

# ความร่วมมือในการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

รศ.ดร.สิริวัฒน์ ศรีเครือดง

รองคณบดีฝ่ายบริหาร และผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

ภาควิชาจิตวิทยา สาขาวิชาพุทธจิตวิทยา มจร

ดร.ณัด ไชยพันธ์

นักวิชาการศึกษา หลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชาจิตวิทยา สาขาวิชาพุทธจิตวิทยา

คณะมนุษยศาสตร์ มจร



## บทนำ

กระแสโลกในยุคดิจิทัล มีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก มีการนิยามความหมายของคำว่า ความสุขอย่างมาก ซึ่งทำให้ผู้คนทั่วโลกย่อมมีความแตกต่างกัน ออกไปอย่างกว้างขวางไม่ว่าจะเป็นในมิติของปัจเจกบุคคลหรือสถาบันในองค์กรต่าง ๆ นั่นก็เพียงที่จะสามารถตอบสนองความต้องการของคนในองค์กรและคนรอบข้างได้มากที่สุด ถือว่าเป็นความสำเร็จขององค์กร บางสถาบันหรือองค์กรตั้งเป้าหมายไว้ที่ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมกับมีธรรมาภิบาลและสามารถบรรลุพันธกิจที่องค์กรตั้งไว้ ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเกิดจากการก้าวกระโดดของเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และความซับซ้อนของระบบเศรษฐกิจ ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร อีกทั้งแนวคิดในการบริหารจัดการสมัยใหม่ ทำให้องค์กรและหน่วยงานต่าง ๆ ต้องมีการปรับตัว เพื่อความอยู่รอดและมีภูมิคุ้มกันอย่างมั่นคง<sup>๑</sup> ที่สำคัญที่สุดเพื่อความอยู่รอดขององค์กรจะต้องอาศัยกระบวนการเรียนรู้ เพื่อเพิ่มศักยภาพให้กับบุคลากรในองค์กรของตนเองได้มีความรู้ แล้วให้ความรู้ทั้งหลายนั้นจะกลายเป็นความรู้ที่เกิดประโยชน์ในการพัฒนาองค์กร เพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรในสถาบันต่าง ๆ

การที่องค์กรมีทรัพยากรบุคคลที่มีสมรรถนะสูงย่อมมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร และองค์กรจะบรรลุเป้าหมายได้จะต้องมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างสร้างสรรค์และชาญฉลาด โดยใช้ทักษะการบริหารจัดการ ให้บุคลากรได้ทำหน้าที่อย่างเหมาะสม ตรงกับความต้องการและมีความเชี่ยวชาญในแต่ละด้านตรงตามความสามารถของบุคลากร เพื่อดึงศักยภาพและความสามารถ

<sup>๑</sup> อภิญา ฉัตรช่อฟ้า และบุญทัน ดอกไธสง, “องค์กรแห่งการเรียนรู้”. วารสาร มจร มนุษยศาสตร์ปริทรรศน์, ปีที่ ๕ ฉบับที่ ๑ (มกราคม-มิถุนายน ๒๕๖๒), หน้า ๑๕๗.

ที่มีอยู่ในตัวของบุคลากรมาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุด และองค์กรจะต้องให้ความสำคัญในการส่งเสริมบุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถให้อยู่กับองค์กร ทั้งนี้ก็เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันกับองค์กรอื่นได้

Senge, Peter M. ได้เสนอแนวความคิดของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เรียกว่า the fifth disciplines<sup>๒</sup> ซึ่งจะเป็นแนวทางหลักในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น ประกอบด้วย

๑) ความเป็นเลิศส่วนบุคคล (Personal Mastery) คือ เรียนรู้ที่จะรู้จักตนเอง รู้ค่านิยม และเป้าหมายของตนเอง รู้จุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง

๒) การมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ (Mental Model) คือ คนในองค์กรจะต้องฝึกฝนและทำความเข้าใจรูปแบบความคิด ความเชื่อของตนเอง

๓) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์กร (Shared Vision) คือ ทุกคนในองค์กรได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์กร

๔) การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) คือ การสร้างทีมที่สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความสุข

๕) การคิดเชิงระบบของคนในองค์กร (Systems Thinking) คือ การฝึกคิดเป็นระบบทำให้สามารถเห็นรูปแบบของปัญหาแบบต่างๆ เห็นความเชื่อมโยงของปัจจัยต่างๆ ในภาพรวมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับ “คน” ด้วยการให้คุณค่ากับการพัฒนาการเรียนรู้ของปัจเจกบุคคลและการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และมุ่งสร้างให้คนในองค์กรเกิดการนำความรู้ไปวิเคราะห์ปัญหา ทำให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนเนื่องจากองค์กรสามารถนำความรู้หรือหนทางปัญญาซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรได้<sup>๓</sup> การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นการบริหารจัดการรูปแบบหนึ่งที่สำคัญต่อการเรียนรู้ของบุคลากรทั้งในระดับผู้บริหารและระดับพนักงานปฏิบัติการ ซึ่งเป็นพื้นฐานในการก้าวไปสู่ความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรและพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กรในอนาคต โดยสามารถประยุกต์ใช้ร่วมกับการบริหารในรูปแบบอื่น ๆ ได้ ที่มีลักษณะการพัฒนางานองค์กรให้มีความเพียบพร้อมไปด้วยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative Organization) รวมไปถึงการให้บรรลุผลสำเร็จในระบบการบริหารเชิงคุณภาพรวม (Total Quality Management)

<sup>๒</sup> Senge, P.M., *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, (New York: Doubleday Currency, 1990)

<sup>๓</sup> อำนาง ศรีพูนสุข, *องค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้*, (นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัย-ธรรมมาธิราช, ๒๕๕๑)

จากเหตุผลดังกล่าวจึงทำให้ผู้เขียนมีความสนใจที่จะศึกษาการพัฒนาตัวชี้วัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากการสร้างตัวชี้วัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความจำเป็นอย่างยิ่งเพื่อที่องค์กรจะได้ทราบว่า ขณะนี้องค์กรมีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับใด มีสิ่งไหนบ้างที่จะต้องพัฒนาและปรับปรุงเพื่อก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยผู้เขียนหวังว่า ข้อมูลที่ได้จากการศึกษานี้จะเป็นประโยชน์และเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเพิ่มศักยภาพขององค์กรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงให้ทันกับการแข่งขันที่สูง พร้อมทั้งจะเป็นผู้นำองค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต

### วัตถุประสงค์การวิจัย

๑. เพื่อศึกษาความพร้อมในการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๒. เพื่อเปรียบเทียบความพร้อมในการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาเรื่อง “ความพร้อมในการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย” ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณเป็นหลักโดยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามและใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้การวิเคราะห์เอกสารเพื่อสนับสนุนข้อมูลที่ได้จากการวิจัยเชิงปริมาณ ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยที่สังกัดส่วนกลาง วิทยาเขตและวิทยาลัยสงฆ์ ประกอบด้วยบุคลากรสายวิชาการและบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการจำนวน ๓๐๐ รูป/คน โดยการใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย แบบสอบถามความคิดเห็น (Questionnaires) การวิเคราะห์ข้อมูลนั้นผู้วิจัยหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นและตัวแปรตามของลักษณะข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างและความพร้อมในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อหาความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การทดสอบสมมติฐานเพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรโดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล สถิติที่ใช้ คือ การทดสอบค่าเอฟ (F-test) ด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

## ผลการวิจัย

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ ๑. การวิเคราะห์ความพร้อมในการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ๕ ด้านประกอบด้วย

- ๑) ด้านนโยบายวิสัยทัศน์ปรัชญาของมหาวิทยาลัย
- ๒) ด้านการวางตำแหน่งบริหารจัดการของหน่วยงาน
- ๓) ด้านการตระหนักรู้ถึงวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน
- ๔) ด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร
- ๕) ด้านกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบของบุคลากร

ผลการวิจัย พบว่า ความพร้อมในการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๘๙ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบของบุคลากร มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๙๒ รองลงมา คือ ด้านการตระหนักรู้ถึงวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๙๐ ส่วนด้านการวางตำแหน่งบริหารจัดการของหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๘๖

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ ๒. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรต่อความพร้อมในการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยที่จำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคล ประกอบด้วย สายปฏิบัติงาน สถานภาพ หน่วยงานที่สังกัด ตำแหน่งทางวิชาการและระยะเวลาในการทำงาน ผลการวิจัย พบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรกับความพร้อมในการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย มีดังนี้

