
การพัฒนาารูปแบบองคการแห่งการเรียนรูของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ กระทรวงวัฒนธรรม

The Development of Learning Organization Model of Bunditpatanasilpa

Institute Ministry of Culture

ภูษิต รุ่งแก้ว*

Pusit Rungkeaw

ดร.นิพนธ์ สุขปรืดี*

Dr.Nipone Sookpreedee

ดร.บูรพาทิศ พลอยสุวรรณ*

Dr.Boorapatis Ploysuwan

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยสถาบัน มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพการเป็นองคการแห่งการเรียนรู 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองคการแห่งการเรียนรู 3) เพื่อพัฒนาารูปแบบองคการแห่งการเรียนรูที่เหมาะสมของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ กระทรวงวัฒนธรรม กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยทั้งหมด 279 คน จำแนกเป็น ผู้บริหารจำนวน 48 คน ครู อาจารย์ จำนวน 231 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม สภาพและปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองคการแห่งการเรียนรูของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าเฉลี่ย (\bar{x}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และเปรียบเทียบค่าความเหมาะสมเทียบกับเกณฑ์ 3.00 โดยใช้ t-test (one sample) ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการเป็นองคการแห่งการเรียนรูของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ กระทรวงวัฒนธรรมในภาพรวม มีความเป็นองคการแห่งการเรียนรูอยู่ในระดับปานกลาง 2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองคการแห่งการเรียนรูมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก 3) รูปแบบองคการแห่งการเรียนรูของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ กระทรวงวัฒนธรรม ที่ได้รับจากผลการวิจัยโดยภาพรวมมีความเหมาะสมที่สามารถนำไปใช้พัฒนาสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ กระทรวงวัฒนธรรม ให้เป็นองคการแห่งการเรียนรูโดยสภาพการเป็นองคการแห่งการเรียนรูในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองคการมีความเหมาะสมมาก ส่วนปัจจัยที่ส่งผลให้เป็นองคการแห่งการเรียนรู ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ ด้านการจัดโครงสร้างและการบริหารงาน ด้านการจัดการความรู้ ด้านการนำเทคโนโลยีไปใช้ ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ ด้านการพัฒนาบรรยากาศและวัฒนธรรมองคการ ด้านการพัฒนาบุคลากรและทีมงาน ด้านการจูงใจ และด้านการกำกับติดตามการดำเนินงานมีความเหมาะสมมาก

คำสำคัญ : องคการแห่งการเรียนรู / รูปแบบองคการแห่งการเรียนรู / สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ / การพัฒนาารูปแบบองคการแห่งการเรียนรู

*นักศึกษาลัทธิสุตรปรัชญาดุขุภินันตติ สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสยาม

**ศาสตราจารย์เกียรติคุณประจำสาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสยาม

***อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสยาม

ABSTRACT

This research was on Institutional study. It aims to 1) study the condition of being a learning organization 2) study the factors influencing the learning organization 3) develop the model for suitable learning organization, Bunditpatanasilpa Institute, Ministry of Culture. The sample used for this research consists of 279 people; 48 executives and 231 instructors. The tool used for this research was a questionnaire for the conditions and factors influencing the learning organization of Bunditpatanasilpa Institute, Ministry of Culture. The data is analyzed by determining the average \bar{x} , standard deviation (S.D.) and compare the proper value to criterion of 3.00 with t-test (one sample). The results that 1) The overall image of condition of being the learning organization of Bunditpatanasilpa Institute, Ministry of Culture is at medium level. 2) The suitability of factor influencing the learning organization is at high level. 3) The model of learning organization of Bunditpatanasilpa Institute, Ministry of Culture is at a high level from the research showing the suitability that can be used to develop Bunditpatanasilpa Institute, Ministry of Culture as a learning organization. The suitability of being the learning organization for personal, group and organizational level is at a high level. The factor influencing learning organization in the areas of the building of vision, mission and strategy; structure and operational management; knowledge management; technology application; academic leadership; improvement of atmosphere and organizational culture; personnel and staff development; motivation; and operation management have suitability at a high level.

Keywords : Learning Organization / The Model of Suitable Learning Organization
Bunditpatanasilpa Institute / Development of Learning Organization Model

บทนำ

สถาบันอุดมศึกษาของไทยมีความตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลงก่อให้เกิดนวัตกรรมด้านบริหารงานภายในอย่างมากในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา ดังนั้นนวัตกรรมทางการบริหารงานนั้นเกิดขึ้นจากแรงขับเคลื่อนที่แตกต่างกันย่อมส่งผลต่อการปรับระบบการบริหารที่ต่างกัน ปัจจัยที่ควรคำนึงถึงเพิ่มเติมคือ คุณลักษณะของสถาบัน เช่น ปรัชญาของสถาบัน รูปแบบการบริหารของผู้บริหาร ความมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวของสถาบัน ผลจากการมีนวัตกรรมดังกล่าวทำให้สถาบันอุดมศึกษาไทย โดยเฉพาะสถาบันอุดมศึกษาของรัฐบาลต้องสำรวจตรวจสอบตนเองทั้งระบบนับตั้งแต่ปรัชญาของสถาบัน วิสัยทัศน์ พันธกิจ โครงสร้างการแบ่งส่วนการบริหาร การประเมินการสอนและการปฏิบัติงานของบุคลากร การจัดทำคู่มือการบริหารในส่วนต่างๆ ของมหาวิทยาลัย การสื่อสารในองค์การสำหรับสถาบันในสังกัดของรัฐ คงต้องอาศัยภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรที่จะกล้านำการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรที่มีประสิทธิภาพและคุณภาพของคนในองค์กรคือตัวแปรสำคัญในการที่สถาบันจะก้าวไปสู่การบริหารแบบใหม่ ตามวิธีการขององค์กรธุรกิจ ถ้าคนในองค์กรไม่มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน กระบวนการเปลี่ยนแปลงจะเป็นไปได้ยากลำบาก

