

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทยโดยใช้เทคนิคเดลฟาย ซึ่งประกอบด้วย

1. ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อการพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย รอบที่ 1
2. ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อการพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย รอบที่ 2
3. ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อการพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย รอบที่ 3

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ทดสอบการนำไปใช้ของของรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทยโดยใช้เทคนิคเดลฟาย

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยขั้นตอนนี้เป็นการวิเคราะห์คำตอบของผู้เชี่ยวชาญในด้านการพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทยโดยใช้เทคนิคเดลฟาย จำนวน 3 รอบ รอบที่ 1 ใช้วิธีการสัมภาษณ์และส่งแบบสอบถามไปยังผู้เชี่ยวชาญ ส่วนรอบที่ 2 และรอบที่ 3 ใช้วิธีการส่งแบบสอบถามไปยังผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งผู้เชี่ยวชาญที่เป็นผู้ให้ข้อมูลจำนวนทั้งสิ้น 18 คน เป็นเพศหญิง 5 คน เพศชาย 13 คน จำแนกตามกลุ่มผู้เชี่ยวชาญได้ดังนี้

1. อาจารย์มหาวิทยาลัย 9 คน
2. ผู้บริหารมหาวิทยาลัย 4 คน
3. ผู้บริหารหน่วยงานเอกชน 4 คน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์คำตอบโดยใช้เทคนิคเคลฟายรอบที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลในรอบนี้เป็น การวิเคราะห์ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยในประเด็นต่าง ๆ ที่ผู้วิจัยนำเสนอ เป็นรายชื่อ พร้อมทั้งเปิดรับคำตอบจากคำถามปลายเปิดในแต่ละด้าน รวมทั้งข้อคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจากการสัมภาษณ์ เพื่อนำไปพิจารณาเพิ่มเติม คัดทอนประเด็นต่าง ๆ ของรูปแบบให้เหมาะสมยิ่งขึ้น และเพื่อเป็นข้อมูลในการสร้างแบบสอบถามในรอบที่ 2 ต่อไป ผลการวิเคราะห์ ได้สรุปไว้ในตารางที่ 4-1

ตารางที่ 4-1 แสดงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้วยเทคนิคเคลฟายในรอบที่ 1 เกี่ยวกับรูปแบบ องค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย

ประเด็นที่ก่อให้เกิดความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery)

1. การสร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล
2. การใช้พลังสร้างสรรค์
3. การสร้างวิสัยทัศน์ภายใต้โครงสร้างที่ขัดแย้ง
4. การวิเคราะห์โดยอาศัยข้อมูลที่ครบถ้วน
5. การใช้พลังของจิตได้สำนึกในการทำงาน
6. การฝึกจิตให้มีสติ มีความมุ่งมั่น
7. ผู้นำต้องให้การสนับสนุนและสร้างการมีส่วนร่วม
8. การสร้างให้เกิดแรงบันดาลใจ
9. การสร้างวัฒนธรรมองค์การของการไม่เรียนไม่รู้
10. สร้างบรรยากาศในการเรียนรู้
11. มีระบบพี่เลี้ยง
12. มีระบบการประเมินที่มีความยุติธรรม
13. มีเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการเรียนรู้
14. มีคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงาน
15. การมีโปรแกรมการฝึกอบรมที่ชัดเจนและมีความเหมาะสม

ตารางที่ 4-1 (ต่อ)

ประเด็นที่ก่อให้เกิดการสร้างแบบจำลองความคิด (Mental Models)

1. การเข้าใจปรากฏการณ์ด้วยสรุป
2. มีการวิเคราะห์หาสาเหตุของความผิดพลาด
3. การมีศีลธรรมอันดีเป็นตัวกรองความคิด
4. การมีเทคโนโลยีที่ช่วยจัดระบบของข้อมูล
5. การใช้วิธีคิดเชิงวิทยาศาสตร์โดยใช้หลักเหตุผล
6. การเข้าใจปรากฏการณ์ด้วยสรุป
7. มีการวิเคราะห์หาสาเหตุของความผิดพลาด
8. การมีศีลธรรมอันดีเป็นตัวกรองความคิด
9. การมีเทคโนโลยีที่ช่วยจัดระบบของข้อมูล
10. การใช้วิธีคิดเชิงวิทยาศาสตร์โดยใช้หลักเหตุผล

ประเด็นที่ก่อให้เกิดการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)

1. การส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และมุมมองที่หลากหลาย
2. การยอมรับความสามารถของผู้อื่น
3. การมีความไว้วางใจเพื่อนร่วมงาน
4. มีการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ
5. การมีกระบวนการรับรู้ข้อมูลข่าวสารร่วมกัน
6. การมีความจงรักภักดีต่อองค์การ
7. การแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ โดยไม่มีแรงกดดัน
8. การมีเป้าหมายในชีวิตและมีความมุ่งมั่น
9. การยอมรับว่าความสำเร็จขององค์การเป็นภาระงานของพนักงานทุกคน
10. การสร้างการมีส่วนร่วม
11. การมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์ขององค์การอย่างชัดเจน
12. การที่เป้าหมายของพนักงานของพนักงานและองค์การอยู่ในทิศทางเดียวกัน
13. การมีความมุ่งมั่นให้วิสัยทัศน์ขององค์การเป็นจริง
14. มีการสนับสนุนให้มีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม
15. การมีผู้นำที่รับฟังความคิดเห็นของพนักงาน

ตารางที่ 4-1 (ต่อ)

ประเด็นที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)

1. การมีโครงสร้างที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการในการออกแบบสนับสนุนให้พนักงานในองค์การเรียนรู้ร่วมกัน
2. มีการให้รางวัลสำหรับทีมในการนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้แก้ปัญหาขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ
3. การมีกระบวนการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมเข้ามาในทีม
4. การมีกระบวนการฝึกอบรมสมาชิกในทีม
5. การมีกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของสมาชิกในทีม
6. ในการทำงาน ควรจะมีภารกิจที่ต้องให้พนักงานมีกิจกรรมทำร่วมกัน
7. การกระตุ้นให้เกิดการแข่งขันในการทำงานระหว่างทีม
8. การสร้างแรงยึดเหนี่ยวระหว่างสมาชิกในทีม
9. การสนับสนุนให้มีการเรียนรู้ข้ามหน้าที่
10. มีการศึกษาความผิดพลาดเพื่อนำมาเป็นประสบการณ์ของทีม
11. มีการสร้างบรรยากาศการทำงานที่เปิดเผย โปร่งใส เพื่อให้พนักงานสามารถเปิดใจเรียนรู้ร่วมกัน
12. มีการลดทิวของตนเอง เพื่อสามารถยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
13. มีการออกแบบระบบงานให้พนักงานสามารถสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น
14. มีการกระจายความรับผิดชอบในงานหรือมอบหมายให้ทุกคนได้เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกัน
15. การทำงานที่ต้องใช้ความรู้และความคิดเห็นของพนักงานแต่ละคนมาประกอบการตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ
16. การอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดในผู้ร่วมงานก่อให้เกิดการเรียนรู้แนวความคิดใหม่ ๆ
17. การมีบรรยากาศการทำงานที่ปลอดภัย หากต้องเสี่ยงตัดสินใจหรือทำงานผิดพลาดโดยไม่ตั้งใจก็ไม่ได้รับการลงโทษ
18. มีการเรียนรู้ร่วมกันในสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันทั้งเรื่องภายในและภายนอกองค์การ
19. มีการบริหารความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ในองค์การ
20. การจัดโครงสร้างองค์การให้มีลักษณะแบบแนวราบเพื่อสะดวกในการประสานงาน
21. การพัฒนาและส่งเสริมระบบการทำงานเป็นทีม

ตารางที่ 4-1 (ต่อ)

ประเด็นที่ก่อให้เกิดความคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)

1. มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้ที่ทำงานในหน่วยงานเดียวกันและระหว่างหน่วยงาน
2. การให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานในครั้งต่อไป
3. การศึกษาถึงระบบย่อยที่ส่งผลให้งานแต่ละชิ้นประสบความสำเร็จ
4. พนักงานมีความเข้าใจความสัมพันธ์ของภาระงานของตนเองกับภารกิจขององค์กร
5. การมีความเข้าใจในการจัดลำดับความสำคัญของงาน
6. การเรียนรู้จากความผิดพลาดของงานจะทำให้เกิดมุมมองที่ชัดเจน ทำให้เข้าใจระบบของงานมากยิ่งขึ้น
7. ในการทำงานต้องยึดกรอบเวลาของงาน
8. ระบบ โครงสร้าง นโยบายและกระบวนการทำงานขององค์กรต้องมีการออกแบบให้สามารถดัดแปลงแก้ไข มีความยืดหยุ่นและตอบสนองต่อสิ่งที่มากระทบทั้งภายในและภายนอกองค์กร

จากตารางที่ 4-1 แสดงให้เห็นว่าผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยในทั้ง 5 หลักการของเซนกี โดยจำแนกในแต่ละหลักการได้ดังนี้

หลักการที่ 1 ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับ 5 ประเด็นที่ก่อให้เกิดหลักการที่ 1 คือ การสร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล การใช้พลังสร้างสรรค์ การสร้างวิสัยทัศน์ภายใต้โครงสร้างที่ชัดเจน การอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริง และการใช้พลังของจิตใต้สำนึกทำงาน นอกจากนี้ผู้เชี่ยวชาญยังเสนอประเด็นเพิ่มเติมอีก 10 ประเด็น ดังนี้ คือ การฝึกจิตใจ มีสติ มีความมุ่งมั่น การที่ผู้นำต้องให้การสนับสนุนและสร้างการมีส่วนร่วม การสร้างให้เกิดแรงบันดาลใจ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรของการใฝ่เรียนรู้ การสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ การมีระบบพี่เลี้ยง การมีระบบการประเมินที่มีความยุติธรรม การมีเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การมีคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงาน และการมีโปรแกรมการฝึกอบรมที่ชัดเจนและมีความเหมาะสม รวมทั้งสิ้นมี 15 ประเด็น

หลักการที่ 2 การสร้างแบบจำลองความคิด (Mental Models) ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับ 1 ประเด็นที่ก่อให้เกิดหลักการที่ 2 คือ การศึกษาช่องว่างระหว่างทฤษฎีบนกระดานกับการนำไปใช้จริง และปรับ 4 ประเด็นจากการทำรายการคิดแต่ไม่พูดเป็นการใช้ข้อมูลทั้งวันภาษาและอวัจนภาษาในการทำงาน จากการสร้างสมดุลระหว่างการตั้งคำถามและการผลักดันความคิดเป็นการวางแผนงานต้องมีการสอบถามความคิดเห็นของบุคคลที่เกี่ยวข้อง จากการเข้าใจปรากฏการณ์ด้วย

สรุปเป็นการทำงานต้องรู้จักแยกแยะข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงและข้อคิดเห็นออกจากกัน และจากการวิเคราะห์โดยใช้ข้อมูลที่ครบถ้วนเป็นการใช้แหล่งความรู้หลาย ๆ แหล่งเพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจ นอกจากนี้ผู้เชี่ยวชาญยังเสนอประเด็นเพิ่มเติมอีก 10 ประเด็น ดังนี้ คือ ต้องมีการวิเคราะห์หาสาเหตุของความผิดพลาด การมีศีลธรรมอันดีเป็นตัวกรองความคิด การมีเทคโนโลยีที่ช่วยจัดระบบของข้อมูล การใช้วิธีคิดเชิงวิทยาศาสตร์โดยใช้หลักเหตุผล การปรับระบบการศึกษาที่สอนให้ผู้เรียนรู้จักคิดและวิเคราะห์ การสร้างแรงจูงใจ การใช้กระบวนการกลุ่ม มีทักษะในการฟังและเปิดใจยอมรับความคิดของผู้อื่น การมีผู้นำที่เป็นต้นแบบของการคิดพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ และมีการสร้างความรู้โดยใช้วิธีการวิจัย วิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ความรู้ รวมทั้งสิ้นมี 15 ประเด็น

หลักการที่ 3 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับ 1 ประเด็นที่ก่อให้เกิดหลักการที่ 3 คือ มีการสนับสนุนให้มีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม และปรับ 6 ประเด็นจากการสร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล เป็นการมีเป้าหมายในชีวิตและมีความมุ่งมั่นทำให้สำเร็จโดยไม่ย่อท้อจากแนวทางสร้างการยอมรับเป็นการยอมรับว่าความสำเร็จขององค์การเป็นภาระงานของพนักงานทุกคน จากการพัฒนาวิสัยทัศน์เป็นส่วนหนึ่งของความคิดหลักเป็นการสนับสนุนให้พนักงานนำวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลมาสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกับเพื่อนร่วมงาน จากการพัฒนาความตั้งใจอย่างสร้างสรรค์บนความเป็นจริงเป็นการที่พนักงานมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้วิสัยทัศน์ขององค์การเป็นจริง จากการเข้าใจวิสัยทัศน์เชิงบวกและวิสัยทัศน์เชิงลบ เป็น การมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์ขององค์การอย่างชัดเจน และจากการสนับสนุนให้คนมีวิสัยทัศน์ เป็นการส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และมุมมองที่หลากหลาย นอกจากนี้ผู้เชี่ยวชาญยังเสนอประเด็นเพิ่มเติมอีก 9 ประเด็น ดังนี้ คือ การมีกระบวนการรับรู้ข้อมูลข่าวสารร่วมกัน การที่เป้าหมายของพนักงานของพนักงานและองค์การอยู่ในทิศทางเดียวกัน การยอมรับความสามารถของผู้อื่น การมีความไว้วางใจเพื่อนร่วมงาน การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การมีความจงรักภักดีต่อองค์การ การแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระโดยไม่มีแรงกดดัน การสร้างวิสัยทัศน์ขององค์การจำเป็นต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของพนักงาน และการมีผู้นำที่รับฟังความคิดเห็นของพนักงาน รวมทั้งสิ้นมี 16 ประเด็น

หลักการที่ 4 การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) ผู้เชี่ยวชาญปรับ 2 ประเด็นที่ก่อให้เกิดหลักการที่ 4 คือ จากการจัดการความขัดแย้งและการตั้งป้อมความคิด เป็นการบริหารความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ในองค์การ จากการสนทนาและการอภิปราย เป็นการอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดในผู้ร่วมงานก่อให้เกิดการเรียนรู้แนวความคิดใหม่ ๆ นอกจากนี้ผู้เชี่ยวชาญยังเสนอประเด็นเพิ่มเติมอีก 19 ประเด็น ดังนี้ คือ การมีโครงสร้างที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการในการออกแบบสนับสนุนให้พนักงานในองค์การเรียนรู้ร่วมกัน มีการให้รางวัลสำหรับทีมในการนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้แก้ปัญหาขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ การมีกระบวนการคัดเลือก

บุคคลที่เหมาะสมเข้ามาในทีม การมีกระบวนการฝึกอบรมสมาชิกในทีม การมีกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของสมาชิกในทีม ในการทำงานควรมีภารกิจที่ต้องให้พนักงานมีกิจกรรมทำร่วมกัน การกระตุ้นให้เกิดการแข่งขันในการทำงานระหว่างทีม การสร้างแรงยึดเหนี่ยวระหว่างสมาชิกในทีม การสนับสนุนให้มีการเรียนรู้ข้ามหน้าที่ การศึกษาความผิดพลาดเพื่อนำมาเป็นประสบการณ์ของทีม การสร้างบรรยากาศการทำงานที่เปิดเผยมอง โปร่งใส เพื่อให้พนักงานสามารถเปิดใจเรียนรู้ร่วมกัน การลดทิวทัศน์ของตนเองเพื่อสามารถยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น การออกแบบระบบงานให้พนักงานสามารถสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น มีการกระจายความรับผิดชอบในงานหรือมอบหมายให้ทุกคนได้เรียนรู้สิ่งต่างๆ ร่วมกัน การทำงานที่ต้องใช้ความรู้และความคิดเห็นของพนักงานแต่ละคนมาประกอบการตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ การมีบรรยากาศการทำงานที่ปลอดกับการเรียนรู้ร่วมกันในสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันทั้งเรื่องภายในและภายนอกองค์กร การจัดโครงสร้างองค์กรให้มีลักษณะแบบแนวราบ เพื่อสะดวกในการประสานงาน และการพัฒนาและส่งเสริมระบบการทำงานเป็นทีม รวมทั้งสิ้นมี 21 ประเด็น