**สภาพ** ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความพร้อมในการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .๐๔๐

**หน่วยงานที่สังกัด** ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความพร้อมในการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .๐๒๓

**สายปฏิบัติงาน** ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความพร้อมในการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .๐๐๑

## สรุปการวิจัยและอภิปรายผลการวิจัย

ความพร้อมในการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย โดยรวมอยู่ในระดับมาก บุคลากรมีกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ มีการตระหนักรู้ถึงวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนการวางตำแหน่งบริหารจัดการของหน่วยงานอยู่ในระดับน้อย ซึ่ง ฮอย และมิสเกล กล่าวไว้ว่า การที่องค์กรที่สมาชิกได้พัฒนาขยายขีดความสามารถของตนเพื่อการสร้างสรรค์ผลงานและการบรรลุเป้าหมายของงานที่ทำ ซึ่งทำให้แนวคิดแปลกใหม่ได้รับการกระตุ้นให้มีการแสดงออก แรงบันดาลใจของบุคลากรในองค์กรได้รับการสนับสนุนและส่งเสริม บุคลากรในองค์กรได้เรียนรู้ถึงวิธีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน รวมทั้งองค์กรได้มีการขยายศักยภาพเพื่อแก้ปัญหาและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่อย่างต่อเนื่อง<sup>๕</sup>

**สถานภาพ** ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความพร้อมในการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .๐๕

**หน่วยงานที่สังกัด** ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความพร้อมในการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .๐๕ ซึ่งมาร์ควอร์ท ได้ออกแบบจำลององค์กรที่มีการเชื่อมโยงของระบบต่าง ๆ เป็นองค์ประกอบหลักที่สำคัญ ๕ ประการ ในการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

๑) การเรียนรู้ (Learning) ซึ่งเป็นลักษณะของพลวัตการเรียนรู้และเป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้เกิดขึ้นได้ ในระดับบุคคล ระดับทีมงานและระดับองค์กร ซึ่งประกอบไปด้วยระบบย่อย ๓ ประการคือ ระดับการเรียนรู้ รูปแบบการเรียนรู้และทักษะการเรียนรู้

๒) องค์กร (Organization) ซึ่งมุ่งเน้นการกล่าวถึงการปรับเปลี่ยนองค์กร การที่องค์กรจะพัฒนาไปสู่การเรียนรู้ได้นั้น จะต้องมีการปรับเปลี่ยนสิ่งต่าง ๆ ในองค์กรดังนี้คือ วิสัยทัศน์องค์กร วัฒนธรรมองค์กร กลยุทธ์องค์กรและโครงสร้างองค์กร

๓) บุคคล (People) ซึ่งเป็นการกล่าวถึง การเสริมอำนาจบุคคล เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนในองค์กร รวมถึงลูกค้าและชุมชนได้มีการเรียนรู้ร่วมกัน มีความสัมพันธ์เป็นเครือข่ายและทำประโยชน์ร่วมกัน เพื่อสังคมและชุมชน รวมถึงการที่ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง ผู้สอนและมีการทำงานร่วมกันกับปฏิบัติงานเป็นทีม โดยมีการเรียนรู้และแก้ปัญหาร่วมกัน

๔) ความรู้ (Knowledge) ซึ่งเป็นการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กร โดยจะต้องจัดรูปแบบการผสมผสานการรวบรวมความรู้ การจัดระบบข้อมูล มีการแลกเปลี่ยนความรู้ การถ่ายโอนความรู้และการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่องและเป็นกระบวนการ

<sup>๕</sup> Hoy, Wayne K. and Cecil G, Miskel, **Educational Administration: Theory, Research and Practice**,<sup>6</sup> th d. (Mc Graw – Hill International Edition, 2001), p.23.