ความสำคัญของปัญหา

ตามประกาศใช้พระราชบัญญัติสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ พุทธศักราช 2550 ว่า“ให้สถานศึกษาของรัฐที่จัดการศึกษาระดับปริญญาเป็นนิติบุคคล สามารถดำเนินกิจการได้โดยอิสระ พัฒนาระบบบริหารและการจัดการที่เป็นของตนเอง มีความคล่องตัว มีเสรีภาพทางวิชาการ และอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสภาสถานศึกษา ตามกฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งสถานศึกษานั้นๆ สมควรมีกฎหมายรับรองให้สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์มีฐานะเป็นนิติบุคคลในกระทรวงวัฒนธรรม เพื่อจัดการศึกษาด้านนาฏศิลป์ ดุริยางคศิลป์ คีตกศิลป์ และช่างศิลป์ สืบสานสร้างสรรค์ ศิลปะและมรดกทางศิลปวัฒนธรรมทั้งระดับท้องถิ่นและระดับชาติอันเป็นเอกลักษณ์ของชาติและส่งเสริมการผลิตบุคลากรเพื่อทำหน้าที่ช่างศิลปกรรม ศิลปินอาชีพ ครูศิลปะ นักวิชาการ และนักวิจัยด้านศิลปวัฒนธรรม ตลอดจนส่งเสริมสุนทรียศาสตร์และเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรม (พระราชบัญญัติสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ พุทธศักราช 2550) ดังนั้น การพัฒนาจำเป็นต้องพัฒนาแนวคิดใหม่ที่สามารถค้นหาและปรับจุดอ่อนให้กลับมาเป็นจุดแข็ง จึงมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาคนในองค์กรเป็นสำคัญ โดยส่งเสริมให้บุคคลมีการเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง จำเรียง วัยวัฒน์และเบญจมาศ อ่ำพันธ์ (2540) ได้ให้ทัศนะว่า บุคลากรมีส่วนสำคัญยิ่งที่จะทำให้องค์การก้าวไปสู่ความสำเร็จ บุคลากรในองค์กรต้องเรียนรู้และพัฒนาตนเอง เพื่อความอยู่รอดและก้าวไปข้างหน้าได้อย่างมั่นคง มีส่วนร่วมในการชี้แนะ แก้ปัญหา และพัฒนาปรับปรุงองค์การเพื่อก้าวสู่องค์กรยุคใหม่ และนำไปสู่ความเป็นเลิศ สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ต้องพัฒนาเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง โดยอาศัยแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ช่วยเพิ่มสมรรถนะของบุคลากรให้มีขีดความสามารถ รวมทั้งสร้างองค์ความรู้ วัฒนธรรมทางการศึกษานาฏศิลป์ ดุริยางคศิลป์ และช่างศิลป์ที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้ และจากทัศนะของฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel, 2001) กล่าวว่า โรงเรียนควรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่าองค์กรประเภทใดๆ ทั้งสิ้น เป็นเพราะโรงเรียนเป็นแหล่งในการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ให้เกิดกับบุคลากรทุกระดับ ให้มีการใฝ่รู้ใฝ่เรียน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การทำงานร่วมกันเป็นทีม รวมถึงการปรับปรุงความคิดและการทำงานอย่างเป็นระบบ วัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมและเครือข่าย บรรยากาศที่สนับสนุน ระบบการเอื้ออำนาจ (Empowerment) ให้แก่บุคลากรในองค์กร การเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ การยอมรับในความแตกต่างของบุคคล ความเท่าเทียมกัน ความมีอิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหาของตนเองการกระจายความรับผิดชอบ และการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่ผู้ปฏิบัติ เป็นต้น ดังนั้น ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษาว่าสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ กระทรวงวัฒนธรรมในปัจจุบันมีสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับใด และมีปัจจัยใดที่ส่งผลต่อการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสม และผลจากการวิจัยจะก่อให้เกิดประโยชน์ในการนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ กระทรวงวัฒนธรรม ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทางการศึกษาด้านนาฏศิลป์ ดุริยางคศิลป์ และช่างศิลป์ ต่อไป

คำถามการวิจัย

1. สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ กระทรวงวัฒนธรรมเป็นอย่างไร
2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ กระทรวงวัฒนธรรมเป็นอย่างไร
3. รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ กระทรวงวัฒนธรรม ที่เหมาะสมมีลักษณะอย่างไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ กระทรวงวัฒนธรรม
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ กระทรวงวัฒนธรรม
3. เพื่อพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ กระทรวงวัฒนธรรม

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ โดยดำเนินการดังนี้

- 1.1 ศึกษาแนวคิด เอกสาร ตำรา งานวิจัย และการสัมภาษณ์บุคลากรที่เกี่ยวข้อง
- 1.2 นำข้อมูลที่ได้จาก 1.1 มาสังเคราะห์รูปแบบสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ และจัดทำร่าง

1.3 นำข้อมูลที่ได้ไปสร้างเป็นแบบสอบถาม ความเป็นไปได้ในรูปแบบสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ (ร่าง) ทำการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและพิจารณาความสอดคล้องของข้อคำถาม โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน จากนั้นเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องของเนื้อหา (IOC) ที่มีค่าตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไปมาใช้เป็นข้อคำถาม ตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามโดยการนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับผู้บริหาร และบุคลากรทางการศึกษาของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ จำนวน 50 คน จากนั้นนำมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น โดยหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาร์ค (Cronbach's Alpha Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.99 นำแบบสอบถามมาปรับปรุงให้เป็นฉบับสมบูรณ์

1.4 นำแบบสอบถามที่จัดทำเป็นฉบับสมบูรณ์ไปดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหาร 48 คน และบุคลากรทางการศึกษาของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ 231 คน รวมจำนวน 279 คน นำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าความเหมาะสมเทียบกับเกณฑ์ 3.00 โดยใช้ t-test (one sample)

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

2.1 นำรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ที่ได้จากการคัดเลือกในขั้นตอนที่ 1 มาสร้างเป็นแบบสอบถาม ตามวิธีการของลิเคิร์ท (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2540, หน้า 114-115)

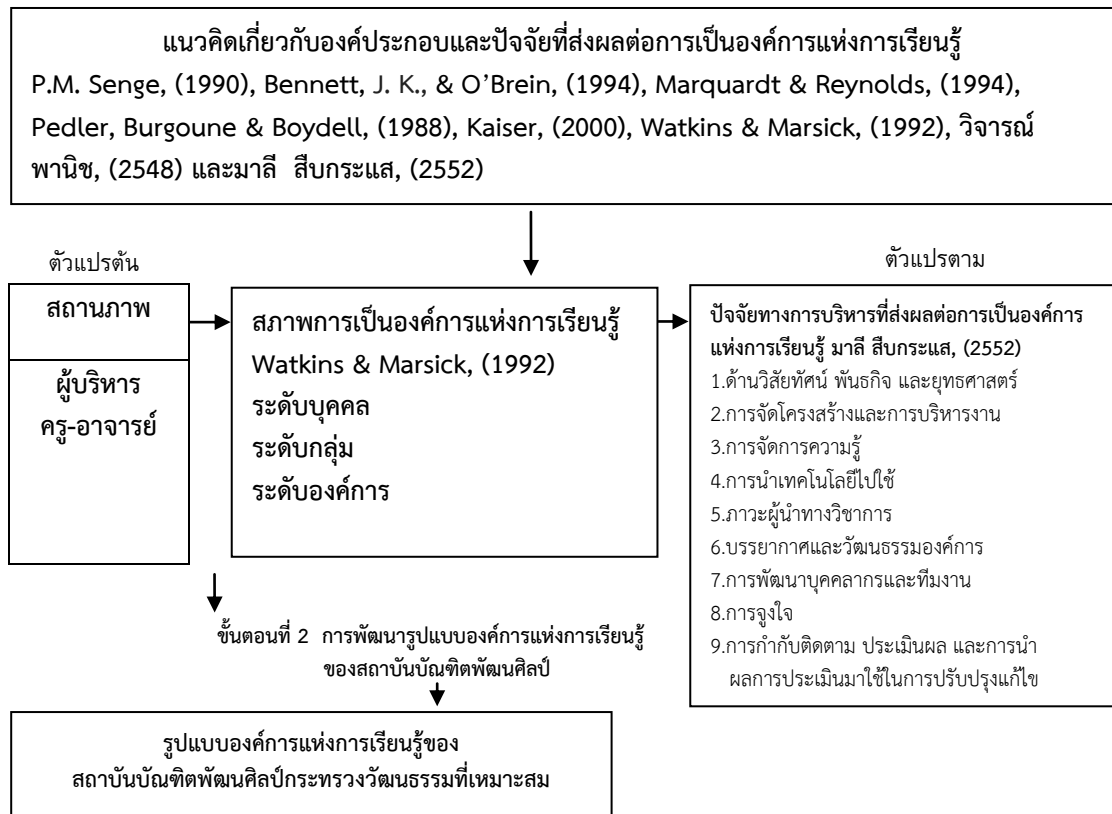
2.2 นำแบบสอบถามไปเก็บข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้บริหาร/ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 11 คน เพื่อหาความเหมาะสมของรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ กระทรวงวัฒนธรรม