หลักการที่ 5 ความคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) ผู้เชี่ยวชาญปรับ 3 ประเด็นที่ก่อให้เกิดหลักการที่ 5 คือ จากการป้อนกลับแบบเสริมแรง เป็น การให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานในครั้งต่อไป จากความสมดุลของกระบวนการเป็นการศึกษาถึงระบบย่อยที่ส่งผลให้งานแต่ละชิ้นประสบความสำเร็จ และจากการห้วงเวลาเป็นในการทำงานต้องยืดกรอบเวลาของงาน นอกจากนี้ผู้เชี่ยวชาญยังเสนอประเด็นเพิ่มเติมอีก 5 ประเด็น คือ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้ที่ทำงานในหน่วยงานเดียวกันและระหว่างหน่วยงาน พนักงานมีความเข้าใจความสัมพันธ์ของภาระงานของตนเองกับภารกิจขององค์กร การมีความเข้าใจในการจัดลำดับความสำคัญของงาน การเรียนรู้จากความผิดพลาดของงานจะทำให้เกิดมุมมองที่ชัดเจน ทำให้เข้าใจระบบของงานมากยิ่งขึ้น และระบบ โครงสร้าง นโยบายและกระบวนการทำงานขององค์กร ต้องมีการออกแบบให้สามารถดัดแปลงแก้ไข มีความยืดหยุ่นและตอบสนองต่อสิ่งที่มากระทบทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมทั้งสิ้นมี 8 ประเด็น

การวิเคราะห์คำตอบโดยใช้เทคนิคเคลฟายรอบที่ 2 การวิเคราะห์คำตอบในรอบนี้เป็น การวิเคราะห์คำตอบของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อหาคำมีพื้นฐานและคำพิสัยระหว่างควอไทล์ในแต่ละข้อของรูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย ผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้แสดงไว้ในตารางที่ 4-2

ตารางที่ 4-2 แสดงค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของคำตอบในรอบที่ 2 ของผู้เชี่ยวชาญ
เกี่ยวกับรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย

รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย	Mdn.	I.R.
ความรู้รอบรู้แห่งตน		
1. การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดความอยากที่จะเรียนรู้.....	5.00	1.00
2. การมีความพยายามในการฝ่าฟันอุปสรรคเพื่อให้บรรลุภาพอนาคต ที่ต้องการจะเป็น.....	4.00	0.25
3. การมีสติและฝึกจิตใจให้มีความมุ่งมั่นในการใฝ่เรียนใฝ่รู้.....	4.00	0.25
4. การมีภาพอนาคตของตัวเอง และเห็นตัวเองในภาพอนาคตที่ต้องการนั้น	4.00	1.00
5. สามารถปรับเปลี่ยนความกดดันในการทำงานให้เป็นแรงกระตุ้นที่นำ มาสร้างสรรค์ผลงานได้.....	4.00	1.00
6. การมีผู้นำที่ให้การสนับสนุน.....	4.00	1.00
7. การสร้างค่านิยมในการใฝ่เรียนใฝ่รู้ให้เป็นวัฒนธรรมองค์การ.....	4.00	1.00
8. การมีบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดการใฝ่เรียนใฝ่รู้.....	4.00	1.00
9. การมีระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความยุติธรรม.....	4.00	1.00
10. การฝึกทักษะในการใฝ่เรียนใฝ่รู้จนสามารถทำได้โดยอัตโนมัติ.....	4.00	1.00
11. การใช้ข้อมูล ข้อเท็จจริงและเหตุผลทุกครั้งในการคิดวิเคราะห์และ ตัดสินใจ.....	4.00	1.50
12. การมีเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการใฝ่เรียนใฝ่รู้.....	4.00	1.50
13. การมีระบบพี่เลี้ยงที่คอยให้คำแนะนำ.....	3.00	1.00
14. การมีโปรแกรมการฝึกอบรมที่ชัดเจนให้มีลักษณะเฉพาะในแต่ละ แผนกและเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในองค์การ.....	3.00	1.00
15. การมีคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงาน.....	3.00	1.50

ตารางที่ 4-2 (ต่อ)

รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย	Mdn.	I.R.
การสร้างแบบจำลองความคิด		
1. การมีทักษะในการฟัง และมีการเปิดใจที่จะยอมรับความคิดเห็น ของผู้อื่น.....	4.50	1.00
2. การใช้แหล่งความรู้หลาย ๆ แหล่งเพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจ.....	4.00	0.00
3. การศึกษาช่องว่างระหว่างทฤษฎีบนกระดานกับการนำไปใช้จริง.....	4.00	0.00
4. เมื่อเกิดความผิดพลาดในการทำงาน จะมีการวิเคราะห์สาเหตุของ ความผิดพลาดนั้น โดยทันที.....	4.00	1.00
5. การใช้วิธีคิดเชิงวิทยาศาสตร์โดยใช้หลักเหตุผล.....	4.00	1.00
6. การปรับระบบการศึกษาที่สามารถสอนให้คิดและวิเคราะห์ได้ด้วยตนเอง	4.00	1.00
7. การใช้กระบวนการกลุ่มเพื่อนำแนวความคิดของกลุ่มมาปฏิบัติ.....	4.00	1.00
8. การมีผู้นำที่เป็นต้นแบบในการคิดพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในการทำงาน	4.00	1.00
9. การมีศีลธรรมอันดีเป็นตัวกรองความคิด.....	4.00	1.25
10. การมีเทคโนโลยีที่ช่วยจัดระบบของข้อมูล.....	4.00	1.50
11. การสร้างแรงจูงใจให้เกิดการสร้างแบบจำลองความคิด.....	4.00	1.50
12. การทำงานต้องแยกข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงและข้อคิดเห็นออกจากกัน.....	4.00	1.50
13. ในการวางแผนงานต้องมีการสอบถามความคิดเห็นของบุคคลที่ เกี่ยวข้องเสมอ.....	4.00	1.50
14. การสร้างความรู้โดยใช้วิธีการวิจัย วิเคราะห์ และสังเคราะห์องค์ความรู้..	4.00	1.50
15. การทำงานต้องอาศัยข้อมูลที่เป็นภาษาพูด ภาษาเขียน และอวัจนภาษา..	3.00	0.50
การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม		
1. การยอมรับว่าความสำเร็จขององค์การเป็นภาระงานของพนักงานทุกคน..	5.00	1.00
2. การที่พนักงานมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้วิสัยทัศน์ขององค์การนั้นเป็นจริง..	5.00	1.00
3. การมีเป้าหมายในชีวิตการทำงานและมุ่งมั่นทำให้สำเร็จโดยไม่ย่อท้อ.....	5.00	1.50
4. พนักงานต้องมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์ขององค์การอย่างชัดเจน.....	4.50	1.00
5. การยอมรับความสามารถของผู้อื่น.....	4.00	0.00
6. การที่เป้าหมายของพนักงานและองค์การอยู่ในทิศทางเดียวกัน.....	4.00	0.25
7. การมีผู้นำที่รับฟังความคิดเห็นของพนักงาน.....	4.00	0.25

ตารางที่ 4-2 (ต่อ)

รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย	Mdn.	I.R.
8. การสนับสนุนให้พนักงานนำวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลมาสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกับเพื่อนร่วมงาน.....	4.00	0.50
9. การแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระโดยไม่มีแรงกดดัน	4.00	0.50
10. การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ.....	4.00	0.50
11. การมีกระบวนการรับข้อมูลข่าวสารร่วมกัน.....	4.00	0.50
12. การมีความไว้วางใจในเพื่อนร่วมงาน.....	4.00	1.00
13. การสร้างวิสัยทัศน์ขององค์การจำเป็นต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของพนักงาน.....	4.00	1.00
14. การสนับสนุนให้มีการเผยแพร่วิสัยทัศน์ให้เกิดการรับรู้ทั่วทั้งองค์การ.....	4.00	1.00
15. การส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และมุมมองที่หลากหลาย.....	4.00	1.25
16. การมีความจงรักภักดีต่อองค์การ.....	4.00	1.50
การเรียนรู้เป็นทีม		
1. การพัฒนาและส่งเสริมระบบการทำงานเป็นทีม.....	5.00	1.00
2. การสร้างแรงยึดเหนี่ยวระหว่างสมาชิกในทีม.....	4.50	1.00
3. การสนับสนุนให้มีการเรียนรู้ข้ามหน้าที่.....	4.00	0.00
4. ความผิดพลาดในการทำงานจะถูกนำมาศึกษาเพื่อเป็นประสบการณ์ของทีม.....	4.00	0.00
5. การกระจายความรับผิดชอบในงานหรือมอบหมายให้ทุกคนได้เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกัน.....	4.00	0.00
6. การทำงานที่ต้องใช้ความรู้และความคิดเห็นของพนักงานแต่ละคนมาประกอบการตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ.....	4.00	0.00
7. มีการออกแบบระบบงานให้พนักงานสามารถสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น.....	4.00	0.25
8. การมีกระบวนการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมเข้ามาในทีม.....	4.00	0.50
9. มีการให้รางวัลสำหรับทีมในการนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้แก้ปัญหาขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ.....	4.00	0.75

ตารางที่ 4-2 (ต่อ)

รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย	Mdn.	I.R.
10. การมีโครงสร้างที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการในการออกแบบ สนับสนุนให้พนักงานในองค์การเรียนรู้ร่วมกัน.....	4.00	1.00
11. การสร้างบรรยากาศการทำงานที่เปิดเผย โปร่งใส เพื่อให้พนักงาน สามารถเปิดใจเรียนรู้ร่วมกัน.....	4.00	1.00
12. การลดทิวของตนเอง เพื่อสามารถยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น.....	4.00	1.00
13. การอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดในผู้ร่วมงานก่อให้เกิดการเรียนรู้ แนวความคิดใหม่ ๆ.....	4.00	1.00
14. การมีบรรยากาศการทำงานที่ปลอดภัย เช่น หากต้องเสี่ยงตัดสินใจ หรือทำงานผิดพลาดโดยไม่ได้ตั้งใจก็ไม่ได้รับการลงโทษ เป็นต้น...	4.00	1.00
15. มีการบริหารความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ในองค์การ.....	4.00	1.00
16. การมีกระบวนการฝึกอบรมสมาชิกในทีม.....	4.00	1.25
17. ในการทำงาน ควรจะมีภารกิจที่ต้องให้พนักงานมีกิจกรรมทำร่วมกัน	4.00	1.25
18. มีการเรียนรู้ร่วมกันในสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันทั้งเรื่องภายใน และภายนอกองค์การ.....	4.00	1.25
19. การมีกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของสมาชิกในทีม.....	4.00	1.50
20. การจัดโครงสร้างองค์การให้มีลักษณะแบบแนวราบ เพื่อสะดวก ในการประสานงาน.....	4.00	1.50
21. การกระตุ้นให้เกิดการแข่งขันในการทำงานระหว่างทีม.....	3.00	1.25
การคิดเชิงระบบ		
1. มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้ที่ทำงานในหน่วยงานเดียวกัน และระหว่างหน่วยงาน.....	4.00	0.00
2. ระบบ โครงสร้าง นโยบายและกระบวนการทำงานขององค์การต้อง มีการออกแบบให้สามารถดัดแปลงแก้ไข มีความยืดหยุ่นและตอบสนอง ต่อสิ่งที่มากระทบทั้งภายในและภายนอกองค์การ.....	4.00	0.00
3. การศึกษาถึงระบบย่อยที่ส่งผลให้งานแต่ละชิ้นประสบความสำเร็จ	4.00	0.50
4. การมีความเข้าใจในการจัดลำดับความสำคัญของงาน.....	4.00	0.50

ตารางที่ 4-2 (ต่อ)

รูปแบบแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย	Mdn.	I.R.
5. พนักงานมีความเข้าใจความสัมพันธ์ของภาระงานของตนเองกับ ภารกิจขององค์กร.....	4.00	1.00
6. การเรียนรู้จากความผิดพลาดของงานจะทำให้เกิดมุมมองที่ชัดเจน ทำให้เข้าใจระบบของงานมากยิ่งขึ้น.....	4.00	1.25
7. การให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานในครั้งต่อไป	4.00	2.00
8. ในการทำงานต้องยืดกรอบเวลาของงาน.....	3.00	1.50

จากตารางที่ 4-2 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 2 เกี่ยวกับรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย มีข้อที่มีค่ามัธยฐาน 3.50 ขึ้นไปและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ตั้งแต่ 1.50 ลงมา มีจำนวนทั้งสิ้น 68 ประเด็น ส่วนประเด็นที่ไม่เข้าเกณฑ์ มี 7 ประเด็น จำแนกเป็นหลักการได้ดังนี้

หลักการที่ 1 ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) มีค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ตามเกณฑ์ มีจำนวนทั้งสิ้น 12 ประเด็น ส่วน 3 ประเด็นที่ไม่เข้าเกณฑ์ คือ การมีระบบที่เลี้ยงที่คอยให้คำแนะนำ การมีคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงานและการมีโปรแกรมการฝึกอบรมที่ชัดเจนให้มีลักษณะเฉพาะในแต่ละแผนกและเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในองค์การ

หลักการที่ 2 การสร้างแบบจำลองความคิด (Mental Models) มีค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ตามเกณฑ์ มีจำนวนทั้งสิ้น 14 ประเด็น ส่วน 1 ประเด็นที่ไม่เข้าเกณฑ์ คือ การทำงานต้องอาศัยข้อมูลที่เป็นวันภาษา และอวันภาษา

หลักการที่ 3 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) มีค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ตามเกณฑ์ มีจำนวนทั้งสิ้น 16 ประเด็น

หลักการที่ 4 การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) มีค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ตามเกณฑ์ มีจำนวนทั้งสิ้น 20 ประเด็น ส่วน 1 ประเด็นที่ไม่เข้าเกณฑ์ คือ การกระตุ้นให้เกิดการแข่งขันในการทำงานระหว่างทีม

หลักการที่ 5 ความคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) มีค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ตามเกณฑ์ มีจำนวนทั้งสิ้น 6 ประเด็น ส่วน 2 ประเด็นที่ไม่เข้าเกณฑ์ คือ การให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานในครั้งต่อไป และในการทำงานต้องยืดกรอบเวลาของงาน

การวิเคราะห์คำตอบโดยใช้เทคนิคเคลฟายรอบที่ 3 การวิเคราะห์คำตอบในรอบนี้เป็น การวิเคราะห์คำตอบของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อหาคำมัธฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ในแต่ละข้อ ของรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย ที่ผู้เชี่ยวชาญพิจารณา ทบทวนจากการตอบในรอบที่ 2 เปรียบเทียบกับคำตอบของกลุ่ม โดยผู้เชี่ยวชาญสามารถพิจารณา เกี่ยวกับ คำมัธฐานของกลุ่ม และระดับความคิดเห็นของตนเองในรอบที่ 2 หากการตอบในรอบที่ 3 ผู้เชี่ยวชาญยืนยันในคำตอบเดิมซึ่งแตกต่างจากคำตอบของกลุ่ม ผู้วิจัยได้ขอให้ผู้เชี่ยวชาญระบุ เหตุผลของการยืนยันคำตอบเดิมด้วย ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรอบที่ 3 นี้ได้แสดงไว้ในตารางที่ 4-3

