี (Technology Application) เพื่อประกอบขึ้นเป็นโมเดลระบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ นอกจากนี้วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2543) เสนอว่า องค์กรที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น ต้องรู้จักวิธีการสร้างฐานองค์ความรู้ในองค์กรที่ก่อตั้งมาจากข้อมูล (Data) และสารสนเทศ (Information) เพื่อประกอบกันเป็นความรู้ (Knowledge) ทั้งจากประสบการณ์และทักษะที่สั่งสมก่อให้เกิดภูมิปัญญา (Wisdom) ที่มีความเคลื่อนไหว ถ่ายโอนข้อมูลข่าวสารกันอยู่เสมอ มาร์ควอร์ท และเรย์โนลด์ส์ (Marquardt & Reynolds, 1994) ได้ทำการวิจัยและเสนอปัจจัยที่จะช่วยเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ 11 ประการ คือ 1) โครงสร้างที่เหมาะสม Appropriate Structure) 2) วัฒนธรรมส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร (Corporate Learning Culture) 3) การสร้างพลังอำนาจของแต่ละบุคคล (Empowerment) 4) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม Environmental Scanning) 5) การริเริ่มและการถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Creation and Transfer) 6) เทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ (Learning Technology) 7) คุณภาพ (Quality) 8) กลยุทธ์ (Strategy) 9) บรรยากาศที่เกื้อหนุน (Supportive Atmosphere) 10) ทีมงานและเครือข่าย (Teamwork and Networking) และ 11) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)

องค์กรแห่งการเรียนรู้จึงเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญและจำเป็นต่อการบริหารองค์กรยุคใหม่ ซึ่งเป็นยุคที่เน้นการพัฒนาไปที่ทรัพยากรบุคคลกันอย่างสูงสุด โดยจะมีการสร้างสมฐานความรู้ (Knowledge Based) และทรัพย์สินทางปัญญา (Intellectual Capitals) เพื่อนำมาใช้ในการ

พัฒนาการทำงานในรูปแบบต่างๆ อย่างต่อเนื่อง ในปัจจุบันกระแสแนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการ เรียนรู้ จัดเป็นการบริหารสมัยใหม่รูปแบบหนึ่งที่ใช้เป็นพื้นฐานในการก้าวไปสู่ความสำเร็จขององค์การได้ ทุกประเภท ไม่ว่าจะเป็นองค์การภาครัฐ การ รัฐวิสาหกิจ หรือธุรกิจภาคเอกชน สามารถประยุกต์ใช้ ร่วมกันกับระบบบริหารรูปแบบอื่นๆ ที่มีลักษณะเป็นการพัฒนาองค์การให้บรรลุผลสำเร็จในระบบการ บริหารเชิงคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (วีรจ ฆาณะศิริานนท์, 2545) ดังปรากฏในพระราชกฤษฎีกาว่า ด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11 ระบุว่า “ส่วนราชการมี หน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการเพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการ ปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมต่อสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนา ความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัด ให้เป็นบุคลากร ที่มีประสิทธิภาพ และมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้ สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ตามพระราชกฤษฎีกานี้ และได้กำหนดเป็นหลักการ ว่า ส่วนราชการต้องมีการพัฒนาความรู้ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ” (คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2546)

จากที่กล่าวมาจะพบว่าองค์การทางการศึกษามีความจำเป็นต้องปรับตัวไปสู่บรรยากาศใน การบริหารงานในรูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่ จะเรียนรู้ พัฒนาตนเอง เพิ่มพูนความรู้ ทักษะอย่างต่อเนื่องด้วยกระบวนการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อพัฒนาศักยภาพตนเองและองค์การ เพื่อให้การดำเนินการตามภารกิจต่างๆ บรรลุเป้าหมาย โดยมี รูปแบบการทำงานเป็นทีม มีการเรียนรู้ร่วมกัน และมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบที่ประสานกัน ทำให้ ทรัพยากรบุคคลในองค์การมีความสามารถ ความเชี่ยวชาญและเป็นมืออาชีพอย่างแท้จริง มีการจัดองค์การ เพื่อการเรียนรู้ภายใต้สิ่งแวดล้อมที่มุ่งสู่อนาคต ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องวางแผนจัดปรับโครงสร้าง นำและกำกับติดตามการดำเนินการขององค์การเพื่อให้บังเกิดผลลัพธ์สูงสุด มีความได้เปรียบที่มั่นคง ต่อการแข่งขัน และตอบสนองต่อวิสัยทัศน์องค์การ การพัฒนาทั้งในระดับตัวบุคคลและในระดับ องค์การต้องไม่แยกออกจากกัน เพราะทั้งสองส่วน ต่างช่วยสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาซึ่งกันและกัน ทั้งนี้ ผู้บริหารจึงจะต้องเป็นทั้งนักส่งเสริม นักทำลาย นักสร้างสรรค์ และนักประสานเพื่อความ เจริญก้าวหน้าของทั้งบุคคลและองค์การ จะเห็นว่าผู้บริหารมิได้เป็นเพียงผู้นำที่เป็นแบบอย่างหรือผู้นำที่มี ความสามารถพิเศษเท่านั้น แต่จะต้องเป็นนักออกแบบ เป็นสถาปนิก และเป็นศิลปินที่มีจินตนาการสร้างสรรค์ และรับผิดชอบต่อการเสริมสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ด้วย (Ubben & Jensen, 2001)

วิทยาลัยพยาบาล เป็นองค์การหนึ่งที่มีฐานะเป็นองค์การในระดับอุดมศึกษา สังกัด สถาบันพระบรมราชชนก สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงสาธารณสุข โดยมีภารกิจหลักที่ สำคัญในการผลิตและพัฒนาบุคลากรสาธารณสุขที่ได้มาตรฐาน ตอบสนองความต้องการของระบบสุขภาพ

ของประเทศและมีศักยภาพในระดับสากล ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้เพื่อใช้ในการพัฒนา ระบบสุขภาพ บริการวิชาการด้านสุขภาพเพื่อพัฒนาชุมชนและสังคมและทำนุบำรุงศิลปและ วัฒนธรรมรวมทั้งภูมิปัญญาท้องถิ่นด้านสุขภาพเพื่อเอื้อต่อการพัฒนาประเทศ (สถาบันพระบรมราชชนก, 2550) และต้องดำเนินการพัฒนาวิทยาลัยพยาบาลตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาสถาบันพระบรม ราชชนก พ.ศ. 2554 – 2558 ที่สถาบันพระบรมราชชนกได้กำหนดไว้เป็นหัวใจหลักแห่งความสำเร็จ ขององค์การ ได้แก่ 1) สร้างและพัฒนาผู้เรียน บุคลากรทางสาธารณสุขให้มีความพร้อมสมบูรณ์ทั้ง ด้านความรู้ ทักษะ บุคลิกภาพที่พร้อมที่จะปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุดด้วยจิตวิญญาณการ บริการที่เป็นมืออาชีพ 2) พัฒนางค์การให้มีความเป็นเลิศเป็นที่พึ่งทางความรู้ และปัญญาทางด้าน สุขภาพแก่ท้องถิ่น สถานบริการทางสุขภาพ และทุกภาคส่วน เป็นผู้นำและแหล่งอ้างอิงทางองค์ ความรู้ด้านวิชาการสุขภาพของชาติ 3) พัฒนาระบบการจัดการศึกษาให้มีความสมบูรณ์ใน ระดับอุดมศึกษาระดับชั้นนำของประเทศและมีมาตรฐานการศึกษาที่เป็นอัตลักษณ์ของสถาบัน 4) สร้างบุคลากรขององค์การให้มีความเชี่ยวชาญด้านการศึกษาและการสาธารณสุข สร้างองค์การที่มี วัฒนธรรมและค่านิยมร่วมที่เข้มแข็ง น่าอยู่และน่าทำงาน 5) พัฒนางค์การให้เป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ และเป็นอัจฉริยะที่มีประสิทธิภาพสูง และ 6) ผลักดันให้สถาบันพระบรมราชชนกเป็นสถาบัน อุดมศึกษาที่มีระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพสูง มีกฎหมาย ระเบียบที่เอื้อต่อการดำเนินงาน เป็นองค์กรที่เข้มแข็งและพึ่งตนเองได้(สถาบันพระบรมราชชนก, 2554)อย่างไรก็ตาม การที่จะบรรลุตาม ยุทธศาสตร์การพัฒนาที่กล่าวมาข้างต้นได้นั้น วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก จำเป็นต้องมีสภาพขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่ดี ซึ่งจะทำให้องค์การก้าวไปอย่างเข้มแข็ง จากการ ทบทวนเอกสารและรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยในสังกัดสถาบัน พระบรมราชชนก พบว่าสุภัทรา เทียนจันทร์ (2542)ได้ศึกษาการรับรู้บรรยากาศขององค์การและศักยภาพ การพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา : วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนีในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล ใน 8 มิติ พบว่า ระดับการรับรู้บรรยากาศขององค์การและระดับการรับรู้ศักยภาพการพัฒนา ไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับค่อนข้างสูงและมีความสัมพันธ์ในระดับ ต่ำกับคุณลักษณะส่วนบุคคล และจากงานวิจัยของเบญจวรรณ ทิมสุวรรณ (2550) ที่ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับสภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยในสังกัดสถาบัน พระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข พบว่า วิทยาลัยในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก มีวัฒนธรรม องค์การและสภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลางและวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์ ทางบวกกับสภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบกับผลการประเมินตัวบ่งชี้ 7.2 มีการพัฒนาสถาบัน สู่อองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่าวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกส่วนใหญ่มีผลการ ประเมินในตัวบ่งชี้ที่อยู่ในระดับปานกลาง (สถาบันพระบรมราชชนก, 2554)

จากความสำคัญและความเป็นมาดังกล่าวข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยพิจารณาเห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาวิทยาลัยพยาบาลให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยมีความเชื่อว่าการมีรูปแบบและกลยุทธ์ในการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสม จะมีส่วนช่วยในการพัฒนาวิทยาลัยพยาบาลให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมได้ต่อไปในอนาคต

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. ศึกษาลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศ
2. ศึกษาสภาพปัจจุบันในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล
3. นำเสนอรูปแบบและกลยุทธ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล

ขอบเขตของการวิจัย

1. รูปแบบการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยนำเสนอรูปแบบและกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข ซึ่งในการนำเสนอรูปแบบและกลยุทธ์นี้ได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยไว้ดังนี้

เรียนรู้เฉพาะวิทยาลัยพยาบาล โดยยึดกรอบแกนหลักขององค์การแห่งการเรียนรู้ของ มาร์ควอร์ดท์และใช้ปัจจัยที่ช่วยเสริมสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ 11 ประการของมาร์ควอร์ดท์และ เรย์โนลด์ส์ (Marquardt & Reynolds, 1994) มาเป็นกิจกรรมพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยแบ่งออกเป็น 5 ด้านดังนี้

- 1.1 ด้านพลวัตการเรียนรู้ ประกอบด้วย การเรียนรู้ระดับบุคคล ระดับทีมและระดับองค์การ
 - 1.2 ด้านองค์การ ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและกลยุทธ์ที่ชัดเจน วิสัยทัศน์ โครงสร้างมุ่งเน้นคุณภาพ วัฒนธรรมองค์การและบรรยากาศที่เกื้อหนุน
 - 1.3 ด้านบุคคล ประกอบด้วย การเพิ่มอำนาจให้กับสมาชิกและการทำงานเป็นทีม และเครือข่าย
 - 1.4 ด้านความรู้ ประกอบด้วย การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้และการถ่ายโอนความรู้
 - 1.5 ด้านเทคโนโลยี ประกอบด้วย เทคโนโลยีเพื่อการจัดการความรู้ และเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มพูนความรู้

2. การวิจัยครั้งนี้มุ่งนำเสนอกลยุทธ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข โดยเน้นกลยุทธ์ในระดับองค์กร
3. การศึกษาคุณลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศ โดยศึกษาข้อมูลจากเอกสาร รายงานและเว็บไซต์

คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีการพัฒนาโครงสร้าง วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้เกิดความคล่องตัวและเอื้อต่อการเรียนรู้ของบุคลากร มีการพัฒนาด้านการเรียนรู้ของบุคลากรและการพัฒนาด้านเทคโนโลยีการเรียนรู้ โดยใช้กระบวนการจัดการความรู้และการใช้หลักการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในองค์กร เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในการดำเนินงานขององค์กรไปสู่เป้าหมายร่วมกัน

รูปแบบการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล หมายถึง ตัวแทนของแนวคิดและแนวปฏิบัติที่กำหนดขึ้นอย่างมีระบบเพื่อพัฒนาวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ

1. **พลวัตการเรียนรู้** หมายถึง การดำเนินการแสวงหาความรู้เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในวิทยาลัยพยาบาล ประกอบด้วย การเรียนรู้ระดับบุคคล ระดับทีมและระดับองค์กร

การเรียนรู้ระดับบุคคล หมายถึง การที่บุคคลในวิทยาลัยมีศักยภาพในการแสวงหาความรู้ เพื่อพัฒนาคุณลักษณะและความสามารถในการปฏิบัติงานของตนเองให้เชี่ยวชาญมากยิ่งขึ้น การพัฒนาเชี่ยวชาญ การมีทัศนคติที่ดีต่อการเรียนรู้และการนำความรู้มาใช้ในการพัฒนางานในองค์กร

การเรียนรู้ระดับทีม หมายถึง กระบวนการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของทีมภายในวิทยาลัยพยาบาล โดยการอาศัยความรู้ ความคิดของสมาชิกมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อสร้างสรรค์ผลงานและพัฒนางานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

การเรียนรู้ระดับองค์กร หมายถึง การนำเอาความรู้ระดับบุคคลและระดับทีม รวมทั้งความรู้จากภายนอกวิทยาลัยพยาบาลมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนางานของบุคลากร

2. **องค์กร** หมายถึง การบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ในวิทยาลัยพยาบาล โดยใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและกลยุทธ์ที่ชัดเจน วิสัยทัศน์ โครงสร้างมุ่งเน้นคุณภาพ บรรยากาศที่เกื้อหนุนและวัฒนธรรมองค์กร

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและกลยุทธ์ที่ชัดเจน หมายถึง การดำเนินงานของวิทยาลัยพยาบาล โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของวิทยาลัยพยาบาลเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาวิทยาลัยพยาบาลให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

วิสัยทัศน์ หมายถึง เป้าหมายทิศทางในอนาคตของวิทยาลัยพยาบาลที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและบุคลากรในวิทยาลัยพยาบาลร่วมกันกำหนดขึ้น โดยมีขอบเขตชัดเจนสามารถนำไปปฏิบัติได้ มุ่งเน้นให้ความสำคัญ

โครงสร้างมุ่งเน้นคุณภาพ หมายถึง รูปแบบการกำหนดระบบการดำเนินงานภายในวิทยาลัยพยาบาล โดยมีการจัดโครงสร้างการบริหารให้มีการกระจายอำนาจและบทบาทหน้าที่ตามภารกิจหลัก โดยใช้ระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน เอื้อต่อการสื่อสารและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

บรรยากาศที่เกื้อหนุนและวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง สภาพแวดล้อมโดยรวมที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล มีการจัดสถานที่ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ บุคลากรมีวัฒนธรรมในการเรียนรู้ร่วมกัน มีบรรยากาศที่เป็นมิตร ริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จขององค์กร

3. บุคคล หมายถึง การพัฒนาบุคลากรของวิทยาลัยพยาบาล เพื่อให้เอื้อต่อการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย การเพิ่มอำนาจให้กับสมาชิกและการทำงานเป็นทีมและเครือข่าย

การเพิ่มอำนาจให้กับสมาชิก หมายถึง การพัฒนาบุคลากรของวิทยาลัยโดยยึดหลักสมรรถนะ การมอบหมายงานโดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถของบุคลากร รวมทั้งให้อำนาจในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรสามารถพัฒนาตนเองสู่ความเป็นมืออาชีพ

การทำงานเป็นทีมและเครือข่าย หมายถึง การส่งเสริมให้บุคลากรในวิทยาลัยพยาบาลมีการทำงานเป็นทีม โดยใช้กระบวนการคิดเชิงระบบและหลักการสื่อสาร มีการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในทีมภายในและภายนอกวิทยาลัยพยาบาล

4. ความรู้ หมายถึง การดำเนินการเพื่อให้ได้มาซึ่งองค์ความรู้ในวิทยาลัยพยาบาล ประกอบด้วย การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้และการถ่ายโอนและใช้ความรู้

การแสวงหาความรู้ หมายถึง ความสามารถของบุคลากรในวิทยาลัยพยาบาลในการสืบเสาะค้นหา และรวบรวมความรู้ที่กระจัดกระจาย หรือแฝงอยู่ตามที่ต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกวิทยาลัยพยาบาลด้วยวิธีการที่หลากหลาย เพื่อนำความรู้มาใช้ในการพัฒนางานในวิทยาลัยพยาบาล

การสร้างความรู้ หมายถึง ความสามารถของบุคลากรในวิทยาลัยพยาบาล ในการนำความรู้ที่ได้จากการแสวงหา หรือความรู้ที่มีอยู่ทั้งภายในและภายนอกวิทยาลัยมาจัดระบบ สังเคราะห์ หรือประยุกต์เพิ่มเติมเพื่อให้ได้องค์ความรู้ใหม่ เพื่อใช้ในการพัฒนางานในวิทยาลัยพยาบาล

การจัดเก็บความรู้ หมายถึง การนำความรู้ที่ได้จากการสร้างและแสวงหา มาจัดเก็บไว้ อย่างเป็นระบบ เพื่อให้ง่ายต่อการสืบค้นและง่ายต่อการนำออกมาใช้ในการปฏิบัติงานภายในวิทยาลัย พยาบาล

การถ่ายโอนและใช้ความรู้ หมายถึง การนำความรู้ที่ได้มาเผยแพร่ทั้งภายในและ ภายนอกวิทยาลัยพยาบาล ด้วยวิธีการที่หลากหลาย เพื่อให้บุคลากรได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่ง กันและกัน รวมทั้งการนำความรู้ที่ได้รับจากการถ่ายโอนไปใช้ในการพัฒนาวิทยาลัยพยาบาล

5. เทคโนโลยี หมายถึง การดำเนินการพัฒนาด้านเทคโนโลยีเพื่อใช้ในการพัฒนาการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล ประกอบด้วย เทคโนโลยีเพื่อการจัดการความรู้และ เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มพูนความรู้

เทคโนโลยีเพื่อการจัดการความรู้ หมายถึง ระบบเทคโนโลยีเพื่อใช้ในการแสวงหาความรู้ สร้างความรู้ จัดเก็บความรู้ การถ่ายโอนและใช้ความรู้ภายในวิทยาลัยพยาบาล มีการใช้ระบบ เครือข่ายคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ในวิทยาลัยพยาบาล

เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มพูนความรู้ หมายถึง การใช้เทคโนโลยีทั้งฮาร์ดแวร์และฮาร์ดแวร์ และเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ เช่น คอมพิวเตอร์ วีดีทัศน์ ฯลฯ เพื่อใช้ในการเพิ่มพูนความรู้ และใช้ในการปฏิบัติงานภายในวิทยาลัยพยาบาล

กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล หมายถึง วิธีการใน การดำเนินงานของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุขเพื่อการ พัฒนาวิทยาลัยสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมุ่งเน้นกลยุทธ์ในระดับองค์กร ประกอบด้วย กลยุทธ์ 5 ด้าน ได้แก่ 1) กลยุทธ์การส่งเสริมพลวัตการเรียนรู้ 2) กลยุทธ์การพัฒนาองค์กร 3) กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล 4) กลยุทธ์การพัฒนาการจัดการความรู้ และ 5) กลยุทธ์การ พัฒนาเทคโนโลยี

วิทยาลัยพยาบาล หมายถึง สถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษา สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข ปัจจุบันมี 29 แห่งทั่วประเทศ

คำอธิบายกรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยเรื่อง รูปแบบและกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง มีรายละเอียดดังนี้

1. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล ประกอบด้วย รายละเอียดดังนี้

1.1 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 11 (พ.ศ.2555-2559)

ประเทศไทยต้องเผชิญกับบริบทการเปลี่ยนแปลงของโลกในหลายด้านที่สำคัญ โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างก้าวกระโดด ความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วของ เทคโนโลยีสารสนเทศ สร้างความเปลี่ยนแปลงทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคมทั้งในด้านโอกาสและภัยคุกคาม จึงจำเป็นต้องเตรียมพร้อมให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดังกล่าวในอนาคต โดยจะต้องมีการบริหารจัดการองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ ทั้งการพัฒนาสร้างองค์ความรู้ รวมถึงการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมมาผสมผสานร่วมกับจุดแข็งในสังคมไทย ด้วยการพัฒนาคุณภาพคนไทยสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างยั่งยืน

1.2 เกณฑ์การประกันคุณภาพภายใน วิทยาลัยในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ตัวบ่งชี้

7.2 มีการพัฒนาสถาบันสู่องค์การเรียนรู้ (สกอ. 7.2)

มาตรฐานอุดมศึกษาข้อที่ 3 กำหนดให้สถาบันมีการสร้างและพัฒนาสังคมฐานความรู้และสังคมแห่งการเรียนรู้ ซึ่งต้องมีการจัดการความรู้เพื่อมุ่งสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ โดยมี การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้สถาบันอุดมศึกษามีความสามารถในการแข่งขันสูงสุด กระบวนการในการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร ประกอบด้วย การระบุมุมมอง การคัดเลือก การรวบรวม การจัดเก็บความรู้ การเข้าถึงข้อมูล และการแลกเปลี่ยนความรู้ทั้งภายในและภายนอก องค์กร การสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์กร การกำหนดแนววิปฏิบัติงาน ตลอดจนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการความรู้ในองค์กรให้ดียิ่งขึ้น

1.3 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 3 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มาตรา 11

ระบุว่า “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการเพื่อให้มีลักษณะเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ใน ด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมต่อ สถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยน

ทัศนคติของข้าราชการในสังกัด ให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ ให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ตามพระราชกฤษฎีกานี้ และได้กำหนดเป็นหลักการว่า ส่วนราชการต้องมีการพัฒนาความรู้ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ”

1.4 แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศาสนสถานพระบรมราชชนก พ.ศ. 2554 – 2558

จุดยืนทางยุทธศาสตร์การพัฒนา ข้อ 5 พัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเป็นอัจฉริยะที่มีประสิทธิภาพสูง (Intelligence and High Performance Organization : IHPO)

จากปัจจัยดังกล่าวข้างต้นจะเห็นว่า สถาบันการศึกษาโดยเฉพาะวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และสามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน โดยจะต้องมีการจัดการความรู้ตามเกณฑ์การประกันคุณภาพภายใน วิทยาลัยในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศาสนสถานพระบรมราชชนก พ.ศ. 2554 – 2558 เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 11 (พ.ศ.2555-2559)

2. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบและกลยุทธ์

2.1 การพัฒนารูปแบบ

ประเภทของรูปแบบ

คีฟส์ (Keeves, 1997) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบไว้ 4 ประเภท คือ

1. รูปแบบเชิงเปรียบเทียบ (Analogue Model) เป็นรูปแบบความคิดที่แสดงออกในลักษณะของการเปรียบเทียบสิ่งต่าง ๆ อย่างน้อยสองสิ่งขึ้นไปในลักษณะรูปธรรม เพื่อใช้อธิบายสร้างความเข้าใจสิ่งที่เป็นนามธรรม รูปแบบลักษณะนี้ใช้กันมากทางด้านวิทยาศาสตร์กายภาพ สังคมศาสตร์ และพฤติกรรมศาสตร์

2. รูปแบบเชิงภาษา (Semantic Model) เป็นรูปแบบความคิดที่แสดงออกผ่านทางการใช้ภาษาด้วยการพูดและการเขียน เพื่อใช้อธิบายโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์ต่างๆ รูปแบบลักษณะนี้ใช้กันมากทางด้านศึกษาศาสตร์

3. รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) รูปแบบนี้ใช้สมการทางคณิตศาสตร์เป็นสื่อในการแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ รูปแบบลักษณะนี้นิยมใช้ในด้านจิตวิทยาและทางการศึกษา

4. รูปแบบเชิงสาเหตุ (Causal Model) เป็นรูปแบบที่พัฒนามาจากเทคนิคการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) และ หลักการสร้าง Semantic Model โดยการนำตัวแปรต่าง ๆ มาสัมพันธ์กันเชิงเหตุและผลที่เกิดขึ้น รูปแบบลักษณะนี้นิยมใช้ในการศึกษา

องค์ประกอบของรูปแบบ

คีฟส์ (Keeves, 1997) กล่าวว่า รูปแบบโดยทั่วไปควรมีองค์ประกอบที่สำคัญดังนี้

1. รูปแบบจะต้องนำไปสู่การทำนาย (Prediction)
2. รูปแบบจะต้องประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ Causal relationship)
3. รูปแบบจะต้องสามารถช่วยสร้างจินตนาการ (Imagination)
4. รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง (Structural relationships)

มากกว่าความสัมพันธ์เชิงเชื่อมโยง (Association relationships)

ขั้นตอนการพัฒนารูปแบบ

คีฟส์ (Keeves, 1997) ได้เสนอขั้นตอนในการสร้างรูปแบบไว้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นรวบรวมปัญหา (Problem formulation) เพื่อให้รู้ว่าอะไรคือปัญหาที่แท้จริง
2. ขั้นพัฒนารูปแบบ (Model Construction) ดำเนินการหลังจากที่ได้รวบรวมปัญหา
3. การทดสอบรูปแบบ (Testing the model) เมื่อสร้างรูปแบบเสร็จแล้วควรทดสอบ
4. การทำให้สำเร็จ (Implementation) เมื่อผ่านการทดสอบแล้วก็สามารถที่จะนำไปใช้ให้เกิดความสำเร็จ
5. การพัฒนาปรับปรุงรูปแบบให้ทันสมัย (Model updating)

จากแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนารูปแบบข้างต้น สำหรับงานวิจัยรูปแบบและกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล ผู้วิจัยใช้รูปแบบเชิงภาษา (Semantic Model) ซึ่งเป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาในการบรรยายลักษณะของรูปแบบ เพื่อให้เห็นโครงสร้างและความสัมพันธ์ทางความคิด

2.2 การพัฒนากลยุทธ์

เซอร์โตและปีเตอร์ (Certo & Peter, 1991) ได้ให้คำนิยามของการจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการที่มีลักษณะต่อเนื่องและมีการทบทวนตลอดเวลา โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้องค์การรวมสามารถดำรงอยู่ได้อย่างสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ส่วนกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ มี 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย

- 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis) โดยพิจารณา จุดแข็ง – จุดอ่อน” ภายในองค์กร และ “โอกาส” “อุปสรรค” จากภายนอกองค์กรซึ่งเป็นปัจจัยเงื่อนไขที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรทั้งที่เป็นปัจจัยเงื่อนไขในระยะเวลาที่ผ่านมาและที่จะเป็นปัจจัยเงื่อนไขในอนาคต

2) การจัดวางทิศทางขององค์การ (Establishing Organizational Direction) หรือการกำหนดแนวรุกขององค์การ โดยพิจารณาภารกิจขององค์การ (Organizational Mission) ซึ่งเน้นเหตุผลในการมีองค์การ และเป้าประสงค์ขององค์การ (Organizational Objectives) ซึ่งเน้นประโยชน์ที่ได้รับจากการมีองค์การ

3) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) โดยพิจารณาออกแบบและเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงจากการวิเคราะห์ทางเลือกด้วยเทคนิคต่างๆ

4) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) โดยดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ให้เป็นไปอย่างราบรื่น โดยคำนึงถึงโครงสร้างขององค์การ (Organization Structure) และวัฒนธรรมขององค์การ (Organization Culture) เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามที่ประสงค์

5) การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control) เคยทำการติดตามผลการปฏิบัติงานและทำการประเมินผลกระบวนการและประเมินผลสำเร็จขององค์การ

จากแนวคิดเรื่องกลยุทธ์ข้างต้น ผู้วิจัยได้นำมาเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ของเซอร์โตและปีเตอร์ โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของวิทยาลัยพยาบาล ในการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดวางทิศทางขององค์การ การกำหนดกลยุทธ์โดยพิจารณาออกแบบเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมและสามารถนำไปใช้ได้จริง

3. แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วยรายละเอียดดังนี้

3.1 แนวคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ของเซ็งเก (Senge, 1990) ซึ่งองค์การที่เรียนรู้กันนั้นจะต้องปฏิบัติตามข้อบัญญัติ 5 ประการคือ

3.1.1 การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) คือ ความสามารถในการคิดเชิงระบบ คนในองค์กรสามารถมองเห็นวิถีคิดและภาษาที่ใช้อธิบายพฤติกรรมความเป็นไปต่างๆ ถึงความเชื่อมโยงต่อเนื่องของสรรพสิ่งและเหตุการณ์ต่าง ๆ ซึ่งมีความสัมพันธ์ผูกโยงกันเป็นระบบเป็นเครือข่าย และผูกโยงด้วยสภาวะการพึ่งพาอาศัยกัน สามารถมองปัญหาที่เกิดขึ้นได้เป็นวัฏจักรโดยนำมาบูรณาการเป็นความรู้ใหม่ เพื่อให้สามารถเปลี่ยนแปลงระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับความเป็นไปในโลกแห่งความจริง

3.1.2 ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) องค์กรที่เรียนรู้ต้องสามารถส่งเสริมให้คนในองค์กรสามารถเรียนรู้ พัฒนาตนเอง คือการสร้างจิตสำนึกในการใฝ่เรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคคล สร้างสรรค์ผลที่มุ่งหวังและสร้างบรรยากาศกระตุ้นเพื่อนร่วมงานให้พัฒนาศักยภาพไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งหมายถึงการจัดกลไกต่างๆ ในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นโครงสร้าง

องค์การ ระบบสารสนเทศ ระบบการพัฒนาบุคคล หรือแม้แต่วิธีการปฏิบัติงานประจำวัน เพื่อให้คนในองค์การได้เรียนรู้สิ่งต่างๆ เพิ่มเติมได้อย่างต่อเนื่อง

3.1.3 การมีแบบแผนความคิด (Mental Model) คือการตระหนักถึงกรอบแนวคิดของตนเอง ทำให้เกิดความกระจ่างกับรูปแบบ ความคิด ความเชื่อ ที่มีผลต่อการตัดสินใจและการกระทำของตน และเพื่อพัฒนารูปแบบความคิดความเชื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลก ไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่าๆ ที่ล้าสมัย และสามารถที่จะบริหารปรับเปลี่ยนกรอบความคิดของตน ทำความเข้าใจได้ ซึ่งสอดคล้องกับความคิดในเชิงการรีปรับระบบงาน (Reengineering)

3.1.4 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) องค์การที่เรียนรู้จะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม ซึ่งจะเป็นกรอบความคิด เกี่ยวกับสภาพในอนาคตขององค์การ ที่ทุกคนในองค์การมีความปรารถนาาร่วมกัน ช่วยกันสร้างภาพอนาคตของหน่วยงานที่ทุกคนจะทุ่มเทฝึกฝนกายแรงใจกระทำให้เกิดขึ้น ทั้งนี้ก็เพื่อให้การเรียนรู้ ริเริ่ม ทดลองสิ่งใหม่ๆ ของคนในองค์การ เป็นไปในทิศทาง หรือกรอบแนวทางที่มุ่งไปสู่จุดเดียวกัน

3.1.5 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) ในองค์การที่เรียนรู้ จะต้องมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม คือการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์และทักษะวิธีคิดเพื่อพัฒนาภูมิปัญญาและศักยภาพของทีมงานโดยรวม มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดข้อมูล ในระหว่างกันและกัน ทั้งในเรื่องของความรู้ใหม่ๆ ที่ได้มาจากการค้นคิดหรือจากภายนอกและภายใน การเรียนรู้เป็นทีมนี้ยังควรครอบคลุมไปถึงการเรียนรู้เกี่ยวกับการทำงานร่วมกันเป็นทีมด้วย ซึ่งการเรียนรู้และพัฒนาในเรื่องนี้ ก็จะช่วยให้งานร่วมกันในองค์การมีความเป็นทีมที่ดีขึ้น ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกแต่ละคนสามารถแสดงศักยภาพที่มีอยู่ออกมาได้อย่างเต็มที่

จากหลัก 5 ประการนี้เกี่ยวเนื่องและพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน อาศัยพลังแห่งการเรียนรู้เป็นกลุ่ม พลังแห่งการมองภาพรวม มองความเชื่อมโยง มองความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงเป็นพลวัต มองอนาคต มองเชิงบวก มองเห็นสภาพความเป็นจริง มองแบบไม่ยึดติด มองที่ประโยชน์หรือความมุ่งมั่น เพื่อส่วนรวมหรือคุณค่าอันยิ่งใหญ่ และอาศัยพลังแห่งทักษะของการเรียนรู้ร่วมกัน การเปลี่ยนสภาพหรือสิ่งที่ดีเสมือนเป็นจุดอ่อนหรือปัญหาให้กลายเป็นจุดแข็ง เป็นโอกาสหรือพลังในการดำเนินงานให้ก้าวหน้าไปได้ในโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

3.2 แนวคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ของมาร์ควอร์ท ประกอบด้วยรายละเอียดดังนี้

3.2.1. พลวัตการเรียนรู้ (Learning dynamics) มีการเรียนรู้ระดับบุคคล ระดับทีม และระดับองค์การ โดยมีการเรียนรู้นำมาปรับใช้กับงาน

3.2.2 การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation) มีการจัดโครงสร้างการบริหารงาน กำหนดวิสัยทัศน์ วัฒนธรรมองค์การ เพื่อการเรียนรู้ มียุทธศาสตร์การเรียนรู้

3.2.3 การเพิ่มอำนาจบุคคล (People empowerment) เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนในองค์กร รวมถึงลูกค้าและชุมชน ได้มีการเรียนรู้ร่วมกัน มีความสัมพันธ์กันเป็นเครือข่าย

3.2.4 การจัดการความรู้ (Knowledge management) มีการแสวงหา สร้างสรรค์ เก็บรักษา ถ่ายโอนและใช้ความรู้

3.2.5 การใช้เทคโนโลยี (Technology application) ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ และสนับสนุนการปฏิบัติงานด้วยเทคโนโลยี

3.3 แนวคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ของมาร์ควอร์ทและเรย์โนลด์ส (Marquardt & Reynolds, 1994) ได้ระบุคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ 11 ประการ คือ

3.3.1 โครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure) ไม่มีสายการบังคับบัญชา มากเกินไป มีลักษณะยืดหยุ่นคล่องตัว มีคำอธิบายหน้าที่ความรับผิดชอบของงานในตำแหน่งที่ยืดหยุ่น เอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานได้

3.3.2 วัฒนธรรมส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์การ (Corporate Learning Culture) บุคลากรในองค์การแห่งการเรียนรู้จะมีนิสัยใฝ่รู้ ศึกษาค้นคว้าและเผยแพร่ซึ่งกันและกัน มีแรงจูงใจที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ ผู้บริหารให้การสนับสนุนให้ขวัญกำลังใจ

3.3.3 การสร้างพลังอำนาจของแต่ละบุคคล (Empowerment) องค์กรจะเปิดโอกาสให้บุคลากรเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจ ลดความรู้สึกรู้สึกต้องพึ่งพิงผู้อื่นในการแก้ปัญหาบุคลากรขยายผลการเรียนรู้ ให้เกิดผลงอกงาม สร้างสรรค์อย่างเต็มที่ มีการส่งเสริมให้ระดับล่างสุดมีความรับผิดชอบ และตัดสินใจแก้ไขปัญหาได้

3.3.4 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) คาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจกระทบต่อสภาพแวดล้อมขององค์กร องค์กรปรับตัวได้ทันกับการเปลี่ยนแปลง และสามารถเลือกเป้าหมายในสภาพแวดล้อมที่องค์กรมุ่งที่จะปฏิสัมพันธ์ด้วย

3.3.5 การริเริ่มและถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Creation and Transfer) ทุกคนมีบทบาทเสริมสร้างความรู้ เรียนรู้จากส่วนอื่น ฝ่ายอื่น จากเครือข่ายสัมพันธ์ มีการติดต่อกันผ่านช่องทาง การสื่อสารและเทคโนโลยีต่างๆ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน

3.3.6 เทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ (Learning Technology) องค์กรแห่งการเรียนรู้จะประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานในการเรียนรู้อย่างทั่วถึง เพื่อให้การเก็บประมวล ถ่ายทอดข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็วและอย่างถูกต้อง สร้างเครือข่ายทำให้การฝึกอบรมในอนาคตรวดเร็ว สั้นกระชับ น่าสนใจ และสามารถประยุกต์ใช้ได้

3.3.7 คุณภาพ (Quality) องค์กรแห่งการเรียนรู้ จะพัฒนาคุณภาพให้เป็นที่ยอมรับ

3.3.8 กลยุทธ์ (Strategy) กระบวนการเรียนรู้ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ จะเป็นอย่างมีกลยุทธ์ทั้งในด้านการวางแผน การดำเนินการและการประเมิน ผู้บริหารจะเป็นผู้ทำหน้าที่ให้ความเกื้อหนุนมากกว่าจะเป็นผู้กำหนดแนวปฏิบัติหรือมีคำตอบไว้ให้

3.3.9 บรรยากาศที่เกื้อหนุน (Supportive Atmosphere) องค์กรแห่งการเรียนรู้ มุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เขาได้พัฒนาศักยภาพของตนได้เต็มที่ เคารพศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ มีความอดทนต่อความแตกต่าง ความหลากหลายให้ความเท่าเทียมเสมอภาคกัน ให้ความเป็นอิสระสร้างบรรยากาศที่เป็นประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วม

3.3.10 ทีมงานและเครือข่าย (Teamwork and Networking) การทำงานเป็นทีมจะช่วยส่งเสริมความร่วมมือ และสร้างพลังร่วมเครือข่ายทรัพยากรทั้งภายในทีม และระหว่างทีมกับบุคคลภายนอกทีม

3.3.11 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) วิสัยทัศน์จะเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงาน มุ่งเข้าสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนงและมีข้อผูกพันบนพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญา ความคิด ความเชื่อที่คล้ายคลึงกัน ซึ่งจะส่งผลให้มีการร่วมกันทำกิจกรรมที่มีเป้าหมายเดียวกัน

จากแนวคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ จะเห็นได้ว่าองค์กรที่มีการเรียนรู้ นั้นเป็นกระบวนการที่มีลักษณะเคลื่อนไหว ยืดหยุ่น เป็นพลวัตที่ไม่หยุดนิ่งหรือพึงพอใจกับความสำเร็จที่มีอยู่ นอกจากนั้นบุคลากรขององค์กรต้องมีการชวนช่วยหาความรู้มาแบ่งปันเผยแพร่แก่กัน เพื่อพัฒนางานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งผู้วิจัยใช้กรอบแกนหลักขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของมาร์ควอร์ท แบ่งออกเป็น 5 ด้านและใช้ปัจจัยที่ช่วยเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ 11 ประการของมาร์ควอร์ทและเรย์โนลด์ส์(Marquardt & Reynolds, 1994) มาเป็นกิจกรรมการพัฒนาวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุขให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผู้บริหารและคณาจารย์ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข ได้ทราบข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและปัญหาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงแก้ไขปัญหาการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2. ได้แนวทางการพัฒนาวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข เพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในอนาคต

3 เป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาวิทยาลัยให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารวิทยาลัยพยาบาล

4. เป็นแนวทางให้กับสถานศึกษาพยาบาลในสังกัดอื่น ๆ และองค์กรทางการศึกษาอื่น ๆ นำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพต่อไป

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง รูปแบบและกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล
ผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎีแนวคิดและหลักการ โดยนำเสนอรายละเอียด ซึ่งแบ่งออกเป็น 7 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล

- 1.1 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 11 (พ.ศ.2555-2559)
- 1.2 เกณฑ์การประกันคุณภาพภายใน วิทยาลัยในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก
- 1.3 พระราชบัญญัติกวดำด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 3 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ
- 1.4 แผนยุทธศาสตร์ การพัฒนาสถาบันพระบรมราชชนก (พ.ศ. 2554 -2558)

ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

- 2.1 ความเป็นมาขององค์กรแห่งการเรียนรู้
- 2.2 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้
- 2.3 ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้
- 2.4 ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ

- 3.1 ความหมายของรูปแบบ
- 3.2 ประเภทของรูปแบบ
- 3.3 ลักษณะของรูปแบบ
- 3.4 การสร้างรูปแบบ

ตอนที่ 4 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์

- 4.1 ความหมายของกลยุทธ์
- 4.2 ลักษณะสำคัญ องค์ประกอบและหน้าที่ของกลยุทธ์
- 4.3 ระดับของกลยุทธ์
- 4.4 การวางแผนเชิงกลยุทธ์และการจัดการเชิงกลยุทธ์

ตอนที่ 5 การบริหารและการจัดการศึกษาของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก
กระทรวงสาธารณสุข

ตอนที่ 6 แนวคิดเทคนิคการวิจัยแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research)

ตอนที่ 7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

- 7.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศ
- 7.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในต่างประเทศ

ตอนที่ 1 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล

1.1 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 11 (พ.ศ.2555-2559)

ประเทศไทยต้องเผชิญกับบริบทการเปลี่ยนแปลงของโลกในหลายด้านที่สำคัญ โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างก้าวกระโดด ความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีวัสดุและนาโนเทคโนโลยี สร้างความเปลี่ยนแปลงทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคมทั้งในด้านโอกาสและภัยคุกคาม จึงจำเป็นต้องเตรียมพร้อมให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดังกล่าวในอนาคต โดยจะต้องมีการบริหารจัดการองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ ทั้งการพัฒนาสร้างองค์ความรู้ รวมถึงการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมมาผสมผสานร่วมกับจุดแข็งในสังคมไทย

1.2 เกณฑ์การประกันคุณภาพภายใน วิทยาลัยในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

ตัวบ่งชี้ 7.2 มีการพัฒนาสถาบันสู่องค์การการเรียนรู้ (สกอ. 7.2)

มาตรฐานอุดมศึกษาข้อที่ 3 กำหนดให้สถาบันมีการสร้างและพัฒนาสังคมฐานความรู้ และสังคมแห่งการเรียนรู้ ซึ่งต้องมีการจัดการความรู้เพื่อมุ่งสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ โดยมีการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์การซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์การสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้สถาบันอุดมศึกษามีความสามารถในการแข่งขันสูงสุด กระบวนการในการบริหารจัดการความรู้ในองค์การ ประกอบด้วย การระบุมุมมอง การคัดเลือก การรวบรวม การจัดเก็บความรู้ การเข้าถึงข้อมูล และการแลกเปลี่ยนความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์การ การสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์การ การกำหนดแนววิธีปฏิบัติงาน ตลอดจนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการความรู้ในองค์การให้ดียิ่งขึ้น

1.3 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

หมวด 3 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มาตรา 11

ระบุว่า “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการเพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมต่อสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัด ให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ ให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ตามพระราชกฤษฎีกานี้และได้กำหนดเป็นหลักการว่า ส่วนราชการต้องมีการพัฒนาความรู้ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ”

1.4 แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาสถาบันพระบรมราชชนก (พ.ศ. 2554 -2558)

สถาบันพระบรมราชชนกโดยความร่วมมือจากหน่วยงานส่วนกลางและวิทยาลัยในสังกัดได้ร่วมกันจัดทำยุทธศาสตร์เพื่อใช้เป็นเข็มทิศนำทางสู่ความสำเร็จขององค์กรในอนาคต โดยได้กำหนดจุดยืนทางยุทธศาสตร์ การพัฒนาสถาบันพระบรมราชชนกจากการวิเคราะห์สภาพการณ์ที่เป็นปัจจัยเข้าเชิงนโยบายความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสถานการณ์ของภารกิจที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และควรจะเป็นในอนาคต ประกอบด้วย 6 จุดยืนทางยุทธศาสตร์การพัฒนา ดังนี้

1.4.1 สร้างและพัฒนาผู้เรียน บุคลากรทางสาธารณสุขให้มีความพร้อมทั้งด้านความรู้ ทักษะ บุคลิกภาพที่พร้อมที่จะปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุดด้วยจิตวิญญาณการบริการที่เป็นมืออาชีพที่คำนึงถึงท้องถิ่น

1.4.2 พัฒนาองค์กรให้มีความเป็นเลิศที่เป็นที่พึงทางความรู้และปัญญาทางด้านสุขภาพแก่ท้องถิ่น สถานบริการทางสุขภาพและทุกภาคส่วน เป็นผู้นำและแหล่งอ้างอิงทางองค์ความรู้ด้านวิชาการสุขภาพของชาติ

1.4.3 พัฒนาระบบการจัดการศึกษาให้มีความสมบูรณ์ในระดับอุดมศึกษาระดับชั้นนำของประเทศและมีมาตรฐานการศึกษาที่เป็นอัตลักษณ์ของสถาบันพระบรมราชชนก

1.4.4 สร้างบุคลากรขององค์กรให้มีความเชี่ยวชาญด้านการศึกษาและการสาธารณสุข สร้างองค์กรที่มีวัฒนธรรมและค่านิยมร่วมที่เข้มแข็ง น่าอยู่และน่าทำงาน (Green and Happiness Organization : GHO)

1.4.5 พัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และเป็นอัจฉริยะที่มีประสิทธิภาพสูง (Intelligence and High Performance Organization : IHPO)

1.4.6 ผลักดันให้สถาบันพระบรมราชชนกเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มีระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพสูง มีกฎหมาย ระเบียบที่เอื้อต่อการดำเนินงาน เป็นองค์กรที่เข้มแข็งและพึ่งตนเองได้

จากปัจจัยดังกล่าวข้างต้นจะเห็นว่า สถาบันการศึกษาโดยเฉพาะวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและสามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน โดยจะต้องมีการจัดการความรู้ตามเกณฑ์การประกันคุณภาพภายใน วิทยาลัยในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกและพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาสถาบันพระบรมราชชนก พ.ศ. 2554 -25558 เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 11 (พ.ศ.2555-2559)

ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

2.1 ความเป็นมาขององค์การแห่งการเรียนรู้

จากการศึกษาเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ รวมทั้งการค้นคว้า เอกสาร ตำรา งานวิจัย ทำให้ทราบว่า มีนักวิชาการหลายท่านที่ทำการศึกษาในเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งที่มาของแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ สามารถค้นพบได้จากผลงานการเขียนที่เสนอแนวความคิดของ Chris Argyris ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาที่สอนด้านการศึกษาและพฤติกรรมองค์การของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด มีผลงานเขียนร่วมกับศาสตราจารย์ด้านปรัชญา Donald Schon แห่ง Massachusetts Institute of Technology (MIT) ในปี 1978 ในหนังสือชื่อ Organizational Learning : A theory of action perspective ซึ่งถือเป็นตำราเล่มแรกขององค์การแห่งการเรียนรู้ โดยในระยะเริ่มแรกในหนังสือเล่มนี้ได้ใช้คำว่า การเรียนรู้เชิงองค์การ (Organizational Learning หรือ OL) ต่อมา ผู้ที่มีบทบาทสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และมีผลงานเป็นที่ยอมรับก็คือ Peter Senge ศาสตราจารย์ของ MIT เป็นผู้ก่อตั้ง MIT Center for Organizational Learning ในปี 1990 ซึ่ง Senge ได้ใช้คำว่า Learning Organization แทนคำว่า Organizational Learning และเพื่อเป็นการถ่ายทอดแนวคิดสู่การปฏิบัติ Senge ได้จัดตั้งศูนย์ศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้ขึ้นจากการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshops) ให้แก่บริษัท องค์การชั้นนำต่างๆ ณ Sloan of management, MIT ในปี 1994 และคณะได้ออกหนังสือเล่มหนึ่งชื่อ The Fifth Discipline Fieldbook : Strategies and Building a Learning เพื่อให้อ่านแนะนำสนับสนุนแนวปฏิบัติต่างๆ ที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในองค์การในรูปแบบต่างๆ

2.2 ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

นักวิชาการได้ให้ความหมายของคำว่า “องค์การแห่งการเรียนรู้” ไว้หลายท่านโดยผู้วิจัยประมวลได้ดังนี้

เซ็งเก (Senge, 1991) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นองค์การที่พัฒนาและขยายขีดความสามารถในการสร้างอนาคตได้อย่างต่อเนื่อง และองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) จะมีการปรับการเรียนรู้เพื่อความอยู่รอด รวมทั้งเรียนรู้ที่จะพัฒนาความสามารถในการสร้างสรรค์ให้ดียิ่งขึ้น

วัตคินและมาร์สิก (Watkins & Marsick, 1993) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นองค์การที่ใช้คนในการสร้างความเป็นเลิศให้แก่องค์กร ขณะเดียวกันก็ใช้องค์การในการสร้างความเป็นเลิศให้แก่คน โดยใช้กระบวนการเรียนรู้เป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่มีลักษณะต่อเนื่อง และบูรณาการเข้ากับการทำงานและมีการกระจายอำนาจให้แก่คนในองค์การ เพื่อกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือ และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม รวมทั้งมีการเชื่อมโยงการพึ่งพาทั้งในระดับบุคคล องค์กร และชุมชน

มาร์ควอร์ทและเรย์โนลด์ (Marquardt ; & Reynolds. 1994 : 22) ให้ความหมายไว้ องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นองค์การที่มีบรรยากาศที่กระตุ้นการเรียนรู้ ของบุคคลและกลุ่มให้เกิดอย่างรวดเร็วและสอนให้บุคคลมีกระบวนการคิดวิพากษ์วิจารณ์เพื่อความ เข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้นซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้มีในแต่ละบุคคล ช่วยให้องค์การเรียนรู้ในสิ่งที่ผิดพลาด เช่นเดียวกับการเรียนรู้ในความสำเร็จ

มาร์ควอร์ท (Marquardt, 1996) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นองค์การที่ปรับเปลี่ยนตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อบริหารความรู้ ใช้ เทคโนโลยีเสริมอำนาจบุคคลและขยายการเรียนรู้ให้ปรับตัวให้ดีขึ้นและมีความสำเร็จใน สภาพแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลง

ลูแทนส์ (Luthans, 1998) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นการ นำความเจริญก้าวหน้าเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้แข่งขันกันในโลกเศรษฐกิจ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ ตามเป้าหมายขององค์การ โดยอาศัยการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์การ

การ์วิน (Garvin, 2000) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์การ พัฒนาทักษะในการสร้างสรรค์ หาและถ่ายโอนองค์ความรู้และสามารถปรับขยายพฤติกรรมที่สะท้อน ถึงการหยั่งรู้ และความรู้ใหม่ๆ

ยุรพร ศุภรัตน์ (2552) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นองค์การที่สามารถเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องโดยผ่านสมาชิกขององค์การทั้งระดับ บุคคลและระดับกลุ่ม จากทั้งภายในและภายนอกองค์การ เพื่อให้การเกิดการเปลี่ยนแปลงรวมทั้ง เกิดความได้เปรียบและอยู่รอดในทางธุรกิจ

เจษฎา นกน้อยและคณะ (2552) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นกระบวนการจัดการองค์การที่ระดมสรรพกำลังจากบุคลากรทุกคนในองค์การในการวิเคราะห์ ความต้องการ การกำหนดเป้าหมายร่วมกันและแสวงหาวิธีการดำเนินงานเสนอให้บรรลุเป้าหมาย อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยอาศัยความรู้และประสบการณ์ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มี การเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

สรุป องค์การแห่งการเรียนรู้หมายถึง องค์การที่มีการปฏิรูปอย่างต่อเนื่อง กระตุ้น อำนาจความสะดวก ให้บุคลากรได้ขยายขอบเขตการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาความสามารถของตนอย่าง ต่อเนื่อง รวดเร็วทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์การ โดยบุคลากรได้นำสิ่งที่องค์การ สนับสนุนด้านการเรียนรู้มาใช้ในการพัฒนาตนเองและทีมงาน เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกันของ องค์การ โดยการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการเรียนรู้

2.3 ความสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้

การพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพ คือ การพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เพราะองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นรูปแบบของการพัฒนา ทั้งด้านภาวะผู้นำและการเรียนรู้ร่วมกัน ส่งผลให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์และทักษะระหว่างกัน ทำให้การปฏิบัติงานได้ดีเลิศและรวดเร็ว เหตุผลในการพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น เนื่องจากปัจจุบันองค์การได้เปลี่ยนแปลงไปจากรูปแบบเดิม ความสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นแนวทางการพัฒนามีดังนี้

1. องค์การตามแนวความคิดเดิม มุ่งเน้นในเรื่องผลผลิต ขณะที่องค์การแห่งการเรียนรู้เน้นการเรียนรู้

2. องค์การแบบเดิมมองว่าคนต้องมีทักษะความรู้ เพื่อนำมาใช้ในองค์การ แต่องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่บุคลากรสามารถเพิ่มและพัฒนาทักษะความรู้ เพื่อสามารถทำงานในปัจจุบันและเตรียมพร้อมสำหรับงานที่จะเปลี่ยนแปลงในอนาคต

3. องค์การแบบเดิมมีสภาพแวดล้อมที่ค่อนข้างคงที่ มีภาระหน้าที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน การพัฒนาคนในองค์การจะเน้นความชำนาญเฉพาะอย่าง โดยแบ่งแยกงานกันทำตามความถนัด ส่วนองค์การแห่งการเรียนรู้จะมุ่งเน้นให้ทุกคนมีการเรียนรู้และมีการคิดอย่างเป็นระบบเป็นกระบวนการ โดยการศึกษาหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้น สามารถทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในส่วนย่อยและส่วนรวม

4. องค์การแบบเดิมใช้การฝึกอบรม เป็นเครื่องมือในการพัฒนาให้เกิดความชำนาญขึ้นในตัวพนักงาน โดยเฉพาะทางด้านเทคนิค วิธีการผลิต องค์การจะเป็นผู้รับผิดชอบในการกำหนดแนวทางพัฒนาบุคลากร เพื่อให้สอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติมากที่สุด ส่วนองค์การแห่งการเรียนรู้จะมุ่งพัฒนาให้ได้มีโอกาสรู้จักตนเอง วิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็งของตนเอง ก่อนที่จะให้บุคลากรได้มีส่วนร่วม ในการพัฒนาและกำหนดเป้าหมายในอนาคต

5. องค์การแบบเดิมมองว่าแรงงานจัดเป็นปัจจัยการผลิตอย่างหนึ่งที่ได้รับค่าตอบแทนตามผลงานที่ทำ แต่องค์การแห่งการเรียนรู้จะมองว่าคนจำเป็นต้องเรียนรู้ตลอดเวลา เพราะเทคโนโลยีและความรู้ต่างๆ เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว

6. แนวคิดแบบเดิมผู้บริหารถูกมองว่าเป็นผู้บังคับบัญชาคอยควบคุมการทำงานของบุคลากร แต่แนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ จะกำหนดให้ผู้บริหารหรือหัวหน้าทำหน้าที่ในการสอนงาน แนะนำให้คำปรึกษาแก่บุคลากรเป็นหน้าที่หลัก ช่วยจัดกิจกรรมและสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้

7. องค์การแนวคิดใหม่ ต้องสร้างบรรยากาศเพื่อให้คนสามารถเรียนรู้ได้อย่างอิสระ หน้าที่ในการสร้างนวัตกรรมใหม่ ไม่ใช่จำกัดเพียงฝ่ายวิจัยและพัฒนาเท่านั้น แต่คนมีบทบาทที่จะเรียนรู้จากหน่วยงานอื่นๆ ติดต่อกันช่องทางสื่อสารและเทคโนโลยี โดยมีการแลกเปลี่ยนข่าวสารกัน

องค์การแห่งการเรียนรู้จะมีการใช้เทคโนโลยีสร้างฐานข้อมูล สร้างสถานการณ์จำลอง เพื่อให้การพัฒนาคนเป็นไปอย่างรวดเร็ว น่าสนใจและสามารถประยุกต์ใช้ได้ใ้องค์การ

8. องค์การแนวคิดใหม่ช่วยส่งเสริมการมีนิสัยรักการอ่าน เกิดการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การ (บุบผา พวงมาลี, 2542)

9. เป็นการยกระดับความสามารถในการพัฒนา ทั้งการพัฒนาคน ทีมงานและองค์การโดยมีกลไกที่สำคัญ คือ การทำให้บุคลากรใ้องค์การเกิดการเรียนรู้ มีความรู้ความเชี่ยวชาญ ทันทสมัยทันเหตุการณ์ (วีรภูช มาฆะศิริรานนท์, 2545)

สรุป องค์การแห่งการเรียนรู้มีความสำคัญ เนื่องจากเป็นรูปแบบการพัฒนาศักยภาพของบุคคล ทีมงาน และองค์การจากภายใต้บริบทเดิมไปสู่แนวคิดใหม่ที่มีประสิทธิภาพ

2.4 ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้

เซ็งเก (Senge, 1990) เชื่อว่าหัวใจของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ที่เสริมสร้างวินัย 5 ประการ ให้เกิดผลจริงจิ่งในรูปของการนำไปปฏิบัติ (Practice) แก่บุคคล ทีม และองค์การอย่างต่อเนื่องและทุกระดับ ที่ผู้คนต่างขยายขีดความสามารถเพื่อสร้างผลงานที่ต้องการสร้างอนาคต วินัย 5 ประการนี้ ประกอบด้วย

1. การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking)

เป็นวินัยที่สำคัญมากที่สุด เป็นวินัยที่เปรียบเสมือนกาวที่เชื่อมองค์ประกอบอื่นๆ เข้าไว้ด้วยกัน เซ็งเก กล่าวว่า เราทุกคนต่างถูกสอนมาให้คิด หรือมองสิ่งต่างๆ รอบตัวแบบแยกส่วน ทำให้ปัญหาที่แท้จริงไม่ได้ถูกนำมาแก้ไข การคิดอย่างเป็นระบบเป็นการมองเห็นภาพโดยรวม มองเห็นความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกัน มากกว่าที่จะมองเห็นแค่เชิงเหตุเชิงผล เห็นแนวโน้มรูปแบบของการเปลี่ยนแปลงมากกว่าจะเห็นแค่ผิวเผิน การคิดอย่างเป็นระบบเป็นกรอบแนวคิดที่สำคัญ เป็นองค์ความรู้ และเป็นเครื่องมือที่จะทำให้มองเห็นสิ่งต่างๆ ภายในองค์การได้ชัดเจนขึ้น และจะทำให้การเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การคิดอย่างเป็นระบบมีความสำคัญอย่างมากกับสภาพการบริหารในยุคของการเปลี่ยนแปลง เป็นทุนทางปัญญาที่ผู้บริหารทุกคนจำเป็นต้องมี ผู้บริหารต้องเข้าใจสภาพขององค์ประกอบต่างๆ ในองค์การเข้าใจปัจจัยพื้นฐาน เห็นความซับซ้อนเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันของระบบย่อย หากแก้ไขหรือดำเนินการตรงที่ใดที่หนึ่งของระบบจะกระทบส่วนอื่นๆ ได้เช่นไร

2. ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery)

เป็นวินัยที่จะทำให้บุคคลเกิดความเจริญงอกงามตามศักยภาพสูงสุด และเรียนรู้อย่างไม่มีความจบสิ้น บุคคลที่มีระดับของความรอบรู้แห่งตนสูงนั้น จะมีลักษณะที่จะขยายขีดความสามารถต่อเนื่อง ที่จะสร้างสรรค์ผลงานตามที่ตนแสวงหา ซึ่งแก้กล่าวว่า “องค์การเรียนรู้ผ่านกลุ่มบุคคลที่เรียนรู้อยู่ การเรียนรู้ของแต่ละบุคคลไม่ได้เป็นหลักประกันว่าเกิดการเรียนรู้ในองค์การนั้น แต่หากไม่มีบุคคลเรียนรู้ องค์การแห่งการเรียนรู้ก็ไม่สามารถสร้างให้เกิดขึ้นได้” การฝึกฝนอบรมด้วยการเรียนรู้อยู่เสมอเป็นรากฐานสำคัญ เป็นการขยายขีดความสามารถให้เชี่ยวชาญมากขึ้น ความรอบรู้เป็นผลรวมของทักษะ ความสามารถเป็นสภาพที่เป็นอยู่ตามความเป็นจริง เห็นว่าอะไรมีความสำคัญต่อตนและต่อองค์การ และพยายามขยายขีดความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานที่ต้องการได้อย่างต่อเนื่อง การพัฒนาความรอบรู้แห่งตนได้นั้นบุคคลจะต้องมีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (Personal Vision) มีความสามารถในการจัดการกับความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ (Creative Tension) และการเรียนรู้โดยใช้จิตกึ่งสำนึก (Subconscious) นอกจากนี้ยังมีความเอื้ออาทร เมตตาสงสารผู้อื่นและมีความจริงจังรักภักดีต่อเป้าหมายต่องานและต่อองค์การ

3. การมีแบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models)

แบบแผนความคิดอ่าน เป็นข้อตกลงเบื้องต้น ความเชื่อพื้นฐาน ข้อสรุปหรือภาพที่อยู่ภายในความคิดอ่านของคน ที่มีอิทธิพลต่อการทำความเข้าใจโลก และนำไปสู่การประพฤติปฏิบัติของบุคคล การฝึกฝนวินัยข้อนี้ เริ่มต้นด้วยการ พิจารณาตน ซึ่งจะช่วยให้เราได้เข้าใจแยกแยะระหว่างสิ่งที่เราเชื่อกับสิ่งที่เราปฏิบัติ การสืบทอดความคิดความเชื่อของเรา ทำให้สามารถปรับขยายขอบเขตและกระบวนการความคิดความเชื่อ ความเข้าใจมุมมองและการคิดของผู้อื่นได้อย่างกว้างขวางมากยิ่งขึ้น

4. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)

วิสัยทัศน์หรือภาพในอนาคตที่ปรารถนาให้เกิดมีขึ้นในองค์การนั้นเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อภาวะผู้นำทุกคน ผู้นำต้องพัฒนาวิสัยทัศน์เฉพาะตน (Personal vision) ขึ้นมาก่อน จากนั้นก็ขยายฝันให้ผู้อื่นได้รู้ เข้าใจ เห็นคล้อยตามด้วยการสื่อสาร กลายเป็นวิสัยทัศน์ร่วมที่มีการแบ่งปันกับผู้ที่เกี่ยวข้องให้ทุกระดับขององค์การ โนม่นาวให้เกิดการปฏิบัติร่วมกันไปในทิศทางที่ทำให้วิสัยทัศน์นั้นเป็นจริง การคิดอย่างเป็นระบบจะมีส่วนสนับสนุนวิสัยทัศน์ให้เป็นจริงได้ โดยอาศัยกระบวนการของการสืบค้นและการคิดใคร่ครวญของแบบแผนความคิดเข้าร่วมด้วย ทำให้เชื่อมั่นได้ว่ามีส่วนสร้างอนาคตเช่นนั้นให้เป็นจริงได้

5. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Tem Learning)

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมไม่เพียงแต่จะช่วยให้เกิดการสร้างผลงานที่ดีเยี่ยมเท่านั้น แต่จะช่วยให้สมาชิกเกิดการเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็วอย่างไม่เคยปรากฏมาก่อน การเรียนรู้ของทีมจะเกิดขึ้น

ผ่านกระบวนการสนทนา (Senge, 1990) ซึ่งการสนทนาจะช่วยทำให้เกิดการคิดร่วมกัน นำไปสู่การตัดสินใจเลือกหาข้อสรุปร่วมกัน ดังนั้นสมาชิกของทีมจึงควรแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้

การวิน (Garvin, 2000) กล่าวถึงหลัก 5 ประการในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ดังนี้

1. การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (systematic problem solving) โดยนำข้อมูลจริงมาใช้ในการตัดสินใจแทนการใช้สมมติฐาน เรียกว่า การตัดสินใจจากพื้นฐานความจริง

2. การทดลองแนวทางใหม่ ๆ (Experimentation with new approaches) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการหาและทดสอบความรู้ใหม่ ๆ อย่างมีระบบ โดยใช้วิธีทางวิทยาศาสตร์ ซึ่งการทดลองจะทำให้คุ้นเคยกับการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ การทดลองอาจจะเป็นลักษณะของการทำการทดลองย่อย ๆ เพื่อสะสมความรู้และแก้ไขทำให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

3. การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและอดีต (Learning from their own experience and past history) องค์กรจะตรวจสอบทั้งการประสบความสำเร็จและล้มเหลวขององค์กรเอง โดยทำอย่างเป็นระบบ จดบันทึกในลักษณะที่พนักงานสามารถที่ค้นดูได้

4. การเรียนรู้จากประสบการณ์และสิ่งที่ดีที่ผู้อื่นทำได้ (Learning from the experience and best practices of others) การเรียนรู้ในองค์กรไม่ได้มาจากการวิเคราะห์ประสบการณ์ขององค์กรแต่เพียงอย่างเดียว บางครั้งการเข้าใจอย่างลึกซึ้งในแนวคิดใหม่ ๆ อาจมาจากการที่องค์กรมองไปข้างนอก ซึ่งหมายรวมถึงสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่และธุรกิจหรืออุตสาหกรรมอื่นๆ ที่แตกต่างด้วยการเรียนรู้จากประสบการณ์และสิ่งที่ดีที่ผู้อื่นทำได้อย่างดี สามารถทำได้โดย

4.1 การเปรียบเทียบกับบริษัทที่ดีกว่า (Benchmarking) โดยประโยชน์ที่ได้รับจะมาจากการศึกษาวิธีการปฏิบัติว่ามีการทำงานอย่างไร (ไม่ได้ดูที่ผล)

4.2 เรียนรู้จากลูกค้า (customer) การสนทนาพูดคุยกับลูกค้าเป็นการกระตุ้นการเรียนรู้วิธีการหนึ่ง โดยลูกค้าจะเป็นผู้ให้ข้อมูลที่ทันสมัย การได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงความชอบ และผลสะท้อนกลับ เกี่ยวกับการบริการและรูปแบบการใช้ เป็นต้น

5. การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพภายในองค์กร (Transferring knowledge quickly and efficiently through out the organization) การกระจายความรู้อย่างรวดเร็วทั่วทั้งองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพเป็นเรื่องสำคัญ กลไกต่างๆ ที่ช่วยในการกระจายความรู้ เช่น การเขียน การพูด รายงานต่างๆ ที่คนในองค์กรสามารถหาอ่านได้ การเยี่ยมชมหน่วยงานต่างๆ การหมุนเวียนสับเปลี่ยนหน้าที่ การฝึกอบรมพัฒนา เป็นต้น

เบนเน็ต โอเบรียน (Bennet & O'Brien, 1994) ได้ทำการศึกษาวิจัยถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และพบว่ามีปัจจัยจำนวน 12 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการจัดการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ดังนี้

1. กลยุทธ์หรือวิสัยทัศน์ (Strategy or vision)

องค์กรและสมาชิกต้องมีวิสัยทัศน์ที่พวกเขาต้องการ เพื่อที่จะคาดหมายไว้ว่าพวกเขาจำเป็นต้องเรียนรู้อะไรบ้างเพื่อไปถึงจุดหมายนั้น ต้องพัฒนากลยุทธ์กว้างๆ เพื่อให้ไปถึงเป้าหมาย เพื่อที่จะรู้ว่าการเรียนรู้ที่ผลักดันขององค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ได้ นอกจากนี้ วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ต้องสนับสนุนและส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้

2. การปฏิบัติเชิงการบริหาร (Executive practices)

เป็นการที่ผู้บริหารให้นโยบายหรือการปฏิบัติใดๆ เพื่อเป็นการสนับสนุนวิสัยทัศน์ของการเรียนรู้ขององค์กร ผู้บริหารจะต้องชี้แจงให้บุคลากรในองค์กรได้เห็นความชัดเจนถึงการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และความก้าวหน้าขององค์กร ผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่เป็นผู้ปลุกเร้าหรือกระตุ้นในบางส่วนขององค์กรที่ยังไม่มีการเปลี่ยนแปลงให้ขับเคลื่อนตามผู้บริหารเพื่อมุ่งสู่วิสัยทัศน์ที่วางไว้

3. การปฏิบัติเชิงการจัดการ (Managerial Practices)

ผู้บริหาร จะต้องปฏิบัติให้สอดคล้องกับหลักการของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยจะต้องสนับสนุนผู้ร่วมงาน ให้มีความเจริญก้าวหน้าและมีการพัฒนา ช่วยบุคลากรบูรณาการสิ่งที่ต้องเรียนรู้ร่วมกันคิดเกี่ยวกับผลลัพธ์ที่คาดหวังและการใช้วิธีการใหม่ๆ เพื่อการพัฒนาต่อไปข้างหน้า

4. บรรยากาศ (Climate)

บรรยากาศในองค์กร คือผลสรุปของค่านิยมและเจตคติของทุกๆ คนในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน องค์กรแห่งการเรียนรู้จะนำบรรยากาศแห่งการเปิดใจและไว้วางใจมาใช้ ซึ่งทุกคนไม่กลัวที่จะแสดงความคิดเห็นและพูดตามที่ใจคิด อุปสรรคระหว่างผู้บริหารและบุคลากรจะถูกขจัดออกไปและทุกคนจะทำงานร่วมกันเพื่อสนับสนุนงานที่ออกมาดีเยี่ยมตามอุดมคติ

5. องค์กรหรือโครงสร้างของงาน (Organization or Job Structure)

โครงสร้างองค์กรสามารถสนับสนุนการเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง โดยมีการนิยามภาระงานที่เปลี่ยนแปลงได้เพื่อเป็นการเปลี่ยนไปตามความต้องการของสภาพแวดล้อมภายนอกและตามต้องการขององค์กรเอง เช่น มีการสับเปลี่ยนหน้าที่และใช้การชี้แนะด้วยตนเองมีการทำงานข้ามคณะทำงานเพื่อให้เกิดความยืดหยุ่น มีการกำจัดนโยบายตามระบบราชการและกฎที่สักระกัันและขัดขวางการเลื่อนไหลของข้อมูล

6. การเลื่อนไหลของข้อมูลสารสนเทศ (Information Flow)

การเรียนรู้ขององค์กรต่างๆ จะอาศัยเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อให้ทันกับยุคข้อมูลสารสนเทศและการเผยแพร่ ระบบคอมพิวเตอร์จะช่วยสนับสนุนให้เกิดความสะดวกในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคลากรและเพื่อให้บุคลากรได้รับข้อมูลทางคอมพิวเตอร์ตรงกับงานของตนเอง

7. การปฏิบัติงานของบุคคลและทีมงาน (Individual and Team Practices)

ข้อมูลสารสนเทศมีความสำคัญต่อบทบาทหน้าที่ ไม่ว่าจะเป็นการทำงานเป็นรายบุคคล และเป็นทีม ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้จะมีประโยชน์อย่างยิ่ง องค์กรต่างๆ จะเจริญเติบโตได้ เมื่อตัวบุคคลหรือทีมต่างแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เมื่อบุคคลเห็นข้อผิดพลาดก็จะเป็นโอกาสในการเรียนรู้และไม่ตำหนิหรือกล่าวโทษกัน มีความรับผิดชอบต่อตนเอง มีการอภิปรายปัญหาต่างๆ อย่างตรงไปตรงมาและทำงานเพื่อแก้ไขปัญหา

8. กระบวนการทำงาน (Work Process)

องค์กรจะกระตุ้นการเรียนรู้ได้โดยผ่านวิสัยทัศน์ ระบบสารสนเทศ รวมทั้งการใช้กระบวนการทำงานที่จะกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เช่น มีการสอนหรือฝึกเทคนิคในการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ มีการส่งเสริมการเรียนรู้จากสิ่งต่างๆ เพื่อให้เข้าใจตนเอง เพื่อให้สามารถกำหนดทิศทาง หรือปรับสภาพกระบวนการต่างๆ ให้อยู่ในแนวทาง ให้เท่าเทียมหรือดีกว่าคนที่เก่งที่สุดในปัจจุบัน

9. เป้าหมายหรือข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน (Performance Goals or Feedback)

ประเด็นสำคัญของการองค์กรที่ประสบความสำเร็จนั้นจะต้องเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ จะต้องทราบว่าอะไรที่เขาต้องการ การเรียนรู้เพื่อจุดประสงค์การเรียนรู้อย่างเดียวจะไม่ประสบความสำเร็จ คุณค่าของการเรียนรู้จะขึ้นอยู่กับความสามารถในการช่วยเหลือองค์กรในการให้บริการที่ดีขึ้นสำหรับลูกค้า ซึ่งต้องอาศัยการได้รับข้อมูลย้อนกลับทั้งแบบทางการและไม่เป็นทางการ

10. การฝึกอบรมหรือการศึกษา (Training or Education)

การฝึกอบรมเป็นสิ่งจำเป็นในองค์กรแห่งการเรียนรู้ โปรแกรมการฝึกอบรมที่เป็นทางการจะเน้นการช่วยเหลือบุคคลในการเรียนรู้ด้วยตนเอง และจากประสบการณ์ของผู้อื่นเครื่องมือในการวางแผนพัฒนาบุคลากร จะต้องสร้างระบบที่เป็นการพัฒนาเฉพาะรายบุคคล นอกจากนี้ยังมีแบบของการฝึกต่างๆ เช่น การฝึกปฏิบัติเป็นทีม การศึกษาเป็นทีม การสาธิตโครงการ การให้คำปรึกษาโดยเพื่อน โครงการการเรียนรู้พื้นฐาน เทคโนโลยีในการติดต่อสื่อสารที่ทันสมัย การอบรมหรือฝึกปฏิบัติโดยผ่านดาวเทียมและคอมพิวเตอร์

11. การพัฒนารายบุคคลหรือทีมงาน (Individual or Team Development)

องค์กรแห่งการเรียนรู้จะหาวิธีการต่างๆ เพื่อกระตุ้นสมาชิกให้พัฒนาด้วยตนเอง ขณะเดียวกันก็จะส่งเสริมการพัฒนาทีมงานด้วย เช่น ทีมงานเรียนรู้ร่วมกันแบบชุมชน ผู้ปฏิบัติงาน (Communities of Practice) การให้อำนาจในการทำงานเป็นทีมหรือรายบุคคล

12. การให้รางวัลหรือการยอมรับ (Rewards or Recognition)

เป็นองค์ประกอบตัวสุดท้ายที่จะสนับสนุนปัจจัยอื่นทั้งหมด ระบบการให้รางวัลและการยอมรับจะส่งเสริมและกระตุ้นการเรียนรู้แบบรายบุคคล แบบทีม และแบบองค์การ ซึ่งการให้รางวัลอาจให้หลากหลายรูปแบบ

มาร์ควอร์ทและเรโนลด์ส์ ได้กล่าวไว้ว่าองค์การแห่งการ
เรียนรู้ มีลักษณะ 11 ประการดังนี้

1. โครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure) ไม่มีชั้นการบังคับบัญชามากเกินไป มีลักษณะ “จืดแต่แจ๋ว” ยืดหยุ่นคล่องตัว มีคำพรรณนาหน้าที่ความรับผิดชอบของงานในตำแหน่งที่ยืดหยุ่น เอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานได้ มีโครงสร้างแบบองค์รวมที่มีองค์ประกอบที่ทำหน้าที่ของตนอย่างประสานสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่นๆ อย่างแยกเป็นอิสระจากกันไม่ได้และมีลักษณะแบบทีมข้ามสายงาน เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้เป็นทีมและพัฒนาวิธีการใหม่ๆ ที่เชื่อถือได้

2. วัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การ (Corporate Learning Culture) การมีบรรยากาศที่ส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ๆ แม้จะเสี่ยงต่อการผิดพลาดบ้างก็ตาม ซึ่งการวัดผลสำเร็จการเรียนรู้ พิจารณาจากการบูรณาการความคิดทั้งหมดขององค์การเข้าด้วยกัน วัฒนธรรมองค์การต้องช่วยให้เกิดการเรียนรู้ในเรื่องความตระหนักในตนเอง (Self – awareness) การไตร่ตรอง (Self-Reflective) และการสร้างสรรค์ (Creative Way) ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ โดยให้คนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย สนับสนุนให้มีการให้ข้อมูลย้อนกลับรวมทั้งมีโอกาสในการพัฒนาตนเองทุกคน รวมทั้งการสนับสนุนด้านขวัญและกำลังใจและการเงินจากองค์การ

3. การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน (Empowerment) การสนับสนุนและเปิดโอกาสให้บุคลากรมีการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจ ลดความรู้สึกต้องพึ่งพิงผู้อื่นในการแก้ปัญหา ขยายความในการเรียนรู้ของตนให้บังเกิดผลงอกงาม สร้างสรรค์อย่างเต็มที่ กระจายความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่ระดับล่างหรือผู้ปฏิบัติเพื่อให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ ภายใต้กลยุทธ์และแผนงานขององค์การ

4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Scanning) คาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีที่จะกระทบต่อสภาพแวดล้อมองค์การ ไหวตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงแสดงท่วงทีในธุรกิจของตนเองให้มีนัยสำคัญแก่สังคม เลือกลงเป้าหมายในสภาพแวดล้อมที่องค์การมุ่งที่จะปฏิสัมพันธ์ด้วย

5. ทุกคนมีส่วนร่วมสร้างและถ่ายโอนความรู้ (Knowledge creation and Transfer) หน้าที่การสร้างนวัตกรรมองค์ความรู้ใหม่ๆ มิใช่เป็นเพียงหน้าที่ของนักวิจัยและนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เท่านั้น ในองค์การแห่งการเรียนรู้ทุกคนจะมีบทบาทส่งเสริมความรู้ เรียนรู้จากส่วนอื่น ฝ่ายอื่น จากเครือข่ายสายสัมพันธ์ติดต่อผ่านช่องทางการสื่อสาร และเทคโนโลยีต่างๆ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน มีการสร้างความรู้ใหม่นอกจากจะเกี่ยวข้องกับข่าวสารภายนอกแล้วยังรวมถึงการเรียนรู้และการหยั่งรู้ทางความคิดของแต่ละบุคคลในองค์การอีกด้วย

6. มีเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ (Learning Technology) ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึงและให้มีการเก็บประมวลถ่ายทอดข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง เหมาะสมกับแต่ละบุคคลและสภาพการณ์ เช่น มีการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารทางไกล (Video conference) มาใช้ในกระบวนการเรียนรู้ระยะไกล มีการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) เทียบเคียงกับการทำงานของมนุษย์ เพื่อช่วยอำนวยความสะดวกการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร สร้างเครือข่าย สร้างฐานข้อมูลทางคอมพิวเตอร์ การฝึกอบรม การจำลองเกม (Simulation Games) เพื่อพัฒนาบุคลากรโดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเอง

7. มุ่งเน้นคุณภาพ (Quality) การที่องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพ โดยรวมที่เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ผลการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจกลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น

8. กลยุทธ์ (Strategy) กระบวนการเรียนรู้จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ทั้งในด้านของการยกร่างการดำเนินการและการประเมิน ผู้บริหารจะเป็นตัวกำหนดแนวทางปฏิบัติหรือคำตอบไว้ให้

9. บรรยากาศที่สนับสนุน (Support Atmosphere) บรรยากาศที่มุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิต การปฏิบัติงาน นั่นคือ ให้เขาได้พัฒนาศักยภาพของเขาได้อย่างเต็มที่ เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ยอมรับในความแตกต่างของบุคคลให้ความเท่าเทียมเสมอกัน ให้ความสำคัญอิสระ สร้างบรรยากาศและแรงงานที่เป็นประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วม โดยมีความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคลและองค์กร

10. มีการทำงานเป็นทีม (Teamwork and Networking) การตระหนักถึงความร่วมมือ การแบ่งปัน การทำงานเป็นทีม การทำงานแบบเครือข่าย เป็นการทำงานที่มีใช้เพียงแต่การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าอย่างใดอย่างหนึ่ง แต่ต้องร่วมมือกันแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาวและริเริ่มสิ่งใหม่ๆ เพื่อสร้างการแข่งขันและการสร้างพลังร่วมอันจะทำให้องค์กรอยู่รอดและเจริญเติบโต

11. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Vision) วิสัยทัศน์จะเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงาน มุ่งเข้าสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนง อย่างผูกพันบนพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญา ความคิด ความเชื่อที่คล้ายคลึงกัน ส่งผลให้มีการร่วมกันทำกิจกรรมที่มีจุดมุ่งหมายเดียวกันในที่สุด

จากลักษณะทั้ง 11 ประการที่กล่าวข้างต้น มาร์ควอร์ดท์และเรโนลด์ส์ (Marquardt & Reynolds, 1994) ได้เสนอประเด็นเพื่อพิจารณาถึงลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สามารถนำไปกำหนดเป็นข้อปฏิบัติ หรือกิจกรรมขององค์กรได้ เพื่อให้เห็นภาพลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1. การสร้างความไม่แน่นอนเพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้า
2. มีการสร้างความเข้าใจใหม่ๆ ด้วยข้อมูลที่เป็นกลาง ด้วยการหยั่งรู้ และการคาดคะเน
3. สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงได้ดี

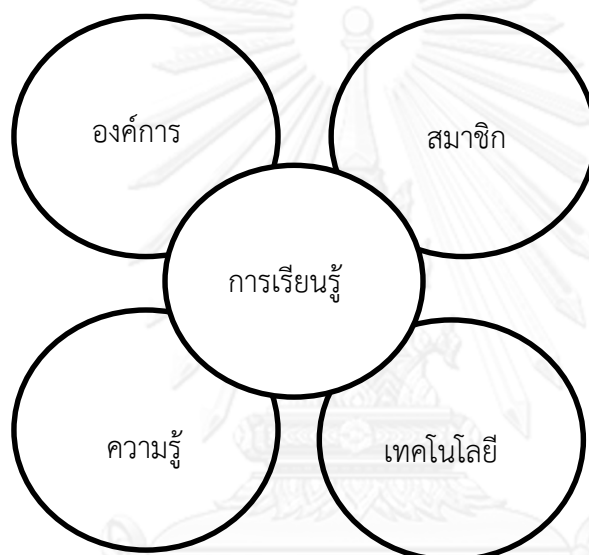
4. มีการให้บุคลากรระดับล่างเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน
5. สนับสนุนผู้บริหาร และผู้บังคับบัญชา ให้ปรับเปลี่ยนหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะ พี่เลี้ยงและที่ปรึกษาและเป็นผู้สนับสนุนการเรียนรู้แก่สมาชิกในองค์กร
6. สร้างวัฒนธรรมของการให้แรงเสริมและการเปิดเผยข้อมูลในองค์กร
7. มีมุมมองโดยภาพรวมและมองอย่างเป็นระบบ
8. มีวิสัยทัศน์ เป้าหมายและค่านิยมร่วมกันทั้งองค์กร
9. มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจด้วยการเพิ่มอำนาจปฏิบัติแก่บุคลากรในองค์กร
10. ภายในองค์กรมีบุคคลที่เป็นแม่แบบในการกล้าคิด กล้าเสี่ยงอย่างรอบคอบ และกล้าที่จะทดลอง
11. มีระบบต่างๆ เพื่อการเรียนรู้ร่วมกันและใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้ในธุรกิจ
12. คำนึงถึงความต้องการความคาดหวังของลูกค้าผู้ใช้บริการ
13. มีส่วนเกี่ยวข้องกับชุมชน
14. เชื่อมโยงการพัฒนาของแต่ละบุคคลให้เข้ากับการพัฒนาขององค์กรโดยภาพรวม
15. สร้างเครือข่ายในองค์กรด้วยเทคโนโลยี
16. มีการสร้างเครือข่ายไปยังชุมชนต่างๆ
17. มีการเรียนรู้จากประสบการณ์
18. คัดค้านแนวทางการปฏิบัติที่จะทำให้งานล่าช้า
19. ให้รางวัลกับความคิดสร้างสรรค์และตั้งโครงการรองรับ
20. สร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจอย่างทั่วถึงกันภายในองค์กร
21. มุ่งสู่การปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง
22. ให้การสนับสนุน ส่งเสริมการจัดตั้งทีมปฏิบัติงานทุกรูปแบบ
23. มีการใช้คณะทำงานที่มีผู้ปฏิบัติมาจากหลายส่วนงาน
24. มีการใช้ระบบการสำรวจและประเมินทักษะถึงสมรรถนะในการเรียนรู้
25. มีการมององค์กรว่าสามารถเรียนรู้และเติบโตได้
26. คาดการณ์เกี่ยวกับอนาคตที่เป็นไปได้ เพื่อเป็นโอกาสอันดีที่จะได้เข้าไปเรียนรู้