2.3 เปรียบเทียบค่าความเหมาะสมเทียบกับเกณฑ์ 3.00 โดยใช้ t-test (one sample) คัดเลือกรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ กระทรวงวัฒนธรรมที่เหมาะสม

2.4 นำรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ได้รับจากผลการวิจัยไปสัมภาษณ์ผู้บริหาร/ผู้ใช้อองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำนวน 7 ท่าน วิพากษ์รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ กระทรวงวัฒนธรรม

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. ได้รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ กระทรวงวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง มีศักยภาพในอนาคตที่จะพัฒนาปัญญาในสังคม พัฒนาชาติ สามารถประกาศเกียรติคุณความเป็นไทยอย่างมีศักดิ์ศรี
2. เป็นแนวทางการพัฒนาคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ กระทรวงวัฒนธรรม
3. เป็นแนวทางการพัฒนาตัวชี้วัดและเกณฑ์การประเมินผลสภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ กระทรวงวัฒนธรรม

สรุปผลการวิจัย

1. สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ กระทรวงวัฒนธรรม ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 3.48$ ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง โดยสภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 3.60$ ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีค่าเฉลี่ย $\bar{X} = 3.36$ ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ย $\bar{X} \geq 3.00$ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 (p-value <.01)

2. ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ การสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ คือ เปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการบริหารในทุกด้านมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรคเพื่อการวางแผนพัฒนางาน มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์นโยบายและการวางแผนเพื่อนำนโยบายสู่การปฏิบัติ กำหนดกลยุทธ์อย่างมีหลักการที่เหมาะสมในการพัฒนางาน จัดทำแผนพัฒนาการศึกษาของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ตามผลวิเคราะห์สภาพการณ์ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีที่สุดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษา จัดสรรงบประมาณที่เหมาะสมกับภารกิจในแผนปฏิบัติการประจำปี จัดตั้งอำนาจความสะดวกเพื่อปฏิบัติงานที่ตอบสนองต่อกลยุทธ์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์อย่างเพียงพอ

การจัดโครงสร้างและการบริหารงาน คือ กำหนดตัวบุคคลที่รับผิดชอบงานสอดคล้องกับความรู้ความสามารถ จัดกลุ่มบุคคล หรือทีมงานให้เหมาะสมกับภาระงานและความรู้ความสามารถ ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อนและไม่เหมาะสมลง มีการจัดระบบมอบหมายงานและความรับผิดชอบที่เหมาะสม มีการจัดระบบการติดต่อประสานงานระหว่างภายในสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์และผู้รับบริการอย่างสะดวกรวดเร็ว มีการทบทวนปรับปรุงแก้ไขกฎ ระเบียบแนวปฏิบัติให้เหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน จัดโครงสร้างที่ยืดหยุ่นและหลากหลายลักษณะเพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ มีการจัดกลุ่มงานหรือคณะทำงานเพิ่มเติมให้เหมาะสมกับภารกิจในปัจจุบัน มีการอำนวยความสะดวกที่เหมาะสมกับบุคคล กลุ่มคนและภารกิจขององค์กร

การจัดการความรู้ คือ มีการกำหนดแผนงานการจัดการองค์ความรู้ของการพัฒนาที่ชัดเจน สนับสนุนให้สมาชิกในสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ได้มีโอกาสรวมกลุ่มกันศึกษา หรือพัฒนางานในเรื่องที่สนใจ ส่งเสริมให้สมาชิกแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อแสวงหาข้อมูลองค์ความรู้ใหม่ในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้มีการจัดระบบการเก็บข้อมูลองค์ความรู้ที่ทันสมัย ใช้การเทียบเคียงในการปฏิบัติที่เป็นเลิศกับหน่วยงานอื่นๆ ในการพัฒนางาน แสวงหาผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขามาให้ความรู้เพิ่มเติมในการพัฒนา กระตุ้นให้สมาชิกในสถาบันสร้างและพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ อย่างหลากหลาย และจัดระบบกลไกในการแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์อย่างต่อเนื่อง

การนำเทคโนโลยีไปใช้ คือ มีการพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยีที่จำเป็นในการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึง มีการจัดซื้อ จัดหาคอมพิวเตอร์มาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเชื่อมโยงข้อมูลในสถาบัน มีการติดต่อสื่อสารโดยใช้ระบบ E-office ทั้งภายในสำนักงานและสถานศึกษาที่สังกัดสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ มีการแสวงหาเทคโนโลยีทางการสื่อสารมาลดค่าใช้จ่ายในการติดต่อประสานงาน เช่น การส่งข้อความผ่านมือถือ ฯลฯ มีการพัฒนาระบบฐานข้อมูลองค์ความรู้ขององค์กรโดยใช้เทคโนโลยี มีการมอบหมายความรับผิดชอบในการบำรุงรักษาอุปกรณ์เทคโนโลยี ส่งเสริมให้ใช้ประโยชน์ของเทคโนโลยีที่มุ่งไปสู่การพัฒนาคุณภาพนักเรียนอย่างหลากหลาย เช่น ระบบการทดสอบออนไลน์ ฯลฯ