๕) เทคโนโลยี (Technology) ซึ่งเป็นการปรับใช้เทคโนโลยีองค์กรเป็นการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในองค์กร สำหรับการจัดการความรู้การเรียนรู้ในองค์กร สำหรับบุคลากรทุกระดับ และผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรในการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่<sup>๕</sup>

**สายปฏิบัติการ** แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความพร้อมในการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้บุคลากรในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ๐.๐๕ ซึ่งสอดคล้องกับนวนาวอากาศโทหญิงชนิษฐา ชำนาญคำ ได้ทำการศึกษาพบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ ตามความคิดเห็นของกำลังพลสังกัดกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ ในภาพรวมอยู่ในระดับปฏิบัติมาก เมื่อผลการเปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ ตามความคิดเห็นของกำลังพลสังกัดกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ จำแนกตามระดับชั้นยศ ประสบการณ์การทำงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕<sup>๖</sup>

## ข้อเสนอแนะในการวิจัย

### ๑. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

หน่วยงานระดับกำหนดนโยบายควรกำหนดให้การพัฒนาองค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นนโยบายร่วมที่ทุกหน่วยงานหรือปฏิบัติร่วมกันและเร่งพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้มีความทันสมัยมีความเสถียรพร้อมใช้งานทั้งในส่วนของฮาร์ดแวร์ soft ware และ people ware และเชื่อมโยงข้อมูลจากส่วนงานต่างๆกับข้อมูลส่วนกลางเพื่อใช้เป็นช่องทางในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อร่วมสร้างความเป็นเลิศในวิชาชีพ

### ๒. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

๑) สำหรับหน่วยงานระดับปฏิบัติการผู้บริหารควรร่วมกันวางแผนพัฒนาบุคลากรและจัดสรรภาระงานอย่างเหมาะสมเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพกระตุ้นและสนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในรูปแบบที่หลากหลายนอกเหนือจากการประชุมอบรมนอกสถานที่หรือศึกษาต่อเท่านั้น ผู้บริหารควรผลักดันให้เกิดวัฒนธรรมการจัดการความรู้อย่างเป็นธรรมเพื่อใช้เป็นช่องทางในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองของบุคลากรในองค์กร

<sup>๕</sup> Marquardt, Michael J., *Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning*, 2<sup>th</sup> edition. (Palo Alto, CA: Davies-Black, 2002), p. 23.

<sup>๖</sup> นาวอากาศโทหญิงชนิษฐา ชำนาญคำ, การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ ตามความคิดเห็นของกำลังพลสังกัดกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี, ๒๕๕๓), บทคัดย่อ.

๒) สำหรับผู้ปฏิบัติหรือบุคลากรควรมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม การพูดคุยสังสรรค์ให้มีความสมดุลงាំងในเรื่องราวไปและเรื่องเชิงวิชาการหรือแนวทางการแก้ไขปัญหามาจากการปฏิบัติงานโดยตระหนักถึงคุณภาพของบัณฑิตเป็นสำคัญ

### ๓. ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

๑) ควรมีการศึกษาถึงขั้นตอนของการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติว่ามีผลอย่างไรกรณีใดต้องการปรับปรุงควรปรับปรุงอย่างไรจึงมีความเหมาะสมและยังมีเงื่อนไขหรือปัจจัยแห่งความสำเร็จใดที่จะสามารถช่วยขับเคลื่อนให้กลยุทธ์เหล่านี้ประสบความสำเร็จได้

๒) แต่ละหน่วยงานควรมีการศึกษาเพิ่มเติมถึงองค์ประกอบแต่ละองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีความเหมาะสมสอดคล้องกับลักษณะของมหาวิทยาลัยมากที่สุด

## บรรณานุกรม

นาวาอากาศโทหญิงชนิษฐา ชำนาญค้ำ. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ

ตามความคิดเห็นของกำลังพลสังกัดกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ, บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี, ๒๕๕๓.

อภิญา ฉัตรช่อฟ้า และบุญทัน ดอกโรสง. “องค์กรแห่งการเรียนรู้”. วารสาร มจร มนุษยศาสตร์ปริทรรศน์ ปีที่ ๕ ฉบับที่ ๑ (มกราคม-มิถุนายน ๒๕๖๒), หน้า ๑๕๗

อำนาจ ศรีพูนสุข. องค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัย-ธรรมมาธิราช, ๒๕๕๑.

Hoy, Wayne K. and Cecil G, Miskel. **Educational Administration: Theory, Research and Practice.** 6<sup>th</sup> d. Mc Graw – Hill International Edition, 2001.

Marquardt, Michael J. **Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning.** 2<sup>th</sup> edition. Palo Alto, CA: Davies-Black, 2002.

Senge, P.M. **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization.** New York: Doubleday Currency, 1990.