วัตกินและมาร์สิก (Watkins & Marsick, 1993) ได้เสนอองค์ประกอบที่สำคัญของการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ 7 ประการ ดังนี้

1. สร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Create continuous learning opportunities)
2. ส่งเสริมการใฝ่รู้และการเสวนา (Promote inquiry and dialogue)
3. กระตุ้นความร่วมมือและการเรียนรู้เป็นทีม (Encourage collaboration and team learning)
4. สร้างระบบในการจัดเก็บและการแบ่งปันความรู้ (Establish systems to capture and share learning)

5. เอื้ออำนาจให้แก่บุคลากรผ่านวิสัยทัศน์ร่วม (Empower people toward a collective vision)
6. เชื่อมโยงองค์การเข้ากับสภาพแวดล้อม (Connect the organization to its environment)
7. สร้างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อการเรียนรู้(Provide strategic leadership for learning)

มาร์ควอर्थ (Marquardt, 1996) กล่าวถึงลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่าประกอบด้วย 5 ระบบย่อย ที่มีความสัมพันธ์เชื่อมต่อกันและสนับสนุนซึ่งกันและกัน ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 รูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้

(Marquardt, 1996)

จากภาพอธิบายถึงองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

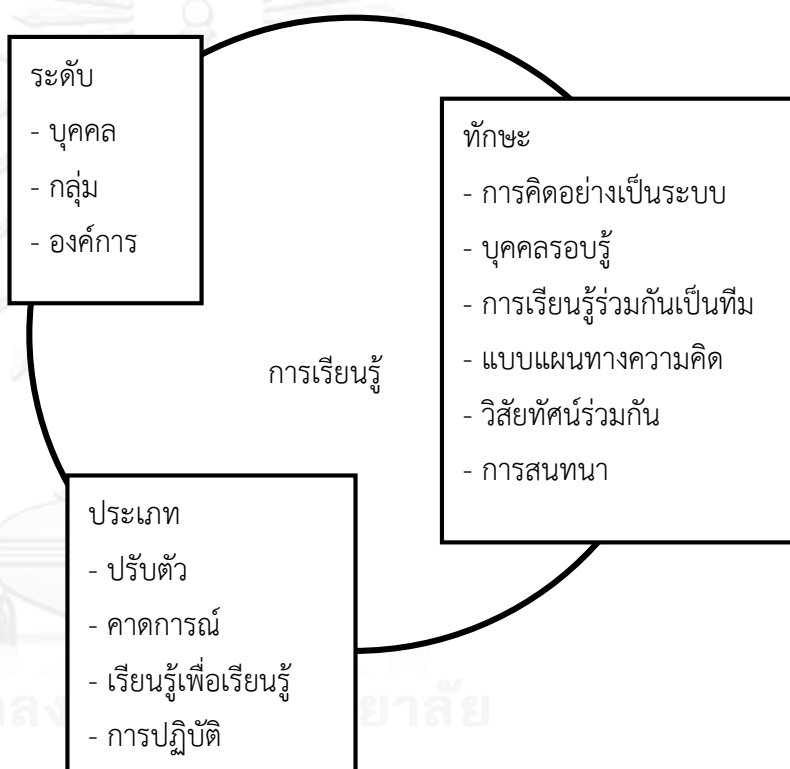
1. การเรียนรู้ (Learning) หรือพลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics)
2. องค์การ (Organization) หรือการปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation)
3. สมาชิกในองค์การ (People) หรือการเสริมอำนาจบุคคล (People Empowerment)
4. ความรู้ (Knowledge) หรือการจัดการความรู้ (Knowledge Management)
5. เทคโนโลยี (Technology) หรือการนำเทคโนโลยีไปใช้ (Technology Application)

ตามแนวคิดของมาร์ควอर्थ (Marquardt, 1996) องค์ประกอบแต่ละตัว ได้แก่ องค์การ บุคคล ความรู้และเทคโนโลยี มีความสำคัญยิ่งต่อการเพิ่มคุณภาพการเรียนรู้ โดยจะช่วยสร้างและธำรงรักษาการเรียนรู้และผลผลิตขององค์การอย่างยั่งยืน องค์ประกอบทั้ง 5 มีความสัมพันธ์เชื่อมโยง

กันอย่างเป็นพลวัต และมีความสัมพันธ์กันจนไม่สามารถแยกจากกันได้ หากองค์ประกอบใด องค์ประกอบหนึ่งอ่อนด้อยหรือขาดหายไป ก็จะทำให้องค์ประกอบอื่น ๆ พลายอ่อนด้อยไปด้วย ซึ่ง รายละเอียดขององค์ประกอบทั้ง 5 มีดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics)

การส่งเสริมให้เกิดพลวัตการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การ ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด โดย พลวัตการเรียนรู้ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 3 ประการ ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 องค์ประกอบย่อยของการเรียนรู้เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

(Marquardt, 1996)

จากภาพที่ 3 อธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

พลวัตการเรียนรู้ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 3 ประการ ได้แก่ ระดับการเรียนรู้ ประเภทการเรียนรู้ และทักษะการเรียนรู้

1. ระดับการเรียนรู้ (Levels of Learning) แบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่ การเรียนรู้ระดับบุคคล การเรียนรู้ระดับกลุ่มและการเรียนรู้ระดับองค์การ

การเรียนรู้ระดับบุคคล (Individual Learning) เป็นการเปลี่ยนแปลงทักษะความรู้ทัศนคติ และค่านิยมของบุคคล ให้เกิดความเข้าใจอย่างถ่องแท้ โดยผ่านการเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนโดยใช้เทคโนโลยีเป็นรากฐาน การหยั่งรู้และการสังเกต

การเรียนรู้ระดับกลุ่ม (Group Learning) เป็นการขยายขอบเขตความรู้ ทักษะและสมรรถนะผ่านกระบวนการทำงานเป็นทีม

การเรียนรู้ระดับองค์การ (Organization Learning) แสดงให้เห็นได้โดยมีการเพิ่มของปัญญา และผลิตผล รวมทั้งโอกาสในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การเรียนรู้องค์การมีความแตกต่างจากการเรียนรู้ระดับบุคคลและระดับกลุ่ม คือ จะเกิดขึ้นจากแลกเปลี่ยนการหยั่งรู้ ความรู้ และความเห็นระหว่างสมาชิก นอกจากนี้การเรียนรู้องค์การสร้างขึ้นจากความรู้และประสบการณ์ในอดีต โดยแสดงให้เห็นผ่านทางนโยบาย กลยุทธ์ขององค์การ

2. ประเภทของการเรียนรู้ (Types of Learning) ได้แก่

การเรียนรู้จากการปรับตัว (Adaptive Learning) เป็นการเรียนรู้ที่บุคคลหรือองค์การเรียนรู้จากประสบการณ์และปฏิกิริยาสะท้อนคิด มีกระบวนการเรียนรู้ ดังนี้ 1) องค์การมีการปฏิบัติไปสู่เป้าหมายขององค์การที่ตั้งไว้ 2) ผลลัพธ์ต่างๆ ของการกระทำมาจากทั้งภายในและภายนอก 3) มีการวิเคราะห์ผลของความเปลี่ยนแปลงเพื่อความสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ 4) การกระทำใหม่หรือการปรับเปลี่ยนจะขึ้นอยู่กับการเรียนรู้จากการปรับตัว โดยริเริ่มบนพื้นฐานของสิ่งที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติเดิมในองค์การ

การเรียนรู้จากการคาดการณ์ (Anticipator Learning) จะเกิดขึ้นเมื่อองค์การเรียนรู้จากการคาดการณ์ล่วงหน้า เป็นวิธีการแบบคาดการณ์ – สะท้อนเกิด-ลงมือปฏิบัติ เป็นการหาแนวทางหลีกเลี่ยงผลลัพธ์หรือประสบการณ์ในทางลบ โดยการค้นหาวิธีการที่ดีที่สุดที่จะทำให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ

การเรียนรู้เพื่อเรียนรู้ (Deutero Learning) เกิดขึ้นเมื่อองค์การเรียนรู้จากสิ่งที่เกิดขึ้นในภาวะวิกฤติ ทำให้เกิดข้อสรุป ซึ่ง Argyris และ Schon เรียกว่า “เรียนรู้เกี่ยวกับการเรียนรู้” (Learning about Learning) เมื่อองค์การก้าวเข้าสู่ Deutero Learning สมาชิกจะพิจารณาเกี่ยวกับบริบทขององค์การที่ผ่านมา และจะพบว่าสิ่งใดที่เคยกระทำจะทำให้ง่ายหรือขัดขวางการเรียนรู้ และพวกเขาจะสร้างวิธีการใหม่เพื่อที่จะเรียนรู้ รวมทั้งจะประเมินในสิ่งที่จะได้สร้างขึ้น

เมื่อเปรียบเทียบการเรียนรู้ทั้ง 3 ประเภทข้างต้น จะเห็นได้ว่า การเรียนรู้แบบปรับตัวจะเป็นวิธีการเรียนรู้ธรรมดาๆ แต่การเรียนรู้แบบคาดการณ์และการเรียนรู้เพื่อเรียนรู้กลับเป็นวิธีที่ดีหรือสร้างสรรค์กว่า ซึ่งจะช่วยให้มีการเกิดสร้างพลังอำนาจให้บุคลากร ได้สามารถมองเห็นการณ์ข้างหน้าในเชิงรุก มีความสามารถในการสะท้อนคิดและสร้างสรรค์

การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) เป็นเครื่องมือที่มีคุณค่ามาก การเรียนรู้แบบนี้เกิดขึ้นในขณะที่เกิดปัญหาในการทำงาน บุคคลจะมุ่งให้ความสนใจที่จะค้นหาวิธีการแก้ไข ปัญหา ซึ่งจะช่วยให้เกิดการเพิ่มอัตราในการเรียนรู้ได้ดีขึ้นและสามารถจัดการกับสถานการณ์ที่ยุ่ยากต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและถ้าบุคคลใช้กระบวนการคิดอย่างเป็นระบบมาร่วมด้วยแล้วจะทำให้องค์การสามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3. ทักษะการเรียนรู้ (Learning Skills/Disciplines)

มาร์ควอร์ท (Marquardt) เห็นด้วยกับ วินัย 5 ประการของเซ็งเก (Senge) ที่จะช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ง่ายขึ้น แต่ได้เพิ่มเติมวินัยอีกประการหนึ่ง คือ การสนทนา ดังนั้น ทักษะในการเรียนรู้ของมาร์ควอร์ท (Marquardt) จะประกอบด้วย 6 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) เป็นกรอบแนวคิดที่จะช่วยให้เรามองเห็นปรากฏการณ์ต่างๆ ได้อย่างชัดเจน และช่วยให้เรารู้ว่าจะเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ ให้เกิดประสิทธิผลได้อย่างไร ดังเช่น เซ็งเก (Senge) ที่กล่าวไว้ว่า “เป็นวินัยที่เห็นภาพรวม” คือ เป็นกรอบแนวคิดที่มองเห็นความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างสิ่งต่างๆ มากกว่าการมองเห็นความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง

บุคคลรอบรู้ (Personal Mastery) บุคลากรทุกระดับในองค์การสร้างพันธะสัญญาที่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรในรูปแบบเดิม ที่ผ่านมาขององค์การไม่ได้ทำให้บุคลากรรู้สึกเพียงพอ แต่บุคลากรต้องที่การที่จะเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) และรู้สึกว่าการเรียนรู้และการฝึกฝนไม่วันจบสิ้น

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) เป็นกระบวนการในการพัฒนาความสามารถของทีมที่จะสร้างสรรค์การเรียนรู้และผลลัพธ์ที่สมาชิกต้องการ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะช่วยให้เกิดการตระหนักในประเด็นที่ซับซ้อน การใช้ศักยภาพของสมาชิกจะทำให้เกิดผลลัพธ์ของการคิดที่มีความเฉียบคมมากกว่าที่จะเกิดจากความคิดของบุคคลในบุคคลหนึ่ง ทำให้เกิดนวัตกรรมและความร่วมมือกัน

แบบแผนทางความคิด (Mental Model) แบบแผนความคิดเป็นภาพหรือการคาดการณ์ต่อเหตุการณ์ หรือการกระทำต่างๆ ซึ่งเป็นข้อสรุปที่อิทธิพลต่อบุคคลในการทำความเข้าใจโลกและต่อการตอบสนอง ซึ่งหากแบบแผนความคิดของสมาชิกมีลักษณะที่ไม่ยืดหยุ่น ก็จะทำให้ยากต่อการเปลี่ยนแปลงสิ่งใดๆ ภายในองค์การ ดังนั้นการแก้ไขจะต้องเริ่มต้นด้วยการทบทวนตัวเองและเปิดเผยความคิดของตนให้ผู้อื่นรับรู้

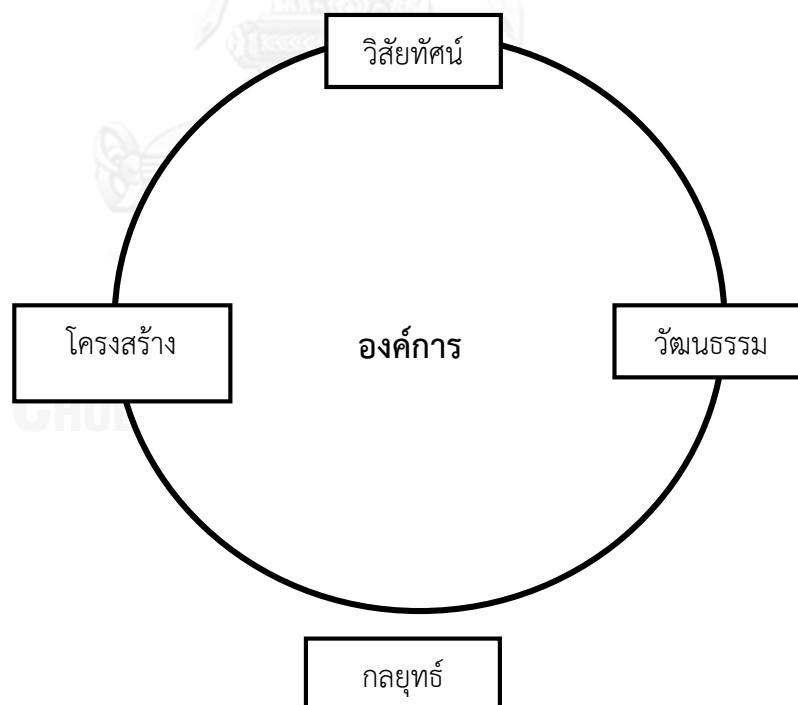
การมีวิสัยทัศน์ร่วม (shared Vision) เป็นการสร้างทัศนคติของความร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของบุคลากรในองค์การเพื่อพัฒนาภาพในอนาคต และความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาาร่วมของบุคลากรทั้งองค์การ เพื่อพัฒนาภาพในอนาคต มีมุมมองร่วมกันเกี่ยวกับ

ปรากฏการณ์แห่งความเปลี่ยนแปลง และอนาคตขององค์การ เพื่อช่วยให้บุคลากรเกิดการยอมรับ ยินยอมพร้อมใจ และให้ข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานด้านต่างๆ ขององค์การที่ต้องการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง องค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์การที่บุคลากรทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนได้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์การ ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังและความก้าวหน้าที่ต่อไป ภายใต้จุดหมายเดียวกันของคนทั้งองค์การ

การสนทนา (Dialogue) หมายถึง การสื่อสารที่มีระดับและคุณภาพดี ทั้งด้านการฟังและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสนทนาเป็นสื่อที่จะช่วยในการติดต่อ การสร้างและการประสานการเรียนรู้ และการทำงานภายในองค์การ

องค์ประกอบที่ 2 การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation)

องค์การเป็นที่ซึ่งทำให้บุคคล กลุ่มและองค์การ เกิดการเรียนรู้การที่จะเปลี่ยนแปลง องค์การให้มีสภาพเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้นั้น จำเป็นจะต้องมีการปรับเปลี่ยนองค์การ (Transformation) โครงสร้างและกลยุทธ์ขององค์การจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงไป โดยมาร์ควอร์ท (Marquardt, 1996) มุ่งให้ความสำคัญ 4 มิติในระบบย่อยด้านองค์การได้แก่ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม องค์การ กลยุทธ์ และโครงสร้างองค์การ ดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4 องค์ประกอบย่อยขององค์การเพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (Marquardt, 1996)

รายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบย่อยของการปรับเปลี่ยนองค์การจากภาพที่ 4 มีดังนี้ วิสัยทัศน์ (Vision)

เป็นภาพในอนาคตและความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาของสมาชิกทั้งองค์กร ซึ่งองค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์การที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์การ ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อการเปลี่ยนแปลง สาเหตุที่วิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) มีความสำคัญต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากเป็นจุดศูนย์รวมและเป็นพลังสำหรับการเรียนรู้ เป็นสาเหตุให้บุคคลกระทำการสิ่งต่างๆ ตามที่ตนอยากทำ เป็นตัวแทนของความหวังและความฝัน ซึ่งเป็นสิ่งที่สร้างความหมายและคุณค่าให้กับบุคคล

วัฒนธรรมองค์การ (Culture)

เป็นความเชื่อ ความคิด และวิถีปฏิบัติของคนในองค์การ ค่านิยม บรรทัดฐานที่องค์การเป็นล้วนแล้วแต่เป็นวัฒนธรรมองค์การทั้งสิ้น วัฒนธรรมองค์การส่วนใหญ่เป็นเรื่องหนึ่งของการไม่เรียนรู้ เช่น ปฏิเสธการเรียนรู้ การเลี่ยงหรือความพยายามต่อวิธีการใหม่ๆ และการแบ่งปันการเรียนรู้ เป็นต้น ดังนั้น เพื่อที่จะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ค่านิยม และวัฒนธรรมต่างๆ ดังกล่าวจึงต้องมีการปรับเปลี่ยน

จากการที่ค่านิยมเป็นอิทธิพลในการผลักดันให้องค์การบรรลุวิสัยทัศน์วัฒนธรรมการเรียนรู้ ขององค์การที่ประสบความสำเร็จ จะมีระบบค่านิยมต่างๆ ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ได้แก่

- บรรยากาศองค์การที่ซึ่งให้คุณค่าและรางวัลกับการเรียนรู้
- มีการแบ่งความรับผิดชอบอย่างทั่วถึง
- มีความไว้วางใจและความอิสระแห่งตน (Trust and autonomy)
- ให้ผลตอบแทนสำหรับนวัตกรรมใหม่ การทดลองและความเสี่ยง (Risk taking)
- การสนับสนุนด้านงบประมาณในการฝึกอบรมและพัฒนาางานของบุคลากร
- ความหลากหลาย (diversity) และการสร้างความร่วมมือ
- ข้อผูกพันในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และการบริการอย่างต่อเนื่อง
- การตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงและภาวะที่ยุ่งเหยิง (Chaos)
- คุณภาพชีวิตของการทำงาน (Quality of work life)

กลยุทธ์ (Strategy)

เป็นวิธีการออกแบบให้เหมาะสมต่อการกำหนดจุดหมายปลายทางในอนาคต หรือสิ่งที่ต้องการจะเป็นในอนาคต วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่กำหนดก่อนกลยุทธ์ หรือกลยุทธ์เป็นสิ่งที่ขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์เพื่อให้เกิดรูปแบบและทิศทาง กลยุทธ์ต่างๆ มีอิทธิพลต่อการเริ่มต้นในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

- ประสานความสำเร็จของบุคคลและธุรกิจเข้ากับการเรียนรู้ในองค์การอย่างกว้างขวาง
- สร้างการเรียนรู้เข้าไปในการปฏิบัติการและกิจกรรมขององค์การ
- เชื่อมโยงนโยบายต่างๆ ในการจัดคนในองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้
- ตระหนักและให้รางวัลต่อการเรียนรู้
- วัตถุประสงค์และเผยแพร่ผลกระทบ รวมทั้งประโยชน์ต่างๆ ที่องค์การจะได้รับ
- สร้างโอกาสในการเรียนรู้
- ให้เวลาในการเรียนรู้
- สร้างสรรค์สภาพแวดล้อมทางกายภาพและช่องว่างสำหรับการเรียนรู้
- ทำให้เกิดการเรียนรู้ในงานให้มากที่สุด

โครงสร้าง (Structure)

โครงสร้างองค์การเป็นสิ่งสำคัญต่อวิถีการดำรงชีวิตของบุคลากร เพราะมันประกอบไปด้วยการควบคุมภายใน ระบบการติดตามผลการดำเนินงาน เส้นทางการสื่อสารภายในองค์การ กระบวนการตัดสินใจ

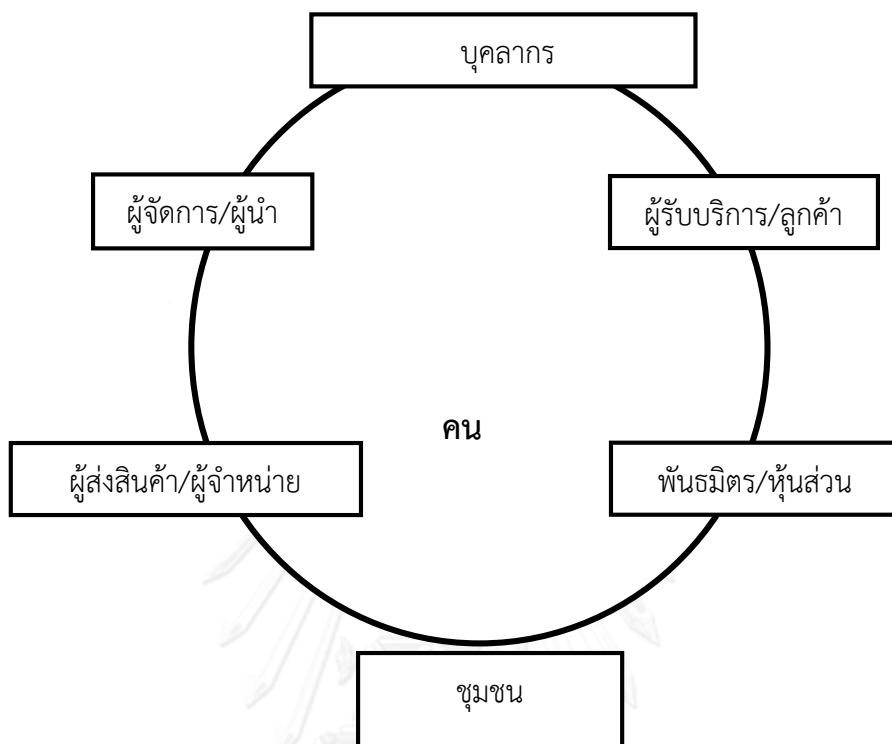
โครงสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ จะมีลักษณะยืดหยุ่น เปิดเผย อิสระ ขอบเขตของหน่วยงานต่างๆ จะมีน้อย ทำให้เกิดการไหลเวียนของข้อมูลสารสนเทศได้อย่างรวดเร็วและเปิดเผย ซึ่งมาร์ควอร์ท (Marquardt, 1996) ได้เสนอแนวทางในการจัดโครงสร้างองค์การ ไว้ดังนี้

- ลำดับชั้นการบังคับบัญชาเป็นแนวราบ (Flat Hierarchy)
- ลดการแบ่งแยก และคำนึงถึงองค์รวม (Holistic)
- การดำเนินงานในรูปแบบโครงการ (Project form) และการประเมินโครงการ
- การสร้างเครือข่าย (Networking) ทั้งภายในและภายนอกองค์การ
- การจัดการแบบเจ้าของกิจการ (Entrepreneurial)
- ถอนรากโครงสร้างแบบระบบราชการ (bureaucracies)

องค์ประกอบที่ 3 การสร้างพลังอำนาจให้แก่บุคลากร (People Empowerment)

คนเป็นส่วนสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากคนเป็นผู้นำเอาข้อมูลมาเปลี่ยนแปลงให้เป็นความรู้ที่ทรงคุณค่าให้กับสมาชิกกับองค์การเพื่อนำไปใช้ ซึ่งคนประกอบด้วย

บุคลากร ผู้จัดการ/ผู้นำ ผู้รับบริการ/ลูกค้า ผู้ส่งสินค้า/ผู้จำหน่าย พันธมิตร/หุ้นส่วน และชุมชน ในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องมีการสร้างพลังอำนาจและมอบอำนาจให้บุคคล ดังภาพที่ 5



ภาพที่ 5 องค์ประกอบย่อยของสมาชิกองค์การเพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (Marquardt, 1996)

องค์ประกอบย่อยด้านการสร้างพลังอำนาจให้กับบุคคลนั้น มาร์ควอर्थ (Marquardt, 1996) ได้แบ่งออกเป็นองค์ประกอบย่อย 6 องค์ประกอบดังนี้

บุคลากร (Employees)

หลักในการพิจารณาการสร้างพลังอำนาจและมอบอำนาจให้กับบุคลากร ได้แก่

- ปฏิบัติต่อบุคลากรในฐานะผู้เรียน บุคลากรที่มีความสามารถและมีวุฒิภาวะ
- ส่งเสริมให้บุคลากรมีอิสระ มีพลังและกระตือรือร้น
- กระจายอำนาจและความรับผิดชอบให้มากที่สุด
- ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนากลยุทธ์และการวางแผนขององค์การ
- สร้างความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคลากรและองค์การ

ผู้จัดการ / ผู้นำ (managers / Leaders)

ผู้จัดการจะต้องเปลี่ยนแปลงบทบาทหน้าที่จากผู้ควบคุมไปเป็นผู้สร้างพลังอำนาจจากการเป็นผู้สั่งการเป็นผู้สอนแนะ และจากผู้จัดการ (Transitional manager) ไปเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformation leader) ซึ่งในองค์การรูปแบบนี้ต้องการผู้นำที่มีบทบาทและทักษะใหม่ ได้แก่ การเป็นผู้สอน ผู้สอนแนะและพี่เลี้ยง การเป็นผู้บริหารที่มีความรู้ การเป็นผู้ประสานผู้เรียนกับรูปแบบของการเรียนรู้ เป็นผู้ออกแบบ เป็นผู้ประสานงาน เป็นผู้สนับสนุนและผู้นำด้านโครงการและกระบวนการเรียนรู้

ผู้รับบริการ / ลูกค้า (Customers)

ลูกค้าเป็นแหล่งกำเนิดของข้อมูลสารสนเทศและความคิดต่างๆ ที่ควรนำมาเชื่อมโยงในกระบวนการเรียนรู้และกลยุทธ์ขององค์การ ลูกค้าจะให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ และให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับการให้บริการขององค์การ

ผู้ส่งสินค้า ผู้จำหน่าย (Suppliers and Vendors)

ความสำเร็จขององค์การที่มีเครือข่ายทางธุรกิจ ไม่เพียงแต่บุคลากรและลูกค้าแต่รวมถึงผู้ส่งสินค้า การยอมให้ผู้อื่นในสายโซ่ทางธุรกิจได้เรียนรู้ร่วมกัน เกี่ยวกับความผูกพันและนโยบายต่างๆ เช่นเดียวกับการจัดการที่เหมาะสม หรือทักษะทางเทคนิค สามารถสร้างคุณค่าให้กับทุกๆ คนในระยะยาว

พันธมิตร / หุ้นส่วน

ในการแข่งขันระดับโลก มีองค์การต่างๆ เกิดขึ้นมากมาย การปรากฏเพิ่มขึ้นนั้น ได้เพิ่มการประสานงานการทำงานกันระหว่างองค์การขึ้น ซึ่งเป็นการช่วยเหลือสนับสนุนกันระหว่างองค์การในรูปแบบพันธมิตร องค์การส่วนใหญ่ใช้สัมพันธภาพระหว่างองค์การสำหรับจุดมุ่งหมายของการเพิ่มผลกำไร ส่วนแบ่งตลาด การตัดลดค่าใช้จ่าย การลดเวลา กระบวนการและนโยบายการปฏิบัติการ สติปัญญาของลูกค้า ความแตกต่างด้านวัฒนธรรม เป็นต้น ซึ่งการพิจารณาในเรื่องต่างๆ เหล่านี้ได้จากการเรียนรู้ขององค์การที่เกี่ยวข้องมีการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างองค์การทำให้ได้รับทราบในประเด็นแง่มุมต่างๆ หากมีการเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ระหว่างองค์การได้อย่างดี ความรู้ที่ได้รับจากการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างองค์การนี้ จะสร้างคุณค่าให้กลายเป็นการลงทุนระยะยาว ผลกำไรที่มากขึ้น และมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในอนาคต

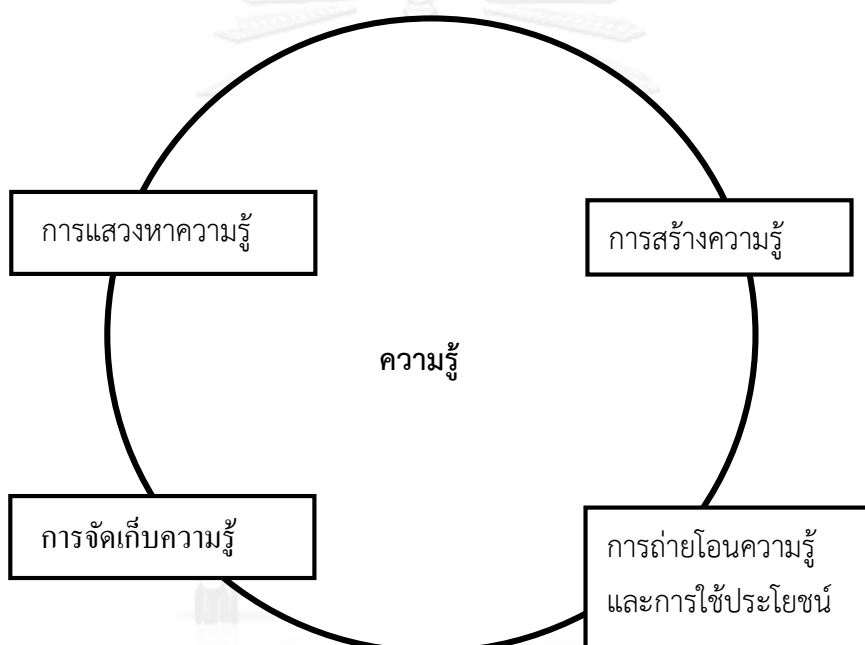
ชุมชน (Community)

ชุมชนเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ เช่น 1) เป็นการเพิ่มพูนภาพลักษณ์ขององค์การในชุมชน 2) ความสนใจของชุมชนด้านการทำงานหรือการซื้อจากบริษัท 3) เพิ่มประสิทธิภาพของคุณภาพของชีวิตในชุมชน 4) การเตรียมกำลังคนในอนาคต 5) โอกาสในการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันทรัพยากรต่างๆ ในชุมชน

องค์ประกอบที่ 4 การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

ในยุคปัจจุบัน ความรู้กลายเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับองค์กรมากกว่า ทรัพยากรด้านการเงิน เทคโนโลยี ระบบต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการสร้างวัฒนธรรม เทคโนโลยี ระบบและกระบวนการทำงานล้วนแล้วแต่ขึ้นอยู่กับความรู้ความเชี่ยวชาญทั้งสิ้น บุคลากรต่างต้องการความรู้เพื่อที่จะเพิ่มความสามารถ ในการพัฒนาสินค้าและบริการให้ดีและมีคุณภาพมากขึ้นกว่าเดิม ดังนั้นความรู้จึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการพัฒนาสินค้าและบริการที่เหมาะสมกับยุคสมัย

เมื่อความรู้เป็นสิ่งที่จำเป็นยิ่งสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงจำเป็นต้องหาวิธีการในการจัดการความรู้ ทั้งในด้านการแสวงหาความรู้ (Acquired) สร้างองค์ความรู้ (Created) จัดเก็บความรู้ (Storage) และถ่ายโอนความรู้ (Transferred) ดังภาพที่ 6



ภาพที่ 6 องค์ประกอบย่อยขององค์ความรู้เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (Marquardt, 1996)

การแสวงหาความรู้ (Knowledge acquisition)

การรวบรวมความรู้จากภายนอก (External collection of knowledge) จากสภาพการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ไม่มีองค์กรใดๆ ที่จะสามารถทำงานต่างๆ ได้ดีเยี่ยมตลอดกาล หรือสามารถควบคุมสิ่งแวดล้อมภายนอกได้เสมอ ดังนั้นองค์กรในยุคปัจจุบันจึงควรจะต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อที่จะพัฒนาตนเองและสร้างแนวความคิดใหม่ที่ดีขึ้น วิธีการที่องค์กรที่จะแสวงหาข้อมูลจากภายนอกองค์กรมีความหลากหลายวิธี ได้แก่ การเทียบเคียงจากองค์กรอื่น (Benchmarking) การสัมมนา การจ้างที่ปรึกษา การแสวงหาข้อมูลจากสื่อต่างๆ เช่น โทรทัศน์

วีดิทัศน์ หนังสือพิมพ์ วารสาร สํารวจติดตามแนวโน้มด้านธุรกิจ สังคมและเทคโนโลยี ร่วมมือกับ
องค์การอื่น หรือการสร้างพันธมิตรและหุ้นส่วน

การรวบรวมความรู้ภายในองค์กร (Internal collection of knowledge) ความ
สามารถในการเรียนรู้จากทุกๆส่วนขององค์กรจะเป็นหลักในการเพิ่มคุณค่าแก่ทรัพยากรสำหรับ
องค์กรและการได้มาซึ่งความรู้ต่างๆ ในองค์กร ทำได้โดยการให้ความรู้แก่บุคลากร การเรียนรู้จาก
ประสบการณ์และดำเนินการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการต่างๆ

การสร้างความรู้ (Knowledge creation)

การสร้างองค์ความรู้ใหม่ ไม่ได้มาจากการที่กลุ่มนำเอาความรู้จากภายนอกมาประยุกต์ใช้
ในองค์กรเท่านั้น แต่ที่สำคัญยิ่งกว่านั้นคือการนำเอาความรู้ที่อยู่ภายในตัวบุคคลแต่ละคนที่มีอยู่
ออกมาใช้ การสร้างองค์ความรู้ ไม่ใช่เป็นหน้าที่เฉพาะของฝ่ายงานวิจัยและพัฒนาแต่เป็น หน้าที่ของ
ทุกคนในองค์กรที่จะสร้างสรรค์นวัตกรรม การสร้างองค์ความรู้ใหม่ ทำได้โดย

- การถ่ายโอนความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลออกมาให้แก่อื่นและกัน (Tacit to Tacit)
- การรวบรวมและการสังเคราะห์องค์ความรู้ที่มีการจดบันทึกไว้ (Explicit to Explicit)
- การเปลี่ยนแปลงความรู้ที่มีอยู่ภายในตัวบุคคลออกมาเป็นความรู้ที่เปิดเผย โดยการ
สร้างนวัตกรรม (Tacit to Explicit)
- การนำเอาความรู้ที่เปิดเผยที่สร้างสรรค์เก็บเข้าไว้ในตัวบุคลากร (Explicit to Tacit)
- การสร้างความรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning)
- การสร้างความรู้จากการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (Systematic problem solving)
- การสร้างความรู้จากการทดลอง (Experimentations)

การจัดเก็บความรู้ (Knowledge Storage)

องค์กรต้องกำหนดว่าความรู้ใดที่จำเป็นและสมควรเก็บไว้ และจะเก็บรักษาให้ดีที่สุดได้
อย่างไร การจัดเก็บความรู้สามารถกระทำโดยอาศัยเทคโนโลยี หรือภายในบุคคล และการจัดเก็บ
ที่ดีจะต้องสามารถดึงความรู้ออกมาใช้ได้อย่างรวดเร็ว จัดหมวดหมู่จำแนกประเภท เช่น ประเภท
องค์ความรู้ นโยบาย ขั้นตอนการดำเนินงาน รวมทั้งสามารถส่งมอบให้ผู้ใช้ได้อย่างชัดเจน และ
กระชับ ถูกต้องทันเวลา และเหมาะสมตามที่ต้องการ

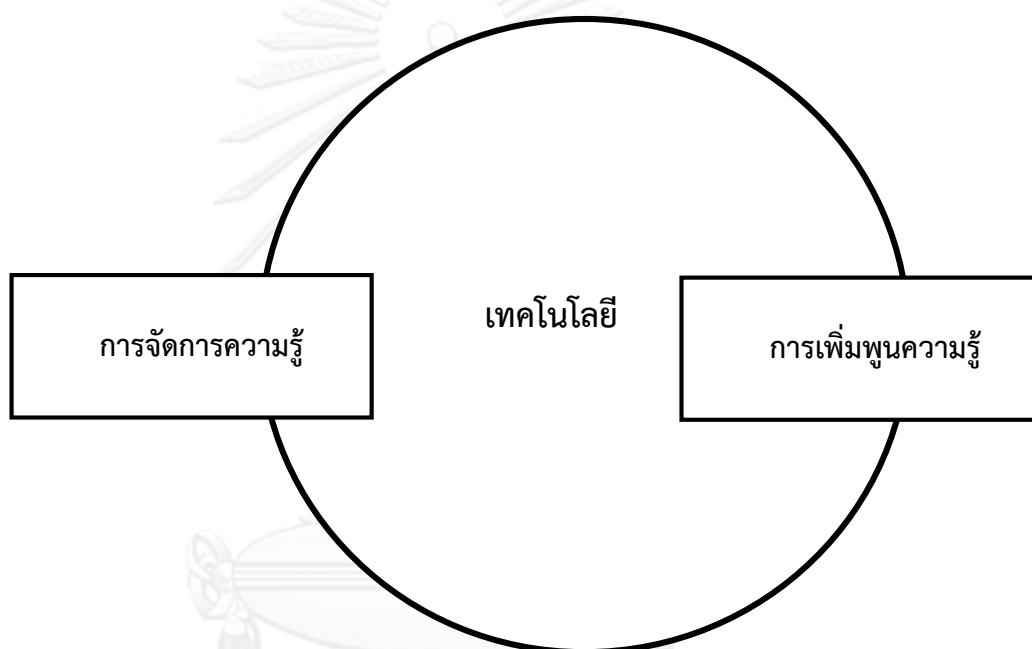
การถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfer and Utilization)

การถ่ายโอนและการใช้ประโยชน์จากความรู้เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้
ความรู้ควรกระจายและถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็วและเหมาะสมทั่วทั้งองค์กร ความรู้อาจถ่ายโอนไป
โดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ

การถ่ายโอนความรู้โดยตั้งใจ เช่น การสื่อสารโดยการเขียน การฝึกอบรม การประชุม ภายใน การสรุปข่าวสาร การหมุนเวียน เปลี่ยนงาน การสอนงานในระบบพี่เลี้ยง สำหรับการถ่ายโอนความรู้ โดยไม่ได้ตั้งใจ การเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการที่เกิดขึ้นตามหน้าที่ที่ทำทุกวัน เรื่องราวต่างๆที่เล่าต่อกันมา การทำงานแต่ละทีมงานและเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ

องค์ประกอบย่อยที่ 5 การนำเทคโนโลยีไปใช้ (Technology Application)

เทคโนโลยีนับเป็นปัจจัยสำคัญมากสำหรับโลกในยุคนี้ เพราะหากองค์กรใดก็ตามที่มีอำนาจทางเทคโนโลยีสูง จะได้เปรียบสามารถที่จะก้าวล้ำหน้าองค์กรอื่นได้ ซึ่งองค์ประกอบย่อยของเทคโนโลยีเพื่อการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังแสดงในภาพที่ 7



ภาพที่ 7 องค์ประกอบย่อยของเทคโนโลยีเพื่อการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

(Marquardt, 1996)

เทคโนโลยีสารสนเทศ (information technology)

เทคโนโลยีสารสนเทศจะช่วยให้การดำเนินงานองค์กรรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เนื่องจากความรู้ได้ถูกแพร่กระจายไปอย่างรวดเร็ว ที่ทุกคนสามารถดึงความรู้ที่ต้องการออกมาใช้ได้ทุกที่ทุกเวลา ซึ่งจะเป็นส่วนที่ช่วยในการกระจายอำนาจในการตัดสินใจกับทุกคนในองค์กร บุคลากรแต่ละฝ่ายสามารถส่งและรับข้อมูลสารสนเทศได้ทุกๆ ที่ทำให้การวางแผนเป็นไปได้อย่างทันเหตุการณ์

เทคโนโลยีสารสนเทศจะช่วยให้บุคลากรเพิ่มความสามารถในการสื่อสารระหว่างได้อย่างตรงตัว ประหยัดเวลา รวมทั้งสามารถรวมเก็บองค์ความรู้ต่างๆ ไว้เป็นฐานข้อมูลที่ทุกคนในองค์กรสามารถเลือกหยิบใช้ได้ และอยู่คงทนมากกว่าการเก็บความรู้ไว้ที่ตัวบุคคล

เทคโนโลยีเพื่อการจัดการความรู้ (Technology for Managing Knowledge) หมายถึงเทคโนโลยีทางด้านคอมพิวเตอร์ที่รวบรวมกำหนดรหัส จัดเก็บและถ่ายโอนข้อมูลไปทั่วองค์กรและทั่วโลก

เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มพูนความรู้ (Technology for Enhancing Knowledge) จะเกี่ยวข้องกับ การนำเอาวีดิทัศน์ โสตทัศน์และการฝึกอบรมแบบสื่อผสมผสาน (Computer-based multimedia) มาใช้ประโยชน์เพื่อถ่ายทอดและพัฒนาความรู้และทักษะของคนในองค์กรให้ดียิ่งขึ้น

เพดเดอร์ เบอร์กอนและบอยเดลล์ (Peddler & Others, 1991) ได้ทำการศึกษาวิจัยและพบว่า องค์กรหรือบริษัทแห่งการเรียนรู้ มีปัจจัยที่สำคัญ 5 ด้าน 11 ประการดังต่อไปนี้

1. ด้านกลยุทธ์ (Strategy)

1.1 กลยุทธ์การเรียนรู้ องค์กรควรจะใช้การเรียนรู้ เป็นกลยุทธ์เพื่อให้เกิดกระบวนการวางแผนและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

1.2 การสร้างนโยบายการมีส่วนร่วม สมาชิกทุกคนควรได้รับโอกาสให้มีส่วนร่วมในการก่อรูปนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กร

2. ด้านการมองเห็นในองค์กร (Looking In)

2.1 การให้ข่าวสารข้อมูลแก่บุคลากร เพื่อสร้างการทำความเข้าใจ มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสร้างฐานข้อมูล มีระบบสื่อสารที่ช่วยให้ทุกคนเข้าใจทิศทางขององค์กร และทำให้มีการตัดสินใจที่ถูกต้อง

2.2 การสร้างระบบบัญชีและระบบควบคุมระบบบัญชี งบประมาณ และการรายงานเป็นระบบที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ เช่น การมีระบบการเงิน เพื่อกระตุ้นหน่วยงานและบุคคลให้ทราบถึงสถานะความเสี่ยงขององค์กร ส่วนระบบควบคุมนั้น ออกแบบและดำเนินการเพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า

2.3 การแลกเปลี่ยนภายใน ส่งเสริมให้ทุกหน่วยงานในองค์กร แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน หรือกับลูกค้าที่มาใช้บริการ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และได้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อพัฒนางานในหน่วยงานของตนให้ดียิ่งขึ้น

2.4 ระบบการให้รางวัลที่ยืดหยุ่น ระบบการให้รางวัลกับการทำงานควรมีการยืดหยุ่น เช่น การพิจารณาผลการปฏิบัติงาน มากกว่าที่จะกำหนดอัตราตายตัว นอกจากนี้ควรตระหนักถึงระบบการให้รางวัลที่ไม่ใช่ตัวเงินด้วย

3. ด้านโครงสร้าง (Structure)

องค์กรควรจะมีการจัดโครงสร้างที่กระจายอำนาจ มีระบบโครงสร้างที่ยืดหยุ่น เพื่อให้โอกาสแก่ทุกคนมีความก้าวหน้าในอาชีพงาน

4. ด้านการมองภายนอก (Looking out)

4.1 การให้บุคลากรเป็นผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยการให้บุคลากรทุกคนไปพบกลุ่มลูกค้า ผู้ผลิต สมาชิกชุมชน เพื่อรวบรวมนำเสนอ และรายงานข้อมูลข่าวสารด้านการตลาด เหตุการณ์ของเศรษฐกิจ สังคม การเมือง แนวโน้มของโลกและสิ่งต่างๆ ที่จะมีผลกระทบต่อองค์กร

4.2 การเรียนรู้ระหว่างองค์กร โดยการทำงานกับองค์กรคู่แข่งเพื่อแบ่งปันความคิด และข้อมูลข่าวสารเป็นประจำ และบุคลากรขององค์กรต้องติดตามและมีส่วนร่วมในการประชุมเรียนรู้ กับผู้ร่วมธุรกิจ ผู้ถือหุ้น ผู้ผลิต ลูกค้าและคู่แข่ง

5. ด้านโอกาสในการเรียนรู้ (Learning Opportunities)

5.1 บรรยาการการเรียนรู้ ภารกิจแรกของผู้บริหารในองค์กรแห่งการเรียนรู้คือการอำนวยความสะดวกการเรียนรู้ การทดลองที่ได้จากประสบการณ์

5.2 โอกาสในการพัฒนาตนเองของทุกคน การมีแหล่งทรัพยากรและการอำนวยความสะดวกต่างๆที่พร้อมสำหรับสมาชิกทุกระดับ เพื่อให้เกิดการพัฒนาตนเอง โดยมีแนวทางที่เหมาะสม และมีข้อมูลย้อนกลับเพื่อกระตุ้นบุคลากรให้รับผิดชอบในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

ไคเซอร์ (Kaiser, 2000) ได้ศึกษาวิจัยและนำเสนอปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำนวน 8 ปัจจัยดังนี้

1. ภาวะผู้นำ (Leadership)

ผู้บริหารในองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องมีความภาวะผู้นำที่มีคุณลักษณะของความมุ่งมั่น อุทิศตนเพื่อให้สมาชิกปฏิบัติงานสำเร็จไปตามวิสัยทัศน์ขององค์กรและประสานวิสัยทัศน์ของบุคลากร มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถสอนงาน สอนทักษะ พร้อมสอนคุณธรรมรวมทั้งเป็นผู้ช่วยเหลือ สนับสนุนเพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

2. วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture)

วิธีการประพฤติปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กร กฎเกณฑ์ ค่านิยม ระเบียบวินัย ซึ่งได้รับอิทธิพลจากประวัติศาสตร์ขององค์กร ความต้องการของลูกค้าและการปฏิบัติหน้าที่ของสมาชิก วัฒนธรรมองค์กร แห่งการเรียนรู้จะมี 3 ลักษณะดังนี้

2.1 การแลกเปลี่ยนความรู้ หมายถึง บุคลากรยอมรับว่าตนไม่ได้เป็นผู้รู้ทั้งหมดดังนั้นจึงต้องมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากร ซึ่งจะทำให้การเรียนรู้ของคนเกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว

2.2 การมีอิสระในการเรียนรู้ หมายถึง การเรียนรู้ที่นำไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ และมีความคิดอิสระ สร้างความคิดใหม่ กล้าเสี่ยงและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ

2.3 ความเป็นเอกภาพในองค์การ หมายถึง สมาชิกในองค์การต้องมีจิตสำนึกในการทำงานตามสถานะของตน โดยยอมรับและเข้าใจเป้าหมายขององค์การ ซึ่งทำให้เกิดผลประโยชน์ต่อองค์การเสมือนตนเป็นผู้มีส่วนขององค์การ

3. พันธกิจและยุทธศาสตร์ (Mission and Strategy)

ในองค์การแห่งการเรียนรู้จะมีการกำหนดพันธกิจและยุทธศาสตร์ไว้ดังนี้

3.1 การคิดอย่างเป็นระบบ หมายถึง สมาชิกในองค์การต้องยอมรับและปฏิบัติตามให้สำเร็จลุล่วงอย่างมีประสิทธิภาพในระดับรวมขององค์การ ไม่ใช่แค่ในระดับบุคคลหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเท่านั้น สมาชิกทุกคนมีความสำเร็จต่อแผนยุทธศาสตร์ เพื่อการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานในองค์การ สมาชิกต้องคำนึงถึงแผนงานในแต่ละแผนกของตน ซึ่งมีผลกระทบต่อส่วนอื่นๆ ขององค์การด้วย

3.2 การตรวจสอบจากภายนอก หมายถึง การเปลี่ยนแปลงความต้องการของลูกค้า การเคลื่อนย้ายของคู่แข่ง เทคโนโลยีสมัยใหม่ ซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลขององค์การและสมาชิกในอนาคต

3.3 การสร้างเสริมองค์ความรู้ หมายถึง การเผยแพร่และชี้แจงข้อมูลข่าวสารที่เป็นพื้นฐานองค์ความรู้ขององค์การ และเป็นกิจกรรมที่มีประโยชน์ต่อการตอบสนองขององค์การไปสู่ความท้าทายและพัฒนาการปฏิบัติงานในองค์การ

4. การดำเนินงานบริหารจัดการ (Management practices)

ประกอบด้วย กระบวนการปฏิบัติงาน 4 เรื่องดังนี้

4.1 การสนับสนุนเพื่อการเรียนรู้ หมายถึง การที่ผู้บริหารสนับสนุนสมาชิกให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลแก่องค์การ คือ เรียนรู้จากความสำเร็จและความผิดพลาด รวมทั้งพยายามรักษาความสัมพันธ์ในการทำงานที่ดีกับทุกแผนกขององค์การ

4.2 การจูงใจเพื่อการเรียนรู้ หมายถึง การที่ผู้บริหารจูงใจสมาชิกเพื่อไปสู่การเรียนรู้ และการพัฒนาในระดับบุคคล และระดับกลุ่มบุคคล ช่วยกันกำหนดเป้าหมาย สนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิต รวมทั้งผู้บริหารให้สมาชิกรับผิดชอบต่อการเรียนรู้

4.3 การพัฒนาศักยภาพ หมายถึง การที่ผู้บริหารจัดกิจกรรมสนับสนุนทักษะการอยู่ร่วมกัน สามารถปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพที่ยิ่งใหญ่ รวมทั้งการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นของสมาชิก

4.4 การสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ หมายถึง การที่ผู้บริหารจัดทรัพยากรและงบประมาณต่างๆ ที่ต้องการไปสนับสนุนการปฏิบัติงานของสมาชิกให้บรรลุเป้าหมาย

5. โครงสร้างองค์การ (Organization Structure)

ลักษณะโครงสร้างของการจัดหน้าที่ และบุคคลเข้าสู่ระดับของความรับผิดชอบ การตัดสินใจ อำนาจหน้าที่ และการปฏิสัมพันธ์กันใน 2 ลักษณะดังนี้

5.1 การจัดโครงสร้างแบบผสมผสาน หมายถึง การบูรณาการเป้าหมาย หน้าที่ บทบาท ความพยายามในการทำงานการแก้ปัญหา และการตัดสินใจเพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์การ

5.2 โครงสร้างที่เอื้ออำนวยความสะดวก หมายถึง โครงสร้างที่เปิดโอกาสให้สมาชิกมีปฏิสัมพันธ์กันทั้งภายในและภายนอกองค์การ

6. ระบบองค์การ (Organization system)

การที่องค์การมีระบบข้อมูล ข่าวสาร ระบบสารสนเทศ ระบบพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีมาตรฐานด้านนโยบาย และการมีกลไกมีอำนาจประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน รวมทั้งส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิก

7. บรรยากาศการทำงาน (Working climate)

สภาพแวดล้อมภายในองค์การสร้างความประทับใจและความรู้สึกที่ดีของสมาชิกในหน่วยงาน มีบรรยากาศการทำงาน 2 ลักษณะดังนี้

7.1 บรรยากาศการเรียนรู้ หมายถึง สภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้เกิดค่านิยมบรรทัดฐาน และพฤติกรรมของสมาชิกเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง

7.2 การปฏิสัมพันธ์ หมายถึง กิจกรรมของสมาชิกที่แลกเปลี่ยน พูดคุย ช่วยเหลือกัน เอื้ออำนวยความสะดวกให้สมาชิกเติบโต และประสบความสำเร็จ

8. การจูงใจ (Motivation)

การกระตุ้นใฝ่หาสมาชิกในองค์การให้อุทิศตน มีน้ำใจ มีความผูกพันในงานและความเพียรพยายามปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

วิจารณ์ พานิช (2551) ได้เสนอความเห็นเกี่ยวกับ “แก่นเพื่อการปฏิบัติ” หรือหัวใจหรือจุดคานงัดในการดำเนินการจัดการความรู้เพื่อบรรลุความเป็นองค์การการเรียนรู้ โดยเสนอเป็น “ทศปฏิบัติ” หรือการดำเนินการ 10 ประการ เพื่อการพัฒนาหน่วยราชการให้เป็นองค์การการเรียนรู้ ดังนี้

ปฏิบัติที่ 1 สร้างวัฒนธรรมใหม่

จะต้องปฏิบัติวัฒนธรรมองค์การของหน่วยราชการ จากวัฒนธรรมอำนาจเป็นวัฒนธรรมความรู้ จากการบริหารจากแบบควบคุม สั่งการ (Command and Control) เป็นบริหารงานแบบเอื้ออำนาจ (empower) ให้ข้าราชการทุกระดับเริ่มสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ๆ ได้ เปลี่ยนการไหลเวียนของความรู้หรือสารสนเทศ จากการไหลขึ้นลงตามแท่งอำนาจ เป็นไหลเวียนไปทุกทิศทุกทางภายในองค์การ เปลี่ยนความหมายของคำว่า “ผู้นำ” จากการหมายถึงผู้บริหารสูงสุดเป็นหมายถึงทุกคนในองค์การ เพราะในนิยามใหม่ของคำว่า “ภาวะผู้นำ” นั้น หมายถึง ความสามารถในการ

การริเริ่มวิธีการทำงานใหม่ๆ ริเริ่มงานใหม่ ตามขอบข่ายความรับผิดชอบของตน เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร

ปฏิบัติที่ 2 สร้างวิสัยทัศน์ร่วม (shared vision)

ดำเนินกระบวนการให้คนในองค์กรร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) หรือปณิธาน ความมุ่งมั่น (Purpose) และเป้าหมาย (Goal) โดยไม่ใช่แค่ร่วมกันกำหนดเท่านั้น แต่ต้องร่วมกันตีความ ทำความเข้าใจซ้ๆ จนเข้าใจลึกกลงไปถึงวิธีปฏิบัติ พฤติกรรม ความเชื่อและคุณค่าจนเกิดสภาพความเป็นเจ้าของ (Ownership) วิสัยทัศน์นั้นในสมาชิกทุกคนขององค์กร นี่คือบทแรกของ การสร้างพลังรวมหมู่ สร้างพลังทวีคูณ (Synergy) ในการทำงาน

ปฏิบัติที่ 3 สร้างและใช้ความรู้ในการทำงานและสร้างบรรยากาศแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ทุกคนสร้างและใช้ความรู้ในการทำงานและในกิจกรรมเพื่อการดำรงชีพทุกประเภท ทุกหน่วยงานสร้างและใช้ความรู้ในการทำงาน ทุกภาคส่วนของสังคมสร้างและใช้ความรู้ในการทำงาน เมื่อมีการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานจะมีประสบการณ์ในประสบการณ์มี “ความรู้ในคน” (Tacit knowledge) อยู่ ถ้าเอาความรู้จากประสบการณ์ในผู้ร่วมงานมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน จะเกิดการยกระดับความรู้ และสามารถบันทึกออกมาเป็น “คลังความรู้” จากการทำงาน สำหรับนำไปใช้ในการทำงานให้มีผลลัพธ์ยิ่งขึ้นอีก วนเวียนเรื่อยไปไม่จบสิ้น เทคนิคอย่างหนึ่งในการ “ถอดความรู้” จากการทำงาน เรียกว่า AAR (After Action Review) ความรู้ที่เอามาใช้นอกจากเอามาจากกลุ่มผู้ปฏิบัติงานร่วมกัน ก็จะต้องรู้จักไขว่คว้าหาจากภายนอกหน่วยงานด้วย

จะต้องสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยดำเนินการขจัดอุปสรรคต่อการแลกเปลี่ยนและเข้าถึงข้อมูลและสารสนเทศ โดยพัฒนาระบบสารสนเทศที่มีคุณภาพและเข้าถึงได้ง่าย สร้างวัฒนธรรมที่เปิดเผยข้อมูลต่อพนักงาน และวัฒนธรรมของการถามคำถาม ถามสิ่งที่คุณไม่รู้จากเพื่อนร่วมงาน ส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน (Peer process) เพื่อนช่วยเพื่อน เพื่อนช่วยตรวจสอบ และเพื่อนร่วมแลกเปลี่ยนวิธีการทำงาน ส่งเสริมให้พนักงานมีทักษะในการเรียนรู้เป็นทีม (Team learning) และส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้ามสายงาน

ปฏิบัติที่ 4 เรียนลัด

การพัฒนางาน ไม่ว่าจะจะเป็นการพัฒนาคุณภาพ ประสิทธิภาพ หรือผลสัมฤทธิ์ ต้องไม่เริ่มต้นจากศูนย์ ไม่มุ่งคิดค้นหาวิธีการทำงานที่แยบยลด้วยตนเองเพราะจะทำให้เสียเวลาโดยใช่เหตุ ไม่เกิด economy of speed ต้องยึดแนวความคิดตามธรรมชาติว่า เป้าหมายผลงานที่เรามุ่งหมายนี้จะต้องมีคนอื่นทดลองทำมาแล้วและทำอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูง ประสิทธิภาพสูง คุณภาพสูงอยู่แล้ว เราต้องเสาะหาให้พบและขอเรียนรู้จากเขา คือใช้ยุทธศาสตร์ “เรียนลัด” แล้วต่อยอดความรู้

ที่เราไปขอเรียน เป็นความรู้เพื่อการปฏิบัติ และ “ครู” ของเราก็ได้ความรู้เหล่านั้นจากการปฏิบัติ จึงเท่ากับเป็นการเรียนรู้ “ความรู้ในคน” (tacit knowledge) นั้นเอง

เทคนิคการเรียนรู้จากผู้มี “วิธีการยอดเยี่ยม” (best practices) ได้แก่ benchmarking และ peer assist การเรียนแบบนี้ต้องไม่เรียนแบบคัดลอก แต่ต้องเอาความรู้ของเขา มาปรับใช้ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของเรา แล้วจึงดำเนินการ “ต่อยอด” ด้วยความคิดสร้างสรรค์ของเราเอง

ปฏิบัติที่ 5 สร้างการเปลี่ยนแปลงด้วยยุทธศาสตร์เชิงบวก

ใช้วิธีคิดเชิงบวกว่าตามวิสัยทัศน์ที่ร่วมกันกำหนดมีบางคนหรือบางหน่วยงานย่อมมีวิธีปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้นอยู่แล้ว ให้เสาะหาตัวอย่างของ “วิธีการยอดเยี่ยม” เหล่านั้นให้พบ นำมาขยายและจัดกระบวนการ “แบ่งปันความรู้” เพื่อขยายผลไปยังหน่วยงานอื่นภายในองค์กร เรื่องใดที่ไม่มี “วิธีการยอดเยี่ยม” อยู่ภายในองค์กรที่จะต้องมียู่ในองค์กรอื่น ภายในองค์กร เรื่องใดที่ไม่มี “วิธีการยอดเยี่ยม” อยู่ภายในองค์กรก็จะต้องมียู่ในองค์กรอื่น เราก็ส่งเสริมให้คนของเราไปขอเรียนรู้จากเขา

เมื่อเกิดการดำเนินงานที่ประสบผลสำเร็จเป็นที่น่าภาคภูมิใจ ก็จัดเวทีให้มีการนำเสนอ ยกย่อง และแลกเปลี่ยนความรู้และวิธีการกันภายในองค์กร

ยุทธศาสตร์นี้ไม่มุ่งเน้นเสาะหาปัญหา ไม่เน้นการแก้ปัญหา แต่มุ่งเสาะหาความสำเร็จ เน้นการขยายผลสำเร็จ และยกระดับผลสำเร็จ ซึ่งจะยิ่งสร้างเจตคติเชิงบวก วิธีคิดเชิงบวก กลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรอีกอย่างหนึ่ง

ปฏิบัติ 6 จัด “พื้นที่” หรือ “เวที”

การจัดพื้นที่สำหรับแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทั้งอย่างไม่เป็นทางการและอย่างเป็นทางการ เช่น การมีห้องกาแฟให้ผู้คนในองค์กร (ทั้งในหน่วยงานเดียวกันและต่างหน่วยงาน) ได้พบปะใต้ ถามหาวิธีแก้ปัญหาของงานในบางเรื่อง หรือเล่าถึงผลสำเร็จหรือการเรียนรู้ใหม่ๆ การจัดให้รับประทานอาหารเที่ยงด้วยกัน และคุยกันเรื่องเบาๆ เกี่ยวกับงาน หรือจัดกิจกรรมประจำปีนำเสนอ ผลงานสร้างสรรค์ภายในองค์กร เป็นต้น

“พื้นที่” สำหรับแลกเปลี่ยนเรียนรู้อาจเป็น “พื้นที่จริง” สำหรับให้คนมาพบหน้ากัน โดยตรง หรืออาจเป็น “พื้นที่เสมือน” ให้คนได้พบกับผ่าน ICT เช่น อินทราเน็ต เว็บบอร์ด เว็บไซต์

ปฏิบัติ 7 พัฒนาคคน

เน้นการพัฒนาคนผ่านการทำงาน คือ พัฒนาคคน พัฒนางานไปพร้อมๆกันๆ ซึ่งก็คือ ผ่านกระบวนการจัดการความรู้ นั้นเอง

คนที่เกิดการพัฒนาย่อมเป็น “บุคคลเรียนรู้” เป็นคนที่มีทักษะและเจตคติในการเรียนรู้ คือ มีทักษะในการเรียนรู้จากการทงาน มีทักษะในการ “เรียนรู้ร่วมกันผ่านการปฏิบัติ (งาน) มีทักษะในการเรียนรู้ในการปฏิบัติงาน มีทักษะในการเรียนรู้จากผู้อื่นร่วมกับผู้อื่น มีทักษะในการแบ่งปันความรู้และมีทักษะย่อยอื่นๆ อีกมากมาย เช่น ทักษะด้าน “สุนทรียสนทนา” (dialogue) ทักษะในการฟังอย่างลึกซึ้ง (deep listening) ทักษะในการใช้แผนที่ความคิด (mental models)

ปฏิบัติ 8 ระบบให้คุณ ให้รางวัล

รางวัลที่สำคัญที่สุดคือความภาคภูมิใจในควมมีคุณค่าของตน ความสุขจากการได้รับการยอมรับ การเป็นสมาชิกที่มีคุณค่าขององค์กร การที่ผู้คนในหน่วยงานมีความรักใคร่ปรองดองกัน เป็น “สวรรค์ในที่ทำงาน” ดังนั้นรางวัลไม่จำเป็นต้องเป็นเงินหรือการเลื่อนยศ เลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือนเสมอไป การให้รางวัลอาจต้องให้แก่ทีมงานที่ร่วมกันสร้างผลสำเร็จนั้น ควรลดการให้รางวัลผลงานส่วนบุคคลลงไป เพื่อเป็นสัญญาณสร้างวัฒนธรรม การทำงานเป็นทีม ในทางตรงกันข้าม ควรหลีกเลี่ยงการลงโทษความล้มเหลวที่เกิดจากการริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร แต่ควรส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากความล้มเหลว และถ้ามีการเรียนรู้สูงส่งมากก็อาจให้รางวัลการเรียนรู้จากความล้มเหลวนั้น เพื่อป้องกันการทำผิดซ้ำ ซึ่งอาจก่อผลเสียหายร้ายแรงก็ได้

ปฏิบัติที่ 9 หาเพื่อนร่วมทาง

ทำเป็นเครือข่าย อย่าทำองค์กรเดียวโดดๆ เพราะจะขาดพลัง ขาดแรงกระตุ้น เป็นธรรมชาติของการดำเนินการสร้างสรรค์หรือเปลี่ยนแปลง พอทำไประยะหนึ่งจะล้าและอาจหมดแรงล้มเหลวไปเลย แต่ถ้าทำเป็นเครือข่าย จะมีการกระตุ้นเสริมพลัง หรือมีผลสำเร็จที่จุดเล็กๆ ที่บางหน่วยงานเป็น “น้ำทิพย์ชโลมใจ” และเอามาแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพิ่มความตื่นเต้น

ปฏิบัติที่ 10 จัดทำ “ขุมความรู้” (Knowledge assets)

ขุมความรู้ในที่นี้ เป็นการรวบรวมความรู้ที่ “ถอด” มาจากการทำการทบทวนหลังปฏิบัติงาน (After Action Review : AAR) การทำ Peer assist และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในรูปแบบอื่นๆ เป็นความรู้ที่เน้น “ความรู้จากการปฏิบัติ” และ “ความรู้เพื่อการปฏิบัติ” คือเป็น tacit knowledge แต่เมื่อรวบรวมเป็น “ขุมความรู้” บันทึกไว้ก็จะทำให้ความรู้ของบุคคลกลายเป็นความรู้ขององค์กร สามารถนำมาใช้ได้ง่ายและมีการจัดระบบให้ค้นหาง่าย รวมทั้งคอยปรับปรุงได้ “สด” ทันสมัยอยู่เสมอ จากการนำไปใช้แล้ว “ถอด” ความรู้จากการปฏิบัติหมุนเวียนเป็นวัฏจักรไม่รู้จัก ดังนั้น “ขุมความรู้” จึงมีลักษณะ “ดื่น” หรือเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2553) ได้เสนอปัจจัยที่มีผลต่อการเรียนรู้ขององค์กร 7 ปัจจัย ดังนี้

1. สิ่งแวดล้อม

องค์กรแห่งการเรียนรู้จะมองการแข่งขันเป็นสิ่งแวดล้อมของการเรียนรู้เพราะจะทำให้องค์กรเปรียบเทียบการดำเนินงานของตนเองกับองค์กรอื่นธุรกิจเดียวกัน แรงกดดันจากสิ่งแวดล้อมทำให้องค์กรต้องแบ่งปันความรู้กันและเป็นแหล่งที่องค์กรสามารถแสวงหาความรู้จากภายนอกได้

2. โครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่นจะเอื้อต่อการมีวัฒนธรรมในการแบ่งปันและความร่วมมือในการเรียนรู้ ระบบการหมุนเวียนคนทำให้คนในองค์กรมีประสบการณ์ที่หลากหลายมากขึ้น นอกจากนี้โครงสร้างที่ยืดหยุ่นยังเปิดโอกาสให้มีการติดต่อสื่อสารกว้างขึ้น และมีการทบทวนความเชื่อเก่า ๆ ที่ไม่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป อันจะช่วยทำให้เกิดความรู้ใหม่

3. ระบบการบริหาร

ระบบการบริหาร ได้แก่ ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และระบบติดตามและประเมินผล รวมทั้งระบบการบริหารอื่น ๆ การคัดเลือกคนในการทำงาน หรือการให้ผลตอบแทนที่จูงใจในการแบ่งปันความรู้หรือมีการเรียนรู้ การติดตามประเมินผลอย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอ มีผลต่อการเรียนรู้

4. กลยุทธ์

กลยุทธ์ในการนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการแสวงหาความรู้มี 2 แนวทาง คือ

- 1) แนวทางการผสมผสานความรู้จากภายนอกโดยนำสารสนเทศจากองค์กรอื่นเข้ามาภายในองค์กร
- 2) แนวทางการสร้างความรู้ใหม่โดยการตีความหรือประมวลจากสารสนเทศที่มีอยู่หรือสารสนเทศที่ได้มาใหม่

5. เทคโนโลยี

อิทธิพลของเทคโนโลยีทั้งทางตรงและทางอ้อม การนำระบบสารสนเทศมาใช้ในองค์กรช่วยทำให้การเผยแพร่สารสนเทศไปสู่สมาชิกในองค์กรสามารถทำได้ง่ายขึ้น โดยใช้ อินเทอร์เน็ต อินทราเน็ตและกรุปแวร์ ทุกคนสามารถพูดคุยติดต่อกันเองได้ตลอดเวลา เครือข่ายที่ไม่เป็นทางการทำให้โครงสร้างตำแหน่งสายการบังคับบัญชาอ่อนตัวลง เครือข่ายที่ไม่เป็นทางการนี้ทำให้เกิดความเสมอภาคในการติดต่อถึงตัวมากกว่าการไหลของข้อมูลข่าวสารตามสายการบังคับบัญชา ลักษณะดังกล่าวจะเอื้อต่อการเรียนรู้และการจัดการความรู้ได้ นอกจากนี้เทคโนโลยีดังกล่าวยังมีราคาถูกลง ทำให้สารสนเทศและความรู้มีการถ่ายโอนได้ตลอดเวลา และทำให้องค์กรมีความยืดหยุ่นด้วย รวมทั้งช่วยขยายความจำองค์กร โดยการปรับปรุงความรู้ให้มีความถูกต้องสมบูรณ์มากขึ้น สามารถนำมาใช้ใหม่ได้ ตลอดจนช่วยสนับสนุนการตัดสินใจที่มีเหตุผลได้ด้วย

6. ผู้นำองค์กร

การเรียนรู้ขององค์กรต้องการพันธะสัญญาจากผู้นำองค์กรในระยะยาวในการสนับสนุนทั้งเชิงนโยบาย การใช้ทรัพยากร การให้กำลังใจ นอกจากนี้ผู้นำองค์กรอาจมีบทบาทในการช่วยพิจารณาว่าการเรียนรู้ขององค์กรสอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กรหรือไม่ รวมทั้งมีบทบาทในการสนับสนุนให้มีวัฒนธรรมในการสนับสนุนกระบวนการดังกล่าวให้เกิดขึ้นภายในองค์กร การสร้างระบบบริหารงานบุคคลในการรองรับกระบวนการ และการนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่จำเป็นในองค์กรด้วยความจำเป็นต้องอาศัยการสนับสนุนจากผู้นำองค์กรทั้งสิ้น

7. วัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรเป็นรากฐานที่สำคัญที่มีผลต่อการเรียนรู้ขององค์กร โดยวัฒนธรรมที่เหมาะสมจะเป็นวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน เสรีภาพ ความไว้วางใจ และการทำงานร่วมกัน

สรุป องค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีลักษณะมีการเรียนรู้เป็นกระบวนการที่มีลักษณะเคลื่อนไหวตลอดเวลา ยืดหยุ่นและเป็นพลวัต ไม่หยุดนิ่งหรือพึงพอใจกับความสำเร็จที่มีอยู่อีกทั้งสมาชิกขององค์กรต้องมีการชวนชวนความรู้มาแบ่งปันเผยแพร่แก่กันเพื่อพัฒนางานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ

3.1 ความหมายของรูปแบบ

รูปแบบ (Model) เป็นคำที่ใช้เพื่อสื่อความหมายหลายอย่าง หลายลักษณะซึ่งมีนักวิชาการได้ให้นิยามความหมายไว้ดังนี้

อุทุมพร จามรมาน (2541) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง โครงสร้างของความสัมพันธ์ของหน่วยต่างๆ หรือตัวแปรต่างๆ ดังนั้น รูปแบบจึงน่าจะมีความมากกว่าหนึ่งมิติ หลายตัวแปร และตัวแปรต่างๆ มีความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกันในเชิงความสัมพันธ์และเชิงเหตุและผล

เยาวดี วิบูลย์ศรี (2544) กล่าวว่า รูปแบบคือวิธีการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งได้ถ่ายทอดความคิด ความเข้าใจตลอดทั้งจินตนาการที่มีต่อปรากฏการณ์ หรือเรื่องราวใดๆ ให้ปรากฏ โดยใช้การสื่อสารในลักษณะต่างๆ เช่น ภาพวาด ภาพเหมือน แผนภูมิ แผนผังต่อเนื่อง หรือสมการทางคณิตศาสตร์ ให้สามารถเข้าใจได้ง่าย และในขณะเดียวกันก็สามารถนำเสนอเรื่องราว หรือประเด็นต่างๆ ได้อย่างกระชับภายใต้หลักการอย่างมีระบบ

ทีศนา แคมณี (2545) กล่าวว่า รูปแบบเป็นรูปธรรมของความคิดที่เป็นนามธรรม ซึ่งบุคคลแสดงออกมาในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง เช่น เป็นคำอธิบาย เป็นแผนผัง ไดอะแกรมหรือแผนภาพ เพื่อช่วยให้ตนเองและบุคคลอื่นสามารถเข้าใจได้ชัดเจนขึ้น รูปแบบเป็นเครื่องมือทางความคิดที่บุคคลใช้ในการสืบสอบหาคำตอบ ความรู้ ความเข้าใจในปรากฏการณ์ทั้งหลาย

สไตน์เนอร์ (Steiner, 1988) ได้กล่าวถึงความหมายว่า รูปแบบ คือสิ่งของสิ่งหนึ่งที่ คล้ายคลึงกับสิ่งของอีกสิ่งหนึ่ง และได้จำแนกความหมายโดยเฉพาะของรูปแบบเป็น 2 ลักษณะคือ

1. รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) แบ่งออกเป็น

รูปแบบของสิ่งของใดสิ่งของหนึ่ง (Model of) เป็นแบบจำลองที่ออกแบบมาจากของจริง เช่น แบบจำลองเครื่องบินเอฟ 16 ลำเล็กๆ ที่จำลองมาจากเครื่องบินเอฟ 16 จริง ๆ

รูปแบบเพื่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Model for) เป็นแบบจำลองที่สร้างออกแบบไว้ เพื่อใช้เป็นต้นแบบของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เช่น เราต้องสร้างแบบจำลองเครื่องบินเอฟ 16 ขึ้นมาก่อนเพื่อนำไปเป็นต้นแบบผลิตเครื่องบินเอฟ 16 จริง ๆ

2. รูปแบบเชิงมโนทัศน์ (Conceptual Model) แบ่งออกเป็น

รูปแบบเชิงความคิดของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Conceptual Model- of) คือ แบบจำลองที่สร้างขึ้นโดยจำลองมาจากทฤษฎีที่มีอยู่แล้ว

รูปแบบเชิงความคิดเพื่อสร้างสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Conceptual model - for) คือแบบจำลองที่สร้างขึ้นเพื่อใช้อธิบายทฤษฎี

ราช (Raj, 1996) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง รูปย่อจริงของปรากฏการณ์ แสดงด้วยข้อความหรือภาพโดยลดทอนเวลาและสถานที่ ทำให้เข้าใจความจริงได้ดียิ่งขึ้น

คีฟส์ (Keeves, 1998) กล่าวว่า รูปแบบ การแสดงโครงสร้างเพื่อใช้ศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปร

สไตน์เนอร์และวันเคิล (Stoner & Wankel, 1986) กล่าวว่ารูปแบบเป็นการจำลองความจริงของปรากฏการณ์เพื่อทำให้เราได้เข้าใจความสัมพันธ์ที่สลับซับซ้อนของปรากฏการณ์นั้น ๆ ได้ง่ายขึ้น

สรุป รูปแบบ หมายถึง รูปแบบจำลองของสิ่งที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม อาจแสดงความสัมพันธ์ด้วยเส้นโยงในรูปแผนภาพ สมการคณิตศาสตร์ หรือเขียนเป็นข้อความ จำนวน หรือแผนภูมิ

ประเภทของรูปแบบ

คีฟส์ (Keeves, 1997) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบไว้ 4 ประเภท คือ

1. รูปแบบเชิงเปรียบเทียบ (Analogue Model) เป็นรูปแบบความคิดที่แสดงออกในลักษณะของการเปรียบเทียบสิ่งต่าง ๆ อย่างน้อยสองสิ่งขึ้นไปในลักษณะรูปธรรม เพื่อใช้อธิบายสร้างความเข้าใจสิ่งที่เป็นนามธรรม รูปแบบลักษณะนี้ใช้กันมากทางด้านวิทยาศาสตร์กายภาพ สังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์

2. รูปแบบเชิงภาษา (Semantic Model) เป็นรูปแบบความคิดที่แสดงออกผ่านทางการใช้ภาษาด้วยการพูดและการเขียน เพื่อใช้อธิบายโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบและ

ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์ต่างๆ รูปแบบลักษณะนี้ใช้กันมากทางด้าน
ศึกษาศาสตร์

3. รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) รูปแบบนี้ใช้สมการทาง
คณิตศาสตร์เป็นสื่อในการแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ รูปแบบลักษณะนี้นิยมใช้ในด้าน
จิตวิทยาและทางการศึกษา

4. รูปแบบเชิงสาเหตุ (Causal Model) เป็นรูปแบบที่พัฒนามาจากเทคนิคการ
วิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) และหลักการสร้าง Semantic Model โดยการนำตัวแปรต่าง ๆ
มาสัมพันธ์กันเชิงเหตุและผลที่เกิดขึ้น รูปแบบลักษณะนี้นิยมใช้ในการศึกษา

3.2 ลักษณะของรูปแบบ

จากคุณสมบัติของรูปแบบดังกล่าว ทำให้นักวิจัยสามารถใช้รูปแบบและการสร้าง
รูปแบบเพื่อเป็นกลยุทธ์ในการสืบสวนหรือการวิจัยได้ การที่รูปแบบจะสามารถใช้ได้อย่างเกิด
ประโยชน์จะต้องมีลักษณะดังต่อไปนี้ (Keeves, 1998)

1. รูปแบบควรประกอบด้วย ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างมากกว่าความสัมพันธ์เชิง
สัมพันธ์แบบธรรมดาของตัวแปรแต่อย่างไรก็ตามความสัมพันธ์สหสัมพันธ์ (Correlation) และเชิง
ถดถอย (Regression) นี้มีความจำเป็นในการทดสอบในระยะต้น จนกว่าตัวแปรที่จะต้องการค้นหา
สามารถชี้ให้เห็นได้อย่างชัดเจน

2. รูปแบบควรจะนำไปสู่การทำนายผลที่จะได้ ที่สามารถทดสอบได้ด้วยการสังเกต ดังนั้น
รูปแบบที่ดีจึงควรมีการออกแบบการทดสอบรูปแบบที่มีพื้นฐานจากข้อมูลเชิงประจักษ์ และถ้าการ
ทดสอบไม่ได้ผลคงที่รูปแบบนั้นก็จะถูกปฏิเสธ

3. โครงสร้างของรูปแบบจะต้องเกี่ยวข้องกับบางสิ่ง ที่เป็นกลไกเชิงเหตุผลที่เกี่ยวข้องกับ
สิ่งที่ต้องการทดสอบ รูปแบบที่ดีจึงไม่ควรนำไปสู่การทำนายเพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่จะสามารถ
อธิบายปรากฏการณ์ต่างๆ ได้ด้วย

4. ในระยะยาว รูปแบบจะต้องสามารถอธิบายโมทัศน์ใหม่ ความสัมพันธ์ใหม่และเป็น
การขยายการสืบสวนต่อไปอีกด้วย

3.3 การสร้างรูปแบบ

ในการสร้างรูปแบบ คีฟส์ (Keeves, 1997) ได้เสนอขั้นตอนในการสร้างรูปแบบไว้ 5
ขั้นตอน คือ

1. ขั้นรวบรวมปัญหา (Problem Formulation) เพื่อให้รู้ว่าอะไรคือปัญหาที่แท้จริง
2. ขั้นพัฒนารูปแบบ (Model Construction) ดำเนินการภายหลังจากที่ได้
รวบรวมปัญหาต่างๆ แล้ว ในการสร้างรูปแบบต้องพิจารณาวัตถุประสงค์เบื้องต้นของการสร้างและ
ต้องรู้ถึงลักษณะเฉพาะที่ต้องการของผลผลิต ต้องรู้ข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นและควรคำนึงถึง

ค่าใช้จ่ายในการสร้างและความสนใจของผู้ใช้ด้วย เพราะถ้ารูปแบบมีค่าใช้จ่ายสูงและไม่เป็นที่ยอมรับของผู้ใช้ข้อมูลที่รวบรวมมาอาจมีโอกาสนำไปใช้ได้ในระหว่างการทำงานขั้นต่างๆ จึงควรมีการให้คำจำกัดความสภาพการณ์ การสุ่มตัวอย่างและทำตามหลักวิชาอย่างเคร่งครัด

3. การทดสอบรูปแบบ (Testing the Model) เมื่อสร้างรูปแบบเสร็จแล้วควรทดสอบโดยพิจารณาถึง

3.1 มีความตรงตามสถานการณ์จริง (Valid) รูปแบบที่สร้างหากมีความใกล้เคียงกับความจริงจะดีมาก เพราะจะช่วยให้การตัดสินใจดีขึ้น ไม่ยุ่งยากต่อการนำไปใช้และควรพิจารณาถึงระดับของความสำเร็จจากการแก้ปัญหา

3.2 มีการนำไปทดลองใช้ เพื่อเปรียบเทียบว่าผลการนำไปใช้ทำให้มีการปรับปรุงคุณภาพในการปฏิบัติงานอย่างไรการทดลองใช้มี 2 ลักษณะคือ ทดลองย้อนหลัง (Retrospective Evaluation) โดยใช้กับข้อมูลในอดีตและการทดลองใช้ปฏิบัติในปัจจุบัน (Pretest)

4. การทำให้สำเร็จ (Implementation) เมื่อผ่านการทดสอบแล้วก็ควรสามารถที่จะนำไปใช้ให้เกิดความสำเร็จเพราะไม่มีรูปแบบใดที่จะเรียกว่าสำเร็จอย่างสมบูรณ์จนกว่าจะได้รับการยอมรับได้รับความสนใจและมีการนำไปใช้

5. การพัฒนาปรับปรุงรูปแบบให้ทันสมัย (Model Updating) แม้ว่าจะมีการนำรูปแบบไปใช้อย่างประสบความสำเร็จ แต่ก็ควรมีการพัฒนาปรับปรุง ประยุกต์ให้เหมาะกับวัตถุประสงค์ขององค์กรและสถานการณ์ที่มากกระทบจากภายนอกและภายในองค์กรด้วย

จากแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและการสร้างรูปแบบดังกล่าวข้างต้นเป็นแนวคิดที่ให้ความสำคัญในการกำหนดหลักการเพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ รูปแบบที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นรูปแบบเชิงภาษา (Semantic Model) ตามแนวคิดของคีย์ส ที่จะแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบภายในรูปแบบซึ่งได้แก่องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก เพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในรูปของข้อความเพื่ออธิบายปรากฏการณ์ของสิ่งที่ศึกษาคือลักษณะของการพัฒนาวิทยาลัยพยาบาล สังกัดพระบรมราชชนก เพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจะให้เห็นองค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบรูปแบบการพัฒนาวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

ในการสร้างรูปแบบนี้ผู้วิจัยยึดตามหลักการสร้างรูปแบบของคีย์ส ที่ได้เสนอไว้ข้างต้นซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ได้ดำเนินการถึงขั้นการทดสอบรูปแบบหรือการตรวจสอบรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิว่ารูปแบบการพัฒนาวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนกให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความตรงต่อสถานการณ์จริงและสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการนำไปปฏิบัติจริงหรือไม่

สำหรับขั้นตอนในการทำให้สำเร็จและการพัฒนาปรับปรุงรูปแบบให้ทันสมัยซึ่งเป็นขั้นตอนในการนำรูปแบบไปใช้ไม่สามารถดำเนินการได้ในการวิจัยครั้งนี้ เนื่องจากเป็นข้อจำกัดของการวิจัย