ภาวะผู้นำทางวิชาการ คือ ผู้บริหารเป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจในทฤษฎีและปรัชญาในการบริหารงานวิชาการ ตระหนักถึงความสำคัญของหลักสูตรในการพัฒนาศักยภาพของผู้เรียน มุ่งมั่นพัฒนานักเรียนให้เป็นคนดี มีคุณธรรมจริยธรรม บริหารจัดการให้เป็นไปตามแผนพัฒนาการศึกษา เป็นต้นแบบเชิงวิชาการให้แก่สมาชิกในสำนักงาน ตัดสินใจในการบริหารและสนับสนุนสถานศึกษาโดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ มุ่งมั่นและตระหนักถึงความสำคัญในการสนับสนุนการทำผลงานทางวิชาการและเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงที่เป็นตัวอย่างได้

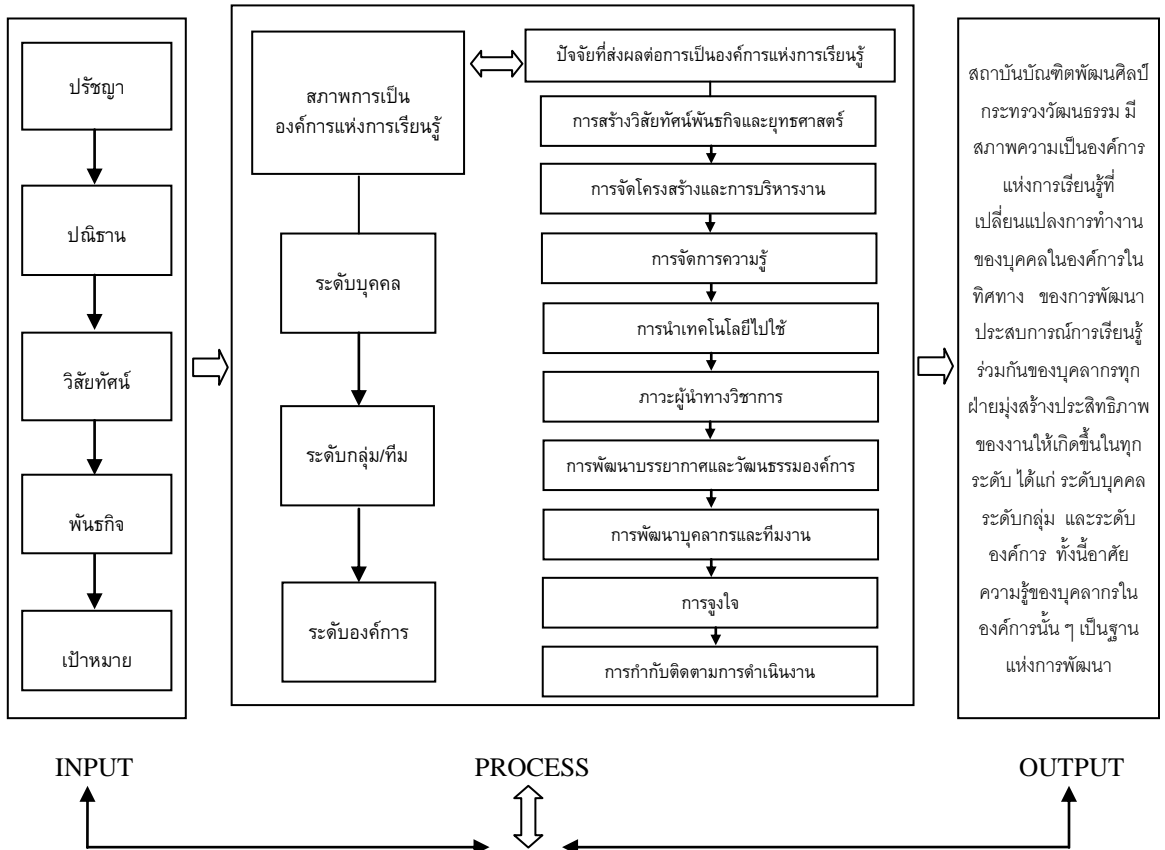
การพัฒนาบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร คือ มีการจัดบรรยากาศภายในสำนักงานให้ดูทันสมัยเหมาะแก่การปฏิบัติงานในแต่ละกลุ่มงาน จัดบรรยากาศบริเวณรอบสำนักงานให้ดูร่มรื่น สะอาด น่าพักผ่อน และเสมือนบ้านที่น่าอยู่ จัดบรรยากาศที่ไม่เป็นทางการในการพูดคุยและช่วยเหลือเอื้ออาทรในการอยู่ร่วมกันในสถาบัน มีการจัดกิจกรรมที่สร้างความรู้สึกร่วมกัน มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันไม่แยกเขาแยกเรา เปิดโอกาสให้สมาชิกร่วมกิจกรรมทางประเพณี วัฒนธรรมไทยได้แสดงถึงความรักภาคภูมิใจในสถาบัน ส่งเสริมให้สมาชิกแสดงออกต่อผู้อื่นในทางชื่นชมยินดีมากกว่าการตำหนิเสมอ เปิดโอกาสให้สมาชิกกล้าคิดกล้าทำสิ่งใหม่ๆ เพื่อความเป็นเลิศขององค์กร สนับสนุนให้สมาชิกมีปฏิสัมพันธ์เพื่อสร้างวัฒนธรรมใหม่อันดีงามร่วมกัน เช่น ใช้การเรียนรู้ร่วมกันพัฒนางานไม่แบ่งแยกพวกพ้อง ฯลฯ

การพัฒนาศักยภาพและทีมงาน คือ มีการกำหนดนโยบายและมาตรการการพัฒนาศักยภาพอย่างชัดเจน มีการสนับสนุนให้บุคลากรจัดทำแผนพัฒนาตนเอง เพื่อเพิ่มขีดความสามารถและสมรรถนะของบุคลากร ใช้ศักยภาพของบุคลากรอย่างเต็มที่ให้เป็นกลไกในการสนับสนุนภารกิจของสถาบัน พัฒนาศักยภาพโดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ที่เปลี่ยนแปลงไป พัฒนาศักยภาพโดยคำนึงถึงความต้องการและจำเป็นที่แท้จริง โดยยึดหลักจิตวิทยาการเรียนรู้ พัฒนาศักยภาพโดยพัฒนาทั้งระบบไม่แยกส่วนและเป็นเสมือนชีวิตประจำวันในการปฏิบัติงาน เน้นการพัฒนาศักยภาพโดยมุ่งการส่งผลกระทบต่อคุณภาพของนักเรียนในสถานศึกษาสังกัดสถาบัน บัณฑิตพัฒนศิลป์และเน้นการพัฒนาศักยภาพโดยมุ่งการส่งผลกระทบต่อคุณภาพการให้บริการแก่ผู้รับบริการและสร้างความพึงพอใจต่อผู้รับบริการ