ตารางที่ 4-3 แสดงคำมัธฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของคำตอบในรอบที่ 3 ของผู้เชี่ยวชาญ เกี่ยวกับรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย

รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย	Mdn.	I.R.
ความรอบรู้แห่งตน		
1. การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดความอยากที่จะเรียนรู้.....	5.00	1.00
2. สามารถปรับเปลี่ยนความกดดันในการทำงานให้เป็นแรงกระตุ้นที่นำมา สร้างสรรค์ผลงานได้.....	4.00	0.00
3. การใช้ข้อมูล ข้อเท็จจริงและเหตุผลทุกครั้งในการคิดวิเคราะห์และ ตัดสินใจ.....	4.00	0.00
4. การมีผู้นำที่ให้การสนับสนุน.....	4.00	0.00
5. การฝึกทักษะในการใฝ่เรียนใฝ่รู้จนสามารถทำได้โดยอัตโนมัติ.....	4.00	0.00
6. การมีระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความยุติธรรม.....	4.00	0.25
7. การมีภาพอนาคตของตัวเอง และเห็นตัวเองในภาพอนาคตที่ต้องการนั้น	4.00	1.00
8. การมีสติและฝึกจิตใจให้มีความมุ่งมั่นในการใฝ่เรียนใฝ่รู้.....	4.00	1.00
9. การมีความพยายามในการฝ่าฟันอุปสรรคเพื่อให้บรรลุภาพอนาคตที่ ต้องการจะเป็น.....	4.00	1.00
10. การสร้างค่านิยมในการใฝ่เรียนใฝ่รู้ให้เป็นวัฒนธรรมองค์การ.....	4.00	1.00
11. การมีบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดการใฝ่เรียนใฝ่รู้.....	4.00	1.00
12. การมีเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการใฝ่เรียนใฝ่รู้.....	4.00	1.00
13. การมีโปรแกรมการฝึกอบรมที่ชัดเจนให้มีลักษณะเฉพาะในแต่ละแผนก และเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในองค์การ.....	3.00	1.00

ตารางที่ 4-3 (ต่อ)

รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย		Mdn.	I.R.
14.	การมีคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงาน.....	3.00	1.00
15.	การมีระบบพี่เลี้ยงที่คอยให้คำแนะนำ.....	3.00	1.00
การสร้างแบบจำลองความคิด			
1.	การมีทักษะในการฟัง และมีการเปิดใจที่จะยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น.....	5.00	1.00
2.	การใช้แหล่งความรู้หลาย ๆ แหล่งเพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจ.....	4.00	0.00
3.	เมื่อเกิดความคิดพลาดในการทำงาน จะมีการวิเคราะห์สาเหตุของความผิดพลาดนั้น โดยทันที.....	4.00	0.00
4.	การใช้วิธีคิดเชิงวิทยาศาสตร์โดยใช้หลักเหตุผล.....	4.00	0.00
5.	การศึกษาช่องว่างระหว่างทฤษฎีบนกระดานกับการนำไปใช้จริง.....	4.00	0.00
6.	การสร้างแรงจูงใจให้เกิดการสร้างแบบจำลองความคิด.....	4.00	0.00
7.	การใช้กระบวนการกลุ่มเพื่อนำแนวความคิดของกลุ่มมาปฏิบัติ.....	4.00	0.00
8.	การทำงานต้องแยกข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงและข้อคิดเห็นออกจากกัน.....	4.00	0.00
9.	การสร้างความรู้โดยใช้วิธีการวิจัย วิเคราะห์ และสังเคราะห์องค์ความรู้.....	4.00	0.00
10.	การมีศีลธรรมอันดีเป็นตัวกรองความคิด.....	4.00	0.25
11.	การมีเทคโนโลยีที่ช่วยจัดระบบของข้อมูล.....	4.00	0.25
12.	การปรับระบบการศึกษาที่สามารถสอนให้คิดและวิเคราะห์ได้ด้วยตนเอง.....	4.00	1.00
13.	การมีผู้นำที่เป็นต้นแบบในการคิดพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในการทำงาน.....	4.00	1.00
14.	ในการวางแผนงานต้องมีการสอบถามความคิดเห็นของบุคคลที่เกี่ยวข้องเสมอ.....	4.00	1.00
15.	การทำงานต้องอาศัยข้อมูลที่เป็นวันภาษา และอวัจนภาษา.....	3.00	0.25
การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม			
1.	พนักงานต้องมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์ขององค์การอย่างชัดเจน.....	5.00	0.00
2.	การยอมรับว่าความสำเร็จขององค์การเป็นภาระงานของพนักงานทุกคน.....	5.00	1.00
3.	พนักงานต้องมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์ขององค์การอย่างชัดเจน.....	5.00	0.00
4.	การยอมรับว่าความสำเร็จขององค์การเป็นภาระงานของพนักงานทุกคน.....	5.00	1.00
5.	พนักงานต้องมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์ขององค์การอย่างชัดเจน.....	5.00	0.00
6.	การที่พนักงานมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้วิสัยทัศน์ขององค์การนั้นเป็นจริง.....	5.00	1.00

ตารางที่ 4-3 (ต่อ)

รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย		Mdn.	I.R.
7.	การมีเป้าหมายในชีวิตการทำงานและมุ่งมั่นทำให้สำเร็จโดยไม่ย่อท้อ	4.50	1.00
8.	การยอมรับความสามารถของผู้อื่น.....	4.00	0.00
9.	การมีความไว้วางใจในเพื่อนร่วมงาน.....	4.00	0.00
10.	การมีกระบวนการรับข้อมูลข่าวสารร่วมกัน.....	4.00	0.00
11.	การมีความจงรักภักดีต่อองค์กร.....	4.00	0.00
12.	การสนับสนุนให้พนักงานนำวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลมาสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกับเพื่อนร่วมงาน.....	4.00	0.00
13.	การมีผู้นำที่รับฟังความคิดเห็นของพนักงาน.....	4.00	0.00
14.	การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ.....	4.00	0.25
15.	การแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระโดยไม่มีแรงกดดัน.....	4.00	0.25
16.	การส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และมุมมองที่หลากหลาย.....	4.00	1.00
17.	การสร้างวิสัยทัศน์ขององค์กรจำเป็นต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของพนักงาน.....	4.00	1.00
18.	การที่เป้าหมายของพนักงานและองค์กรอยู่ในทิศทางเดียวกัน.....	4.00	1.00
19.	การสนับสนุนให้มีการเผยแพร่วิสัยทัศน์ให้เกิดการรับรู้ทั่วทั้งองค์กร	4.00	1.00
การเรียนรู้เป็นทีม			
1.	การสร้างแรงยึดเหนี่ยวระหว่างสมาชิกในทีม.....	5.00	1.00
2.	การพัฒนาและส่งเสริมระบบการทำงานเป็นทีม.....	5.00	1.00
3.	การมีโครงสร้างที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการในการออกแบบสนับสนุนให้พนักงานในองค์กรเรียนรู้ร่วมกัน.....	4.00	0.00
4.	มีการให้รางวัลสำหรับทีมในการนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้แก้ปัญหาขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ.....	4.00	0.00
5.	การมีกระบวนการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมเข้ามาในทีม.....	4.00	0.00
6.	การมีกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของสมาชิกในทีม.....	4.00	0.00
7.	ในการทำงาน ควรจะมีการกิจที่ต้องให้พนักงานมีกิจกรรมทำร่วมกัน	4.00	0.00
8.	การสนับสนุนให้มีการเรียนรู้ข้ามหน้าที่.....	4.00	0.00
9.	ความคิดพลาดในการทำงานจะถูกนำมาศึกษาเพื่อเป็นประสบการณ์ของทีม.....	4.00	0.00

ตารางที่ 4-3 (ต่อ)

รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย		Mdn.	I.R.
10.	การลดทิวทัศน์ของตนเอง เพื่อสามารถยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น	4.00	0.00
11.	มีการออกแบบระบบงานให้พนักงานสามารถสนทนาแลกเปลี่ยน ความคิดเห็น.....	4.00	0.00
12.	การกระจายความรับผิดชอบในงานหรือมอบหมายให้ทุกคนได้ เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกัน.....	4.00	0.00
13.	การทำงานที่ต้องใช้ความรู้และความคิดเห็นของพนักงาน แต่ละคนมาประกอบการตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ.....	4.00	0.00
14.	การอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดในผู้ร่วมงานก่อให้เกิดการเรียนรู้ แนวความคิดใหม่ ๆ.....	4.00	0.00
15.	การอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดในผู้ร่วมงานก่อให้เกิดการเรียนรู้ แนวความคิดใหม่ ๆ.....	4.00	0.00
16.	การมีบรรยากาศการทำงานที่ปลอดภัย เช่น หากต้องเสี่ยงตัดสินใจ หรือทำงานผิดพลาดโดยไม่ได้ตั้งใจก็ไม่ได้รับการลงโทษ เป็นต้น	4.00	1.00
17.	มีการเรียนรู้ร่วมกันในสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันทั้งเรื่องภายใน และภายนอกองค์กร.....	4.00	0.00
18.	มีการบริหารความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ในองค์กร.....	4.00	0.00
19.	การสร้างบรรยากาศการทำงานที่เปิดเผย โปร่งใส เพื่อให้พนักงาน สามารถเปิดใจเรียนรู้ร่วมกัน.....	4.00	0.25
20.	การมีกระบวนการฝึกอบรมสมาชิกในทีม.....	4.00	0.25
21.	การจัดโครงสร้างองค์กรให้มีลักษณะแบบแนวราบเพื่อสะดวก ในการประสานงาน.....	4.00	1.00
22.	การกระตุ้นให้เกิดการแข่งขันในการทำงานระหว่างทีม.....	3.00	0.00

ตารางที่ 4-3 (ต่อ)

รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย	Mdn.	I.R.
การคิดเชิงระบบ		
1. มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้ทำงานในหน่วยงานเดียวกันและระหว่างหน่วยงาน.....	4.00	0.00
2. การมีความเข้าใจในการจัดลำดับความสำคัญของงาน.....	4.00	0.00
3. การเรียนรู้จากความผิดพลาดของงานจะทำให้เกิดมุมมองที่ชัดเจนทำให้เข้าใจระบบของงานมากยิ่งขึ้น.....	4.00	0.00
4. ระบบโครงสร้าง นโยบายและกระบวนการทำงานขององค์การต้องมีการออกแบบให้สามารถดัดแปลงแก้ไข มีความยืดหยุ่นและตอบสนองต่อสิ่งที่มากระทบทั้งภายในและภายนอกองค์การ.....	4.00	0.00
5. การศึกษาถึงระบบย่อยที่ส่งผลให้งานแต่ละชิ้นประสบความสำเร็จ	4.00	0.25
6. พนักงานมีความเข้าใจความสัมพันธ์ของภาระงานของตนเองกับการกิจขององค์การ.....	4.00	1.00
7. การให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานในครั้งต่อไป	4.00	1.00
8. ในการทำงานต้องยึดกรอบเวลาของงาน.....	3.50	1.00

จากตารางที่ 4-3 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ เกี่ยวกับรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย มีข้อที่มีค่ามัธยฐาน 3.50 ขึ้นไปและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ตั้งแต่ 1.50 ลงมา มีจำนวนทั้งสิ้น 70 ประเด็นย่อย จำแนกเป็นหลักการได้ดังนี้

หลักการที่ 1 ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) พบว่าประเด็นที่ผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญ 5 อันดับแรก ได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดความอยากที่จะเรียนรู้ สามารถปรับเปลี่ยนความกดดันในการทำงานให้เป็นแรงกระตุ้นที่นำมาสร้างสรรค์ผลงานได้ การใช้ข้อมูลข้อเท็จจริงและเหตุผลทุกครั้งในการคิดวิเคราะห์และตัดสินใจ การมีผู้นำที่ให้การสนับสนุน และการฝึกทักษะในการใฝ่เรียนใฝ่รู้จนสามารถทำได้โดยอัตโนมัติ

หลักการที่ 2 การสร้างแบบจำลองความคิด (Mental Models) พบว่าประเด็นที่ผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญ 5 อันดับแรก ได้แก่ การมีทักษะในการฟัง และมีการเปิดใจที่จะยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น การใช้แหล่งความรู้หลาย ๆ แหล่งเพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจ เมื่อเกิดความผิดพลาดในการทำงาน จะมีการวิเคราะห์สาเหตุของความผิดพลาดนั้นโดยทันที การใช้วิธีคิดเชิงวิทยาศาสตร์โดยใช้หลักเหตุผล และการศึกษาช่องว่างระหว่างทฤษฎีบนกระดานกับการนำไปใช้จริง

หลักการที่ 3 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) พบว่าประเด็นที่ผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญ 5 อันดับแรก ได้แก่ พนักงานต้องมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างชัดเจน การยอมรับว่าความสำเร็จขององค์กรเป็นภาระงานของพนักงานทุกคน การที่พนักงานมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้วิสัยทัศน์ขององค์กรนั้นเป็นจริง การมีเป้าหมายในชีวิตการทำงานและมุ่งมั่นทำให้สำเร็จโดยไม่ย่อท้อ และการยอมรับความสามารถของผู้อื่น

หลักการที่ 4 การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) พบว่าประเด็นที่ผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญ 5 อันดับแรก ได้แก่ การสร้างแรงยึดเหนี่ยวระหว่างสมาชิกในทีม การพัฒนาและส่งเสริมระบบการทำงานเป็นทีม การมีโครงสร้างที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการในการออกแบบ สนับสนุนให้พนักงานในองค์กรเรียนรู้ร่วมกัน มีการให้รางวัลสำหรับทีมในการนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้แก้ปัญหาขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และการมีกระบวนการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมเข้ามาในทีม

หลักการที่ 5 ความคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) พบว่าประเด็นที่ผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญ 5 อันดับแรก ได้แก่ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้ที่ทำงานในหน่วยงานเดียวกันและระหว่างหน่วยงาน การมีความเข้าใจในการจัดลำดับความสำคัญของงาน การเรียนรู้จากความสำเร็จของงานจะทำให้เกิดมุมมองที่ชัดเจนทำให้เข้าใจระบบของงานมากยิ่งขึ้น ระบบโครงสร้าง นโยบายและกระบวนการทำงานขององค์กรต้องมีการออกแบบให้สามารถดัดแปลงแก้ไข มีความยืดหยุ่นและตอบสนองต่อสิ่งที่มากระทบทั้งภายในและภายนอกองค์กร และการศึกษาถึงระบบย่อยที่ส่งผลให้งานแต่ละชิ้นประสบความสำเร็จ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ทดสอบการนำไปใช้ของของรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยขั้นตอนนี้เป็นการทดสอบการนำไปใช้ของรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย โดยสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย จำนวน 26 แห่ง กลุ่มตัวอย่าง 201 คน จำนวนแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาจำนวน 151 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 75.12 โดยมีค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทยเกี่ยวกับรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย ดังแสดงไว้ในตารางที่ 4-4

ตารางที่ 4-4 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของ ผู้บริหาร
มหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทยเกี่ยวกับรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของ
มหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย

ระดับความคิดเห็นของความเหมาะสมในการนำรูปแบบ องค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย ไปปฏิบัติจริง			$\bar{X}$	S.D.
ความรอบรู้แห่งตน				
1.	การมีสติและฝึกจิตใจให้มีความมุ่งมั่นในการใฝ่เรียนใฝ่รู้.....	4.28	0.71	
2.	การใช้ข้อมูล ข้อเท็จจริงและเหตุผลทุกครั้งในการคิดวิเคราะห์และ ตัดสินใจ.....	4.28	0.75	
3.	การมีความพยายามในการฝ่าฟันอุปสรรคเพื่อให้บรรลุภาพอนาคตที่ ต้องการจะเป็น.....	4.25	0.66	
4.	การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดความอยากที่จะเรียนรู้.....	4.23	0.76	
5.	การมีเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการใฝ่เรียนใฝ่รู้.....	4.20	0.83	
6.	การมีบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดการใฝ่เรียนใฝ่รู้.....	4.18	0.89	
7.	สามารถปรับเปลี่ยนความกดดันในการทำงานให้เป็นแรงกระตุ้นที่นำมา สร้างสรรค์ผลงานได้.....	4.13	0.74	
8.	การมีผู้นำที่ให้การสนับสนุน.....	4.13	0.93	
9.	การมีภาพอนาคตของตัวเอง และเห็นตัวเองในภาพอนาคตที่ต้องการนั้น	4.08	0.84	
10.	การมีระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความยุติธรรม.....	4.07	1.00	
11.	การสร้างค่านิยมในการใฝ่เรียนใฝ่รู้ให้เป็นวัฒนธรรมองค์การ.....	4.06	0.93	
12.	การฝึกทักษะในการใฝ่เรียนใฝ่รู้จนสามารถทำได้โดยอัตโนมัติ.....	4.01	0.83	
รวม			4.16	0.54
การสร้างแบบจำลองความคิด				
1.	การปรับระบบการศึกษาที่สามารถสอนให้คิดและวิเคราะห์ได้ด้วยตนเอง	4.29	0.75	
2.	การใช้แหล่งความรู้หลาย ๆ แหล่งเพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจ	4.28	0.76	
3.	การมีทักษะในการฟัง และมีการเปิดใจที่จะยอมรับความคิดเห็น ของผู้อื่น.....	4.27	0.76	

ตารางที่ 4-4 (ต่อ)

ระดับความคิดเห็นของความเหมาะสมในการนำรูปแบบ องค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย ไปปฏิบัติจริง			$\bar{X}$	S.D.
4.	การมีศีลธรรมอันดีเป็นตัวกรองความคิด.....	4.22	0.84	
5.	การทำงานต้องแยกข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงและข้อคิดเห็นออกจากกัน.....	4.21	0.81	
6.	การใช้วิธีคิดเชิงวิทยาศาสตร์โดยใช้หลักเหตุผล.....	4.19	0.81	
7.	ในการวางแผนงานต้องมีการสอบถามความคิดเห็นของบุคคลที่เกี่ยวข้อง เสมอ.....	4.19	0.81	
8.	การมีเทคโนโลยีที่ช่วยจัดระบบของข้อมูล.....	4.14	0.84	
9.	การสร้างความรู้โดยใช้วิธีการวิจัย วิเคราะห์ และสังเคราะห์องค์ความรู้.....	4.11	0.86	
10.	การมีผู้นำที่เป็นต้นแบบในการคิดพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นใน การทำงาน.....	4.07	0.79	
11.	เมื่อเกิดความผิดพลาดในการทำงาน จะมีการวิเคราะห์สาเหตุของความ ผิดพลาดนั้น โดยทันที.....	4.06	0.82	
12.	การใช้กระบวนการกลุ่มเพื่อนำแนวความคิดของกลุ่มมาปฏิบัติ.....	3.90	0.87	
13.	การศึกษาช่องว่างระหว่างทฤษฎีบนกระดานกับการนำไปใช้จริง.....	3.86	0.89	
14.	การสร้างแรงจูงใจให้เกิดการสร้างแบบจำลองความคิด.....	3.75	0.82	
รวม			4.11	0.55
การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม				
1.	การยอมรับความสามารถของผู้อื่น.....	4.31	0.72	
2.	การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ.....	4.30	0.73	
3.	การสร้างวิสัยทัศน์ขององค์การจำเป็นต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของพนักงาน.....	4.30	0.82	
4.	พนักงานต้องมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์ขององค์การอย่างชัดเจน.....	4.30	0.85	
5.	การมีเป้าหมายในชีวิตการทำงานและมุ่งมั่นทำให้สำเร็จโดยไม่ย่อท้อ.....	4.25	0.78	
6.	การส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และมุมมองที่หลากหลาย.....	4.22	0.79	
7.	การมีผู้นำที่รับฟังความคิดเห็นของพนักงาน.....	4.21	0.87	
8.	การยอมรับว่าความสำเร็จขององค์การเป็นภาระงานของพนักงานทุกคน.....	4.20	0.87	

ตารางที่ 4-4 (ต่อ)

ระดับความคิดเห็นของความเหมาะสมในการนำรูปแบบ องค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย ไปปฏิบัติจริง			$\bar{X}$	S.D.
9.	การที่เป้าหมายของพนักงานและองค์การอยู่ในทิศทางเดียวกัน.....		4.13	0.90
10.	การมีความไว้วางใจในเพื่อนร่วมงาน.....		4.12	0.81
11.	การสนับสนุนให้มีการเผยแพร่วิสัยทัศน์ให้เกิดการรับรู้ทั่วทั้งองค์การ		4.12	0.89
12.	การมีความจงรักภักดีต่อองค์การ.....		4.09	0.84
13.	การมีกระบวนการรับข้อมูลข่าวสารร่วมกัน.....		4.09	0.85
14.	การที่พนักงานมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้วิสัยทัศน์ขององค์การนั้นเป็นจริง		4.08	0.97
15.	การแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ โดยไม่มีแรงกดดัน.....		4.03	0.96
16.	การสนับสนุนให้พนักงานนำวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลมาสร้างวิสัยทัศน์ ร่วมกับเพื่อนร่วมงาน.....		3.77	0.98
รวม			4.16	0.64
การเรียนรู้เป็นทีม				
1.	การมีกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของสมาชิกในทีม.....		4.17	0.84
2.	การมีกระบวนการฝึกอบรมสมาชิกในทีม.....		4.17	0.87
3.	ในการทำงาน ควรจะมีภารกิจที่ต้องให้พนักงานมีกิจกรรมทำร่วมกัน		4.13	0.79
4.	การอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดในผู้ร่วมงานก่อให้เกิดการเรียนรู้ แนวความคิดใหม่ ๆ.....		4.09	0.84
5.	การพัฒนาและส่งเสริมระบบการทำงานเป็นทีม.....		4.08	0.86
6.	การสร้างบรรยากาศการทำงานที่เปิดเผย โปร่งใส เพื่อให้พนักงาน สามารถเปิดใจเรียนรู้ร่วมกัน.....		4.08	0.93
7.	การกระจายความรับผิดชอบในงานหรือมอบหมายให้ทุกคนได้ เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกัน.....		4.03	0.81
8.	การมีกระบวนการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมเข้ามาในทีม.....		4.01	0.95
9.	การลดทิวของตนเอง เพื่อสามารถยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น		3.99	1.09

ตารางที่ 4-4 (ต่อ)

ระดับความคิดเห็นของความเหมาะสมในการนำรูปแบบ องค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย ไปปฏิบัติจริง			$\bar{X}$	S.D.
10.	การมีโครงสร้างที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการในการออกแบบ สนับสนุนให้พนักงานในองค์การเรียนรู้ร่วมกัน.....		3.96	0.86
11.	การสร้างแรงยึดเหนี่ยวระหว่างสมาชิกในทีม.....		3.93	0.80
12.	มีการออกแบบระบบงานให้พนักงานสามารถสนทนาแลกเปลี่ยน ความคิดเห็น.....		3.91	0.94
13.	มีการเรียนรู้ร่วมกันในสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันทั้งเรื่องภายใน และภายนอกองค์การ.....		3.89	0.83
14.	มีการให้รางวัลสำหรับทีมในการนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้แก้ปัญหา ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ.....		3.89	1.03
15.	ความผิดพลาดในการทำงานจะถูกนำมาศึกษาเพื่อเป็นประสบการณ์ ของทีม.....		3.88	0.93
16.	การทำงานที่ต้องใช้ความรู้และความคิดเห็นของพนักงาน แต่ละคนมาประกอบการตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ.....		3.88	0.94
17.	การมีบรรยากาศการทำงานที่ปลอดภัย เช่น หากต้องเสี่ยงตัดสินใจ หรือทำงานผิดพลาดโดยไม่ได้ตั้งใจก็ไม่ได้รับการลงโทษ เป็นต้น.....		3.87	0.89
18.	มีการบริหารความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ในองค์การ.....		3.86	0.97
19.	การจัดโครงสร้างองค์การให้มีลักษณะแบบแนวราบ เพื่อสะดวก ในการประสานงาน.....		3.79	1.04
20.	การสนับสนุนให้มีการเรียนรู้ข้ามหน้าที่.....		3.72	1.02
รวม			3.97	0.70
การคิดเชิงระบบ				
1.	การมีความเข้าใจในการจัดลำดับความสำคัญของงาน.....		4.13	0.87
2.	ระบบโครงสร้าง นโยบายและกระบวนการทำงานขององค์การต้อง มีการออกแบบให้สามารถดัดแปลงแก้ไข มีความยืดหยุ่นและ ตอบสนองต่อสิ่งที่มากระทบทั้งภายในและภายนอกองค์การ.....		4.12	0.86