ตอนที่ 4 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์

4.1 การทำ TOWS Matrix

หลังจากที่มีการประเมินสภาพแวดล้อมโดยการวิเคราะห์ให้เห็นถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัดแล้ว ก็จะนำมาข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์ในรูปแบบความสัมพันธ์แบบแมทริกซ์ โดยใช้ตารางที่เรียกว่า TOWS Matrix โดย TOWS Matrix เป็นตารางการวิเคราะห์ที่นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด มาวิเคราะห์เพื่อกำหนดออกมาเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ประเภทต่าง ๆ

ในการนำเทคนิคที่เรียกว่า TOWS Matrix มาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์นั้น จะมีขั้นตอนการดำเนินการที่สำคัญ 2 ขั้นตอน ดังนี้

1. การระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด โดยที่การประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นการระบุให้เห็นถึงจุดแข็งและจุดอ่อนจะเป็นการประเมินภายในองค์กร ส่วนการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นโอกาสและข้อจำกัดจะเป็นการประเมินภายนอกองค์กร กล่าวได้ว่า ประสิทธิภาพของการกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้เทคนิค TOWS Matrix นี้จะขึ้นอยู่กับความสามารถในการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด ที่ละเอียดในทุกแง่มุม เพราะถ้าวิเคราะห์ไม่ละเอียดหรือมองไม่ทุกแง่มุม จะส่งผลทำให้การกำหนดกลยุทธ์ที่ออกมาจะขาดความแหลมคม

2. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็งกับโอกาส จุดแข็งกับข้อจำกัด จุดอ่อนกับโอกาส และจุดอ่อนกับข้อจำกัด ซึ่งผลของการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ในข้อมูลแต่ละคู่ดังกล่าว ทำให้เกิดยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ประเภท คือ

- 1) กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและโอกาสมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงรุก

- 2) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและข้อจำกัดมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงป้องกัน ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรมีจุดแข็ง ขณะเดียวกันองค์กรก็เจอกับสภาพแวดล้อมที่เป็นข้อจำกัดจากภายนอกที่องค์กรควบคุมไม่ได้ แต่องค์กรสามารถใช้จุดแข็งที่มีอยู่ในการป้องกันข้อจำกัดที่มาจากภายนอกได้

- 3) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและโอกาสมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือ

กลยุทธ์ในเชิงแก้ไข ทั้งนี้เนื่องจากองค์การมีโอกาสนำแนวคิดหรือวิธีใหม่ ๆ มาใช้ในการแก้ไข จุดอ่อนที่องค์การมีอยู่ได้

4) กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อม ที่เป็นจุดอ่อนและข้อจำกัดมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงรับ ทั้งนี้เนื่องจากองค์การเผชิญกับทั้งจุดอ่อนและข้อจำกัดภายนอกที่องค์การไม่สามารถควบคุมได้ (บุญใจ ศรีสถิตนรากร, 2550)

4.2 ความหมายของกลยุทธ์

สุพานี สฤกษ์วานิช (2547) ได้ให้ความหมายของคำว่า “กลยุทธ์” ว่ามีขอบเขตที่แคบและกว้าง คือในระดับแคบ หมายถึง วิธีการที่สำคัญที่จะใช้เพื่อให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์หลักขององค์การ ในระดับกว้าง จะให้ความหมายของ “กลยุทธ์” โดยพิจารณาครอบคลุมทั้งเป้าประสงค์และวิธีการ ที่จะทำให้บรรลุเป้าประสงค์

ต่อตระกูล อุบลวัตร (2550) ได้ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ หมายถึง แนวทางหรือมาตรการเชิงรุกที่สอดคล้องกับทิศทางขององค์กร ซึ่งผู้บริหารระดับสูงได้จัดทำขึ้นหรือนำไปใช้ประโยชน์ เพื่อต้องการให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้ หรือเป็นไปตามสภาพการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง

บุญใจ ศรีสถิตนรากร (2550) ได้ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ หมายถึง แนวทางหรือกลวิธีที่ช่วยทำให้องค์การได้เปรียบทางการแข่งขันและช่วยลดหรือขจัดข้อเสียเปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งเป็นแนวทางหรือกลวิธีที่มีความยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์

ธงชัย สันติวงษ์ (2550) ได้ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ เป็นเรื่องราวที่กล่าวถึงทิศทางระยะยาวซึ่งเป็นข้อความเชิงบรรยายเพื่อจัดเตรียมแผนงานระยะสั้น และทำหน้าที่ประสานแผนงานให้เป็นทิศทางเดียวกันทั้งหน่วยงาน เน้นการปฏิบัติเป็นสำคัญและมีความเข้าใจตรงกันระหว่างผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางขององค์กรนั้นๆ

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2551) ได้ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรเพื่อพิจารณาหาโอกาสและภัยอันตรายตลอดจนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร เพื่อหาจุดอ่อนและจุดแข็ง

เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์และคณะ (2553) ได้ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ คือสิ่งที่ไม่ใช่วิธีการตามธรรมดาที่มีการชี้ความคิดเพื่อถ่วงถ่วงแนวทางที่ดีที่สุด และสามารถเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ทุกประเภทให้กลับเป็นประโยชน์ต่อองค์กร หรือต่อหน่วยงานไม่ว่าในขณะนั้นองค์กรจะอยู่ในสถานการณ์ใด

เซอร์โต และปีเตอร์ (Certo & Peter, 1991) ได้ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ หมายถึงวิธีการดำเนินงานที่คาดว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

พริตส์และไล(Pitts & Lei, 2000) ได้ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ หมายถึง ความคิด แผนงาน และการกระทำต่างๆ ที่นำมาใช้เพื่อให้เกิดความสำเร็จเหนือคู่แข่ง

เซอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn, 2002) ได้ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ หมายถึง แผนแม่บท หรือแผนปฏิบัติการหลักสำคัญขององค์กร ซึ่งองค์กรใช้เป็นตัวกำหนดทิศทางการดำเนินงานระยะยาว รวมทั้งใช้เพื่อเป็นแนวทางในการใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายโดยทำให้ได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน

สรุป กลยุทธ์ หมายถึง แนวทางการดำเนินการเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในระยะยาว

4.3 ระดับของกลยุทธ์

วิลเลนและฮังเกอร์ (Wheelen & Hunger, 2004) แบ่งระดับของกลยุทธ์เป็น 3 ระดับ ดังนี้

1. กลยุทธ์ระดับองค์กรหรือระดับบริษัท (Corporate strategy) เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งพัฒนาความเข้มแข็งให้กับกลุ่มธุรกิจโดยอธิบายทิศทางของธุรกิจขอบเขตการทำธุรกิจ การบริหารจัดการธุรกิจ และพัฒนาธุรกิจ การจัดโครงสร้างองค์กรเพื่อบรรลุเป้าหมาย รูปแบบกลยุทธ์ระดับนี้ได้แก่ การอยู่คงที่ การเจริญเติบโตและการตัดทอน

2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการแข่งขันในสินค้าหรือการบริการของหน่วยธุรกิจหน่วยใดหน่วยหนึ่ง(Business unit) เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน รูปแบบกลยุทธ์ระดับนี้ได้แก่ การเป็นผู้นำทางต้นทุน การสร้างความแตกต่าง การมุ่งเน้นเฉพาะด้าน

3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่หรือระดับปฏิบัติการ(Functional strategy) เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งที่แผนการปฏิบัติในการบรรลุเป้าหมายของหน่วยธุรกิจ โดยเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต เป็นการกำหนดกลยุทธ์เชิงเทคนิค การเงิน และการผลิต เพื่อสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันและสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับบริษัทและกลยุทธ์ระดับธุรกิจ รูปแบบกลยุทธ์ระดับนี้มาจากการวิจัยและพัฒนา ได้แก่ การเรียนรู้จากผลิตภัณฑ์ของบริษัทอื่น (เป็นผู้ตาม) และการคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ (เป็นผู้นำ)

พลังเก็ตและคณะ (Plankett et a, 2005) สรุปว่ากลยุทธ์แบ่งเป็น 3 ระดับ ดังนี้

- กลยุทธ์ระดับองค์กร → เราอยู่ในธุรกิจประเภทใดและควรอยู่ที่ไหน
- กลยุทธ์ระดับธุรกิจ → เราจะแข่งขันอย่างไร
- กลยุทธ์ระดับ → ปฏิบัติการเราจะสนับสนุนกลยุทธ์ระดับธุรกิจได้อย่างไร

4.4 การวางแผนเชิงกลยุทธ์และการจัดการเชิงกลยุทธ์

การทำให้กลยุทธ์เป็นความจริงต้องมีทั้งการวางแผน และการจัดการ ถ้าปราศจากการจัดการเชิงกลยุทธ์แล้ว องค์กรจะขาดความมุ่งหมายและทิศทาง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาพแวดล้อมของการแข่งขันเช่นในปัจจุบัน การพัฒนากลยุทธ์ที่บรรลุความสำเร็จ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจกลยุทธ์

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ และทุกระดับภายในองค์กรต้องมีส่วนร่วมเพื่อการพัฒนาและการดำเนินกลยุทธ์ (สมยศ นาวิการ, 2540)

การวางแผนเชิงกลยุทธ์ และการจัดการเชิงกลยุทธ์เกี่ยวข้องกับการบริหาร กล่าวคือ เกี่ยวข้องกับการวางแผน การจัดโครงสร้างองค์กร และการปฏิบัติ ซึ่งเป็นกระบวนการบริหารจัดการ ส่วนที่แตกต่างกันคือ การวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นการคิดวิเคราะห์เพื่อการวางแผน หรืออาจกล่าวได้ว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์มีน้ำหนัก เนื้อหา และความลึกมากกว่า ซึ่งการวางแผนกลยุทธ์ จะเป็นงานทางด้านการวิเคราะห์เพื่อการวางแผนก่อนลงมือทำ หรือ อาจกล่าวได้ว่าการวางแผนกลยุทธ์เป็นส่วนหนึ่งของการจัดการเชิงกลยุทธ์

ความหมายของการวางแผนเชิงกลยุทธ์และกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์

คอตเลอร์และเมอร์ฟี (Kotler Philip & Murphy Patrick E, 1981) ได้นำแนวคิดเกี่ยวกับการวางแผน กลยุทธ์มาใช้ในวงการอุดมศึกษา สรุปว่า การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนรวมขององค์การที่คำนึงถึงองค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมภายนอกและได้แบ่งกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ออกเป็น 6 ขั้นตอน คือ

- 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (Environmental Analysis)
- 2) การวิเคราะห์แหล่งทรัพยากร (Resource Analysis)
- 3) การตั้งเป้าประสงค์ (Goal Formulation)
- 4) การทำแผนกลยุทธ์ (Strategic Formulation)
- 5) การออกแบบองค์กร (Organization Design)
- 6) การออกแบบแนวปฏิบัติงาน (System Design)

เซอร์โตและปีเตอร์ (Certo & Peter, 1991) ได้ให้คำนิยามของการจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการที่มีลักษณะต่อเนื่องและมีการทบทวนตลอดเวลา โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้องค์การรวมสามารถดำรงอยู่ได้อย่างสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ส่วนกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ มี 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย

1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis) โดยพิจารณา จุดแข็ง – จุดอ่อน” ภายในองค์กร และ “โอกาส” “อุปสรรค” จากภายนอกองค์กรซึ่งเป็นปัจจัยเงื่อนไขที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรทั้งที่เป็นปัจจัยเงื่อนไขในระยะเวลาที่ผ่านมา และที่จะเป็นปัจจัยเงื่อนไขในอนาคต

2) การจัดวางทิศทางขององค์กร (Establishing Organizational Direction) หรือการกำหนดแนวรุกขององค์กร โดยพิจารณาภารกิจขององค์กร (Organizational Mission) ซึ่งเน้นเหตุผลในการมีองค์กร และเป้าประสงค์ขององค์กร (Organizational Objectives) ซึ่งเน้นประโยชน์ที่ได้รับจากการมีองค์กร

3) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) โดยพิจารณาออกแบบและเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงจากการวิเคราะห์ทางเลือกด้วยเทคนิคต่างๆ

4) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) โดยดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ให้เป็นไปอย่างราบรื่น โดยคำนึงถึงโครงสร้างองค์กร (Organization Structure) และวัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามที่ประสงค์

5) การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control) เคยทำการติดตามผลการปฏิบัติงานและทำการประเมินผลกระบวนการและประเมินผลสำเร็จขององค์กร

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องจากขั้นตอนที่ 1 ไปจนถึงขั้นตอนที่ 5 และมีการดำเนินการทบทวน โดยเวียนกลับมาขั้นตอนที่ 1 โดยพิจารณาสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปซึ่งองค์กรจะต้องเผชิญและปรับกลยุทธ์ให้องค์กรดำเนินไปอย่างเหมาะสมตามกาลเวลา โดยอยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของหัวหน้าฝ่ายบริหาร (Chief Executive Officer : CEO) ในกรณีองค์กรขนาดเล็กหรือในรูปคณะกรรมการอำนาจการพร้อมกับหัวหน้างานบริหารและหัวหน้าของหน่วยงานอื่นๆ ในกรณีองค์กรขนาดใหญ่

สมยศ นาวิการ (2540) ให้คำนิยามว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์หมายถึง การตัดสินใจและการกระทำภายในการกำหนดและการดำเนินกลยุทธ์ที่สร้างความสอดคล้องระหว่างบริษัทและสภาพแวดล้อมของบริษัทที่เหนือกว่าทางการแข่งขันเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายของบริษัทและได้เสนอกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ ดังนี้

- 1) การระบุภารกิจและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ในขณะนี้
- 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เพื่อระบุโอกาสและอุปสรรค และวิเคราะห์ทรัพยากรของบริษัทเพื่อระบุจุดแข็งและจุดอ่อน
- 3) การประเมินภารกิจและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ใหม่
- 4) การกำหนดกลยุทธ์
- 5) การดำเนินกลยุทธ์
- 6) การควบคุมกลยุทธ์

ได้กล่าวถึงกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์เพื่อจัดวางกลยุทธ์

การวิเคราะห์ถึงปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญที่มีอิทธิพลต่อการจัดวางกลยุทธ์ ประกอบด้วย

- 1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก
- 1.2 การวิเคราะห์ทรัพยากรภายใน
- 1.3 การรับรู้ค่านิยมส่วนบุคคลและวัตถุประสงค์ส่วนตัวของกลุ่มบุคคล
- 1.4 ความรับผิดชอบขององค์กรที่พึงมีต่อสังคม

ขั้นตอนที่ 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์และกระบวนการบริหารโดยวัตถุประสงค์

- 2.1 การกำหนดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์

2.2 การกำหนดแผนงานหลัก นโยบายและกลยุทธ์

ขั้นตอนที่ 3 การปฏิบัติตามกลยุทธ์

จากการวางแผนกลยุทธ์ จะออกมาเป็นแผนงานหลัก นโยบายและกลยุทธ์ย่อย ความสำคัญ
ของปัจจัยการปฏิบัติตามกลยุทธ์มี 4 ประการคือ

- 3.1 วัฒนธรรมองค์กร
- 3.2 โครงสร้างองค์กร
- 3.3 ทรัพยากรมนุษย์หรือบุคคล
- 3.4 ระบบและกระบวนการบริหาร

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินกลยุทธ์

เป็นการควบคุมติดตามผลและประเมินผลกลยุทธ์ต่างๆ ขององค์กร นอกจากนี้
(สมชาย ภาคาสน์วิวัฒน์, 2551) ได้เสนอกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ว่าประกอบด้วยขั้นตอน
ทั้งหมด 3 ขั้นตอนคือ

1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) หมายถึง ขั้นตอนในการวิเคราะห์
องค์ประกอบทั้งหมด 3 ประการคือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก การวิเคราะห์
สภาพแวดล้อมภายในองค์กรและการวิเคราะห์ทัศนคติ ค่านิยมหรือวัฒนธรรมขององค์กร โดย
เป้าหมายของการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ก็คือ การที่จะกำหนด “ตำแหน่งเชิงกลยุทธ์”

2) ทางเลือกในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Choice) ถือเป็นขั้นตอนที่สองหลังจากที่ได้มีการ
วิเคราะห์ในเชิงกลยุทธ์แล้ว ในขั้นตอนนี้ประกอบด้วย

ประการแรก การกำหนดแนวทางหรือทางเลือกทางกลยุทธ์ (Strategic Opinion) หรือ
การกำหนดทิศทางกลยุทธ์ (Strategic Direction) ซึ่งเป็นการกำหนดแนวทางการพัฒนาขององค์กร
ไปสู่อนาคต

ประการที่สอง การประเมินทางเลือกเชิงกลยุทธ์ เป็นการศึกษาความเป็นไปได้และความ
เหมาะสมของแนวทาง เพื่อเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด หรือกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุด (Strategic Fit)
ภายใต้ความเป็นไปได้และแนวทางที่สร้างความก้าวหน้าให้กับองค์กรได้ดีที่สุด

ประการที่สาม การเลือกกลยุทธ์ เป็นการตัดสินใจในการเลือกทางเลือกใดเป็นที่เด่นชัด

3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) หมายถึง การวางแผนการใช้
ทรัพยากร และการจัดโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมเพื่อที่จะนำแนวทางหรือกลยุทธ์ที่ได้ตัดสินใจไป
ปฏิบัติได้ดี รวมทั้งการกำหนดระบบการบริหาร ระบบสารสนเทศ และการสร้างค่านิยมหรือ
วัฒนธรรมองค์กรด้วย

จากแนวคิดเรื่องกลยุทธ์ข้างต้น ผู้วิจัยได้นำมาเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนา
วิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามกระบวนการ
จัดการเชิงกลยุทธ์ของเซอร์โตและปีเตอร์ (Certo & Peter, 1991) โดยการวิเคราะห์สภาพ แวดล้อม

ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการ ทิศทางขององค์การการกำหนดกลยุทธ์โดยพิจารณาออกแบบเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม สามารถนำไป ปฏิบัติได้จริงสำหรับขั้นการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์และการควบคุมเชิงกลยุทธ์ไม่สามารถดำเนินการได้ ในการวิจัยครั้งนี้เนื่องจากเป็นข้อจำกัดของการวิจัย

ตอนที่ 5 การบริหารและการจัดการศึกษาของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

สถาบันพระบรมราชชนก เดิมชื่อ “สถาบันพัฒนากำลังคนด้านสาธารณสุข” เป็นหน่วยงาน ใหม่ตามพระราชบัญญัติ โอนอำนาจหน้าที่ และกิจการบริหารส่วนราชการของกระทรวงสาธารณสุข พ.ศ.2536 และพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข พ.ศ.2536 ซึ่งกำหนดให้มีฐานะสูงกว่ากอง แต่ต่ำกว่ากรมโดยได้รวมหน่วยงาน ด้านการผลิตและพัฒนา บุคลากรด้านสาธารณสุขจากกรมกองต่าง ได้แก่ วิทยาลัยพยาบาล วิทยาลัยการสาธารณสุขภาค โรงเรียนต่างๆ ในสังกัดกรมการแพทย์ กรมควบคุมโรคติดต่อ กรมอนามัย กรมวิทยาศาสตร์ การแพทย์ กองฝึกอบรมและกองงานวิทยาลัยพยาบาลสำนักงานปลัดกระทรวงฯ

ในปี พ.ศ.2537 วิทยาลัยการสาธารณสุข ได้รับพระราชทานนามเปลี่ยนเป็น “วิทยาลัยการ สาธารณสุขสิรินธร” วิทยาลัยพยาบาลได้รับพระราชทานนามเปลี่ยนเป็น “วิทยาลัยพยาบาลบรม ราชชนนี” ในปี พ.ศ.2539 วิทยาลัยเทคโนโลยีทางการแพทย์และสาธารณสุข ได้รับพระราชทานพระ บรมราชานุญาต ให้เปลี่ยนนามเป็น “วิทยาลัยเทคโนโลยีทางการแพทย์และสาธารณสุข กาญจนา ภิเชก” พร้อมทั้งให้ประดิษฐานตราสัญลักษณ์งานฉลองสิริราชสมบัติครบ 50 ปี เมื่อวันที่ 25 ธันวาคม 2538 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ ได้พระราชทานพระบรมราชานุญาต ให้เปลี่ยนชื่อจากสถาบัน พัฒนากำลังคนด้านสาธารณสุขเป็น “สถาบันพระบรมราชชนก” จึงถือเป็นวันสถาปนาสถาบัน พระบรมราชชนกอย่างเป็นทางการ (สถาบันพระบรมราชชนก, 2553)

ปัจจุบันสถาบันพระบรมราชชนก มีฐานะเป็นราชการบริหารส่วนกลางสังกัด สำนักงาน ปลัดกระทรวงสาธารณสุข สถาบันพระบรมราชชนก มีภารกิจตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ สำนักปลัดกระทรวง กระทรวงสาธารณสุข 6 ประการ คือ

1. เสนอความเห็นในการกำหนดนโยบายและความต้องการด้านการผลิตและพัฒนากำลังคน ด้านสุขภาพของประเทศ
2. จัดทำแผนการผลิตและพัฒนาบุคลากรด้านสุขภาพให้สอดคล้องและตอบสนองนโยบาย และความต้องการด้านกำลังคนของกระทรวง
3. ผลิตและพัฒนาบุคลากรด้านสุขภาพ และประสานงานกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง
4. พัฒนาระบบข้อมูลและงานวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ในการพัฒนากำลังคน

5. พัฒนามาตรฐานการศึกษาและวิชาการด้านการศึกษาและการฝึกอบรมบุคลากรด้านสาธารณสุข
6. ปฏิบัติงานร่วมกันหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

โครงสร้างองค์กรของสถาบันพระบรมราชชนก

สถาบันพระบรมราชชนกมีหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านบริหารและวิชาการในส่วนกลาง และวิทยาลัยในสังกัด ประกอบด้วย

1. สำนักงานส่วนกลาง ตั้งอยู่ที่อาคาร 4 ชั้น 8 สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ถนนติวานนท์ อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี 11000 รับผิดชอบด้านนโยบายการบริหารวิชาการ และสนับสนุนการผลิตและพัฒนาคนด้านสุขภาพของวิทยาลัยในสังกัดให้ดำเนินงานสอดคล้องกับนโยบายและความต้องการกำลังคนด้านสุขภาพของกระทรวงสาธารณสุข โดยแบ่งหน่วยงานภายในเป็น กลุ่มอำนวยการ กลุ่มพัฒนาการศึกษา กลุ่มพัฒนาบุคลากร กลุ่มนโยบายและยุทธศาสตร์ กลุ่มวิจัย กลุ่มเทคโนโลยีสารสนเทศ
2. วิทยาลัยในสังกัด ปัจจุบันมีจำนวน 40 แห่ง กระจายอยู่ใน 28 จังหวัดทั่วประเทศ ได้แก่ วิทยาลัยพยาบาล 29 แห่ง วิทยาลัยการสาธารณสุข 7 แห่ง วิทยาลัยเทคโนโลยีทางการแพทย์และสาธารณสุข กาญจนภิเษก 1 แห่ง แก้วกัลยาสิขาลัย 1 แห่ง วิทยาลัยนักรบริหารสาธารณสุข 1 แห่ง และวิทยาลัยการแพทย์แผนไทยและการแพทย์ทางเลือก 1 แห่ง

การจัดการศึกษาของสถาบันพระบรมราชชนก

ปัจจุบันสถาบันพระบรมราชชนก ได้ดำเนินการจัดการศึกษาเพื่อผลิตบุคลากรสาธารณสุข จำแนกเป็นหลักสูตรต่างๆ ทั้งหลักสูตรระดับปริญญาตรีและหลักสูตรระดับประกาศนียบัตร โดยหลักสูตรพยาบาลศาสตรบัณฑิต ทำการเปิดสอนที่วิทยาลัยพยาบาล 29 แห่ง

วิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข ได้มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ให้เป็นแนวเดียวกันเพื่อให้การผลิตและพัฒนากำลังคนด้านสาธารณสุขเป็นไปอย่างเหมาะสม และมีระเบียบที่เกี่ยวข้องรองรับ โดยกำหนดหน้าที่ของวิทยาลัยในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก 6 ด้าน ดังนี้

1. ผลิตกำลังคนด้านสาธารณสุข
2. พัฒนาสมรรถนะกำลังคนด้านสาธารณสุข
3. วิจัยและพัฒนาเกี่ยวกับกำลังคนด้านสาธารณสุข และด้านสาธารณสุขอื่นๆ
4. จัดบริการสาธารณสุขสาธิตที่เหมาะสม
5. บริการวิชาการด้านการแพทย์และสาธารณสุขแก่สังคม
6. ส่งเสริมทำนุบำรุงศาสนา ศิลปวัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม การพัฒนาสังคม และประชาธิปไตย

ต่อมาคำสั่งสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ที่ 669/2538 เรื่อง กำหนดให้วิทยาลัยในสังกัดสถาบันพัฒนากำลังคนด้านสาธารณสุข (ปัจจุบันคือสถาบันพระบรมราชชนก) เป็นสถานบริการสาธารณสุขอีกสถานะหนึ่ง ตามบันทึกสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขที่ สธ 0216/12/466 ลงวันที่ 25 มกราคม พ.ศ.2538 สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขได้กำหนดบทบาทหน้าที่ของวิทยาลัยต่างๆ ที่สังกัดสถาบันพัฒนากำลังคนด้านสาธารณสุข ได้สอดคล้องกับหน้าที่ และภารกิจของสถาบันพัฒนากำลังคนด้านสาธารณสุข ตามที่กำหนดไว้ในพระราชกฤษฎีกา โดยให้วิทยาลัยมีหน้าที่จัดบริการสาธารณสุขสาธิตที่เหมาะสมด้วยนั้น เพื่อให้การดำเนินงานของวิทยาลัยในสังกัดสถาบันพัฒนากำลังคนด้านสาธารณสุขทุกแห่งถูกต้องเรียบร้อย มีทิศทางและแนวทางเดียวกัน ให้สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของสถาบันพัฒนากำลังคนด้านสาธารณสุข และเหมาะสมกับสภาพการณ์ต่างๆ ในปัจจุบัน ฉะนั้น อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 21 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ.2534 ปลัดกระทรวงสาธารณสุขจึงออกคำสั่งไว้ดังต่อไปนี้ ให้วิทยาลัยทุกแห่งในสังกัดสถาบันพัฒนากำลังคนด้านสาธารณสุขเป็นสถานบริการสาธารณสุขอีกสถานะหนึ่ง โดยในด้านการบริการสาธารณสุขให้มีหน้าที่รับผิดชอบ ดังนี้ จัดบริการสาธารณสุขในด้านต่างๆ ที่เหมาะสมแก่ประชาชนทั่วไปและเป็นแหล่งศึกษาค้นคว้าวิจัย และฝึกภาคปฏิบัติของอาจารย์และนักศึกษา

ดังนั้นสถาบันพระบรมราชชนก จึงได้กำหนดพันธกิจของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข มีรายละเอียดดังนี้

1. ผลิตและพัฒนาบุคลากรสาธารณสุข
2. วิจัย และพัฒนาองค์ความรู้
3. ให้บริการวิชาการแก่สังคม
4. ทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม

รายชื่อวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข

ปัจจุบันวิทยาลัยพยาบาล 29 แห่ง (สถาบันพระบรมราชชนก, 2553) ดังนี้

1. เครือข่ายภาคเหนือ จำนวน 6 แห่ง ได้แก่
 - 1.1 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี เชียงใหม่
 - 1.2 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี นครลำปาง
 - 1.3 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี พะเยา
 - 1.4 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี พุทธชินราช พิษณุโลก
 - 1.5 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สวรรค์ประชารักษ์ นครสวรรค์
 - 1.6 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี อุตรดิตถ์
2. เครือข่ายภาคกลาง จำนวน 12 แห่ง ได้แก่
 - 2.1 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี กรุงเทพฯ
 - 2.2 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี จักรีรัช
 - 2.3 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี จังหวัดนนทบุรี
 - 2.4 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี นพรัตน์วชิระ
 - 2.5 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ชลบุรี
 - 2.6 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ชัยนาท
 - 2.7 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี พระพุทธบาท
 - 2.8 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ราชบุรี
 - 2.9 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สระบุรี
 - 2.10 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สุพรรณบุรี
 - 2.11 วิทยาลัยพยาบาลพระจอมเกล้า จังหวัดเพชรบุรี
 - 2.12 วิทยาลัยพยาบาลพระปกเกล้า จันทบุรี
3. เครือข่ายภาคใต้ จำนวน 5 แห่ง ได้แก่
 - 3.1 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ตรัง
 - 3.2 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี นครศรีธรรมราช
 - 3.3 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ยะลา

- 3.4 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สงขลา
- 3.5 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สุราษฎร์ธานี
4. เครือข่ายภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 6 แห่ง ได้แก่
 - 4.1 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ขอนแก่น
 - 4.2 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี นครราชสีมา
 - 4.3 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สรรพสิทธิ์ประสงค์ อุบลราชธานี
 - 4.4 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สุรินทร์
 - 4.5 วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี อุตรดิตถ์
 - 4.6 วิทยาลัยศรีมหาสารคาม

ตอนที่ 6 แนวคิดเทคนิคการวิจัยแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research)

เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) เป็นเทคนิคการวิจัยอนาคตที่พัฒนาโดย (จุมพล พูลภัทรชีวิน, 2551) เป็นเทคนิคการวิจัยอนาคตที่ตอบสนองจุดหมายและความเชื่อพื้นฐานของการวิจัยอนาคตมากที่สุดวิธีหนึ่ง เป็นเทคนิคการวิจัยที่รวมเอาจุดเด่นหรือข้อดีของ EFR (The Ethnographic Futures Research) และเทคนิคเดลฟาย (The Delphi Technique) เข้าด้วยกัน ทั้งสองเทคนิคช่วยแก้จุดอ่อนของแต่ละเทคนิคได้เป็นอย่างดี

ขั้นตอนต่างๆของเทคนิค EDFR ก็คล้ายๆ กับเดลฟาย เพียงแต่ได้มีการปรับปรุง วิธีให้มีความยืดหยุ่นและเหมาะสมมากขึ้น โดยในรอบแรกของการวิจัยจะใช้การสัมภาษณ์แบบ EFR ที่ปรับปรุงแล้ว หลังจากการสัมภาษณ์ในรอบแรก ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์และสังเคราะห์ แล้วสร้างเป็นเครื่องมือซึ่งมักจะเป็นแบบสอบถามแล้วส่งกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญตอบตามรูปแบบของเดลฟาย เพื่อที่จะกรองความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเพื่อหาฉันทามติ ซึ่งมักจะนำประมาณ 2-3 รอบ หลังจากนั้น จะนำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อหาแนวโน้มที่มีความเป็นไปได้มาก และมีความสอดคล้องทางความคิดเห็นระหว่างกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเพื่อสรุปเขียนเป็นอนาคตภาพ (จุมพล พูลภัทรชีวิน, 2551)

การวิจัยเชิงอนาคตโดยการใช้เทคนิค EDFR จะช่วยให้ผู้วิจัยได้ข้อมูลที่เป็นระบบและมีความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น โดยที่เทคนิค EDFR นี้ ถูกพัฒนาขึ้นมาเพื่อสนองวัตถุประสงค์ 2 ประการ คือ (1) ช่วยเพิ่มศักยภาพของเทคนิค EDFR จึงเป็นเทคนิคการวิจัยที่รวมเอาจุดเด่นหรือข้อดีของทั้งสองเทคนิคเข้าด้วยกัน ซึ่งทำให้ช่วยแก้จุดอ่อนของแต่ละเทคนิคได้เป็นอย่างดี ปัญหาที่ควรวิจัยด้วยเทคนิคนี้ เป็นปัญหาที่มีลักษณะเช่นเดียวกับ ปัญหาที่ใช้เทคนิค EFR และ Delphi กล่าวคือ เป็นปัญหาการวิจัยที่ไม่มีคำตอบที่ถูกต้องแน่นอน แต่สามารถค้นหาคำตอบได้จากการแสดงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในสาขานั้น (2) เป็นปัญหาที่ต้องการความคิดเห็นหลายๆ ด้าน จากประสบการณ์หรือความรู้ความสามารถของผู้เชี่ยวชาญในสาขานั้นๆ (3) ผู้วิจัยไม่ต้องการให้ความคิดเห็นของ

ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนมีผลกระทบหรือมีอิทธิพลต่อกัน (4) การพบปะหรือการประชุมรวมกลุ่มของผู้เชี่ยวชาญไม่สะดวก (5) เมื่อไม่ต้องการเปิดเผยรายชื่อของผู้เชี่ยวชาญ เพราะความคิดเห็นของบุคคลในกลุ่มอาจมีความขัดแย้งกันอย่างรุนแรง นอกจากนั้นแล้ว เทคนิค EDFR ยังเปิดโอกาสให้นำวิธีการของเทคนิคไปประยุกต์ใช้กับกรณีวิจัยอดีตหรือปัจจุบันได้ ถ้าหากว่าการนำไปใช้นั้น ทำให้ได้ผลดีขึ้นและสนองต่อจุดมุ่งหมายที่ต้องการ เช่น นำไปวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา ตัดสินปัญหา กำหนดนโยบายระยะสั้น เหล่านี้เป็นต้น แต่ทั้งนี้กลุ่มผู้เชี่ยวชาญจะต้องเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้นๆ อย่างแท้จริง (จุมพล พูลภัทรชีวิน, 2551)

การเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญอยู่ที่จุดมุ่งหมายของการวิจัยว่าต้องการอะไร ถ้าต้องการจะทำให้ผลการวิจัยนั้นเกิดขึ้นจริง ก็ควรเลือกผู้เชี่ยวชาญกลุ่มผู้บริหารในปัจจุบัน กลุ่มผู้ที่มีศักยภาพจะเป็นผู้บริหารรุ่นต่อไป กลุ่มนักวิชาการ และอาจรวมไปถึงกลุ่มผู้ใช้บริการด้วยก็ได้ ส่วนอัตราส่วนหรือสัดส่วน ของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญนั้น ผู้วิจัยจะต้องเป็นผู้กำหนดของกล่าวคือ ต้องการเน้นจุดไหนมากก็เลือกผู้เชี่ยวชาญนั้นให้มากกว่ากลุ่มอื่น แต่ทั้งนี้น่าจะมีกลุ่มนักวิชาการอยู่ด้วยเสมอ ด้วยเหตุผลที่ว่ากลุ่มนักวิชาการเป็นกลุ่มที่ค่อนข้างจะมีความคิดเห็นที่อิสระและมีความคิดสร้างสรรค์หลายรูปแบบ นักวิชาการจึงน่าจะช่วยให้เรื่องที่ศึกษาได้รายละเอียดในแง่ที่เป็นวิชาการ หรือแนวโน้มที่เป็นไปได้หลายๆ รูปแบบมากขึ้น สำหรับวิธีการเลือกผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยจะเป็นผู้ที่กำหนดคุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อคัดกลุ่มคนที่เข้าร่วมในการวิจัยหรืออาศัยการสอบถามจากผู้เชี่ยวชาญในวงการณ์นั้นๆ ให้เสนอรายชื่อบุคคล ซึ่งควรได้รับการเลือกสรรให้เป็นผู้เชี่ยวชาญก็ได้ ส่วนขนาดของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่จะคัดเลือกเป็นกลุ่มตัวอย่าง เทคนิค EDFR เปิดโอกาสให้ยืดหยุ่นได้ มากกว่าเทคนิคอื่น กล่าวคือ จะใช้จำนวนผู้เชี่ยวชาญเท่าไร ขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมายของการวิจัย งบประมาณ เวลา และเรื่องที่ศึกษาว่ามีความซับซ้อนมากน้อยเพียงใด นอกจากนั้นยังขึ้นอยู่กับกำลังคนด้วย แต่ถ้าใช้ผู้เชี่ยวชาญจำนวนมากก็จะทำให้ได้ทางเลือกไว้ แต่โดยปกติทั่วไปมักจะใช้ประมาณ 20-30 คน นอกจากนี้ ถ้ามีเหตุผลหรือความจำเป็นบางประการทำให้จำนวนผู้เชี่ยวชาญโดยแต่ละรอบมีจำนวนแตกต่างกันออกไป ก็ไม่มีปัญหาใดๆ แต่ควรให้รอบแรกของการเก็บข้อมูลมีจำนวนผู้เชี่ยวชาญมากที่สุด เพื่อให้ได้แนวโน้มหรือทางเลือกมากที่สุด ส่วนรอบอื่นๆ จำนวนผู้เชี่ยวชาญอาจเพิ่มขึ้นหรือลดลงบ้างตามความจำเป็น ซึ่งการวิจัยของ McMillan ได้เสนอผลการวิจัยเกี่ยวกับจำนวนผู้เชี่ยวชาญที่จะใช้ในการวิจัยว่า เมื่อมีจำนวนผู้เชี่ยวชาญตั้งแต่ 17 คนขึ้นไป อัตราการลดลงของความคลาดเคลื่อนจะมีน้อยมาก (จุมพล พูลภัทรชีวิน, 2551) ดังข้อมูลที่ปรากฏ ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 จำนวนผู้เชี่ยวชาญและการลดลงของความคลาดเคลื่อน

จำนวนผู้เชี่ยวชาญ	ความคลาดเคลื่อน	ความคลาดเคลื่อนที่ลดลง
1-5	1.20-0.70	0.50
5-9	0.70-0.58	0.12
9-13	0.58-0.54	0.04
13-17	0.54-0.50	0.04
17-21	0.50-0.48	0.02
21-25	0.48-0.46	0.02
25-29	0.46-0.44	0.02

จากตารางที่ 1 แสดงให้เห็นว่า ยังมีจำนวนผู้เชี่ยวชาญในการตอบแบบสัมภาษณ์มากเท่าไร จะยังได้ผลการวิจัยที่เป็นไปได้สูงที่สุด โดยชั้นที่พอจะนำมาเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาจำนวนผู้เชี่ยวชาญ คือ ช่วงจำนวนผู้เชี่ยวชาญ 17-21 คน ซึ่งมีค่าความคลาดเคลื่อนที่ลดลงเป็น 0.02 ซึ่งมีความต่ำมาก และเป็นช่วงจำนวนผู้เชี่ยวชาญที่มีค่าความคลาดเคลื่อนที่ลดลงช่วงแรกที่มีค่าต่ำที่สุด ดังนั้นผู้เชี่ยวชาญที่รับได้และเลือกมาเข้าร่วมการวิจัยด้วยเทคนิค EDFR ควรจะมีจำนวนตั้งแต่ 17 คนขึ้นไป แต่ทั้งนี้ถ้าต้องการให้ผลการวิจัยมีความน่าเชื่อถือมากขึ้น ก็อาจเพิ่มจำนวนผู้เชี่ยวชาญในรอบสุดท้ายให้มากขึ้น และอาจมากกว่ารอบแรกก็ได้ โดยผู้ที่เพิ่มขึ้นมาจะต้องเป็นผู้ที่เชี่ยวชาญในเรื่องนั้นอย่างแท้จริง แต่ถ้าจำนวนผู้เชี่ยวชาญเท่ากันหมดทุกรอบ ก็จะได้ในด้านที่ว่า จะสะดวกสำหรับการคิดค่าทางสถิติและนำเสนอผลการวิจัย และเป็นการเพิ่มคุณค่าให้กับงานวิจัยได้อีกทางหนึ่ง

ขั้นตอนของการวิจัยแบบ EDFR

ขั้นตอนของการวิจัยแบบ EDFR มีดังนี้ (จุมพล พูลภัทรชีวิน, 2551)

1. กำหนดและเตรียมกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ขั้นนี้นับว่าสำคัญและจำเป็นมาก เชื่อว่า ยิ่งได้กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีความเชี่ยวชาญจริงๆ ยิ่งทำให้ผลการวิจัยน่าเชื่อถือมากขึ้นเท่านั้น ส่วนการเตรียมกลุ่มผู้เชี่ยวชาญก็มีความจำเป็น เพราะผู้เชี่ยวชาญอาจมองไม่เห็นความสำคัญ ของการวิจัยลักษณะ เช่นนี้ หรืออาจไม่มีเวลาให้กับผู้วิจัยได้เต็มที่ ผู้วิจัยจึงจำเป็นที่จะต้องมีการติดต่อกับผู้เชี่ยวชาญเป็นการส่วนตัว อธิบายถึงจุดมุ่งหมายขั้นตอนต่างๆ ของการทำวิจัย เวลาที่ต้องใช้โดยประมาณ ประโยชน์ของการวิจัย ย้ำถึงความจำเป็นและความสำคัญของการใช้ผู้เชี่ยวชาญ แล้วจึงขอความร่วมมือ ถ้า

ไม่ได้รับความร่วมมือจำเป็นต้องไปหาผู้เชี่ยวชาญคนอื่นต่อไป ถ้าได้รับความร่วมมือ ก็นัดเวลาสำหรับสัมภาษณ์ การเตรียมตัว เตรียมข้อมูลและความคิดล่วงหน้า ช่วยให้ผู้วิจัยได้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือเพิ่มขึ้น

2. การสัมภาษณ์ (EDFR รอบที่ 1) การสัมภาษณ์มีลักษณะขั้นตอนคล้ายกับ EFR กล่าวคือ ผู้สัมภาษณ์จะมีโครงสร้างหรือกรอบกว้างๆ ไว้ส่วนหนึ่ง เนื้อหาครอบคลุมเรื่องที่จะศึกษา และใช้ถามเมื่อผู้เชี่ยวชาญไม่ได้พูดถึงในเรื่องนั้น โครงสร้างนี้สามารถเพิ่มเติมได้ตลอดเวลาการเก็บรวบรวมข้อมูล คำถามที่ใช้การสัมภาษณ์ จะใช้คำถามที่เป็นกลาง ไม่ชี้นำคำตอบ มีการใช้เทคนิคการสรุปสะสม (cumulative summarization technique) ตลอดเวลาการสัมภาษณ์ และอาจมีรายงานการสัมภาษณ์ (protocol) ไปให้ผู้เชี่ยวชาญฟัง ซึ่งเทคนิค EDFR จะมีความยืดหยุ่นมากกว่าเทคนิค EFR คือ ผู้วิจัยสามารถเลือกรูปแบบการสัมภาษณ์ที่สนองต่อจุดมุ่งหมายเวลา งบประมาณ และสถานการณ์ของการวิจัยได้ คือ อาจยึดตามรูปแบบของเทคนิค EDFR โดยเริ่มจาก Optimistic – Realistic (O-R) , Pessimistic – Realistic (P-R) และ Most – Probable (M-P) ตามลำดับ หรืออาจจะเลือกสัมภาษณ์เฉพาะแนวโน้มที่ผู้เชี่ยวชาญคาดว่าจะเป็นไปได้และน่าจะเป็นไปได้ โดยไม่คำนึงถึงแนวโน้มเหล่านั้นจะเป็นไปในทางที่ดีหรือร้าย เพราะในการตอบแบบสอบถามรอบที่สองและสาม ถ้าหากผู้วิจัยสนใจแยกศึกษาอนาคตภาพทั้งสามภาพตามแบบ EDFR ผู้วิจัยก็สามารถทำได้ โดยการออกแบบสอบถามที่จะช่วยให้ได้อนาคตภาพทั้งสามภาพอย่างเป็นระบบได้

3. การวิเคราะห์ / สังเคราะห์ข้อมูล โดยนำข้อมูลทั้งหมดทุกแนวโน้มที่ได้จากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์ / สังเคราะห์ จัดให้เป็นหมวดหมู่ ให้เป็นระเบียบ ถึงแม้ว่าแนวโน้มบางข้อจะได้รับการเสนอผู้เชี่ยวชาญจำนวนน้อยก็ตาม ทั้งนี้เพราะผู้วิจัยต้องการเคารพในความเชี่ยวชาญของผู้เชี่ยวชาญ และถ้าแนวคิดนั้นไม่ชัดเจน ก็จะตกไปเองเมื่อใช้เทคนิคเดลฟายในรอบหลังแต่ในทางตรงกันข้าม แนวโน้มนั้นอาจจะเป็นแนวโน้มที่เด่นและได้รับการยอมรับจากผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่ได้

4. การสร้างเครื่องมือในการวิจัยรอบที่สอง ในรูปแบบแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) หรือแบบเติมค่าเปอร์เซ็นต์ แนวโน้มความเป็นไปได้ หรือให้จัดลำดับความเป็นไปได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมายของการวิจัยว่าต้องการอะไร และถ้าผู้วิจัยสนใจด้วยว่าแนวโน้มแต่ละข้อนั้น ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่เห็นว่าอนาคตภาพทางบวกหรืออนาคตภาพทางลบก็อาจจะมีช่องให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมลงไปแบบสอบถาม

5. Delphi probing คือ การส่งแบบสอบถามที่สร้างขึ้นในรอบที่ 2 รอบที่ 3 ไปให้กลุ่มผู้เชี่ยวชาญตอบ โดยปกติประโยคหรือข้อความจะเหมือนเดิม แต่เพิ่มเติมการรายงานของกลุ่ม โดยการแสดงตำแหน่งของฐานนิยมหรือค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของแต่ละข้อคำถาม รวมทั้งตำแหน่งที่ผู้เชี่ยวชาญคนนั้นๆ ตอบในแบบสอบถามรอบก่อนหน้า ทั้งนี้เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญได้ทราบความเหมือนหรือความแตกต่างของคำตอบของตน เมื่อเปรียบเทียบกับคำตอบของกลุ่ม และอาจเปรียบเทียบหรือยืนยันคำตอบเดิมก็ได้ แต่ถ้าคำตอบโดยอยู่นอกพิสัยระหว่าง

คลอไพล์ ผู้เชี่ยวชาญก็จะถูกขอร้องให้แสดงเหตุผลประกอบด้วย นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังสามารถเพิ่มเติมแนวโน้มที่น่าสนใจที่จะได้รับการเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ ในการตอบแบบสอบถามลงไป ในแบบสอบถามถามรอบต่อไปได้เรื่อยๆ สำหรับจำนวนรอบที่จะทำในชั้น Delphi Probing นี้ ขึ้นอยู่กับความซับซ้อนของเรื่องที่จะทำ ก็อาจทำเพียงรอบเดียวก็ได้ จึงไม่สามารถกำหนดจำนวนที่แน่นอนตายตัวลงไปได้

6. การวิเคราะห์ข้อมูลและการรับรองผลของการวิจัย การวิเคราะห์ข้อมูลจะพิจารณาจากผลการตอบแบบสอบถามรอบสุดท้ายของการวิจัย ด้วยสถิติเกี่ยวกับการวัดแนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลาง ได้แก่ ฐานนิยม มัธยฐาน หรือค่าเฉลี่ย โดยผู้วิจัยต้องเลือกประเภทของสถิติให้เหมาะสมกับเรื่องที่ศึกษา และใช้ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์มาพิจารณาการกระจายของความคิดเห็น ข้อความใดมีพิสัยกว้าง แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นที่ต่างกัน ข้อความใดมีพิสัยแคบ แสดงถึงความสอดคล้องของความคิดเห็น ซึ่งอาจนำข้อความนั้นมาเป็นข้อสรุปของการวิจัยได้ การเรียบเรียงผลการวิจัย ผู้วิจัยอาจเขียนบรรยาย 3 ภาพ คือ ภาพทางบวก ภาพทางลบ และภาพที่เป็นไปได้มากที่สุด หรืออาจจะเขียนเฉพาะภาพ สุดท้ายเดียวกันได้ ทั้งนี้ควรระบุด้วยว่าภาพที่เป็นไปได้มากที่สุด แต่ละภาพนั้นภาพใดเป็นอนาคตภาพทางบวก ภาพใดเป็นอนาคตภาพทางลบ หรืออาจเขียนแยกเป็นข้อๆ ก็ได้ และแนวโน้มที่นำมาเขียนนั้นควรมีฉันทาคติตามเกณฑ์ที่ผู้วิจัยตั้งไว้

ลักษณะเด่นและลักษณะด้อยของเทคนิค EDFR

ลักษณะเด่นของเทคนิค EDFR อยู่ที่ว่าเทคนิคนี้ช่วยลดอ่อนของการวิจัยอนาคตได้มากที่สุด และมีระเบียบวิธีที่ตอบสนองต่อปรัชญาและแนวคิดพื้นฐานของอนาคตนิยมได้เป็นอย่างดี กล่าวคือ (จุมพล พูลภัทรชีวิน, 2551)

1. มีรูปแบบที่มียืดหยุ่นภายใต้ระบบที่เป็นระบบมากกว่าเทคนิค Delphi เพราะไม่มีการกำหนดกรอบที่แน่นอนให้ผู้เชี่ยวชาญตอบ เปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นได้ทุกด้าน ที่คิดว่ามีความเป็นไปได้ สำหรับการวิจัยเรื่องนั้น สามารถเพิ่มเติมกรอบ หรือโครงสร้างสำหรับสัมภาษณ์ รวมทั้งข้อกระทงในแบบสอบถามได้ทุกกรอบ ตลอดระยะเวลาของการเก็บรวบรวมข้อมูล ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับแนวคิดพื้นฐานของการวิจัยอนาคตที่ว่าพยายามหาแนวโน้มของทางเลือกทุกทางที่เป็นไปได้

2. สามารถอธิบายอนาคตที่เป็นไปได้มากที่สุดได้อย่างชัดเจน ด้วยการใช้สถิติอย่างง่ายกับข้อมูลรอบที่ 2 รอบที่ 3 ตามกระบวนการของเทคนิค Delphi จึงสามารถแก้ไขจุดอ่อนของเทคนิค EDFR ได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ยังสามารถทำได้ครอบคลุมกว่า เพราะในการสร้างแบบสอบถามทุกข้อปัญหาและความคิด จะถูกเสนอไปยังผู้เชี่ยวชาญโดยไม่มีการคัดแนวโน้มออก ผู้เชี่ยวชาญทุกคนจึงได้รับทราบและประเมินแนวโน้มทุกแนวโน้มได้เท่าเทียมกัน

3. เทคนิค EDFR ซึ่งรวมไปถึงเทคนิค Delphi ด้วยเป็นเทคนิคที่เป็นทั้งระเบียบวิธีวิจัยในการคาดการณ์อนาคต เป็นเทคนิคการสื่อสารระหว่างผู้เชี่ยวชาญ เป็นเทคนิคในการแลกเปลี่ยนความรู้ ความเชี่ยวชาญ ผู้ซึ่งไม่ค่อยมีเวลามาแลกเปลี่ยนประสบการณ์กันโดยตรง เป็นการเพิ่มความเชี่ยวชาญให้กับผู้เชี่ยวชาญ ทำให้เขาเชื่อในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเพิ่มขึ้น ดังนั้นแนวโน้มที่จะทำให้เขาตัดสินใจหรือกำหนดนโยบายที่จะทำอย่างใดอย่างหนึ่งก็จะทำได้เร็วขึ้น

ลักษณะด้อยหรือจุดอ่อนของเทคนิค EDFR นั้น ยังไม่มีเอกสารใดกล่าวถึงไว้อย่างเด่นชัด แต่มักจะพบว่าเทคนิคนี้มีลักษณะเช่นเดียวกับการวิจัยที่ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์ และการตอบแบบสอบถามโดยทั่วไปประกอบอยู่ คือ อยู่ที่ผู้เชี่ยวชาญมากกว่าวิธีการ กล่าวคือ ต้องใช้เวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลนาน และเทคนิคนี้มีแนวโน้มว่าจะใช้เวลานานมากกว่าเทคนิคอื่นๆ เพราะเก็บข้อมูลหลายรอบ และจะเสียเวลาไปกับการสัมภาษณ์รอบแรกค่อนข้างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งกรณีที่ผู้เชี่ยวชาญเป็นบุคคลมีชื่อเสียงมีภาระหน้าที่การงานค่อนข้างมาก นอกจากนี้แบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจะประกอบไปด้วยทางเลือกทุกทางที่เป็นไปได้ ทั้งทางบวก และทางที่เป็นไปได้มากที่สุด ซึ่งต้องใช้เวลาในการตอบแบบสอบถามนาน เพราะต้องมีการพิจารณาอย่างละเอียดกว่าแบบสอบถามแบบอื่น

ตอนที่ 7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 7.1 งานวิจัยในประเทศ

พิมพ์กานต์ อุ่นกุล (2546) ศึกษาเรื่องการวิเคราะห์องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคคลในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์และอธิบายองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี กลุ่มตัวอย่างที่ในการศึกษาประกอบด้วยบุคลากรในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีจำนวน 1937 คน ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มี 12 ตัวประกอบคือ 1) การรู้ที่ศนคติและความเข้าใจของตนเองและเพื่อนร่วมงาน (mental models) 2) การคิดอย่างมีวิจารณ์ญาณ (critical thinking) 3) การรู้ทั้งระบบและคิดทั้งระบบ (system thinking) 4) การปรับเปลี่ยนการทำงาน (work improvement) 5) การรู้สถานการณ์ปัจจุบันและรู้ว่าต้องการไปสู่สถานภาพใด (personal mastery) 6) การสร้างเป้าหมายของกลุ่มและการมีวิธีการไปสู่เป้าหมาย (shared vision) 7) การคิดสร้างสรรค์ (creative thinking) 8) การที่สามารถใช้ความแตกต่างในความคิดเพื่อให้ได้คำตอบที่ดีกว่ามีคนเดียวคิด (term learning) 9) การคิดแก้ปัญหาอย่างมีระบบ (systematic thinking) 10) การร่วมมือกัน (cooperation) 11) การเรียนรู้ตลอดชีวิต (life long learning) 12)การระดมความคิด (Brainstoming) สำหรับตัวประกอบสำคัญขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เหล่านี้ สามารถอธิบาย

แปรปรวนได้ร้อยละ 54.492 ของความแปรปรวนทั้งหมด โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ระหว่าง 12 องค์ประกอบกับ 76 ตัวแปร มีค่าเท่ากับ 0.389-0.779 และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง 12 องค์ประกอบกับองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีค่าเท่ากับ 0.549-0.962 ซึ่งมีค่าความสัมพันธ์กันในระดับสูง ในขณะที่สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภายในมีค่าเท่ากับ 0.003- 0.101 ซึ่งมีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ โดยสมการพยากรณ์นี้มี อำนาจพยากรณ์ได้ถึงร้อยละ 75.289 และมีค่าความคลาดเคลื่อนของการพยากรณ์เท่ากับร้อยละ 8.336

ผดุงศักดิ์ หงส์ทอง (2547) ศึกษาการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้กับผลการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้กับผลการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2 ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา 73 คน จาก 73 โรงเรียน ที่ได้รับการประเมินคุณภาพภายนอก รอบแรก เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือแบบสอบถาม และทำการวิเคราะห์ข้อมูลหาค่าสถิติ โดยใช้ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า 1) สถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีการปฏิบัติเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน โดยเรียงตามลำดับดังนี้ คือด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านความคิดเชิงระบบ และด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ 2) ผลการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งประเมินผลโดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์กรมหาชน) โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับดีและเมื่อพิจารณาเป็นรายมาตรฐานทุกมาตรฐานอยู่ในระดับดี ยกเว้นมาตรฐานที่ 5 ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร และมาตรฐานที่ 4 ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรอง และมีวิสัยทัศน์ อยู่ในระดับพอใช้ 3) การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการมีแบบแผนความคิดและด้านความคิดเชิงระบบมีความสัมพันธ์กับการประเมินคุณภาพภายนอกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 และเมื่อพิจารณาแต่ละมาตรฐานพบว่า การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับการประเมินคุณภาพภายนอกมาตรฐานด้านผู้เรียนอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิดและด้านความคิดเชิงระบบมีความสัมพันธ์กับการประเมินคุณภาพภายนอกมาตรฐานครูผู้สอนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 และการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้และด้านความคิดเชิงระบบมีความสัมพันธ์กับการประเมินคุณภาพภายนอกมาตรฐานด้านผู้บริหารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

สุรพงศ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์ (2547) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาตัวบ่งชี้ร่วมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้ ผลของการวิจัยพบว่า ตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบหลักที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก คือ หลักการ ภาวะผู้นำการเรียนรู้ การบริหารจัดการความรู้ และเทคโนโลยี ซึ่งทั้ง 5 องค์ประกอบหลัก จะต้องปฏิบัติผ่านตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบย่อยทั้งหมด 13 องค์ประกอบ และตัวบ่งชี้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 62 ตัว และตัวบ่งชี้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้ เรียงลำดับตามน้ำหนักองค์ประกอบจากมากไปน้อย คือ การเรียนรู้ การจัดการความรู้ องค์การ ภาวะผู้นำและเทคโนโลยี

อภิชัย เทิดเทียนวงษ์ (2547) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา ผลของการวิจัยพบว่า บุคลากรในสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาเห็นว่า ถ้านำเอาแนวคิดของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มาใช้ จะทำให้สภาพปัจจุบันของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาดีขึ้น สิ่งที่สมาชิกเรียนรู้ได้ดีและมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับรูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรในสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา ได้แก่ การฝึกการคิดให้เฉียบคม การคิดแต่ช่วยชนะและช่วยชนะ รูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง การเริ่มความคิดที่เป้าหมาย การร่วมมือ / ประสานงานกัน ความคิดเชิงระบบ การสร้างและสานวิสัยทัศน์ ส่วนการพัฒนาสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาและสถานศึกษา ให้เน้นความสำคัญไปที่ทรัพยากรมนุษย์ ควรพัฒนาให้สมาชิกเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ โดยเริ่มต้นที่การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ใช้แนวคิดในการพัฒนาวิสัยทั้ง 5 ประการ และอุปนิสัยทั้ง 7 อย่าง ให้ทุกคนในองค์กรได้นำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตการทำงานของตน และผลการประเมินรูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรจากสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาก่อน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.35 , 3.24 และหลังการฝึกอบรม ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 , 3.79 พบว่า จัดอยู่ในระดับสูงขึ้น ตามลำดับ

ปาริชาติ คุณปลื้ม (2548) ได้ศึกษาการพัฒนาารูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบที่เหมาะสมขององค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย ตามแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญพบว่า ประเด็นสำคัญที่ก่อให้เกิดหลักการทั้ง 5 ตามแนวคิดของ Senge ประกอบด้วย หลักการที่ 1 ความรอบรู้แห่งตน ได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดความที่จะเรียนรู้ และความสามารถปรับเปลี่ยนความกดดันในการทำงานให้เป็นแรงกระตุ้นที่นำมาสร้างสรรค์ผลงานได้ หลักการที่ 2 การสร้างแบบจำลองความคิด ได้แก่ การมีทักษะในการฟังและมีการเปิดใจที่จะยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น และการแหล่งความรู้หลายๆ แหล่ง เพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจ หลักการที่ 3 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ได้แก่ พนักงานต้องมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์ขององค์การอย่างชัดเจน และการยอมรับว่าความสำเร็จขององค์การเป็นภาระงาน

ของพนักงานทุกคน หลักการที่ 4 การเรียนรู้เป็นทีม ได้แก่ การพัฒนาและส่งเสริมระบบ การทำงานเป็นทีม และการสร้างแรงยึดเหนี่ยวระหว่างสมาชิกในทีม หลักการที่ 5 ความคิดเชิงระบบ ได้แก่ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้ที่ทำงานในหน่วยงานเดียวกันและระหว่างหน่วยงาน และมีการมีความเข้าใจในการจัดลำดับความสำคัญของงาน ส่วนแนวคิดของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนพบว่าประเด็นสำคัญที่ก่อให้เกิดหลักการทั้ง 5 ประกอบด้วย หลักการที่ 1 ได้แก่ การมีสติและฝึกจิตใจให้มีความมุ่งมั่นในการใฝ่เรียน ใฝ่รู้ และการใช้ข้อมูล ข้อเท็จจริง และเหตุผลทุกครั้งในการคิดวิเคราะห์และตัดสินใจ หลักการที่ 2 ได้แก่ การปรับระบบการศึกษาที่สามารถสอนให้คิดและวิเคราะห์ได้ด้วยตัวเอง และการใช้แหล่งความรู้หลายๆ แหล่งเพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจ หลักการที่ 3 ได้แก่ การยอมรับความสามารถของผู้อื่น และการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ หลักการที่ 4 ได้แก่ การมีกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของสมาชิกในทีม และการมีกระบวนการฝึกอบรมสมาชิกในทีม และหลักการที่ 5 ได้แก่ การมีความเข้าใจ ในการจัดลำดับความสำคัญของงาน และระบบโครงสร้าง นโยบายและกระบวนการทำงานขององค์กร ต้องมีการออกแบบให้สามารถดัดแปลงแก้ไขมีความยืดหยุ่นและตอบสนองต่อสิ่งที่มากระทบทั้งภายในและภายนอกองค์กร

ชูเกียรติ บุญเกษม (2550) ได้ศึกษาเรื่องรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลของการวิจัยพบว่า (1) รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่มีอิทธิพล ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และทุกปัจจัยได้แก่ด้านเทคโนโลยี ด้านองค์กร ด้านการบริหาร ด้านภาวะผู้นำ ด้านการเรียนรู้ และด้านการจัดการความรู้ สามารถอธิบายความแปรปรวนของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ร้อยละ 82 (2) ปัจจัยด้านเทคโนโลยี มีอิทธิพลรวมและทางตรงต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากที่สุด ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.58 และ 0.76 ตามลำดับ และปัจจัยด้านการบริหารที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้มากที่สุด ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.51 โดยส่งอิทธิพลผ่านปัจจัยด้านองค์กร ปัจจัยด้านการจัดการความรู้ และปัจจัยด้านการเรียนรู้

สุวพัทธ์ เวศม์วิบูลย์ (2551) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม ผลการวิจัยพบว่า (1) สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และระดับปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงกลาโหม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์ระดับสูง (ค่าเฉลี่ย = 3.65 , 3.73 ตามลำดับ) (2) รูปแบบการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น เป็นรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (ค่าไคสแควร์ = 49.79 ; $p = 0.482$; $df = 50$; $GFI = 0.957$; $AGFI = 0.911$; $RMR = 0.000$) ตัวแปรในโมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 84.20 (3) ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่ง

การเรียนรู้ เรียงลำดับจากมากที่สุดไปจนกระทั่งน้อยที่สุด คือ 3.1 ปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ 3.2 ปัจจัยด้านผู้บริหาร 3.3 ปัจจัยด้านการจูงใจ 3.4 ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การและช่องทางการสื่อสาร 3.5 ปัจจัยด้านเทคโนโลยี / สิ่งสนับสนุนการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน 3.6 ปัจจัยด้านประสิทธิผลการดำเนินงานและคุณภาพ 3.7 ปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากรและทีมงาน การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน 3.8 ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบายและกลยุทธ์ และ 3.9 ปัจจัยด้านการปฏิบัติงานของบุคคลและทีมงาน (4) แนวทางในการพัฒนาปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 4.1 ปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศของการเรียนรู้จากความผิดพลาดให้คุณค่ากับผู้ที่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่เน้นการทำงานกับเครือข่าย 4.2 ปัจจัยด้านผู้บริหาร ควรบริหารงานแบบสอบถาม ความเป็นที่เลื่อมใส และการเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ และบริหารงานอย่างสร้างสรรค์ 4.3 ปัจจัยด้านการจูงใจ ควรมีการพิจารณาให้รางวัลให้แก่ผู้ที่สร้างสรรค์นวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสถาบันและแสดงความยกย่อง / ให้รางวัลแก่บุคลากรที่สามารถทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ 4.4 ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การและช่องทางการสื่อสารควรมีการประเมินผลระบบการสื่อสารของสถาบันอย่างสม่ำเสมอ นำผลการประเมินมาใช้ในการพัฒนาระบบการสื่อสารขององค์การ และมีการจัดสรรกระจายงานให้กับบุคลากรอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม 4.5 ปัจจัยด้านเทคโนโลยี สิ่งสนับสนุนการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน ควรมีการจัดบุคลากรรักษาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ จัดสรรงบประมาณที่เพียงพอต่อการจัดหาและพัฒนาเทคโนโลยี และสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้และการปฏิบัติงานให้มีความพร้อมสำหรับการใช้งาน 4.6 ปัจจัยด้านประสิทธิผลการดำเนินงานและคุณภาพ ควรมีการนำผลการประเมินความพร้อมภายในและภายนอกมาใช้ในการปรับปรุงคุณภาพด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ / สิ่งสนับสนุนการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน และด้านการจัดการความรู้ของสถาบัน กำหนดมาตรฐานเทียบเคียงกับสถาบันการศึกษาพยาบาลในสังกัดอื่นๆ ที่มีผลการดำเนินงานที่ดีกว่า เพื่อใช้ในการกำหนดเป้าหมายของสถาบันให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง 4.7 ปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากรและทีมงาน และการเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน ควรมีการสร้างโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนพัฒนาบุคลากรและเป้าหมายการเรียนรู้ สร้างโอกาสให้บุคลากรและทีมงานแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ 4.8 ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบายและกลยุทธ์ ควรมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เพื่อพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และดำเนินการตามแผน 4.9 ปัจจัยด้านการปฏิบัติงานของบุคคลและทีมงาน บุคลากรควรปรับเปลี่ยนพฤติกรรม การทำงาน โดยทำงานร่วมกับบุคคลอื่นนอกเหนือแผนงานของตน พยายามเรียนรู้งานอื่นของสถาบันมากขึ้น และใช้กระบวนการคิดเชิงระบบในการทำงานและการแก้ไขปัญหา

7.2 งานวิจัยต่างประเทศ

โรสแมรี ฮิล ได้ศึกษาตัวชี้วัดองค์กรแห่งการเรียนรู้กล่าวว่า การที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สิ่งสำคัญคือ การให้อำนาจในการเรียนรู้ของบุคคลในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญโดยการเริ่มต้นด้วยการเรียนรู้เป็นกุญแจที่สำคัญคือ แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการศึกษาจากงานวิจัยต่างๆ การมีรูปแบบการเรียนรู้วัฒนธรรม การประเมิน การสำรวจวัฒนธรรมของการเรียนรู้และการจัดโปรแกรมที่มีความยืดหยุ่นได้ในการพัฒนาองค์กร ทั้งนี้รวมถึงการใช้ระเบียบวิธีวิจัยในการสำรวจ การวิเคราะห์และการตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้เป็นกรอบแนวคิดของการพัฒนาองค์กร หัวข้อที่สำคัญที่เป็นกุญแจตัวแรกคือ แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ มีดังนี้ คือการเสริมพลังอำนาจ การเรียนรู้ วัฒนธรรมองค์กร และการเรียนรู้องค์กรด้วยการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อันดับต่อมาการเรียนรู้รูปแบบของวัฒนธรรมและการสร้างวัฒนธรรมและการสำรวจวัฒนธรรมการเรียนรู้และมีการนำผลมาอภิปราย เพื่อหาทิศทางพัฒนา และการประเมินความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ฟอร์ด (Ford, 1997) ได้ทำการวิจัยเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้กับแนวทางการบริหารแบบราชการสรุปได้ว่า องค์กรในปัจจุบันต่างต้องเผชิญกับผลของการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เช่น การปรับเปลี่ยนองค์กร การลดขนาดองค์กรและการเพิ่มขึ้นของการกดดันที่จะต้องแข่งขันกันในการบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพที่ดีขึ้น เป็นความท้าทายของผู้นำที่จะต้องบริหารองค์กรให้ประสบความสำเร็จให้ได้องค์กรที่ประสบความสำเร็จ อันเป็นผลมาจากผู้นำและบุคลากรต่างๆ ที่สามารถจัดการและรับมือความเปลี่ยนแปลงได้นั้น โดยใช้แนวทางองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่ยึดหลักการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การทำงานเป็นทีม การเปิดใจและการร่วมรับผิดชอบต่อความสำเร็จขององค์กรร่วมกันแต่สำหรับหน่วยงานอื่นๆ เช่น หน่วยงานราชการที่มีระบบการบริหารที่ค่อนข้างล่าช้า และมีระดับบังคับบัญชาสูงมาก การบริหารงาน การรับแนวคิด การนำไปปฏิบัติอาจต้องใช้เวลา และต้องการแนวทางเฉพาะในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้

สติเวนและลาร์ (Steven & Lars, 1997) ได้ศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยศึกษาจากการทบทวนวรรณกรรมต่างๆ และจากกรอบแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเซงเก้ สรุปปัจจัยที่มีส่วนส่งเสริมในการที่จะพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร ผู้นำ ควรมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีการวางแผนงานและการกำหนดตัวชี้วัดผลของงานชัดเจนและส่งเสริมเรื่องการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กร 2) ระบบการจัดเก็บข้อมูลทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร จัดเก็บเป็นระบบ สามารถสืบค้นได้ง่าย และการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่รวดเร็ว 3) กระบวนการหรือรูปแบบที่จะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร

โอแลนโดและคณะ (Orlando and Other, 2000) ได้ศึกษาตัวทำนายความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามที่คาดหวังการศึกษาครั้งนี้ศึกษาในผู้ที่ประกอบอาชีพ 48 คน จากจำนวน 150 คน ในบริษัทที่ได้รับการประกันว่าบุคลากรมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน

จำนวน 27 คน เป็นผู้หญิง 21 คน เป็นผู้ชาย มีจำนวนแบบสอบถาม 50 แบบสอบถาม และได้รับการตอบกลับคืนมาเป็นจำนวน 48 ชุด คิดเป็นร้อยละ 95 ซึ่งผลการวิจัยพบว่าตัวที่ทำนายความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มี 2 คู่ จาก 5 ตัวแปร ที่มีความสัมพันธ์กัน คือ การให้รางวัลและการจดจำได้ พบว่ามีความสัมพันธ์ที่ระดับนัยสำคัญ 0.003 เท่าๆ กัน การฝึกฝนและการให้การศึกษาจะอยู่ที่ระดับนัยสำคัญ 0.045 ส่วนตัวแปรอื่นๆ เมื่อตัวแปรดังกล่าวข้างต้นก็จะมีผลต่อสิ่งแวดล้อมการทำงานให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

บาร์เน็ต (Barnett, 2000) ศึกษารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในกระบวนการที่นำไปสู่ผลสำเร็จของเทคโนโลยีสารสนเทศ ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ จะนำเสนอเค้าโครงที่เป็นจริงของความเข้าใจในพฤติกรรมขององค์กร รูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ จะมีฐานะเป็นเครื่องมือของกระบวนการแห่งความสำเร็จในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ จากการวิเคราะห์การตอบสนองของข้อมูล แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ของกระบวนการพัฒนา กับผลรวมของค่าการสังเกต ในเรื่องความกดดันที่เกิดจากการแข่งขันการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีสมัยใหม่

เอลลิงเจอร์, หยางและเอลลิงเจอร์ (Ellinger, Yang, & Ellinge, 2000) ศึกษาผลกระทบของมิติความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต่อผลงานขององค์กรจำนวน 7 มิติ คือ การสร้างโอกาส การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การสนับสนุนการค้นคว้าและแลกเปลี่ยน สนทนา การส่งเสริมความร่วมมือ และการเรียนรู้เป็นทีม การจัดระบบเพื่อสร้างการเรียนรู้ร่วมกัน การเสริมอำนาจบุคลากรเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การเชื่อมโยงองค์กรกับสิ่งแวดล้อม และการใช้แบบผู้นำและการสนับสนุนการเรียนรู้ระดับบุคคล ทีมงานและระดับองค์กร โดยมีตัวแปรตาม คือด้านผลงานขององค์กรใช้ตัวแปรที่เป็นส่วนของการเงิน ได้แก่ ความรู้ ทักษะที่เพิ่มขึ้นของบุคลากร ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับตัวแปรด้านผลงานขององค์กรทุกตัวแปร

ไคเซอร์ (Kaiser, 2000) ศึกษาแบบแผนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีการทดลองตัวแปรขององค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อสร้างแรงผลักดันในองค์กร โดยได้ทดลองกับพนักงาน 439 คน ในบริษัทผลิตนิวเคลียร์แห่งหนึ่ง ที่มีข้อสงสัยเกี่ยวกับการเรียนรู้และทำความเข้าใจองค์กร ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย คือ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรม พันธกิจและยุทธศาสตร์ การดำเนินงานด้านการจัดการ โครงสร้างองค์กร บรรยากาศในการทำงาน ระบบองค์กร การจูงใจ การเรียนรู้ นวัตกรรมและขอบเขตการเรียนรู้ภายนอก การวิจัยครั้งนี้ได้ทำการทดสอบบทบาทของการเรียนรู้ นวัตกรรมและขอบเขตของการเรียนรู้ภายนอก ซึ่งจัดเป็นแรงผลักดันของการดำเนินงานในองค์กรโดยผลการวิจัยแสดงให้เห็นถึงอิทธิพลของภาวะผู้นำ วัฒนธรรม พันธกิจและยุทธศาสตร์ โครงสร้างองค์กร ในขณะที่การดำเนินงานด้านการจัดการบรรยากาศในการ

ทำงานและการจูงใจ มีอิทธิพลน้อยกว่าสมมติฐาน แต่มีตัวแปรที่ไม่ได้อยู่ในความคาดหมายของข้อสมมติฐาน คือ ระบบองค์การ เพราะไม่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้

โรวเดอร์ (Rowder, 2001) ได้ศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลง จากการศึกษาพบว่า ในปัจจุบันการจัดองค์กรต่างๆ จะปรากฏหรือค่อยๆ ไปสู่วิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง การกระทำ การเผชิญอุปสรรคต่างๆ และการต่อสู้กับอุปสรรคต่างๆ ประการแรก การเผชิญกับเฉพาะผู้บริหารระดับสูงในเรื่องของการวางแผนและการเปลี่ยนแปลงแนวทางการปฏิบัติ ประการที่สอง ความตั้งใจที่จะทำงาน ประการที่สาม การเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง ประการที่สี่ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งรูปแบบที่สำคัญ คือการที่บุคลากรทุกคนสามารถที่จะแยกแยะ และการเผชิญหน้ากับปัญหาต่างๆ ได้ในเวลานั้นๆ

ซิลลินส์และคณะ (Silins et al., 2002) ได้ศึกษาคุณลักษณะและกระบวนการบ่งชี้ โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยได้นำเสนอองค์ประกอบของคุณลักษณะของโรงเรียนที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 7 ด้าน คือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การพัฒนาเป้าหมายร่วมกัน การสร้างบรรยากาศการเรียนการสอนแบบร่วมมือ การกระตุ้นใช้ความคิด ริเริ่มและกล้าเสี่ยง ทบทวนสิ่งที่เกี่ยวข้องและมีอิทธิพลต่องานของโรงเรียนการสร้างงานให้ดีขึ้น และโอกาสในการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ที่สร้างขึ้นไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จึงได้ทำการสเกลองค์ประกอบใหม่ คือบรรยากาศไว้ใจและร่วมมือ การริเริ่มและกล้าเสี่ยง พันธกิจร่วม และการพัฒนาวิชาชีพ ที่มีอิทธิพลต่องานของโรงเรียน การสร้างงานให้ดีขึ้น และโอกาสในการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบบรรยากาศไว้ใจและร่วมมือ การริเริ่ม และกล้าเสี่ยง พันธกิจร่วมและการพัฒนาวิชาชีพ มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

วิลเลอร์ (Wheeler, 2003) ศึกษาเรื่องการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้แบบอเมริกัน โดยใช้แนวคิดของเซ็งเก ในวินัย 5 ประการ ขององค์การแห่งการเรียนรู้ คือ ความรอบรู้แห่งตน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน รูปแบบแผนความคิดในใจ และความคิดเชิงระบบ โดยจะนำมาเป็นกรอบแนวคิดในการดำเนินองค์การ เพื่อต้องการขยายความสามารถของครู ซึ่งจะเป็รากฐานของการศึกษาเพื่อประยุกต์วิจัยทั้งหลาย และเป็นการเริ่มต้นปรับปรุงในโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า(1) ครูเป็นผู้เรียนด้วยตนเอง (2) การนำวินัย 5 ประการไปใช้ ทำให้เกิดการพัฒนาปรับปรุงแผนของโรงเรียนเป็นอย่างมาก และ (3) การวิจัยเชิงปฏิบัติการที่มุ่งไปที่วินัย 5 ประการ ซึ่งครูจะให้ความร่วมมือและสามารถพัฒนาพันธกิจของโรงเรียนร่วมกันได้การศึกษาครั้งนี้ยังได้เสนอแนะว่าคุณค่าของรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ จะเป็นพื้นฐาน สำหรับสนับสนุนสถาบันการศึกษาให้มีความสมดุลต่อไป ดังนั้นบุคคลอื่นๆ สามารถนำผลการเปลี่ยนแปลงของการศึกษาที่เป็นประโยชน์ตลอดจนการเรียนรู้ของครูและนักเรียนที่ประสบความสำเร็จ มาใช้ให้เกิดผลสำเร็จต่อไปได้

ชานโป (Chanpoe, 2003) ได้ศึกษาโมเดลองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย วัตถุประสงค์ของงานวิจัยเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้และระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารและครูในโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกโดยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามที่ประกอบด้วย 3 ส่วนคือ ส่วนที่ 1 เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 6 ระดับจำนวน 117 ข้อ เกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูง ส่วนที่ 3 ตัวแปรทุกตัวเป็นในโมเดลมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อยคือพันธกิจ กลยุทธ์องค์กรแห่งการเรียนรู้ วัฒนธรรมขององค์กร ผู้นำ บรรยากาศ โครงสร้างองค์กร การจัดการ การจูงใจ และระบบขององค์กร

สมิธ (Smith, 2004) ศึกษามหาวิทยาลัย คือองค์กรแห่งการเรียนรู้ การพัฒนารูปแบบกรอบแนวคิด โดยมีวัตถุประสงค์ของการศึกษาคือ (1) เพื่อพัฒนารูปแบบกรอบแนวคิดของมหาวิทยาลัยให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ (2) เพื่อนำกรณีศึกษาของมหาวิทยาลัยไปพิจารณากลับกรองให้ตรงกับรูปแบบกรอบแนวคิด ซึ่งรูปแบบกรอบแนวคิดจะพัฒนาโดยใช้หลักการของ sense ที่ประกอบด้วย ความรอบรู้แห่งตน การมีรูปแบบแผนความคิดในใจ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดเชิงระบบ ซึ่งแต่ละหลักจะสามารถแบ่งออกเป็น 4 ระดับที่เกี่ยวข้องกันและประกอบขึ้นมา ได้แก่ (1) ความสำคัญหรือคุณค่าหลัก (2) หลักการหรือนโยบาย (3) การปฏิบัติและ (4) ผลลัพธ์ โดยผลการวิจัยพบว่า (1) องค์ประกอบของรูปแบบกรอบแนวคิดและคุณค่าที่นำเสนอได้มาโดยผู้ถูกสัมภาษณ์ที่อยู่ในมหาวิทยาลัย (2) การสะท้อนกลับ (reflection) จะถูกเพิ่มเติมเป็นวินัยที่ 6 ในรูปแบบ (3) การขาดความชัดเจนที่เกี่ยวกับความเชื่อมโยงระหว่างสุขภาพองค์กร (Organization health) และผลลัพธ์ขององค์กร / ปัจเจกบุคคล และ (4) การแบ่งแยกเป็นคณะทำให้ขาดความเชื่อมโยงในการเป็นองค์กร โดย 2 ประเด็นสุดท้ายสามารถนำมาวิจัยในอนาคตได้

ลิน (Lin, 2004) ศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้และการพัฒนาคณาจารย์ในการศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และกระบวนการของมหาวิทยาลัย โดยสำรวจคุณลักษณะเฉพาะของสมาชิกในคณะที่ยอมรับความสัมพันธ์ของกระบวนการในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการพัฒนาคณาจารย์ในมหาวิทยาลัย การศึกษาครั้งนี้ตัวแปรอิสระคือ คุณลักษณะเฉพาะของคณาจารย์ ส่วนตัวแปรตาม คือ การตอบสนองของคณาจารย์ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการพัฒนาอย่างมืออาชีพของคณาจารย์ ผลการวิจัยพบว่า คณาจารย์ได้ให้คะแนนของการพัฒนาคณาจารย์มากกว่าการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทำสุดการศึกษาครั้งนี้ได้เสนอการศึกษาในทางปฏิบัติ การวิจัยและการพัฒนาคณาจารย์เพิ่มเติม

เดวิส (Davis, 2005) ศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้และมีมติของปัจจัยในผลการปฏิบัติงานในบริษัท ผลการวิจัยพบว่า ความสามารถขององค์กรในการผลิตผลงานและการบริหารใหม่ที่ดีเลิศออกมาเพื่อให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและสร้างคุณค่าให้มากยิ่งขึ้นแก่ลูกค้า และบรรดาหุ้นส่วนควรจะต้องมีความสามารถในการเรียนรู้และการอยู่รอดจำเป็นสำหรับองค์กร ตลอดจนระบบและการเรียนรู้ ตัวอย่างเช่น พวกเขาจะต้องหมั่นสร้างสภาพในองค์กร ตลอดจนระบบและการโครงสร้างต่างๆ ซึ่งจะทำให้เข้าถึงองค์ความรู้ใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง ในขณะที่องค์กรแห่งการเรียนรู้มักจะเป็นหัวข้อที่ได้ศึกษากันบ่อยๆ แต่ก็ยังไม่มีวิธีการในการศึกษาใดๆที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป นอกจากนี้ยังได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างหลักการขององค์การแห่งการเรียนรู้กับการปฏิบัติงานด้านการเงินของบริษัท โดยประเมินคุณลักษณะที่เป็นระบบของบริษัท และกำหนดจำนวนมากน้อยของการเริ่มต้นเรียนรู้ของบริษัทจากสภาพที่เป็นของวัฒนธรรมและโครงสร้าง โดยข้อมูลจะชี้ให้เห็นว่าองค์กรที่มีการเริ่มต้นเรียนรู้มาก่อน จะมีแนวโน้มที่จะมีประสิทธิภาพเพื่อการปรับใช้สิ่งต่างๆที่ได้เรียนรู้จากลูกค้า ตลาดสินค้าและคู่แข่ง เพื่อให้มีการพัฒนาสู่ความสำเร็จและการตลาดเพื่อสินค้าและบริการใหม่ๆ

ทิว (Tew, 2005) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้ การประเมินผลกลยุทธ์ การเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยแคนเทอเบอรรี่ สรุปได้ว่า ได้มีการจัดทำต้นแบบ การบริหารแบบยั่งยืน โดยใช้แนวทางการสร้างความรู้ และการรวบรวมหลักและแนวคิดการพัฒนาไปสู่ความยั่งยืน ให้บุคลากรสามารถเข้าถึงความรู้ได้ง่าย ซึ่งต้องจัดอุปสรรคในการเข้าถึงความรู้ต่างๆ และมีการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ที่สามารถทำให้องค์กรพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ และพัฒนา นวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กรอยู่เสมอ นอกจากนี้ยังต้องกำหนดปัจจัยที่จะไปสู่จุดสำเร็จในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยการพัฒนากลยุทธ์ที่เน้นการพัฒนาไปสู่ความยั่งยืน การเรียนรู้จากองค์กรอื่น การนำองค์การแห่งการเรียนรู้ไปปฏิบัติ และนำความรู้ประยุกต์ใช้ให้เข้ากับองค์กรที่ผ่านมาไปวิเคราะห์เพื่อหาปัจจัยที่สามารถทำให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้สำเร็จ

การ์วินคณะ (Garvin, Edmondson, & Gino, 2008) ได้ศึกษาเรื่อง “องค์การของคุณเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้หรือไม่” โดยมีการอ้างอิงแนวคิดของเซ็งเก (senge) เกี่ยวกับวินัย 5 ประการขององค์การแห่งการเรียนรู้ สรุปได้ว่าปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามแนวคิดด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ การที่องค์กรและบุคลากรไม่ตระหนักถึงความจำเป็นขององค์การแห่งการเรียนรู้ และการปรับเปลี่ยนให้ทันต่อสถานการณ์ และการขาดการประเมินองค์การด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ และให้แนวคิดเพิ่มเติมเกี่ยวกับ การสร้างความรู้ การได้รับความรู้และการส่งผ่านความรู้ โดยมองให้เป็นภาพรวมนอกจากนี้ผลการศึกษาได้เสนอปัจจัยของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 3 ปัจจัย คือ