การจูงใจ คือ มีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เปิดโอกาสในการพัฒนาตามความต้องการของตนเองและทีมงานเป็นสำคัญ เสริมสร้างและให้ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการมอบหมายงานที่ทำหยาบความสามารถให้แก่บุคคลหรือทีมงานที่เรียนรู้ จัดกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้สมาชิกได้แลกเปลี่ยนและแสดงความคิดเห็นริเริ่มสร้างสรรค์ จัดกิจกรรมยกย่องชมเชยและเสนอความดีความชอบของบุคคลหรือทีมงานที่สร้างสรรค์นวัตกรรมให้องค์กร มีการจัดระบบการให้รางวัลกับผู้ที่แบ่งปันความรู้แก่สมาชิกอย่างสม่ำเสมอและเอื้อให้มีการธำรงรักษาศักยภาพที่ดีให้อยู่ปฏิบัติงานในสถาบัน

การกำกับติดตามการดำเนินงาน คือ มีการตรวจสอบการจัดสรรและการใช้จ่ายงบประมาณ มีการสนับสนุนและพัฒนาระบบการติดตามงานอย่างต่อเนื่อง มีการประเมินการจัดหาวัสดุ อุปกรณ์และเครื่องอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานเพื่อจัดสรรให้เหมาะสม มีการจัดระบบการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อการติดตามงานที่มีประสิทธิภาพ มีการวางระบบและกลไกการนิเทศและติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง มีการพัฒนาระบบและกลไกการประกันคุณภาพภายใน มีการทบทวนการปฏิบัติงานนำผลมาใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับในการพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ มีการนำข้อเสนอแนะของผู้รับบริการมาปรับปรุงพัฒนาคุณภาพและรายงานผลการดำเนินงานและประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงานตามเป้าหมายให้ผู้เกี่ยวข้องทราบเป็นระยะ

1. นำรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ได้รับจากผลการวิจัยไปสัมภาษณ์ผู้บริหาร/ผู้ใช้อองค์กรแห่งการเรียนรู้ วิพากษ์รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ กระทรวงวัฒนธรรม โดยภาพรวม รูปแบบมีความเหมาะสม ที่สามารถนำไปใช้พัฒนาสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ กระทรวงวัฒนธรรม ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้



ภาพที่ 2 รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์กระทรวงวัฒนธรรมที่เหมาะสม

ปัจจัยนำเข้า (input) ได้แก่ ปรัชญา ปณิธาน วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

กระบวนการ (process) ได้แก่

สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้หมายถึงสภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ กระทรวงวัฒนธรรมเพื่อการศึกษาวิจัยครั้งนี้ โดยสภาพของแต่ละระดับ มีลักษณะ ดังนี้

ระดับบุคคล มีสภาพใฝ่เรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา มุ่งแสวงหาการเรียนรู้จากประสบการณ์ เคารพกันและกัน เช่น ให้เกียรติในการแสดงความคิดเห็นโดยการฟังก่อนพูด คิดอย่างเป็นระบบ และสร้างสรรค์ ใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน จิตใจงาม แสดงออกทางพฤติกรรมในด้านบวก

ปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว ขึ้นชมกับความสำเร็จของการปฏิบัติงานทั้งของตนเอง ทีมงาน และองค์กร มีแหล่งรวบรวมความรู้ใหม่ของตนเองและมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

ระดับกลุ่ม มีสภาพทีมมีส่วนร่วม ในการตั้งเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่มของทีม มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้ามกลุ่มของทีม ทีมมีการช่วยเหลือ ก่อเกิดกันสามารถปฏิบัติงานแทนกันได้ มีการยอมรับและเคารพกันระหว่างทีม มโนคติของทีม คือ สามัคคี คือ พลังในความรู้ใหม่มาพัฒนาทีมงานอย่างสม่ำเสมอ มีการนิเทศระหว่างทีมแบบกัลยาณมิตรต่อกันเสมอ ทีมมีการรวบรวมนำเสนอข้อคิดเห็นข้อเสนอแนะต่อองค์การอย่างมีเหตุผล มีผลการปฏิบัติงานของทีม อย่างมีประสิทธิภาพ

ระดับองค์การมีสภาพสร้างวิสัยทัศน์ขององค์การจากการระดมพลังสมองมีแผนการจัดการ สภาพแวดล้อมและการสร้างบรรยากาศในองค์การให้เหมาะสมแก่การเรียนรู้และการปฏิบัติงานอย่างมีความสุข สร้างมาตรฐานและตัวชี้วัดความสำเร็จร่วมกันมีการมอบอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ อย่างเหมาะสม มีระบบควบคุมคุณภาพ ติดตาม ประเมินผลมีคลังแห่งความรู้ สร้างสรรคนวัตกรรม มีการพัฒนาบุคลากร อย่างเป็นระบบมุ่งมั่นให้บริการทางวิชาการ มีผลสัมฤทธิ์ที่มีประสิทธิภาพและมีแนวทางการปฏิบัติงานที่เหมาะสมที่สุด

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้ ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่

การสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ คือ เปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการบริหาร ในทุกด้านมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรคเพื่อการวางแผนพัฒนา งาน มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์นโยบายและการวางแผนเพื่อนำนโยบายสู่การปฏิบัติ กำหนดกลยุทธ์อย่างมี หลักการที่เหมาะสมในการพัฒนางาน จัดทำแผนพัฒนาการศึกษาของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ตามผลวิเคราะห์ สภาพการณ์ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีที่สุดคล้องกับแผนพัฒนา การศึกษา จัดสรรงบประมาณที่เหมาะสมกับภารกิจในแผนปฏิบัติการประจำปี จัดสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อ ปฏิบัติงานที่ตอบสนองต่อกลยุทธ์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์อย่างเพียงพอ

การจัดโครงสร้างและการบริหารงาน คือ กำหนดตัวบุคคลที่รับผิดชอบงานสอดคล้องกับความรู้ ความสามารถ จัดกลุ่มบุคคล หรือทีมงานให้เหมาะสมกับภาระงานและความรู้ความสามารถ ลดขั้นตอนการ ปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อนและไม่เหมาะสมลง มีการจัดระบบมอบหมายงานและความรับผิดชอบที่เหมาะสม มีการ จัดระบบการติดต่อประสานงานระหว่างภายในสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์และผู้รับบริการอย่างสะดวกรวดเร็ว มีการทบทวนปรับปรุงแก้ไขกฎ ระเบียบแนวปฏิบัติให้เหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน จัดโครงสร้างที่ยืดหยุ่นและ หลากหลายลักษณะเพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ มีการจัดกลุ่มงานหรือคณะทำงานเพิ่มเติมให้ เหมาะสมกับภารกิจในปัจจุบัน มีการอำนวยความสะดวกที่เหมาะสมกับบุคคล กลุ่มคนและภารกิจขององค์กร