ตารางที่ 4-4 (ต่อ)

ระดับความคิดเห็นของความเหมาะสมในการนำรูปแบบ องค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย ไปปฏิบัติจริง		
	$\bar{X}$	S.D.
3. การให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานในครั้งต่อไป	4.11	0.87
4. พนักงานมีความเข้าใจความสัมพันธ์ของภาระงานของตนเองกับภารกิจ ขององค์การ.....	4.09	0.92
5. การเรียนรู้จากความผิดพลาดของงานจะทำให้เกิดมุมมองที่ชัดเจน ทำให้เข้าใจระบบของงานมากยิ่งขึ้น.....	4.06	0.91
6. มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้ที่ทำงานในหน่วยงาน เดียวกันและระหว่างหน่วยงาน.....	3.97	0.93
7. การศึกษาถึงระบบย่อยที่ส่งผลให้งานแต่ละชิ้นประสบความสำเร็จ	3.91	0.95
8. ในการทำงานต้องยืดกรอบเวลาของงาน.....	3.90	0.91
รวม	3.03	0.73

จากตารางที่ 4-4 ความคิดเห็นของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทยเกี่ยวกับรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย พบว่าผู้บริหารได้ให้ความสำคัญในแต่ละหลักการ พอสรุปได้ดังต่อไปนี้

หลักการที่ 1 ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนแสดงระดับความคิดเห็นของความเหมาะสมในการนำรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทยไปปฏิบัติจริง อยู่ในระดับความเหมาะสมมาก มีค่าเฉลี่ยทุกประเด็น เท่ากับ 4.16 โดยทั้ง 12 ประเด็นมีความเหมาะสมในระดับมาก โดยประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดใน 3 อันดับแรก คือ การมีสติและฝึกจิตใจให้มีความมุ่งมั่นในการใฝ่เรียนใฝ่รู้ การใช้ข้อมูล ข้อเท็จจริง และเหตุผลทุกครั้งในการคิดวิเคราะห์และตัดสินใจ และการมีความพยายามในการฝ่าฟันอุปสรรค เพื่อให้บรรลุภาพอนาคตที่ต้องการจะเป็น ส่วนประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดใน 3 อันดับสุดท้ายคือ การมีระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความยุติธรรม การสร้างค่านิยมในการใฝ่เรียนใฝ่รู้ให้เป็นวัฒนธรรมองค์การ และการฝึกทักษะในการใฝ่เรียนใฝ่รู้จนสามารถทำได้โดยอัตโนมัติ

หลักการที่ 2 การสร้างแบบจำลองความคิด (Mental Models) ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนแสดงระดับความคิดเห็นของความเหมาะสมในการนำรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของ

มหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทยไปปฏิบัติจริง อยู่ในระดับความเหมาะสมมาก มีค่าเฉลี่ยทุกประเด็น เท่ากับ 4.11 โดยมี 11 ประเด็นมีความเหมาะสมในระดับมาก และ 3 ประเด็นที่มีความเหมาะสมในระดับปานกลาง โดยประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดใน 3 อันดับแรก คือ การปรับระบบการศึกษาที่สามารถสอนให้คิดและวิเคราะห์ได้ด้วยตนเอง การใช้แหล่งความรู้หลาย ๆ แหล่ง เพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจ การมีทักษะในการฟัง และมีการเปิดใจที่จะยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น ส่วนประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดใน 3 อันดับสุดท้ายคือ การใช้กระบวนการกลุ่มเพื่อนำแนวความคิดของกลุ่มมาปฏิบัติ การศึกษาช่องว่างระหว่างทฤษฎีบนกระดานกับการนำไปใช้จริง และการสร้างแรงจูงใจให้เกิดการสร้างแบบจำลองความคิด

หลักการที่ 3 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนแสดงระดับความคิดเห็นของความเหมาะสมในการนำรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทยไปปฏิบัติจริง อยู่ในระดับความเหมาะสมมาก มีค่าเฉลี่ยทุกประเด็น เท่ากับ 4.16 โดยมี 15 ประเด็นมีความเหมาะสมในระดับมาก และมี 1 ประเด็นที่มีความเหมาะสมในระดับปานกลาง โดยประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดใน 3 อันดับแรก คือ การยอมรับความสามารถของผู้อื่น การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และการสร้างวิสัยทัศน์ขององค์การจำเป็นต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของพนักงาน ส่วนประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดใน 3 อันดับสุดท้ายคือ การที่พนักงานมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้วิสัยทัศน์ขององค์การนั้นเป็นจริง การแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระโดยไม่มีแรงกดดัน และการสนับสนุนให้พนักงานนำวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลมาสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกับเพื่อนร่วมงาน

หลักการที่ 4 การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนแสดงระดับความคิดเห็นของความเหมาะสมในการนำรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทยไปปฏิบัติจริง อยู่ในระดับความเหมาะสมปานกลาง มีค่าเฉลี่ยทุกประเด็น เท่ากับ 3.97 โดยมี 8 ประเด็นมีความเหมาะสมในระดับมาก และมี 12 ประเด็นที่มีความเหมาะสมในระดับปานกลาง โดยประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดใน 3 อันดับแรก คือ การมีกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของสมาชิกในทีม การมีกระบวนการฝึกอบรมสมาชิกในทีม และในการทำงานควรจะมีภารกิจที่ต้องให้พนักงานมีกิจกรรมทำร่วมกัน ส่วนประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดใน 3 อันดับสุดท้ายคือ มีการบริหารความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ในองค์การ การจัดโครงสร้างองค์การให้มีลักษณะแบบแนวราบ เพื่อสะดวกในการประสานงาน และการสนับสนุนให้มีการเรียนรู้ข้ามหน้าที่

หลักการที่ 5 ความคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนแสดงระดับความคิดเห็นของความเหมาะสมในการนำรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทยไปปฏิบัติจริง อยู่ในระดับความเหมาะสมมาก มีค่าเฉลี่ยทุกประเด็น เท่ากับ 4.04 โดยมี 5 ประเด็นมีความเหมาะสมในระดับมาก และมี 3 ประเด็นที่มีความเหมาะสมในระดับ

ปานกลาง โดยประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดใน 3 อันดับแรก คือ การมีความเข้าใจในการจัดลำดับความสำคัญของงาน ระบบโครงสร้าง นโยบายและกระบวนการทำงานขององค์การต้อง มีการออกแบบให้สามารถดัดแปลงแก้ไข มีความยืดหยุ่นและ คอบสนองต่อสิ่งที่มากระทบทั้งภายในและภายนอกองค์การ และการให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานในครั้งต่อไป ส่วนประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดใน 3 อันดับสุดท้ายคือ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้ทำงานในหน่วยงานเดียวกันและระหว่างหน่วยงาน การศึกษาถึงระบบย่อยที่ส่งผลให้งานแต่ละชิ้นประสบความสำเร็จ และในการทำงานต้องยึดกรอบเวลาของงาน