1. องค์กรสนับสนุนบรรยากาศความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการศึกษาถึงการเปิดรับแนวคิดใหม่ๆ และการเปิดให้บุคลากรสะท้อนความรู้สึกของตนในการทำงาน
2. องค์กรเน้นการเรียนรู้ให้เป็นกระบวนการและนำไปสู่การปฏิบัติ โดยมีการเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ วิเคราะห์ข้อมูล ให้การศึกษา และฝึกอบรม และการส่งข้อมูลกัน
3. ผู้นำให้ความสำคัญ ในการเรียนรู้ของบุคลากร โดยเป็นแบบอย่างและให้การสนับสนุนให้บุคลากรเห็นถึงความสำคัญของการเรียนรู้

สรุป จากงานวิจัยที่ได้รวบรวมมานำเสนอทั้งงานวิจัยในประเทศและต่างประเทศ พบว่าการบริหารจัดการองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับปัจจัย 5 ด้าน ได้แก่ พลวัตการเรียนรู้ องค์กร บุคคล ความรู้และเทคโนโลยี



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง รูปแบบและกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล เป็นการวิจัยเชิงอนาคต มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของนักวิชาการในประเทศและต่างประเทศ 2) ศึกษาสภาพปัจจุบันในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล 3) นำเสนอรูปแบบและกลยุทธ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล โดยมีรายละเอียดและขั้นตอนในการดำเนินการวิจัยประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของนักวิชาการ

ทั้งในและต่างประเทศ

ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย ๆ ดังนี้

ขั้นตอนย่อยที่ 1 กำหนดกรอบแนวคิดของการพัฒนาวิทยาลัยพยาบาลให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยการศึกษานโยบาย ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

ขั้นตอนย่อยที่ 2 ศึกษาลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศตามสาระที่ปรากฏในเอกสาร รายงานและเว็บไซต์ แล้วนำมาวิเคราะห์สาระสำคัญ

วิธีดำเนินการวิจัยในขั้นตอนนี้

1. **วิธีการศึกษา** ดำเนินการศึกษา โดยศึกษาเอกสาร ตำรา บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ รายละเอียดปรากฏในบทที่ 2

2. **ตัวแปรที่ศึกษา** ได้แก่ ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

3. **แหล่งข้อมูล** ได้แก่ เอกสาร รายงานและเว็บไซต์ลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ

4. **การเก็บรวบรวมข้อมูล** ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องด้วยการวิเคราะห์เนื้อหาสาระสำคัญเกี่ยวกับลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ

5. **การวิเคราะห์ข้อมูล** ใช้วิธีการวิเคราะห์สาระ (Content Analysis) ตามแนวคิดของสุมังค์ จันทวานิช (2551) ดังนี้

5.1 การตั้งเกณฑ์สำหรับการคัดเลือกเอกสารและหัวข้อที่จะทำการวิเคราะห์

5.2 การวางเค้าโครงข้อมูล โดยการทำรายชื่อคำหรือข้อความในเอกสารที่ถูกนำมาวิเคราะห์ แล้วแยกเป็นประเภท (categories)

5.3 การคำนึงถึงบริบท (context) หรือสภาพแวดล้อมที่ประกอบข้อมูลของเอกสารที่นำมาวิเคราะห์

5.4 การวิเคราะห์สาระจะกระทำตามเนื้อหาที่ปรากฏ (manifest content) ในเอกสารมากกว่ากระทำกับเนื้อหาที่ซ่อนอยู่ (latent content)

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบันในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล

จากการสอบถามผู้บริหารและอาจารย์ของวิทยาลัยพยาบาล

วิธีดำเนินการวิจัยในขั้นตอนนี้มีดังนี้

1. **วิธีการศึกษา** การศึกษาโดยใช้แบบสอบถามปลายปิด ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้บริหารและอาจารย์พยาบาล จำนวน 312 คน

2. **แหล่งข้อมูล** แหล่งข้อมูลการวิจัยในขั้นตอนนี้ ได้แก่ ผู้บริหารและอาจารย์พยาบาล จำนวน 312 คน

3. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1 ประชากร ที่ใช้ในขั้นตอนนี้ คือ ผู้บริหารและอาจารย์พยาบาล ในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก จำนวน 1,418 คน

3.2 กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารและอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล ในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก โดยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ระดับความเชื่อมั่น 95% (Yamane, 1973) ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง 312 คนเลือกโดยวิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบกลุ่ม (Cluster Random Sampling) โดยแบ่งประชากรของวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระจายสาธารณสุขตามเครือข่ายภูมิภาค แล้วทำการสุ่มจำนวนวิทยาลัยในแต่ละเครือข่ายมาร้อยละ 50 ได้วิทยาลัยเครือข่ายดังนี้

3.2.1 วิทยาลัยพยาบาลเครือข่ายภาคเหนือ จำนวน 3 แห่ง

3.2.2 วิทยาลัยพยาบาลเครือข่ายภาคกลาง จำนวน 6 แห่ง

3.2.3 วิทยาลัยพยาบาลเครือข่ายภาคใต้ จำนวน 3 แห่ง

3.2.4 วิทยาลัยพยาบาลเครือข่าย
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 3 แห่ง

ตารางที่ 2 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามวิทยาลัยเครือข่าย

เครือข่าย	วิทยาลัยพยาบาล	ประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
ภาคเหนือ	1. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี พะเยา	46	19
	2. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี เชียงใหม่	52	21
	3. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สวรรค์ ประชารักษ์ นครสวรรค์	77	32
ภาคกลาง	1. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี กรุงเทพฯ	73	31
	2. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สระบุรี	40	17
	3. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สุพรรณบุรี	35	14
	4. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี จักรีรัช	32	13
	5. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ชลบุรี	65	27
	6. วิทยาลัยพยาบาลพระปกเกล้า จันทบุรี	75	31
ภาคใต้	1. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สุราษฎร์ธานี	62	26
	2. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ตรัง	34	14
	3. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี นครศรีธรรมราช	35	14
ภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ	1. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ขอนแก่น	44	18
	2. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี อุดรธานี	42	17
	3. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี นครราชสีมา	44	18
รวม		756	312

4. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในขั้นตอนนี้ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาลแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ชื่อวิทยาลัยที่สังกัด เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งทางวิชาการ และประสบการณ์ด้านการสอน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล ลักษณะของแบบสอบถามเป็นคำถามปลายปิดแบบให้เลือกตอบ ประกอบด้วยสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข 5 ด้าน ได้แก่ 1) พฤติการณ์การเรียนรู้ 2) องค์การ 3) บุคคล 4) ความรู้ และ 5) เทคโนโลยี

4.1 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

4.1.1 การหาความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามสภาพปัจจุบันของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา แล้วนำมาหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Consistency : IOC) ถ้าค่าดัชนี IOC มากกว่าหรือเท่ากับ 0.5 ข้อคำถามนั้นจะใช้เป็นตัวแทนประเด็นคำถามนั้น ถ้าข้อคำถามใด มีค่าดัชนี IOC ต่ำกว่า 0.5 ข้อคำถามนั้นจะถูกตัดออกไป จากนั้นนำมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ

4.1.2 การหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม(Reliability) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิแล้วนำไปทดลองใช้กับอาจารย์วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ชัยนาท จำนวน 30 คน แล้วนำมาวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's coefficient alpha) (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2552) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม เท่ากับ 0.95

5. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยส่งแบบสอบถามไปให้กลุ่มตัวอย่างทางไปรษณีย์ ผ่านหัวหน้างานวิจัยของแต่ละวิทยาลัยให้ช่วยแจกและรวบรวมแบบส่งคืนให้ผู้วิจัย ภายใน 2 สัปดาห์ ได้แบบสอบถามกลับคืนมา 290 ชุด คิดเป็นร้อยละ 92.95

6. การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลของแบบสอบถามดังนี้

6.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ด้วยค่าสถิติความถี่และค่าร้อยละ

6.2 ข้อมูลสภาพปัจจุบันของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข วิเคราะห์ด้วยค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

การให้ความหมายของระดับคำตอบ คิดจากค่าเฉลี่ยของคะแนนที่ได้จากแบบสอบถามดังนี้ (กิตติยา สีอ่อน, 2547)

ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
1.00 -1.49	น้อยที่สุด
1.50 -2.49	น้อย
2.50 -3.49	ปานกลาง
3.50 -4.49	มาก
4.50 -5.00	มากที่สุด

ขั้นตอนที่ 3 การศึกษาความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิในการพัฒนารูปแบบการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล

วิธีดำเนินการวิจัยในขั้นตอนนี้มีดังนี้

1. **วิธีการศึกษา** เป็นการศึกษาด้วยวิธีการวิจัยแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Future Research) เพื่อพัฒนารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข โดยผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 20 คน ตามขั้นตอนของเทคนิคการวิจัยแบบ EDFR ที่กำหนดในแผนดำเนินการวิจัย

2. **แหล่งข้อมูล** แหล่งข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้คือ ผู้บริหารของสถาบันพระบรมราชชนก จำนวน 3 คน ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล จำนวน 12 คน และนักวิชาการที่มีความรู้เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำนวน 5 คน

3. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1 ประชากรที่ใช้ในขั้นตอนนี้คือ ผู้บริหารของสถาบันพระบรมราชชนก ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก จำนวน 29 คน และนักวิชาการที่มีความรู้เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

3.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 20 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ดังนี้

3.2.1 ผู้บริหารสถาบันพระบรมราชชนก จำนวน 3 คน

3.2.2 ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก จำนวน 12 คน

3.2.3 นักวิชาการที่มีความรู้เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำนวน 5 คน

4. **การเก็บรวบรวมข้อมูล** ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 20 คน ตามเทคนิคการวิจัยแบบ EDFR ประกอบด้วย 3 รอบดังนี้

รอบที่ 1 : การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ โดยผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ ในขั้นตอนที่ 1 และการศึกษาสภาพปัจจุบันในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล ในขั้นตอนที่ 2 มาจัดทำเป็นแบบสัมภาษณ์ที่มีข้อความเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล แล้วนำไปสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 20 คน ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) แบบสัมภาษณ์ประกอบด้วย 2 ส่วนคือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ทรงคุณวุฒิ ได้แก่ชื่อและนามสกุล ตำแหน่ง ประสบการณ์ด้านวิชาการ ตำแหน่งทางการบริหาร ประสบการณ์ด้านการบริหาร คุณวุฒิ การศึกษา สาขาวิชาและสถาบันที่สำเร็จการศึกษา (คุณวุฒิสูงสุด) และสถานที่ปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 2 ข้อมูลการพัฒนา รูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล มีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาการเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข โดยใช้กรอบแกนหลักขององค์การแห่งการเรียนรู้ของมาร์ควอร์ท (Marquardt, 1996) 5 ด้าน ได้แก่ 1) พลวัตการเรียนรู้ 2) องค์การ 3) บุคคล 4) ความรู้ และ 5) เทคโนโลยี ควรมีการดำเนินการ อย่างไรในแต่ละด้าน

รอบที่ 2 : การวิเคราะห์จัดทำแบบสอบถาม เพื่อให้ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเป็นความเห็นพ้องต้องกัน (Consensus) ผู้วิจัยนำผลการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์แล้วสร้างเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล ลักษณะของแบบสอบถามเป็นคำถามปลายเปิด มาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ ส่งให้ผู้ทรงคุณวุฒิชุด เดิม จำนวน 20 คน ลงความเห็น ได้รับแบบสอบถามกลับคืนครบทั้ง 20 ชุด

รอบที่ 3 : การยืนยันความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้รับคืนจากผู้ทรงคุณวุฒิมาสร้างเป็นแบบสอบถามปลายเปิดโดยเพิ่มตำแหน่งค่ามัธยฐาน (Median) ฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยควอไทล์ (Interquartile Range) และตำแหน่งที่ผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละคน ตอบ ส่งให้ผู้ทรงคุณวุฒิชุดเดิม ทั้ง 20 คน พิจารณาคำตอบใหม่ แล้วตอบกลับมาอีกครั้ง การตอบ ในรอบนี้ผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละคนจะทราบว่าตนเองมีความเห็นเหมือนหรือแตกต่างจากผู้ทรงคุณวุฒิคน อื่นอย่างไร หากพบทวนความคิดเห็นของตนเองแล้วยังแตกต่างจากคนอื่นอยู่ก็ให้เหตุผลประกอบการ ยืนยันคำตอบเดิมของตนที่อยู่นอกค่าพิสัยควอไทล์ในข้อนั้น ๆ ได้รับแบบสอบถามกลับคืนจำนวน 20 ชุด เมื่อดำเนินการวิจัยตามเทคนิคการวิจัยครบทั้ง 3 รอบแล้ว ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับ กลับคืนมาวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ แล้วนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลไปใช้เป็นแนวทางในการร่างรูปแบบ การพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข

5. การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืน จากผู้ทรงคุณวุฒิตามกระบวนการวิจัยแบบ EDFR ในรอบที่ 2 และ 3 ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติ ค่ามัธยฐาน (Median) ค่าฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยควอไทล์ (Interquartile Range) แล้ว นำมาแปลผลดังนี้

ค่ามัธยฐาน (Median) จากแบบสอบถาม มาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ โดย ให้ความหมายดังนี้

ค่ามัธยฐานอยู่ในช่วง 1.00 – 1.49 หมายถึง ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่าข้อความนั้นมีความเหมาะสมและเป็นไปได้น้อยที่สุด

ค่ามัธยฐานอยู่ในช่วง 1.50 – 2.49 หมายถึง ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่าข้อความนั้นมีความเหมาะสมและเป็นไปได้น้อย

ค่ามัธยฐานอยู่ในช่วง 2.50 – 3.49 หมายถึง ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่าข้อความนั้นมีความเหมาะสมและเป็นไปได้ปานกลาง

ค่ามัธยฐานอยู่ในช่วง 3.50– 4.49 หมายถึง ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่าข้อความนั้นมีความเหมาะสมและเป็นไปได้มาก

ค่ามัธยฐานอยู่ในช่วง 4.50 – 5.00 หมายถึง ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่าข้อความนั้นมีความเหมาะสมและเป็นไปได้มากที่สุด

ค่าฐานนิยม (Mode) ผู้วิจัยหาค่าฐานนิยมของแต่ละข้อความ โดยหาค่าความถี่ของระดับคะแนน 1 ถึง 5 สำหรับแต่ละข้อความ แล้วคำนวณจากสูตรว่า ระดับคะแนนใดเป็นค่าฐานนิยมของข้อความนั้น กรณีที่ความถี่สูงสุดของระดับคะแนนเท่ากันและระดับคะแนนนั้นอยู่ติดกัน จะถือค่าเอากลางระหว่างคะแนนทั้งสองเป็นค่าฐานนิยมของข้อความนั้น สำหรับกรณีความถี่สูงสุดของระดับคะแนนเท่ากัน แต่ระดับคะแนนไม่ได้อยู่ติดกัน จะถือว่าระดับคะแนนทั้งสองเป็นค่าฐานนิยมของข้อความนั้น

ค่าพิสัยควอไทล์ (Interquartile Range) ผู้วิจัยทำการคำนวณค่าพิสัยควอไทล์ โดยคำนวณค่าความแตกต่างระหว่างควอไทล์ที่ 3 กับ ควอไทล์ที่ 1 ค่าพิสัยควอไทล์ของข้อความที่มีค่าไม่มากกว่า 1.50 แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อข้อความนั้นเห็นพ้องต้องกัน (Consensus) หรือข้อความนั้นได้รับฉันทามติ แต่ถ้าค่าพิสัยควอไทล์ของข้อความที่มีค่ามากกว่า 1.50 แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อข้อความนั้นไม่เห็นพ้องต้องกัน หรือข้อความนั้นไม่ได้รับฉันทามติ

ความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐาน(Median) และค่าฐานนิยม (Mode)

ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ในการตัดสินข้อความที่มีความแตกต่างกันระหว่างค่ามัธยฐาน(Median) กับค่าฐานนิยม (Mode) ไม่เกิน 1 แสดงว่าผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นสอดคล้องกับข้อความนั้น

ผู้วิจัยนำข้อความที่ผู้ทรงคุณวุฒิแสดงความคิดเห็นที่มีผลต่อการคำนวณได้ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50 ขึ้นไป มีความสอดคล้องในแต่ละข้อความจากค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ไม่เกิน 1.50 และค่าฐานนิยม (Mode) ลบด้วย ค่ามัธยฐาน(Median) ไม่เกิน 1 ตามแนวทางการเน้นแนวโน้มที่เป็นไปได้สูงของ(จุมพล พูลภัทรชีวิน, 2551) จากนั้นผู้วิจัยนำข้อความมาประกอบการร่างรูปแบบการพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข

สำหรับเกณฑ์ที่ใช้ เพื่อพิจารณาว่าข้อความใดเหมาะสมสำหรับรูปแบบการพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล จะเลือกข้อความที่ค่ามัธยฐานมากกว่า 3.50 และค่าพิสัยควอไทล์น้อยกว่า 1.50

ขั้นตอนที่ 4 การพัฒนารูปแบบการพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล

เมื่อดำเนินการตามการวิจัยอนาคตแบบ EDFR ครบทั้ง 3 รอบ แล้วผู้วิจัยนำข้อมูลจากการศึกษาในขั้นตอนที่ 1 - 2 และ ข้อมูลจาก EDFR รอบที่ 3 มาร่างรูปแบบการพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล ส่งให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักและอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วมพิจารณาความตรงตามเนื้อหา ความครบถ้วนและ ความสมบูรณ์ของร่างรูปแบบการพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข จากนั้นผู้วิจัยดำเนินการปรับปรุงร่างรูปแบบการพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล ตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาให้มีเนื้อหาครบถ้วน แล้วส่งให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสม

มีรายละเอียดเกี่ยวกับประชากร เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. ประชากร

ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสม(ร่าง)รูปแบบการพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล จำนวน 6 คน ได้แก่ ผู้บริหารในสถาบันพระบรมราชชนก จำนวน 2 คน ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข จำนวน 2 คน และนักวิชาการ จำนวน 2 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบประเมินความเหมาะสมของ (ร่าง)รูปแบบการพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล เป็นแบบประเมินที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง จากการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข โดยผ่านการตรวจสอบจากจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักและอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม แบบประเมินแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ทรงคุณวุฒิ ได้แก่ชื่อและนามสกุล ตำแหน่ง ประสบการณ์ด้านวิชาการ ตำแหน่งทางการบริหาร ประสบการณ์ด้านการบริหาร คุณวุฒิการศึกษา สาขาวิชาและสถาบันที่สำเร็จการศึกษา (คุณวุฒิสองชุด) และสถานที่ปฏิบัติงาน

ตอนที่ 2 เป็นแบบประเมินความเหมาะสมของ (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาการเป็น

องค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล ลักษณะของแบบประเมินเป็นมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ และให้ระบุข้อเสนอแนะ ข้อคำถามเกี่ยวกับ(ร่าง) รูปแบบการพัฒนาการ เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข ประกอบด้วย ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านองค์การ ด้านบุคคล ด้านความรู้และด้าน เทคโนโลยี มีความเหมาะสมในทางปฏิบัติอย่างไรและมีข้อเสนอแนะอย่างไร

ตอนที่ 3 เป็นการเสนอความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการนำไปปรับปรุง (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล ให้มีความสมบูรณ์

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบประเมินความเหมาะสมของ (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 6 คน ได้แก่ ผู้บริหารในสถาบันพระบรมราชชนก จำนวน 2 คน ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข จำนวน 2 คน และนักวิชาการ จำนวน 2 คน

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบประเมินความเหมาะสมของ (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาลจากผู้ทรงคุณวุฒิ โดยการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์ตามเกณฑ์ มีรายละเอียดดังนี้ (กิตติยา สีอ่อน, 2547)

ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
1.00 -1.49	น้อยที่สุด
1.50 -2.49	น้อย
2.50 -3.49	ปานกลาง
3.50 -4.49	มาก
4.50 -5.00	มากที่สุด

โดยผู้วิจัยปรับปรุงรูปแบบตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิในประเด็นที่อยู่ในระดับปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

ขั้นตอนที่ 5 การพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล

ผู้วิจัยสัมภาษณ์ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของการพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล วิธีดำเนินการวิจัยในขั้นตอนนี้มีดังนี้

1. วิธีการศึกษา การศึกษาโดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล จำนวน 15 คน

2. แหล่งข้อมูล แหล่งข้อมูลการวิจัยในขั้นตอนนี้ ได้แก่ผู้อำนวยการวิทยาลัย

พยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก จำนวน 15 คน

3. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1 ประชากรที่ใช้ในขั้นตอนนี้ คือ ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก จำนวน 29 คน

3.2 กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล ในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก เลือกโดยวิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบกลุ่ม (Cluster Random Sampling) โดยแบ่งประชากรของผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลตามผลการประเมินการประกันคุณภาพที่ตรวจประเมินโดยสถาบันพระบรมราชชนก ปีการศึกษา 2553 แบ่งวิทยาลัยพยาบาลออกเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มที่มีผลการประเมินการประกันคุณภาพสูง ปานกลาง และต่ำ จากนั้นทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างในแต่ละกลุ่มมาร้อยละ 50 ของจำนวนผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลในแต่ละกลุ่มผลการประเมินการประกันคุณภาพ รวมกลุ่มตัวอย่างที่สุ่มได้ทั้งสิ้นจำนวน 15 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล จาก

3.2.1 วิทยาลัยพยาบาลที่มีผลการประเมินคุณภาพสูง จำนวน 8 คน

3.2.2 วิทยาลัยพยาบาลที่มีผลการประเมินคุณภาพปานกลาง จำนวน 4 คน

3.2.3 วิทยาลัยพยาบาลที่มีผลการประเมินคุณภาพต่ำ จำนวน 3 คน

4. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในขั้นตอนนี้ เป็นแบบ

สัมภาษณ์เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล ลักษณะของแบบสัมภาษณ์เป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง โดยสัมภาษณ์เกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล เพื่อเป็นข้อมูลในการ (ร่าง) กลยุทธ์การพัฒนากการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล โดยผ่านการตรวจสอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักและอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม แบบสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นการสัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ ได้แก่ชื่อและนามสกุล ตำแหน่ง ประสบการณ์ด้านวิชาการ ตำแหน่งทางการบริหาร ประสบการณ์ด้านการบริหาร คุณวุฒิการศึกษา สาขาวิชาและสถาบันที่สำเร็จการศึกษา (คุณวุฒิสองชุด) และสถานที่ปฏิบัติงาน

ตอนที่ 2 เป็นประเด็นการสัมภาษณ์เกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล โดยใช้กรอบแกนหลักขององค์การ

แห่งการเรียนรู้ของมาร์ควอร์ดท์ (Marquardt, 1996) 5 ด้าน ได้แก่ 1) พลวัตการเรียนรู้ 2) องค์การ 3) บุคคล 4) ความรู้ และ 5) เทคโนโลยี มีลักษณะอย่างไร และมีประเด็นใดบ้างในแต่ละด้าน

5. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยสัมภาษณ์ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข จำนวน 15 คน จากแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง

6. การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล มาวิเคราะห์สาระ (Content Analysis) เพื่อศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล

ผู้วิจัยนำข้อมูลจากการศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล รวมทั้งการศึกษาเอกสาร ผลการวิจัยและข้อมูลที่เกี่ยวข้อง แนวคิด ทฤษฎี และหลักการต่างๆ มาเป็นข้อมูลและแนวทางในการพัฒนากลยุทธ์ โดยใช้แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์ของ เซอร์โตและปีเตอร์ จัดทำ(ร่าง)กลยุทธ์การพัฒนากิจการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล ส่งให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักและอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วมพิจารณาความตรงตามเนื้อหา ความครบถ้วนและความสมบูรณ์ของ (ร่าง) กลยุทธ์การพัฒนากิจการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล จากนั้นผู้วิจัยดำเนินการปรับปรุง (ร่าง) กลยุทธ์การพัฒนากิจการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัย ตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาให้มีเนื้อหาครบถ้วน แล้วส่งให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสม

มีรายละเอียดเกี่ยวกับประชากร เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. ประชากร

ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสม(ร่าง)กลยุทธ์การพัฒนากิจการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล จำนวน 6 คน ได้แก่ ผู้บริหารในสถาบันพระบรมราชชนก จำนวน 2 คน ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข จำนวน 2 คน และนักวิชาการ จำนวน 2 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบประเมินความเหมาะสมของ (ร่าง) กลยุทธ์การพัฒนากิจการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข เป็นแบบประเมินที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง จากการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนากิจการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล โดยผ่านการตรวจสอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักและอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม แบบประเมินแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ทรงคุณวุฒิ ได้แก่ ชื่อและนามสกุล ตำแหน่ง ประสบการณ์ด้านวิชาการ ตำแหน่งทางการบริหาร ประสบการณ์ด้านการบริหาร คุนวุฒิการศึกษา สาขาวิชาและสถาบันที่สำเร็จการศึกษา (คุนวุฒิสูงสุด)และสถานที่ปฏิบัติงาน

ตอนที่ 2 เป็นแบบประเมินความเหมาะสมของ (ร่าง) กลยุทธ์การพัฒนากิจการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล ลักษณะของแบบประเมินเป็นมาตราประมาณค่า (Rating

Scale) 5 ระดับและให้ระบุข้อเสนอแนะ ข้อคำถามเกี่ยวกับ (ร่าง) กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล ประกอบด้วย ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านองค์การด้านบุคคล ด้านความรู้และด้านเทคโนโลยี มีความเหมาะสมในทางปฏิบัติอย่างไรและมีข้อเสนอแนะอย่างไร

ตอนที่ 3 เป็นการเสนอความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการนำไปปรับปรุง (ร่าง) กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล ให้มีความสมบูรณ์

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

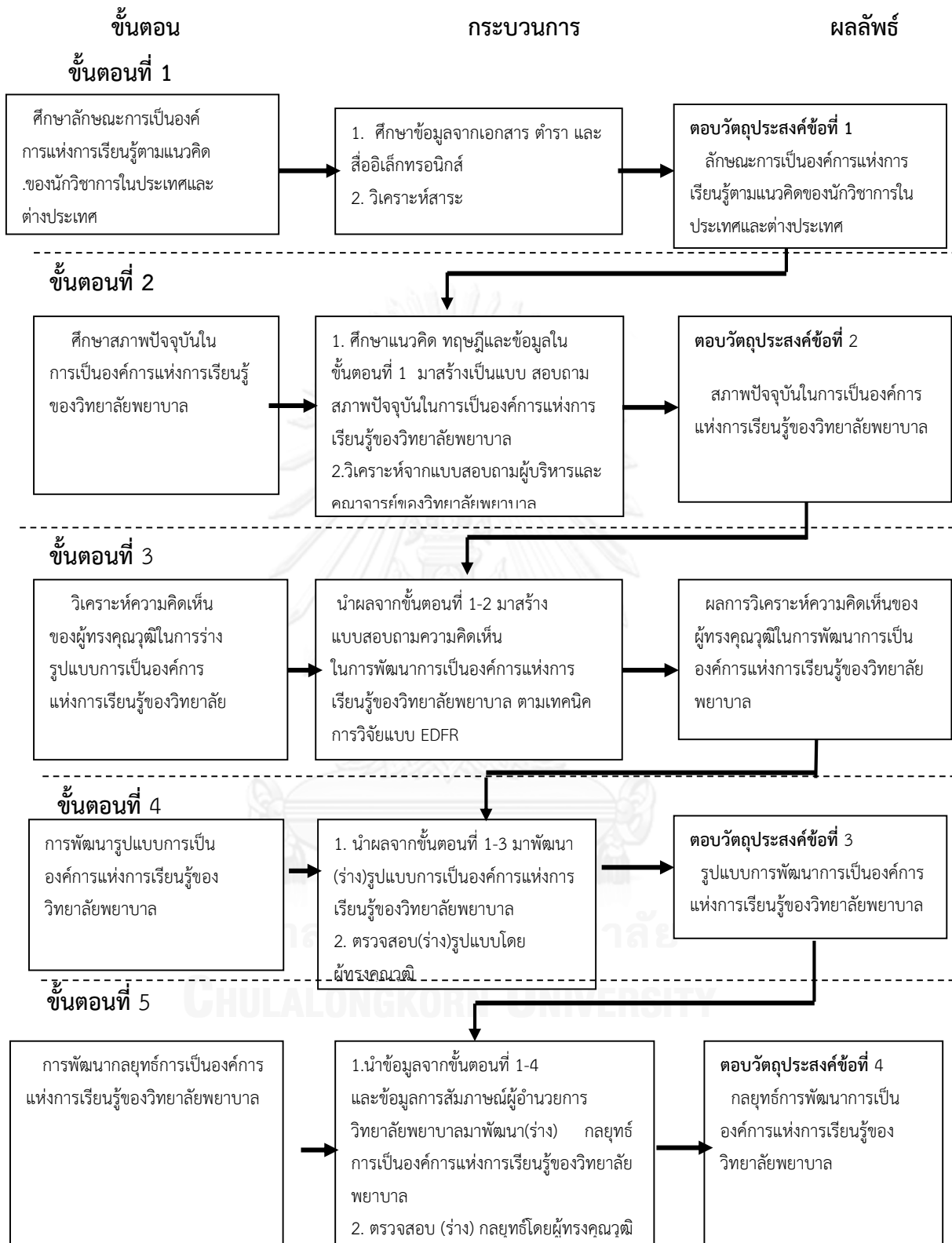
ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบประเมินความเหมาะสมของ (ร่าง) กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 6 คน ได้แก่ ผู้บริหารในสถาบันพระบรมราชชนก จำนวน 2 คน ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข จำนวน 2 คน และนักวิชาการ จำนวน 2 คน

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบประเมินความเหมาะสมของ (ร่าง) กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล จากผู้ทรงคุณวุฒิ โดยการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์ตามเกณฑ์ มีรายละเอียดดังนี้ (กิตติยา สีอ่อน, 2547)

ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
1.00 -1.49	น้อยที่สุด
1.50 -2.49	น้อย
2.50 -3.49	ปานกลาง
3.50 -4.49	มาก
4.50 -5.00	มากที่สุด

โดยผู้วิจัยปรับปรุงกลยุทธ์ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิในประเด็นที่อยู่ในระดับปานกลาง น้อยและน้อยที่สุด จากขั้นตอนการดำเนินการวิจัยข้างต้น สามารถสรุปได้ตามภาพที่ 8 ดังนี้



ภาพที่ 8 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง รูปแบบและกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล เป็นการวิจัยเชิงอนาคต มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศ 2) ศึกษาสภาพปัจจุบันในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล 3) นำเสนอรูปแบบและกลยุทธ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล ซึ่งจำแนกผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 5 ตอนดังนี้

- ตอนที่ 1 ผลการศึกษาลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศ
- ตอนที่ 2 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล
- ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิในการพัฒนา(ร่าง) รูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล โดยเทคนิควิจัยแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Future Research)
- ตอนที่ 4 นำเสนอรูปแบบการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล
- ตอนที่ 5 นำเสนอกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศ

ตารางที่ 3 ผลการสังเคราะห์ลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศ

Senge (1990)	Watkin & Marsick (1993)	Garvin (1993)	Bennet & O'Brien (1994)	Marquardt & Reynold (1994)	Marquardt (1996)	วิจารณ์ พานิช (2548)	ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2553)	ลักษณะที่ได้จากการสังเคราะห์
- การคิดอย่างเป็นระบบ - การมีความรอบรู้ - การมีแบบแผน - ความคิด - การเรียนรู้ร่วมกัน - เป็นทีม	การเรียนรู้ระดับบุคคล กลุ่ม และองค์การ	- การแก้ปัญหาอย่างมีระบบ - การทดลองแนวทางใหม่ ๆ - การเรียนรู้จากประสบการณ์ตนเอง - และอดีต	- การปฏิบัติงานของแต่ละคนและทีม - การปฏิบัติของผู้บริหาร - การปฏิบัติของผู้จัดการ	-	การเรียนรู้	เรียบง่าย	-	พลวัตการเรียนรู้ • การเรียนรู้ระดับบุคคล • การเรียนรู้ระดับทีม • การเรียนรู้ระดับองค์การ
-		-	-	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	-	-	-	องค์การ • การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและกลยุทธ์ที่ชัดเจน
-		-	กลยุทธ์	กลยุทธ์	กลยุทธ์	สร้างการเปลี่ยนแปลงด้วยยุทธศาสตร์ทางบวก	กลยุทธ์	
-		-	โครงสร้างองค์การ	โครงสร้างที่เหมาะสม	โครงสร้าง	-	โครงสร้างองค์การ	• โครงสร้างมุ่งเน้นคุณภาพ
-		-	- กระบวนการทำงาน - เป้าหมายการปฏิบัติงาน	คุณภาพ	-	-	ประเมินผล	
วิสัยทัศน์ร่วม	วิสัยทัศน์ร่วม	-	วิสัยทัศน์	วิสัยทัศน์ร่วม	วิสัยทัศน์	สร้างวิสัยทัศน์ร่วม	วิสัยทัศน์องค์การ	• วิสัยทัศน์

ตารางที่ 3 (ต่อ)

Senge (1990)	Watkin & Marsick (1993)	Garvin (1993)	Bennet & O'Brien (1994)	Marquardt & Reynolds (1994)	Marquardt (1996)	วิจารณ์ พาณิช (2548)	ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2553)	ลักษณะที่ได้อิงการสังเคราะห์
-	สร้างโอกาสและบรรยากาศการเรียนรู้	-	การให้รางวัล	บรรยากาศที่เกื้อหนุน	-	ระบบให้คะแนนให้รางวัล		• บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ
-	การสนทนาซักถามเพื่อพัฒนาการเรียนรู้	-	ประเพณีปฏิบัติขององค์การ	วัฒนธรรมการเรียนรู้	วัฒนธรรมองค์การ	สร้างวัฒนธรรมใหม่	วัฒนธรรมองค์การ	
-	-	-	การอบรม/การศึกษา	การเพิ่มอำนาจให้กับสมาชิก	บุคคล	พัฒนาคน	พัฒนาคน	บุคคล • การเพิ่มอำนาจให้กับสมาชิก • การทำงานเป็นทีมและเครือข่าย
-	เรียนรู้ร่วมกันระหว่างบุคคลและทีม	-	การพัฒนาบุคคล/ทีม	การทำงานเป็นทีมและเครือข่าย	-	หาเพื่อนร่วมทาง	-	
-	สนใจเรียนรู้และแบ่งปันความรู้	การเรียนรู้จากประสบการณ์และสิ่งที่ผู้อื่นทำได้เป็นอย่างดี	-	การถ่ายโอนความรู้	การจัดการความรู้	- สร้างและใช้ความรู้ในการทำงาน - จัดทำชุมชนความรู้	-	ความรู้ • การแสวงหาความรู้ • การสร้างความรู้ • การจัดเก็บความรู้ • การถ่ายโอนและใช้ความรู้
-	การเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสาร	การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพในองค์การ	การหมุนเวียนของข้อมูล	เทคโนโลยีการเรียนรู้	เทคโนโลยี	จัดพื้นที่หรือเวทีในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	เทคโนโลยี	เทคโนโลยี • เทคโนโลยีเพื่อการจัดการความรู้ • เทคโนโลยีเพิ่มพูนความรู้

จากตารางที่ 3 ผลการสังเคราะห์ลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ นักวิชาการในประเทศและต่างประเทศพบว่า ลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านพลวัตการเรียนรู้ ประกอบด้วย การเรียนรู้ระดับบุคคลการเรียนรู้ระดับทีม และการเรียนรู้ระดับองค์กร 2) ด้านองค์การ ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและกลยุทธ์ที่ ชัดเจน โครงสร้างมุ่งเน้นคุณภาพ วิสัยทัศน์ และบรรยากาศที่เกื้อหนุนและวัฒนธรรมองค์การ 3) ด้านบุคคล ประกอบด้วย การเพิ่มอำนาจให้กับสมาชิก และการทำงานเป็นทีมและเครือข่าย 4) ด้าน ความรู้ ประกอบด้วย การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ และการถ่ายโอน และใช้ความรู้ 5) ด้านเทคโนโลยีประกอบด้วย เทคโนโลยีเพื่อการจัดการความรู้ และเทคโนโลยี เพิ่มพูนความรู้

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันของการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ตารางที่ 4 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน(N=290)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	34	11.72
หญิง	256	88.28
อายุ		
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 30 ปี	49	16.90
31-40 ปี	87	30.00
41- 50 ปี	102	35.17
51- 60 ปี	52	17.93
วุฒิการศึกษาสูงสุด		
ปริญญาตรี	43	14.83
ปริญญาโท	208	71.72
ปริญญาเอก	39	13.45
ตำแหน่งทางการบริหาร		
ผู้อำนวยการ	15	5.17
รองผู้อำนวยการฝ่าย	41	14.14
หัวหน้างาน	42	14.48
หัวหน้าภาค/ สาขาวิชา	48	16.55
อาจารย์ประจำภาค/สาขาวิชา	144	49.66
ประสบการณ์ด้านการบริหาร		
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี	37	12.76
6-10 ปี	26	8.97
11-15 ปี	63	21.72
16-20 ปี	9	3.10
เท่ากับหรือมากกว่า 21 ปีขึ้นไป	11	3.79
ประสบการณ์ด้านการสอน		
น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี	32	11.03
6-10 ปี	29	10.00
11-15 ปี	109	37.59
16-20 ปี	74	25.52
ตั้งแต่ 21ปีขึ้นไป	46	15.86

จากตารางที่ 4 พบว่า ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามสภาพปัจจุบันในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล จำนวน 290 คน เป็นเพศหญิง จำนวน 256 คน (ร้อยละ 88.28) เพศชาย จำนวน 34 คน (ร้อยละ 11.72) อายุส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 41- 50 ปี จำนวน 102 คน (ร้อยละ 35.17) รองลงมาอยู่ระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 87 คน (ร้อยละ 30.00) และน้อยที่สุดอายุระหว่าง 51-60 ปี จำนวน 62 คน (ร้อยละ 17.93) วุฒิการศึกษาสูงสุด พบว่า คุณวุฒิการศึกษา ระดับปริญญาโทมากที่สุด จำนวน 208 คน (ร้อยละ 71.72) รองลงมาปริญญาตรี จำนวน 43 คน (ร้อยละ 14.83) และน้อยที่สุดปริญญาเอก จำนวน 39 คน (ร้อยละ 13.45) ตำแหน่งทางวิชาการ มีตำแหน่งอาจารย์มากที่สุด จำนวน 144 คน (ร้อยละ 49.66) คือ รองลงมา คือ หัวหน้าภาค/ สาขาวิชา จำนวน 48 คน (ร้อยละ 16.55) และน้อยที่สุดคือตำแหน่งผู้อำนวยการ จำนวน 15 คน (ร้อยละ 5.17) ประสบการณ์ด้านการบริหารมากที่สุด ระหว่าง 11-15 ปี จำนวน 63 คน (ร้อยละ 21.72) รองลงมา ประสบการณ์ด้านการบริหาร น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี จำนวน 37 คน (ร้อยละ 12.76) สำหรับ ประสบการณ์ด้านการบริหารน้อยสุดระหว่าง 16-20 ปี จำนวน 9 คน (ร้อยละ 3.10) ประสบการณ์ด้านการสอนมากที่สุด ระหว่าง 11-15 ปี จำนวน 109 คน (ร้อยละ 37.59) รองลงมา มีประสบการณ์ด้านการสอน 16-20 ปี จำนวน 74 คน (ร้อยละ 25.52) สำหรับประสบการณ์ด้านการสอนน้อยที่สุด น้อยกว่าหรือเท่ากับ 5 ปี จำนวน 32 คน (ร้อยละ 11.03)

ตารางที่ 5 ผลการศึกษสภาพปัจจุบันของกรมพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาลด้านพฤติกรรมการเรียนรู้

ด้านพฤติกรรมการเรียนรู้	\bar{X}	S.D.	ระดับ
การเรียนรู้ระดับบุคคล	4.48	.69	มาก
1. บุคลากรทุกคนให้ความสำคัญกับการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	4.71	.83	มากที่สุด
2. บุคลากรพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	4.58	.76	มากที่สุด
3. บุคลากรมีทักษะในการสื่อสาร	4.37	.73	มาก
4. บุคลากรทุกคนได้รับการสอนวิธีที่จะเรียนรู้	4.78	.69	มากที่สุด
5. บุคลากรใช้วิธีการต่างๆ เพื่อเพิ่มความเร็วในการเรียนรู้	4.23	.69	มาก
ได้แก่ การใช้แผนที่ความคิด วิธีการช่วยจำ			
6. บุคลากรเพิ่มพูนความรู้โดยการนำข้อมูลป้อนกลับจากการทำงานมา	4.18	.65	มาก
พัฒนางาน			
การเรียนรู้ระดับทีม	4.26	.83	มาก
1. ใช้กระบวนการเรียนรู้เชิงปฏิบัติและนำความรู้ใหม่มา	3.97	.89	มาก
ปรับใช้			
2. มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในทีมโดยผ่านช่องทางที่หลากหลาย	4.66	.77	มากที่สุด
ได้แก่ อีเมลล์ การประชุมกลุ่มย่อย			
3. สมาชิกทุกคนในทีมยอมรับในความสามารถและความ	4.21	.84	มาก
แตกต่างระหว่างบุคคล			

ตารางที่ 5(ต่อ)

ด้านพลวัตการเรียนรู้	\bar{X}	S.D.	ระดับ
4.มีการฝึกอบรมแก่ทีมต่าง ๆ เกี่ยวกับวิธีการทำงานและการเรียนรู้ภายในกลุ่ม	4.30	.92	มาก
5. มีพี่เลี้ยงสอนงานเพื่อให้บุคลากรในทีมมีทักษะความเชี่ยวชาญมากยิ่งขึ้น	4.16	.68	มาก
การเรียนรู้ระดับองค์กร	4.38	.87	มาก
1. ทีมงานได้รับการกระตุ้นให้เรียนรู้และแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่อง	4.51	.89	มากที่สุด
2. มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างทีมงานภายในวิทยาลัย	4.25	.63	มาก
3. มีเครือข่ายในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกวิทยาลัย	4.16	.62	มาก
4.ทุกทีมงานในวิทยาลัยร่วมกันวิเคราะห์ปัญหาจากการปฏิบัติงานเพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงพัฒนางานให้ดีขึ้น	4.58	.81	มากที่สุด
รวม	4.38	.63	มาก

จากตารางที่ 5 พบว่า สภาพปัจจุบันของการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล ด้านพลวัตการเรียนรู้โดยรวมในระดับมาก ($\bar{X} = 4.38$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าการเรียนรู้ระดับบุคคลค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.48$) อยู่ในระดับมาก โดยมีรายชื่อบุคลากรทุกคนได้รับการสอนวิธีที่จะเรียนรู้มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.78$) รองลงมาบุคลากรทุกคนให้ความสำคัญกับการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.71$) และมีรายชื่อบุคลากรเพิ่มพูนความรู้โดยการนำข้อมูลป้อนกลับจากการทำงานมาพัฒนางานมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 4.18$) การเรียนรู้ระดับทีม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.26$) โดยมีรายชื่อบุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในทีมโดยผ่านช่องทางที่หลากหลาย ได้แก่ อีเมล การประชุมกลุ่มย่อยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.66$) รองลงมา มีการฝึกอบรมแก่ทีมต่าง ๆ เกี่ยวกับวิธีการทำงานและการเรียนรู้ภายในกลุ่ม ($\bar{X} = 4.30$) และมีรายชื่อบุคลากรเรียนรู้เชิงปฏิบัติและนำความรู้ใหม่มาปรับใช้มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.97$) ส่วนการเรียนรู้ระดับองค์กร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.38$) โดยมีรายชื่อบุคลากรทุกทีมงานในวิทยาลัยร่วมกันวิเคราะห์ปัญหาจากการปฏิบัติงานเพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงพัฒนางานให้ดีขึ้นมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.58$) รองลงมาทีมงานได้รับการกระตุ้นให้เรียนรู้และแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.51$) และมีรายชื่อบุคลากรมีเครือข่ายในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกวิทยาลัยมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 4.16$)

ตารางที่ 6 ผลการศึกษสภาพปัจจุบันของการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยด้านองค์กร

ด้านองค์กร	\bar{X}	S.D.	ระดับ
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและกลยุทธ์ที่ชัดเจน	4.24	.74	มาก
1. วิทยาลัยมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกเพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการวางแผนการดำเนินงานของวิทยาลัย	4.81	.81	มากที่สุด
2. วิทยาลัยมีการติดตามการเปลี่ยนแปลงในด้านระบบการศึกษาระบบสุขภาพ และสังคม ที่อาจมีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมขององค์กร	4.15	.72	มาก
3. วิทยาลัยมีแผนกลยุทธ์เตรียมความพร้อมให้วิทยาลัยมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	4.57	.81	มากที่สุด
4. วิทยาลัยมีแผนและดำเนินการตามแผนเพื่อพัฒนาวิทยาลัยให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	4.38	.68	มาก
5. วิทยาลัยมีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ	4.13	.63	มาก
6. วิทยาลัยมีการบูรณาการความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการการเป็นองค์กรแห่งเรียนรู้กับทุกกระบวนการในวิทยาลัย	3.40	.75	ปานกลาง
วิสัยทัศน์	4.19	.69	มาก
1. วิทยาลัยมีการกำหนดวิสัยทัศน์ในการทำให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้เกี่ยวกับการพัฒนาวัฒนธรรม การสร้างความร่วมมือทางการศึกษาและการวิจัยเกี่ยวกับการดูแลทางด้านสุขภาพ	4.56	.71	มากที่สุด
2. วิทยาลัยส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร	4.51	.87	มากที่สุด
3. วิทยาลัยสนับสนุนการเผยแพร่วิสัยทัศน์ให้รับรู้ทั่วทั้งองค์กร	4.22	.96	มาก
4. บุคลากรของวิทยาลัยมีการนำวิสัยทัศน์ มาวางแผนปฏิบัติงานประจำปี	4.16	.72	มาก
5. เมื่อมีการเปลี่ยนแปลง เช่น ระบบการศึกษา การบริการสุขภาพ สังคม วิทยาลัยจะมีการพัฒนาวิสัยทัศน์ขององค์กรให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง	3.51	.89	มาก
โครงสร้างที่มุ่งเน้นคุณภาพ	4.15	.87	มาก
1. วิทยาลัยมีการบริหารองค์กรเป็นลักษณะกระจายอำนาจในการทำงาน	4.43	.96	มาก
2. วิทยาลัยมีการจัดโครงสร้างองค์กรให้มีลักษณะแบบแนวราบ เพื่อสะดวกในการประสานงาน	4.26	.86	มาก
3. วิทยาลัยมีการแบ่งส่วนงานที่ชัดเจนโดยคำนึงถึงหลักการใช้บุคลากรที่ตรงกับความรู้ความสามารถ	4.55	.89	มากที่สุด

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ด้านองค์การ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
4. วิทยาลัยมีการทำงานข้ามกลุ่มวิชาเพื่อช่วยให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ ข้ามกลุ่มงาน	4.33	.72	มาก
5. วิทยาลัยมีการจัดโครงสร้างองค์การที่ส่งเสริมให้มีการพัฒนาคุณภาพงานร่วมกับเครือข่ายภายนอกองค์การ	3.86	.89	มาก
6. วิทยาลัยให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพโดยรวม	3.45	.79	ปานกลาง
บรรยากาศที่เกื้อหนุนและวัฒนธรรมองค์การ	4.11	.68	มาก
1.วิทยาลัยมีบรรยากาศที่สนับสนุน และส่งเสริมความสำคัญของการเรียนรู้	3.93	.62	มาก
2.วิทยาลัยมีการสร้างบรรยากาศการทำงานที่เปิดเผย โปร่งใส เพื่อให้บุคลากรสามารถเปิดใจเรียนรู้ร่วมกัน	3.96	.77	มาก
3.สภาพแวดล้อมทางกายภาพในวิทยาลัยเอื้อต่อการปฏิบัติงาน	4.50	.81	มาก
4. บุคลากรในวิทยาลัยมีการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน เพื่อพัฒนาการเรียนรู้	3.41	.75	ปานกลาง
5. ทุกทีมงานในวิทยาลัยมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	4.46	.93	มาก
6.บุคลากรมีการให้กำลังใจซึ่งกันและกัน และให้โอกาสในการปรับปรุงการปฏิบัติงานใหม่ เมื่อประสบปัญหาหรือข้อผิดพลาด	4.40	.71	มาก
รวม	4.15	.86	มาก

จากตารางที่ 6 พบว่า สภาพปัจจุบันของการพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล ด้านองค์การโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.15$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและกลยุทธ์ที่ชัดเจนมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.24$) อยู่ในระดับมาก โดยมีรายข้อวิทยาลัยมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการวางแผนการดำเนินงานของวิทยาลัยค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.81$) รองลงมาวิทยาลัยมีแผนและดำเนินการตามแผนเพื่อพัฒนาวิทยาลัยให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ($\bar{X} = 4.57$) และมีรายข้อวิทยาลัยมีการบูรณาการความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการการเป็นองค์การแห่งเรียนรู้กับทุกกระบวนการในวิทยาลัย มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.40$) วิสัยทัศน์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.19$) โดยมีรายข้อวิทยาลัยส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.51$) รองลงมาวิทยาลัยสนับสนุนการเผยแพร่วิสัยทัศน์ให้รับรู้ทั่วทั้งองค์การ ($\bar{X} = 4.22$) และมีรายข้อเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง เช่น ระบบการศึกษา การบริการสุขภาพ สังคม วิทยาลัยจะมีการพัฒนาวิสัยทัศน์ขององค์การให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.51$) โครงสร้างที่มุ่งเน้นคุณภาพ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.15$) โดยมีรายข้อวิทยาลัยมีการแบ่งส่วนงานที่ชัดเจนโดยคำนึงถึงหลักการใช้บุคลากรที่ตรงกับความรู้ความสามารถมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.55$) รองลงมาวิทยาลัยมีการบริหารองค์การเป็นลักษณะกระจายอำนาจในการทำงาน ($\bar{X} = 4.43$)

และมีรายชื่อวิทยาลัยให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพโดยรวมมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.45$) บรรยายาศที่เกื้อหนุนและวัฒนธรรมองค์การ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.11$) โดยมีรายชื่อสภาพแวดล้อมทางกายภาพในวิทยาลัยเอื้อต่อการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.50$) รองลงมาทุกทีมงานในวิทยาลัยมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ($\bar{X} = 4.46$) และมีรายชื่อบุคลากรในวิทยาลัยมีการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน เพื่อพัฒนาการเรียนรู้มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.41$)



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ตารางที่ 7 ผลการศึกษสภาพปัจจุบันของการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาลด้านบุคคล

ด้านบุคคล	\bar{X}	S.D.	ระดับ
การเพิ่มอำนาจให้กับสมาชิก	4.21	.86	มาก
1. ผู้บริหารมอบอำนาจการตัดสินใจให้บุคลากรอย่างเหมาะสมเกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน	4.42	.89	มาก
2. บุคลากรทุกคนในวิทยาลัยมีการกำหนดแผนการพัฒนารองส่งให้ฝ่ายพัฒนาบุคลากร	4.66	.76	มากที่สุด
3. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอแนะและตัดสินใจปรับปรุง เปลี่ยนแปลงและพัฒนางานที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่	4.64	.91	มากที่สุด
4. วิทยาลัยมีการกระจายอำนาจในการทำงานให้กับบุคลากรเพื่อให้เกิดความเท่าเทียมกันในเรื่องของความรับผิดชอบและการเรียนรู้	3.80	.95	มาก
5. วิทยาลัยส่งเสริมให้บุคลากรสามารถทำงานโดยตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้ด้วยตนเอง เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ	3.54	.73	มาก
การทำงานเป็นทีมและเครือข่าย	4.37	.81	มาก
1. บุคลากรในวิทยาลัยมีการพูดคุยปรึกษาหารือกันเกี่ยวกับงานอย่างสม่ำเสมอ	4.78	.69	มากที่สุด
2. เมื่อมีข้อผิดพลาดในการทำงาน บุคลากรในวิทยาลัยจะได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี	4.70	.88	มากที่สุด
3. บุคลากรในวิทยาลัยส่วนใหญ่มีการทำงานแบบให้ความเชื่อถือและไว้วางใจซึ่งกันและกัน	4.59	.72	มากที่สุด
4. บุคลากรและทีมในวิทยาลัยมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงานและการแก้ไขปัญหาในการทำงานกับองค์กรภายนอก	4.40	.65	มาก
5. บุคลากรและทีมในวิทยาลัยมีการเรียนรู้จากผลสำเร็จของการปฏิบัติงานจากองค์กรภายนอก เพื่อนำมาพัฒนาการปฏิบัติงานสู่ความเป็นเลิศขององค์กร	3.42	.74	ปานกลาง
รวม	4.29	.85	มาก

จากตารางที่ 7 พบว่า สภาพปัจจุบันของการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล ด้านบุคคลโดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.29$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าการทำงานเป็นทีมและเครือข่ายค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.37$) อยู่ในระดับมาก โดยมีรายชื่อบุคลากรในวิทยาลัยมีการพูดคุยปรึกษาหารือกันเกี่ยวกับงานอย่างสม่ำเสมอ ค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.78$) รองลงมาเมื่อมีข้อผิดพลาดในการทำงาน บุคลากรในวิทยาลัยจะได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี ($\bar{X} = 4.70$) และมีรายชื่อบุคลากรและทีมในวิทยาลัยมีการเรียนรู้จากผลสำเร็จ

ของการปฏิบัติงานจากองค์การภายนอก เพื่อนำมาพัฒนาการปฏิบัติงานสู่ความเป็นเลิศขององค์การมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.42$) การเพิ่มอำนาจให้กับสมาชิกอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.21$) โดยมีรายชื่อบุคลากรทุกคนในวิทยาลัยมีการกำหนดแผนการพัฒนาดตนเองส่งให้ฝ่ายพัฒนาบุคลากรมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.66$) รองลงมาผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอแนะและตัดสินใจปรับปรุง เปลี่ยนแปลงและพัฒนางานที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่ ($\bar{X} = 4.64$) และมีรายชื่อกวิทยาลัยส่งเสริมให้บุคลากรสามารถทำงานโดยตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้ด้วยตนเองเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.54$)

ตารางที่ 8 ผลการศึกษสภาพปัจจุบันของการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาลด้านความรู้

ด้านความรู้	\bar{X}	S.D.	ระดับ
การแสวงหาความรู้	3.81	.86	มาก
1.วิทยาลัยกำหนดเป้าหมายของสิ่งที่บุคลากรต้องการเรียนรู้ตรงตามภาระงานที่บุคลากรรับผิดชอบ	4.14	.77	มาก
2. วิทยาลัยมีการจัดทำฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรได้แสวงหาความรู้และรวบรวมความรู้	3.62	.82	มาก
3. วิทยาลัยส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสแสวงหาความรู้จากแหล่งความรู้ทั้งภายในและภายนอกวิทยาลัย	4.07	.91	มาก
4.วิทยาลัยจัดกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรในสายงานเดียวกันและต่างสายงาน	3.93	.97	มาก
5.วิทยาลัยจัดหาผู้เชี่ยวชาญเพื่อสอนและแนะนำการทำงานให้กับบุคลากรเพื่อพัฒนาความสามารถในการทำงาน	3.28	.69	มาก
การสร้างความรู้	3.58	.71	มาก
1. วิทยาลัยเปิดโอกาสให้บุคลากรเรียนรู้และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อย่างอิสระ	3.90	.85	มาก
2. วิทยาลัยสนับสนุนให้บุคลากรนำความรู้ที่ได้รับจากการสอนและการแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญมาใช้ในการแก้ปัญหาและพัฒนางาน	3.50	.79	มาก
3. วิทยาลัยสนับสนุนให้บุคลากรนำความรู้จากภายนอกวิทยาลัยมาพัฒนาให้เกิดความรู้ใหม่ในวิทยาลัย	2.98	.83	ปานกลาง
4. วิทยาลัยส่งเสริมให้บุคลากรมีกระบวนการในการสร้างความรู้โดยการประมวลผลจากข้อมูล สารสนเทศ ความรู้ และประสบการณ์ของบุคคล เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่	3.69	.74	มาก

ตารางที่ 8 (ต่อ)

ด้านความรู้	\bar{X}	S.D.	ระดับ
5. วิทยาลัยส่งเสริมให้บุคลากรร่วมมือกันในการผลิตและใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสร้างความรู้และนวัตกรรม	3.77	.89	มาก
การจัดเก็บความรู้	3.57	.87	มาก
1. วิทยาลัยมีสถานที่และอุปกรณ์ในการจัดเก็บความรู้ที่เพียงพอและปลอดภัย	3.74	.88	มาก
2. วิทยาลัยส่งเสริมให้บุคลากรมีการจัดเก็บความรู้เป็นลายลักษณ์อักษร เช่น เอกสารประกอบการสอน คู่มือการปฏิบัติงาน	4.23	.74	มาก
3. วิทยาลัยมีระบบการตรวจสอบความถูกต้องของความรู้ก่อนที่จะจัดเก็บในฐานข้อมูล	3.93	.81	มาก
4. วิทยาลัยสนับสนุนให้หน่วยงานของวิทยาลัย พัฒนาฐานข้อมูลที่เป็นคลังความรู้ของวิทยาลัยโดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	4.02	.76	มาก
5. วิทยาลัยมีระบบการเก็บรักษาความรู้ และเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ง่าย ทันต่อความต้องการในการปฏิบัติงาน	3.94	.84	มาก
การถ่ายโอนและใช้ความรู้	3.75	.78	มาก
1. วิทยาลัยส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมการแบ่งปันความรู้ที่จัดขึ้นทั้งภายในและภายนอกวิทยาลัย	3.76	.63	มาก
2. วิทยาลัยมีการเผยแพร่ความรู้ในรูปแบบของการจัดประชุมสัมมนา การจัดนิทรรศการสำหรับบุคลากรทั้งภายในและภายนอกวิทยาลัย	3.78	.86	มาก
3. วิทยาลัยสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมประชุมกับหน่วยงานภายนอกเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์การทำงาน	3.75	.74	มาก
4. วิทยาลัยมีแนวทางเผยแพร่ความรู้ให้กับบุคลากรในวิทยาลัยโดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	3.74	.95	มาก
5. วิทยาลัยมีการนำผลจากการจัดการความรู้มาแบ่งปันแลกเปลี่ยนและเผยแพร่ทั้งภายในและภายนอกวิทยาลัย	3.77	.83	มาก
รวม	3.78	.89	มาก

จากตารางที่ 8 พบว่า สภาพปัจจุบันของการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล ด้านความรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.78$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า การแสวงหาความรู้มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.81$) อยู่ในระดับมาก โดยมีรายชื่อวิทยาลัยกำหนดเป้าหมายของสิ่งที่บุคลากรต้องการเรียนรู้ ตรงตามภาระงานที่บุคลากรรับผิดชอบมีค่าเฉลี่ยสูงสุด

($\bar{X} = 4.14$) รองลงมาวิทยาลัยส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสแสวงหาความรู้จากแหล่งความรู้ทั้งภายในและภายนอกวิทยาลัย ($\bar{X} = 4.07$) และมีรายช้อวิทยาลัยจัดหาผู้เชี่ยวชาญเพื่อสอนและแนะนำการทำงานให้กับบุคลากรเพื่อพัฒนาความสามารถในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.28$) การสร้างความรู้ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.58$) โดยมีรายช้อวิทยาลัยเปิดโอกาสให้บุคลากรเรียนรู้และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อย่างอิสระมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.90$) รองลงมาวิทยาลัยส่งเสริมให้บุคลากรร่วมมือกันในการผลิตและใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสร้างความรู้และนวัตกรรม ($\bar{X} = 3.77$) และมีรายช้อวิทยาลัยสนับสนุนให้บุคลากรนำความรู้จากภายนอกวิทยาลัยมาพัฒนาให้เกิดความรู้ใหม่ในวิทยาลัยมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 2.98$) การจัดเก็บความรู้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.57$) โดยมีรายช้อวิทยาลัยส่งเสริมให้บุคลากรมีการจัดเก็บความรู้เป็นลายลักษณ์อักษร เช่น เอกสารประกอบการสอน คู่มือการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.23$) รองลงมาวิทยาลัยสนับสนุนให้หน่วยงานของวิทยาลัย พัฒนาฐานข้อมูลที่เป็นคลังความรู้ของวิทยาลัยโดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ($\bar{X} = 4.02$) และมีรายช้อวิทยาลัยมีสถานที่และอุปกรณ์ในการจัดเก็บความรู้ที่เพียงพอและปลอดภัยมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.74$) การถ่ายโอนและใช้ความรู้อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.75$) โดยมีรายช้อวิทยาลัยมีการเผยแพร่ความรู้ในรูปแบบของการจัดประชุม สัมมนา การจัดนิทรรศการสำหรับบุคลากรทั้งภายในและภายนอกวิทยาลัยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.78$) รองลงมาวิทยาลัยมีการนำผลจากการจัดการความรู้มาแบ่งปัน แลกเปลี่ยนและเผยแพร่ทั้งภายในและภายนอกวิทยาลัย ($\bar{X} = 3.77$) และมีรายช้อวิทยาลัยมีแนวทางเผยแพร่ความรู้ให้กับบุคลากรในวิทยาลัย โดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.74$)

ตารางที่ 9 ผลการศึกษสภาพปัจจุบันของการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล ด้านเทคโนโลยี

ด้านเทคโนโลยี	\bar{X}	S.D.	ระดับ
เทคโนโลยีเพื่อการจัดการความรู้	4.02	.79	มาก
1.วิทยาลัยนำโปรแกรมคอมพิวเตอร์หรือเทคโนโลยีมาใช้รวบรวม บันทึก จัดเก็บข้อมูลหรือความรู้ที่หน่วยงานต้องการ	4.24	.88	มาก
2.วิทยาลัยมีการเชื่อมโยงข้อมูลเพื่อการบริหารจัดการ การปฏิบัติงานและการเรียนรู้ด้วยเครือข่ายไร้สายทั้งภายในและภายนอกองค์กร	4.18	.87	มาก
3.วิทยาลัยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดทำฐานข้อมูลเพื่อการจัดการเรียนการสอน การวิจัยและเผยแพร่	3.84	.69	มาก
4.วิทยาลัยใช้เทคโนโลยีเพื่อช่วยให้บุคคลสื่อสารและแลกเปลี่ยนความรู้กันได้อย่างทั่วถึงทั้งภายในและภายนอกวิทยาลัย	3.58	.85	มาก
5. วิทยาลัยสนับสนุนให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีในการแสวงหาความรู้และการสร้างองค์ความรู้ใหม่	4.27	.74	มาก
เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มพูนความรู้	4.09	.74	มาก
1. วิทยาลัยมีการจัดอบรมการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่จำเป็นให้กับบุคลากร	4.37	.64	มาก
2. วิทยาลัยมีการนำระบบข้อมูลบนฐานข้อมูล คอมพิวเตอร์ที่มีประสิทธิภาพมาอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ภายในองค์กร	4.08	.81	มาก
3. วิทยาลัยมีระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ให้เป็นไปตามความต้องการในการเรียนรู้ภายในองค์กร	4.29	.78	มาก
4.บุคลากรในวิทยาลัยสามารถใช้คอมพิวเตอร์และระบบเครือข่ายไร้สายเพื่อการเรียนรู้ได้สะดวกทุกที่ ทุกเวลา	3.79	.69	มาก
5.วิทยาลัยจัดหาโปรแกรมการทำงานสำเร็จรูปที่ช่วยให้การทำงานในกลุ่มงานต่างๆ มีความคล่องตัว	3.93	.83	มาก
รวม	4.06	.86	มาก

จากตารางที่ 9 พบว่า สภาพปัจจุบันของการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล ด้านเทคโนโลยีโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.06$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มพูนความรู้มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.09$) อยู่ในระดับมาก โดยมีรายชื่อวิทยาลัยมีการจัดอบรมการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่จำเป็นให้กับบุคลากร ค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.37$) รองลงมาวิทยาลัยมีระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ให้เป็นไปตามความต้องการในการเรียนรู้ภายในองค์กร ($\bar{X} = 4.29$) และมีรายชื่อบุคลากรในวิทยาลัยสามารถใช้คอมพิวเตอร์และระบบเครือข่ายไร้สายเพื่อการเรียนรู้ได้สะดวกทุกที่ ทุกเวลา มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.79$) เทคโนโลยี

เพื่อการจัดการความรู้ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.02$) โดยมีรายช้อวิทยาลัยสนับสนุนให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีในการแสวงหาความรู้และการสร้างองค์ความรู้ใหม่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.27$) รองลงมาวิทยาลัยนำโปรแกรมคอมพิวเตอร์หรือเทคโนโลยีมาใช้รวบรวม บันทึก จัดเก็บข้อมูลหรือความรู้ที่หน่วยงานต้องการ ($\bar{X} = 4.24$) และมีรายช้อวิทยาลัยใช้เทคโนโลยีเพื่อช่วยให้บุคคลสื่อสารและแลกเปลี่ยนความรู้กันได้อย่างทั่วถึงทั้งภายในและภายนอกวิทยาลัยมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.58$)

ตารางที่ 10 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันของการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล

รายการ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
พลวัตการเรียนรู้	4.38	.63	มาก
องค์การ	4.15	.86	มาก
บุคคล	4.29	.85	มาก
ความรู้	3.78	.89	มาก
เทคโนโลยี	4.06	.63	มาก
โดยรวม	4.16	.76	มาก

จากตารางที่ 10 พบว่า สภาพปัจจุบันของการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาลโดยรวมมีค่าเฉลี่ย 4.16 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .76 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าด้านพลวัตการเรียนรู้มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.38 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .63 อยู่ในระดับมาก รองลงด้านบุคคลมีค่าเฉลี่ย 4.29 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .85 อยู่ในระดับมาก ด้านองค์การมีค่าเฉลี่ย 4.15 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .86 อยู่ในระดับมาก ด้านเทคโนโลยี มีค่าเฉลี่ย 4.06 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .63 อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านความรู้มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด เท่ากับ 3.78 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .89 อยู่ในระดับมาก

**ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิในการพัฒนา(ร่าง) รูปแบบการ
พัฒนาการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล โดยเทคนิควิจัยแบบ
EDFR (Ethnographic Delphi Future Research)**

การพัฒนา(ร่าง)รูปแบบการพัฒนาการ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล
ด้วยเทคนิควิจัยแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Future Research) มีการดำเนินการวิจัย 3
ขั้นตอน ดังนี้

1. EDFR รอบที่ 1 ขึ้นสัมภาษณ์แบบเจาะลึกผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 20 คน (รายชื่อตั้ง
แสดงในภาคผนวก ก) ไปสัมภาษณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิแล้วนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาสรุปวิเคราะห์
เพื่อนำมาสร้างแบบสอบถาม EDFR ในรอบที่ 2

2. EDFR รอบที่ 2 จัดทำแบบสอบถาม โดยการวิเคราะห์สาระที่ได้จากแบบ
สัมภาษณ์ มาสรุปเป็นประเด็นความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหมดแล้วจัดทำเป็นแบบสอบถามปลาย
ปิดแบบมาตราส่วน ประมาณค่า 5 ระดับ ส่งให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 20 คน ตอบแล้วคำนวณฐาน
ฐานนิยม และพิสัยควอไทล์ เพื่อสร้างเป็นแบบสอบถาม EDFR ในรอบที่ 3

3. EDFR รอบที่ 3 เป็นการหาฉันทามติของผู้ทรงคุณวุฒิ โดยผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้รับ
คืนจากผู้ทรงคุณวุฒิมาสร้างเป็นแบบสอบถามปลายปิดโดยเพิ่มตำแหน่งค่ามัธยฐาน (Median) ฐาน
นิยม (Mode) และค่าพิสัยควอไทล์ (Interquartile Range) และตำแหน่งที่ผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละคนตอบ

ตารางที่ 11 สรุปความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิจากการสัมภาษณ์ ด้านพลวัตการเรียนรู้

ประเด็น	สาระสำคัญ
การเรียนรู้ระดับบุคคล	<ul style="list-style-type: none"> ● เรียนรู้ระบบงานและกระบวนการปฏิบัติงานภายในวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง (ร้อยละ 90) ● แสวงหาความรู้ที่หลากหลาย ตลอดเวลาและทันการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 85) ● ฝึกฝนอบรมทักษะการปฏิบัติงานให้มีความเชี่ยวชาญมากยิ่งขึ้น (ร้อยละ 85) ● มีการเผยแพร่และถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน (ร้อยละ 75) ● มีการคิดค้นและสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อใช้ในการพัฒนางาน (ร้อยละ 60)
การเรียนรู้ระดับทีม	<ul style="list-style-type: none"> ● มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ประสบการณ์การทำงานระหว่างกันอย่างต่อเนื่อง (ร้อยละ 100) ● อภิปรายร่วมกันอย่างเปิดเผย (ร้อยละ 100) ● ยอมรับความสามารถและความแตกต่างระหว่างบุคคลในทีม (ร้อยละ 95) ● เชื่อมโยงความคิดที่หลากหลายของแต่ละบุคคลให้กลายเป็นความคิดที่เป็นหนึ่งเดียว (ร้อยละ 95) ● นำสิ่งที่เรียนรู้ทั้งในอดีตและปัจจุบันมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนางาน (ร้อยละ 90) ● จัดระบบพี่เลี้ยงสอนงานเพื่อให้เกิดทักษะเชี่ยวชาญมากยิ่งขึ้น (ร้อยละ 85)
การเรียนรู้ระดับองค์การ	<ul style="list-style-type: none"> ● มีการสื่อสารและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างทีมงาน ภายในวิทยาลัย (ร้อยละ 95) ● เชื่อมโยงความคิดที่หลากหลายของทีมงาน เพื่อให้กลายเป็นความคิดที่เป็นหนึ่งเดียว (ร้อยละ 95) ● ร่วมกันวางแผนแก้ไขปัญหาในวิทยาลัยได้ทันที่ (ร้อยละ 90) ● มีการตรวจสอบหรือประเมินการปฏิบัติงานภายในวิทยาลัย (ร้อยละ 85) ● นำข้อผิดพลาดจากการปฏิบัติงานในอดีตมาวิเคราะห์และปรับปรุงพัฒนางานให้ดีขึ้น (ร้อยละ 85) ● มีเครือข่ายในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกวิทยาลัย (ร้อยละ 80)

จากตารางที่ 11 พบว่า ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 20 คนในด้านพลวัตการเรียนรู้ จำแนกออกเป็น 3 ประเด็นย่อยดังนี้

ประเด็นที่ 1 การเรียนรู้ระดับบุคคล พบว่า ความคิดเห็นที่มีจำนวนร้อยละมากที่สุด คือ เรียนรู้ระบบงานและกระบวนการปฏิบัติงานภายในวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง (ร้อยละ 90)

ประเด็นที่ 2 การเรียนรู้ระดับทีม พบว่า ความคิดเห็นที่มีจำนวนร้อยละมากที่สุด คือ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ประสบการณ์การทำงานระหว่างกันอย่างต่อเนื่อง (ร้อยละ 100) และอภิปรายร่วมกันอย่างเปิดเผย (ร้อยละ 100)

ประเด็นที่ 3 การเรียนรู้ระดับองค์กร พบว่า ความคิดเห็นที่มีจำนวนร้อยละมากที่สุด คือ มีการสื่อสารและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างทีมงาน ภายในวิทยาลัย (ร้อยละ 95)

ตารางที่ 12 สรุปความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิจากการสัมภาษณ์ ด้านองค์กร

ประเด็น	สาระสำคัญ
วิเคราะห์สภาพแวดล้อม และกลยุทธ์ที่ชัดเจน	<ul style="list-style-type: none"> ● กำหนดค่านิยมร่วมโดยเน้นการเรียนรู้ (ร้อยละ 100) ● ทำ SWOT องค์กรเพื่อกำหนดกลยุทธ์พัฒนาองค์กร (ร้อยละ 95) ● จัดทำยุทธศาสตร์พัฒนาและดำเนินการให้วิทยาลัยไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (ร้อยละ 90) ● จัดทำแผนการจัดการความรู้และแผนการบริหารทรัพยากรเพื่อพัฒนาวิทยาลัยไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (ร้อยละ 80) ● มีการบูรณาการความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการศึกษากับทุกกระบวนการในวิทยาลัย (ร้อยละ 70)
วิสัยทัศน์	<ul style="list-style-type: none"> ● กำหนดให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของวิทยาลัย (ร้อยละ 100) ● มีขอบเขตชัดเจน สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ (ร้อยละ 100) ● สามารถนำไปสู่การคิดเชิงกลยุทธ์ (ร้อยละ 95) ● มุ่งเน้นและให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ของบุคลากรในวิทยาลัย (ร้อยละ 95) ● มุ่งสู่ความเป็นเลิศด้านวิชาการและการเรียนรู้ของบุคลากร (ร้อยละ 90) ● ทำทนายให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ (ร้อยละ 90)
โครงสร้างมุ่งเน้นคุณภาพ	<ul style="list-style-type: none"> ● ปรับโครงสร้างขององค์กรให้มีการกระจายอำนาจและบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบตามภารกิจหลัก (ร้อยละ 95) ● จัดตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบพัฒนาวิทยาลัยสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (ร้อยละ 90) ● จัดตั้งหน่วยงานที่ทำหน้าที่วิจัยและสร้างนวัตกรรมในการพัฒนาวิทยาลัยสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (ร้อยละ 80) ● จัดตั้งหน่วยงานเทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการความรู้ของวิทยาลัย (ร้อยละ 70) ● ใช้ระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM) (ร้อยละ 70) ●

ตารางที่ 12(ต่อ)

ประเด็น	สาระสำคัญ
วัฒนธรรมองค์การและบรรยากาศที่เกื้อหนุน	<ul style="list-style-type: none"> ● ผู้นำเป็นแบบอย่างที่ดีเรื่องการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ (ร้อยละ 100) ● จัดสถานที่ให้เอื้อต่อการทำงานและการเรียนรู้ (ร้อยละ 95) ● จัดมุมการเรียนรู้ การจัดการความรู้ในวิทยาลัย (ร้อยละ 95) ● ส่งเสริมค่านิยมการเปิดใจกว้างและรับฟังความคิดเห็น (ร้อยละ 90) ● จัดระบบการให้รางวัลผู้ใฝ่เรียนรู้ (ร้อยละ 85) ● พัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากร (ร้อยละ 85) ● จัดงบประมาณให้บุคลากรพัฒนาตนเอง (ร้อยละ 80) ● จัดระบบการสื่อสารหลายช่องทาง (ร้อยละ 80)

จากตารางที่ 12 พบว่า ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 20 คนในด้านองค์การ จำแนกออกเป็น 4 ประเด็นย่อยดังนี้

ประเด็นที่ 1 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมและกลยุทธ์ที่ชัดเจน พบว่า ความคิดเห็นที่มีจำนวนร้อยละมากที่สุด คือ กำหนดค่านิยมร่วมโดยเน้นการเรียนรู้ (ร้อยละ 100)

ประเด็นที่ 2 วิสัยทัศน์ พบว่า ความคิดเห็นที่มีจำนวนร้อยละมากที่สุด คือ กำหนดให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของวิทยาลัย (ร้อยละ 100) และมีขอบเขตชัดเจนสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ (ร้อยละ 100)

ประเด็นที่ 3 โครงสร้างมุ่งเน้นคุณภาพ พบว่า ความคิดเห็นที่มีจำนวนร้อยละมากที่สุด คือ ปรับโครงสร้างขององค์การให้มีการกระจายอำนาจและบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบตามภารกิจหลัก (ร้อยละ 95)

ประเด็นที่ 4 วัฒนธรรมองค์การและบรรยากาศที่เกื้อหนุน พบว่า ความคิดเห็นที่มีจำนวนร้อยละมากที่สุด คือ ผู้นำเป็นแบบอย่างที่ดีเรื่องการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ (ร้อยละ 100)

ตารางที่ 13 สรุปความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิจากการสัมภาษณ์ ด้านบุคคล

ประเด็น	สาระสำคัญ
การเพิ่มอำนาจให้กับสมาชิก	<ul style="list-style-type: none"> ● จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรของวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง (ร้อยละ 95) ● พัฒนาศักยภาพของบุคลากรตามสมรรถนะหลักขององค์การ (ร้อยละ 95) ● มอบหมายงานโดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถของบุคลากร (ร้อยละ 90) ● ให้อำนาจในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร (ร้อยละ 90) ● พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถสูงขึ้นโดยการมอบหมายงานให้รับผิดชอบเพิ่มขึ้น (ร้อยละ 85) ● ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองไปสู่ความเป็นมืออาชีพ (ร้อยละ 70) ● เพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานแบบ one stop service (ร้อยละ 65) ● สรรหาบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ มาพัฒนาระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศของวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพ (ร้อยละ 60)
การทำงานเป็นทีม และเครือข่าย	<ul style="list-style-type: none"> ● ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรให้ทำงานร่วมกับผู้อื่นนอกกลุ่มงานและเรียนรู้งานอื่นของวิทยาลัย (ร้อยละ 90) ● พัฒนาบุคลากรเป็นทีมโดยใช้กระบวนการคิดเชิงระบบในการทำงาน (ร้อยละ 80) ● ใช้การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (ร้อยละ 80) ● กำหนดให้แต่ละกลุ่มวิชามีการประสานความร่วมมือกับองค์การภายนอก (ร้อยละ 60) ● จัดทำชุมชนนักปฏิบัติ (ร้อยละ 60) ● มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางการศึกษาและใช้ทรัพยากรร่วมกันกับวิทยาลัยอื่น ทั้งในและนอกสังกัด สบข. และประเทศสมาชิกอาเซียน (ร้อยละ 50)

จากตารางที่ 13 พบว่า ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 20 คนในด้านบุคคล จำแนกออกเป็น 2 ประเด็นย่อยดังนี้

ประเด็นที่ 1 การเพิ่มอำนาจให้กับสมาชิกพบว่า ความคิดเห็นที่มีจำนวนร้อยละมากที่สุด คือ จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรของวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง (ร้อยละ 95) และพัฒนาศักยภาพของบุคลากรตามสมรรถนะหลักขององค์การ (ร้อยละ 95)

ประเด็นที่ 2 การทำงานเป็นทีมและเครือข่าย พบว่า ความคิดเห็นที่มีจำนวนร้อยละมากที่สุด คือ ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรให้ทำงานร่วมกับผู้อื่นนอกกลุ่มงานและเรียนรู้งานอื่นของวิทยาลัย (ร้อยละ 90)

ตารางที่ 14 สรุปความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิจากการสัมภาษณ์ ด้านความรู้

ประเด็น	สาระสำคัญ
การแสวงหาความรู้	<ul style="list-style-type: none"> ● แสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่องจากหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกวิทยาลัย (ร้อยละ 100) ● แสวงหาความรู้จากสื่อสิ่งพิมพ์เช่น หนังสือ ตำรา งานวิจัย บทความ เป็นต้น (ร้อยละ 95) ● แสวงหาความรู้โดยการสืบค้นความรู้ผ่านระบบอินเทอร์เน็ต e-book , e-learning (ร้อยละ 85) ● แสวงหาความรู้โดยการฝึกฝน อบรม สัมมนา การค้นคว้า ทดลอง วิจัย (ร้อยละ 85) ● แสวงหาความรู้โดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรภายในวิทยาลัย (ร้อยละ 70) ● จัดศึกษาดูงานองค์การที่มีผลการปฏิบัติงานดี เป็นที่ยอมรับของหน่วยงานอื่น และนำมาประยุกต์ใช้ในงาน (ร้อยละ 60)
การสร้างความรู้	<ul style="list-style-type: none"> ● แต่งตั้งบุคลากรทำหน้าที่บริหารจัดการความรู้ (ร้อยละ 100) ● กำหนดให้การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้เป็นความรับผิดชอบของบุคลากร (ร้อยละ 95) ● กำหนดให้การจัดการความรู้เป็นตัวชี้วัดหนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (ร้อยละ 85) ● นำความรู้ที่ได้จากการแสวงหาจากภายในและภายนอกวิทยาลัยมาสังเคราะห์ และสร้างองค์ความรู้ใหม่ (ร้อยละ 85) ● สร้างองค์ความรู้ด้วยการคิดค้น ทดลองและวิจัย (ร้อยละ 85) ● สร้างองค์ความรู้ใหม่จากประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานของบุคลากร (ร้อยละ 75) ● จัดระบบการเก็บรวบรวมความรู้จากแหล่งข้อมูล ต่าง ๆ (ร้อยละ 75)
การจัดเก็บความรู้	<ul style="list-style-type: none"> ● แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการจัดเก็บความรู้ภายในวิทยาลัย (ร้อยละ 100) ● จัดเก็บความรู้โดยใช้ระบบฐานข้อมูลภายในวิทยาลัย (ร้อยละ 95) ● จัดทำคลังความรู้และนวัตกรรมภายในวิทยาลัย ให้ง่ายและสะดวกต่อการสืบค้น (ร้อยละ 90) ● มีการจัดจำแนกองค์ความรู้ออกเป็นหมวดหมู่ (ร้อยละ 80) ● มีการลงรหัสความรู้เพื่อการจัดเก็บอย่างเป็นระบบ (ร้อยละ 80)
การถ่ายโอนและใช้ความรู้	<ul style="list-style-type: none"> ● กำหนดให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นวาระประจำในการประชุมประจำเดือน (ร้อยละ 75) ● เผยแพร่ความรู้สู่สาธารณะในสื่อสิ่งพิมพ์ เช่น จดหมายข่าว จุลสาร วารสาร เว็บไซต์ เป็นต้น (ร้อยละ 70)

ตารางที่ 14 (ต่อ)

ประเด็น	สาระสำคัญ
	<ul style="list-style-type: none"> ส่งเสริมการรวมทีมและหมุนเวียนงานเพื่อให้การถ่ายโอนความรู้กระจายไปทั้งวิทยาลัย (ร้อยละ 60) มีการนำความรู้ที่ได้รับจากการเผยแพร่ไปพัฒนางานภายในวิทยาลัย (ร้อยละ 60)

จากตารางที่ 14 พบว่า ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 20 คนในด้านความรู้ จำแนกออกเป็น 4 ประเด็นย่อยดังนี้

ประเด็นที่ 1 การแสวงหาความรู้ พบว่า ความคิดเห็นที่มีจำนวนร้อยละมากที่สุดคือ แสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่องจากหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกวิทยาลัย (ร้อยละ 100)

ประเด็นที่ 2 การสร้างความรู้ พบว่า ความคิดเห็นที่มีจำนวนร้อยละมากที่สุด คือ แต่งตั้งบุคลากรทำหน้าที่บริหารจัดการความรู้ (ร้อยละ 100)

ประเด็นที่ 3 การจัดเก็บความรู้ พบว่า ความคิดเห็นที่มีจำนวนร้อยละมากที่สุด คือ แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการจัดเก็บความรู้ภายในวิทยาลัย (ร้อยละ 100)

ประเด็นที่ 4 การถ่ายโอนและใช้ความรู้ พบว่า ความคิดเห็นที่มีจำนวนร้อยละมากที่สุด คือ กำหนดให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นวาระประจำในการประชุมประจำเดือน (ร้อยละ 75)

ตารางที่ 15 สรุปความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิจากการสัมภาษณ์ ด้านเทคโนโลยี