การจัดการความรู้ คือ มีการกำหนดแผนงานการจัดการองค์ความรู้ของการพัฒนาที่ชัดเจน สนับสนุนให้สมาชิกในสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ได้มีโอกาสรวมกลุ่มกันศึกษา หรือพัฒนางานในเรื่องที่สนใจ ส่งเสริมให้สมาชิกแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อแสวงหาข้อมูลองค์ความรู้ใหม่ในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้มีการจัดระบบ การจัดเก็บข้อมูลองค์ความรู้ที่ทันสมัย ใช้การเทียบเคียงในการปฏิบัติที่เป็นเลิศกับหน่วยงานอื่นๆ ในการพัฒนา งาน แสวงหาผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขามาให้ความรู้เพิ่มเติมในการพัฒนา กระตุ้นให้สมาชิกในสถาบันสร้างและ พัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ อย่างหลากหลาย และจัดระบบกลไกในการแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งสถาบันบัณฑิต พัฒนศิลป์อย่างต่อเนื่อง

การนำเทคโนโลยีไปใช้ คือ มีการพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยีที่จำเป็นในการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึง มีการจัดซื้อ จัดหาคอมพิวเตอร์มาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเชื่อมโยงข้อมูลในสถาบัน มีการติดต่อสื่อสารโดยใช้ระบบ E-office ทั้งภายในสำนักงานและสถานศึกษาที่สังกัด สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ มีการแสวงหาเทคโนโลยีทางการสื่อสารมาลดค่าใช้จ่ายในการติดต่อประสานงาน เช่น การส่งข้อความผ่านมือถือ ฯลฯ มีการพัฒนาระบบฐานข้อมูลองค์ความรู้ขององค์การโดยใช้เทคโนโลยี มีการมอบหมายความรับผิดชอบในการบำรุงรักษาอุปกรณ์เทคโนโลยี ส่งเสริมให้ใช้ประโยชน์ของเทคโนโลยีที่มุ่งไปสู่การพัฒนาคุณภาพนักศึกษาอย่างหลากหลาย เช่น ระบบการทดสอบออนไลน์ ฯลฯ

ภาวะผู้นำทางวิชาการ คือ ผู้บริหารเป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจในทฤษฎีและปรัชญาในการบริหารงานวิชาการ ตระหนักถึงความสำคัญของหลักสูตรในการพัฒนาศักยภาพของผู้เรียน มุ่งมั่นพัฒนานักเรียนให้เป็นคนดี มีคุณธรรมจริยธรรม บริหารจัดการให้เป็นไปตามแผนพัฒนาการศึกษา เป็นต้นแบบเชิงวิชาการให้แก่สมาชิกในสำนักงาน ตัดสินใจในการบริหารและสนับสนุนสถานศึกษาโดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ มุ่งมั่นและตระหนักถึงความสำคัญในการสนับสนุนการทำผลงานทางวิชาการและเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เป็นตัวอย่างได้

การพัฒนาบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ คือ มีการจัดบรรยากาศภายในสำนักงานให้ดูทันสมัย เหมาะแก่การปฏิบัติงานในแต่ละกลุ่มงาน จัดบรรยากาศบริเวณรอบสำนักงานให้ดูร่มรื่น สะอาด น่าพักผ่อน และเสมือนบ้านที่น่าอยู่ จัดบรรยากาศที่ไม่เป็นทางการในการพูดคุยและช่วยเหลือเอื้ออาทรในการอยู่ร่วมกันในสถาบัน มีการจัดกิจกรรมที่สร้างความรู้สึกร่วมกัน มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันไม่แยกเขาแยกเรา เปิดโอกาสให้สมาชิกร่วมกิจกรรมทางประเพณี วัฒนธรรมไทยได้แสดงถึงความรักภาคภูมิใจในสถาบัน ส่งเสริมให้สมาชิกแสดงออกต่อผู้อื่นในทางชื่นชมยินดีมากกว่าการตำหนิเสมอ เปิดโอกาสให้สมาชิกกล้าคิดกล้าทำสิ่งใหม่ๆ เพื่อความเป็นเลิศขององค์การ สนับสนุนให้สมาชิกมีปฏิสัมพันธ์เพื่อสร้างวัฒนธรรมใหม่อันดีงามร่วมกัน เช่น ใช้การเรียนรู้ร่วมกันพัฒนางาน, ไม่แบ่งแยกพวกพ้อง ฯลฯ

การพัฒนาบุคลากรและทีมงาน คือ มีการกำหนดนโยบายและมาตรการการพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจน มีการสนับสนุนให้บุคลากรจัดทำแผนพัฒนาตนเอง เพื่อเพิ่มขีดความสามารถและสมรรถนะของบุคลากร ใช้ศักยภาพของบุคลากรอย่างเต็มที่ให้เป็นกลไกในการสนับสนุนภารกิจของสถาบัน พัฒนาศักยภาพโดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ที่เปลี่ยนแปลงไป พัฒนาศักยภาพโดยคำนึงถึงความต้องการและจำเป็นที่แท้จริง โดยยึดหลักจิตวิทยาการเรียนรู้ พัฒนาศักยภาพโดยพัฒนาทั้งระบบไม่แยกส่วนและเป็นเสมือนชีวิตประจำวันในการปฏิบัติงาน เน้นการพัฒนาบุคลากรโดยมุ่งการส่งผลกระทบต่อคุณภาพของนักศึกษาในสถานศึกษาสังกัดสถาบัน บัณฑิตพัฒนศิลป์และเน้นการพัฒนาบุคลากรโดยมุ่งการส่งผลกระทบต่อคุณภาพการให้บริการแก่ผู้รับบริการและสร้างความพึงพอใจต่อผู้รับบริการ

การจูงใจ คือ มีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เปิดโอกาสในการพัฒนาตามความต้องการของตนเองและทีมงานเป็นสำคัญ เสริมสร้างและให้ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการมอบหมายงานที่ทำหยาความสามารถให้แก่บุคคลหรือทีมงานที่เรียนรู้ จัดกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้สมาชิกได้แลกเปลี่ยนและแสดงความคิดเห็นริเริ่มสร้างสรรค์ จัดกิจกรรมยกย่องชมเชยและเสนอความดีความชอบของบุคคลหรือทีมงานที่สร้างสรรค์นวัตกรรมให้องค์การ มีการจัดระบบการให้รางวัลกับผู้ที่แบ่งปันความรู้แก่สมาชิกอย่างสม่ำเสมอและเอื้อให้มีการธำรงรักษาบุคลากรที่ดีให้อยู่ปฏิบัติงานในสถาบัน

การกำกับติดตามการดำเนินงาน คือ มีการตรวจสอบการจัดสรรและการใช้จ่ายงบประมาณ มีการสนับสนุนและพัฒนาระบบการติดตามงานอย่างต่อเนื่อง มีการประเมินการจัดหาวัสดุ อุปกรณ์และเครื่องอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานเพื่อจัดสรรให้เหมาะสม มีการจัดระบบการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและ

ภายนอกองค์กรเพื่อการติดตามงานที่มีประสิทธิภาพ มีการวางระบบและกลไกการนิเทศและติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง มีการพัฒนาระบบและกลไกการประกันคุณภาพภายใน มีการทบทวนการปฏิบัติงานนำผลมาใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับในการพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ มีการนำข้อเสนอแนะของผู้รับบริการมาปรับปรุงพัฒนาคุณภาพและรายงานผลการดำเนินงานและประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงานตามเป้าหมายให้ผู้เกี่ยวข้องทราบเป็นระยะ