ประเด็น	สาระสำคัญ
เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มพูนความรู้	<ul style="list-style-type: none"> ● จัดหาและพัฒนาคุณภาพคอมพิวเตอร์ และระบบอินเทอร์เน็ตไร้สายให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้บุคลากรใช้ในการเพิ่มพูนความรู้ (ร้อยละ 100) ● จัดทำระบบเครือข่ายฐานข้อมูลวิชาการที่เชื่อมโยงทั้งภายในและภายนอกวิทยาลัย (ร้อยละ 95) ● จัดอบรมการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่จำเป็นให้บุคลากร (ร้อยละ 95) ● จัดทำ web blog ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (ร้อยละ 85) ● สร้างศูนย์การเรียนรู้โดยระบบมัลติมีเดียและเทคโนโลยีที่ทันสมัย (ร้อยละ 85)
เทคโนโลยีเพื่อการจัดการความรู้	<ul style="list-style-type: none"> ● มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการความรู้ของวิทยาลัย (ร้อยละ 100) ● พัฒนาระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์เพื่อการสื่อสาร แลกเปลี่ยนเรียนรู้และการสืบค้นข้อมูลได้ตลอดเวลาทั้งภายในและภายนอกวิทยาลัย (ร้อยละ 100) ● มีการใช้เทคโนโลยีในการสร้าง องค์ความรู้ใหม่ (ร้อยละ 95) ● มีการใช้เทคโนโลยีในการจัดเก็บความรู้ที่ทุกคนสามารถเข้าถึงได้ (ร้อยละ 95)

จากตารางที่ 15 พบว่า ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 20 คนในด้านเทคโนโลยี จำแนกออกเป็น 2 ประเด็นย่อยดังนี้

ประเด็นที่ 1 เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มพูนความรู้ พบว่า ความคิดเห็นที่มีจำนวนร้อยละมากที่สุดคือ จัดหาและพัฒนาคุณภาพคอมพิวเตอร์ และระบบอินเทอร์เน็ตไร้สายให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้บุคลากรใช้ในการเพิ่มพูนความรู้ (ร้อยละ 100)

ประเด็นที่ 2 เทคโนโลยีเพื่อการจัดการความรู้ พบว่า ความคิดเห็นที่มีจำนวนร้อยละมากที่สุดคือ มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการความรู้ของวิทยาลัย (ร้อยละ 100) และ พัฒนาระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์เพื่อการสื่อสาร แลกเปลี่ยนเรียนรู้และการสืบค้นข้อมูลได้ตลอดเวลาทั้งภายในและภายนอกวิทยาลัย (ร้อยละ 100)

ตารางที่ 16 ค่าความเหมาะสมและค่าความสอดคล้องของคำตอบของผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านพลวัตการเรียนรู้

ด้านพลวัตการเรียนรู้	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ รอบที่ 2 (รอบ 3)			ผลสรุป ฉันทามติ
	ค่าความ เหมาะสม (Mdn)	ค่าความสอดคล้อง		
		Mo-Mdn	Q3-Q1	
การเรียนรู้ระดับบุคคล				
1. เรียนรู้ระบบงานและกระบวนการปฏิบัติงาน ภายในวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง	5.00(5.00)	0(0)	1.00(1.00)	ได้*
2. แสวงหาความรู้ที่หลากหลาย ตลอดเวลาและ ทันการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน	4.00(5.00)	0(0)	1.00(1.00)	ได้*
3. ฝึกฝนอบรมทักษะการปฏิบัติงานให้มีความ เชี่ยวชาญมากยิ่งขึ้น	5.00(5.00)	0(0)	1.00(1.00)	ได้*
4. มีการเผยแพร่และถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน	5.00(5.00)	0(0)	1.00(1.00)	ได้*
5. มีการคิดค้นและสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อใช้ใน การพัฒนางาน	5.00(5.00)	0(0)	1.00(1.00)	ได้*
การเรียนรู้ระดับทีม	5.00(5.00)	0(0)	1.00(1.00)	ได้*
1. มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ประสบการณ์การ ทำงานระหว่างกันอย่างต่อเนื่อง	5.00(5.00)	0(0)	1.00(1.00)	ได้*
2. อภิปรายร่วมกันอย่างเปิดเผย	5.00(5.00)	0(0)	1.00(1.00)	ได้*
3. ยอมรับความสามารถและความแตกต่างระหว่าง บุคคลในทีม	5.00(5.00)	0(0)	1.00(1.00)	ได้*
4. เชื่อมโยงความคิดที่หลากหลายของแต่ละบุคคล ให้กลายเป็นความคิดที่เป็นหนึ่งเดียว	5.00(5.00)	0(0)	1.00(1.00)	ได้*
5. นำสิ่งที่เรียนรู้ทั้งในอดีตและปัจจุบันมา ประยุกต์ใช้ในการพัฒนางาน	5.00(5.00)	0(0)	1.00(1.00)	ได้*
6. จัดระบบที่เลี้ยงสอนงานเพื่อให้เกิดทักษะ เชี่ยวชาญมากยิ่งขึ้น	5.00(5.00)	0(0)	1.00(1.00)	ได้*

ตารางที่ 16 (ต่อ)

ด้านพลวัตการเรียนรู้	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ รอบที่ 2 (รอบ 3)			ผลสรุป ฉันทามติ
	ค่าความ เหมาะสม (Mdn)	ค่าความสอดคล้อง		
		Mo-Mdn	Q3-Q1	
การเรียนรู้ระดับองค์กร				
1. มีการสื่อสารและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่าง ทีมงาน ภายในวิทยาลัย	5.00(5.00)	0(0)	1.00(1.00)	ได้*
2. เชื่อมโยงความคิดที่หลากหลายของทีมงาน เพื่อให้กลายเป็นความคิดที่เป็นหนึ่งเดียว	5.00(5.00)	0(0)	1.00(1.00)	ได้*
3. ร่วมกันวางแผนแก้ไขปัญหาในวิทยาลัยได้ ทันที่	5.00(5.00)	0(0)	1.00(1.00)	ได้*
4. มีการตรวจสอบหรือประเมินการปฏิบัติงาน ภายในวิทยาลัย	5.00(5.00)	0(0)	1.00(1.00)	ได้*
5. นำข้อผิดพลาดจากการปฏิบัติงานในอดีตมา วิเคราะห์และปรับปรุงพัฒนางานให้ดีขึ้น	5.00(5.00)	0(0)	1.00(1.00)	ได้*
6. มีเครือข่ายในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายใน และภายนอกวิทยาลัย	5.00(5.00)	0(0)	1.00(1.00)	ได้*

* $Mdn \geq 3.50$, $Mo - Mdn \leq 1$, $Q3 - Q1 \leq 1.50$

จากตารางที่ 16 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาการ
เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล ด้านพลวัตการเรียนรู้ พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิมีความ
ความคิดเห็นที่สอดคล้องกันทุกข้อ ดังนั้นทุกข้อจึงได้รับฉันทามติ

ตารางที่ 17 ค่าความเหมาะสมและค่าความสอดคล้องของคำตอบของผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านองค์การ

ด้านองค์การ	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ รอบที่ 2 (รอบ 3)			ผลสรุป ฉันทามติ
	ค่าความ เหมาะสม (Mdn)	ค่าความสอดคล้อง		
		Mo-Mdn	Q3-Q1	
วิเคราะห์สภาพแวดล้อมและกลยุทธ์ที่ชัดเจน				
1. กำหนดค่านิยมร่วม โดยเน้นการเรียนรู้	5.00(5.00)	0(0)	1.00(1.00)	ได้*
2. ทำ SWOT องค์การเพื่อกำหนดกลยุทธ์พัฒนา องค์การ	5.00(5.00)	0(0)	1.00(1.00)	ได้*
3. จัดทำยุทธศาสตร์พัฒนาและดำเนินการให้ วิทยาลัยไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	5.00(5.00)	0(0)	1.00(1.00)	ได้*
4. จัดทำแผนการจัดการความรู้และแผนการบริหาร ทรัพยากรเพื่อพัฒนาวิทยาลัยไปสู่การเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้	5.00(5.00)	0(0)	1.00(1.00)	ได้*
5. มีการบูรณาการความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการ เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้กับทุกกระบวนการใน วิทยาลัย	5.00(5.00)	0(0)	1.00(1.00)	ได้*
วิสัยทัศน์				
1. กำหนดให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการ กำหนดวิสัยทัศน์ของวิทยาลัย	5.00(5.00)	0(0)	1.00(1.00)	ได้*
2. มีขอบเขตชัดเจน สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้	5.00(5.00)	0(0)	1.00(1.00)	ได้*
3. สามารถนำไปสู่การคิดเชิงกลยุทธ์	5.00(5.00)	0(0)	1.00(1.00)	ได้*
4. มุ่งเน้นและให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ของ บุคลากรในวิทยาลัย	5.00(5.00)	0(0)	1.00(1.00)	ได้*
5. มุ่งสู่ความเป็นเลิศด้านวิชาการและการเรียนรู้ ของบุคลากร	5.00(5.00)	0(0)	1.00(1.00)	ได้*
6. ทำทนายให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการ ปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ โครงสร้างมุ่งเน้นคุณภาพ	5.00(5.00)	0(0)	1.00(1.00)	ได้*
1. ปรับโครงสร้างขององค์การให้มีการกระจาย อำนาจและบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบตาม ภารกิจหลัก	5.00(5.00)	0(0)	1.00(1.00)	ได้*

ตารางที่ 17 (ต่อ)

ด้านองค์การ	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ รอบที่ 2 (รอบ 3)			ผลสรุป ฉันทามติ
	ค่าความ เหมาะสม (Mdn)	ค่าความสอดคล้อง		
		Mo-Mdn	Q3-Q1	
2. ปรับโครงสร้างขององค์การให้มีการทำงานแบบ ทีมข้ามสายงานเพื่อร่วมแก้ปัญหาที่สำคัญของ วิทยาลัย	5.00(5.00)	0(0)	1.00(1.00)	ได้*
3. แต่งตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบพัฒนาวิทยาลัย สู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	5.00(5.00)	0(0)	1.00(1.00)	ได้*
4. จัดตั้งหน่วยงานที่ทำหน้าที่วิจัยและสร้าง นวัตกรรมในการพัฒนาวิทยาลัยสู่การเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้	5.00(5.00)	0(0)	0.50(0.50)	ได้*
5. จัดตั้งหน่วยงานเทคโนโลยีสารสนเทศในการ จัดการความรู้ของวิทยาลัย	5.00(5.00)	0(0)	1.00(1.00)	ได้*
6. ใช้ระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM)	5.00(5.00)	0(0)	1.00(1.00)	ได้*
วัฒนธรรมองค์การและบรรยากาศที่เอื้อหนุน	5.00(5.00)	0(0)	1.00(1.00)	ได้*
1. ผู้นำเป็นแบบอย่างที่ดีเรื่องการสร้างวัฒนธรรม การเรียนรู้	5.00(5.00)	0(0)	1.00(1.00)	ได้*
2. จัดสถานที่ให้เอื้อต่อการทำงานและการเรียนรู้	5.00(5.00)	0(0)	1.00(1.00)	ได้*
3. จัดมุมการเรียนรู้ การจัดการความรู้ในวิทยาลัย	5.00(5.00)	0(0)	1.00(1.00)	ได้*
4. ส่งเสริมค่านิยมการเปิดใจกว้างและรับฟังความ คิดเห็น	5.00(5.00)	0(0)	1.00(1.00)	ได้*
5. จัดระบบการให้รางวัลผู้ใฝ่เรียนรู้	5.00(5.00)	0(0)	1.00(1.00)	ได้*
6. พัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากร	5.00(5.00)	0(0)	1.00(1.00)	ได้*
7. จัดงบประมาณให้บุคลากรพัฒนาดตนเอง	5.00(5.00)	0(0)	1.00(1.00)	ได้*
8. จัดระบบการสื่อสารหลายช่องทาง	5.00(5.00)	0(0)	1.00(1.00)	ได้*

* $Mdn \geq 3.50$, $Mo - Mdn \leq 1$, $Q3 - Q1 \leq 1.50$

จากตารางที่ 17 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับรูปแบบการ
พัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล ด้านองค์การ พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิมีความ
คิดเห็นที่สอดคล้องกันทุกข้อ ดังนั้นทุกข้อจึงได้รับฉันทามติ

ตารางที่ 18 ค่าความเหมาะสมและค่าความสอดคล้องของคำตอบของผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านบุคคล

ด้านบุคคล	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ รอบที่ 2 (รอบ 3)			ผลสรุป ฉันทามติ
	ค่าความ เหมาะสม (Mdn)	ค่าความสอดคล้อง		
		Mo-Mdn	Q3-Q1	
การเพิ่มอำนาจให้กับสมาชิก				
1. จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรของวิทยาลัยอย่าง ต่อเนื่อง	5.00(5.00)	0(0)	1.00(1.00)	ได้*
2. พัฒนาศักยภาพของบุคลากรโดยยึดหลัก สมรรถนะ	5.00(5.00)	0(0)	1.00(1.00)	ได้*
3. มอบหมายงานโดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถของบุคลากร	5.00(5.00)	0(0)	0.50(1.00)	ได้*
4. ให้อำนาจในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานของ บุคลากร	5.00(5.00)	0(0)	1.00(1.00)	ได้*
5. พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถสูงขึ้น โดยการมอบหมายงานให้รับผิดชอบเพิ่มขึ้น	5.00(5.00)	0(0)	1.00(1.00)	ได้*
6. ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองไปสู่ความเป็น มืออาชีพ	5.00(5.00)	0(0)	1.00(1.00)	ได้*
7. เพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรให้สามารถ ปฏิบัติงานแบบ one stop service	5.00(5.00)	0(0)	0.50(0.50)	ได้*
8. สรรหาบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้าน คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศมาพัฒนา ระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศของวิทยาลัยให้มี ประสิทธิภาพ	5.00(5.00)	0(0)	1.00(1.00)	ได้*
การทำงานเป็นทีมและเครือข่าย				
1. ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร ให้ทำงานร่วมกับผู้อื่นนอกกลุ่มงานและเรียนรู้งาน อื่นของวิทยาลัย	5.00(5.00)	0(0)	1.00(1.00)	ได้*
2. พัฒนาบุคลากรเป็นทีมโดยใช้กระบวนการคิด เชิงระบบในการทำงาน	5.00(5.00)	0(0)	1.00(1.00)	ได้*
3. ใช้การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	5.00(5.00)	0(0)	0(0)	ได้*
4. กำหนดให้บุคลากรประสานความร่วมมือกับ องค์กรภายนอก	5.00(5.00)	0(0)	1.00(1.00)	ได้*

ตารางที่ 18 (ต่อ)

ด้านบุคคล	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ รอบที่ 2 (รอบ 3)			ผลสรุป ฉันทามติ
	ค่าความ เหมาะสม (Mdn)	ค่าความสอดคล้อง		
		Mo-Mdn	Q3-Q1	
5. จัดทำชุมชนนักปฏิบัติ	5.00(5.00)	0(0)	1.00(1.00)	ได้*
6. มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางการศึกษาและใช้ ทรัพยากรร่วมกันกับวิทยาลัยอื่นทั้งในและนอก สังกัด สบข. และประเทศสมาชิกอาเซียน	5.00(5.00)	0(0)	1.00(1.00)	ได้*

* $Mdn \geq 3.50$, $Mo - Mdn \leq 1$, $Q3 - Q1 \leq 1.50$

จากตารางที่ 18 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับรูปแบบการ
พัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล ด้านบุคคล พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิมีความ
คิดเห็นที่สอดคล้องกันทุกข้อ ดังนั้นทุกข้อจึงได้รับฉันทามติ

ตารางที่ 19 ค่าความเหมาะสมและค่าความสอดคล้องของคำตอบของผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านความรู้

ด้านความรู้	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ รอบที่ 2 (รอบ 3)			ผลสรุป ฉันทามติ
	ค่าความ เหมาะสม (Mdn)	ค่าความสอดคล้อง		
		Mo-Mdn	Q3-Q1	
การแสวงหาความรู้				
1. แสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่องจากหน่วยงานทั้ง ภายในและภายนอกวิทยาลัย	5.00(5.00)	0(0)	1.00(1.00)	ได้*
2. แสวงหาความรู้จากสื่อสิ่งพิมพ์เช่น หนังสือ ตำรา งานวิจัย บทความ เป็นต้น	5.00(5.00)	0(0)	0.50(0.50)	ได้*
3. แสวงหาความรู้โดยการสืบค้นความรู้ผ่านระบบ อินเทอร์เน็ต e-book , e-learning	5.00(5.00)	0(0)	1.00(1.00)	ได้*
4. แสวงหาความรู้โดยการฝึกฝน อบรม สัมมนา การค้นคว้า ทดลอง วิจัย	5.00(5.00)	0(0)	1.00(1.00)	ได้*
6. จัดศึกษาดูงานองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานดี เป็นที่ยอมรับของหน่วยงานอื่นและนำมา ประยุกต์ใช้ในงาน	5.00(5.00)	0(0)	1.00(1.00)	ได้*

ตารางที่ 19 (ต่อ)

ด้านความรู้	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ รอบที่ 2 (รอบ 3)			ผลสรุป ฉันทามติ
	ค่าความ เหมาะสม (Mdn)	ค่าความสอดคล้อง		
		Mo-Mdn	Q3-Q1	
การสร้างความรู้				
1. แต่งตั้งบุคลากรทำหน้าที่บริหารจัดการความรู้	5.00(5.00)	0(0)	1.00(1.00)	ได้*
2. กำหนดให้การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้เป็นความ รับผิดชอบของบุคลากร	5.00(5.00)	0(0)	1.00(1.00)	ได้*
3. กำหนดให้การจัดการความรู้เป็นตัวชี้วัดหนึ่งในการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน	5.00(5.00)	0(0)	1.00(1.00)	ได้*
4. นำความรู้ที่ได้จากการแสวงหาจากภายในและ ภายนอกวิทยาลัยมาสังเคราะห์และสร้างองค์ ความรู้ใหม่	5.00(5.00)	0(0)	1.00(1.00)	ได้*
5. สร้างองค์ความรู้ด้วยการคิดค้น ทดลองและวิจัย	5.00(5.00)	0(0)	1.00(1.00)	ได้*
6. สร้างองค์ความรู้ใหม่จากประสบการณ์ และ ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานของบุคลากร	5.00(5.00)	0(0)	1.00(1.00)	ได้*
7. จัดระบบการเก็บรวบรวมความรู้จากแหล่งข้อมูล ต่าง ๆ	5.00(5.00)	0(0)	1.00(1.00)	ได้*
การจัดเก็บความรู้				
1. แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการจัดเก็บความรู้ ภายในวิทยาลัย	5.00(5.00)	0(0)	1.00(1.00)	ได้*
2. จัดเก็บความรู้โดยใช้ระบบฐานข้อมูลภายใน วิทยาลัย	5.00(5.00)	0(0)	0.50(1.00)	ได้*
3. จัดทำคลังความรู้และนวัตกรรมภายในวิทยาลัย ให้ง่ายและสะดวกต่อการสืบค้น	5.00(5.00)	0(0)	1.00(1.00)	ได้*
4. มีการจัดจำแนกองค์ความรู้ออกเป็นหมวดหมู่	5.00(5.00)	0(0)	1.00(1.00)	ได้*
5. มีการลงรหัสความรู้เพื่อการจัดเก็บอย่างเป็น ระบบ	5.00(5.00)	0(0)	1.00(1.00)	ได้*

ตารางที่ 19 (ต่อ)

ด้านความรู้	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ รอบที่ 2 (รอบ 3)			ผลสรุป ฉันทามติ
	ค่าความ เหมาะสม (Mdn)	ค่าความสอดคล้อง		
		Mo-Mdn	Q3-Q1	
การถ่ายโอนความรู้				
1. กำหนดให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นวาระ ประจำในการประชุมประจำเดือน	5.00(5.00)	0(0)	1.00(1.00)	ได้*
2. เผยแพร่ความรู้สู่สาธารณะในสื่อสิ่งพิมพ์ เช่น จดหมายข่าว จุลสาร วารสาร เว็บไซต์ เป็นต้น	5.00(5.00)	0(0)	1.00(1.00)	ได้*
3. ส่งเสริมการรวมทีมและหมุนเวียนงานเพื่อให้การ ถ่ายโอนความรู้กระจายไปทั้งวิทยาลัย	5.00(5.00)	0(0)	1.00(1.00)	ได้*
4. มีการนำความรู้ที่ได้รับจากการเผยแพร่ไปพัฒนา งานภายในวิทยาลัย	5.00(5.00)	0(0)	1.00(1.00)	ได้*

* Mdn \geq 3.50, Mo - Mdn \leq 1, Q3-Q1 \leq 1.50

จากตารางที่ 19 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับรูปแบบการ
พัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล ด้านความรู้ พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิมีความ
คิดเห็นที่สอดคล้องกันทุกข้อ ดังนั้นทุกข้อจึงได้รับฉันทามติ

ตารางที่ 20 ค่าความเหมาะสมและค่าความสอดคล้องของคำตอบของผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านเทคโนโลยี

ด้านเทคโนโลยี	ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ รอบที่ 2 (รอบ 3)			ผลสรุป ฉันทามติ
	ค่าความ เหมาะสม (Mdn)	ค่าความสอดคล้อง		
		Mo-Mdn	Q3-Q1	
เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มพูนความรู้				
1. จัดหาและพัฒนาคุณภาพคอมพิวเตอร์ และระบบอินเทอร์เน็ตไร้สายให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้บุคลากรใช้ในการเพิ่มพูนความรู้	5.00(5.00)	0(0)	0(0)	ได้*
2. จัดทำระบบเครือข่ายฐานข้อมูลวิชาการที่เชื่อมโยงทั้งภายในและภายนอกวิทยาลัย	5.00(5.00)	0(0)	0(0)	ได้*
3. จัดอบรมการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่จำเป็นให้บุคลากร	5.00(5.00)	0(0)	1.00(1.00)	ได้*
4. จัดทำ web blog ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	5.00(5.00)	0(0)	1.00(1.00)	ได้*
5. สร้างศูนย์การเรียนรู้โดยระบบมัลติมีเดียและเทคโนโลยีที่ทันสมัย	4.00(5.00)	0.50(0)	1.00(1.00)	ได้*
เทคโนโลยีเพื่อการจัดการความรู้				
1. มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการความรู้ของวิทยาลัย	5.00(5.00)	0(0)	1.00(1.00)	ได้*
2. พัฒนาระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์เพื่อการสื่อสาร แลกเปลี่ยนเรียนรู้และการสืบค้นข้อมูลได้ตลอดเวลาทั้งภายในและภายนอกวิทยาลัย	5.00(5.00)	0(0)	1.00(1.00)	ได้*
3. มีการใช้เทคโนโลยีในการสร้างองค์ความรู้ใหม่	5.00(5.00)	0(0)	1.00(1.00)	ได้*
4. มีการใช้เทคโนโลยีในการจัดเก็บความรู้ที่ทุกคนสามารถเข้าถึงได้	5.00(5.00)	0(0)	1.00(1.00)	ได้*

* Mdn \geq 3.50, Mo - Mdn \leq 1, Q3-Q1 \leq 1.50

จากตารางที่ 20 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล ด้านเทคโนโลยี พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันทุกข้อ ดังนั้นทุกข้อจึงได้รับฉันทามติ

ตอนที่ 4 นำเสนอรูปแบบการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล

ตารางที่ 21 การตรวจสอบ (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล

ประเด็นการพิจารณา	\bar{X}	S.D.	ระดับ
ด้านพลวัตการเรียนรู้ : การเรียนรู้ระดับบุคคล การเรียนรู้ระดับทีม	4.49	0.52	มาก
การเรียนรู้ระดับองค์กร			
การเรียนรู้ระดับบุคคล			
วิธีการ			
1. เรียนรู้ระบบงานและกระบวนการปฏิบัติงานภายในวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง	4.50	0.55	มากที่สุด
2. แสวงหาความรู้ที่หลากหลาย ตลอดเวลาและทันการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน	4.83	0.41	มากที่สุด
3. ฝึกฝนอบรมทักษะการปฏิบัติงานให้มีความเชี่ยวชาญมากยิ่งขึ้น	4.50	0.55	มากที่สุด
4. มีการเผยแพร่และถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน	4.00	0.00	มาก
5. มีการคิดค้นและสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อใช้ในการพัฒนางาน	4.67	0.52	มากที่สุด
แนวทางการประเมิน			
1. ประเมินการเรียนรู้ของบุคคล โดยวัดจากความกระตือรือร้น ความหลากหลาย ความต่อเนื่อง และความทันเวลาในการเรียนรู้	4.00	0.00	มาก
2. ประเมินการพัฒนาตนเองของบุคลากรในวิทยาลัย	4.17	0.41	มาก
การเรียนรู้ระดับทีม			
วิธีการ			
1. มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ประสบการณ์การทำงานระหว่างกันอย่างต่อเนื่อง	4.33	0.52	มาก
2. อภิปรายร่วมกันอย่างเปิดเผย	4.67	0.52	มากที่สุด
3. ยอมรับความสามารถและความแตกต่างระหว่างบุคคลในทีม	5.00	0.00	มากที่สุด
4. เชื่อมโยงความคิดที่หลากหลายของแต่ละบุคคลให้กลายเป็นความคิดที่เป็นหนึ่งเดียว	4.33	0.52	มาก
5. นำสิ่งที่เรียนรู้ทั้งในอดีตและปัจจุบันมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนางาน	4.33	0.52	มาก
6. จัดระบบที่เลี้ยงสอนงานเพื่อให้เกิดทักษะเชี่ยวชาญมากยิ่งขึ้น	4.83	0.41	มากที่สุด
แนวทางการประเมิน			
1. ประเมินการทำงานเป็นทีม	4.67	0.52	มากที่สุด
2. ประเมินการเรียนรู้โดยการปฏิบัติ	4.50	0.55	มากที่สุด
3. ประเมินการเรียนรู้ร่วมกัน	4.33	0.52	มาก

ตารางที่ 21 (ต่อ)

ประเด็นการพิจารณา	\bar{X}	S.D.	ระดับ
วิธีการ			
1. มีการสื่อสารและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างทีมงานภายในวิทยาลัย	4.67	0.52	มากที่สุด
2. เชื่อมโยงความคิดที่หลากหลายของทีมงาน เพื่อให้กลายเป็นความคิดที่เป็นหนึ่งเดียว	4.50	0.55	มากที่สุด
3. ร่วมกันวางแผนแก้ไขปัญหาในวิทยาลัยได้ทันท่วงที	4.33	0.52	มาก
4. มีการตรวจสอบหรือประเมินการปฏิบัติงานภายในวิทยาลัย	4.67	0.52	มากที่สุด
5. นำข้อผิดพลาดจากการปฏิบัติงานในอดีตมาวิเคราะห์และปรับปรุงพัฒนางานให้ดีขึ้น	4.67	0.52	มากที่สุด
6. มีเครือข่ายในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกวิทยาลัย	4.67	0.52	มากที่สุด
แนวทางการประเมิน			
1. ประเมินการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม			
2. ประเมินการเรียนรู้แบบเครือข่าย (Network Learning)	4.33	0.52	มาก
ด้านองค์การ : วิเคราะห์สภาพแวดล้อมและกลยุทธ์ที่ชัดเจน			
วิสัยทัศน์ โครงสร้างที่มุ่งเน้นคุณภาพ			
บรรยากาศที่เกื้อหนุนและวัฒนธรรมองค์การ			
วิเคราะห์สภาพแวดล้อมและกลยุทธ์ที่ชัดเจน			
วิธีการ			
1. กำหนดค่านิยมร่วม โดยเน้นการเรียนรู้	4.00	0.00	มาก
2. ทำ SWOT องค์การเพื่อกำหนดกลยุทธ์พัฒนาองค์การ	4.50	0.55	มากที่สุด
3. จัดทำยุทธศาสตร์พัฒนาและดำเนินการให้วิทยาลัยไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	4.00	0.00	มาก
4. จัดทำแผนการจัดการความรู้และแผนการบริหารทรัพยากรเพื่อพัฒนาวิทยาลัยไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	5.00	0.00	มากที่สุด
5. มีการบูรณาการความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้กับทุกกระบวนการในวิทยาลัย	4.67	0.52	มากที่สุด
แนวทางการประเมิน			
1. มีกลยุทธ์ที่มุ่งพัฒนาวิทยาลัยให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม	4.33	0.52	มาก
วิสัยทัศน์			
วิธีการ			
1. กำหนดให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของวิทยาลัย	4.50	0.55	มากที่สุด
2. มีขอบเขตชัดเจน สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้	4.00	0.00	มาก
3. สามารถนำไปสู่การคิดเชิงกลยุทธ์	4.33	0.52	มาก
4. มุ่งเน้นและให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ของบุคลากรในวิทยาลัย	4.67	0.52	มากที่สุด

ตารางที่ 21 (ต่อ)

ประเด็นการพิจารณา	\bar{X}	S.D.	ระดับ
5. มุ่งสู่ความเป็นเลิศด้านวิชาการและการเรียนรู้ของบุคลากร	4.83	0.41	มากที่สุด
6. ทำทนายให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์	4.33	0.52	มาก
แนวทางการประเมิน			
1. วิสัยทัศน์ตอบสนองการพัฒนาวิทยาลัยไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้	4.33	0.52	มาก
โครงสร้างที่มุ่งเน้นคุณภาพ			
วิธีการ			
1. ปรับโครงสร้างขององค์กรให้มีการกระจายอำนาจและบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบตามภารกิจหลัก	4.83	0.41	มากที่สุด
2. ปรับโครงสร้างขององค์กรให้มีการทำงานแบบทีมข้ามสายงานเพื่อร่วมแก้ปัญหาที่สำคัญของวิทยาลัย	5.00	0.00	มากที่สุด
3. แต่งตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบพัฒนาวิทยาลัยสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	4.17	0.41	มาก
4. จัดตั้งหน่วยงานที่ทำหน้าที่วิจัยและสร้างนวัตกรรมในการพัฒนาวิทยาลัยสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	4.33	0.52	มาก
5. จัดตั้งหน่วยงานเทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการความรู้ของวิทยาลัย	4.17	0.41	มาก
6. ใช้ระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM)	4.50	0.55	มากที่สุด
แนวทางการประเมิน			
1. มีโครงสร้างและระบบการบริหารเอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	4.67	.52	มากที่สุด
บรรยากาศที่เกื้อหนุนและวัฒนธรรมองค์กร			
วิธีการ			
1. ผู้นำเป็นแบบอย่างที่ดี เรื่องการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้	4.67	0.52	มากที่สุด
2. จัดสถานที่ให้เอื้อต่อการทำงานและการเรียนรู้	4.50	0.55	มากที่สุด
3. จัดมุมการเรียนรู้ การจัดการความรู้ในวิทยาลัย	4.67	0.52	มากที่สุด
4. ส่งเสริมค่านิยมการเปิดใจกว้างและรับฟังความคิดเห็น	4.50	0.55	มากที่สุด
5. จัดระบบการให้รางวัลผู้ใฝ่เรียนรู้	4.33	0.52	มาก
6. พัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากร	4.67	0.52	มากที่สุด
7. จัดงบประมาณให้บุคลากรพัฒนาตนเอง	4.33	0.52	มาก
8. จัดระบบการสื่อสารหลายช่องทาง	5.00	0.00	มากที่สุด
แนวทางการประเมิน			
1. มีวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบรรยากาศที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	4.33	0.52	มาก
บุคคล : การเพิ่มอำนาจให้กับสมาชิก การทำงานเป็นทีมและเครือข่าย	4.40	0.41	มาก
การเพิ่มอำนาจให้กับสมาชิก			

ตารางที่ 21 (ต่อ)

ประเด็นการพิจารณา	\bar{X}	S.D.	ระดับ
วิธีการ			
1. จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรของวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง	4.33	0.52	มาก
2. พัฒนาศักยภาพของบุคลากรตามหลักสมรรถนะขององค์การ	4.33	0.52	มาก
3. มอบหมายงานโดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถของบุคลากร	4.33	0.52	มาก
4. ให้อำนาจในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร	4.50	0.55	มากที่สุด
5. พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถสูงขึ้นโดยการมอบหมายงานให้รับผิดชอบเพิ่มขึ้น	4.33	0.52	มาก
6. ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองไปสู่ความเป็นมืออาชีพ	4.00	0.00	มาก
7. เพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานแบบ one stop service	4.17	0.41	มาก
8. สรรหาบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศมาพัฒนาระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศของวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพ	5.00	0.00	มากที่สุด
แนวทางการประเมิน			
1. ประเมินระบบการพัฒนาคนที่เอื้อต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	4.83	0.41	มากที่สุด
การทำงานเป็นทีมและเครือข่าย			
วิธีการ			
1. ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรให้ทำงานร่วมกับผู้อื่นนอกกลุ่มงานและเรียนรู้งานอื่นของวิทยาลัย	4.33	0.52	มาก
2. พัฒนาบุคลากรเป็นทีมโดยใช้กระบวนการคิดเชิงระบบในการทำงาน	4.50	0.55	มากที่สุด
3. ใช้การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	4.33	0.52	มาก
4. กำหนดให้บุคลากรประสานความร่วมมือกับองค์กรภายนอก	4.33	0.52	มาก
5. จัดทำชุมชนนักปฏิบัติ	4.33	0.52	มาก
6. มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางการศึกษาและใช้ทรัพยากรร่วมกันกับวิทยาลัยอื่นทั้งในและนอกสังกัด สบข. และประเทศสมาชิกอาเซียน	4.33	0.52	มาก
แนวทางการประเมิน			
1. ประเมินระบบการทำงานเป็นทีมและเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกวิทยาลัย	4.50	0.55	มากที่สุด
ความรู้ : การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การถ่ายโอนและใช้ความรู้	4.49	.55	มาก
การแสวงหาความรู้			

ตารางที่ 21 (ต่อ)

ประเด็นการพิจารณา	\bar{X}	S.D.	ระดับ
วิธีการ			
1. แสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่องจากหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกวิทยาลัย	4.00	0.00	มาก
2. แสวงหาความรู้จากสื่อสิ่งพิมพ์ เช่น หนังสือ ตำรา งานวิจัย บทความ เป็นต้น	4.33	0.52	มาก
3. แสวงหาความรู้โดยการสืบค้นความรู้ผ่านระบบอินเทอร์เน็ต e-book , e-learning	4.33	0.52	มาก
4. แสวงหาความรู้โดยการฝึกฝน อบรม สัมมนา การค้นคว้า ทดลอง วิจัย	4.67	0.52	มากที่สุด
5. แสวงหาความรู้โดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรภายในวิทยาลัย	4.17	0.41	มาก
6. จัดศึกษาดูงานองค์การที่มีผลการปฏิบัติงานดี เป็นที่ยอมรับของหน่วยงานอื่น และนำมาประยุกต์ใช้ในงาน	4.00	0.00	มาก
แนวทางการประเมิน			
1. ประเมินวิธีการและ รูปแบบการแสวงหาความรู้จากภายในและภายนอก วิทยาลัยของบุคลากร	4.33	.52	มาก
การสร้างความรู้			
วิธีการ	4.83	0.41	มากที่สุด
1. แต่งตั้งบุคลากรทำหน้าที่บริหารจัดการความรู้			
2. กำหนดให้การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้เป็นความรับผิดชอบของบุคลากร	4.33	0.52	มาก
3. กำหนดให้การจัดการความรู้เป็นตัวชี้วัดหนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	4.67	0.52	มากที่สุด
4. นำความรู้ที่ได้จากการแสวงหาจากภายในและภายนอกวิทยาลัยมาสังเคราะห์ และสร้างองค์ความรู้ใหม่	4.67	0.52	มากที่สุด
5. สร้างองค์ความรู้ด้วยการคิดค้น ทดลองและวิจัย	4.67	0.52	มากที่สุด
6. สร้างองค์ความรู้ใหม่จากประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน ของบุคลากร	4.67	0.52	มากที่สุด
7. จัดระบบการเก็บรวบรวมความรู้จากแหล่งข้อมูลต่างๆ			
แนวทางการประเมิน	4.67	0.52	มากที่สุด
1. ประเมินระบบการสร้างองค์ความรู้ของวิทยาลัย			
การจัดเก็บความรู้			
วิธีการ	4.67	0.52	มากที่สุด
1. แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการจัดเก็บความรู้ภายในวิทยาลัย			
2. จัดเก็บความรู้โดยใช้ระบบฐานข้อมูลภายในวิทยาลัย	4.67	0.52	มากที่สุด

ตารางที่ 21 (ต่อ)

ประเด็นการพิจารณา	\bar{X}	S.D.	ระดับ
3. จัดทำคลังความรู้และนวัตกรรมภายในวิทยาลัย ให้ง่ายและสะดวกต่อการสืบค้น	4.67	0.52	มากที่สุด
4. มีการจัดแยกแยะองค์ความรู้ออกเป็นหมวดหมู่	4.67	0.52	มากที่สุด
5. มีการลงรหัสความรู้เพื่อการจัดเก็บอย่างเป็นระบบ			
แนวทางการประเมิน	4.67	0.52	มากที่สุด
1. ประเมินระบบการจัดเก็บความรู้ของวิทยาลัย			
การถ่ายโอนและใช้ความรู้			
วิธีการ	4.67	0.52	มากที่สุด
1. กำหนดให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นวาระประจำในการประชุมประจำเดือน			
2. เผยแพร่ความรู้สู่สาธารณะในสื่อสิ่งพิมพ์ เช่น จดหมายข่าว จุลสาร วารสาร เว็บไซต์ เป็นต้น	4.67	0.52	มากที่สุด
3. ส่งเสริมการรวมทีมและหมุนเวียนงานเพื่อให้การถ่ายโอนความรู้กระจายไปทั้งวิทยาลัย	4.33	0.52	มาก
4. มีการนำความรู้ที่ได้รับจากการเผยแพร่ไปพัฒนางานภายในวิทยาลัย	4.33	0.52	มาก
แนวทางการประเมิน			
1. ประเมินระบบการถ่ายโอนความรู้ของวิทยาลัย	4.33	0.52	มาก
เทคโนโลยี : เทคโนโลยีเพิ่มพูนความรู้ เทคโนโลยีเพื่อการจัดการความรู้	4.69	0.52	มากที่สุด
เทคโนโลยีเพิ่มพูนความรู้			
วิธีการ	4.67	0.52	มากที่สุด
1. จัดหาและพัฒนาคุณภาพคอมพิวเตอร์ และระบบอินเทอร์เน็ตไร้สายให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้บุคลากรใช้ในการเพิ่มพูนความรู้			
2. จัดทำระบบเครือข่ายฐานข้อมูลวิชาการที่เชื่อมโยงทั้งภายในและภายนอกวิทยาลัย	4.67	0.52	มากที่สุด
3. จัดอบรมการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่จำเป็นให้บุคลากร	5.00	0.00	มากที่สุด
4. จัดทำ web blog ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	4.67	0.52	มากที่สุด
5. สร้างศูนย์การเรียนรู้โดยระบบมัลติมีเดียและเทคโนโลยีที่ทันสมัย	4.33	0.52	มาก
แนวทางการประเมิน			
1. ประเมินระบบเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	5.00	0.00	มากที่สุด

ตารางที่ 21 (ต่อ)

ประเด็นการพิจารณา	\bar{X}	S.D.	ระดับ
เทคโนโลยีเพื่อการจัดการความรู้			
วิธีการ	4.33	0.52	มาก
1. มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้กับการบริหารจัดการของวิทยาลัย			
2. พัฒนาระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์เพื่อการสื่อสาร แลกเปลี่ยนเรียนรู้และการสืบค้นข้อมูลได้ตลอดเวลาทั้งภายในและภายนอกวิทยาลัย	4.67	0.52	มากที่สุด
3. มีการใช้เทคโนโลยีในการสร้างองค์ความรู้ใหม่	5.00	0.00	มากที่สุด
4. มีการใช้เทคโนโลยีในการจัดเก็บความรู้ที่ทุกคนสามารถเข้าถึง	5.00	0.00	มากที่สุด
แนวทางการประเมิน			
1. ประเมินระบบเทคโนโลยีเพื่อการบริหารจัดการที่เอื้อต่อพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	4.33	0.52	มาก
รวม	4.49	0.52	มาก

จากตารางที่ 21 พบว่า ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของ (ร่าง)รูปแบบการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 6 คน เห็นว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.49 เพื่อพิจารณาแต่ละประเด็นพบว่า ด้านพลวัตการเรียนรู้ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.49 ด้านองค์กร มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.48 ด้านบุคคล มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.40 ด้านความรู้ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.49 และด้านเทคโนโลยี มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.69

จากการตรวจสอบความเหมาะสมของ (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาลมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.49 โดยผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมดังนี้

ประเด็น	การปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ
ด้านพลวัตการเรียนรู้	
การเรียนรู้ระดับบุคคล	
วิธีการดำเนินการ ข้อ 4 มีการเผยแพร่และถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน (ปรับข้อความให้เหมาะสม)	ข้อ 4. มีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แนวทางการประเมิน
แนวทางการประเมิน ควรจะระบุให้ชัดเจนว่าจะประเมินอะไร	1. ประเมินกระบวนการเรียนรู้ โดยการสังเกตจากความกระตือรือร้น ความต่อเนื่อง 2. ประเมินองค์ความรู้ โดยตรวจสอบจากเอกสารว่ามีความหลากหลายและทันเวลาหรือไม่
การเรียนรู้ระดับทีม	
วิธีการดำเนินการ	
ข้อ 2. อภิปรายร่วมกันอย่างเปิดเผย (ควรเพิ่มเกี่ยวกับสุนทรียสนทนา)	ข้อ 2 อภิปรายร่วมกันอย่างเปิดเผยโดยใช้สุนทรียสนทนา
ข้อ 4 เชื่อมโยงความคิดที่หลากหลายของแต่ละบุคคลให้กลายเป็นความคิดที่เป็นหนึ่งเดียว (ปรับข้อความให้เหมาะสม)	ข้อ 4 เชื่อมโยงความคิดที่หลากหลายของแต่ละบุคคลในทีมให้เป็นความคิดที่เป็นหนึ่งเดียว
ข้อ 5 นำสิ่งที่เรียนรู้ทั้งในอดีตและปัจจุบันมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนางาน (ปรับข้อความให้เหมาะสม)	ข้อ 5 นำสิ่งที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มาพัฒนางานประจำ
แนวทางการประเมิน ควรจะระบุให้ชัดเจนว่าจะประเมินอะไร	แนวทางการประเมิน 1. ประเมินกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 2. ประเมินองค์ความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และองค์ความรู้ที่นำมาพัฒนางานประจำ

ประเด็น	การปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ
การเรียนรู้ระดับองค์การ วิธีการดำเนินการ ข้อ 1 มีการสื่อสารและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างทีมงานภายในวิทยาลัย(ปรับข้อความให้เหมาะสม) ข้อ 3 ร่วมกันวางแผนแก้ไขปัญหาในวิทยาลัยได้ทันที่ (ปรับข้อความให้เหมาะสม) ข้อ 4 มีการตรวจสอบหรือประเมินการปฏิบัติงานภายในวิทยาลัย (ปรับข้อความให้เหมาะสม)	ข้อ 1 มีการเผยแพร่และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างทีมงานภายในวิทยาลัย ข้อ 3 นำความรู้ที่ได้จากการจัดการความรู้มาตัดสินใจแก้ไขปัญหา ข้อ 4 มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในวิทยาลัย
ด้านองค์การ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมและกลยุทธ์ที่ชัดเจน วิธีการดำเนินการ ข้อ 3 จัดทำยุทธศาสตร์พัฒนาและดำเนินการให้วิทยาลัยไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (ปรับข้อความให้เหมาะสม)	ข้อ 3 กำหนดยุทธศาสตร์ที่ส่งผลให้วิทยาลัยเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
ด้านความรู้ การสร้างความรู้ แนวทางการประเมิน 1. ประเมินระบบการสร้างองค์ความรู้ของวิทยาลัย ควรระบุการประเมินให้ชัด	1. ประเมินจากองค์ความรู้ใหม่ที่เกิดจากการจัดการความรู้

จากการตรวจสอบ (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล ผู้วิจัยได้นำผลการตรวจสอบและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิมาปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล สรุปได้ดังนี้

รูปแบบการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล

หลักการและเหตุผลของรูปแบบ

สังคมยุคปัจจุบันได้เริ่มเข้าสู่กระแสใหม่ของการเปลี่ยนแปลงที่เรียกว่า สังคมความรู้ (Knowledge-based Society) และระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge Based Economy) ที่ใช้ความรู้และนวัตกรรม (Innovation) เป็นปัจจัยหลักในการพัฒนาและการผลิตมากกว่าเงินทุนและแรงงาน โดยเน้นการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ การจัดการความรู้และองค์ความรู้เพื่อพัฒนากำลังคนที่มีคุณภาพหรือแรงงานฝีมือ (สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์, 2548) ซึ่งสอดคล้องกับดุก (Duck, 2004) ที่กล่าวสนับสนุนว่าในสังคมยุคของการเปลี่ยนแปลงจะมีการเปลี่ยนแปลงในเรื่องเทคโนโลยี ผลผลิตการบริหารและบุคคล สังคมเปลี่ยนจากการบริโภคข่าวสารมาเป็นสังคมที่ศึกษาข่าวสารและความรู้ โดยอาศัยปัจจัยที่สำคัญคือ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศส่งผลให้ความรู้คือ พลัง บุคคลที่มีความรู้จึงเป็นบุคคลที่มีคุณค่าขององค์กร ความรู้และความไม่รู้จะกลายเป็นปัจจัยสำคัญในการบ่งชี้ความสำเร็จในทุกๆ ด้าน นอกจากนี้องค์กรต่างๆ ก็ต้องมีการเตรียมความพร้อม เพื่อปรับเปลี่ยนองค์กรโดยหวังผลในการที่จะเพิ่มประสิทธิภาพที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรในทุกๆ ด้าน ดังนั้นองค์กรต่างๆ จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนตนเองไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นการบริหารรูปแบบหนึ่งที่ใช้เป็นพื้นฐานในการก้าวไปสู่ความสำเร็จขององค์กรได้ทุกประเภท ไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ หรือธุรกิจเอกชนต่างก็สามารถประยุกต์ใช้ร่วมกับระบบการบริหารรูปแบบอื่นๆ ที่มีลักษณะเป็นการพัฒนาองค์กรให้เพียงพร้อมไปด้วยความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ และให้บรรลุผลสำเร็จในระบบการบริหารเชิงคุณภาพรวมตลอดทั่วทั้งองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง “สถาบันการศึกษา” ตามแนวคิดของฮอยและมิสเกล (Hoy & Miskel, 2001) เห็นว่า สถาบันการศึกษาเป็นองค์กรให้บริการที่ผูกพันกับเรื่องของการสอนและการเรียนรู้เป็นหลัก เป้าหมายสุดท้ายของสถาบันศึกษาก็คือการเรียนรู้ของผู้เรียนดังนั้นในบรรดาองค์กรประเภทต่างๆ สถาบันการศึกษา จึงน่าเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่าองค์กรประเภทใดๆ

วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงสาธารณสุข มีสถานะเป็นองค์กรทางการศึกษาระดับอุดมศึกษาโดยมีภารกิจที่สำคัญในการผลิตและพัฒนาบุคลากรสาธารณสุขที่ได้มาตรฐาน ตอบสนองความต้องการระบบสุขภาพของประเทศไทยและมีศักยภาพในระดับสากล ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้เพื่อใช้ในการพัฒนาระบบสุขภาพ บริการวิชาการด้านสุขภาพเพื่อพัฒนาชุมชนและสังคม และทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมรวมทั้งภูมิปัญญาท้องถิ่นด้านสุขภาพเพื่อเอื้อต่อการพัฒนาประเทศ (สถาบันพระบรมราชชนก, 2550) อย่างไรก็ตาม การที่จะดำเนินการตามภารกิจดังกล่าวมาข้างต้นได้นั้น วิทยาลัยพยาบาลที่สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก

จำเป็นต้องมีสภาพของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ดี ซึ่งจะทำให้องค์กรก้าวไปอย่างเข้มแข็ง มีศักยภาพและตอบสนองภารกิจดังกล่าวมาแล้ว ทั้งนี้โดยยึดแนวทางในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของมาร์ควอร์ทและเรย์โนลด์ส์ (Marquardt & Reynolds, 1994) 11 ประการ คือ

- 1) โครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure)
- 2) วัฒนธรรมส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร (Corporate Learning Culture)
- 3) การสร้างพลังอำนาจของแต่ละบุคคล (Empowerment)
- 4) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning)
- 5) การริเริ่มและการถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Creation and Transfer)
- 6) เทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ (Learning Technology)
- 7) คุณภาพ (Quality)
- 8) กลยุทธ์ (Strategy)
- 9) บรรยากาศที่เกื้อหนุน (Supportive Atmosphere)
- 10) ทีมงานและเครือข่าย (Teamwork and Networking)
- และ 11) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)

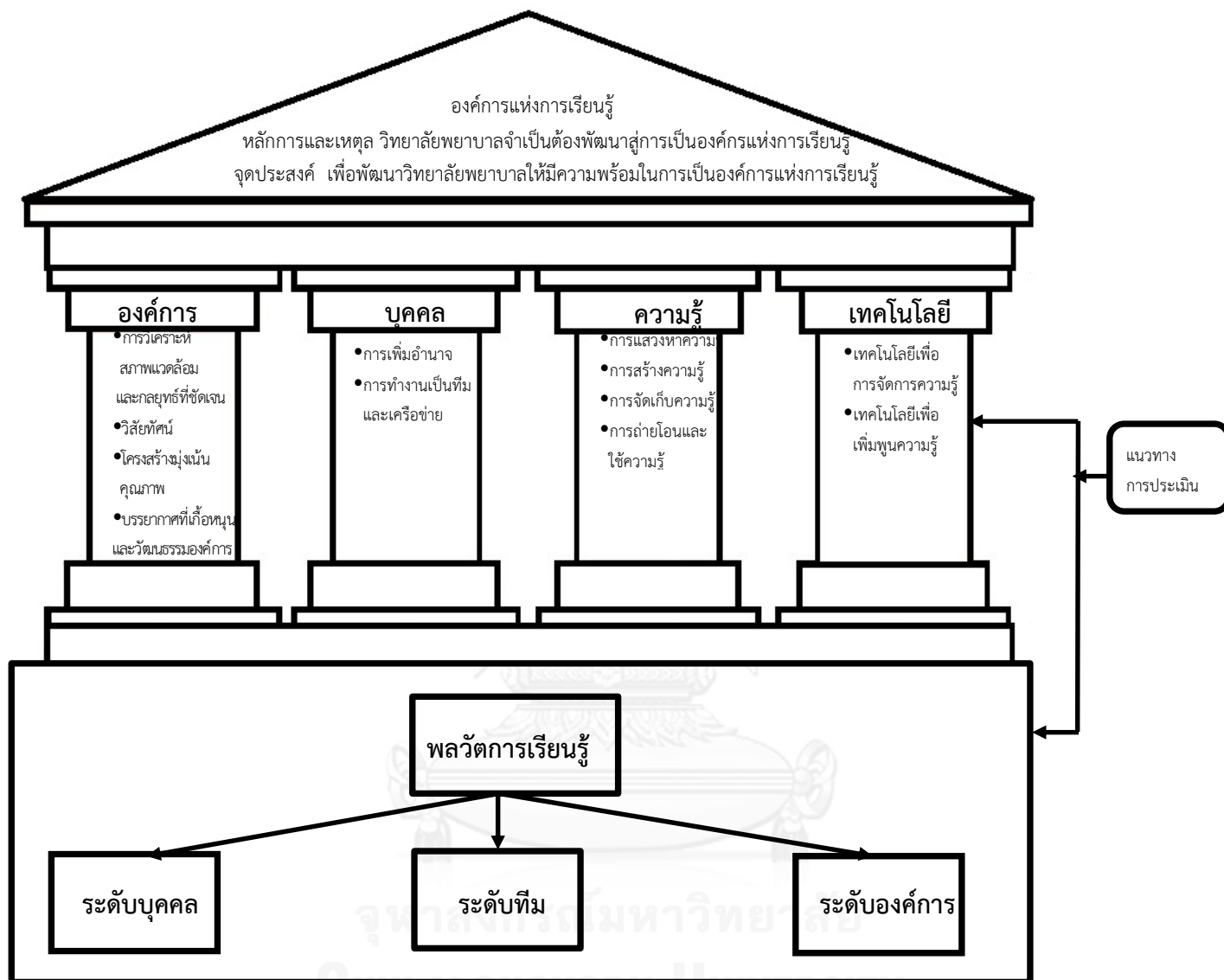
เนื่องจากความรู้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังนั้นวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก ต้องมีการเรียนรู้ร่วมกันในระบบองค์การเสมือนเป็นสมองเดียวกัน บุคลากรทุกคนต้องตระหนักว่าการเรียนรู้มีความสำคัญและส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยยึดปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 11 ประการ ของมาร์ควอร์ทและเรย์โนลด์ส์ (Marquardt & Reynolds, 1994) ดังกล่าวข้างต้น มาเป็นกิจกรรมในการพัฒนาองค์ประกอบย่อย 5 ด้าน ได้แก่ 1) พลวัตการเรียนรู้ 2) องค์กร 3) บุคคล 4) ความรู้ และ 5) เทคโนโลยี (Marquardt, 1996)

รูปแบบการพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล เป็นรูปแบบสำหรับการพัฒนาและสนับสนุนการบริหารจัดการวิทยาลัยให้มีบรรยากาศเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยมีการพัฒนาขึ้นจากการศึกษาองค์ประกอบย่อยขององค์การแห่งการเรียนรู้ของมาร์ควอร์ท (Marquardt, 1996) ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ 1) พลวัตการเรียนรู้ 2) องค์กร 3) บุคคล 4) ความรู้ และ 5) เทคโนโลยี โดยผู้วิจัยให้ชื่อรูปแบบนี้ว่า Boromarajonani College of Nursing Learning Organization Model (BCNLO Model)

วัตถุประสงค์ในการพัฒนารูปแบบ

เพื่อพัฒนาองค์ประกอบย่อยโดยใช้ปัจจัย 5 ด้าน ได้แก่ พลวัตการเรียนรู้ องค์กร บุคคล ความรู้และเทคโนโลยี โดยมีการกำหนดกิจกรรมและวิธีการประเมินผลในการดำเนินการพัฒนาวิทยาลัยไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

โครงสร้างของรูปแบบการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล



ภาพที่ 9 รูปแบบการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล

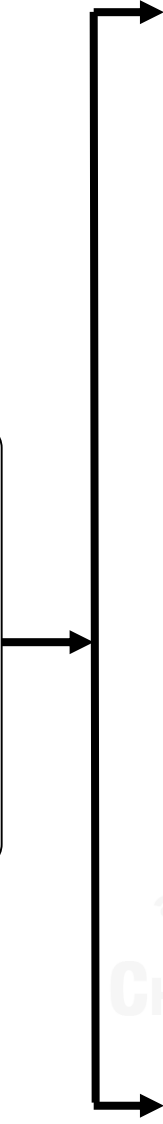
ผลวัตการเรียนรู้

การเรียนรู้ระดับบุคคล		การเรียนรู้ระดับทีม		การเรียนรู้ระดับองค์กร	
วิธีการ	แนวทางการประเมิน	วิธีการ	แนวทางการประเมิน	วิธีการ	แนวทางการประเมิน
1.เรียนรู้ระบบงานและกระบวนการปฏิบัติงานภายในวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง 2.แสวงหาความรู้ที่หลากหลายตลอดเวลา และทันการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน 3.มีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน 4.มีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้ 5.มีการคิดค้นและสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อใช้ในการพัฒนางาน	- ประเมินกระบวนการเรียนรู้ของบุคคล โดยสังเกตจาก ความกระตือรือร้น และ ความต่อเนื่องในการเรียนรู้ - ประเมินองค์ความรู้โดย ตรวจสอบทักษะการปฏิบัติงาน 4.มีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้ 5.มีการคิดค้นและสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อใช้ในการพัฒนางาน	1. มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ประสบการณ์การทำงานระหว่างกันอย่างต่อเนื่อง 2. อภิปรายร่วมกันอย่างเปิดเผย โดยใช้สุภาษิตสอนใจ 3.ยอมรับความสามารถและความแตกต่างระหว่างบุคคลในทีม 4. เชื่อมโยงความคิดที่หลากหลายของแต่ละบุคคลในทีมให้เป็น ความคิดที่เป็นหนึ่งเดียว 5. นำสิ่งที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มาพัฒนางานประจำ 6. จัดระบบพี่เลี้ยงสอนงานเพื่อให้เกิดทักษะเชี่ยวชาญมากยิ่งขึ้น	- ประเมินกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ - ประเมินองค์ความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และองค์ความรู้ที่นำมาพัฒนางานประจำ - ประเมินการเรียนรู้ร่วมกัน	1. มีการเผยแพร่และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างทีมงาน ภายในวิทยาลัย 2. เชื่อมโยงความคิดที่หลากหลายของทีมงาน เพื่อให้กลายเป็นความคิดที่เป็นหนึ่งเดียว 3. นำความรู้ที่ได้จากการจัดการความรู้มาตัดสินใจแก้ปัญหา 4. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในวิทยาลัย 5. นำข้อผิดพลาดจากการปฏิบัติงานในอดีตมาวิเคราะห์ และปรับปรุงพัฒนางานให้ดีขึ้น 6. มีเครือข่ายในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกวิทยาลัย	- ประเมินการประเมินการประเมินร่วมกันเป็นทีม - ประเมินการประเมินการประเมิน (Network Learning)

องค์การ

<p>วิเคราะห์สภาพแวดล้อมและกลยุทธ์ที่ชัดเจน</p> <p>วิธีการ</p> <ol style="list-style-type: none"> กำหนดค่านิยมร่วม โดยเน้นการเรียนรู้ ทำ SWOT องค์การเพื่อ กำหนดกลยุทธ์พัฒนางานองค์การ กำหนดยุทธศาสตร์ที่ส่งผล ให้วิทยาลัยเป็นองค์การแห่ง การเรียนรู้ที่ ชัดเจนและเป็น ธรรมชาติ จัดทำแผนการจัดการ การเรียนรู้ ความรู้และแผนการบริหาร ทรัพยากรเพื่อพัฒนาวิทยาลัย ไปสู่การเป็นองค์การแห่ง การเรียนรู้ มีการบูรณาการความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้กับทุก กระบวนการในวิทยาลัย 	<p>วิสัยทัศน์</p> <p>วิธีการ</p> <ol style="list-style-type: none"> กำหนดให้บุคลากรทุกคน มีส่วนร่วมในการกำหนด วิสัยทัศน์ของวิทยาลัย มีขอบเขตชัดเจน สามารถ นำไปสู่การปฏิบัติได้ สามารถนำไปสู่การคิด เชิงกลยุทธ์ มุ่งเน้นและให้ ความสำคัญต่อการเรียนรู้ ของบุคลากรในวิทยาลัย มุ่งสู่ความเป็นเลิศด้าน วิชาการและการเรียนรู้ของ บุคลากร ท้าทายให้บุคลากรมีความ กระตือรือร้นในการ ปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุ เป้าหมายตามวิสัยทัศน์ 	<p>แนวทาง การ ประเมิน</p> <p>- วิสัยทัศน์ ตอบสนองการพัฒนาวิทยาลัย ไปสู่องค์การ แห่งการเรียนรู้</p>	<p>โครงสร้างมุ่งเน้นคุณภาพ</p> <p>วิธีการ</p> <ol style="list-style-type: none"> ปรับโครงสร้างขององค์การให้ มีการกระจายอำนาจและ บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ตามภารกิจหลัก ปรับโครงสร้างขององค์การให้ มีการทำงานแบบทีมข้ามสาย งานเพื่อร่วมแก้ปัญหาที่สำคัญ ของวิทยาลัย จัดตั้งคณะกรรมการ รับผิดชอบพัฒนาวิทยาลัยสู่การ เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จัดตั้งหน่วยงานที่ทำหน้าที่ วิจัยและสร้างนวัตกรรมในการ พัฒนาวิทยาลัยสู่การเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ จัดตั้งหน่วยงานเทคโนโลยี สารสนเทศในการจัดการความรู้ ของวิทยาลัย ใช้ระบบการบริหารคุณภาพ ทั่วทั้งองค์การ (TQM) 	<p>แนวทาง การ ประเมิน</p> <p>- มีโครงสร้าง และ ระบบการ บริหารเอื้อต่อ การเป็น องค์การ แห่งการเรียนรู้</p>	<p>บรรยากาศที่เกื้อหนุนและวัฒนธรรมองค์การ</p> <p>วิธีการ</p> <ol style="list-style-type: none"> ผู้นำเป็นแบบอย่างที่ดี เรื่องการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ จัดสถานที่ให้เอื้อต่อการ ทำงานและการเรียนรู้ จัดมุมการเรียนรู้ การจัดการ ความรู้ในวิทยาลัย ส่งเสริมค่านิยมการเปิดใจ กว้างและรับฟังความคิดเห็น จัดระบบการให้รางวัล ผู้ไม่เรียนรู้ พัฒนาคุณภาพชีวิตในการ ทำงานของบุคลากร จัดงบประมาณให้บุคลากร พัฒนาตนเอง จัดระบบการสื่อสารหลาย ช่องทาง 	<p>แนวทางการ ประเมิน</p> <p>- มีวัฒนธรรม องค์การที่ ส่งเสริมการ เรียนรู้และ บรรยายภาคที่ เอื้อต่อการเป็น องค์การแห่ง การเรียนรู้</p>
---	--	---	--	--	--	---

บุคลากร

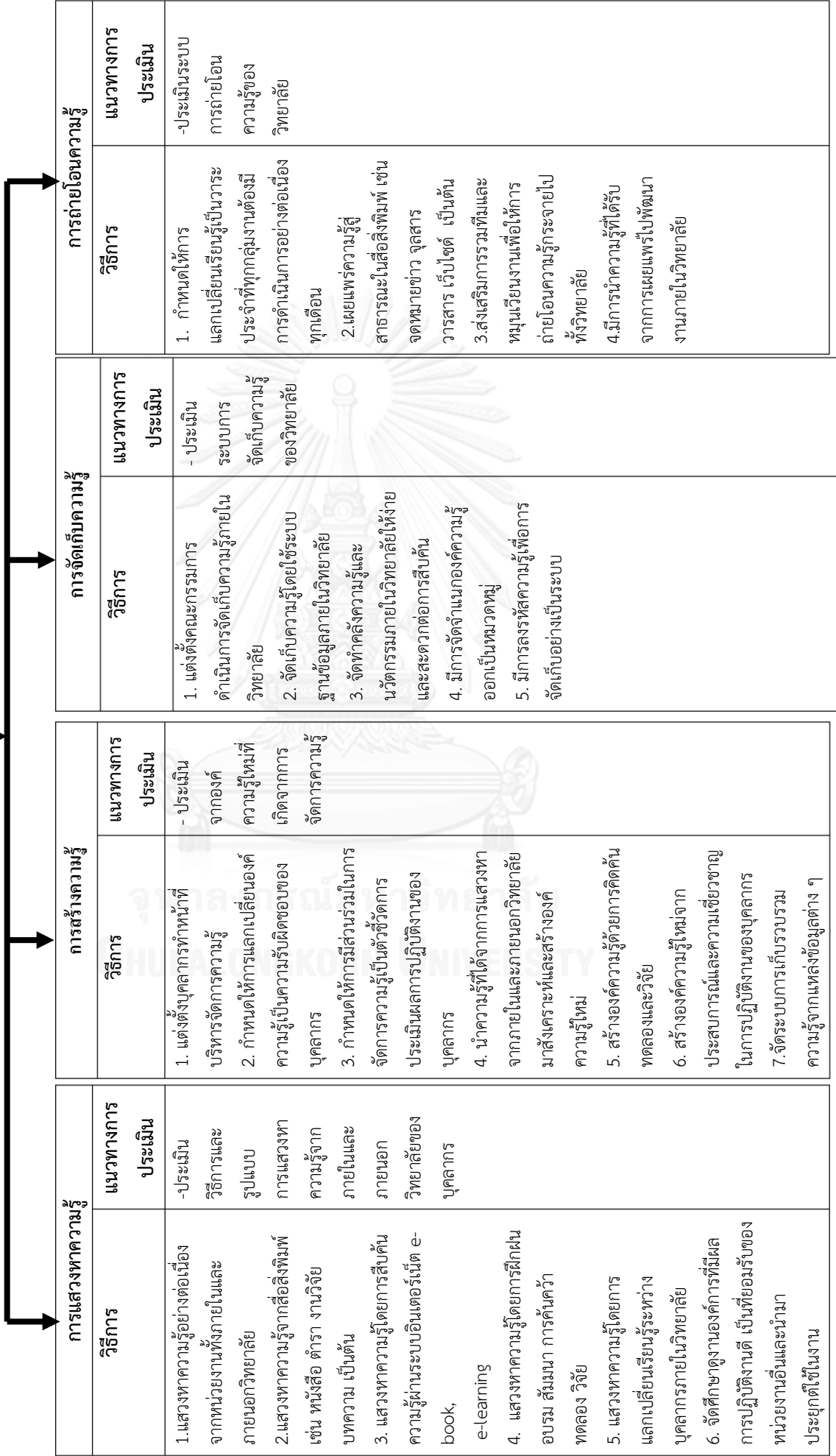


การเพิ่มอำนาจให้กับสมาชิก	
วิธีการ	แนวทางการประเมิน
1. จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรของวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง 2. พัฒนาศักยภาพของบุคลากรตามสมรรถนะหลักขององค์กร 3. มอบหมายงานโดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถของบุคลากร 4. ให้อำนาจในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร 5. พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถสูงขึ้น โดยการมอบหมายงานให้รับผิดชอบเพิ่มขึ้น 6. ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองไปสู่ความเป็นมืออาชีพ 7. เพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานแบบ one stop service 8. สรรหาบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศมาพัฒนาระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศของวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพ	- ประเมินระบบการพัฒนาบุคลากรที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

การทำงานเป็นทีมและเครือข่าย	
วิธีการ	แนวทางการประเมิน
1. ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรให้ทำงานร่วมกับผู้อื่นนอกกลุ่มงาน และเรียนรู้งานอื่นของวิทยาลัย 2. พัฒนาบุคลากรเป็นทีมโดยใช้กระบวนการคิดเชิงระบบไปในการทำงาน 3. ใช้การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ 4. กำหนดให้แต่ละกลุ่มวิชา มีการประสานความร่วมมือกับองค์กรภายนอก 5. จัดทำชุมชนนักปฏิบัติ * 6. มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางการศึกษา และใช้ทรัพยากรร่วมกันกับวิทยาลัยอื่นทั้งในและนอกสังกัด สบช. และประเทศสมาคมอาเซียน	ประเมินจากผลการดำเนินงานของชุมชนนักปฏิบัติและการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก

* ชุมชนนักปฏิบัติ หมายถึง ชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่รวบรวมกลุ่มคนที่มีความรู้ ความสนใจในเรื่องเดียวกันมาร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเรื่องราว

ความรู้



เทคโนโลยี

เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มพูนความรู้	
วิธีการ	แนวทางการประเมิน
<ol style="list-style-type: none"> 1. จัดหาและพัฒนาคุณภาพคอมพิวเตอร์และระบบอินเทอร์เน็ต ไร้สายให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้บุคลากรใช้ในการเพิ่มพูนความรู้ 2. จัดทำระบบเครือข่ายฐานข้อมูล วิชาการที่เชื่อมโยงทั้งภายในและภายนอกวิทยาลัย 3. จัดอบรมการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่จำเป็นให้บุคลากร 4. จัดทำ web blog ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 5. สร้างศูนย์การเรียนรู้โดยระบบ มีสื่อมีเดียและเทคโนโลยีที่ทันสมัย 	<p>- ประเมินระบบเทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการสนับสนุนการเรียนรู้</p>

เทคโนโลยีเพื่อการจัดการความรู้	
วิธีการ	แนวทางการประเมิน
<ol style="list-style-type: none"> 1. มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้กับการบริหารจัดการของวิทยาลัย 2. พัฒนาระบบเครือข่าย คอมพิวเตอร์เพื่อการสื่อสาร แลกเปลี่ยนเรียนรู้และการสืบค้น ข้อมูลได้ตลอดเวลาทั้งภายในและภายนอกวิทยาลัย 3. มีการใช้เทคโนโลยีในการสร้างองค์ความรู้ใหม่ 4. มีการใช้เทคโนโลยีในการจัดเก็บความรู้ที่ทุกคนสามารถเข้าถึงได้ 	<p>- ประเมินระบบเทคโนโลยีที่นำมาใช้ในกระบวนการจัดการความรู้</p>

ตอนที่ 5 นำเสนอกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล

1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของวิทยาลัยพยาบาล ผู้วิจัยศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากทุกขั้นตอน รวมทั้งจากการศึกษาเอกสารต่าง ๆ มาเป็นข้อมูลและแนวทางในการจัดทำแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง โดยสัมภาษณ์ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข เลือกโดยวิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบกลุ่ม (Cluster Random Sampling) จำนวน 15 คน เกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในสภาพปัจจุบันของการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบัน พระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข สรุปผลการวิเคราะห์ที่ได้ดังตารางที่ 22- 26 ดังนี้

ตารางที่ 22 ผลการศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านพลวัตการเรียนรู้

ประเด็นที่	ด้านพลวัตการเรียนรู้	จำนวน (N=15)
จุดแข็ง		
1	จัดให้มีทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้ที่ใช้งานสะดวกและหลากหลาย เช่น หนังสือวารสารและสื่ออิเล็กทรอนิกส์	10
2	มีเวทีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่หลากหลาย เช่น เวทีวิชาการ บอร์ดความรู้ สภากาแฟ	9
3	สนับสนุนให้มีการคิดค้นและสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการพัฒนางาน	8
4	สนับสนุนให้มีการถ่ายทอดความรู้ ทักษะ ให้แก่บุคลากรทั่วทั้งองค์กร	6
5	สนับสนุนการนำความรู้ จากการศึกษาเพิ่มเติมในด้านต่างๆ ไปประยุกต์ใช้ในงาน	5
6	มีระบบพี่เลี้ยงสอนงาน	4
7	นำสิ่งที่เรียนรู้ทั้งในอดีตและปัจจุบันมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนางาน	4
จุดอ่อน		
1	บุคลากรมีการแสวงหาความรู้ไม่ต่อเนื่อง	9
2	การจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ขาดความต่อเนื่อง	8
3	มีการคิดค้นและสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อใช้ในการพัฒนางานน้อย	7
4	เครือข่ายการสื่อสารและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกวิทยาลัยมีน้อย	4

ตารางที่ 22(ต่อ)

ประเด็นที่	ด้านพลวัตการเรียนรู้	จำนวน (N=15)
5	คนในองค์กรยังมีความร่วมมือร่วมใจกันน้อย บุคลากรยังขาดความสามัคคี	3
6	บุคลากรส่วนใหญ่ขาดทักษะภาษาต่างประเทศ	3
โอกาส		
1	ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีทำให้บุคลากร เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	11
2	แผนยุทธศาสตร์ การพัฒนาสถาบันพระบรมราชชนก (พ.ศ.2554-2558) เน้นการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรของวิทยาลัยในสังกัด	9
3	แผนยุทธศาสตร์การเตรียมความพร้อมของสถาบันพระบรมราชชนกในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ในปี 2558 เน้นการพัฒนาคนและสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ต่างวัฒนธรรม	8
อุปสรรค		
1	การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี มีความรวดเร็วมากทำให้เป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ของบุคลากร	9

จากตารางที่ 22 พบว่าผลการศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล ด้านพลวัตการเรียนรู้ โดยส่วนใหญ่จำแนกผลการวิเคราะห์การสัมภาษณ์ได้หลายลำดับ ทั้งนี้ผู้วิจัยนำเสนอประเด็นที่ได้จากการวิเคราะห์ใน 3 อันดับแรก ซึ่งเป็นประเด็นที่สำคัญที่ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน ดังนี้

จุดแข็ง ประกอบด้วย 3 อันดับแรก ได้แก่

อันดับที่ 1 จัดให้มีทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้ที่ใช้งานสะดวกและหลากหลาย เช่น หนังสือ วารสาร และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (จำนวนเท่ากับ 10 คน)

อันดับที่ 2 มีเวทีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่หลากหลาย เช่น เวทีวิชาการ บอร์ดความรู้ สภากาแฟ (จำนวนเท่ากับ 9 คน)

อันดับที่ 3 สนับสนุนให้มีการคิดค้นและสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการพัฒนางาน (จำนวนเท่ากับ 8 คน)

จุดอ่อน ประกอบด้วย 3 อันดับแรก ได้แก่

อันดับที่ 1 บุคลากรมีการแสวงหาความรู้ไม่ต่อเนื่อง (จำนวนเท่ากับ 9 คน)

อันดับที่ 2 การจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ขาดความต่อเนื่อง (จำนวนเท่ากับ 8 คน)

อันดับที่ 3 มีการคิดค้นและสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อใช้ในการพัฒนางานน้อย

(จำนวนเท่ากับ 7 คน)

โอกาส ประกอบด้วย 3 อันดับ ได้แก่

อันดับที่ 1 ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีทำให้บุคลากร เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง(จำนวนเท่ากับ 11 คน)

อันดับที่ 2 แผนยุทธศาสตร์ การพัฒนาสถาบันพระบรมราชชนก (พ.ศ.2554 -2558) เน้นการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรของวิทยาลัยในสังกัด (จำนวนเท่ากับ 9 คน)

อันดับที่ 3 แผนยุทธศาสตร์การเตรียมความพร้อมของสถาบันพระบรมราชชนก ในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ในปี 2558 เน้นการพัฒนาคนและสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ต่างวัฒนธรรม (จำนวนเท่ากับ 8 คน)

อุปสรรค มีเพียง 1 อันดับ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี มีความรวดเร็วมาก ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ของบุคลากร (จำนวนเท่ากับ 9 คน)

ตารางที่ 23 ผลการศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านองค์การ

ประเด็นที่	ด้านองค์การ	จำนวน (N=15)
จุดแข็ง		
1	มีโครงสร้างการบริหารที่ชัดเจนครอบคลุมทุกพันธกิจ	12
2	ผู้บริหารมอบหมายงานให้กับบุคลากรตรงตามความรู้ความสามารถ	11
3	มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์และตัวชี้วัดชัดเจน สอดคล้องกับบริบทของวิทยาลัย	10
4	มีการจัดสถานที่ที่เอื้อต่อการทำงานและการเรียนรู้ของบุคลากร	8
5	มีการจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	7
6	มีการประสานความร่วมมือในการพัฒนางานกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งในและนอก องค์กร	6
7	มีกิจกรรมพัฒนางานร่วมกันระหว่างวิทยาลัยและองค์กรเครือข่ายอย่างต่อเนื่อง	4
จุดอ่อน		
1	การจัดระบบคุณภาพและการเรียนรู้ในองค์กรยังไม่เป็นรูปธรรม	13
2	การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพโดยใช้ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาในการปฏิบัติงานประจำยังไม่ต่อเนื่อง	10
3	ช่องทางในการสื่อสาร แลกเปลี่ยน การเรียนรู้ ประชาสัมพันธ์ การบริการระหว่าง วิทยาลัยกับเครือข่ายพันธมิตร ทั้งในและต่างประเทศมีน้อย	8
4	โครงสร้างขององค์กรแบบทีมข้ามสายงานยังไม่ชัดเจน	6
5	การประสานงานและการประชาสัมพันธ์ภายในองค์กรมีความล่าช้า	4

ตารางที่ 23 (ต่อ)

ประเด็นที่	ด้านองค์การ	จำนวน (N=15)
โอกาส		
1	พระราชบัญญัติข้าราชการพลเรือนฉบับใหม่ทำให้หน่วยงานราชการต้องปรับเปลี่ยนบทบาทภารกิจโครงสร้างการบริหารจัดการและการพัฒนาบุคลากรเพื่อตอบสนองการจัดการภาครัฐแนวใหม่	11
2	พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มุ่งให้มีการปรับปรุงระบบงานลดขั้นตอนการทำงาน จัดกลุ่มภารกิจและมีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติราชการของหน่วยงานภาครัฐ	8
3	หลักการพื้นฐานของพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 หลักการหนึ่ง คือ มุ่งเน้นให้มีการพัฒนาคุณภาพชีวิตข้าราชการ โดยส่วนราชการ ผู้บริหาร และผู้บังคับบัญชาจะต้องรับผิดชอบดูแล เสริมสร้างคุณภาพชีวิตข้าราชการ เพื่อสนับสนุนการทำงานของข้าราชการเพื่อให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน	7
4	ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีช่วยในการสื่อสารและประชาสัมพันธ์องค์การทั้งในและต่างประเทศ	5
อุปสรรค		
1	ระบบราชการมีกฎระเบียบเคร่งครัด ทำให้การปรับเปลี่ยนรูปแบบและวิธีการทำงานให้สอดคล้องตามเป้าประสงค์เกิดขึ้นได้ยาก และไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมที่มีการแข่งขันสูง	9

จากตารางที่ 23 พบว่าผลการศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของการพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล ด้านองค์การโดยส่วนใหญ่จำแนกผลการวิเคราะห์การสัมภาษณ์ได้หลายลำดับ ทั้งนี้ผู้วิจัยนำเสนอประเด็นที่ได้จากการวิเคราะห์ใน 3 อันดับแรก ซึ่งเป็นประเด็นที่สำคัญที่ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดสอดคล้องกัน ดังนี้

จุดแข็ง ประกอบด้วย 3 อันดับแรก ได้แก่

อันดับที่ 1 มีโครงสร้างการบริหารที่ชัดเจนครอบคลุมทุกพันธกิจ (จำนวนเท่ากับ 12 คน)

อันดับที่ 2 ผู้บริหารมอบหมายงานให้กับบุคลากรตรงตามความรู้ความสามารถ (จำนวนเท่ากับ 11 คน)

อันดับที่ 3 มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์และตัวชี้วัดชัดเจนสอดคล้องกับบริบทของวิทยาลัย (จำนวนเท่ากับ 10 คน)

จุดอ่อน ประกอบด้วย 3 อันดับแรก ได้แก่

อันดับที่ 1 การจัดระบบคุณภาพและการเรียนรู้ในองค์กรยังไม่เป็นรูปธรรม (จำนวนเท่ากับ 13 คน)

อันดับที่ 2 การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพโดยใช้ระบบการประกันคุณภาพการศึกษา ในการปฏิบัติงานประจำยังไม่ต่อเนื่อง (จำนวนเท่ากับ 10 คน)

อันดับที่ 3 ช่องทางในการสื่อสาร แลกเปลี่ยน การเรียนรู้ ประชาสัมพันธ์ การบริการระหว่างวิทยาลัยกับเครือข่ายพันธมิตร ทั้งในและต่างประเทศมีน้อย (จำนวนเท่ากับ 8 คน)

โอกาส ประกอบด้วย 3 อันดับแรก ได้แก่

อันดับที่ 1 พระราชบัญญัติข้าราชการพลเรือนฉบับใหม่ทำให้หน่วยงานราชการต้องปรับเปลี่ยนบทบาทภารกิจโครงสร้างการบริหารจัดการและการพัฒนาบุคลากรเพื่อตอบสนองการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (จำนวนเท่ากับ 11 คน)

อันดับที่ 2 พระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 มุ่งให้มีการปรับปรุงระบบงานลดขั้นตอนการทำงาน จัดกลุ่มภารกิจและมีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติราชการของหน่วยงานภาครัฐ (จำนวนเท่ากับ 8 คน)

อันดับที่ 3 หลักการพื้นฐานของพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 หลักการหนึ่ง คือ มุ่งเน้นให้มีการพัฒนาคุณภาพชีวิตข้าราชการ โดยส่วนราชการ ผู้บริหาร และผู้บังคับบัญชาจะต้องรับผิดชอบดูแล เสริมสร้างคุณภาพชีวิตข้าราชการ เพื่อสนับสนุนการทำงานของข้าราชการเพื่อให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน (จำนวนเท่ากับ 7 คน)

อุปสรรค มีเพียง 1 อันดับ ได้แก่

ระบบราชการมีกฎระเบียบเคร่งครัด ทำให้การปรับเปลี่ยนรูปแบบและวิธีการทำงานให้สอดคล้องตามเป้าประสงค์เกิดขึ้นได้ยาก และไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมที่มีการแข่งขันสูง (จำนวนเท่ากับ 9 คน)

ตารางที่ 24 ผลการศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านบุคคล

ประเด็นที่	ด้านบุคคล	จำนวน (N=15)
จุดแข็ง		
1	มีนโยบายและแผนการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน	13
2	บุคลากรได้รับการส่งเสริมให้พัฒนาสมรรถนะอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงาน	11
3	มีการจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจน	9
4	สนับสนุนให้บุคลากรริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ	6
5	สนับสนุนให้บุคลากรตนเองไปสู่ความเป็นมืออาชีพ	6
6	มอบหมายงานตามศักยภาพของบุคลากร	5
7	ส่งเสริมให้บุคลากรมีการทำงานเป็นทีม	3
8	มีเครือข่ายในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	2
จุดอ่อน		
1	ไม่มีการประเมินความต้องการการพัฒนาสมรรถนะ ของบุคลากรอย่างเป็นระบบ	12
2	แผนการพัฒนาบุคลากรไม่ได้นำผลการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรไปใช้ในการจัดทำ	11
3	ไม่มีระบบการติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่สะท้อนการนำความรู้และทักษะไปใช้ในการพัฒนางาน	8
4	เส้นทางความก้าวหน้า (career path) เพื่อเตรียมบุคลากรขึ้นดำรงตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อภารกิจหลักของวิทยาลัยไม่ชัดเจน	6
โอกาส		
1	แผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐมุ่งเน้นการปฏิรูประบบการบริหารงานบุคคลเพื่อพัฒนาระบบราชการและ พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 กำหนดให้การพัฒนาบุคลากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ	9
2	การแก้ไขเพิ่มเติมพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ.2551 มีผลให้สถาบันอุดมศึกษา นำระบบการบริหารผลการปฏิบัติงาน (performance management) มาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ	6
3	แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการของสถาบันพระบรมราชชนก (พ.ศ. 2554 -2558) เน้นให้วิทยาลัยมีการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญและเป็นมืออาชีพทางการศึกษาคุณภาพ	4
4	ความก้าวหน้าทางการสื่อสารและเทคโนโลยีส่งผลให้การเพิ่มพูนความรู้ของบุคลากรเป็นไปอย่างกว้างขวาง	2

ตารางที่ 24 (ต่อ)

ประเด็นที่	ด้านบุคคล	จำนวน (N=15)
อุปสรรค		
1	สถาบันพระบรมราชชนกไม่มี พ.ร.บ.ของตนเอง / นโยบายการให้สถาบันพระบรมราชชนก ออกเป็นหน่วยงานในกำกับยังไม่ชัดเจน ไม่แน่นอน ส่งผลให้อาจารย์และบุคลากรของวิทยาลัยขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ความก้าวหน้าในด้านวิชาการของอาจารย์ถึงระดับชำนาญการพิเศษ และไม่มีตำแหน่งทางวิชาการ จึงทำให้ไม่สามารถดำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพไว้ในองค์กรได้ มีการสูญเสียทรัพยากรบุคคล	7

จากตารางที่ 24 พบว่าผลการศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล ด้านบุคคล โดยส่วนใหญ่จำแนกผลการวิเคราะห์การสัมภาษณ์ได้หลายลำดับ ทั้งนี้ผู้วิจัยนำเสนอประเด็นที่ได้จากการวิเคราะห์ใน 3 อันดับแรก ซึ่งเป็นประเด็นที่สำคัญที่ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดสอดคล้องกัน ดังนี้

จุดแข็ง ประกอบด้วย 3 อันดับแรก ได้แก่

อันดับที่ 1 มีนโยบายและแผนการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน (จำนวนเท่ากับ 13 คน)

อันดับที่ 2 บุคลากรได้รับการส่งเสริมให้พัฒนาสมรรถนะอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงาน (จำนวนเท่ากับ 11 คน)

อันดับที่ 3 มีการจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจน (จำนวนเท่ากับ 9 คน)

จุดอ่อน ประกอบด้วย 3 อันดับแรก ได้แก่

อันดับที่ 1 ไม่มีการประเมินความต้องการการพัฒนาสมรรถนะ ของบุคลากรอย่างเป็นระบบ (จำนวนเท่ากับ 12 คน)

อันดับที่ 2 แผนการพัฒนาบุคลากรไม่ได้นำผลการประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากรไปใช้ ในการจัดทำ (จำนวนเท่ากับ 11 คน)

อันดับที่ 3 ไม่มีระบบการติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่สะท้อนการนำความรู้และทักษะไปใช้ในการพัฒนางาน (จำนวนเท่ากับ 8 คน)

โอกาส ประกอบด้วย 3 อันดับแรก ได้แก่

อันดับที่ 1 แผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐมุ่งเน้นการปฏิรูประบบการบริหารงานบุคคลเพื่อพัฒนาระบบราชการและ พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 กำหนดให้การพัฒนาบุคลากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (จำนวนเท่ากับ 9 คน)

อันดับที่ 2 การแก้ไขเพิ่มเติมพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2551 มีผลให้สถาบันอุดมศึกษา นำระบบการบริหาร ผลการปฏิบัติงาน (performance management) มาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ (จำนวนเท่ากับ 6 คน)

อันดับที่ 3 แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศึกษาของสถาบันพระบรมราชชนก (พ.ศ. 2554 - 2558) เน้นให้วิทยาลัยมีการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญและเป็นมืออาชีพทางการศึกษาคุณภาพ (จำนวนเท่ากับ 4 คน)

อุปสรรค มีเพียง 1 อันดับ ได้แก่

สถาบันพระบรมราชชนกไม่มีพระราชบัญญัติของตนเอง / นโยบายการให้สถาบันพระบรมราชชนก ออกเป็นหน่วยงานในกำกับยังไม่ชัดเจน ไม่แน่นอน ส่งผลให้อาจารย์และบุคลากรของวิทยาลัยขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ความก้าวหน้าในด้านวิชาการของอาจารย์ถึงระดับชำนาญการพิเศษ และไม่มีตำแหน่งทางวิชาการ จึงทำให้ไม่สามารถดำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพไว้ในองค์กรได้ มีการสูญเสียทรัพยากรบุคคล (จำนวนเท่ากับ 7 คน)

ตารางที่ 25 ผลการศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านความรู้

ประเด็นที่	ด้านความรู้	จำนวน (N=15)
จุดแข็ง		
1	มีการรวบรวมข้อมูลโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่จำแนกตามพันธกิจ จัดเก็บอย่างเป็นระบบ	8
2	มีแผนการจัดการความรู้และกำหนดกลุ่มเป้าหมายชัดเจน	6
3	มีผู้รับผิดชอบในการจัดกิจกรรมการจัดการความรู้	4
4	มีนโยบายกระตุ้นให้เกิดแนวปฏิบัติที่ดี (good practice)	3
5	บุคลากรในวิทยาลัยมีการแสวงหาความรู้ทั้งภายในและภายนอกวิทยาลัย	2
6	กำหนดให้การจัดการความรู้เป็นตัวชี้วัดหนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	2
จุดอ่อน		
1	นโยบายการจัดการความรู้ของวิทยาลัยไม่ชัดเจน	10
2	บุคลากรส่วนใหญ่ยังไม่ตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้	9
3	ไม่มีการรวบรวม วิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ และการติดตามความก้าวหน้าของงาน	7
4	ไม่มีการวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศเพื่อเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking)	6
5	ไม่มีการรวบรวมความรู้และแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศเพื่อสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมภายในวิทยาลัย	5
6	ยังไม่มีการจัดทำชุมชนนักปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมชัดเจน	5
7	ขาดความต่อเนื่องในการถ่ายทอดสื่อสารแลกเปลี่ยนความรู้และแนวปฏิบัติที่ดีระหว่างบุคลากรในวิทยาลัย	4
8	ขาดการแปลงความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) ในกระบวนการทำงาน	3
9	การจัดเก็บข้อมูล การไหลเวียนของข้อมูลและการนำข้อมูลมาใช้ยังไม่มีประสิทธิภาพ	2
	ไม่ทันสมัย ไม่สอดคล้องกับระบบปฏิบัติงาน	
10	การดำเนินการจัดการความรู้ยังไม่ได้แทรกเป็นเนื้อเดียวกับงานประจำทำให้รู้สึกว่าเป็นภาระหรือเป็นงานที่เพิ่มขึ้น	2
โอกาส		
1	ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการพัฒนาสู่สังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ เป็นโอกาสให้วิทยาลัยพยาบาลมีระบบการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย และบุคลากรได้รับการส่งเสริมสมรรถนะด้านการใช้เทคโนโลยี	8
2	พระราชกฤษฎีกากว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 กำหนดให้หน่วยราชการต้องพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรเรียนรู้ และดำเนินการจัดการความรู้	7

ตารางที่ 25 (ต่อ)

ประเด็นที่	ด้านความรู้	จำนวน (N=15)
3	แผนกลยุทธ์ศาสตร์การพัฒนา ของสถาบันพระบรมราชชนก (พ.ศ. 2554 -2558) เน้นให้วิทยาลัยมีการจัดการความรู้	5
อุปสรรค		
1	ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้วิทยาลัยพยาบาลปรับตัวไม่ทันกับความก้าวหน้าดังกล่าว	9
2	การพัฒนาศักยภาพการแข่งขันขององค์กรด้วยการเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking) เป็นแนวคิดใหม่และวัฒนธรรมองค์การภาครัฐไม่คุ้นเคยกับการแข่งขันเพื่อการพัฒนาทำให้วิทยาลัยพยาบาลยังไม่มีแนวทางการวิเคราะห์และจัดการข้อมูลสารสนเทศรวมทั้งขาดวิธีการจัดการความรู้เพื่อเทียบเคียงสมรรถนะ	6

จากตารางที่ 25 พบว่าผลการศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล ด้านความรู้ โดยส่วนใหญ่จำแนกผลการวิเคราะห์การสัมภาษณ์ได้หลายลำดับ ทั้งนี้ผู้วิจัยนำเสนอประเด็นที่ได้จากการวิเคราะห์ใน 3 อันดับแรก ซึ่งเป็นประเด็นที่สำคัญที่ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดสอดคล้องกัน ดังนี้

จุดแข็ง ประกอบด้วย 3 อันดับแรก ได้แก่

อันดับที่ 1 มีการรวบรวมข้อมูลโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่จำแนกตามพันธกิจจัดเก็บอย่างเป็นระบบ (จำนวนเท่ากับ 8 คน)

อันดับที่ 2 มีแผนการจัดการความรู้และกำหนดกลุ่มเป้าหมายชัดเจน (จำนวนเท่ากับ 6 คน)

อันดับที่ 3 มีผู้รับผิดชอบในการจัดกิจกรรมการจัดการความรู้ (จำนวนเท่ากับ 4 คน)

จุดอ่อน ประกอบด้วย 3 อันดับแรก ได้แก่

อันดับที่ 1 นโยบายการจัดการความรู้ของวิทยาลัยไม่ชัดเจน (จำนวนเท่ากับ 10 คน)

อันดับที่ 2 บุคลากรส่วนใหญ่ยังไม่ตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้ (จำนวนเท่ากับ 9 คน)

อันดับที่ 3 ไม่มีการรวบรวม วิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ และการติดตามความก้าวหน้าของงาน (จำนวนเท่ากับ 7 คน)

โอกาส ประกอบด้วย 3 อันดับแรก ได้แก่

อันดับที่ 1 ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการพัฒนาสู่สังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ เป็นโอกาสให้วิทยาลัยพยาบาลมีระบบการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย และบุคลากรได้รับการส่งเสริมสมรรถนะด้านการใช้เทคโนโลยี (จำนวนเท่ากับ 8 คน)

อันดับที่ 2 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 กำหนดให้หน่วยราชการต้องพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรเรียนรู้ และดำเนินการจัดการความรู้ (จำนวนเท่ากับ 7 คน)

อันดับที่ 3 แผนกลยุทธ์ศาสตร์การพัฒนา ของสถาบันพระบรมราชชนก (พ.ศ. 2554 -2558) เน้นให้วิทยาลัยมีการจัดการความรู้ (จำนวนเท่ากับ 5 คน)

อุปสรรค มีเพียง 2 อันดับ ได้แก่

อันดับที่ 1 ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้วิทยาลัยพยาบาลปรับตัวไม่ทันกับความก้าวหน้าดังกล่าว (จำนวนเท่ากับ 7 คน)

อันดับที่ 2 การพัฒนาศักยภาพการแข่งขันขององค์กรด้วยการเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking) เป็นแนวคิดใหม่และวัฒนธรรมองค์กรภาครัฐไม่คุ้นเคยกับการแข่งขัน เพื่อการพัฒนาทำให้วิทยาลัยพยาบาลยังไม่มีแนวทางการวิเคราะห์และจัดการข้อมูลสารสนเทศ รวมทั้งขาดวิธีการจัดการความรู้เพื่อเทียบเคียงสมรรถนะ (จำนวนเท่ากับ 7 คน)

ตารางที่ 26 ผลการศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านเทคโนโลยี

ประเด็นที่	ด้านเทคโนโลยี	จำนวน (N=15)
จุดแข็ง		
1	มีการส่งเสริมให้มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงาน	10
2	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	7
3	มีการกำหนดคุณสมบัติ และบทบาทหน้าที่ ผู้รับผิดชอบงานเทคโนโลยีสารสนเทศ	5
4	มีการส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับให้มีการพัฒนาตนเองในการใช้เทคโนโลยี	4
จุดอ่อน		
1	จำนวนคอมพิวเตอร์ไม่เพียงพอในการสนับสนุนการจัดการเรียนรู้	10
2	การพัฒนาตนเองของบุคลากรในการใช้เทคโนโลยีขาดความต่อเนื่อง	8
3	ยังไม่มีระบบการป้องกันความปลอดภัยที่มาตรฐาน ทำให้ข้อมูลเกิดการสูญหายได้	7
4	การทำงานของระบบเครือข่ายและเครื่องคอมพิวเตอร์ที่ใช้ในการปฏิบัติงานค่อนข้างช้า	6
5	ขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	3
6	งบประมาณในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศไม่เพียงพอ	3
โอกาส		
1	ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ทำให้ได้รับข้อมูลข่าวสารที่รวดเร็วและทันสมัย	11
2	มีกระทรวง ICT ทำหน้าที่ให้การสนับสนุนส่งเสริมการดำเนินงานด้าน ICT ของรัฐ	8
3	ในแผนแม่บท ICT ของประเทศไทย พ.ศ. 2552-2556 ส่งเสริมการนำระบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ในการบริการภาครัฐ	6
4	มีนวัตกรรมเทคโนโลยีด้าน ICT ใหม่ ๆ ส่งผลให้สามารถเลือกเทคโนโลยีในการพัฒนาระบบ ICT ได้หลากหลาย	5
อุปสรรค		
1	เทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาส่งผลกระทบต่องบประมาณในการจัดหา	10
2	ค่าเงินบาทที่ผันผวนเมื่อเทียบกับเงินสกุลหลัก ทำให้ราคาอุปกรณ์ด้าน ICT ที่นำเข้ามาเพื่อใช้ในองค์กรมีราคาไม่แน่นอน และเกิดความเสี่ยงต่อความสำเร็จของการบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีของวิทยาลัย	8
3	ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำส่งผลให้หน่วยงานต้องช่วยกันประหยัดต้นทุน พลังงาน รวมทั้งงบประมาณในการบริหารจัดการ	6

จากตารางที่ 26 พบว่าผลการศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล ด้านเทคโนโลยี โดยส่วนใหญ่จำแนกผลการ

วิเคราะห์การสัมภาษณ์ได้หลายลำดับ ทั้งนี้ผู้วิจัยนำเสนอประเด็นที่ได้จากการวิเคราะห์ใน 3 อันดับแรก ซึ่งเป็นประเด็นที่สำคัญที่ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดสอดคล้องกัน ดังนี้

จุดแข็ง ประกอบด้วย 3 อันดับแรก ได้แก่

อันดับที่ 1 มีการส่งเสริมให้มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงาน(จำนวนเท่ากับ 10 คน)

อันดับที่ 2 ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (จำนวนเท่ากับ 7 คน)

อันดับที่ 3 มีการกำหนดคุณสมบัติ และบทบาทหน้าที่ ผู้รับผิดชอบงานเทคโนโลยีสารสนเทศ (จำนวนเท่ากับ 5 คน)

จุดอ่อน ประกอบด้วย 3 อันดับแรก ได้แก่

อันดับที่ 1 จำนวนคอมพิวเตอร์ไม่เพียงพอในการสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ (จำนวนเท่ากับ 10 คน)

อันดับที่ 2 การพัฒนาตนเองของบุคลากรในการใช้เทคโนโลยีขาดความต่อเนื่อง (จำนวนเท่ากับ 8 คน)

อันดับที่ 3 ยังไม่มีระบบการป้องกันความปลอดภัยที่มาตรฐานทำให้ข้อมูลเกิดการสูญหายได้ (จำนวนเท่ากับ 7 คน)

โอกาส ประกอบด้วย 3 อันดับแรก ได้แก่

อันดับที่ 1 ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ทำให้ได้รับข้อมูลข่าวสารที่รวดเร็วและทันสมัย (จำนวนเท่ากับ 11 คน)

อันดับที่ 2 มีกระทรวง ICT ทำหน้าที่ให้การสนับสนุนส่งเสริมการดำเนินงานด้าน ICT ของรัฐ (จำนวนเท่ากับ 8 คน)

อันดับที่ 3 ในแผนแม่บท ICT ของประเทศไทย พ.ศ. 2552-2556 ส่งเสริมการนำระบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ในการบริการภาครัฐ (จำนวนเท่ากับ 6 คน)

อุปสรรค ประกอบด้วย 3 อันดับแรก ได้แก่

อันดับที่ 1 เทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาส่งผลกระทบต่องบประมาณในการจัดหา (จำนวนเท่ากับ 10 คน)

อันดับที่ 2 ค่าเงินบาทที่ผันผวนเมื่อเทียบกับเงินสกุลหลัก ทำให้ราคาอุปกรณ์ด้าน ICT ที่นำเข้ามาเพื่อใช้ในองค์การมีราคาไม่แน่นอน และเกิดความเสี่ยงต่อความสำเร็จของการบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีของวิทยาลัย (จำนวนเท่ากับ 8 คน)

อันดับที่ 3 ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำส่งผลให้หน่วยงานต้องช่วยกันประหยัดต้นทุน
พลังงานรวมทั้งงบประมาณในการบริหารจัดการ (จำนวนเท่ากับ 6 คน)

2) การสร้างทิศทางขององค์กร

นำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (จุดแข็ง-จุดอ่อน)และสภาพแวดล้อมภายนอก (โอกาส-อุปสรรค) ของวิทยาลัยพยาบาล มากำหนดทิศทางของกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ TOWS Matrix ในการกำหนดทิศทางของกลยุทธ์ ดังนี้

ด้านพลวัตการเรียนรู้

สภาพแวดล้อมภายใน		สภาพแวดล้อมภายนอก		กลยุทธ์
S	W	O	T	
S1 จัดให้มีทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้ที่ใช้งานสะดวกและหลากหลาย เช่น หนังสือ วารสาร และสื่ออิเล็กทรอนิกส์	W1 บุคลากรมีการแสวงหาความรู้ไม่ต่อเนื่อง W 2 การจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ขาดความต่อเนื่อง W3 มีการคิดค้นและสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อใช้ในการพัฒนางานน้อย W4 เครือข่ายการสื่อสารและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกวิทยาลัยมีน้อย W5 คนในองค์กรยังมีความร่วมมือร่วมใจกันน้อย บุคลากรยังขาดความสามัคคี W6 บุคลากรส่วนใหญ่ขาดทักษะภาษาต่างประเทศ	O1 ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ทำให้บุคลากร เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง O 2 แผนยุทธศาสตร์ การพัฒนาสถาบันพระบรมราชชนก (พ.ศ. 2554 -2558) เน้น การพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรของวิทยาลัยในสังกัด O3 แผนยุทธศาสตร์ การเตรียมความพร้อมของสถาบันพระบรมราชชนกในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ในปี 2558 เน้นการพัฒนาคนและสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ต่างวัฒนธรรม	T1 การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี มีความรวดเร็วมาก ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ของบุคลากร	กลยุทธ์ SO 1. สนับสนุนการจัดกิจกรรมเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรในวิทยาลัย (S1, S2, S4, S6 : O1, O2) 2. พัฒนาระบบการจัดการความรู้และการนำความรู้มาใช้พัฒนางาน (S3, S4, S5, S6, S7 : O1,O2, O3) 3. สร้างสภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ต่างวัฒนธรรม (S1, S2, S3 : O2, O3) กลยุทธ์ WO

สภาพแวดล้อมภายใน		สภาพแวดล้อมภายนอก		กลยุทธ์
S	W	O	T	
S5 สนับสนุนการนำความรู้จากการศึกษาเพิ่มเติมในด้านต่างๆ ไปประยุกต์ใช้ในงาน				1. ปรับปรุงระบบการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากร (W1, W2, W5 : O1, O2)
S6 มีระบบพี่เลี้ยงสอนงาน S7 นำสิ่งที่เรียนรู้ทั้งในอดีตและปัจจุบันมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนางาน				2. ส่งเสริมให้มีการวิจัยและคิดค้นนวัตกรรมเพื่อใช้ในการพัฒนางาน (W3 : O1 , O2) 3. ส่งเสริมกิจกรรมเพื่อสร้างความสามัคคีในองค์กร (W5: O2) 4. ส่งเสริมกิจกรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ต่างวัฒนธรรม (W6 : O3)
				กลยุทธ์ ST 1. เร่งรัดพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง (S1 ,S2 , S3 : T1)
				กลยุทธ์ WT 1. สร้างเครือข่ายการเรียนรู้เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และใช้ทรัพยากรร่วมกัน (W1, W2, W3, W4 : T1)

ด้านองค์การ

สภาพแวดล้อมภายใน		สภาพแวดล้อมภายนอก		กลยุทธ์
S	W	O	T	
S1 มีโครงสร้างการบริหารที่ชัดเจน	W1 การจัดการระบบคุณภาพและการเรียนรู้ในองค์กรยังไม่เป็นรูปธรรม	O 1 พระราชบัญญัติข้าราชการพลเรือนฉบับใหม่ทำให้หน่วยงานราชการต้องปรับเปลี่ยนบทบาทภารกิจโครงสร้างการบริหารจัดการและการพัฒนาบุคลากรเพื่อตอบสนองการจัดการภาครัฐแนวใหม่	T1 ระบบราชการมีกฎระเบียบเคร่งครัด ทำให้การปรับเปลี่ยนรูปแบบและวิธีการทำงานให้สอดคล้องตามเป้าประสงค์เกิดขึ้นได้ยาก และไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมที่มีการแข่งขันสูง	กลยุทธ์ SO 1. พัฒนาระบบการบริหารจัดการของหน่วยงานโดยยึดหลักการธรรมาภิบาล (S1, S3 : O1 , O2) 2. พัฒนาระบบสนับสนุนส่งเสริมขีดความสามารถระบบการสร้างขวัญกำลังใจและคุณภาพชีวิตสำหรับบุคลากรทุกระดับ (S2, S4, S5 : O3) 3. พัฒนาภาคีเครือข่ายในการปฏิบัติงานทั้งในและนอกวิทยาลัย (S6, S7 : O4)
S2 ผู้บริหารมอบหมายงานให้กับบุคลากรตรงตามความรู้ความสามารถ	W2 การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพโดยใช้ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาในการปฏิบัติงานประจำยังไม่ต่อเนื่อง	O 2 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มุ่งให้มีการปรับปรุงระบบงานลดขั้นตอนการทำงาน จัดกลุ่มภารกิจและมีการประเมินผลการปฏิบัติราชการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติราชการของหน่วยงานภาครัฐ		
S 3 มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์กลยุทธ์ และตัวชี้วัดชัดเจน	W3 ช่องทางในการสื่อสาร แลกเปลี่ยน การเรียนรู้ ประชาสัมพันธ์ การบริการระหว่างวิทยาลัยกับเครือข่ายพันธมิตร ทั้งในและต่างประเทศมีน้อย	O 3 หลักการพื้นฐานของพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ .ศ. 2551		
S4 มีการจัดสถานที่ที่เอื้อต่อการทำงานและการเรียนรู้ของบุคลากร	W4 โครงสร้างขององค์การแบบทึบข้ามสายงานยังไม่ชัดเจน	O 3 หลักการพื้นฐานของพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ .ศ. 2551		
S5 มีการจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	W5 การประสานงานและการประชาสัมพันธ์ภายในองค์กรมีความล่าช้า	O 3 หลักการพื้นฐานของพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ .ศ. 2551		
S6 มีการประสานความร่วมมือในการพัฒนางานกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งในและนอกองค์การ				
S7 มีกิจกรรมพัฒนาความร่วมมือกันระหว่างวิทยาลัยและองค์การเครือข่ายอย่างต่อเนื่อง				
				กลยุทธ์ WO 1. สร้างวัฒนธรรมคุณภาพของทุกหน่วยงาน โดยใช้กระบวนการคุณภาพ (PDCA) (W1, W2 : O1, O2)
				กลยุทธ์ ST 1. ปรับปรุงระบบการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง (S1, S2, S3 : T1)

สภาพแวดล้อมภายใน		สภาพแวดล้อมภายนอก		กลยุทธ์
S	W	O	T	
		ผู้บริหาร และ ผู้บังคับบัญชาจะต้อง		
		รับผิดชอบดูแล เสริมสร้าง คุณภาพชีวิต ข้าราชการ เพื่อสนับสนุน การทำงานของข้าราชการ เพื่อให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ใน การทำงาน		กลยุทธ์ WT 1. เพิ่ม ประสิทธิภาพของ ระบบและช่อง ทางการสื่อสาร ภายในวิทยาลัย และระหว่าง วิทยาลัยกับ เครือข่ายพันธมิตร (W3, W4, W5 : T1)
		O4 ความก้าวหน้าทาง เทคโนโลยีช่วยในการ สื่อสารและประชาสัมพันธ์ องค์กร ทั้งในและ ต่างประเทศ		
ด้านบุคคล				กลยุทธ์ SO
S1 มีนโยบายและ แผนการพัฒนา บุคลากรที่ชัดเจน	W1 ไม่มีการ ประเมินความ ต้องการการพัฒนา	O1 แผนปฏิรูประบบ บริหารภาครัฐมุ่งเน้น การปฏิรูประบบการ บริหารงานบุคคลเพื่อ	T1 การเปิดเสรี ทางการค้าและการ ลงทุนทำให้การ เคลื่อนย้ายทุนและ กำลังคน ที่มี	1. พัฒนาสมรรถนะ บุคลากรทุกระดับเพื่อ เพิ่มขีดความสามารถ ในการปฏิบัติงาน (S1, S2, S3 : O1, O3)
S2 บุคลากรได้รับ การส่งเสริมให้ พัฒนาสมรรถนะ อย่างต่อเนื่องเพื่อ เพิ่มศักยภาพใน การทำงาน	สมรรถนะ ของ บุคลากรอย่างเป็น ระบบ W2 แผนการ พัฒนาบุคลากร ไม่ได้นำผลการ	และ พระราชบัญญัติ ระเบียบข้าราชการพล เรือน พ.ศ. 2551 กำหนดให้การพัฒนา บุคลากรเป็นไปอย่างมี ประสิทธิภาพ	ความสามารถด้าน วิชาชีพและภาษาออก นอกประเทศมากขึ้น	2. พัฒนาระบบการ ประเมินผลการ ปฏิบัติงาน (S4, S5, S6, S7 : O2)
S3 มีการจัดสรร งบประมาณในการ พัฒนาบุคลากร อย่างชัดเจน	ประเมินการ ปฏิบัติงานของ บุคลากรไปใช้ ในการจัดทำ			3. เสริมสร้างความ ร่วมมือกับเครือข่ายใน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (S4, S5, S8 : O4)
S4 สนับสนุนให้ บุคลากรริเริ่มสิ่ง ใหม่ ๆ				

สภาพแวดล้อมภายใน		สภาพแวดล้อมภายนอก		กลยุทธ์
S	W	O	T	
S5	W3 ไม่มีระบบการติดตามผลการดำเนินงานตามศักยภาพของบุคลากร	O2 การแก้ไขเพิ่มเติมพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2551 มีผลให้สถาบันอุดมศึกษา นำระบบการบริหารจัดการ (career path) เพื่อเตรียมบุคลากรขึ้นดำรงตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อการกิจหลักของวิทยาลัยไม่ชัดเจน	T2 สถาบันการศึกษาบางแห่งสร้างแรงจูงใจด้วยการให้ค่าตอบแทนที่สูงกว่าของวิทยาลัย ทำให้อัตรากำลังคนของอาจารย์พยาบาลอยู่ในระดับสูงและขาดอาจารย์ที่มีประสบการณ์การสอนระดับสูงและขาดอาจารย์ที่มีประสบการณ์การสอนตนเอง / นโยบายการให้สถาบันพระบรมราชชนก ออกเป็นหน่วยงานในกำกับยังไม่ชัดเจน ไม่แน่นอน ส่งผลให้อาจารย์และบุคลากรของวิทยาลัยขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ความก้าวหน้าในตำแหน่งทางวิชาการของอาจารย์ถึงระดับชำนาญการพิเศษ และไม่มีตำแหน่งทางวิชาการ จึงทำให้ไม่สามารถดำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพไว้ในองค์กรได้ มีการสูญเสียทรัพยากรบุคคล	กลยุทธ์ WO 1. ปรับปรุงระบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรเพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน (W1, W2, W3, W4 : O1, O2, O3)
S6	W4 เส้นทางความก้าวหน้า (career path) เพื่อเตรียมบุคลากรขึ้นดำรงตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อการกิจหลักของวิทยาลัยไม่ชัดเจน	O3 แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศาสน์การสถาบันพระบรมราชชนก (พ.ศ. 2554 - 2558) เน้นให้วิทยาลัยมีการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญและเป็นมืออาชีพทางการศึกษา สุขภาพ	T3 สถาบันพระบรมราชชนกไม่มี พ.ร.บ. ของตนเอง / นโยบายการให้สถาบันพระบรมราชชนก ออกเป็นหน่วยงานในกำกับยังไม่ชัดเจน ไม่แน่นอน ส่งผลให้อาจารย์และบุคลากรของวิทยาลัยขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ความก้าวหน้าในตำแหน่งทางวิชาการของอาจารย์ถึงระดับชำนาญการพิเศษ และไม่มีตำแหน่งทางวิชาการ จึงทำให้ไม่สามารถดำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพไว้ในองค์กรได้ มีการสูญเสียทรัพยากรบุคคล	กลยุทธ์ ST 1. พัฒนาระบบการวิเคราะห์กำลังคนเพื่อเตรียมรับการเปลี่ยนแปลง (S1 : T1 , T2, T3) 2. พัฒนาระบบการพัฒนาบุคลากรให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง (S2 , S3, S4, S5, S6, S7 , S8: T1 , T2, T3)
S7	W4 เส้นทางความก้าวหน้า (career path) เพื่อเตรียมบุคลากรขึ้นดำรงตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อการกิจหลักของวิทยาลัยไม่ชัดเจน	O3 แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศาสน์การสถาบันพระบรมราชชนก (พ.ศ. 2554 - 2558) เน้นให้วิทยาลัยมีการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญและเป็นมืออาชีพทางการศึกษา สุขภาพ	T3 สถาบันพระบรมราชชนกไม่มี พ.ร.บ. ของตนเอง / นโยบายการให้สถาบันพระบรมราชชนก ออกเป็นหน่วยงานในกำกับยังไม่ชัดเจน ไม่แน่นอน ส่งผลให้อาจารย์และบุคลากรของวิทยาลัยขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ความก้าวหน้าในตำแหน่งทางวิชาการของอาจารย์ถึงระดับชำนาญการพิเศษ และไม่มีตำแหน่งทางวิชาการ จึงทำให้ไม่สามารถดำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพไว้ในองค์กรได้ มีการสูญเสียทรัพยากรบุคคล	กลยุทธ์ WT

สภาพแวดล้อมภายใน		สภาพแวดล้อมภายนอก		กลยุทธ์
S	W	O	T	
	O4 ความก้าวหน้า ทางการสื่อสาร และเทคโนโลยี ส่งผลให้การ เพิ่มพูนความรู้ ของบุคลากร เป็นไปอย่าง กว้างขวาง			1. ทบทวน ระบบการ บำรุงรักษา บุคลากรที่มี ศักยภาพสูง (W1, W2, W3, W4 : T1 , T2, T3)

ด้านการจัดการความรู้

S1 มีการรวบรวม ข้อมูลโดยใช้เทคโนโลยี สารสนเทศที่จำแนก ตามพันธกิจ จัดเก็บ อย่างเป็นระบบ	W 1 นโยบายการ จัดการความรู้ของ วิทยาลัยไม่ชัดเจน W 2 บุคลากร ส่วนใหญ่ยังไม่ ตระหนักถึง ความสำคัญของ การจัดการความรู้	O1 ความก้าวหน้าทาง เทคโนโลยีสารสนเทศและ การพัฒนาสู่สังคมเศรษฐกิจ ฐานความรู้ เป็นโอกาสให้ วิทยาลัยพยาบาลมีระบบ การสื่อสารและเทคโนโลยี สารสนเทศที่ทันสมัย และ บุคลากรได้รับการส่งเสริม สมรรถนะด้านการใช้ เทคโนโลยี	T1 ความก้าวหน้า ของเทคโนโลยี สารสนเทศอย่าง รวดเร็ว ส่งผลให้ วิทยาลัยพยาบาล ปรับตัวไม่ทันกับ ความก้าวหน้า ดังกล่าว	กลยุทธ์ SO 1. เพิ่มมรรถ นะบุคลากรให้ ทันต่อความ ก้าวหน้าทาง เทคโนโลยี สารสนเทศ (S1 : O1)
S2 มีแผนการจัดการ ความรู้และกำหนด กลุ่มเป้าหมายชัดเจน	W3 ไม่มีการ รวบรวม วิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูล และสารสนเทศ เพื่อการตัดสินใจ และการติดตาม	O2 พระราชกฤษฎีกากว่า ด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการ บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 กำหนดให้หน่วย ราชการต้องพัฒนาสู่ความ เป็นองค์กรเรียนรู้ และ ดำเนินการจัดการความรู้	T2 การพัฒนา ศักยภาพการ แข่งขันของ องค์กรด้วยการ เทียบเคียง สมรรถนะ (Benchmarking)	2. สร้างสรรค์ นวัตกรรมจาก การจัดการ ความรู้ (S2, S3, S4, S5, S6 : O1, O2, O3)
S3 มีผู้รับผิดชอบในการ จัดกิจกรรมการจัดการ ความรู้	W4 ไม่มีการ วิเคราะห์ข้อมูล สารสนเทศเพื่อ เทียบเคียง สมรรถนะ (Benchmarking)	O3 แผนยุทธศาสตร์การ พัฒนา ของสถาบันพระบรม ราชชนก (พ.ศ. 2554 - 2558) เน้นให้วิทยาลัยมีการ จัดการความรู้	3. พัฒนาการ จัดการ สารสนเทศที่ ส่งเสริมการ เป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ วิทยาลัยพยาบาล	3. พัฒนาการ จัดการ สารสนเทศที่ ส่งเสริมการ เป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ วิทยาลัยพยาบาล
S4 มีนโยบายกระตุ้นให้ เกิดแนวปฏิบัติที่ดี (good practice)				
S5 บุคลากรในวิทยาลัย มีการแสวงหาความรู้ทั้ง ภายในและภายนอก วิทยาลัย				
S6 กำหนดให้การ จัดการความรู้เป็น ตัวชี้วัดหนึ่งในการ				

สภาพแวดล้อมภายใน		สภาพแวดล้อมภายนอก		กลยุทธ์
S	W	O	T	
ประเมินผลการปฏิบัติงาน			ยังไม่มีแนวทางการวิเคราะห์และจัดการข้อมูลสารสนเทศรวมทั้งขาดวิธีการจัดการความรู้เพื่อเทียบเคียงสมรรถนะ	(S1 , S2 : O1, O2, O3) กลยุทธ์ WO 1. พัฒนาระบบการจัดการความรู้ (W1 ,W2, W3, W4, W5, W6, W7,W8, W9 , W10 : O1, O2, O3)
ภายในและภายนอกวิทยาลัย S6 กำหนดให้การจัดการความรู้เป็นตัวชี้วัดหนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	W5 ไม่มีการรวบรวมความรู้และแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศเพื่อสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมภายในวิทยาลัย W6 ยังไม่มีการจัดทำชุมชนนักปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมชัดเจน W7 ขาดความต่อเนื่องในการถ่ายทอดสื่อสารแลกเปลี่ยนความรู้และแนวปฏิบัติที่ีระหว่างบุคลากรในวิทยาลัย W8 ขาดการแปลงความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ในกระบวนการทำงาน W9 การจัดเก็บข้อมูลการไหลเวียนของข้อมูล	ดำเนินการจัดการความรู้ O3 แผนยุทธศาสตร์การพัฒนา ของสถาบันพระบรมราชชนก (พ.ศ. 2554 -2558) เน้นให้วิทยาลัยมีการจัดการความรู้		กลยุทธ์ ST 1. พัฒนาระบบการจัดการสารสนเทศให้ทันสมัยและพร้อมนำไปใช้ (S1 : T1 ,T2) 2. สร้างความตระหนักในกระบวนการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (S2, S3, S4, S5, S6 : T2) กลยุทธ์ WT 1. ทบทวนกระบวนการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์กร (W1,W2, W5,

สภาพแวดล้อมภายใน		สภาพแวดล้อมภายนอก		กลยุทธ์
S	W	O	T	
	และการนำข้อมูลมาใช้ยังไม่มีประสิทธิภาพ ไม่ทันสมัย ไม่สอดคล้องกับระบบปฏิบัติงาน			W6, W7, W8, W10 : T2) 2. เร่งรัดการพัฒนาระบบการจัดการข้อมูลสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ (W3, W4 , W9 : T1)
	W10 การดำเนินการจัดการความรู้ยังไม่ได้แทรกเป็นเนื้อเดียวกับงานประจำทำให้รู้สึกว่าเป็นภาระหรือเป็นงานที่เพิ่มขึ้น			

ด้านเทคโนโลยี

S1 มีการส่งเสริมให้มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงาน	W1 จำนวนคอมพิวเตอร์ในสำนักงาน	O1 ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีทำให้ได้รับข้อมูลข่าวสารที่รวดเร็วและทันสมัย	T1 เทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาส่งผลกระทบต่องบประมาณในการจัดหา	กลยุทธ์ SO
S2 ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	W2 การพัฒนาตนเองของบุคลากรในการใช้เทคโนโลยี	O 2 มีกระทรวง ICT ทำหน้าที่ให้การสนับสนุนส่งเสริมการดำเนินงานด้าน ICT ของรัฐ	T 2 ค่าเงินบาทที่ผันผวนเมื่อเทียบกับเงินสกุลหลัก ทำให้ราคาอุปกรณ์ด้าน ICT ที่นำเข้ามาเพื่อใช้ในองค์กรมีราคาไม่แน่นอน และเกิดความเสียดังกล่าว	1. พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน (S1, S2 : O1, O2, O3 ,O4)
S 3 มีการกำหนดคุณสมบัติและบทบาทหน้าที่ผู้รับผิดชอบงานเทคโนโลยี	W3 ยังไม่มีระบบการป้องกันความปลอดภัยที่มาตรฐาน ทำให้ข้อมูลเกิดการสูญหายได้	O3 ในแผนแม่บท ICT ของประเทศไทย พ.ศ. 2552-2556 ส่งเสริมการนำระบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ในการบริการภาครัฐ	องค์การมีราคาไม่แน่นอน และเกิดความเสียดังกล่าว	2. พัฒนาบุคลากรทุกระดับให้มีความสามารถและศักยภาพในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ(S3, S4 : O1, O2, O3 ,O4)
S4 มีการส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับให้มีการพัฒนาตนเองในการใช้เทคโนโลยี	W 4 การทำงานของระบบเครือข่ายและเครื่องคอมพิวเตอร์ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน	O 4 มินวัตกรรมการเทคโนโลยีด้าน ICT ใหม่ ๆ ส่งผลให้สามารถเลือกเทคโนโลยีในการพัฒนาระบบ	ความสำเร็จของการบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีของวิทยาลัย	กลยุทธ์ WO 1. พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อรองรับระบบงานต่าง(W1, W3, W4, : O1, O2, O3 ,O4)
	W 5 ขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้		T3 ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำส่งผลให้หน่วยงานต้องช่วยกัน	

สภาพแวดล้อมภายใน		สภาพแวดล้อมภายนอก		กลยุทธ์
S	W	O	T	
	<p>ความสามารถด้านเทคโนโลยี</p> <p>สารสนเทศ</p> <p>W 6 งบประมาณ</p> <p>ในการพัฒนาระบบเทคโนโลยี</p> <p>สารสนเทศไม่เพียงพอ</p>	<p>ICT ได้หลากหลาย</p>	<p>ประหยัดต้นทุน</p> <p>พลังงานรวมทั้ง</p> <p>งบประมาณในการบริหารจัดการ</p>	<p>2. เร่งรัดพัฒนาและสรรหาบุคลากรที่มี</p> <p>ความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยี</p> <p>สารสนเทศมาพัฒนาระบบการปฏิบัติงาน (W2, W5 : O2, O3)</p> <p>กลยุทธ์ ST</p> <p>1. วางระบบการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง (S1, S2 : T1)</p> <p>กลยุทธ์ WT</p> <p>1. ทบทวนระบบการจัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนาระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศ (W6 : T1, T2, T3)</p>

สรุปการสร้างทิศทางขององค์กร โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ TOWS Matrix ได้ดังตารางที่ 27

ตารางที่ 27 สรุปผลเพื่อการสร้างทิศทางขององค์การของวิทยาลัยพยาบาล

ปัจจัยภายใน	ปัจจัยภายนอก	โอกาส(O)	อุปสรรค(T)
		กลยุทธ์รอง	
		กลยุทธ์เชิงรุก SO	กลยุทธ์เชิงป้องกัน ST
		1. สนับสนุนการจัดกิจกรรมเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรในวิทยาลัย (S1, S2, S4,S6 : O1, O2,)	1. เร่งรัดพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง (S1 ,S2 , S3 : T1)
		2. พัฒนาระบบการจัดการความรู้และการนำความรู้มาใช้พัฒนางาน (S3, S4, S5,S6,S7 : O1, O2, O3)	
		3. สร้างสภาพแวดล้อมแหล่งการเรียนรู้และนวัตกรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ต่างวัฒนธรรม (S1,S2,S3 : O2,O3)	
		กลยุทธ์เชิงแก้ไข WO	กลยุทธ์เชิงรับ WT
		1. ปรับปรุงระบบการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากร (W1, W2, W5 : O1, O2)	1. สร้างเครือข่ายการเรียนรู้เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และใช้ทรัพยากรร่วมกัน (W1, W2, W3, W4 : T1)
		2. ส่งเสริมให้มีการวิจัยและคิดค้นนวัตกรรมเพื่อใช้ในการพัฒนางาน (W3 : O1 , O2)	
		3. ส่งเสริมกิจกรรมเพื่อสร้างความสามัคคีในองค์การ (W5 : O2)	
		4. ส่งเสริมกิจกรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ต่างวัฒนธรรม (W 6 : O3)	
	จุดแข็ง(S)		
	จุดอ่อน(W)		
กลยุทธ์หลัก	การส่งเสริมพลวัตการเรียนรู้		
1.การเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากร 2.บรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้			

ตารางที่ 27(ต่อ)

	ปัจจัยภายนอก	โอกาส(O)	อุปสรรค(T)
ปัจจัยภายใน			
การพัฒนางานองค์การ		กลยุทธ์รอง	
กลยุทธ์หลัก		กลยุทธ์เชิงรุก SO	กลยุทธ์เชิงป้องกัน
1.การบริหารจัดการองค์การ		1. พัฒนาระบบการบริหารจัดการของ	ST
2.การพัฒนาภาคีเครือข่าย		หน่วยงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล	1. ปรับปรุงระบบการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง
	จุดแข็ง(S)	(S1, S3 : O1 , O2)	(S1, S2, S3 : T1)
		2. พัฒนาระบบสนับสนุนส่งเสริมขีดความสามารถระบบการสร้างขวัญกำลังใจและคุณภาพชีวิตสำหรับบุคลากรทุกระดับ	
		(S2, S4, S5 : O3)	
		3. พัฒนาภาคีเครือข่ายในการปฏิบัติงานทั้งในและนอกวิทยาลัย	
	จุดอ่อน(W)	(S6,S7 : O4)	
		กลยุทธ์เชิงแก้ไข WO	กลยุทธ์เชิงรับ WT
		1. สร้างวัฒนธรรม	1. เพิ่ม
		คุณภาพของทุกหน่วยงานโดยใช้กระบวนการคุณภาพ (PDCA) (W1, W2 : O1, O2)	ประสิทธิภาพของการสื่อสารระหว่างวิทยาลัยกับเครือข่ายพันธมิตร
			(W3 : T1)

ตารางที่ 27(ต่อ)

ปัจจัยภายนอก		โอกาส(O)		อุปสรรค(T)	
ปัจจัยภายใน					
การพัฒนาทรัพยากร		กลยุทธ์รอง			
บุคคล		1.พัฒนาสมรรถนะบุคลากรทุกระดับเพื่อ		กลยุทธ์เชิงป้องกัน ST	
กลยุทธ์หลัก		เพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน		1. พัฒนาระบบการวิเคราะห์กำลังคนเพื่อ	
1.การพัฒนาบุคลากร	(S1, S2, S3 : O1, O3)	2.พัฒนาระบบการประเมินผลการ		เตรียมรับการเปลี่ยนแปลง (S1 : T1 , T2, T3)	
2.สร้างเครือข่ายความ		ปฏิบัติงาน (S4, S5, S6, S7 : O2)		2. พัฒนาระบบการพัฒนาบุคลากรให้ทันกับ	
ร่วมมือ		3. เสริมสร้างความร่วมมือกับเครือข่ายใน		การเปลี่ยนแปลง (S2 , S3, S4, S5, S6, S7	
จุดแข็ง		การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (S4, S5, S8 :O4)		: T1 , T2, T3)	
		กลยุทธ์เชิงแก้ไข WO		กลยุทธ์เชิงรับ WT	
จุดอ่อน(W)		1. ปรับปรุงระบบการพัฒนาสมรรถนะ		1. ทบทวนระบบการดำรงรักษาบุคลากรที่มี	
		บุคลากรเพื่อเพิ่มศักยภาพในการ		ศักยภาพสูง (W1, W2, W3, W4 : T1 ,T2,	
		ปฏิบัติงาน (W1, W2, W3, W4 : O1,		T3)	
		O2 ,O3)			
การพัฒนาการจัดการ		กลยุทธ์เชิงรุก SO			
ความรู้		1. เพิ่มสมรรถนะบุคลากรให้ทันต่อ		1. พัฒนาระบบการจัดการสารสนเทศให้	
กลยุทธ์หลัก		ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ		ทันสมัยและพร้อมนำไปใช้(S1 : T1, T2)	
1.การจัดการองค์ความรู้	(S1 : O1)	2. สร้างสรรค์นวัตกรรมจากการจัดการ		2. สร้างความตระหนักในกระบวนการพัฒนา	
2.การจัดการข้อมูลและ		ความรู้ (S2, S3, S4, S5, S6 : O1, O2,		สู่องค์กรแห่ง	
สารสนเทศ		O3)		การเรียนรู้ (S2, S3, S4, S5, S6 : T2)	
จุดแข็ง(S)		3.พัฒนาการจัดการสารสนเทศที่ส่งเสริม			
		การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (S1 , S2			
		: O1, O2, O3)			
จุดอ่อน(W)		กลยุทธ์เชิงแก้ไข WO		กลยุทธ์เชิงรับ WT	
		1. พัฒนาระบบการจัดการความรู้		1. ทบทวนกระบวนการจัดการความรู้เพื่อ	
		(W1 ,W2, W3, W4, W5, W6, W7,		พัฒนาองค์กร (W1 ,W2, W5, W6, W7,	
		W8, W9, W10 : O1, O2, O3)		W8, W10 : T2)	
				2. เร่งรัดการพัฒนากระบวนการจัดการข้อมูล	
				สารสนเทศเพื่อการเรียนรู้	
				(W3, W4 , W9 : T1)	

ตารางที่ 27(ต่อ)

ปัจจัยภายนอก		โอกาส(O)	อุปสรรค(T)
ปัจจัยภายใน			
กลยุทธ์หลัก		กลยุทธ์รอง	
1.การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ	กลยุทธ์เชิงรุก SO	กลยุทธ์เชิงป้องกัน ST	
2.การพัฒนาบุคลากร	1. พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน (S1, S2 : O1, O2, O3 ,O4)	1. วางระบบการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง (S1, S2 : T1)	
จุดแข็ง(S)	2. พัฒนาบุคลากรทุกระดับให้มีความสามารถและศักยภาพในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ (S3, S4 : O1, O2, O3 ,O4)		
	กลยุทธ์เชิงแก้ไข WO	กลยุทธ์เชิงรับ WT	
จุดอ่อน(W)	1. พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อรองรับระบบงานต่าง(W1, W3, W4, : O1, O2, O3 ,O4)	1. ทบทวนระบบการจัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนาระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศ (W6 : T1, T2, T3)	
	2. เร่งรัดพัฒนาและสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมาพัฒนาระบบการปฏิบัติงาน (W2, W5 : O2, O3)		

จากตารางที่ 27 พบว่า การสร้างทิศทางขององค์การของวิทยาลัยพยาบาล มีกลยุทธ์ 5 ด้านดังนี้ 1) กลยุทธ์การส่งเสริมพลวัตการเรียนรู้ ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์หลัก 9 กลยุทธ์รอง 2)กลยุทธ์การพัฒนาองค์การ ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์หลัก 6 กลยุทธ์รอง 3)กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์หลัก 7 กลยุทธ์รอง 4) กลยุทธ์การพัฒนาการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์หลัก 8 กลยุทธ์รอง และ5) กลยุทธ์การพัฒนาเทคโนโลยี ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์หลัก 6 กลยุทธ์รอง

ผู้วิจัยสร้างแนวปฏิบัติที่ตอบสนองกลยุทธ์ทั้ง 5 ด้าน จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ได้ตั้งตารางที่ 28

ตารางที่ 28 แนวปฏิบัติที่ตอบสนองกลยุทธ์ในการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล

กลยุทธ์	แนวปฏิบัติ
1. การส่งเสริมพลวัตการเรียนรู้	<p>1.1 จัดทำแผนกิจกรรมเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของ บุคลากร อย่างต่อเนื่อง</p> <p>1.2 จัดสรรงบประมาณเพื่อใช้ในการจัดกิจกรรมการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้</p> <p>1.3 จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอก วิทยาลัย</p> <p>1.4 จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อสมรรถนะในการวิจัยและ คิดค้นนวัตกรรมให้กับบุคลากรเพื่อนำมาพัฒนางานที่รับผิดชอบ</p> <p>1.5 จัดบรรยากาศที่เอื้อการเรียนรู้</p> <p>1.6 พัฒนาแหล่งเรียนรู้และนวัตกรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ต่าง วัฒนธรรม</p> <p>1.7 สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ทั้งในและนอกสถาบัน</p> <p>1.8 จัดอบรมพัฒนาทักษะการใช้ภาษาต่างประเทศให้กับ บุคลากรเพื่อใช้ในการสื่อสารและการเรียนรู้</p> <p>1.9 จัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความสามัคคีและความเป็น กัลยาณมิตรให้กับบุคลากรทุกระดับ</p>
2. การพัฒนาองค์กร	<p>2.1 จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อการพัฒนาองค์กรแก่ บุคลากรทุกระดับ</p> <p>2.2 พัฒนาการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับในการบริหาร จัดการองค์กร</p> <p>2.3 ปรับโครงสร้างการบริหารให้เป็นการทำงานเป็นทีม</p> <p>2.4 มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ ตามความรู้ ความสามารถของบุคลากร</p> <p>2.5 จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์การ ทำงานให้บุคลากรได้มีประสบการณ์การทำงานที่หลากหลาย</p> <p>2.6 กำหนดให้ทุกหน่วยงานในวิทยาลัยใช้กระบวนการคุณภาพ ในการดำเนินงาน</p> <p>2.7 จัดประชุมเชิงปฏิบัติเพื่อพัฒนาสมรรถนะการ สื่อสารเชิงกัลยาณมิตรให้กับบุคลากรทุกระดับ</p> <p>2.8 จัดอบรมและสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการ ปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กร</p> <p>2.9 จัดทำระบบการสร้างขวัญและกำลังใจ รวมทั้งการ</p>

กลยุทธ์	แนวปฏิบัติ
	<p>พัฒนาคุณภาพชีวิตสำหรับบุคลากรทุกระดับอย่างชัดเจนและเป็นธรรมเพื่อให้บุคลากรมีความสุขและภาคภูมิใจในงาน</p>
<p>3. การพัฒนาทรัพยากรบุคคล</p>	<p>3.1 จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบและสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรและวิสัยทัศน์ขององค์การ</p> <p>3.2 จัดสรรงบประมาณเพื่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ได้แก่ การศึกษาต่อ การอบรมเฉพาะทาง</p> <p>ที่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรและวิสัยทัศน์ขององค์การ</p> <p>3.3 มีการกำกับดูแลให้มีการพัฒนาบุคลากรตามระบบที่จัดไว้</p> <p>3.4 จัดทำแนวทางในการส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองสู่ความเป็นผู้เชี่ยวชาญ</p> <p>3.5 จัดทำฐานข้อมูลแสดงความเชี่ยวชาญของบุคลากร</p> <p>3.6 จัดทำเส้นทางความก้าวหน้า (Career path) ของบุคลากรทุกระดับ</p> <p>3.7 จัดทำตัวบ่งชี้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ</p> <p>3.8 จัดทำระบบการสื่อสารของบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์การให้มีความคล่องตัวและรวดเร็ว</p> <p>3.9 สร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภายในและภายนอกองค์การเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนบุคลากร องค์ความรู้ และทรัพยากร</p>
<p>4. การพัฒนาการจัดการความรู้</p>	<p>4.1 ประเมินความต้องการการใช้และความพึงพอใจในการใช้ฐานข้อมูลและระบบเครือข่ายสารสนเทศ</p> <p>4.2 จัดสรรงบประมาณในการวางระบบเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศให้ทันสมัย พร้อมใช้และเพียงพอกับความต้องการ</p> <p>4.3 จัดอบรมบุคลากรให้มีสมรรถนะด้านการใช้ประโยชน์จากเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ</p> <p>4.4 จัดหาบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะในการจัดการฐานข้อมูล</p> <p>4.5 จัดทำฐานข้อมูลเพื่อการตัดสินใจของผู้บริหารทุกระดับ</p> <p>4.6 กำหนดแนวปฏิบัติในการใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูล</p> <p>4.7 จัดอบรมบุคลากรทุกระดับเพื่อสร้างความตระหนักในกระบวนการพัฒนาองค์การสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้</p> <p>4.8 จัดอบรมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้ และการสร้างสรรค์นวัตกรรม</p> <p>4.9 จัดให้มีกลไกกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจเพื่อสร้างนวัตกรรมและแนวปฏิบัติที่ดี</p>

กลยุทธ์	แนวปฏิบัติ
	4.10 เผยแพร่นวัตกรรมและแนวปฏิบัติที่ดีเพื่อนำไปใช้ประโยชน์
	4.11 จัดให้มีคณะกรรมการเอื้ออำนวยการจัดการความรู้
	4.12 จัดทำชุมชนนักปฏิบัติเพื่อเป็นช่องทางในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
	4.13 ประเมินการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ
5. การพัฒนาเทคโนโลยี	5.1 จัดทำแผนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านอุปกรณ์ต่างๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
	5.2 จัดสรรงบประมาณเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
	5.3 จัดอบรมการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่จำเป็นให้กับบุคลากรอย่างต่อเนื่อง
	5.4 จัดอบรมเชิงปฏิบัติการให้กับบุคลากรทุกระดับเพื่อเพิ่มความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ
	5.5 สรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถด้านคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศมาพัฒนาระบบปฏิบัติงานขององค์กร
	5.6 วางแผนและพัฒนาระบบการเรียนรู้แบบทันสมัย
	5.7 เสริมแรงจูงใจในการพัฒนาสมรรถนะการใช้คอมพิวเตอร์ของบุคลากร เช่น สนับสนุนสวัสดิการเพื่อการพัฒนาคอมพิวเตอร์เป็นของตนเอง เป็นต้น
	5.8 กำหนดให้การสืบค้นข้อมูลจากแหล่งการเรียนรู้ที่หลากหลาย ผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกระดับ

จากตารางที่ 28 พบว่า แนวปฏิบัติที่ตอบสนองกลยุทธ์ในการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัย กลยุทธ์แต่ละด้านมีแนวปฏิบัติซึ่งเป็นเส้นทางสู่ความสำเร็จ ดังนี้ 1) กลยุทธ์การส่งเสริมพลวัตการเรียนรู้ มี 9 แนวปฏิบัติ 2) กลยุทธ์การพัฒนาองค์กร มี 9 แนวปฏิบัติ 3) กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลมี 9 แนวปฏิบัติ 4) กลยุทธ์การพัฒนาการจัดการความรู้ มี 13 แนวปฏิบัติ และ 5) กลยุทธ์การพัฒนาเทคโนโลยี มี 8 แนวปฏิบัติ

3) การนำเสนอกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล

การนำเสนอ (ร่าง) กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์ TOWS Matrix มาสรุปเป็นกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง โครงการและแนวปฏิบัติแล้วให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาความเหมาะสม ดังตารางที่ 29

ตารางที่ 29 การตรวจสอบ (ร่าง) กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล

ประเด็นการพิจารณา	\bar{X}	S.D.	ระดับ
กลยุทธ์การส่งเสริมพลวัตการเรียนรู้	4.60	0.52	มากที่สุด
1. กลยุทธ์หลัก			
1.1 การเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากร	4.67	0.52	มากที่สุด
1.2 บรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้	5.00	0.00	มากที่สุด
2. กลยุทธ์เชิงรุก			
2.1 สนับสนุนกิจกรรมเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	4.50	0.52	มากที่สุด
2.1.1 โครงการการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรในวิทยาลัย	4.67	0.52	มากที่สุด
2.1.2 โครงการพัฒนาแหล่งทรัพยากรในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	4.17	0.41	มาก
2.2 พัฒนาระบบการนำความรู้มาใช้พัฒนางาน	4.67	0.55	มากที่สุด
2.2.1 โครงการพัฒนาระบบการนำความรู้มาใช้พัฒนางาน	4.50	0.55	มากที่สุด
2.3 สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ต่างวัฒนธรรม	4.83	0.41	มากที่สุด
2.3.1 โครงการปรับปรุงสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรม	4.50	0.52	มากที่สุด
3. กลยุทธ์เชิงแก้ไข			
3.1 ปรับปรุงระบบการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	4.50	0.52	มากที่สุด
3.1.1 โครงการปรับปรุงระบบการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากร	4.17	0.41	มาก
3.2 ส่งเสริมให้มีการวิจัยและคิดค้นนวัตกรรมเพื่อใช้พัฒนางาน	4.50	0.55	มากที่สุด
3.2.1 โครงการสนับสนุนการดำเนินการวิจัยสร้างสรรค์องค์ความรู้และนวัตกรรมเพื่อใช้ในการพัฒนางาน	4.33	0.52	มาก
3.3 ส่งเสริมกิจกรรมเพื่อการสร้างความสามัคคี	4.50	0.55	มากที่สุด
3.3.1 โครงการเสริมสร้างความสามัคคีและการทำงานร่วมกันเป็นทีม	4.50	0.55	มากที่สุด
3.4 ส่งเสริมกิจกรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ต่างวัฒนธรรม	4.67	0.55	มากที่สุด
3.4.1 โครงการอบรมภาษาต่างประเทศ	4.50	0.55	มากที่สุด
4. กลยุทธ์เชิงป้องกัน			
4.1 เร่งรัดพัฒนาการเรียนรู้ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง	5.00	0.00	มากที่สุด
4.1.1 โครงการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ให้ก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลง	4.67	0.52	มากที่สุด
5. กลยุทธ์เชิงรับ			
5.1 สร้างเครือข่ายการเรียนรู้	4.67	.52	มากที่สุด
5.1.1 โครงการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ภายในและระหว่างสถาบัน	5.00	0.00	มากที่สุด

ตารางที่ 29 (ต่อ)

ประเด็นการพิจารณา	\bar{X}	S.D.	ระดับ
แนวทางปฏิบัติ			
1. จัดทำแผนกิจกรรมเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของ บุคลากรอย่าง ต่อเนื่อง	4.50	0.55	มากที่สุด
2. จัดสรรงบประมาณเพื่อใช้ในการจัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	4.33	0.52	มาก
3. จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกวิทยาลัย	5.00	0.00	มากที่สุด
4. จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อสมรรถนะในการวิจัยและคิดค้น นวัตกรรมให้กับบุคลากรเพื่อนำมาพัฒนางานที่รับผิดชอบ	4.83	0.41	มากที่สุด
5. จัดบรรยากาศที่เอื้อการเรียนรู้	4.67	0.52	มากที่สุด
6. พัฒนาแหล่งเรียนรู้และนวัตกรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ต่าง วัฒนธรรม	4.50	0.55	มากที่สุด
7. สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ทั้งในและนอกสถาบัน	4.67	0.52	มากที่สุด
8. จัดอบรมพัฒนาทักษะการใช้ภาษาต่างประเทศให้กับบุคลากรเพื่อ ใช้ในการสื่อสารและการเรียนรู้	4.67	0.52	มากที่สุด
9. จัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความสามัคคีและความเป็นกัลยาณมิตร ให้กับบุคลากรทุกระดับ	4.50	0.55	มากที่สุด
กลยุทธ์การพัฒนางองค์การ	4.53	0.55	มากที่สุด
1. กลยุทธ์หลัก			
1.1 การบริหารจัดการองค์การ	4.67	0.52	มากที่สุด
1.2 การพัฒนาภาคีเครือข่าย	4.67	0.52	มากที่สุด
2. กลยุทธ์เชิงรุก			
2.1 พัฒนาระบบการบริหารจัดการ	4.67	0.55	มากที่สุด
2.1.1 โครงการพัฒนาระบบการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล	4.67	0.52	มากที่สุด
2.2 พัฒนาระบบสวัสดิการ			
2.2.1 โครงการเสริมสร้างองค์การแห่งความสุข	4.17	0.41	มาก
2.2.2 โครงการส่งเสริมสุขภาวะของบุคลากร	4.33	.68	มาก
2.3 พัฒนาเครือข่ายการปฏิบัติงาน	4.17	0.41	มาก
2.3.1 โครงการสร้างเครือข่ายการปฏิบัติงาน	4.50	0.55	มากที่สุด
3. กลยุทธ์เชิงแก้ไข			
3.1 สร้างวัฒนธรรมคุณภาพ	4.67	0.52	มากที่สุด
3.1.1 โครงการเสริมสร้างวัฒนธรรมคุณภาพในองค์การ	4.67	0.52	มากที่สุด

ตารางที่ 29 (ต่อ)

ประเด็นการพิจารณา	\bar{X}	S.D.	ระดับ
4. กลยุทธ์เชิงป้องกัน			
4.1 ปรับปรุงระบบการบริหารจัดการ	4.50	0.55	มากที่สุด
4.1.1 โครงการปรับปรุงระบบการบริหารด้วยหลักธรรมาภิบาล	4.00	0.00	มาก
5. กลยุทธ์เชิงรับ			
5.1 เพิ่มประสิทธิภาพของระบบและช่องทางการสื่อสารภายในวิทยาลัยและระหว่างวิทยาลัยกับเครือข่ายพันธมิตร	4.67	0.52	มากที่สุด
5.1.1 โครงการพัฒนาประสิทธิภาพของระบบและช่องทางการสื่อสารภายในวิทยาลัย และภายนอกวิทยาลัย	5.00	0.00	มากที่สุด
แนวทางปฏิบัติ			
1. จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อการพัฒนาองค์กรแก่ บุคลากรทุกระดับ	4.67	0.52	มากที่สุด
2. พัฒนาการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับในการบริหารจัดการองค์กร	4.50	0.55	มากที่สุด
3. ปรับโครงสร้างการบริหารให้เป็นการทำงานเป็นทีม	4.67	0.52	มากที่สุด
4. มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ ตามความรู้ความสามารถของบุคลากร	4.17	0.41	มาก
5. จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์การทำงานให้บุคลากรได้มีประสบการณ์การทำงานที่หลากหลาย	4.33	0.52	มาก
6. กำหนดให้ทุกหน่วยงานในวิทยาลัยใช้กระบวนการคุณภาพในการดำเนินงาน	4.67	0.52	มากที่สุด
7. จัดประชุมเชิงปฏิบัติเพื่อพัฒนาสมรรถนะการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ให้กับบุคลากรทุกระดับ	5.00	0.00	มากที่สุด
8. จัดอบรมและสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กร	4.50	0.55	มากที่สุด
9. จัดทำระบบการสร้างขวัญและกำลังใจ รวมทั้งการพัฒนาคุณภาพชีวิตสำหรับบุคลากรทุกระดับอย่างชัดเจนและเป็นธรรม เพื่อให้บุคลากรมีความสุขและภาคภูมิใจในงาน	4.33	0.52	มาก
กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล	4.58	0.52	มากที่สุด
1. กลยุทธ์หลัก			
1.1 การพัฒนาบุคลากร	5.00	0.00	มากที่สุด
1.2 สร้างเครือข่ายความร่วมมือ	4.33	0.52	มาก

ตารางที่ 29 (ต่อ)

ประเด็นการพิจารณา	\bar{X}	S.D.	ระดับ
2. กลยุทธ์เชิงรุก			
2.1 พัฒนาสมรรถนะบุคลากร	4.67	0.52	มากที่สุด
2.1.1 โครงการเสริมสร้างสมรรถนะบุคลากร	4.33	0.52	มาก
2.2 พัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน	4.50	0.55	มากที่สุด
2.2.1 โครงการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเป็นธรรมชาติ	4.17	0.41	มาก
2.3 เสริมสร้างความร่วมมือกับเครือข่ายในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	4.50	0.52	มาก
2.3.1 โครงการประสานความร่วมมือกับเครือข่ายในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	4.67	0.52	มากที่สุด
3. กลยุทธ์เชิงแก้ไข			
3.1 ปรับปรุงระบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร	4.50	0.55	มากที่สุด
3.1.1 โครงการปรับปรุงระบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร	4.67	0.52	มากที่สุด
4. กลยุทธ์เชิงป้องกัน			
4.1 พัฒนาระบบวิเคราะห์กำลังคน	4.67	0.52	มากที่สุด
4.1.1 โครงการพัฒนาระบบวิเคราะห์กำลังคน	4.67	0.52	มากที่สุด
5. กลยุทธ์เชิงรับ			
5.1 ทบทวนระบบการธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง	4.67	0.52	มากที่สุด
5.1.1 โครงการจัดทำระบบสร้างแรงจูงใจเพื่อรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง	4.50	0.55	มากที่สุด
แนวทางปฏิบัติ			
1. จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบและสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรและวิสัยทัศน์ขององค์กร	4.67	0.52	มากที่สุด
2. จัดสรรงบประมาณเพื่อการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ได้แก่ การศึกษาต่อ การอบรมเฉพาะทาง ที่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรและวิสัยทัศน์ขององค์กร	4.50	0.55	มากที่สุด
3. มีการกำกับดูแลให้มีการพัฒนาบุคลากรตามระบบที่จัดไว้	4.83	0.41	มากที่สุด
4. จัดทำแนวทางในการส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองสู่ความเป็นผู้เชี่ยวชาญ	4.50	0.55	มากที่สุด
5. จัดทำฐานข้อมูลแสดงความเชี่ยวชาญของบุคลากร	5.00	0.00	มากที่สุด
6. จัดทำเส้นทางความก้าวหน้า (Career path) ของบุคลากรทุกระดับ	4.50	0.55	มากที่สุด
7. จัดทำตัวบ่งชี้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ	4.50	0.55	มากที่สุด

ตารางที่ 29 (ต่อ)

ประเด็นการพิจารณา	\bar{X}	S.D.	ระดับ
8. จัดทำระบบการสื่อสารของบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์การ ให้มีความคล่องตัวและรวดเร็ว	4.50	0.55	มากที่สุด
9. สร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภายในและภายนอกองค์การเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนบุคลากร องค์ความรู้ และทรัพยากร	4.50	0.55	มากที่สุด
กลยุทธ์การพัฒนาการจัดการความรู้	4.53	0.55	มากที่สุด
1. กลยุทธ์หลัก			
1.1 การจัดการองค์ความรู้	4.50	0.55	มากที่สุด
1.2 การจัดการข้อมูลและสารสนเทศ	4.50	0.55	มากที่สุด
2. กลยุทธ์เชิงรุก			
2.1 เพิ่มสมรรถนะบุคลากรให้ทันต่อความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี	4.67	0.52	มากที่สุด
2.1.1 โครงการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรด้านเทคโนโลยี สารสนเทศ	4.67	0.52	มากที่สุด
2.2 สร้างสรรค์นวัตกรรมจากการจัดการความรู้	4.50	0.52	มากที่สุด
1.2.1 โครงการส่งเสริมการผลิตนวัตกรรม จากการจัดการความรู้	4.50	0.55	มากที่สุด
2.3 พัฒนาการจัดการสารสนเทศที่ส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้	4.50	0.41	มากที่สุด
2.3.1 โครงการพัฒนาสารสนเทศที่ส่งเสริมการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้	4.17	0.41	มาก
3. กลยุทธ์เชิงแก้ไข			
3.1 พัฒนาระบบการจัดการความรู้	4.50	0.52	มากที่สุด
3.1.1 โครงการพัฒนาระบบและกลไกการจัดการความรู้	4.17	0.41	มาก
4. กลยุทธ์เชิงป้องกัน			
4.1 สร้างความตระหนักในกระบวนการพัฒนาสู่การเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้	4.67	0.52	มากที่สุด
4.1.1 โครงการสร้างความตระหนักในกระบวนการพัฒนาสู่ องค์กรแห่งการเรียนรู้	5.00	0.00	มากที่สุด
4.2 พัฒนาระบบการจัดการสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้	4.50	0.55	มากที่สุด
4.2.1 โครงการพัฒนาระบบการจัดการสารสนเทศให้ทันสมัย และพร้อมนำไปใช้	5.00	0.00	มากที่สุด

ตารางที่ 29 (ต่อ)

ประเด็นการพิจารณา	\bar{X}	S.D.	ระดับ
5. กลยุทธ์เชิงรับ			
5.1 ทบทวนกระบวนการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์กร	4.67	0.50	มากที่สุด
5.1.1 โครงการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์กร	4.50	0.55	มากที่สุด
5.2 เร่งรัดการพัฒนาระบบการจัดการข้อมูลสารสนเทศ เพื่อการเรียนรู้	4.50	0.52	มากที่สุด
5.2.1 โครงการพัฒนาระบบการจัดการข้อมูลสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้	4.67	0.52	มากที่สุด
แนวทางปฏิบัติ			
1. ประเมินความต้องการการใช้และความพึงพอใจในการใช้ฐานข้อมูลและระบบเครือข่ายสารสนเทศ	4.50	0.55	มากที่สุด
2. จัดสรรงบประมาณในการวางระบบเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศให้ทันสมัย พร้อมใช้และเพียงพอกับความต้องการ	4.33	0.52	มาก
3. จัดอบรมบุคลากรให้มีสมรรถนะด้านการใช้ประโยชน์จากเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ	4.50	0.55	มากที่สุด
3. จัดอบรมบุคลากรให้มีสมรรถนะด้านการใช้ประโยชน์จากเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ	4.50	0.55	มากที่สุด
4. จัดหาบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะในการจัดการฐานข้อมูล	4.67	0.52	มากที่สุด
5. จัดทำฐานข้อมูลเพื่อการตัดสินใจของผู้บริหารทุกระดับ	4.17	0.41	มากที่สุด
6. กำหนดแนวปฏิบัติในการใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูล	4.50	0.55	มากที่สุด
7. จัดอบรมบุคลากรทุกระดับเพื่อสร้างความตระหนักในกระบวนการพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	4.50	0.55	มากที่สุด
8. จัดอบรมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้และการสร้างสรรค์นวัตกรรม	4.83	0.41	มากที่สุด
9. จัดให้มีกลไกกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจเพื่อสร้างนวัตกรรมและแนวปฏิบัติที่ดี	4.33	0.52	มาก
10. เผยแพร่นวัตกรรมและแนวปฏิบัติที่ดีเพื่อการนำไปใช้ประโยชน์	4.17	0.41	มาก
11. จัดให้มีคณะกรรมการเอื้ออำนวยการจัดการความรู้	4.50	0.55	มากที่สุด
12. จัดทำชุมชนนักปฏิบัติเพื่อเป็นช่องทางในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	4.83	0.41	มากที่สุด
13. ประเมินการจัดการความรู้ว่าเป็นระบบ	4.67	0.52	มากที่สุด

ตารางที่ 29 (ต่อ)

ประเด็นการพิจารณา	\bar{X}	S.D.	ระดับ
กลยุทธ์การพัฒนาเทคโนโลยี	4.76	0.52	มากที่สุด
1. กลยุทธ์หลัก			
1.1 การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ	4.67	0.52	มากที่สุด
1.2 การพัฒนาบุคลากร	4.67	0.52	มากที่สุด
2. กลยุทธ์เชิงรุก			
2.1 การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	4.67	0.52	มากที่สุด
2.1.1 โครงการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	4.67	0.52	มากที่สุด
2.2 พัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถและศักยภาพในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	4.83	0.52	มากที่สุด
2.2.1 โครงการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถและศักยภาพในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	4.83	0.41	มากที่สุด
3. กลยุทธ์เชิงแก้ไข			
3.1 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	4.83	0.52	มากที่สุด
3.1.1 โครงการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	4.83	0.41	มากที่สุด
3.2 เร่งรัดพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	4.83	0.55	มากที่สุด
3.2.1 โครงการพัฒนาความรู้และทักษะด้านคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ	4.83	0.41	มากที่สุด
4. กลยุทธ์เชิงป้องกัน			
4.1 วางระบบการจัดการเทคโนโลยี	4.83	0.41	มากที่สุด
4.1.1 โครงการจัดทำระบบการจัดการเทคโนโลยี	4.83	0.41	มากที่สุด
5. กลยุทธ์เชิงรับ			
5.1 ทบทวนระบบการจัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนา ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	4.83	0.41	มากที่สุด
5.1.1 โครงการพัฒนาระบบการจัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	4.83	0.41	มากที่สุด
แนวทางปฏิบัติ			
1. จัดทำแผนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านอุปกรณ์ต่างๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	4.83	0.41	มากที่สุด
2. จัดสรรงบประมาณเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	4.83	0.41	มากที่สุด
3. จัดอบรมใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่จำเป็นให้กับบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	4.83	0.55	มากที่สุด
4. จัดอบรมเชิงปฏิบัติการให้กับบุคลากรทุกระดับเพื่อให้มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	4.33	0.52	มาก

ตารางที่ 29 (ต่อ)

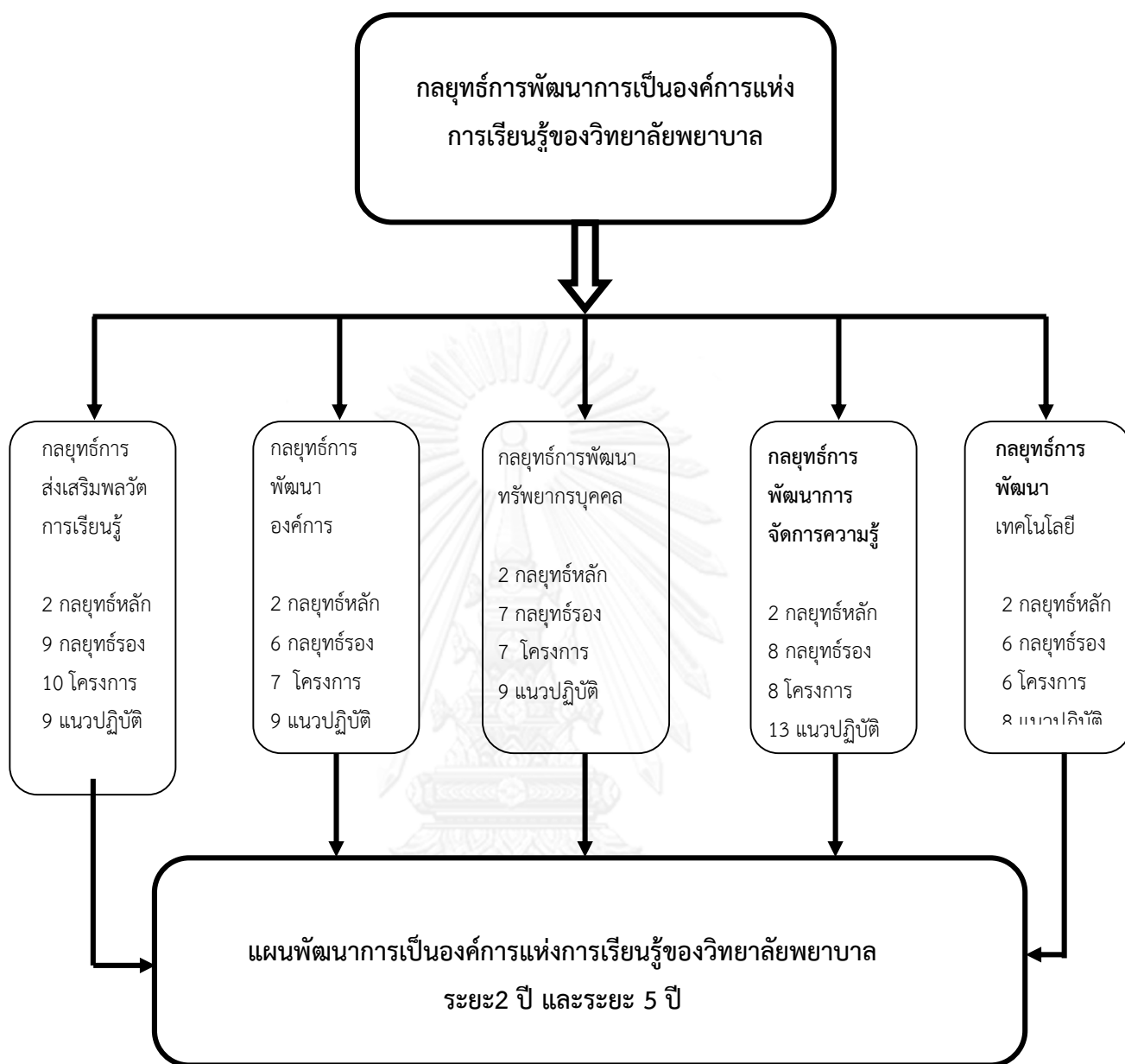
ประเด็นการพิจารณา	\bar{X}	S.D.	ระดับ
5. สรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถด้านคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศมาพัฒนาระบบปฏิบัติงานขององค์การ	4.50	0.55	มากที่สุด
6. วางแผนและพัฒนาระบบการเรียนรู้แบบทันที่	4.83	0.41	มากที่สุด
7. เสริมแรงจูงใจในการพัฒนาสมรรถนะการใช้คอมพิวเตอร์ของบุคลากร เช่น สนับสนุนสวัสดิการเพื่อการสรรหาคอมพิวเตอร์เป็นของตนเอง เป็นต้น	4.83	0.41	มากที่สุด
8. กำหนดให้การสืบค้นข้อมูลจากแหล่งการเรียนรู้ที่หลากหลายผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกระดับ	5.00	0.00	มากที่สุด
รวม	4.60	0.42	มากที่สุด

จากตารางที่ 29 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมของ (ร่าง)กลยุทธ์การพัฒนากองการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 6 คน เห็นว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.60 เพื่อพิจารณาแต่ละประเด็นพบว่า กลยุทธ์การส่งเสริมพลวัตการเรียนรู้ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.60 กลยุทธ์การพัฒนากองการมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.53 กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.58 กลยุทธ์การพัฒนาการจัดการความรู้ความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.53 และกลยุทธ์การพัฒนาเทคโนโลยี ความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.76

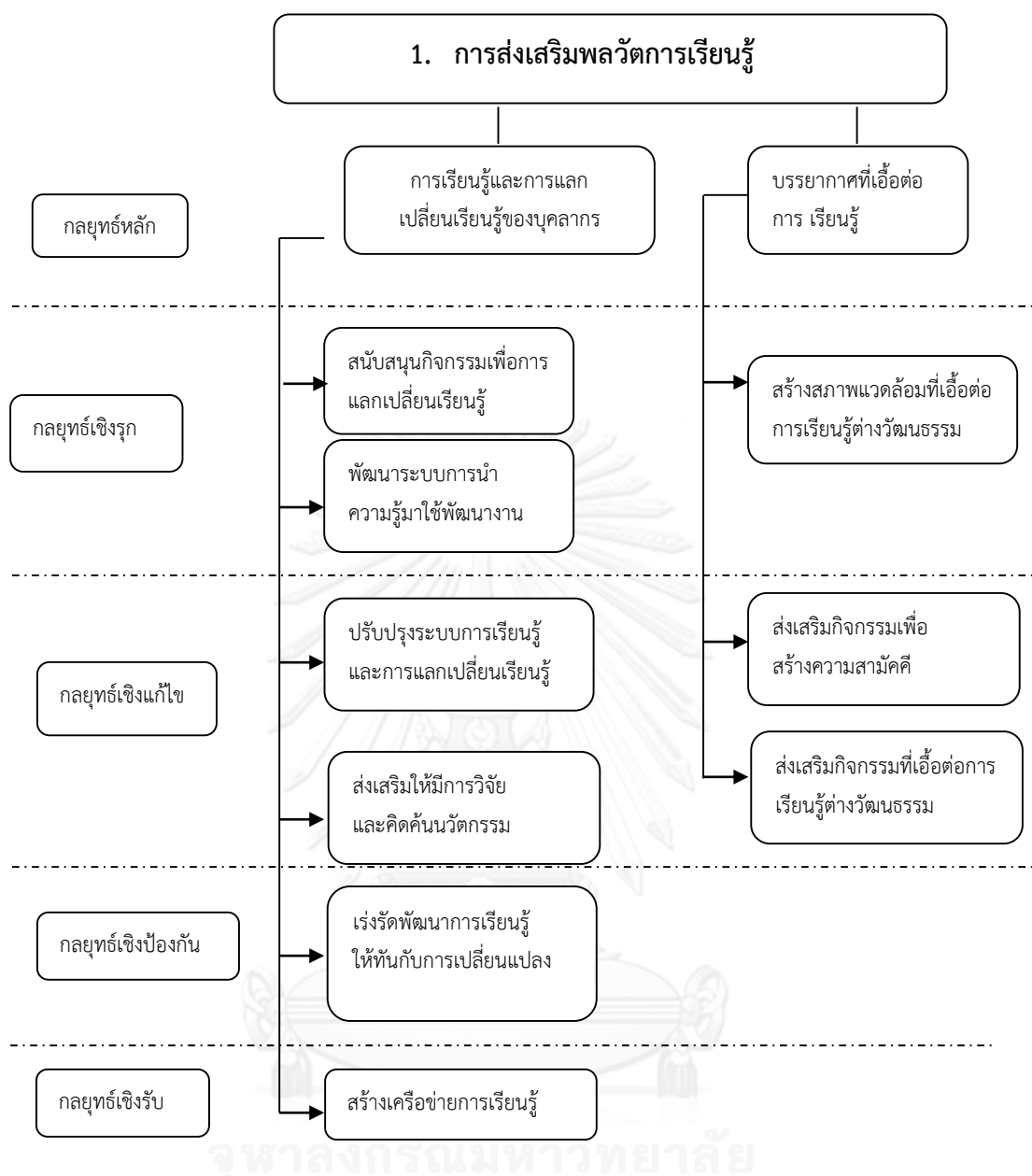
จากการตรวจสอบความเหมาะสมของ (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาลมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.60 โดยผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมดังนี้

ประเด็น	การปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ
<p>กลยุทธ์การส่งเสริมพลวัตการเรียนรู้</p> <p>กลยุทธ์เชิงรุก</p> <p>2.1 สนับสนุนกิจกรรมเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้</p> <p>2.1.1 โครงการการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรในวิทยาลัย ควรปรับเป็น โครงการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรในวิทยาลัย</p>	<p>2.1.1 โครงการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรในวิทยาลัย</p>
<p>กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล</p> <p>กลยุทธ์เชิงรุก</p> <p>2.1 พัฒนาสมรรถนะบุคลากร</p> <p>2.1.1 โครงการเสริมสร้างสมรรถนะบุคลากรควรระบุได้ว่าด้านอะไร</p> <p>ควรมีการจัดทำแผนพัฒนาวิทยาลัยให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยจัดทำเป็นแผนระยะ 2 ปี และ 5 ปี</p>	<p>2.1.1 1 โครงการเสริมสร้างสมรรถนะบุคลากรด้านการเรียนรู้</p> <p>จัดทำแผนพัฒนาวิทยาลัยให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แผนระยะ 2 ปี และ 5 ปี ตามกลยุทธ์ 5 ด้าน</p>

จากการตรวจสอบ (ร่าง) กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล ผู้วิจัยได้นำผลการตรวจสอบและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิมาปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล สรุปได้ดังภาพที่ 10