1.1 รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ กระทรวงวัฒนธรรมในภาพรวม มีค่าเฉลี่ย $\bar{x} = 4.19$ (t-value = 8.39) มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย $\bar{x} \geq 3.00$ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 (p-value <.01)

1.2 สภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มีค่าเฉลี่ย $\bar{x} = 4.13$ (t-value = 7.40) มีความเหมาะสม อยู่ในระดับ มาก ระดับบุคคลมีค่าเฉลี่ย $\bar{x} = 4.22$ (t-value = 7.33) มีความเหมาะสมอยู่ในระดับ มาก ระดับกลุ่มมีค่าเฉลี่ย $\bar{x} = 4.14$ (t-value = 7.84) มีความเหมาะสมอยู่ในระดับ มาก ระดับองค์การมีค่าเฉลี่ย $\bar{x} = 4.14$ (t-value = 7.84) โดยทุกระดับมีความเหมาะสมอยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ย $\bar{x} \geq 3.00$ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 (p-value <.01)

1.3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มีค่าเฉลี่ย $\bar{x} = 4.25$ (t-value = 9.01) มีความเหมาะสมอยู่ในระดับ มาก ประกอบด้วย 9 ปัจจัย ได้แก่ การสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์มีค่าเฉลี่ย $\bar{x} = 4.19$ (t-value = 7.40) การจัดโครงสร้างและการบริหารงานมีค่าเฉลี่ย $\bar{x} = 4.09$ (t-value = 6.67) การจัดการความรู้มีค่าเฉลี่ย $\bar{x} = 4.31$ (t-value = 9.82) การนำเทคโนโลยีไปใช้มีค่าเฉลี่ย $\bar{x} = 4.21$ (t-value = 8.12) ภาวะผู้นำทางวิชาการมีค่าเฉลี่ย $\bar{x} = 4.47$ (t-value = 10.88) การพัฒนาบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การมีค่าเฉลี่ย $\bar{x} = 4.28$ (t-value = 7.13) การพัฒนาบุคลากรและทีมงานมีค่าเฉลี่ย $\bar{x} = 4.26$ (t-value = 8.00) การจูงใจมีค่าเฉลี่ย $\bar{x} = 4.23$ (t-value = 8.11) และการกำกับติดตามการดำเนินงานมีค่าเฉลี่ย $\bar{x} = 4.18$ (t-value = 7.83) โดยทุกด้านมีความเหมาะสมอยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ย $\bar{x} \geq 3.00$ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 (p-value <.01)

ผลผลิต (output) ได้แก่ รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ กระทรวงวัฒนธรรมหมายถึงสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ กระทรวงวัฒนธรรม มีสภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่เปลี่ยนแปลงการทำงานของบุคคลในองค์การในทิศทาง ของการพัฒนาประสิทธิภาพการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรทุกฝ่ายมุ่งสร้างประสิทธิภาพของงานให้เกิดขึ้นในทุกๆระดับ ได้แก่ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ ทั้งนี้อาศัยความรู้ของบุคลากรในองค์การนั้นๆ เป็นฐานแห่งการพัฒนา

อภิปรายผล

1. ผลการศึกษาสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ กระทรวงวัฒนธรรมพบว่า สภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ในภาพรวม มีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง เพราะสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์เดิมอยู่ภายใต้การบริหารของกรมศิลปากร เมื่อได้รับการจัดตั้งตามประกาศใช้พระราชบัญญัติสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ พุทธศักราช 2550 (พระราชบัญญัติสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ พุทธศักราช 2550) จึงพยายามสนองนโยบายในการพัฒนาระบบราชการของสำนักงานพัฒนาระบบราชการโดยมีสรุปรายงานผลการปฏิบัติราชการรอบ 9 เดือน ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ แสดงตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการพัฒนา และปรับปรุงกระบวนการที่สร้างคุณค่าอยู่ในระดับ 2 ตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับ 1 ซึ่งสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ยังคงต้องการพัฒนาเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ผลการปฏิบัติของหน่วยงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นอย่าง

ต่อเนื่อง โดยสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับมาก โดยระดับบุคคลมีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก สอดคล้องกับ Reynolds (2004, p. 135) มีความเชื่อว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็น องค์กรที่มีบรรยากาศที่กระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคล และกลุ่มให้เกิดอย่างรวดเร็ว และสอนให้พนักงาน มี กระบวนการคิดวิพากษ์วิจารณ์เพื่อความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้น ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้ที่มีในแต่ละบุคคลช่วยให้ องค์กรเกิดการเรียนรู้ในสิ่งที่ผิดพลาด เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ชื่นชมกับความสำเร็จของการปฏิบัติงานทั้ง ของตนเอง ทีมงานและองค์กร จิตใจงาม แสดงออกทางพฤติกรรมในด้านบวก มุ่งแสวงหาการเรียนรู้จาก ประสบการณ์เคารพกันและกัน เช่น ให้เกียรติในการแสดงความคิดเห็นโดยการฟังก่อนพูดใฝ่เรียนรู้และพัฒนา ตนเองอยู่ตลอดเวลา คิดอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์มีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ปรับตัวให้ทันกับการ เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว มีแหล่งรวบรวมความรู้ใหม่ของตนเองมีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับ มากแสดงว่าสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์พยายามวางเป้าหมายไปสู่ความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรมุ่งเน้นไปที่การ พัฒนาคคนในองค์กรเป็นสำคัญ โดยส่งเสริมให้บุคคลมีการเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง จำเรียง วิยวัฒน์ และ เบญจมาศ อ่ำพันธ์ (2540) ให้ทัศนะว่า บุคลากรมีส่วนสำคัญยิ่งที่จะทำให้องค์การก้าวไปสู่ความสำเร็จ บุคลากร ในองค์กรต้องเรียนรู้และพัฒนาตนเอง เพื่อความอยู่รอดและก้าวไปข้างหน้าได้อย่างมั่นคง มีส่วนร่วมในการ ชี้แนะ แก้ปัญหา และพัฒนาปรับปรุงองค์กรเพื่อก้าวสู่องค์กรยุคใหม่และนำไปสู่ความเป็นเลิศ การที่องค์กร จะได้เปรียบการแข่งขันอย่างยั่งยืนในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนตนเองให้เป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ รองลงมาใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีในการปฏิบัติงานมีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ใน ระดับปานกลางเพราะสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ อยู่ระหว่างการขับเคลื่อนการพัฒนาการใช้เทคโนโลยีมาใช้ ประโยชน์ในการบริหารและการจัดการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับวิมา ทับประยูร (2547) ได้ศึกษาปัจจัยความสำเร็จ ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ บริษัท อินเด็กซ์ อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล กรุ๊ป จำกัด โดยมุ่งศึกษาระดับความ คิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อสภาพขององค์กร ด้านเทคโนโลยีด้านสภาพแวดล้อม และเทคนิคและเครื่องมือ ต่างๆ ที่สนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ศึกษาระดับของความสำเร็จของการเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับความสำเร็จของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสภาพขององค์กรกับความสำเร็จของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัย พบว่าระดับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อสภาพองค์กร ด้านเทคโนโลยี ด้านสภาพแวดล้อม และเทคนิคและ เครื่องมือต่างๆ ทุกด้าน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ระดับกลุ่มมีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ใน ระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่ามีการยอมรับและเคารพกันระหว่างทีม ทีมมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมาย ตามวิสัยทัศน์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์มีโนคติของทีมคือสามัคคีคือพลัง ทีมมีการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน สามารถปฏิบัติงานแทนกันได้ มีผลการปฏิบัติงานของทีมอย่างมีประสิทธิภาพ มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก รองลงมานำความรู้ใหม่มาพัฒนาทีมงานอย่างสม่ำเสมอ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่ม ของทีม ทีมมีการรวบรวมนำเสนอข้อคิดเห็นข้อเสนอแนะต่อองค์กรอย่างมีเหตุผล มีการนิเทศระหว่างทีม แบบกัลยาณมิตรต่อกันเสมอ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้ามกลุ่มของทีม มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ใน ระดับปานกลาง สอดคล้องกับการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรเป็นกลุ่มภายใน องค์กร โดยอาศัยความรู้และความคิดของมวลสมาชิกในการแลกเปลี่ยน และพัฒนาความฉลาดรอบรู้และ ความสามารถของทีมให้บังเกิดผลยิ่งไปกว่าการอาศัยความสามารถของสมาชิกแต่ละบุคคลระบบการเรียนรู้ของ กลุ่ม มีผลสะท้อนอย่างสำคัญต่อการเรียนรู้ของบุคคลองค์กรแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อการรวมพลังของ กลุ่มต่างๆ ภายในองค์กรเป็นการรวมตัวของทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูง สมาชิกในทีมได้มีโอกาสเรียนรู้ต่างๆ ร่วมกันโดยการสื่อสารข้อมูลแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกัน โดยลดลักษณะที่ก่อให้เกิด