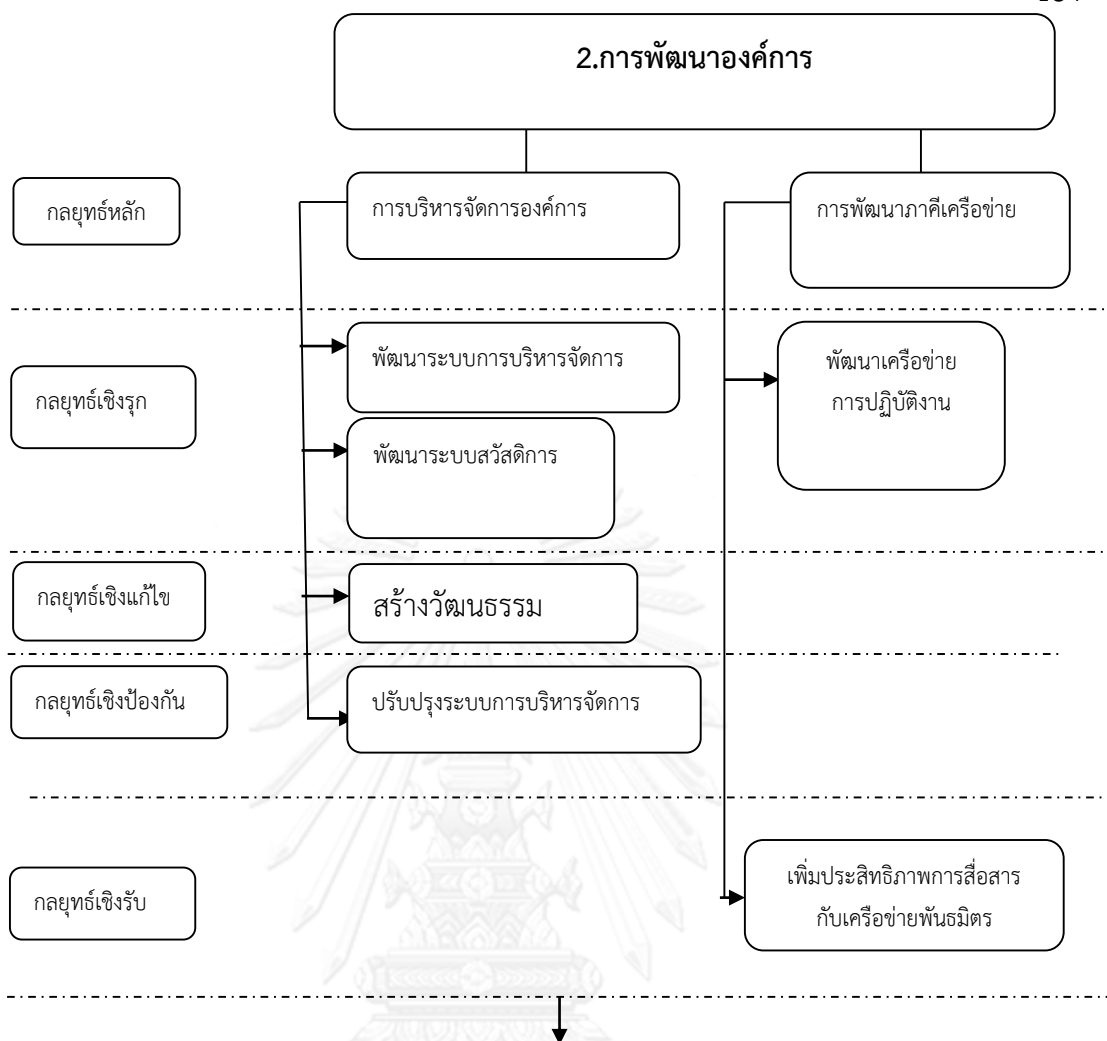


ภาพที่ 10 กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล



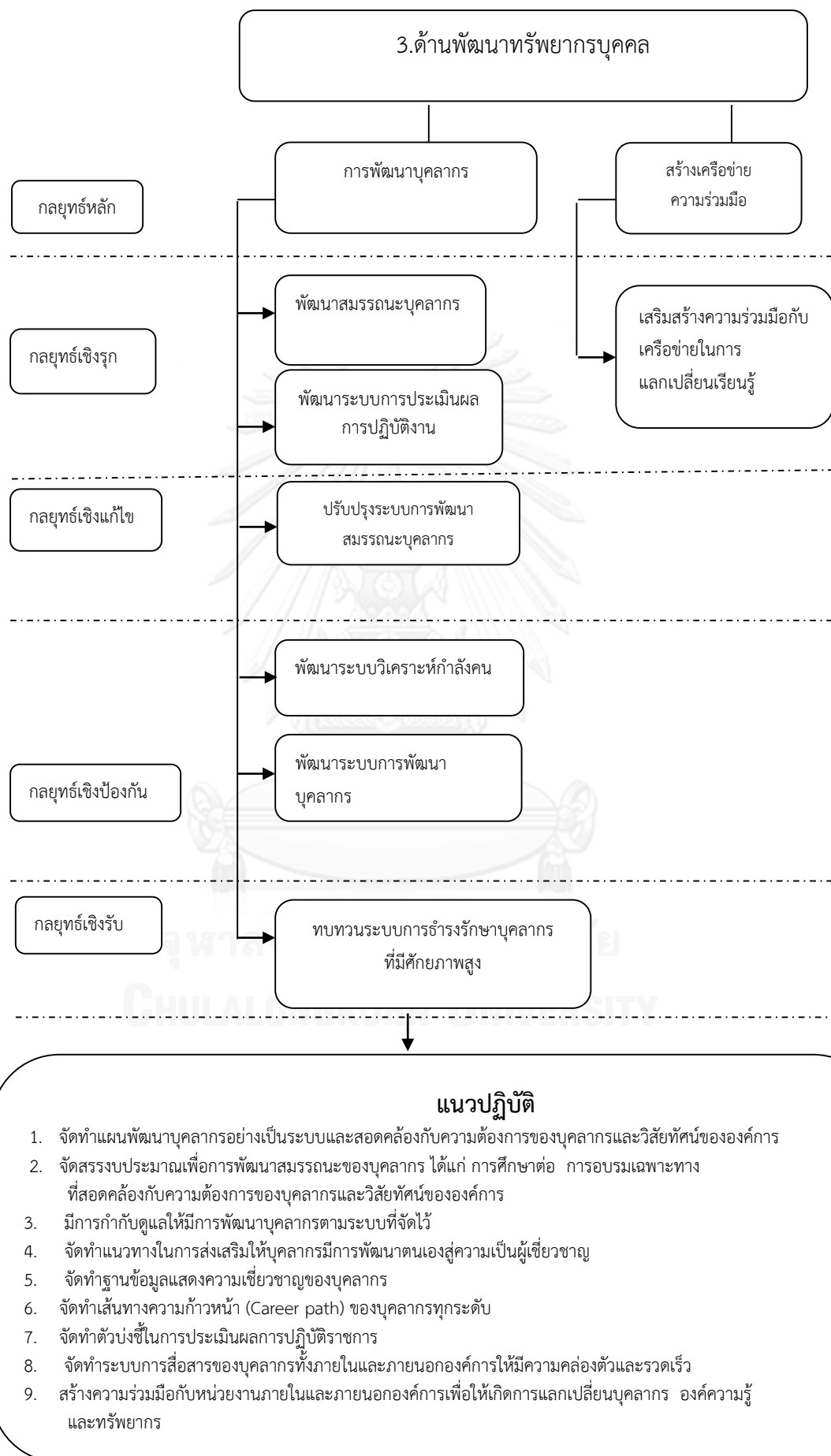
แนวปฏิบัติ

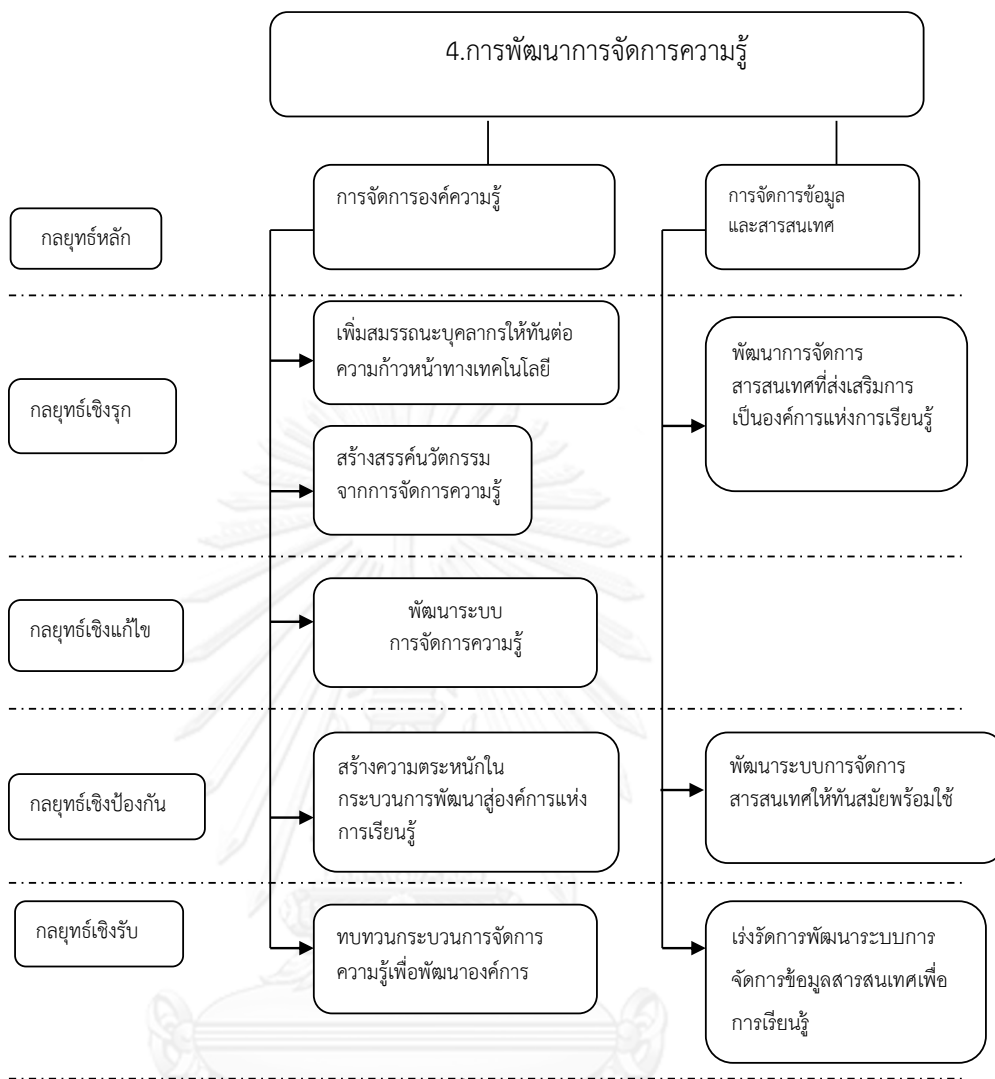
1. จัดทำแผนกิจกรรมเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของ บุคลากรอย่างต่อเนื่อง
2. จัดสรรงบประมาณเพื่อใช้ในการจัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
3. จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกวิทยาลัย
4. จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะในการวิจัยและคิดค้นนวัตกรรมให้กับบุคลากร เพื่อนำมาพัฒนางานที่รับผิดชอบ
5. จัดบรรยากาศที่เอื้อการเรียนรู้
6. พัฒนาแหล่งเรียนรู้และนวัตกรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ต่างวัฒนธรรม
7. สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ทั้งในและนอกสถาบัน



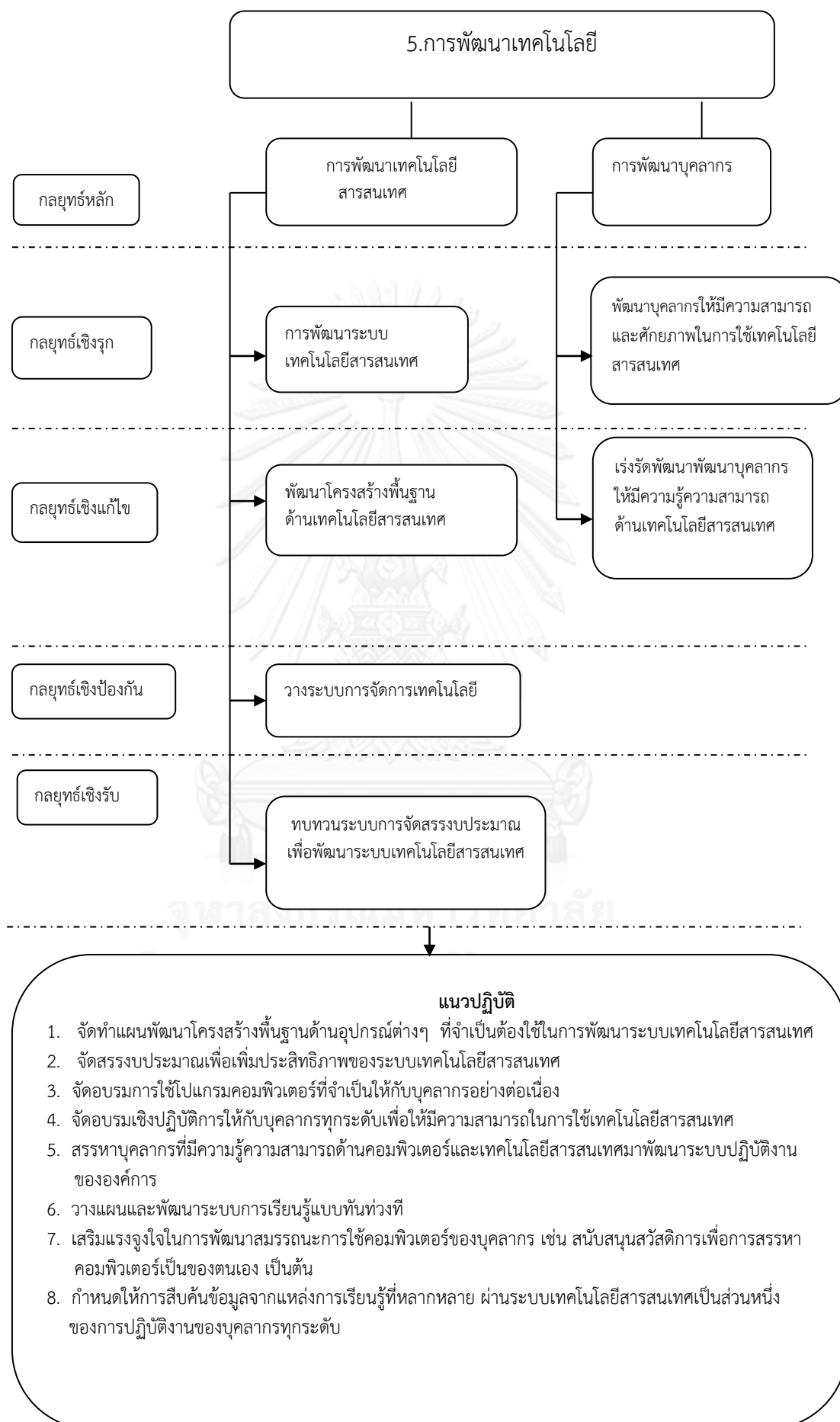
แนวปฏิบัติ

1. จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อการพัฒนาองค์กรแก่บุคลากรทุกระดับ
2. พัฒนาการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับในการบริหารจัดการองค์กร
3. ปรับโครงสร้างการบริหารให้เป็นการทำงานเป็นทีม
4. มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ ตามความรู้ความสามารถของบุคลากร
5. จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์การทำงานให้บุคลากรได้มีประสบการณ์การทำงานที่หลากหลาย
6. กำหนดให้ทุกหน่วยงานในวิทยาลัยใช้กระบวนการคุณภาพในการดำเนินงาน
7. จัดประชุมเชิงปฏิบัติเพื่อพัฒนาสมรรถนะการสื่อสารเชิงกลยุทธ์ให้กับบุคลากรทุกระดับ
8. จัดอบรมและสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กร
9. จัดทำระบบการสร้างขวัญและกำลังใจ รวมทั้งการพัฒนาคุณภาพชีวิตสำหรับบุคลากรทุกระดับอย่างชัดเจนและเป็นธรรม เพื่อให้บุคลากรมีความสุขและภาคภูมิใจในงาน





- แนวปฏิบัติ**
1. ประเมินความต้องการการใช้และความพึงพอใจในการใช้ฐานข้อมูลและระบบเครือข่ายสารสนเทศ
 2. จัดสรรงบประมาณในการวางระบบเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศให้ทันสมัย พร้อมใช้และเพียงพอกับความต้องการ
 3. จัดอบรมบุคลากรให้มีสมรรถนะด้านการใช้ประโยชน์จากเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ
 4. จัดหาบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะในการจัดการฐานข้อมูล
 5. จัดทำฐานข้อมูลเพื่อการตัดสินใจของผู้บริหารทุกระดับ
 6. กำหนดแนวปฏิบัติในการใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูล
 7. จัดอบรมบุคลากรทุกระดับเพื่อสร้างความตระหนักในกระบวนการพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
 8. จัดอบรมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการความรู้และการสร้างสรรค์นวัตกรรม
 9. จัดให้มีกลไกกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจเพื่อสร้างนวัตกรรมและแนวปฏิบัติที่ดี
 10. เผยแพร่นวัตกรรมและแนวปฏิบัติที่ดีเพื่อนำไปใช้ประโยชน์
 11. จัดให้มีคณะกรรมการเอื้ออำนวยการจัดการความรู้
 12. จัดทำชุมชนนักปฏิบัติเพื่อเป็นช่องทางในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
 13. ประเมินการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ



แผนพัฒนาวิทยาลัยพยาบาลให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

กลยุทธ์	โครงการ	แผนพัฒนาวิทยาลัย					ผู้รับผิดชอบหลัก (บูรณาการกับ หน่วยงาน ที่เกี่ยวข้อง)
		ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5	
การส่งเสริมพฤติกรรมการเรียนรู้ กลยุทธ์เชิงรุก 1. สนับสนุนกิจกรรมเพื่อการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้	โครงการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรในวิทยาลัย	↔	↔	↔	↔	↔	งานการจัดการความรู้
	โครงการพัฒนาแหล่งทรัพยากรในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	↔	↔	↔	↔	↔	งานการจัดการความรู้
	โครงการพัฒนาระบบการนำความรู้มาใช้พัฒนางาน มาใช้พัฒนางาน	↔	↔	↔	↔	↔	งานการจัดการความรู้
3. สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อ การเรียนรู้ต่างวัฒนธรรม	โครงการปรับปรุงสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ข้ามวัฒนธรรม	↔	↔	↔	↔	↔	งานบริหาร
	กลยุทธ์เชิงแก้ไข 1. ปรับปรุงระบบการเรียนรู้ และ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของ บุคลากร	↔	↔	↔	↔	↔	งานการจัดการความรู้
2. ส่งเสริมให้มีการวิจัยและคิดค้น นวัตกรรมเพื่อใช้ในการพัฒนา งาน	โครงการสนับสนุนการดำเนินการวิจัยและคิดค้นนวัตกรรม เพื่อใช้ในการพัฒนางาน	↔	↔	↔	↔	↔	งานวิจัย
	3. ส่งเสริมกิจกรรมเพื่อสร้าง ความสามัคคีในองค์การ	↔	↔	↔	↔	↔	งานพัฒนาบุคลากร
4. ส่งเสริมกิจกรรมที่เอื้อต่อการ เรียนรู้ต่างวัฒนธรรม	โครงการเสริมสร้างสามัคคีและการทำงานร่วมกันเป็น ทีม	↔	↔	↔	↔	↔	งานพัฒนาบุคลากร
	โครงการอบรมภาษาต่างประเทศ	↔	↔	↔	↔	↔	งานพัฒนาบุคลากร

กลยุทธ์	โครงการ	แผนพัฒนาวิทยาลัย					ผู้รับผิดชอบหลัก (บูรณาการกับ หน่วยงาน ที่เกี่ยวข้อง)
		ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5	
กลยุทธ์เชิงป้องกัน 1. เร่งรัดพัฒนาการเรียนรู้อัตนภาพนักเรียนรู้อให้ก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลง	โครงการพัฒนาระบบการเรียนรู้อให้ก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลง	↔	↔	↔	↔	↔	งานบริหารจัดการความรู้
กลยุทธ์เชิงรับ 1. สร้างเครือข่ายการเรียนรู้อ	โครงการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้อภายในและระหว่างสถาบัน	↔	↔	↔	↔	↔	งานบริหารจัดการความรู้
การพัฒนาองค์กร กลยุทธ์เชิงรุก 1. พัฒนาระบบการบริหารจัดการ	โครงการพัฒนาระบบการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล	↔	↔	↔	↔	↔	งานบริหาร
2. พัฒนาระบบสวัสดิการ	โครงการเสริมสร้างองค์การแห่งความสุข	↔	↔	↔	↔	↔	งานบริหาร
3. พัฒนาเครือข่ายการปฏิบัติงาน	โครงการส่งเสริมสุขภาพของบุคลากร	↔	↔	↔	↔	↔	งานบริหาร
กลยุทธ์เชิงแก้ไข 1. สร้างวัฒนธรรมคุณภาพ	โครงการสร้างเครือข่ายการปฏิบัติงาน	↔	↔	↔	↔	↔	งานบริหาร
1. ปรับปรุงระบบการบริหาร	โครงการเสริมสร้างวัฒนธรรมคุณภาพในองค์กร	↔	↔	↔	↔	↔	งานประกันคุณภาพการศึกษา
	โครงการปรับปรุงระบบการบริหารด้วยหลักธรรมาภิบาล	↔	↔	↔	↔	↔	งานบริหาร

กลยุทธ์	โครงการ	แผนพัฒนาวิทยาลัย					ผู้รับผิดชอบหลัก (บูรณาการกับ หน่วยงาน ที่เกี่ยวข้อง)
		ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5	
กลยุทธ์เชิงรับ 1.เพิ่มประสิทธิภาพของระบบและช่องทางสื่อสารภายในวิทยาลัยและระหว่างวิทยาลัยกับเครือข่ายพันธมิตร	โครงการเพิ่มประสิทธิภาพของระบบและช่องทางสื่อสารภายในวิทยาลัย และภายนอกวิทยาลัย		↔				งานบริหาร
การพัฒนาทรัพยากรบุคคล กลยุทธ์เชิงรุก 1. พัฒนาสมรรถนะบุคลากร	โครงการเสริมสร้างสมรรถนะบุคลากรด้านการเรียนรู้					↔	งานพัฒนาบุคลากร
2. พัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน	โครงการพัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเป็นธรรม					↔	งานพัฒนาบุคลากร
3. เสริมสร้างความร่วมมือกับเครือข่ายในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	โครงการประสานความร่วมมือกับเครือข่ายในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้					↔	งานจัดการความรู้
กลยุทธ์เชิงแก้ไข 1. ปรับปรุงระบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร	โครงการปรับปรุงระบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร					↔	งานพัฒนาบุคลากร
กลยุทธ์เชิงป้องกัน 1. พัฒนาระบบวิเคราะห์กำลังคน	โครงการพัฒนาระบบวิเคราะห์กำลังคน		↔				งานพัฒนาบุคลากร
2. พัฒนาระบบการพัฒนาบุคลากรให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง	โครงการพัฒนาระบบการพัฒนาบุคลากร		↔				งานพัฒนาบุคลากร
กลยุทธ์เชิงรับ 1. ทบทวนระบบการธำรงรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง	โครงการจัดการระบบสร้างแรงจูงใจเพื่อรักษาศักยภาพสูง		↔				งานพัฒนาบุคลากร

กลยุทธ์	โครงการ	แผนพัฒนาวิทยาลัย					ผู้รับผิดชอบหลัก (บูรณาการกับ หน่วยงาน ที่เกี่ยวข้อง)
		ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5	
การพัฒนาการจัดการความรู้ กลยุทธ์เชิงรุก 1. เพิ่มสรณฐานะบุคลากรให้ทัน ต่อความก้าวหน้าทาง เทคโนโลยีสารสนเทศ	โครงการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ		↕				งานเทคโนโลยีและ สารสนเทศ
2. สร้างสรรค์นวัตกรรมจาก การจัดการความรู้	โครงการส่งเสริมการผลิตนวัตกรรมจากการจัดการความรู้		↕				งานการจัดการความรู้
3. พัฒนาการจัดการ สารสนเทศที่ส่งเสริมการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้	โครงการพัฒนาสารสนเทศที่ส่งเสริมการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้		↕				งานการจัดการความรู้
กลยุทธ์เชิงแก้ไข 1. พัฒนาระบบและกลไกการ จัดการความรู้	โครงการพัฒนาระบบและกลไกการจัดการความรู้		↕				งานการจัดการความรู้
กลยุทธ์เชิงป้องกัน 1. พัฒนาระบบการจัดการ สารสนเทศให้ทันสมัยและ พร้อมนำไปใช้	โครงการพัฒนาระบบการจัดการสารสนเทศให้ทันสมัยและ พร้อมนำไปใช้		↕				งานเทคโนโลยีและ สารสนเทศ
2. สร้างความตระหนักใน กระบวนการพัฒนาสู่องค์กร แห่งการเรียนรู้	โครงการสร้างความตระหนักในกระบวนการพัฒนาสู่องค์กร แห่งการเรียนรู้		↕				งานการจัดการความรู้
กลยุทธ์เชิงรับ 1. ทบทวนกระบวนการจัดการ ความรู้เพื่อพัฒนาองค์กร	โครงการพัฒนากระบวนการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์กร		↕				งานการจัดการความรู้

กลยุทธ์	โครงการ	แผนพัฒนาวิทยาลัย					ผู้รับผิดชอบหลัก (บูรณาการกับ หน่วยงานที่ เกี่ยวข้อง ง)
		ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	ปีที่ 5	
2. เร่งรัดการพัฒนากระบวนการจัดการข้อมูลสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้	โครงการพัฒนาระบบการจัดการข้อมูลสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้		↔				งานเทคโนโลยีและสารสนเทศ
การพัฒนาเทคโนโลยี							งานเทคโนโลยีและสารสนเทศ
กลยุทธ์เชิงรุก			↔				งานเทคโนโลยีและสารสนเทศ
1. การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	โครงการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ		↔				งานเทคโนโลยีและสารสนเทศ
2. พัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีความสามารถและศักยภาพในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ	โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีความสามารถและศักยภาพในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ		↔				งานเทคโนโลยีและสารสนเทศ
กลยุทธ์เชิงแก้ไข			↔				งานเทคโนโลยีและสารสนเทศ
1. พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	โครงการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ		↔				งานเทคโนโลยีและสารสนเทศ
2. เร่งรัดพัฒนาพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	โครงการพัฒนาความรู้และทักษะด้านคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ		↔				งานเทคโนโลยีและสารสนเทศ
กลยุทธ์เชิงป้องกัน			↔				งานเทคโนโลยีและสารสนเทศ
1. วางระบบการจัดการเทคโนโลยี	โครงการจัดทำระบบการจัดการเทคโนโลยี		↔				งานเทคโนโลยีและสารสนเทศ
กลยุทธ์เชิงรับ			↔				งานบริหาร
1. ทบทวนระบบการจัดการระบบปริมาณเพื่อพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	โครงการพัฒนาระบบการจัดการระบบปริมาณเพื่อพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ		↔				งานบริหาร

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

จากเสนอผลการวิจัยเรื่อง รูปแบบและกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ วิทยาลัยพยาบาล ประกอบด้วยวัตถุประสงค์การวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย การอภิปราย ผลและข้อเสนอแนะ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

วัตถุประสงค์การวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. ศึกษาลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของนักวิชาการทั้งในและ ต่างประเทศ
2. ศึกษาสภาพปัจจุบันในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล
3. นำเสนอรูปแบบและกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล

วิธีดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัย แบ่งการดำเนินงานเป็น 5 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ นักวิชาการทั้งในและต่างประเทศในประเทศ ตามสารที่ปรากฏในเอกสาร รายงานและเว็บไซต์ เพื่อนำมาเป็นแนวทางการพัฒนารูปแบบการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัย พยาบาล

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบันในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัย พยาบาล จากการสอบถามผู้บริหารและอาจารย์ของวิทยาลัยพยาบาล โดยสอบถามความคิดเห็นของ ผู้บริหารและอาจารย์ในวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข จำนวน 312 คน จาก 15 วิทยาลัยพยาบาล โดยใช้แบบสอบถามปลายปิดเกี่ยวกับศึกษาสภาพ ปัจจุบันในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล 5 ด้าน ได้แก่ ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านองค์กร ด้านบุคคล ด้านความรู้ และด้านเทคโนโลยี

ขั้นตอนที่ 3 การศึกษาความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิในการพัฒนารูปแบบ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจาก ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 20 คน ตามเทคนิคการวิจัยแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Future Research) เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัด สถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข

ขั้นตอนที่ 4 การพัฒนารูปแบบการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล ผู้วิจัยนำข้อมูลจากการศึกษาในขั้นตอนที่ 1 - 2 และ ข้อมูลจาก EDFR รอบที่ 3 มาร่างรูปแบบการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล ส่งให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักและอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วมพิจารณาความตรงตามเนื้อหา ความครบถ้วน และ ความสมบูรณ์ของร่างรูปแบบการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข จากนั้นผู้วิจัยดำเนินการปรับปรุงร่างรูปแบบการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล ตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาให้มีเนื้อหาครบถ้วน แล้วส่งให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 6 คน ประเมินความเหมาะสม

ขั้นตอนที่ 5 การพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล ผู้วิจัยสัมภาษณ์ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล จำนวน 15 คน เกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล และข้อมูลจากการวิจัยทุกขั้นตอน เพื่อเป็นข้อมูลในการ (ร่าง) กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล โดยผ่านการตรวจสอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักและอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม แล้วส่งให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 6 คน ประเมินความเหมาะสม

สรุปผลการวิจัย

ข้อค้นพบจากการศึกษาวิจัย สามารถสรุปผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้ดังนี้

1. ศึกษาลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศ

ผลการสังเคราะห์ลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของนักวิชาการในประเทศและต่างประเทศพบว่า ลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านพลวัตการเรียนรู้ ประกอบด้วย การเรียนรู้ระดับบุคคล การเรียนรู้ระดับทีม และการเรียนรู้ระดับองค์กร 2) ด้านองค์กร ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและกลยุทธ์ที่ชัดเจน โครงสร้างมุ่งเน้นคุณภาพ วิสัยทัศน์ และบรรยากาศที่เกื้อหนุนและวัฒนธรรมองค์กร 3) ด้านบุคคล ประกอบด้วย การเพิ่มอำนาจให้กับสมาชิก และการทำงานเป็นทีมและเครือข่าย 4) ด้านความรู้ ประกอบด้วย การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ และการถ่ายโอนและใช้ความรู้ 5) ด้านเทคโนโลยีประกอบด้วย เทคโนโลยีเพื่อการจัดการความรู้ และเทคโนโลยีเพิ่มพูนความรู้

2. ศึกษาสภาพปัจจุบันของการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล

สภาพปัจจุบันของการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล โดยรวมมีค่าเฉลี่ย 4.16 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .76 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าด้าน พลวัตการเรียนรู้มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 4.38 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .63 อยู่ในระดับมาก รองลงมาด้าน บุคคลมีค่าเฉลี่ย 4.29 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .85 อยู่ในระดับมาก ด้านองค์กรมีค่าเฉลี่ย 4.15 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .86 อยู่ในระดับมาก ด้านเทคโนโลยี มีค่าเฉลี่ย 4.06 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .63 ส่วนด้านความรู้มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด เท่ากับ 3.78 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน .89 อยู่ในระดับมาก

3. นำเสนอรูปแบบการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล

ผู้วิจัยได้ปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล ตามฉันทามติและข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาหลักและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม รวมทั้ง ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้ทรงคุณวุฒิ ทำให้ได้รูปแบบการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ วิทยาลัยพยาบาล ดังนี้

รูปแบบการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล

หลักการและเหตุผลของรูปแบบ

สังคมยุคปัจจุบันได้เริ่มเข้าสู่กระแสใหม่ของการเปลี่ยนแปลงที่เรียกว่า สังคมความรู้ (Knowledge-based Society) และระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge Based Economy) ที่ ใช้ความรู้และนวัตกรรม (Innovation) เป็นปัจจัยหลักในการพัฒนาและการผลิตมากกว่าเงินทุนและ แรงงาน โดยเน้นการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ การจัดการความรู้และองค์ความรู้เพื่อพัฒนากำลังคน ที่มีคุณภาพหรือแรงงานฝีมือ (สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์, 2548) ซึ่งสอดคล้องกับยุค ที่กล่าวสนับสนุนว่าใน สังคมยุคของการเปลี่ยนแปลงจะมีการเปลี่ยนแปลงในเรื่องเทคโนโลยี ผลผลิต การบริหารและบุคคล สังคมเปลี่ยนจากการบริโภคข่าวสารมาเป็นสังคมที่ศึกษาข่าวสารและความรู้ โดยอาศัยปัจจัยที่สำคัญ คือ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศส่งผลให้ความรู้คือ พลัง บุคคลที่มีความรู้จึงเป็นบุคคลที่มีคุณค่าของ องค์กร ความรู้และความไม่รู้จะกลายเป็นปัจจัยสำคัญในการบ่งชี้ความสำเร็จในทุกๆ ด้าน นอกจากนี้องค์กรต่างๆก็ต้องการเตรียมความพร้อม เพื่อปรับเปลี่ยนองค์กรโดยหวังผลในการที่จะ เพิ่มประสิทธิภาพที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรในทุกๆด้าน ดังนั้นองค์กรต่างๆจำเป็นต้องปรับเปลี่ยน ตนเองไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นการบริหารรูปแบบหนึ่งที่ใช้เป็น พื้นฐานในการก้าวไปสู่ความสำเร็จขององค์กรได้ทุกประเภท ไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ หรือธุรกิจเอกชนต่างก็สามารถประยุกต์ใช้ร่วมกันกับระบบการบริหารรูปแบบอื่นๆ ที่มีลักษณะเป็น การพัฒนาองค์กรให้เพียงพร้อมไปด้วยความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ และให้บรรลุผลสำเร็จในระบบการ

บริหารเชิงคุณภาพรวมตลอดทั่วทั้งองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง “สถาบันการศึกษา” ตามแนวคิดของ ฮอยและมิสเกล เห็นว่า (Hoy & Miskel, 2001) สถาบันการศึกษาเป็นองค์การให้บริการที่ผูกพันกับ เรื่องของการสอนและการเรียนรู้เป็นหลัก เป้าหมายสุดท้ายของสถาบันศึกษาก็คือการเรียนรู้ของผู้เรียนดังนั้นในบรรดาองค์การประเภทต่างๆ สถาบันการศึกษา จึงน่าเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มากกว่าองค์การประเภทใดๆ

วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวง สาธารณสุข มีสถานะเป็นองค์การทางการศึกษาระดับอุดมศึกษาโดยมีภารกิจที่สำคัญในการผลิตและ พัฒนาบุคลากรสาธารณสุขที่ได้มาตรฐานตอบสนองความต้องการระบบสุขภาพของประเทศไทยและมี ศักยภาพในระดับสากล ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้เพื่อใช้ในการพัฒนาระบบสุขภาพ บริการ วิชาการด้านสุขภาพเพื่อพัฒนาชุมชนและสังคมและทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรมรวมทั้งภูมิปัญญา ท้องถิ่นด้านสุขภาพเพื่อเอื้อต่อการพัฒนาประเทศ (สถาบันพระบรมราชชนก, 2550) อย่างไรก็ตามการ ที่จะดำเนินการตามภารกิจดังกล่าวมาข้างต้นได้นั้น วิทยาลัยพยาบาลที่สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก จำเป็นต้องมีสภาพของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ดี ซึ่งจะทำให้องค์การก้าวไปอย่างเข้มแข็ง มี ศักยภาพและตอบสนองภารกิจดังกล่าวมาแล้ว ทั้งนี้โดยยึดแนวทางในการพัฒนาองค์การแห่งการ เรียนรู้ของมาร์ควอर्थและเรย์โนลด์ส์ (Marquardt & Reynolds, 1994) 11 ประการ คือ 1) โครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure) 2) วัฒนธรรมส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร (Corporate Learning Culture) 3) การสร้างพลังอำนาจของแต่ละบุคคล (Empowerment) 4) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) 5) การริเริ่มและการถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Creation and Transfer) 6) เทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ (Learning Technology) 7) คุณภาพ (Quality) 8) กลยุทธ์ (Strategy) 9) บรรยากาศที่เกื้อหนุน (Supportive Atmosphere) 10) ทีมงานและเครือข่าย (Teamwork and Networking) และ 11) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)

เนื่องจากความรู้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังนั้นวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบัน พระบรมราชชนก ต้องมีการเรียนรู้ร่วมกันในระบบองค์การเสมือนเป็นสมอเดียวกัน บุคลากรทุกคนต้อง ตระหนักว่าการเรียนรู้มีความสำคัญและส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยยึดปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 11 ประการ ของมาร์ควอर्थและเรย์โน ลด์ส์ (Marquardt & Reynolds, 1994) ดังกล่าวข้างต้นมาเป็นกิจกรรมในการพัฒนาองค์ประกอบ ย่อย 5 ด้าน ได้แก่ 1) พลวัตการเรียนรู้ 2) องค์การ 3) บุคคล 4) ความรู้และ 5) เทคโนโลยี (Marquardt, 1996)

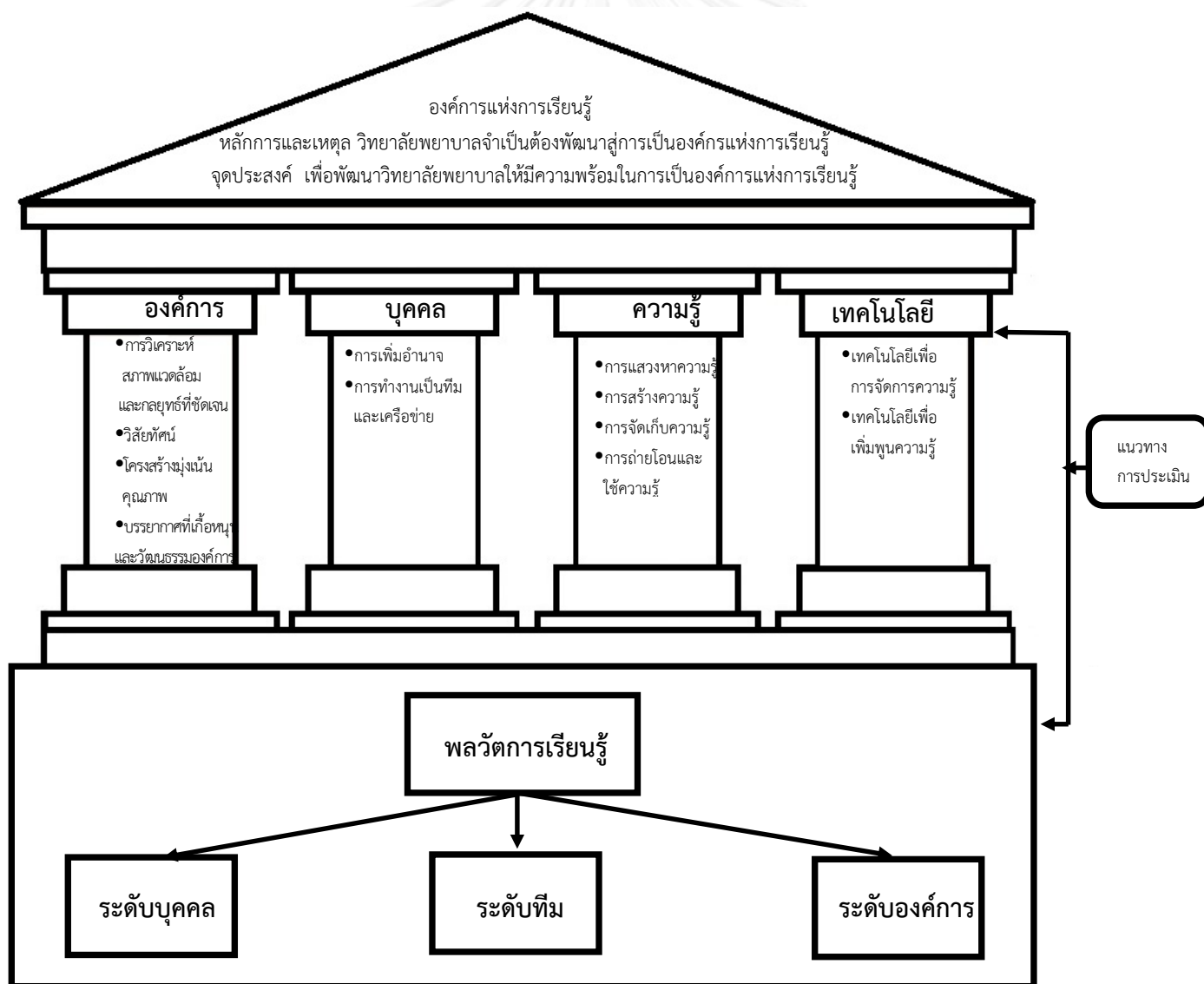
รูปแบบการพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล เป็นรูปแบบสำหรับ การพัฒนาและสนับสนุนการบริหารจัดการวิทยาลัยให้มีบรรยากาศเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยมี

การพัฒนาขึ้นจากการศึกษาองค์ประกอบย่อยขององค์การแห่งการเรียนรู้ของมาร์ควอร์ท (Marquardt, 1996) ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ 1) พลวัตการเรียนรู้ 2) องค์การ 3) บุคคล 4) ความรู้ และ 5) เทคโนโลยี โดยผู้วิจัยให้ชื่อรูปแบบนี้ว่า Boromarajonani College of Nursing Learning Organization Model (BCNLO Model)

วัตถุประสงค์ในการพัฒนารูปแบบ

เพื่อพัฒนาองค์ประกอบย่อย 5 ด้าน ได้แก่ พลวัตการเรียนรู้ องค์การ บุคคล ความรู้ และเทคโนโลยี โดยมีการกำหนดกิจกรรมและวิธีการประเมินผลในการดำเนินการพัฒนาวิทยาลัยไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

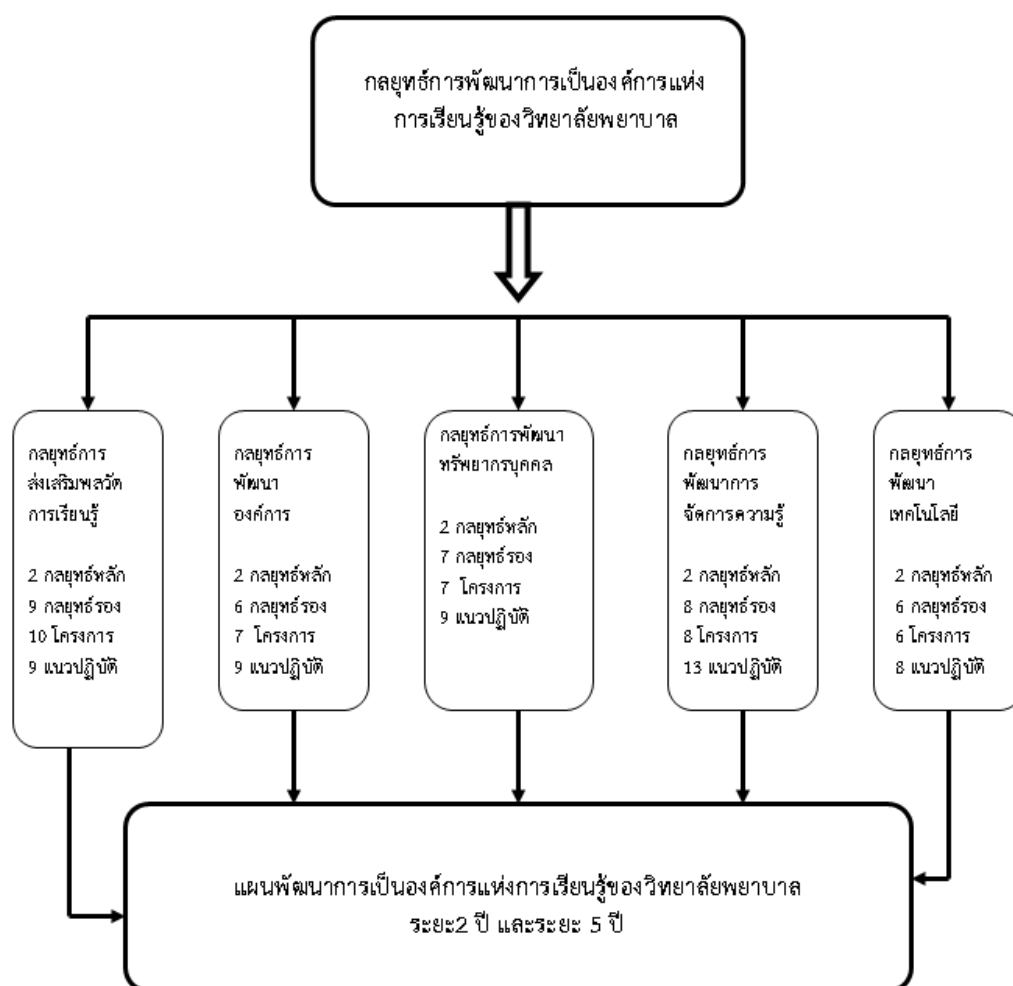
รูปแบบการพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล



4. นำเสนอกิจกรรมการพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล

5. ผู้วิจัยได้ปรับปรุงกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล ตามฉันทามติและข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาหลักและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม รวมทั้งข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้ทรงคุณวุฒิ ทำให้ได้กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล ดังนี้

1. กลยุทธ์การส่งเสริมพลวัตการเรียนรู้ ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์หลัก 9 กลยุทธ์รอง 10 โครงการ 9 แนวปฏิบัติ
2. กลยุทธ์การพัฒนาองค์กร ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์หลัก 6 กลยุทธ์รอง 7 โครงการ 9 แนวปฏิบัติ
3. กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์หลัก 7 กลยุทธ์รอง 7 โครงการ 9 แนวปฏิบัติ
4. กลยุทธ์การพัฒนาการจัดการความรู้ ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์หลัก 8 กลยุทธ์รอง 8 โครงการ 13 แนวปฏิบัติ
5. กลยุทธ์การพัฒนาเทคโนโลยี ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์หลัก 6 กลยุทธ์รอง 6 โครงการ 8 แนวปฏิบัติ



อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัย มีประเด็นการอภิปราย แบ่งออกเป็น 4 ประเด็นหลักดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศผลการวิเคราะห์พบว่า ลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วย 5 ด้าน ดังนี้

1) ด้านพลวัตการเรียนรู้ ประกอบด้วย การเรียนรู้ระดับบุคคล การเรียนรู้ระดับทีมและการเรียนรู้ระดับองค์กร 2) ด้านองค์กร ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและกลยุทธ์ที่ชัดเจนวิสัยทัศน์ โครงสร้างที่มุ่งเน้นคุณภาพ และบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร 3) ด้านบุคคล ประกอบด้วย การเพิ่มอำนาจให้กับสมาชิก และการทำงานเป็นทีมและเครือข่าย 4) ด้านความรู้ ประกอบด้วย การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้และการถ่ายโอนและใช้ความรู้ และ 5) ด้านเทคโนโลยี ประกอบด้วย เทคโนโลยีเพื่อการจัดการความรู้และเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ซึ่งสอดคล้องกับความคิดของมาร์ควอร์ท กล่าวว่า องค์กรที่จะพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องประกอบด้วยระบบย่อย ๆ 5 ระบบ คือ 1) การเรียนรู้ (Learning) ซึ่งเป็นลักษณะของพลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamic) และเป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้เกิดขึ้นได้ในระดับบุคคลระดับทีมและระดับองค์กร 2) องค์กร (Organization) ซึ่งมุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) การที่องค์กรจะพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น จะต้องมี การปรับเปลี่ยนสิ่งต่างๆ ในองค์กร ได้แก่ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรมองค์กร กลยุทธ์องค์กร และโครงสร้างองค์กร 3) บุคคล (People) เป็นการเสริมอำนาจบุคคล (People Empowerment) 4) ความรู้ (Knowledge) ซึ่งเป็นการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ให้เกิดขึ้นในองค์กร โดยจะต้องจัดรูปแบบการผสมผสาน การรวบรวมความรู้ การจัดระบบข้อมูล มีการแลกเปลี่ยนความรู้ การถ่ายโอนความรู้ และการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่องเป็นกระบวนการและ 5) เทคโนโลยี (Technology) ซึ่งเป็นการปรับใช้เทคโนโลยีในองค์กร (Technology Application) เป็นการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในองค์กร สำหรับการจัดการความรู้ การเรียนรู้ในองค์กร สำหรับสมาชิกทุกระดับและผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรในการใช้เทคโนโลยีนั้น ๆ สอดคล้องกับที่ บดินทร์ วิจารณ์ (2550) ได้ทำการศึกษาแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญในด้านการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สำคัญ จำนวน 3 ท่าน ได้แก่ ปีเตอร์ เซ็งเก (Peter Senge) ไมเคิล เจ. มาร์ควอร์ท (Michael J. Marquardt) และ เดวิด เอ. การ์วิน (David A. Garvin) ผลการศึกษาพบว่า มาร์ควอร์ทได้รวมวินัยทั้ง 5 ประการของเซ็งเก และการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (Systemic Problem Solving) การทดลองด้วยวิธีการใหม่ ๆ (Experimentation with New Approachs) ของการ์วินเอาไว้ในพลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamic) และรวมเอาการเรียนรู้จากประสบการณ์และเรื่องราวในอดีตของตนเอง (Learning from Their Own Experience and Past History) และการเรียนรู้จากประสบการณ์และสิ่งที่ผู้อื่นทำได้เป็นอย่างดี ของการ์วินไว้ในการจัดการความรู้ (Knowledge) พร้อมทั้ง รวมการถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพภายในองค์กร (Transferring Knowledge Quickly and Efficiently) ไว้ในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology) แล้วเพิ่มเรื่อง การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) และการเสริมอำนาจบุคคล (People Empowerment) เข้าไป ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ตัวแบบด้านการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมาร์ควอร์ทครอบคลุมที่สุด

2. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล พบว่า สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุขโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยได้ดังนี้ 1) ด้านพลวัตการเรียนรู้ 2) ด้านบุคคล 3) ด้านองค์กร 4) ด้านเทคโนโลยี และ 5) ด้านความรู้ ทั้งนี้เป็นเพราะว่า กระแสสังคมโลกเปลี่ยนแปลงไปเข้าสู่ยุคของการใช้ความรู้เป็นฐานในการทำงาน ทำให้รัฐบาลไทยได้ออกกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรของส่วนราชการ โดยกำหนดไว้ในหมวดที่ 3 มาตรา 11 ที่ให้ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างสม่ำเสมอ ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานของส่วนราชการเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด (พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546) จึงมีผลทำให้หน่วยราชการจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพเท่าทันการเปลี่ยนแปลงนี้ ประกอบกับสถาบันพระบรมราชชนก (2554) ซึ่งเป็นหน่วยงานต้นสังกัดของวิทยาลัยพยาบาล ได้กำหนดนโยบายให้มีการพัฒนาสถาบันในสังกัดให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเป็นอัจฉริยะที่มีประสิทธิภาพสูง (สถาบันพระบรมราชชนก, 2554) นอกจากนี้ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 ที่มุ่งเน้นการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนและสังคมไทยไปสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ โดยให้ประชาชนคนไทยได้รับโอกาสเท่าเทียมกันทางการศึกษาเป็นการพัฒนาคนอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตและนำไปสู่ระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ที่พึ่งประสงค์

ซึ่งสอดคล้องกับที่สถาบันพระบรมราชชนกได้กำหนดเกณฑ์การประเมินคุณภาพ การศึกษา วิทยาลัยพยาบาลในสังกัด โดยกำหนดไว้ในองค์ประกอบที่ 7 การบริหารและการจัดการ ตัวบ่งชี้ที่ 7.2 การพัฒนาสถาบันสู่สถาบันการเรียนรู้ เน้นในองค์ประกอบด้านการจัดการความรู้เพื่อเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการทำงานปกติ โดยวิทยาลัยพยาบาลจะได้รับการตรวจประเมินคุณภาพ การศึกษาจากสถาบันพระบรมราชชนกและสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) เป็นระยะอย่างต่อเนื่อง และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554) กล่าวว่า มีการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว สร้างความเปลี่ยนแปลงทั้งด้านเศรษฐกิจ และสังคมทั้งในด้านโอกาสและภัยคุกคาม จึงจำเป็นที่หน่วยงานต่าง ๆ ต้องเตรียมความพร้อมให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดังกล่าว โดยต้องมีการบริหารจัดการองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ ทั้งการพัฒนาสร้างองค์ความรู้และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม รวมทั้งแผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) ได้กำหนดแนวทางในการเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ดังนั้นหน่วยงานภาครัฐ และภาคีการพัฒนาทุกภาคส่วนรวมถึงสถาบันการศึกษาทุกระดับ จะต้องร่วมมือกันในการแปลงแนวทางเตรียมความพร้อมไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม จากสาเหตุที่กล่าวมาข้างต้น จึงทำให้วิทยาลัยพยาบาล จำเป็นที่จะต้องเร่งพัฒนาองค์กร ทั้ง 5 ด้าน

ได้แก่ ด้านการเรียนรู้ ด้านบุคคล ด้านองค์การ ด้านเทคโนโลยีและด้านความรู้ เพื่อให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งแสดงให้เห็นจากผลการวิจัยว่ามีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก

3. รูปแบบการพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล ประกอบด้วยการพัฒนา 5 ด้าน เมื่อพิจารณาแนวทางในการพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล มีประเด็นการอภิปรายดังนี้

3.1 .ด้านพลวัตการเรียนรู้ ประกอบด้วยการพัฒนาในเรื่องการเรียนรู้ระดับบุคคล การเรียนรู้ระดับทีมและการเรียนรู้ระดับองค์การ

การพัฒนาการเรียนรู้ระดับบุคคล มีวิธีการดำเนินการดังนี้คือ 1) เรียนรู้ระบบงานและกระบวนการปฏิบัติงานภายในวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง2) แสวงหาความรู้ที่หลากหลายตลอดเวลาและทันการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน 3) ฝึกฝนอบรมทักษะการปฏิบัติงานให้มีความเชี่ยวชาญมากยิ่งขึ้น4) มีการเผยแพร่และถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันและ5) มีการคิดค้นและสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อใช้ในการพัฒนางาน

การพัฒนาการเรียนรู้ระดับทีม มีวิธีการดำเนินการดังนี้ คือ 1) มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ประสพการณ์การทำงานระหว่างกันอย่างต่อเนื่อง2) อภิปรายร่วมกันอย่างเปิดเผยโดยใช้สุนทรียสนทนา 3) ยอมรับความสามารถและความแตกต่างระหว่างบุคคลในทีม 4) เชื่อมโยงความคิดที่หลากหลายของแต่ละบุคคลให้กลายเป็นความคิดที่เป็นหนึ่งเดียว5) นำสิ่งที่เรียนรู้ทั้งในอดีตและปัจจุบันมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนางานและ6) จัดระบบพี่เลี้ยงสอนงานเพื่อให้เกิดทักษะเชี่ยวชาญมากยิ่งขึ้น

การพัฒนาการเรียนรู้ระดับองค์การ มีวิธีการดำเนินการดังนี้ คือ 1) มีการสื่อสารและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างทีมงานภายในวิทยาลัย 2) เชื่อมโยงความคิดที่หลากหลายของทีมงานเพื่อให้กลายเป็นความคิดที่เป็นหนึ่งเดียว3) ร่วมกันวางแผนแก้ไขปัญหาในวิทยาลัยได้ทันทั่วทั้ง4) มีการตรวจสอบหรือประเมินการปฏิบัติงานภายในวิทยาลัย5) นำข้อผิดพลาดจากการปฏิบัติงานในอดีตมาวิเคราะห์และปรับปรุงพัฒนางานให้ดีขึ้นและ6) มีเครือข่ายในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกวิทยาลัย

สอดคล้องกับคำกล่าวของยุรพร ศุภรัตน์ (2552)ที่ว่า การเรียนรู้เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงทางความคิดและการกระทำที่นำไปสู่การปฏิบัติใหม่ของคน กลุ่ม หรือสมาชิกในองค์การและส่งผลไปถึงการ เปลี่ยนแปลงกับองค์การในที่สุด โดยที่การเรียนรู้ในระดับบุคคล เป็นกระบวนการที่บุคคลแต่ละคนได้รับความรู้ใหม่และมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งซึ่งจนกระทั่งสามารถนำมาปรับพฤติกรรมและใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้นั้นได้ ส่วนการเรียนรู้ระดับกลุ่มหรือทีม เป็นการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงระหว่างการเรียนรู้ระดับบุคคลและการเรียนรู้ในระดับองค์การเข้าด้วยกัน โดยให้ความสำคัญถึงสมาชิกในทีม การประสานร่วมมือกันของสมาชิกในทีม ตลอดจนมีการแบ่งปันความรู้

ความคิดกับสมาชิกในทีมและพัฒนาขึ้นมาเป็นองค์ความรู้ใหม่และการเรียนรู้ระดับองค์การ เป็นการเรียนรู้ที่ขยายขอบเขตมาจากการเรียนรู้ในสมาชิกในระดับบุคคลและทีมโดยที่แต่ละคนมีรูปแบบทางความคิดของตนเองและแบ่งปันความคิดให้กับสมาชิกในองค์การและเกิดเป็นความเข้าใจใหม่กับสมาชิกในองค์การ สอดคล้องกับคำกล่าวของกิริติ ยศยิ่งยง (2550) กล่าวว่า การเรียนรู้เป็นปัจจัยและเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การให้มีความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่สอดคล้องต่อความต้องการองค์การ เพื่อประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน เนื่องจากการเรียนรู้จะทำให้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีก็จะทำให้องค์การเกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและพัฒนาไปในทางที่ดี สอดคล้องกับผลการศึกษาของเบ็นเนทและโอเบรียน พบว่าการพัฒนาบุคคลหรือทีมงานเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการจัดการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงในองค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องหาวิธีการต่าง ๆ เพื่อกระตุ้นให้สมาชิกพัฒนาตนเอง ขณะเดียวกันก็ส่งเสริมการพัฒนาทีมงานด้วยองค์การสามารถเรียนรู้ได้ โดยทีมงานเรียนรู้ร่วมกัน แบบชุมชน และสอดคล้องกับที่สุรรัตน์ ดวงขาม (2549) สรุปลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์การ 1) ระดับบุคคล มีลักษณะดังนี้ (1) ใฝ่รู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง (2) ตระหนักในการแสวงหาความรู้ (3) ทนต่อการเปลี่ยนแปลง (4) มีความรับผิดชอบและมีความคิดสร้างสรรค์ (5) มีส่วนร่วม (6) ใช้เทคโนโลยีช่วยในการปฏิบัติงาน (7) คิดและทำอย่างมีระบบ และ (8) สร้างสิ่งแวดล้อมที่ดี และเอื้อต่อการปฏิบัติงาน 2) ระดับกลุ่ม มีลักษณะ ดังนี้ (1) ทุกคนมีโอกาสในการเรียนรู้ และเรียนรู้ร่วมกัน (2) มีการแข่งขัน หรือจูงใจในการปฏิบัติงาน (3) มีการยอมรับในความสามารถ และความแตกต่างระหว่างบุคคล (4) มีความสามัคคีและทำงานเป็นทีม เป็นเครือข่าย (5) มีการแลกเปลี่ยน หรือถ่ายโอนความรู้ระหว่างกัน และ (6) มีองค์ความรู้ใหม่ 3) ระดับองค์การ มีลักษณะ ดังนี้ (1) มีวัฒนธรรมเกิดขึ้นในองค์การ (2) ใช้การเรียนรู้เป็นยุทธศาสตร์ในการทำงาน (3) ให้ความสำคัญกับการพัฒนาสมาชิก (4) เน้นคุณภาพ มีตัวชี้วัด และมีระบบการตรวจสอบการทำงาน (5) มีระบบการจัดเก็บ และนำเสนอข้อมูลสารสนเทศ (6) บรรยากาศเอื้อต่อการเรียนรู้ และ (7) มีการกระจายอำนาจ

3.2 ด้านองค์การ ประกอบด้วยการพัฒนาในเรื่องวิเคราะห้สภาพแวดล้อมและกลยุทธ์ที่ชัดเจน วิสัยทัศน์ โครงสร้างมุ่งเน้นคุณภาพ วัฒนธรรมองค์การและบรรยากาศที่เกื้อหนุน

วิเคราะห้สภาพแวดล้อมและกลยุทธ์ที่ชัดเจน มีวิธีการดำเนินการดังนี้คือ

1) กำหนดค่านิยมร่วม โดยเน้นการเรียนรู้ 2) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การเพื่อกำหนดกลยุทธ์พัฒนาองค์การ 3) จัดทำยุทธศาสตร์พัฒนาและดำเนินการให้วิทยาลัยไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 4) จัดทำแผนการจัดการความรู้และแผนการบริหารทรัพยากร เพื่อพัฒนาวิทยาลัยไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 5) มีการบูรณาการความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้กับทุกระบวนการในวิทยาลัย

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและกลยุทธ์ที่ชัดเจน เป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล สอดคล้องกับที่มาร์ควอร์ดท์(Marquardt, 1996) กล่าวว่า กลยุทธ์เกี่ยวข้องกับแผนปฏิบัติการ เทคนิค และเป็นตำแหน่งที่ก้าว่าง เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ และเป้าหมายองค์การ ส่วนเพ็ดเลอร์และคณะ(Peddler & Others, 1991) กล่าวว่ากลยุทธ์ที่เหมาะสมของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 2 กระบวนการ คือ กระบวนการแรกเป็นการสนับสนุนให้การเรียนรู้เป็นกลยุทธ์หลักขององค์การ กลยุทธ์จะเป็นการเรียนรู้ตลอดเวลา มีการวางแผน มีข้อมูลป้อนกลับ มีการปรับปรุงให้เหมาะสมอย่างต่อเนื่อง ประการที่สอง สร้างนโยบายขององค์การโดยยึดการมีส่วนร่วม สมาชิกทุกคนในองค์การมีส่วนร่วมในการสร้างนโยบายและกลยุทธ์ ทำให้ทุกคนรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ นอกจากนี้ ไคเซอร์ (Kaiser, 2000) ได้ศึกษาพบว่า พันธกิจและกลยุทธ์มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ขององค์การที่มีความต้องการเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงาน การพัฒนาและใช้กลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน

วิสัยทัศน์มีวิธีการดำเนินการดังนี้คือ 1) กำหนดให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของวิทยาลัย 2) มีขอบเขตชัดเจน สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ 3) สามารถนำไปสู่การคิดเชิงกลยุทธ์ 4) มุ่งเน้นและให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ของบุคลากรในวิทยาลัย 5) มุ่งสู่ความเป็นเลิศด้านวิชาการและการเรียนรู้ของบุคลากรและ 6) ทำทนายให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์เป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งองค์การสามารถใช้วิสัยทัศน์ เป็นกระบวนการเพิ่มศักยภาพของบุคลากร ให้เกิดการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งยังสามารถสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์การ วิสัยทัศน์องค์การ คือ ภาพอนาคตขององค์การ ซึ่งเป็นเป้าหมายในการเดินไปสู่อนาคต ซึ่งต้องมีความเป็นไปได้ มีความชัดเจน และสามารถเชื่อมโยงในการนำไปสู่การปฏิบัติได้ วิสัยทัศน์ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่ง มาร์ควอร์ดท์ (Marquardt, 2002) กล่าวว่า วิสัยทัศน์องค์การ คือสิ่งที่รวมเอาความหวัง เป้าหมาย และทิศทางในอนาคตขององค์การเข้าไว้ด้วยกัน ซึ่งเปรียบเสมือนภาพจินตนาการขององค์การที่ถูกก่อร่างขึ้นภายในองค์การ จากนั้นก็จะถูกส่งผ่านออกไปนอกองค์การ วัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ จะค้ำจุนวิสัยทัศน์ขององค์การ ส่วนการเรียนรู้และผู้เรียน จะสร้างผลผลิตที่ดียิ่งขึ้นตลอดเวลา นอกจากนี้มาร์ควอร์ดท์ (Marquardt, 1996) กล่าวว่า วิสัยทัศน์องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นสิ่งที่มีความสำคัญ วิสัยทัศน์จะต้องเป็นวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ต้องมุ่งเน้นและให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ ต้องนำไปสู่การคิดเชิงกลยุทธ์ และการวางแผนขององค์การ โดยเกิดจากความร่วมมือระหว่างผู้บริหาร บุคลากร วิสัยทัศน์ก่อให้เกิดความคิดริเริ่ม กล้าเสี่ยง และคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์การ สอดคล้องกับ ดาฟท์ (Draft, 1999)กล่าวว่า วิสัยทัศน์ที่ดีของการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์เป็นของคนส่วนใหญ่ที่ร่วมกันสร้างขึ้น 2) วิสัยทัศน์ต้องเกี่ยวข้องกับ

กับการเปลี่ยนแปลง 3) วิสัยทัศน์ต้องกระตุ้นความศรัทธา ความหวัง 4) วิสัยทัศน์ต้องสะท้อนความนึกฝัน และ 5) วิสัยทัศน์บ่งบอกจุดหมาย และการเดินทาง นอกจากนี้เป็นเนื้ทและโอเบรียน ได้ศึกษา ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการจัดการความรู้และการเปลี่ยนแปลงในองค์กร พบว่า องค์กรและสมาชิกในองค์กร ต้องมีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการดำเนินงานในอนาคตว่าองค์กรต้องการไปจุดใด ซึ่งวิสัยทัศน์ต้องมีขอบเขตชัดเจน สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ สอดคล้องกับที่ สุรพงษ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์ (2547) ได้วิเคราะห์ตัวบ่งชี้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านวิสัยทัศน์ ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานภาคใต้ พบว่า ตัวบ่งชี้ด้านวิสัยทัศน์ขององค์กร ประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์ของสถาน ศึกษาต้องเกิดจากบุคลากร ผู้นำสถานศึกษา ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกำหนดขึ้นมา 2) วิสัยทัศน์ต้องมุ่งสร้างความเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น 3) วิสัยทัศน์ต้องคำนึงถึงผู้เรียนเป็นอันดับแรก 4) วิสัยทัศน์ต้องมีขอบเขตชัดเจน สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ และ 5) วิสัยทัศน์ของสถานศึกษาต้องก่อให้เกิดความร่วมมือของสมาชิกในสถานศึกษา ที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุวิสัยทัศน์

โครงสร้างมุ่งเน้นคุณภาพ มีวิธีการดำเนินการดังนี้คือ 1) ปรับโครงสร้างขององค์กรให้มีการกระจายอำนาจและบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบตามภารกิจหลัก 2) ปรับโครงสร้างขององค์กรให้มีการทำงานแบบทีมข้ามสายงานเพื่อร่วมแก้ปัญหาที่สำคัญของวิทยาลัย 3) จัดตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบพัฒนาวิทยาลัยสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 4) จัดตั้งหน่วยงานที่ทำหน้าที่วิจัยและสร้างนวัตกรรมในการพัฒนาวิทยาลัยสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5) จัดตั้งหน่วยงานเทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการความรู้ของวิทยาลัยและ 6) ใช้ระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (TQM)

ดังที่มาร์ควอร์ท (Marquardt, 2002) กล่าวว่า โครงสร้างองค์กร มีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการดำรงชีวิตขององค์กร และต่อบุคลากรในองค์กร โครงสร้างขององค์กรเป็นตัวกำหนดระบบการดำเนินงาน การติดตาม การตรวจสอบผลการปฏิบัติงานช่องทางการสื่อสาร กระบวนการตัดสินใจ และระดับการควบคุมภายในองค์กร ทั้งนี้ลักษณะทางโครงสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้จะเป็นแบบแบนราบ (Flat) ไม่มีขอบเขตจำกัด มีความเหมาะสม มีความยืดหยุ่น มีบรรยากาศเปิดเผย และคล่องตัวสูง ซึ่งเป็นระบบที่ไม่มีการปิดกั้นตายตัว ทำให้เกิดการไหลเวียนของข้อมูลและเปิดกว้างให้องค์กร ได้รับประสบการณ์มากที่สุด สามารถติดต่อสื่อสารร่วมกันทั้งภายในและภายนอกองค์กร โครงสร้างขององค์กรควรตั้งอยู่บนพื้นฐานของความต้องการที่จะเรียนรู้ และหลักการบริหารงานขององค์กร ควรเปลี่ยนให้สอดคล้องกัน เพื่อให้บุคลากร ผู้ใช้บริการสามารถเติบโตไปด้วยกัน ดังนั้น การกำหนดโครงสร้างองค์กร จึงต้องคำนึงถึงปัจจัยที่ส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้เป็นสำคัญ สอดคล้องกับ เดอสิโมนี เวอร์เนอร์ และแฮร์วิส (Dersimone , Werner, & Harris, 2000) ที่กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ จัดโครงสร้างองค์กรที่ให้แบ่งอาณาเขตของช่วงชั้นบังคับบัญชาส่งเสริมให้มีการร่วมมือทุกระดับให้ทีมงานบริหารตนเอง และมีการติดต่อระหว่างสายงาน

ส่วนเป็นเน็ตและโอเบรียน(Bennet & O'Brien, 1994) ได้ศึกษา ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการจัดการเรียนรู้ และการเปลี่ยนแปลงในองค์กร พบว่า องค์กรหรือโครงสร้างของงาน สามารถสนับสนุนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยมีภาระงานที่เปลี่ยนแปลงได้ เพื่อเปลี่ยนไปตามความต้องการของสภาพแวดล้อมภายนอก และตามความต้องการขององค์กร การปฏิบัติหน้าที่ เช่น มีการสับเปลี่ยนหน้าที่ และชี้แนะด้วยตนเอง มีการทำงานข้ามคณะทำงานเพื่อให้เกิดความยืดหยุ่น จะต้องมีการกำจัดการถูกระเบียบที่ขัดขวางการเลื่อนไหลของข้อมูลสอดคล้องกับที่มาร์ควอร์ทและเรย์โนลด์ (Marquardt & Reynolds, 1994) ได้ศึกษาวิจัย ปัจจัยที่เสริมสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่า โครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure) คือ โครงสร้างที่เล็กและคล่องตัว ไม่มีสายการบังคับบัญชามากเกินไป มีคำพรรณนางานที่ยืดหยุ่น ไม่ตายตัว การบังคับบัญชา ไม่เน้นการควบคุมมากเกินไป กระบวนการทำงานไม่ซ้ำซ้อนกัน เพื่อเอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานได้และที่สำคัญต้องมีโครงสร้างแบบองค์รวม (Holistic Structure) แบบเดียวกับสิ่งมีชีวิตที่มีองค์ประกอบต่างทำหน้าที่ประสานสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่นๆ อย่างแยกจากกันไม่ได้ แม้จะแยกเป็นหน่วยย่อย ก็จะมีสภาพทุกอย่างเหมือนระบบทั้งหมดขององค์กร นอกจากนี้โครงสร้างขององค์กร จะมีลักษณะแบบทีมงานข้ามหน้าที่ (Cross Functional Work Teams) เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ของทีม พัฒนาวิธีการใหม่ ที่เชื่อถือได้ เรียนรู้การประสานงาน และมุ่งตรงไป ยังการทำงานที่ซับซ้อนขึ้นของทีม

วัฒนธรรมองค์กรและบรรยากาศที่เกื้อหนุนมีวิธีการดำเนินการดังนี้ คือ

1) ผู้นำเป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ 2) จัดสถานที่ให้เอื้อต่อการทำงานและการเรียนรู้ 3) จัดมุมการเรียนรู้ การจัดการความรู้ในวิทยาลัย 4) ส่งเสริมค่านิยมการเปิดใจกว้างและรับฟังความคิดเห็น 5) จัดระบบการให้รางวัลผู้ใฝ่เรียนรู้ 6) พัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากร 7) จัดงบประมาณให้บุคลากรพัฒนาตนเองและ 8) จัดระบบการสื่อสารหลายช่องทาง

บรรยากาศ และวัฒนธรรมองค์กร เป็นสิ่งที่มีความสำคัญมาก ต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่ง(วิโรจน์ สารรัตนะ & อัญชลี สารรัตนะ, 2545) กล่าวว่า บรรยากาศขององค์กร หมายถึง สภาพแวดล้อมโดยรวม ซึ่งรวมทั้งตัวบุคคล อาคารสถานที่และสถานที่ตั้งขององค์กร สอดคล้องกับบราวน์และมอร์เบอร์ก (1980) กล่าวว่า บรรยากาศองค์กร คือ กลุ่มของลักษณะต่างๆภายในองค์กร ซึ่งสมาชิกในองค์กรมีการรับรู้ และเกี่ยวข้องดังนี้ 1) ลักษณะสภาพแวดล้อมองค์กร สถานที่ คน 2) พฤติกรรมของคนในองค์กร 3) ลักษณะสภาพองค์กรในช่วงระยะเวลาหนึ่ง และ 4) เป็นเครื่องบ่งชี้ตามความแตกต่างขององค์กรหนึ่งกับองค์กรหนึ่ง ส่วนไคเซอร์ กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ วัฒนธรรมองค์กร เป็นวิธีการประพจน์ปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กร เป็นกฎเกณฑ์ค่านิยม ระเบียบวินัยองค์กร เป็นวิธีการประพจน์ปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กร เป็นกฎเกณฑ์ค่านิยม ระเบียบวินัย ซึ่งได้รับอิทธิพลจากประวัติศาสตร์ขององค์กร

ความต้องการของลูกค้า และการปฏิบัติหน้าที่ของสมาชิก วัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้มี 3 ลักษณะ คือ 1) การแลกเปลี่ยนความรู้ หมายถึง องค์ความรู้ที่ไม่มีการยึดติดกับความรู้เดิม แต่เป็นความจริงที่มีอิสระ และไม่สามารถวัดคำนวณได้ และบุคคลสามารถเข้าถึงแหล่งขององค์ความรู้ได้ รวมทั้งเป็นความรู้ที่ปรากฏตลอดเวลา และสมาชิกยอมรับ ไม่มีใครรู้คำตอบของทุกคำถามได้ 2) การมีอิสระในการเรียนรู้ หมายถึง การเรียนรู้ที่นำไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ และมีความคิดอิสระ สร้างความคิดใหม่ กล้าเสี่ยงและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ และ 3) ความเป็นเอกภาพในองค์การ หมายถึง สมาชิกในองค์การต้องมีจิตสำนึกในการทำงานตามสถานะของตน โดยยอมรับและเข้าใจเป้าหมายขององค์การซึ่งทำให้เกิดผลประโยชน์ต่อองค์การเหมือนตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของวิโรจน์ สารรัตตะและอัญชลี สารรัตตะ (2545) ที่ศึกษาวิจัย พบว่า การสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศขององค์การเชิงสร้างสรรค์ มีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ นอกจากนี้ยังมีข้อเสนอแนะ แนวทางการสร้างเสริมวัฒนธรรมในโรงเรียนไว้ได้แก่ การเสริมสร้างความเป็นหมู่คณะ การส่งเสริมบรรยากาศแห่งการ ทดลอง การกำหนดความคาดหวังในระดับสูง การส่งเสริมบรรยากาศความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การส่งเสริมบรรยากาศความเชื่อมั่น การสนับสนุนปัจจัยที่เป็นวัตถุ การบรรลุความเป็นพื้นฐานในองค์ความรู้ การส่งเสริมความภูมิใจในสถาบัน การส่งเสริมยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน การส่งเสริมความเอาใจใส่ดูแล สังสรรค์และมีอารมณ์ขัน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การปกป้องสิ่งที่เห็นว่าสำคัญ การสืบทอดในประเพณีและการสื่อสารแบบเปิดและสอดคล้องกับสุรพงศ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์ (2547) ที่ได้วิเคราะห์ตัวบ่งชี้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ดังนี้ 1) มีวัฒนธรรมแบบเปิดเผย ไว้วางใจ ยอมรับและสนับสนุนซึ่งกันและกัน 2) มีค่านิยมร่วมกันทำงานเป็นทีม 3) ส่งเสริมการคิดริเริ่ม และกล้าคิดกล้าทำในสิ่งใหม่ และกล้าเผชิญกับความเปลี่ยนแปลง 4) สร้างจุดมุ่งหมายร่วมกันในการพัฒนาการเรียนรู้ให้กับบุคลากรทุกระดับและ 5) เน้นการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง

3.3 ด้านบุคคล ประกอบด้วยการพัฒนาในเรื่องการเพิ่มอำนาจให้กับสมาชิกและการทำงานเป็นทีมและเครือข่าย

การเพิ่มอำนาจให้กับสมาชิก มีวิธีการดำเนินการดังนี้คือ 1) จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรของวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง 2) พัฒนาศักยภาพของบุคลากรโดยยึดหลักสมรรถนะ 3) มอบหมายงานโดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถของบุคลากร 4) ให้อำนาจในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร 5) พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถสูงขึ้นโดยการมอบหมายงานให้รับผิดชอบเพิ่มขึ้น 6) ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองไปสู่ความเป็นมืออาชีพ 7) เพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานแบบ one stop service และ 8) สรรหาบุคลากรที่มีความ

เชี่ยวชาญด้านคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศมาพัฒนาระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศของวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพ

ดังที่มาร์ควอर्थ (Marquardt, 1996) กล่าวว่า บุคคลมีความสำคัญต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ เพราะว่า บุคคลมีศักยภาพและความสามารถที่จะเรียนรู้ บุคคลเป็นผู้เชี่ยวชาญในการจัดการกับข้อมูลข่าวสารให้กลายเป็นความรู้ที่มีคุณค่าทั้งต่อตนเองและองค์การ เพื่อจะให้บุคคลสามารถมีส่วนร่วมสนับสนุนในการเรียนรู้ขององค์การได้ จำเป็นต้องมีการเอื้ออำนาจและการสนับสนุนให้ทำงานได้สำเร็จสอดคล้องกับที่อารีย์วรรณ อ่วมตานี (2550) กล่าวว่า การเสริมพลังอำนาจ (Empowerment) เป็นการเพิ่มศักยภาพของบุคคล โดยผู้บังคับบัญชาถ่ายโอนอำนาจ ให้อิสระในการตัดสินใจ และจัดหาทรัพยากรในการปฏิบัติงานให้ผู้ได้บังคับบัญชา รวมถึงการจัดสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน และส่งเสริมให้บุคคลเกิดความสามารถในการทำงานและแก้ปัญหาต่างๆได้บรรลุผลสำเร็จของตนเองและองค์การ รวมทั้งสอดคล้องกับกิบสัน (Gibson, 1991) กล่าวว่า การเสริมพลังอำนาจเป็นแนวคิดที่อธิบายกระบวนการทางสังคม การแสดงถึงการยอมรับและชื่นชม การส่งเสริม การพัฒนาและเสริมสร้างความสามารถของบุคคลในการตอบสนองความต้องการของตนเองและแก้ปัญหาด้วยตนเองรวมถึงความสามารถในการใช้ทรัพยากรที่จำเป็นในการดำรงชีวิตเพื่อให้เกิดความรู้สึกเชื่อมั่นในตนเองและรู้สึกว่าคุณภาพตนเองมีอำนาจสามารถควบคุมความเป็นอยู่หรือวิถีชีวิตของตนเองได้

การทำงานเป็นทีมและเครือข่าย มีวิธีการดำเนินการดังนี้คือ 1)ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรให้ทำงานร่วมกับผู้อื่นนอกกลุ่มงานและเรียนรู้งานอื่นของวิทยาลัย 2) พัฒนาบุคลากรเป็นทีมโดยใช้กระบวนการคิดเชิงระบบในการทำงาน 3) ใช้การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ 4) กำหนดให้แต่ละกลุ่มวิชามีการประสานความร่วมมือกับองค์การภายนอก 5) จัดทำชุมชนนักปฏิบัติ 6) มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางการศึกษาและใช้ทรัพยากรร่วมกันกับวิทยาลัยอื่นทั้งในและนอกสังกัด สถาบันพระบรมราชชนกและประเทศสมาคมอาเซียน

สอดคล้องกับที่มาร์ควอर्थและเรย์โนลด์ (Marquardt & Reynolds, 1994) กล่าวว่า การทำงานในลักษณะทีมและเครือข่าย จะช่วยส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ทำให้กลายเป็นพลังร่วมในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยสมาชิกในองค์การจะต้องจตระหนักถึงความร่วมมือ การแบ่งปันความรู้ การทำงานและการแก้ปัญหาาร่วมกัน อันจะทำให้องค์การอยู่รอดและเจริญเติบโต ดังที่ (Newell & et al, 2002) กล่าวว่าการทำงานเป็นทีมจะนำไปสู่วิธีการแก้ปัญหาที่สร้างสรรค์มากกว่าการที่แต่ละบุคคลทำงานคนเดียว การสร้างความไว้วางใจระหว่างสมาชิกเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในทีมที่มาจากพื้นฐานที่แตกต่างกัน ความไว้วางใจจะช่วยให้บุคคลมีการแบ่งปันความรู้ที่เกิดจากการสะสมหรือประสบการณ์ที่อยู่ในตนเอง

3.4 ด้านความรู้ ประกอบด้วยการพัฒนาในเรื่องการแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้และการถ่ายโอนและใช้ความรู้

การแสวงหาความรู้มีวิธีการดำเนินการดังนี้คือ 1) แสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่องจากหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกวิทยาลัย 2) แสวงหาความรู้จากสื่อสิ่งพิมพ์เช่น หนังสือ ตำรา งานวิจัย บทความ เป็นต้น 3) แสวงหาความรู้โดยการสืบค้นความรู้ผ่านระบบอินเทอร์เน็ต e-book ,e-learning 4) แสวงหาความรู้โดยการฝึกฝน อบรม สัมมนา การค้นคว้า ทดลอง วิจัย 5) แสวงหาความรู้โดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรภายในวิทยาลัย และ 6) จัดศึกษาดูงานองค์การที่มีผลการปฏิบัติงานดี เป็นที่ยอมรับของหน่วยงานอื่นและนำมาประยุกต์ใช้ในงาน

สอดคล้องกับที่ มาร์ควอร์ท (Marquardt, 1996) กล่าวว่า การแสวงหาความรู้ขององค์การแห่งการเรียนรู้ มี 2 วิธี คือ การแสวงหาความรู้จากแหล่งความรู้ภายนอกองค์การ และแหล่งความรู้ภายในองค์การดังนี้ 1) การแสวงหาความรู้จากแหล่งความรู้ภายนอกองค์การ (External Collection of Knowledge) เป็นกระบวนการที่องค์การต้องมองออกไปข้างนอก เพื่อรับแนวความคิดใหม่ ๆ มาปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ด้วยข้อมูลสารสนเทศจากสิ่งแวดล้อมภายนอก ด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การใช้มาตรฐานเปรียบเทียบ (Benchmarking) การจ้างที่ปรึกษา การอ่านจากสื่อ บทความ การดูข่าวสารจากสื่อต่างๆ การรวบรวมข้อมูลจากลูกค้า การตรวจสอบแนวโน้มทางเศรษฐศาสตร์ และเทคโนโลยี การร่วมมือกับองค์การอื่น เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีการแสวงหาความรู้จากอินเทอร์เน็ต อีเมลล์ โทรศัพท์ ภาพยนตร์ การร่วมมือกับองค์การอื่นๆ เพื่อสร้างพันธมิตร เพิ่มความเข้มแข็งขององค์การ และนำมาใช้ในการปฏิบัติงานและพัฒนางาน และ 2) การแสวงหาความรู้จากแหล่งความรู้ภายในองค์การ (Internal Collection of Knowledge) ความสามารถในการเรียนรู้ จากส่วนต่างๆ ภายในองค์การ นับเป็นวิธีหนึ่งที่จะช่วยพัฒนาความร่วมมือขององค์การสามารถแสวงหาความรู้ภายในองค์การ โดยการค้นหาความรู้จากบุคลากร เรียนรู้จากประสบการณ์ ใช้กระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ การแสวงหาความรู้จากบทความ ตำรา คู่มือ เอกสาร คำสอน รายงานการวิจัย ในรูปแบบผลิตภัณฑ์ความรู้ เช่น ซอฟต์แวร์ สื่อและอุปกรณ์ เอกสารอิเล็กทรอนิกส์ ที่เก็บไว้ในสื่อรูปแบบต่างๆ ซึ่งมีช่องทางสำคัญในการเข้าถึงความรู้ประเภทนี้จากอินเทอร์เน็ต และในรูปแบบของกระบวนการ เช่น การระดมความคิด การอภิปราย การสอนงาน การฝึกอบรม การสัมมนา การประชุม การแสดงผลงาน เป็นต้น

การสร้างความรู้ มีวิธีการดำเนินการดังนี้คือ 1) แต่งตั้งบุคลากรทำหน้าที่บริหารจัดการความรู้ 2) กำหนดให้การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้เป็นความรับผิดชอบของบุคลากร 3) กำหนดให้การจัดการความรู้เป็นตัวชี้วัดหนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงาน 4) นำความรู้ที่ได้จากการแสวงหาจากภายในและภายนอกวิทยาลัยมาสังเคราะห์และสร้างองค์ความรู้ใหม่ 5) สร้างองค์ความรู้ด้วยการคิดค้น ทดลองและวิจัย 6) สร้างองค์ความรู้ใหม่จากประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานของบุคลากร และ 7) จัดระบบการเก็บรวบรวมความรู้จากแหล่งข้อมูล ต่าง ๆ

สอดคล้องกับที่ มาร์ควอร์ท (Marquardt, 1996) กล่าวว่า การสร้างความรู้มี 4 รูปแบบ ดังนี้ 1) การสร้างความรู้แห่งตน (Tacit to Tacit Creation of knowledge) เป็นรูปแบบที่ส่วนตัวที่ความรู้ภายในตัวบุคคลถูกส่งไปยังอีกคนหนึ่ง โดยการฝึกหัดงานด้วยการใช้คนใกล้ชิด

จากการทำงานด้วยกัน สามารถเรียนรู้ด้วยกัน การสร้างความรู้ประเภทนี้จะเป็นความรู้ที่เห็นชัดเจน (Explicit to Explicit Creation of knowledge) เป็นความรู้ที่ชัดเจนจากการเรียนรู้อย่างชัดแจ้งแล้ว (Explicit to Explicit Creation of knowledge) เป็นความรู้ที่เกิดจากการรวม และสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่แล้ว การสร้างความรู้แบบนี้มีความจำกัด เพราะมุ่งเน้นเฉพาะความรู้ที่มีอยู่แล้ว 3) การสร้างความรู้จากความรู้ที่มีอยู่แล้วไปสู่ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Tacit to Explicit Creation of knowledge) การสร้างความรู้แบบนี้เกิดขึ้นเมื่อบุคคลนำความรู้ที่เห็นชัดแจ้งเพิ่มความรู้ในตนเองเข้าไปผสมผสานด้วย แล้วสร้างสรรค์สิ่งใหม่ สามารถแบ่งปันกันได้ทั่วทั้งองค์กรและ 4) การสร้างความรู้จากที่เห็นชัดแจ้งแล้วไปสู่ความรู้ในตนเอง (Explicit to Tacit Creation of Knowledge) การสร้างความรู้ประเภทนี้เกิดขึ้นเมื่อความรู้ที่มีอยู่แล้วได้รับการถ่ายทอดไปยังสมาชิกขององค์กรแล้วเกิดความรู้ในตนเอง (Tacit knowledge) ขึ้น การสร้างความรู้ในองค์กร สามารถสร้างได้โดยใช้กิจกรรมที่หลากหลาย ได้แก่ การเรียนรู้จากการปฏิบัติการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ การทดลอง การเรียนรู้จากประสบการณ์

การจัดเก็บความรู้มีวิธีการดำเนินการดังนี้คือ 1) แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการจัดเก็บความรู้ภายในวิทยาลัย 2) จัดเก็บความรู้โดยใช้ระบบฐานข้อมูลภายในวิทยาลัย 3) จัดทำคลังความรู้และนวัตกรรมภายในวิทยาลัย ให้ง่ายและสะดวกต่อการสืบค้น 4) มีการจัดจำแนกองค์ความรู้ ออกเป็นหมวดหมู่ และ 5) มีการลงรหัสความรู้เพื่อการจัดเก็บอย่างเป็นระบบ

สอดคล้องกับมาร์ควอร์ท (Marquardt, 1996) กล่าวถึงกระบวนการจัดเก็บความรู้ ดังนี้ 1) กำหนดโครงสร้างและเก็บให้เป็นระบบเพื่อหาจ่ายและส่งมอบได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว 2) แบ่งแยกข้อมูลความรู้ออกเป็นชุด เช่น ข้อเท็จจริง นโยบาย แผนงาน อยู่บนพื้นฐานของความต้องการที่จะเรียนรู้ 3) จัดหมวดหมู่เพื่อที่จะสามารถส่งมอบให้ผู้ใช้อย่างชัดเจน และรัดกุม การจัดระบบข้อมูลควรคำนึงถึงความต้องการวัตถุประสงค์ของงานความเชี่ยวชาญของผู้ใช้ หน้าที่ การใช้ข้อมูล ตำแหน่งการจัดเก็บ เช่น จัดเก็บที่ไหน อย่างไร เพื่อให้ นำความรู้กลับมาใช้ใหม่ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องใช้เทคโนโลยี เช่น คอมพิวเตอร์ หรือระบบเทคโนโลยี เครือข่าย ข้อมูลสารสนเทศ เพื่อการนำข้อมูลกลับมาใช้ใหม่ เป็นไปอย่างสะดวกยิ่งขึ้น ส่วนกานต์สุดา มาชะศิริานนท์ (2546) กล่าวถึงรูปแบบการจัดเก็บความรู้ ดังนี้ 1) การกำหนดนโยบายในการจัดเก็บและสืบค้นความรู้ในองค์กร 2) การประกาศนโยบายและประชาสัมพันธ์ทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้บุคลากรเก็บและสืบค้นความรู้ 3) กำหนดองค์ความรู้ที่จะนำมาจัดเก็บ 4) ทีมชำนาญการและนักวิเคราะห์ความรู้กลั่นกรอง ตรวจสอบ คัดเลือกความรู้ที่จะนำมาจัดเก็บ 5) จัดเก็บความรู้โดยจัดเก็บเป็นหมวดหมู่และทำดัชนีบอกเพื่อให้ง่ายต่อการสืบค้น

การถ่ายโอนและใช้ความรู้มีวิธีการดำเนินการดังนี้คือ 1) กำหนดให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นวาระประจำในการประชุมประจำเดือน 2) เผยแพร่ความรู้สู่สาธารณะในสื่อสิ่งพิมพ์ เช่น จดหมายข่าว จุลสาร วารสาร เว็บไซต์ เป็นต้น 3) ส่งเสริมการรวมทีมและหมุนเวียนงานเพื่อให้การถ่ายโอนความรู้กระจายไปทั้งวิทยาลัยและ 4) มีการนำความรู้ที่ได้รับจากการเผยแพร่ไปพัฒนางานภายในวิทยาลัย

สอดคล้องกับมาร์ควอร์ท (Marquardt, 1996) กล่าวว่า การถ่ายโอนความรู้ เป็นกระบวนการที่บุคคล กลุ่ม หรือหน่วยงานย่อยได้รับอิทธิพลจากประสบการณ์จากอีกบุคคล หรือกลุ่มอื่น ซึ่งการถ่ายโอนความรู้เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นที่ขาดไม่ได้ในองค์การแห่งการเรียนรู้ การถ่ายโอนและการใช้ความรู้ที่มีความเกี่ยวข้องกัน การถ่ายโอนความรู้ที่ตั้งใจ ได้แก่ การเขียนข้อความสื่อสาร เช่น บันทึกข้อความ จดหมาย รายงาน การติดป้ายประชาสัมพันธ์ การให้การศึกษาอบรม การประชุมภายใน (Internal Conference) การบรรยายสรุป การทัศนศึกษา การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน การใช้ระบบพี่เลี้ยง การถ่ายโอนความรู้โดยไม่ได้ตั้งใจ ได้แก่ การที่ความรู้ถูกถ่ายโอนไปยังแผนกฝ่ายอื่นๆ ขององค์การ เป็นการถ่ายทอดกันโดยไม่ได้ตั้งใจของบุคลากร โดยไม่ได้วางแผนกันไว้ล่วงหน้า การถ่ายโอนและการใช้ความรู้ เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการกระจายความรู้จากบุคคลที่มั่งงาย ไปยังบุคคลหรือทีมงานอื่นๆ รวมถึงการสื่อสาร การแปลความหมาย การสนทนา การสอน การฝึกอบรม การกลั่นกรอง และการแสดงออกให้เห็นความรู้ ส่วนการใช้ความรู้ เป็นการนำความรู้ที่ได้มาใช้ ให้เกิดประโยชน์แก่บุคลากร และองค์การซึ่งกานต์สุดา มาชะศิริานนท์ (2546) และบุญส่ง หาญพานิช (2546) กล่าวถึง รูปแบบการถ่ายโอน และการใช้ความรู้ ไว้ดังนี้ 1) กำหนดนโยบายที่จริงจัง และมุ่งมั่นเพื่อให้เกิดการนำความรู้ไปใช้ในองค์การ 2) การประกาศ นโยบาย และประชาสัมพันธ์ เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการนำความรู้ไปใช้ 3) เตรียมเทคโนโลยีสารสนเทศ และสื่อ โสตทัศนต่าง ๆ 4) เลือกรูปแบบการนำความรู้ไปใช้ 5) การเปิดโอกาสให้บุคลากรนำความรู้ไปใช้ 6) ประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรภายหลังที่มีการนำความรู้ไปใช้ 7) เปิดโอกาสให้บุคลากรมีการนำความรู้ไปใช้ เพื่อประโยชน์ขององค์การ 8) การเผยแพร่ความรู้สู่สาธารณะ ด้วยการประชาสัมพันธ์ และเผยแพร่ความรู้ขององค์การในสื่อสิ่งพิมพ์ต่างๆ เช่น จดหมายข่าว จุลสาร ข่าวสาร ตำรา Home page และ Web Portal ของแต่ละบุคคลและองค์การ 9) การจัดนิทรรศการทั้งภายในและภายนอกองค์การเพื่อเผยแพร่ความรู้ และนวัตกรรมขององค์การอย่างสม่ำเสมอ 10) การจัดประชุม อบรม สัมมนา เพื่อถ่ายทอดความรู้ใหม่ๆ ที่ยังสำคัญและจำเป็นให้เหมาะสมกับความต้องการและประโยชน์ของบุคลากร และองค์การทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ 11) การบริการให้ความรู้ ต้องคำนึงถึงหลักการให้บริการ ประกอบด้วย การเป็นผู้ให้หรือผู้รับบริการ การร่วมมือระหว่างผู้ให้และผู้รับบริการ การได้รับประโยชน์ร่วมกันทั้งผู้ให้และผู้รับบริการและความสอดคล้องระหว่างศักยภาพของผู้ให้บริการและเทคโนโลยี

3.5 ด้านเทคโนโลยีประกอบด้วย เทคโนโลยีเพื่อการจัดการความรู้และเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มพูนความรู้

เทคโนโลยีเพื่อการจัดการความรู้มีวิธีการดำเนินการดังนี้คือ 1) มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการความรู้ของวิทยาลัย 2) พัฒนาระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์เพื่อการสื่อสาร แลกเปลี่ยนเรียนรู้และการสืบค้นข้อมูลได้ตลอดเวลาทั้งภายในและภายนอกวิทยาลัย 3) มีการ

ใช้เทคโนโลยีในการสร้างองค์ความรู้ใหม่ และ 4) มีการใช้เทคโนโลยีในการจัดเก็บความรู้ที่ทุกคนสามารถเข้าถึงได้

สอดคล้องกับโอนโซา สุวรรณาคินทร์ (2549) กล่าวว่าเทคโนโลยีสารสนเทศที่เกี่ยวข้องในการจัดการความรู้ แบ่งออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้ 1) เทคโนโลยีเพื่อการสื่อสาร (Communication Technology) ช่วยให้บุคคลเข้าถึงความรู้ต่างๆ ได้ง่ายขึ้น สะดวกขึ้น รวมทั้งสามารถติดต่อสื่อสารกับผู้เชี่ยวชาญในสาขาต่างๆ และสามารถค้นหาข้อมูลสารสนเทศ และความรู้ที่ต้องการได้ เช่น อินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต และเอกซ์ทราเน็ต 2) เทคโนโลยีการทำงานร่วมกัน (Collaboration Technology) ช่วยทำให้สามารถประสานการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และลดอุปสรรคในเรื่องระยะทาง เช่น กรู๊ปแวร์ (Group ware) และการแบ่งปันภาพหน้าจอ (Screen Sharing) เป็นต้น และ 3) เทคโนโลยีการจัดเก็บ (Storage Technology) ช่วยในการจัดเก็บและจัดการข้อมูลต่างๆ และสอดคล้องกับที่มาร์ควอร์ทและเรย์โนลด์ (Marquardt and Reynolds, 1994) ได้กล่าวถึงการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ต้องมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานในกระบวนการการเรียนรู้อย่างทั่วถึง และให้มีการเก็บประมวลถ่ายทอดข้อมูลอย่างรวดเร็วถูกต้อง เหมาะสมกับแต่ละบุคคลและสถานการณ์ เช่น มีการใช้เทคโนโลยีสื่อสารทางไกล (Artificial Intelligence) เทียบเคียงการทำงานของมนุษย์ เพื่อช่วยถ่ายโอนการเรียนรู้ไปทั่วทั้งองค์การ สร้างเครือข่าย สร้างฐานข้อมูลทางคอมพิวเตอร์ การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากร โดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ด้วยตนเอง

เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มพูนความรู้ มีวิธีการดำเนินการดังนี้คือ 1) จัดหาและพัฒนาคุณภาพคอมพิวเตอร์ และระบบอินเทอร์เน็ตไร้สายให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้บุคลากรใช้ในการเพิ่มพูนความรู้ 2) จัดทำระบบเครือข่ายฐานข้อมูลวิชาการที่เชื่อมโยงทั้งภายในและภายนอกวิทยาลัย 3) จัดอบรมการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่จำเป็นให้บุคลากร 4) จัดทำ web blog ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และ 5) สร้างศูนย์การเรียนรู้โดยระบบมัลติมีเดียและเทคโนโลยีที่ทันสมัย

สอดคล้องกับที่ มาร์ควอร์ท (Marquardt, 1996) กล่าวถึงเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มพูนความรู้ไว้ว่า การใช้เทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาการเรียนรู้ควรพิจารณา ดังนี้ 1) กระตุ้น และส่งเสริมความสามารถบุคลากรให้เข้าถึงเทคโนโลยีสารสนเทศ 2) พัฒนาสื่อทางเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้อยู่เสมอ เพื่อใช้เป็นทักษะในการค้นคว้าหาความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ 3) สร้างหรือขยายการสอนฝึกอบรมเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยี 4) ใช้เทคโนโลยีเพื่อการค้นคว้า ความรู้ทั้งภายใน และภายนอกองค์การ 5) วางแผนพัฒนาระบบการเรียนรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยี 6) สร้างความตระหนักการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การ และ 7) เพิ่มความรับผิดชอบในการบริหารเทคโนโลยีและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควบคู่กันไป

4. กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล

จากผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล ประกอบด้วยกลยุทธ์การพัฒนา 5 ด้าน 10 กลยุทธ์หลัก 36 กลยุทธ์รอง 48 แนวทางปฏิบัติ และ 38 โครงการ เพื่อพิจารณาตามกลยุทธ์ **กลยุทธ์หลักที่ 1** การส่งเสริมการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากร เป็นกลยุทธ์ในการสนับสนุนกิจกรรมเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้พัฒนา ระบบการเรียนรู้ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมให้มีการวิจัยและคิดค้นนวัตกรรมรวมทั้งสร้างเครือข่ายการเรียนรู้เพื่อนำความรู้มาใช้ในการพัฒนางาน **กลยุทธ์หลักที่ 2** เสริมสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เป็นกลยุทธ์ในการสร้างสภาพแวดล้อมและส่งเสริมกิจกรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ต่างวัฒนธรรม **กลยุทธ์หลักที่ 3** การพัฒนาการบริหารจัดการองค์กร เป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาและปรับปรุงระบบการบริหารจัดการและระบบสวัสดิการ **กลยุทธ์หลักที่ 4** การพัฒนาภาคีเครือข่าย เป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาเครือข่ายการปฏิบัติงาน และการพัฒนาประสิทธิภาพการสื่อสารกับเครือข่าย **กลยุทธ์หลักที่ 5** การพัฒนาบุคลากร เป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร พัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ระบบวิเคราะห์กำลังคน และระบบการรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง **กลยุทธ์หลักที่ 6** การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ เป็นกลยุทธ์ในการเสริมสร้างความร่วมมือกับเครือข่ายในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ **กลยุทธ์หลักที่ 7** การจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์การสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการพัฒนาระบบการจัดการความรู้และเพิ่มสมรรถนะบุคลากรให้ทันต่อความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี **กลยุทธ์หลักที่ 8** การจัดการข้อมูลและสารสนเทศ เป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาระบบการจัดการข้อมูลสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ให้ทันสมัย พร้อมใช้ เพื่อส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ **กลยุทธ์หลักที่ 9** การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้มีความพร้อมในการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ **กลยุทธ์หลักที่ 10** การพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเพิ่มพูนความรู้และการจัดการความรู้

สอดคล้องกับการศึกษาของดวงใจ เปลี่ยนบำรุง (2554) ได้ศึกษากลยุทธ์สู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข ผลการวิจัย พบว่า ประกอบด้วย 9 กลยุทธ์ได้แก่ 1) พัฒนากายภาพและสภาพแวดล้อมสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) พัฒนาระบบบริหารจัดการและการประเมินผลเพื่อส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 3) สนับสนุนการบริหารแบบกระจายอำนาจและการทำงานแบบมีส่วนร่วมของบุคลากร 4) ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร 5) พัฒนาตัวชี้วัดด้านการประเมินคุณภาพ และนำไปสู่การเทียบเคียงสมรรถนะกับองค์กรอื่นที่มีแนวปฏิบัติที่ดี 6) เร่งรัดพัฒนาศักยภาพบุคลากรทุกระดับอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับคุณวุฒิและความเชี่ยวชาญ

7) ส่งเสริมให้บุคลากรสร้างสรรค์องค์ความรู้หรือนวัตกรรมใหม่ ๆ 8) สนับสนุนให้มีการจัดตั้งศูนย์ ความเชี่ยวชาญเฉพาะสาขาวิชา เพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ภายในและภายนอกองค์กร และ 9) เร่งรัด สรรหา และพัฒนาบุคลากรและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากองทัพอากาศ (พ.ศ. 2554-2558) (2554) ซึ่งเป็น หน่วยงานต้นสังกัดของวิทยาลัยพยาบาล โดยสถาบันพระบรมราชชนกได้กำหนดจุดยืนทาง ยุทธศาสตร์การพัฒนากองทัพอากาศจากการวิเคราะห์สภาพการณ์ที่เป็นปัจจัยเข้าเชิง นโยบาย ความต้องการของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย และสถานการณ์ของภารกิจที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และ ควรเป็นในอนาคต ประกอบด้วย 6 จุดยืนทางยุทธศาสตร์การพัฒนาดังนี้ 1) สร้างและพัฒนาผู้เรียน บุคลากรทางสาธารณสุขให้มีความพร้อมทั้งด้านความรู้ ทักษะ บุคลิกภาพที่พร้อมที่จะปฏิบัติงานให้มี ประสิทธิภาพสูงสุดด้วยจิตวิญญาณการบริการที่เป็นมืออาชีพที่คำนึงถึงท้องถิ่น 2) พัฒนาองค์กรให้มีความ เป็นเลิศที่เป็นที่พึ่งทางความรู้ และปัญญาทางด้านสุขภาพแก่ท้องถิ่น สถานบริการทางสุขภาพ และทุกภาคส่วน เป็นผู้นำและแหล่งอ้างอิงทางองค์ความรู้ด้านวิชาการสุขภาพของชาติ 3) พัฒนาระบบการจัดการศึกษาให้มีความสมบูรณ์ในระดับอุดมศึกษาระดับชั้นนำของประเทศและมีมาตรฐาน การศึกษาที่เป็นอัตลักษณ์ของสถาบันพระบรมราชชนก 4) สร้างบุคลากรขององค์กรให้มีความ เชี่ยวชาญด้านการศึกษาและการสาธารณสุข สร้างองค์กรที่มีวัฒนธรรมและค่านิยมร่วมที่เข้มแข็ง นำ อยู่และนำทำงาน (Green and Happiness Organization : GHO) 5) พัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ และเป็นอัจฉริยะที่มีประสิทธิภาพสูง (Intelligence and High Performance Organization : IHPO) 6) ผลักดันให้สถาบันพระบรมราชชนกเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มีระบบ บริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพสูง มีกฎหมาย ระเบียบที่เอื้อต่อการดำเนินงาน เป็นองค์กรที่เข้มแข็ง และพึ่งตนเองได้ รวมทั้งสอดคล้องกับ กลยุทธ์มิติการพัฒนาองค์กรของสถาบันพระบรมราชชนก ดังนี้ 1) ยกกระดับสถาบันพระบรมราชชนก เป็นองค์กรสมรรถนะสูงในระดับสากล (High Performance Organization : HPO) ที่มีระบบงานภายในมีประสิทธิภาพ ทันสมัย คล่องตัว เอื้อต่อ การเป็นสถาบันวิชาการระดับชาติที่มีความเป็นสากล 2) เสริมสร้างขีดความสามารถของบุคลากร สถาบันพระบรมราชชนก ให้มีความเชี่ยวชาญ และขีดความสามารถสูงทางการศึกษาสุขภาพที่เป็นที่ ยอมรับทั้งในระดับประเทศและสากล และ 3) พัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งความสุข เป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ที่ทันสมัย บุคลากรมีความสุข ภาคภูมิใจภายใต้วัฒนธรรมและค่านิยมที่เข้มแข็ง

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยเรื่อง รูปแบบและกลยุทธ์ในการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้และข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป ดังนี้

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. จากผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันในการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาลในด้านความรู้มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ดังนั้นวิทยาลัยพยาบาลควรมีการกำหนดนโยบายและแผนการจัดการความรู้ที่ชัดเจน โดยเฉพาะความรู้ที่ได้จากประสบการณ์การปฏิบัติงานมาใช้ในการพัฒนาขีดความสามารถและศักยภาพของวิทยาลัยให้ได้มากที่สุด

2. ในการนำรูปแบบการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาลไปใช้ ควรมีการประเมินความพร้อมในการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวทางการประเมินในรูปแบบที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการกำหนดนโยบายและแนวทางการพัฒนาองค์กร

3. ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติวิทยาลัยพยาบาลควรมีการจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์ในระยะสั้น 2 ปีและระยะยาว 5 ปีให้สอดคล้องกับบริบทของวิทยาลัย

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยในครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการนำรูปแบบและกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล

2. ควรมีการวิจัยและพัฒนารูปแบบและกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในสถาบันการศึกษาสังกัดอื่น ๆ และองค์กรทางการศึกษาอื่นๆ

3. ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับวิธีการดำเนินการในด้านงบประมาณและด้านเทคโนโลยีเชิงวิชาชีพเพื่อเพิ่มศักยภาพในการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล

4. ควรมีการศึกษาความพร้อมของวิทยาลัยพยาบาลและจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาลก่อนนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ รวมทั้งศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จที่จะช่วยผลักดันให้กล

รายการอ้างอิง

ภาษาต่างประเทศ

- Barnett, W. D. (2000). August An empirical study of the learning organization model in Information technology enabled process improvement
- Bennet, J. K., & O'Brien, M. J. (1994). The building blocks of the learning organization June 1994 41-49
- Certo, S. C., & Peter, J. P. (1991). Strategic Management : Concept and Applications. New York: McGraw-Hill.
- Chanpoe, L. (2003). Learning Organization Model in the Catholic Vocational Schools of Thailand. . Chulalongkorn, 9(3), 18-26.
- Davis, D. (2005). September The learning organization and its dimensions as key factors in firm Performance Dissertation Abstract International, 66(3), 861-A.
- Dersimone , R. L., Werner, J. M., & Harris, D. M. (2000). Human Resource Development. Orlando Harcourt Inc.
- Draft, R. L. (1999). Leadership : Theory and Practice Orlando: FL Dryden.
- Duck, D. L. (2004). The Challenges of Educational Change Pearson Education.
- Ellinger, A. D., Yang, B., & Ellinger, A. E. (2000). Is the learning organization for real? Examining The impacts of the dimensions of the learning organization on organizational Performance. University of British Columbia, Canada
- Ford, D. F. (1997). Toward a learning organization : Guidelines for bureaucracies University of Newfoundland.
- Fullan, M. (2001). Leading in a culture of change. San Francisco: Jossey-Bass.
- Garvin. (2000). Learning in action Boston: Harvard Business School Press.
- Garvin, Edmondson, A. C., & Gino, F. (2008). Is yours a learning organization? . Harvard Business Review School Book
- Gibson, C. H. (1991). A Concept Analysis of empowerment Journal of Advance Nursing, 16, 354-361.
- Hoy, & Miskel. (2001). Education Administration. New York:: McGraw-Hill.
- Kaiser, S. M. (2000). January Mapping the learning organization : Exploring a model of Organizational learning improvement Dissertation Abstract International 61(7), 2553-A
- Keeves, J. P. (1997). Model and Model Building Education Research Methodology Andeasurement : International Handbook. Cambridge: Pergamon.
- Keeves, J. P. (1998). Educational Research, Methodology, and Measurement: An International Handbook. Great Britain: Wheaton & Co.Ltd., Exeter.

- Kotler Philip, & Murphy Patrick E. (1981). Strategic planning for Higher education
Journal of Higher Education, 52, 470-489
- Lin, H. (2004). August A study of learning organization and faculty development in
higher education 65(2), 430-A.
- Luthans, F. (1998). Organizational behavior. New York: McGraw-Hill.
- Marquardt. (1996). Building the Learning Organization: A System Approach to Quantum
Improvement & Global Success. New York: McGraw-Hill.
- Marquardt. (2002). Building the Learning Organization : A Systems Approach to
Quantum Improvement and Global Success New York McGraw-hill.
- Marquardt, & Reynolds. (1994). The Global Learning Organization. New York: Irwin.
- Newell, S. M., & et al. (2002). Managing Knowledge Work Great Britain: Palgrave.
- Orlando and Other. (2000). Predictors of Learning Organization A Human Resource
Development Practioneris Perspective, 7 5 -12.
- Peddler, M., & Others. (1991). The learning Company : A Strategy for Sustainable
Development Mardenhead McGraw-hill.
- Pitts, R. A., & Lei, D. (2000). Strategic Management : Building and Sustaining
Competitive Advanrage USA: South - Western College Publishing
- Plankett et a. (2005). Management : meeting and exceeding customer expectations
ason Ohio Thomson South Western.
- Raj, M. (1996). Encyclopedia Dictionaly of Psychology and Education. 3(New Delhi
Anmol Publications PVT), M-Z.
- Rosemar Hill. (1996). A Measure of the Learning Organization Industrial and Commercial
Training, 28 19-25.
- Rowder, R. W. (2001). The Learning Organization and Strategic Chang.
- Schermerhorn, J. R. (2002). Management New York: JohnWiley & Sons.
- Senge, P. M. (1990). The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning
Organization. London: Century Press.
- Senge, P. M. (1991). The fifth discipline : The art and practice of the learning
Organization London: Century Press.
- Senge, P. M. (1994). The Fifth Discipline Field Book: Strategies and Tools for Building a
Learning Organization. New York: Doubleday.
- Silins, H., Zarins, S., & Mulford, B. (2002). What characteristics and process define a
school as a Learning organization? Is this a useful concept to apply to school? .
International Education Journal, 3(1), 24-33.
- Smith, B. H. (2004). February The university as a learning organization Developing a
conceptual Model Dissertation Abstract International, 64(8), 2838-A.

- Steinner, E. (1988). *Educology*. Sydney: NSW.
- Steven, & Lars. (1997). *Transformational and adaptive learning within the learning organization : a framework for research and application* from www.ingentaconnect.com/content/119/1997
- Stoner, A. F., & Wankel, C. (1986). *Management*. New Delhi: Prentice - Hill.
- Tew, M. (2005). *A learning organization? Evaluation the University of Canterbury' s Strategic transformation toward sustainability* Blekinge Institute of Technology, Unpublished master's thesis
- Ubben, G. C., & Jensen, M. A. C. (2001). *The Principal: Creative Leadership for Effective School*. Boston: Allyn & Bacon.
- Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1993). *Sculpting the Learning Organization* San Francisco Jossey Bass.
- Wheelen, T. L., & Hunger, D. J. (2004). *Strategic Management and Bussiness olicy* Upper Saddle River N J Pearson Prentice Hall.
- Wheeler, L. L. (2003). , January Building a learning organization. A Native American exoerience Dissertation Abstract International, 63(7), 2438-A.
- Yamane. (1973). *Statistic : An Introductory Analysis* Tokyo Harper International.

ภาษาไทย

- การเรียนรู้ กรณีศึกษา: วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนีในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล. ภาค นิพนธ์โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. กานต์สุดา มาชะศิริานนท์. (2546). การนำเสนอระบบการจัดการความรู้สำหรับองค์กรภาคเอกชน. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กิติยา สื่ออ่อน. (2547). โมเดลเชิงสาเหตุประสิทธิผลการประกันคุณภาพในกลุ่มสำหรับกลุ่มสาขา วิทยาศาสตร์สุขภาพ. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กীরติ ยศยิ่งยง. (2550). การจัดการความรู้ในองค์กรและกรณีศึกษา กรุงเทพมหานคร ธรรมมลการพิมพ์. คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, ส. (2546). พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการ บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546. กรุงเทพมหานคร: ม.ป.ท.
- จุมพล พูลภัทรชีวิน. (2551). การวิจัยอนาคต สมาคมการวิจัย, 13(2), 9-13.
- เจษฎา นกน้อยและคณะ. (2552). นานาทรรศนะการจัดการความรู้และการสร้างองค์การแห่งการ เรียนรู้. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์.
- ชูเกียรติ บุญเกษนันท. (2550). รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มหาวิทยาลัยนเรศวร, วิทยานิพนธ์การศึกษา ดุษฎีบัณฑิต.

- ดวงใจ เปลี่ยนบำรุง. (2554). กลยุทธ์การพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ต่อตระกูล อุบลวัตร. (2550). การนำเสนอยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษาไทยในบริบทการเปิดเสรีทางการค้า จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2553). องค์กรแห่งการเรียนรู้ : จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ กรุงเทพมหานคร: แชนท์ โฟร์ พรินต์
- ทีศนา แคมณี. (2545). ศาสตร์การสอน : องค์ความรู้เพื่อจัดกระบวนการเรียนรู้. กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2550). องค์กรและการบริหาร กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.
- นิสตาร์ก เวชยานนท์. (2541). แนวคิดการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ วารสารการจัดการภาครัฐ และภาคเอกชน, 7(1), 1-2.
- บดินทร์ วิจารณ์. (2550). การจัดการความรู้ สู่ปัญญาปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: เอ็กสเปอร์.
- บุญใจ ศรีสถิตนรากร. (2550). ภาวะผู้นำและกลยุทธ์การจัดการองค์การพยาบาลในศตวรรษที่ 21 กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2535). การวิจัยเบื้องต้น กรุงเทพมหานคร: สุวีริยาสาส์น
- บุญส่ง หาญพานิช. (2546). การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บุบผา พวงมาลี. (2542). การรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาล รัฐเขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เบญจวรรณ ทิมสุวรรณ. (2550). ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับสภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข. รายงานการวิจัย วิทยาลัยพยาบาล พระปกเกล้า: จันทบุรี.
- ปาริชาติ คุณปลื้ม. (2548). การพัฒนารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย มหาวิทยาลัยบูรพา, วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต.
- ผดุงศักดิ์ หงส์ทอง. (2547). การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้กับผลการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พระนครศรีอยุธยาเขต 1 และ เขต 2 มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- พิมพ์กานต์ อุณกุล. (2546). การวิเคราะห์องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคคลในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี.
- ยุรพร ศุภรัตน์ (2552). องค์กรเพื่อการเรียนรู้ กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์.
- เยาวดี วิบูลย์ศรี. (2544). การประเมินโครงการ : แนวคิดและแนวปฏิบัติ พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เรวัตร ชาตรีวิศิษฐ์และคณะ. (2553). การจัดการเชิงกลยุทธ์ กรุงเทพมหานคร ถึงทรัพย์การพิมพ์.
- วิจารณ์ พานิช. (2551). การจัดการความรู้ : ฉบับนักปฏิบัติ กรุงเทพมหานคร: สุขภาพใจ.

- วิโรจน์ สารรัตตะ, & อัญชลี สารรัตตะ. (2545). วิจัยจัดการบริหารกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ข้อเสนอผลการวิจัยเพื่อการพัฒนาการวิพากษ์ กรุงเทพมหานคร ทิพย์วิสุทธิ.
- วีระวุธ มาฆะศิริานนท์. (2545). องค์การเรียนรู้สู่องค์กรอัจฉริยะ. กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2543). การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2552). ทฤษฎีการสอบแบบดั้งเดิม. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สถาบันพระบรมราชชนก. (2550). หลักสูตรพยาบาลศาสตรบัณฑิต ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2550. นนทบุรี สถาบันพระบรมราชชนก.
- สถาบันพระบรมราชชนก. (2553). ปฏิทินวางแผนงาน ปี 2553 นนทบุรี
- สถาบันพระบรมราชชนก. (2554). แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศาสนาสถาบันพระบรมราชชนก (พ.ศ. 2554 - 2558). นนทบุรี สถาบันพระบรมราชชนก.
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. (2551). การบริหารเชิงกลยุทธ์ กรุงเทพมหานคร อัมรินทร์.
- สมยศ นาวิกการ. (2540). การบริหารและพฤติกรรมองค์การ กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ผู้จัดการ.
- สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์. (2548). การศึกษาคือพลังอำนาจแห่งชาติ วารสารการศึกษาไทย, 7(มกราคม - เมษายน).
- สุพิศรา เทียนจันทร์. (2542). การรับรู้บรรยากาศองค์กรและศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งสุพานี้ สฤกษ์วานิช. (2547). การบริหารเชิงกลยุทธ์ แนวคิดและทฤษฎี กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุภางค์ จันทวานิช. (2551). วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุรพงศ์ เอื้อศิริพรฤทธิ. (2547). การพัฒนาตัวบ่งชี้ร่วมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สุรัตน์ ดวงชาทม. (2549). การพัฒนาสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 มหาวิทยาลัยขอนแก่น, วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต
- โอโนซา สุวรรณาคินทร์. (2549). การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการความรู้เรื่องระบบบริหาร คุณภาพในสถาบันพระปกเกล้า สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต.
- อภิชัย เทิดเทียนวงษ์. (2547). การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กรุงเทพมหานคร: กระทรวงศึกษาธิการ.
- อารีย์วรรณ อ่วมธานี. (2550). การเสริมสร้างพลังอำนาจในระบบบริการพยาบาล Retrieved 14 ธันวาคม, 2556
- อุทุมพร จามรมาน. (2541). โมเดลคืออะไร วารสารวิชาการ.



ภาคผนวก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY



ภาคผนวก ก

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

1. ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

- | | |
|---|---|
| 1.1 ศาสตราจารย์ ดร.ประนอม โอทกานนท์ | ผู้แทนสภาการพยาบาล |
| 1.2 รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุขชีวะ | อาจารย์ประจำภาควิชาวิจัยและจิตวิทยา
การศึกษา คณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย |
| 1.3 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศศิธร สุวรรณเทพ | ผู้อำนวยการสถาบันการเรียนรู้
มหาวิทยาลัยพระจอมเกล้าธนบุรี |
| 1.4 ดร.ลิลลี่ ศิริพร | รองผู้อำนวยการสถาบันพระบรมราชชนก |
| 1.5 ดร.มุกดา สีตลานุชิต | ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล
บรมราชชนนี นครลำปาง |

2. ผู้ทรงคุณวุฒิ EDFR

- | | |
|---|---|
| 2.1 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ คันธมานนท์ | รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร
มหาวิทยาลัยพระจอมเกล้าธนบุรี |
| 2.2 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พรรณี สวนเพลง | ผู้บริหารสูงสุดทางด้านเทคโนโลยี
สารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต |
| 2.3 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มงคลชัย วิริยะพินิจ | คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย |
| 2.4 ศาสตราจารย์ ดร.ประนอม โอทกานนท์ | ผู้แทนสภาการพยาบาล |
| 2.5 ศาสตราจารย์ ดร.พงษ์ธารา วิจิตรเวชไพศาล | โรงพยาบาลศิริราช |
| 2.6 ดร.ลิลลี่ ศิริพร | รองผู้อำนวยการสถาบันพระบรมราชชนก |
| 2.7 ทันตแพทย์หญิงทิพาพร สุโขสิต | รองผู้อำนวยการสถาบันพระบรมราชชนก |
| 2.8 อาจารย์พจนา ปิยะปกรณชัย | ที่ปรึกษาสถาบันพระบรมราชชนก |
| 2.9 ดร.นฤมล อเนกวิทย์ | ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลศรีมหาสารคาม |
| 2.10 ดร.วิยะดา รัตนสุวรรณ | ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี พะเยา |
| 2.11 ดร.ศุภกรใจ เจริญสุข | ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี
จักรีรัช |
| 2.12 ดร.ขวัญตา บุญวาศ | ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ตรัง |
| 2.13 ดร.มุกดา สีตลานุชิต | ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี
นครลำปาง |

- 2.14 ดร.กมลรัตน์ เทอร์เนอร์ ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนครราชสีมา
- 2.15 ดร.จิราพร วัฒนสิน ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนครศรีธรรมราช
- 2.16 ดร.เยาวดี สุวรรณนาคะ ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีพระพุทธบาท
- 2.17 ดร.เพลินตา พรหมบัวศรี ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ราชบุรี
- 2.18 ดร.กนกวรรณ ศิลปกรรมพิเศษ ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนพรัตน์วัชร
- 2.19 อาจารย์ลัดดาวัลย์ ไวยสุระสิงห์ ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีสุพรรณบุรี
- 2.20 อาจารย์เยาวลักษณ์ มหาสิทธิวัฒน์ ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สระบุรี

3. ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบร่างรูปแบบและกลยุทธ์

1. ศาสตราจารย์ ดร.ไพฑูรย์ สินลารัตน์ คณบดีฝ่ายวิจัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พรรณี สวนเพลง ผู้บริหารสูงสุดทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศศิธร สุวรรณเทพ ผู้อำนวยการสถาบันการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยพระจอมเกล้าธนบุรี
4. ดร.ลิลลี่ ศิริพร รองผู้อำนวยการสถาบันพระบรมราชชนก
5. ดร.เยาวดี สุวรรณนาคะ ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีพระพุทธบาท
6. ดร.สุภาเพ็ญ ปาณะวัฒนพิสุทธิ ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีพุทธชินราช



ภาคผนวก ข

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

**แบบสอบถามสภาพปัจจุบันในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข**

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยในหัวข้อเรื่อง “ รูปแบบและกลยุทธ์การพัฒนากการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาเอก หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แบบสอบถามฉบับนี้ประกอบไปด้วย 2 ตอน ซึ่งจำแนกเป็นข้อมูลเบื้องต้น และแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่สนับสนุนและเป็นอุปสรรคในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล

ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นตัวแทนในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่สนับสนุนและเป็นอุปสรรคในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล การให้ข้อมูลของท่านจะไม่ส่งผลกระทบต่อตัวท่านแต่ประการใด และจะไม่มี การเผยแพร่ชื่อและนามสกุล รวมทั้งหมายเลขติดต่อให้แก่บุคคลภายนอก ทั้งนี้ ผลจากการให้ข้อมูลของท่านจะนำไปสู่การพัฒนา รูปแบบและกลยุทธ์การพัฒนากการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล

ขอขอบคุณกลุ่มตัวอย่างทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการวิจัยครั้งนี้

นางนฤมล จันทร์สุข

นิสิตระดับดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา

ภาควิชา นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

โทร. 0-1038-4933

E-mail address: Naruemon_J@msn.com

ตอนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม

โปรดเขียน ลงใน หน้าข้อความหรือเติมข้อความที่ตรงกับความจริงของท่าน

1. วิทยาลัยพยาบาล.....
2. เพศ
 หญิง ชาย
3. อายุ ปี
4. วุฒิการศึกษาสูงสุด
 ปริญญาตรี
 ปริญญาโท สาขา.....
 ปริญญาเอก สาขา.....
5. ตำแหน่งทางการบริหาร
 1. ผู้อำนวยการ
 2. รองผู้อำนวยการฝ่าย.....
 3. หัวหน้างาน.....
 4. หัวหน้าภาค/ สาขาวิชา.....
 5. อาจารย์ประจำภาค/สาขาวิชา.....
6. ประสบการณ์ด้านการบริหาร..... ปี
7. ประสบการณ์ด้านการสอน..... ปี

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่สนับสนุนและเป็นอุปสรรคในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล

คำชี้แจง โปรดประเมินสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาลที่ท่านปฏิบัติงานตามสภาพที่เป็นจริงมากที่สุด ซึ่งระดับการประเมินจำแนกออกเป็น 5 ระดับ ในแต่ละระดับจะมีความหมายดังนี้

- ระดับ 5 หมายถึง ตรงกับสภาพของวิทยาลัยมากที่สุด
- ระดับ 4 หมายถึง ตรงกับสภาพของวิทยาลัยมาก
- ระดับ 3 หมายถึง ตรงกับสภาพของวิทยาลัยปานกลาง
- ระดับ 2 หมายถึง ตรงกับสภาพของวิทยาลัยน้อย
- ระดับ 1 หมายถึง ตรงกับสภาพของวิทยาลัยน้อยที่สุด

สภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับที่ตรงกับสภาพของวิทยาลัย				
	5	4	3	2	1
ด้านพลวัตการเรียนรู้					
การเรียนรู้ระดับบุคคล					
1. บุคลากรทุกคนให้ความสำคัญกับการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง					
2. บุคลากรพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง					
3. บุคลากรมีทักษะในการสื่อสาร					
4. บุคลากรทุกคนได้รับการสอนวิธีที่จะเรียนรู้					
5. บุคลากรใช้วิธีการต่างๆ เพื่อเพิ่มความเร็วในการเรียนรู้ ได้แก่ การใช้แผนที่ความคิด วิธีการช่วยจำ					
6. บุคลากรเพิ่มพูนความรู้โดยการนำข้อมูลป้อนกลับจากการทำงานมาพัฒนางาน					
การเรียนรู้ระดับทีม					
1. ใช้กระบวนการเรียนรู้เชิงปฏิบัติและนำความรู้ใหม่มาปรับใช้					
2. มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในทีมโดยผ่านช่องทางที่หลากหลาย ได้แก่ อีเมลล์ การประชุมกลุ่มย่อย					
3. สมาชิกทุกคนในทีมยอมรับในความสามารถและความแตกต่างระหว่างบุคคล					
4. มีการฝึกอบรมแก่ทีมต่าง ๆ เกี่ยวกับวิธีการทำงานและการเรียนรู้ภายในกลุ่ม					
5. มีพี่เลี้ยงสอนงานเพื่อให้บุคลากรในทีมมีทักษะความเชี่ยวชาญมากยิ่งขึ้น					
การเรียนรู้ระดับองค์การ					
1. ทีมงานได้รับการกระตุ้นให้เรียนรู้และแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่อง					
2. มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างทีมงานภายในวิทยาลัย					
3. มีเครือข่ายในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกวิทยาลัย					
4. ทุกทีมงานในวิทยาลัยร่วมกันวิเคราะห์ปัญหาจากการปฏิบัติงานเพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงพัฒนางานให้ดีขึ้น					
ด้านองค์การ					
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและกลยุทธ์ที่ชัดเจน					
1. วิทยาลัยมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกเพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการวางแผนการดำเนินงานของวิทยาลัย					

สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับที่ตรงกับสภาพของวิทยาลัย				
	5	4	3	2	1
2.วิทยาลัยมีการติดตามการเปลี่ยนแปลงในด้านระบบการศึกษา ระบบสุขภาพ และสังคม ที่อาจมีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมขององค์กร					
3. วิทยาลัยมีแผนกลยุทธ์เตรียมความพร้อมให้วิทยาลัยมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้					
4. วิทยาลัยมีแผนและดำเนินการตามแผนเพื่อพัฒนาวิทยาลัยให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้					
5. วิทยาลัยมีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ					
6. วิทยาลัยมีการบูรณาการความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการการเป็นองค์กรแห่งเรียนรู้กับทุกกระบวนการในวิทยาลัย					
วิสัยทัศน์					
1.วิทยาลัยมีการกำหนดวิสัยทัศน์ในการทำให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ เกี่ยวกับการพัฒนานวัตกรรม การสร้างความร่วมมือทางการศึกษา และการวิจัยเกี่ยวกับการดูแลทางด้านสุขภาพ					
2.วิทยาลัยส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร					
3.วิทยาลัยสนับสนุนการเผยแพร่วิสัยทัศน์ให้รับรู้ทั่วทั้งองค์กร					
4. บุคลากรของวิทยาลัยมีการนำวิสัยทัศน์ มาวางแผนปฏิบัติงานประจำปี					
5. เมื่อมีการเปลี่ยนแปลง เช่น ระบบการศึกษา การบริการสุขภาพ สังคม วิทยาลัยจะมีการพัฒนาวิสัยทัศน์ขององค์กรให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง					
โครงสร้างที่มุ่งเน้นคุณภาพ					
1. วิทยาลัยมีการบริหารองค์กรเป็นลักษณะกระจายอำนาจในการทำงาน					
2. วิทยาลัยมีการจัดโครงสร้างองค์กรให้มีลักษณะแบบแนวราบ เพื่อสะดวกในการประสานงาน					
3. วิทยาลัยมีการแบ่งส่วนงานที่ชัดเจนโดยคำนึงถึงหลักการใช้บุคลากรที่ตรงกับความรู้ความสามารถ					

สภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับที่ตรงกับสภาพของวิทยาลัย				
	5	4	3	2	1
4.วิทยาลัยมีการทำงานข้ามกลุ่มวิชาเพื่อช่วยให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ ข้ามกลุ่มงาน					
5. วิทยาลัยมีการจัดโครงสร้างองค์การที่ส่งเสริมให้มีการพัฒนาคุณภาพงานร่วมกับเครือข่ายภายนอกองค์การ					
6. วิทยาลัยให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพโดยรวม					
บรรยากาศที่เกื้อหนุนและวัฒนธรรมองค์การ					
1.วิทยาลัยมีบรรยากาศที่สนับสนุน และส่งเสริมความสำคัญของการเรียนรู้					
2.วิทยาลัยมีการสร้างบรรยากาศการทำงานที่เปิดเผย โปร่งใส เพื่อให้บุคลากรสามารถเปิดใจเรียนรู้ร่วมกัน					
3.สภาพแวดล้อมทางกายภาพในวิทยาลัยเอื้อต่อการปฏิบัติงาน					
4. บุคลากรในวิทยาลัยมีการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน เพื่อพัฒนาการเรียนรู้					
5. ทุกทีมงานในวิทยาลัยมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน					
6.บุคลากรมีการให้กำลังใจซึ่งกันและกัน และให้โอกาสในการปรับปรุงการปฏิบัติงานใหม่ เมื่อประสบปัญหาหรือข้อผิดพลาด					
ด้านบุคคล					
การเพิ่มอำนาจให้กับสมาชิก					
1. ผู้บริหารมอบอำนาจการตัดสินใจให้บุคลากรอย่างเหมาะสมเกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน					
2. บุคลากรทุกคนในวิทยาลัยมีการกำหนดแผนการพัฒนาตนเองส่งให้ฝ่ายพัฒนาบุคลากร					
3. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอแนะและตัดสินใจปรับปรุง เปลี่ยนแปลงและพัฒนางานที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่					
4. วิทยาลัยมีการกระจายอำนาจในการทำงานให้กับบุคลากร เพื่อให้เกิดความเท่าเทียมกันในเรื่องของความรับผิดชอบและการเรียนรู้					
5. วิทยาลัยส่งเสริมให้บุคลากรสามารถทำงานโดยตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้ด้วยตนเอง เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ					

สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับที่ตรงกับสภาพของวิทยาลัย				
	5	4	3	2	1
การทำงานเป็นทีมและเครือข่าย					
1. บุคลากรในวิทยาลัยมีการพูดคุยปรึกษากันเกี่ยวกับงานอย่างสม่ำเสมอ					
2. เมื่อมีข้อผิดพลาดในการทำงาน บุคลากรในวิทยาลัยจะได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน เป็นอย่างดี					
3. บุคลากรในวิทยาลัยส่วนใหญ่มีการทำงานแบบให้ความเชื่อถือและไว้วางใจซึ่งกันและกัน					
4. บุคลากรและทีมในวิทยาลัยมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงานและการแก้ไขปัญหาในการทำงานกับองค์กรภายนอก					
5. บุคลากรและทีมในวิทยาลัยมีการเรียนรู้จากผลสำเร็จของการปฏิบัติงานจากองค์กรภายนอก เพื่อนำมาพัฒนาการปฏิบัติงานสู่ความเป็นเลิศขององค์กร					
ด้านความรู้					
การแสวงหาความรู้					
1. วิทยาลัยกำหนดเป้าหมายของสิ่งที่บุคลากรต้องการเรียนรู้ ตรงตามภาระงานที่บุคลากรรับผิดชอบ					
2. วิทยาลัยมีการจัดทำฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรได้แสวงหาความรู้และรวบรวมความรู้					
3. วิทยาลัยส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสแสวงหาความรู้จากแหล่งความรู้ทั้งภายในและภายนอกวิทยาลัย					
4. วิทยาลัยจัดกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรในสายงานเดียวกันและต่างสายงาน					
5. วิทยาลัยจัดหาผู้เชี่ยวชาญเพื่อสอนและแนะนำการทำงานให้กับบุคลากรเพื่อพัฒนาความสามารถในการทำงาน					
การสร้างความรู้					
1. วิทยาลัยเปิดโอกาสให้บุคลากรเรียนรู้และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อย่างอิสระ					
2. วิทยาลัยสนับสนุนให้บุคลากรนำความรู้ที่ได้รับจากการสอนและการแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญมาใช้ในการแก้ปัญหาและพัฒนางาน					
3. วิทยาลัยสนับสนุนให้บุคลากรนำความรู้จากภายนอกวิทยาลัยมาพัฒนาให้เกิดความรู้ใหม่ในวิทยาลัย					

สภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับที่ตรงกับสภาพของวิทยาลัย				
	5	4	3	2	1
4. วิทยาลัยส่งเสริมให้บุคลากรมีกระบวนการในการสร้างความรู้โดยการประมวลผลจากข้อมูล สารสนเทศ ความรู้ และประสบการณ์ของบุคคล เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่					
5. วิทยาลัยส่งเสริมให้บุคลากรร่วมมือกันในการผลิตและใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสร้างความรู้และนวัตกรรม					
การจัดเก็บความรู้					
1. วิทยาลัยมีสถานที่และอุปกรณ์ในการจัดเก็บความรู้ที่เพียงพอและปลอดภัย					
2. วิทยาลัยส่งเสริมให้บุคลากรมีการจัดเก็บความรู้เป็นลายลักษณ์อักษร เช่น เอกสารประกอบการสอน คู่มือการปฏิบัติงาน					
3. วิทยาลัยมีระบบการตรวจสอบความถูกต้องของความรู้ก่อนที่จะจัดเก็บในฐานข้อมูล					
4. วิทยาลัยสนับสนุนให้หน่วยงานของวิทยาลัย พัฒนาฐานข้อมูลที่เป็นคลังความรู้ของวิทยาลัยโดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ					
5. วิทยาลัยมีระบบการเก็บรักษาความรู้ และเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ง่าย ทันต่อความต้องการในการปฏิบัติงาน					
การถ่ายโอนและใช้ความรู้					
1. วิทยาลัยส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมการแบ่งปันความรู้ที่จัดขึ้นทั้งภายในและภายนอกวิทยาลัย					
2. วิทยาลัยมีการเผยแพร่ความรู้ในรูปแบบของการจัดประชุม สัมมนา การจัดนิทรรศการสำหรับบุคลากรทั้งภายในและภายนอกวิทยาลัย					
3. วิทยาลัยสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมประชุมกับหน่วยงานภายนอกเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์การทำงาน					
4. วิทยาลัยมีแนวทางเผยแพร่ความรู้ให้กับบุคลากรในวิทยาลัย โดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ					
5. วิทยาลัยมีการนำผลจากการจัดการความรู้มาแบ่งปันแลกเปลี่ยนและเผยแพร่ทั้งภายในและภายนอกวิทยาลัย					

สภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับที่ตรงกับสภาพของวิทยาลัย				
	5	4	3	2	1
ด้านเทคโนโลยี					
เทคโนโลยีเพื่อการจัดการความรู้					
1.วิทยาลัยนำโปรแกรมคอมพิวเตอร์หรือเทคโนโลยีมาใช้รวบรวม บันทึก จัดเก็บข้อมูลหรือความรู้ที่หน่วยงานต้องการ					
2.วิทยาลัยมีการเชื่อมโยงข้อมูลเพื่อการบริหารจัดการ การปฏิบัติงานและการเรียนรู้ด้วยเครือข่ายไร้สายทั้งภายในและภายนอกองค์การ					
3.วิทยาลัยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดทำฐานข้อมูลเพื่อการจัดการเรียนการสอน การวิจัยและเผยแพร่					
4.วิทยาลัยใช้เทคโนโลยีเพื่อช่วยให้บุคคลสื่อสารและแลกเปลี่ยนความรู้กันได้อย่างทั่วถึงทั้งภายในและภายนอกวิทยาลัย					
5. วิทยาลัยสนับสนุนให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีในการแสวงหาความรู้และการสร้างองค์ความรู้ใหม่					
เทคโนโลยีเพิ่มพูนความรู้					
1. วิทยาลัยมีการจัดอบรมการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่จำเป็นให้กับบุคลากร					
2. วิทยาลัยมีการนำระบบข้อมูลบนฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ที่มีประสิทธิภาพมาอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ภายในองค์การ					
3. วิทยาลัยมีระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ให้เป็นไปตามความต้องการในการเรียนรู้ภายในองค์การ					
4.บุคลากรในวิทยาลัยสามารถใช้คอมพิวเตอร์และระบบเครือข่ายไร้สายเพื่อการเรียนรู้ได้สะดวกทุกที่ ทุกเวลา					
5.วิทยาลัยจัดหาโปรแกรมการทำงานสำเร็จรูปที่ช่วยให้งานทำงานในกลุ่มงานต่างๆ มีความคล่องตัว					

ขอขอบพระคุณอย่างสูงในความอนุเคราะห์

นฤมล จันทร์สุข (ผู้วิจัย)

**แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับรูปแบบ
การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล
(EDFR รอบที่ 1)**

แบบสัมภาษณ์นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งเสริมให้
องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อประกอบการจัดทำ (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการ
เรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข

คำชี้แจง แบบสัมภาษณ์ แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นการสัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 เป็นประเด็นการสัมภาษณ์เกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ของวิทยาลัยพยาบาล

วันที่สัมภาษณ์..... เวลา.....

สถานที่

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

1. ชื่อ- สกุล

2. ตำแหน่งทางวิชาการ.....

ประสบการณ์ด้านวิชาการ..... ปี

3. ตำแหน่งทางการบริหาร.....

ประสบการณ์ด้านการบริหาร..... ปี

4. คุณวุฒิการศึกษา.....

สาขาวิชาและสถาบันที่สำเร็จการศึกษา (คุณวุฒิสูงสุด).....

5. สถานที่ปฏิบัติงาน.....

ตอนที่ 2 ประเด็นการสัมพัทธ์เกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล

1. การพัฒนาวิทยาลัยพยาบาลให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านพลวัตการเรียนรู้
ควรมีการดำเนินการอย่างไร ในแต่ละองค์ประกอบย่อยต่อไปนี้
 - 1.1 การเรียนรู้ระดับบุคคล
 - 1.2 การเรียนรู้ระดับทีม
 - 1.3 การเรียนรู้ระดับองค์กร
2. การพัฒนาวิทยาลัยพยาบาลให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านองค์การ
ควรมีการดำเนินการอย่างไร ในแต่ละองค์ประกอบย่อยต่อไปนี้
 - 2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและกลยุทธ์ที่ชัดเจน
 - 2.2 วิสัยทัศน์
 - 2.3 โครงสร้างที่มุ่งเน้นคุณภาพ
 - 2.4 บรรยากาศที่เกื้อหนุนและวัฒนธรรมองค์การ
3. การพัฒนาวิทยาลัยพยาบาลให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านบุคคล
ควรมีการดำเนินการอย่างไร ในแต่ละองค์ประกอบย่อยต่อไปนี้
 - 3.1 การเพิ่มอำนาจให้กับสมาชิก
 - 3.2 การทำงานเป็นทีมและเครือข่าย
4. การพัฒนาวิทยาลัยพยาบาลให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านความรู้
ควรมีการดำเนินการอย่างไร ในแต่ละองค์ประกอบย่อยต่อไปนี้
 - 4.1 การแสวงหาความรู้
 - 4.2 การสร้างความรู้
 - 4.3 การจัดเก็บความรู้
 - 4.4 การถ่ายโอนและใช้ความรู้
5. การพัฒนาวิทยาลัยพยาบาลให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านเทคโนโลยี
ควรมีการดำเนินการอย่างไร ในแต่ละองค์ประกอบย่อยต่อไปนี้
 - 5.1 เทคโนโลยีเพื่อการจัดการความรู้
 - 5.2 เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มพูนความรู้

แบบสอบถาม EDFR

รอบที่ 2

เรื่อง รูปแบบและกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล
สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญที่มีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข ประกอบด้วยกลุ่มข้อความที่แสดงถึงความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล การวิจัยนี้ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้เทคนิค EDFR ซึ่งเป็นการให้ท่านได้แสดงความคิดเห็นโดยการตอบแบบสอบถามปลายปิดชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยมีเกณฑ์ในการแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ ในแต่ละด้านดังนี้

เห็นด้วยอย่างยิ่ง	หมายถึง	ระดับ 5
เห็นด้วยมาก	หมายถึง	ระดับ 4
เห็นด้วยปานกลาง	หมายถึง	ระดับ 3
เห็นด้วยน้อย	หมายถึง	ระดับ 2
เห็นด้วยน้อยที่สุด	หมายถึง	ระดับ 1

จึงเรียนมาเพื่อให้ท่านได้โปรดให้ความอนุเคราะห์ในการแสดงความคิดเห็นของท่าน โดยการทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องตามความคิดเห็นของท่าน และหากมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมได้โปรดเขียนในช่องว่างทางขวามือของแต่ละข้อ ทั้งนี้ขอความกรุณาจากท่านได้โปรดตอบแบบสอบถามและส่งกลับแบบสอบถามนี้คืนภายใน 2 สัปดาห์ เพื่อให้ผู้วิจัยจะนำผลการวิเคราะห์เป็นแบบสอบถามรอบที่ 3 ต่อไป ซึ่งจะต้องขอความอนุเคราะห์ให้ท่านตอบแบบสอบถามกลับอีกครั้งหนึ่ง ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

นางนฤมล จันทร์สุข

นิสิตระดับดุขฎฐิบัณฉิต สาขาวิชาอุดมศึกษา

ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โทร. 0-1038-4933

E-mail address: Naruemon_J@msn.com

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. คำนำหน้าชื่อ..... ชื่อ- สกุล
2. วุฒิการศึกษา (สูงสุด)..... สาขา.....
3. ตำแหน่งปัจจุบัน
4. ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งปัจจุบัน ปี

ตอนที่ 2 รูปแบบการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล

ข้อความ	ความคิดเห็น					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	
1.ด้านพฤติกรรมการเรียนรู้						
1.1 การเรียนรู้ระดับบุคคล						
1.1.1 เรียนรู้ระบบงานและกระบวนการปฏิบัติงานภายในวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง						
1.1.2 แสวงหาความรู้ที่หลากหลาย ตลอดเวลาและทันการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน						
1.1.3 ฝึกฝนอบรมทักษะการปฏิบัติงานให้มีความเชี่ยวชาญมากยิ่งขึ้น						
1.1.4 มีการเผยแพร่และถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน						
1.1.5 มีการคิดค้นและสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อใช้ในการพัฒนางาน						
1.2 การเรียนรู้ระดับทีม						
1.2.1 มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ประสบการณ์การทำงานระหว่างกันอย่างต่อเนื่อง						
1.2.2 อภิปรายร่วมกันอย่างเปิดเผย						
1.2.3 ยอมรับความสามารถและความแตกต่างระหว่างบุคคลในทีม						
1.2.4 เชื่อมโยงความคิดที่หลากหลายของแต่ละบุคคลให้กลายเป็นความคิดที่เป็นหนึ่งเดียว						
1.2.5 นำสิ่งที่เรียนรู้ทั้งในอดีตและปัจจุบันมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนางาน						
1.2.6 จัดระบบพี่เลี้ยงสอนงานเพื่อให้เกิดทักษะเชี่ยวชาญมากยิ่งขึ้น						

ข้อความ	ความคิดเห็น					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	
1.3 การเรียนรู้ระดับองค์กร						
1.3.1 มีการสื่อสารและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างทีมงานภายในวิทยาลัย						
1.3.2 เชื่อมโยงความคิดที่หลากหลายของทีมงาน เพื่อให้เกิดเป็นความคิดที่เป็นหนึ่งเดียว						
1.3.3 ร่วมกันวางแผนแก้ไขปัญหาในวิทยาลัยได้ทันที่						
1.3.4 มีการตรวจสอบหรือประเมินการปฏิบัติงานภายในวิทยาลัย						
1.3.5 นำข้อผิดพลาดจากการปฏิบัติงานในอดีตมาวิเคราะห์และปรับปรุงพัฒนางานให้ดีขึ้น						
1.3.6 มีเครือข่ายในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกวิทยาลัย						
2. ด้านองค์กร						
2.1 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมและกลยุทธ์ที่ชัดเจน						
2.1.1 กำหนดค่านิยมร่วม โดยเน้นการเรียนรู้						
2.1.2 ทำ SWOT องค์กรเพื่อกำหนดกลยุทธ์พัฒนาองค์กร						
2.1.3 จัดทำยุทธศาสตร์พัฒนาและดำเนินการให้วิทยาลัยไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้						
2.1.4 จัดทำแผนการจัดการความรู้และแผนการบริหารทรัพยากรเพื่อพัฒนาวิทยาลัยไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้						
2.1.5 มีการบูรณาการความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับทุกระบวนการในวิทยาลัย						
2.2 วิสัยทัศน์						
2.2.1 กำหนดให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของวิทยาลัย						
2.2.2 มีขอบเขตชัดเจน สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้						
2.2.3 สามารถนำไปสู่การคิดเชิงกลยุทธ์						
2.2.4 มุ่งเน้นและให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ของบุคลากรในวิทยาลัย						
2.2.5 มุ่งสู่ความเป็นเลิศด้านวิชาการและการเรียนรู้ของบุคลากร						

ข้อความ	ความคิดเห็น					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	
2.2.6. ทำทนายให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์						
โครงสร้างมุ่งเน้นคุณภาพ						
1. ปรับโครงสร้างขององค์การให้มีการกระจายอำนาจและบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบตามภารกิจหลัก						
2. ปรับโครงสร้างขององค์การให้มีการทำงานแบบทีมข้ามสายงานเพื่อร่วมแก้ปัญหาที่สำคัญของวิทยาลัย						
3. แต่งตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบพัฒนาวิทยาลัยสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้						
4. จัดตั้งหน่วยงานที่ทำหน้าที่วิจัยและสร้างนวัตกรรมในการพัฒนาวิทยาลัยสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้						
5. จัดตั้งหน่วยงานเทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการความรู้ของวิทยาลัย						
6. ใช้ระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM)						
วัฒนธรรมองค์การและบรรยากาศที่เกื้อหนุน						
1. ผู้นำเป็นแบบอย่างที่ดีเรื่องการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้						
2. จัดสถานที่ให้เอื้อต่อการทำงานและการเรียนรู้						
3. จัดมุมการเรียนรู้ การจัดการความรู้ในวิทยาลัย						
4. ส่งเสริมค่านิยมการเปิดใจกว้างและรับฟังความคิดเห็น						
5. จัดระบบการให้รางวัลผู้ใฝ่เรียนรู้						
6. พัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากร						
7. จัดงบประมาณให้บุคลากรพัฒนาตนเอง						
8. จัดระบบการสื่อสารหลายช่องทาง						
ด้านบุคคล						
การเพิ่มอำนาจให้กับสมาชิก						
1. จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรของวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง						
2. พัฒนาศักยภาพของบุคลากรโดยยึดหลักสมรรถนะ						
3. มอบหมายงานโดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถของบุคลากร						
4. ให้อำนาจในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร						
5. พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถสูงขึ้นโดยการมอบหมายงานให้รับผิดชอบเพิ่มขึ้น						
6. ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองไปสู่ความเป็นมืออาชีพ						

ข้อความ	ความคิดเห็น					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	
7. เพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานแบบ one stop service						
8. สรรหาบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศมาพัฒนาระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศของวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพ						
การทำงานเป็นทีมและเครือข่าย						
1. ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรให้ทำงานร่วมกับผู้อื่นนอกกลุ่มงานและเรียนรู้งานอื่นของวิทยาลัย						
2. พัฒนาศักยภาพเป็นทีมโดยใช้กระบวนการคิดเชิงระบบในการทำงาน						
3. ใช้การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ						
4. กำหนดให้บุคลากรประสานความร่วมมือกับองค์กรภายนอก						
5. จัดทำชุมชนนักปฏิบัติ						
6. มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางการศึกษาและใช้ทรัพยากรร่วมกันกับวิทยาลัยอื่นทั้งในและนอกสังกัด สบช. และประเทศสมาชิกอาเซียน						
ด้านความรู้						
การแสวงหาความรู้						
1. แสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่องจากหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกวิทยาลัย						
2. แสวงหาความรู้จากสื่อสิ่งพิมพ์เช่น หนังสือ ตำรา งานวิจัย บทความ เป็นต้น						
3. แสวงหาความรู้โดยการสืบค้นความรู้ผ่านระบบอินเทอร์เน็ต e-book , e-learning						
4. แสวงหาความรู้โดยการฝึกฝน อบรม สัมมนา การค้นคว้า ทดลอง วิจัย						
5. แสวงหาความรู้โดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรภายในวิทยาลัย						
6. จัดศึกษาดูงานองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานดี เป็นที่ยอมรับของหน่วยงานอื่นและนำมาประยุกต์ใช้ในงาน						
การสร้างความรู้						
1. แต่งตั้งบุคลากรทำหน้าที่บริหารจัดการความรู้						

ข้อความ	ความคิดเห็น					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	
2. กำหนดให้การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้เป็นความรับผิดชอบของบุคลากร						
3. กำหนดให้การจัดการความรู้เป็นตัวชี้วัดหนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงาน						
4. นำความรู้ที่ได้จากการแสวงหาจากภายในและภายนอกวิทยาลัย มาสังเคราะห์และสร้างองค์ความรู้ใหม่						
5. สร้างองค์ความรู้ด้วยการคิดค้น ทดลองและวิจัย						
6. สร้างองค์ความรู้ใหม่จากประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานของบุคลากร						
7. จัดระบบการเก็บรวบรวมความรู้จากแหล่งข้อมูล ต่าง ๆ						
การจัดเก็บความรู้						
1. แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการจัดเก็บความรู้ภายในวิทยาลัย						
2. จัดเก็บความรู้โดยใช้ระบบฐานข้อมูลภายในวิทยาลัย						
3. จัดทำคลังความรู้และนวัตกรรมภายในวิทยาลัย ให้ง่ายและสะดวกต่อการสืบค้น						
4. มีการจัดจำแนกองค์ความรู้ออกเป็นหมวดหมู่						
5. มีการลงรหัสความรู้เพื่อการจัดเก็บอย่างเป็นระบบ						
การถ่ายโอนความรู้						
1. กำหนดให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นวาระประจำในการประชุมประจำเดือน						
2. เผยแพร่ความรู้สู่สาธารณะในสื่อสิ่งพิมพ์ เช่น จดหมายข่าว จุลสาร วารสาร เว็บไซต์ เป็นต้น						
3. ส่งเสริมการรวมทีมและหมุนเวียนงานเพื่อให้การถ่ายโอนความรู้กระจายไปทั้งวิทยาลัย						
4. มีการนำความรู้ที่ได้รับจากการเผยแพร่ไปพัฒนางานภายในวิทยาลัย						

ข้อความ	ความคิดเห็น					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	
ด้านเทคโนโลยี						
เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มพูนความรู้						
1. จัดหาและพัฒนาคุณภาพคอมพิวเตอร์ และระบบอินเทอร์เน็ตไร้สายให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้บุคลากรใช้ในการเพิ่มพูนความรู้						
2. จัดทำระบบเครือข่ายฐานข้อมูลวิชาการที่เชื่อมโยงทั้งภายในและภายนอกวิทยาลัย						
3. จัดอบรมการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่จำเป็นให้บุคลากร						
4. จัดทำ web blog ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้						
5. สร้างศูนย์การเรียนรู้โดยระบบมัลติมีเดียและเทคโนโลยีที่ทันสมัย						
เทคโนโลยีเพื่อการจัดการความรู้						
1. มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการความรู้ของวิทยาลัย						
2. พัฒนาระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์เพื่อการสื่อสารแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการสืบค้นข้อมูลได้ตลอดเวลาทั้งภายในและภายนอกวิทยาลัย						
3. มีการใช้เทคโนโลยีในการสร้างองค์ความรู้ใหม่						
4. มีการใช้เทคโนโลยีในการจัดเก็บความรู้ที่ทุกคนสามารถเข้าถึงได้						

แบบสอบถาม EDFR


รอบที่ 3

เรื่อง รูปแบบและกลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล
สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข


คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) รอบที่ 3 จุดมุ่งหมายของการตอบแบบสอบถามนี้ รอบนี้ เพื่อให้ท่านทราบภาพรวมของความคิดเห็นของกลุ่มในรอบที่ผ่านมาและพิจารณาทบทวนคำตอบของตนเอง โดยในรอบนี้ท่านอาจเปลี่ยนแปลงคำตอบหรือยืนยันคำตอบเดิมได้ เพื่อประกอบการพิจารณาดังกล่าว ผู้วิจัยได้แสดงคำตอบคล้อยของแต่ละข้อความจากการตอบแบบสอบถามในรอบที่ 2 ของผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านด้วยการระบุค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ที่คำนวณได้และตำแหน่งคำตอบของท่านในรอบที่ผ่านมา ดังนี้

สัญลักษณ์  หมายถึง ค่ามัธยฐานของระดับความคิดเห็นจากคำตอบของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด

สัญลักษณ์  หมายถึง ขอบเขตของพิสัยระหว่างควอไทล์ของคำตอบจากผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด

สัญลักษณ์  หมายถึง ตำแหน่งคำตอบของท่านในรอบที่ผ่านมา

หลังจากพิจารณาภาพรวมของคำตอบจากกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามและตำแหน่งคำตอบของท่านในรอบที่ผ่านมา ขอความกรุณาท่านใส่เครื่องหมาย  ในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่าน ระดับคะแนนมีความหมายดังนี้

เห็นด้วยอย่างยิ่ง หมายถึง ระดับ 5

เห็นด้วยมาก หมายถึง ระดับ 4

เห็นด้วยปานกลาง หมายถึง ระดับ 3

เห็นด้วยน้อย หมายถึง ระดับ 2

เห็นด้วยน้อยที่สุด หมายถึง ระดับ 1

นางนฤมล จันทร์สุข

นิสิตระดับดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา
ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โทร. 0-1038-4933

E-mail address: Naruemon_J@msn.com

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. คำนำหน้าชื่อ..... ชื่อ- สกุล
2. วุฒิการศึกษา (สูงสุด)..... สาขา.....
3. ตำแหน่งปัจจุบัน
4. ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งปัจจุบัน ปี

ตอนที่ 2 รูปแบบการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล

ข้อความ	ความคิดเห็น					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	
1.ด้านพฤติกรรมการเรียนรู้						
1.1 การเรียนรู้ระดับบุคคล						
1.1.1 เรียนรู้ระบบงานและกระบวนการปฏิบัติงานภายในวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง	+	*				
1.1.2 แสวงหาความรู้ที่หลากหลาย ตลอดเวลาและทันการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน	+	*				
1.1.3. ฝึกฝนอบรมทักษะการปฏิบัติงานให้มีความเชี่ยวชาญมากยิ่งขึ้น	+	*				
1.1.4. มีการเผยแพร่และถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน	+	*				
1.1.5. มีการคิดค้นและสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อใช้ในการพัฒนางาน	+	*				
1.2 การเรียนรู้ระดับทีม						
1.2.1. มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ประสบการณ์การทำงานระหว่างกันอย่างต่อเนื่อง	+	*				
1.2.2. อภิปรายร่วมกันอย่างเปิดเผย	+	*				
1.2.3. ยอมรับความสามารถและความแตกต่างระหว่างบุคคลในทีม	+	*				
1.2.4. เชื่อมโยงความคิดที่หลากหลายของแต่ละบุคคลให้กลายเป็นความคิดที่เป็นหนึ่งเดียว	+	*				

ข้อความ	ความคิดเห็น					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	
1.2.3.ยอมรับความสามารถและความแตกต่างระหว่างบุคคลในทีม	+	*				
1.2.4. เชื่อมโยงความคิดที่หลากหลายของแต่ละบุคคลให้กลายเป็นความคิดที่เป็นหนึ่งเดียว	+	*				
1.2.5. นำสิ่งที่เรียนรู้ทั้งในอดีตและปัจจุบันมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนางาน	+	*				
1.2.6. จัดระบบพี่เลี้ยงสอนงานเพื่อให้เกิดทักษะเชี่ยวชาญมากยิ่งขึ้น	+	*				
1.3 การเรียนรู้ระดับองค์กร						
1.3.1 มีการสื่อสารและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างทีมงาน ภายในวิทยาลัย	+	*				
1.3.2เชื่อมโยงความคิดที่หลากหลายของทีมงาน เพื่อให้กลายเป็นความคิดที่เป็นหนึ่งเดียว	+	*				
1.3.3 ร่วมกันวางแผนแก้ไขปัญหาในวิทยาลัยได้ทันที่	+	*				
1.3.4 มีการตรวจสอบหรือประเมินการปฏิบัติงานภายในวิทยาลัย	+	*				
1.3.5 นำข้อผิดพลาดจากการปฏิบัติงานในอดีตมาวิเคราะห์และปรับปรุงพัฒนางานให้ดีขึ้น	+	*				
1.3.6 มีเครือข่ายในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกวิทยาลัย	+	*				
2.ด้านองค์กร						
2.1 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมและกลยุทธ์ที่ชัดเจน	+	*				
2.1.1.กำหนดค่านิยมร่วม โดยเน้นการเรียนรู้						
2.1.2.ทำ SWOT องค์กรเพื่อกำหนดกลยุทธ์พัฒนาองค์กร	+	*				
2.1.3.จัดทำยุทธศาสตร์พัฒนาและดำเนินการให้วิทยาลัยไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	+	*				
2.1.4.จัดทำแผนการจัดการความรู้และแผนการบริหารทรัพยากรเพื่อพัฒนาวิทยาลัยไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	+	*				
2.1.5.มีการบูรณาการความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับทุกกระบวนการในวิทยาลัย	+	*				

ข้อความ	ความคิดเห็น					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	
2.2 วิสัยทัศน์						
2.2.1. กำหนดให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของวิทยาลัย	+	*				
2.2.2. มีขอบเขตชัดเจน สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้	+	*				
2.2.3. สามารถนำไปสู่การคิดเชิงกลยุทธ์	+	*				
2.2.4. มุ่งเน้นและให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ของบุคลากรในวิทยาลัย	+	*				
2.2.5. มุ่งสู่ความเป็นเลิศด้านวิชาการและการเรียนรู้ของบุคลากร	+	*				
2.2.6. ทำทนายให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์	+	*				
โครงสร้างมุ่งเน้นคุณภาพ						
1. ปรับโครงสร้างขององค์การให้มีการกระจายอำนาจและบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบตามภารกิจหลัก	+	*				
2. ปรับโครงสร้างขององค์การให้มีการทำงานแบบทีมข้ามสายงานเพื่อร่วมแก้ปัญหาที่สำคัญของวิทยาลัย	+	*				
3. แต่งตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบพัฒนาวิทยาลัยสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	+	*				
4. จัดตั้งหน่วยงานที่ทำหน้าที่วิจัยและสร้างนวัตกรรมในการพัฒนาวิทยาลัยสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	+	*				
5. จัดตั้งหน่วยงานเทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการความรู้ของวิทยาลัย	+	*				
6. ใช้ระบบการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM)	+	*				
วัฒนธรรมองค์การและบรรยากาศที่เกื้อหนุน						
1. ผู้นำเป็นแบบอย่างที่ดีเรื่องการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้	+	*				
2. จัดสถานที่ให้เอื้อต่อการทำงานและการเรียนรู้	+	*				
3. จัดมุมการเรียนรู้ การจัดการความรู้ในวิทยาลัย	+	*				
4. ส่งเสริมค่านิยมการเปิดใจกว้างและรับฟังความคิดเห็น	+	*				
5. จัดระบบการให้รางวัลผู้ใฝ่เรียนรู้	+	*				
6. พัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากร	+	*				
7. จัดงบประมาณให้บุคลากรพัฒนาตนเอง	+	*				

ข้อความ	ความคิดเห็น					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	
8. จัดระบบการสื่อสารหลายช่องทาง	+ *	⌋				
ด้านบุคคล						
การเพิ่มอำนาจให้กับสมาชิก						
1. จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรของวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง	+ *	⌋				
2. พัฒนาศักยภาพของบุคลากรโดยยึดหลักสมรรถนะ	+ *	⌋				
3. มอบหมายงานโดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถของบุคลากร	+ *	⌋				
4. ให้อำนาจในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร	+ *	⌋				
5. พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถสูงขึ้นโดยการมอบหมายงานให้รับผิดชอบเพิ่มขึ้น	+ *	⌋				
6. ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองไปสู่ความเป็นมืออาชีพ	+ *	⌋				
7. เพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานแบบ one stop service	+ *	⌋				
8. สรรหาบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศมาพัฒนาระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศของวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพ	+ *	⌋				
การทำงานเป็นทีมและเครือข่าย						
1. ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรให้ทำงานร่วมกับผู้อื่นนอกกลุ่มงานและเรียนรู้งานอื่นของวิทยาลัย	+ *	⌋				
2. พัฒนาบุคลากรเป็นทีมโดยใช้กระบวนการคิดเชิงระบบในการทำงาน	+ *	⌋				
3. ใช้การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ	+ *	⌋				
4. กำหนดให้บุคลากรประสานความร่วมมือกับองค์กรภายนอก	+ *	⌋ *				
5. จัดทำชุมชนนักปฏิบัติ	+ *	⌋				
6. มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางการศึกษาและใช้ทรัพยากรร่วมกันกับวิทยาลัยอื่นทั้งในและนอกสังกัด สบข. และประเทศสมาชิกอาเซียน	+ *	⌋				

ข้อความ	ความคิดเห็น					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	
ด้านความรู้						
การแสวงหาความรู้						
1. แสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่องจากหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกวิทยาลัย	+ *					
2. แสวงหาความรู้จากสื่อสิ่งพิมพ์เช่น หนังสือ ตำรา งานวิจัย บทความ เป็นต้น	+ *					
3. แสวงหาความรู้โดยการสืบค้นความรู้ผ่านระบบอินเทอร์เน็ต e-book , e-learning	+ *					
4. แสวงหาความรู้โดยการฝึกฝน อบรม สัมมนา การค้นคว้า ทดลอง วิจัย	+ *					
5. แสวงหาความรู้โดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรภายในวิทยาลัย	+ *					
6. จัดศึกษาดูงานองค์การที่มีผลการปฏิบัติงานดี เป็นที่ยอมรับของหน่วยงานอื่นและนำมาประยุกต์ใช้ในงาน	+ *					
การสร้างความรู้						
1. แต่งตั้งบุคลากรทำหน้าที่บริหารจัดการความรู้	+ *					
2. กำหนดให้การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้เป็นความรับผิดชอบของบุคลากร	+ *					
3. กำหนดให้การจัดการความรู้เป็นตัวชี้วัดหนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	+ *					
4. นำความรู้ที่ได้จากการแสวงหาจากภายในและภายนอกวิทยาลัยมาสังเคราะห์และสร้างองค์ความรู้ใหม่	+ *					
5. สร้างองค์ความรู้ด้วยการคิดค้น ทดลองและวิจัย	+ *					
6. สร้างองค์ความรู้ใหม่จากประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานของบุคลากร	+ *					
7. จัดระบบการเก็บรวบรวมความรู้จากแหล่งข้อมูล ต่าง ๆ	+ *					
การจัดเก็บความรู้						
1. แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการจัดเก็บความรู้ภายในวิทยาลัย	+ *					
2. จัดเก็บความรู้โดยใช้ระบบฐานข้อมูลภายในวิทยาลัย	+ *					
3. จัดทำคลังความรู้และนวัตกรรมภายในวิทยาลัย ให้ง่ายและสะดวกต่อการสืบค้น	+ *					

ข้อความ	ความคิดเห็น					ข้อเสนอแนะ
	5	4	3	2	1	
4. มีการจัดจำแนกองค์ความรู้ออกเป็นหมวดหมู่	+ *					
5. มีการลงรหัสความรู้เพื่อการจัดเก็บอย่างเป็นระบบ	+ *					
การถ่ายโอนความรู้						
1. กำหนดให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นวาระประจำในการประชุมประจำเดือน	+ *					
2. เผยแพร่ความรู้สู่สาธารณะในสื่อสิ่งพิมพ์ เช่น จดหมายข่าว จุลสาร วารสาร เว็บไซต์ เป็นต้น	+ *					
3. ส่งเสริมการรวมทีมและหมุนเวียนงานเพื่อให้การถ่ายโอนความรู้กระจายไปทั้งวิทยาลัย	+ *					
4. มีการนำความรู้ที่ได้รับจากการเผยแพร่ไปพัฒนางานภายในวิทยาลัย	+ *					
ด้านเทคโนโลยี						
เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มพูนความรู้						
1. จัดหาและพัฒนาคุณภาพคอมพิวเตอร์ และระบบอินเทอร์เน็ตไร้สายให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้บุคลากรใช้ในการเพิ่มพูนความรู้	+ *					
2. จัดทำระบบเครือข่ายฐานข้อมูลวิชาการที่เชื่อมโยงทั้งภายในและภายนอกวิทยาลัย	+ *					
3. จัดอบรมการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่จำเป็นให้บุคลากร	+ *					
4. จัดทำ web blog ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	+ *					
5. สร้างศูนย์การเรียนรู้โดยระบบมัลติมีเดียและเทคโนโลยีที่ทันสมัย	+ *					
เทคโนโลยีเพื่อการจัดการความรู้						
1. มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการความรู้ของวิทยาลัย	+ *					
2. พัฒนาระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์เพื่อการสื่อสารแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการสืบค้นข้อมูลได้ตลอดเวลาทั้งภายในและภายนอกวิทยาลัย	+ *					
3. มีการใช้เทคโนโลยีในการสร้างองค์ความรู้ใหม่	+ *					
4. มีการใช้เทคโนโลยีในการจัดเก็บความรู้ที่ทุกคนสามารถเข้าถึงได้	+ *					

**แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรค
การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล**

แบบสัมภาษณ์นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรคการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล เพื่อประกอบการจัดทำ (ร่าง)กลยุทธ์การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข

คำชี้แจง แบบสัมภาษณ์ แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นการสัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 เป็นประเด็นการสัมภาษณ์เกี่ยวกับจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรคการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล

วันที่สัมภาษณ์..... เวลา.....

สถานที่

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

1. ชื่อ-สกุล
2. ตำแหน่งทางวิชาการ.....
ประสบการณ์ด้านวิชาการ..... ปี
3. ตำแหน่งทางการบริหาร.....
ประสบการณ์ด้านการบริหาร..... ปี
4. คุณวุฒิการศึกษา.....
สาขาวิชาและสถาบันที่สำเร็จการศึกษา (คุณวุฒิสองสุด).....
5. สถานที่ปฏิบัติงาน.....

ตอนที่ 2 ประเด็นการสัมภาษณ์เกี่ยวกับจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรคการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล

1. การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาลที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ ด้านพลวัตการเรียนรู้ มีจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรคอย่างไร
2. การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาลที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ ด้านองค์กร มีจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรคอย่างไร
3. การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาลที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ ด้านบุคคล มีจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรคอย่างไร
4. การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาลที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ ด้านความรู้ มีจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรคอย่างไร
5. การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาลที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ ด้านเทคโนโลยี มีจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรคอย่างไร

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางนฤมล จันทร์สุข เกิดวันที่ 14 มิถุนายน 2512 ที่อำเภอเมือง จังหวัดชัยนาท สำเร็จการศึกษาประกาศนียบัตรพยาบาลศาสตร์ (เทียบเท่าปริญญาตรี) จากวิทยาลัยพยาบาลสวรรค์ประชารักษ์ ในปี พ.ศ. 2535 สำเร็จการศึกษาหลักสูตรพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการพยาบาลศึกษา คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปี พ.ศ. 2539 และเข้าศึกษาต่อในหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความ เป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ภาคต้น ปีการศึกษา 2551

ปัจจุบันดำรงตำแหน่งพยาบาลวิชาชีพชำนาญการพิเศษ (ด้านการสอน) วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ชัยนาท



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