อิทธิพลครอบงำแนวความคิดของบุคคลอื่นออกไป และกระตุ้นให้เกิดการอภิปรายอย่างกว้างขวางภายในทีม (Senge อ้างถึงใน วิศิษฐ์ ชูวงศ์, 2540, หน้า 167) และระดับองค์การ มีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับสนอง กัลปนาท ศึกษาแนวทางการส่งเสริมหน่วยการศึกษาของกองทัพอากาศให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ผลจากการวิจัยพบว่า 1) หน่วยการศึกษาของกองทัพอากาศทั้ง 3 หน่วยมีความมุ่งประสงค์ที่จะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับ “มาก” แต่ในสภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน มีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับ “ปานกลาง” 2) หน่วยที่มีการส่งเสริมสนับสนุนให้หน่วยเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จะมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน โดยมีการลดขั้นตอนในการทำงาน โดยภาพรวมทุกหน่วย มีวิธีการดำเนินงาน ที่ให้บุคลากรมีการพัฒนารูปแบบการทำงาน อยู่ในระดับปานกลางถึงค่อนข้างสูง และหน่วยที่มีการส่งเสริมสนับสนุนให้หน่วยงานเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จะมีการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ในหน่วยงาน โดยทุกหน่วยมีการปรับปรุงการทำงาน มีทัศนคติต่อการเปลี่ยนแปลง (สนอง กัลปนาท, 2546) เมื่อพิจารณาารายด้านพบว่า มีแผนการจัดการสภาพแวดล้อมและการสร้างบรรยากาศในองค์การให้เหมาะสมแก่การเรียนรู้ และการปฏิบัติงานอย่างมีความสุข มีการมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างเหมาะสม สร้างวิสัยทัศน์ขององค์การจากการระดมพลังสมอง สร้างมาตรฐานและตัวชี้วัดความสำเร็จร่วมกันมีผลสัมฤทธิ์ที่มีประสิทธิภาพ มีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก รองลงมา มีแนวทางการปฏิบัติงานที่เหมาะสมที่สุด มีระบบควบคุมคุณภาพ ติดตาม ประเมินผล มุ่งมั่นให้บริการทางวิชาการ มีการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ มีคลังแห่งความรู้ สร้างสรรค์ นวัตกรรม มีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับ Cherrington กล่าวว่า องค์การจะดำรงอยู่รอดได้ต้องมีผลความสำเร็จของเป้าหมายขององค์การ ประสิทธิภาพเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์การ หากปราศจากการประเมินประสิทธิผลแล้วจะไม่มีทางทราบว่าการปฏิบัติการขององค์การเป็นอย่างไร (Cherrington, 1989, p. 124) ซึ่งในภาพรวมมีค่าเฉลี่ย $\bar{x} \geq 3.00$

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก โดยภาวะผู้นำทางวิชาการ มีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก ทั้งนี้เพราะผู้บริหารสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์มีความเป็นผู้นำที่มีคุณลักษณะมุ่งมั่นอุทิศตนเพื่อทำให้องค์การประสบความสำเร็จโดยใช้อิทธิพลจูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตามนอกจากนี้ผู้นำยังมีส่วนทำให้เกิดวิสัยทัศน์ขององค์การและบุคลากร รวมทั้งผู้นำที่สามารถใช้อำนาจอิทธิพลต่างๆ ทั้งโดยทางตรงและโดยทางอ้อมเพื่อนำกลุ่มประกอบกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่นๆ (2542) กับ เบนนิส และนานัส ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการซึ่งบุคคลหนึ่งสามารถชักนำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประพฤติ ปฏิบัติตามแนวทางที่เขาประสงค์ (Bennis & Nanus, 1997) ดังนั้น จึงสามารถสรุปได้ว่าผู้นำเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การ คุณสมบัติของผู้นำในองค์การแห่ง การเรียนรู้จะต้องเป็นแบบอย่างของการเรียนรู้ตลอดชีวิต มีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มุ่งมั่นและอุทิศตนเพื่อองค์การ บทบาทหน้าที่ก็จะเปลี่ยนไปจากการเป็นผู้ควบคุม (Controlling) กลายเป็นผู้อำนวยการความสะดวกในการเรียนรู้ (Facilitator) เป็นผู้สอนงาน (Mentoring) และเป็นพี่เลี้ยง (Coaching) (Kaiser, 2000)

3. ผลการพัฒนาารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ กระทรวงวัฒนธรรม สรุปได้ดังนี้

รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ในภาพรวม มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก โดยสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก สอดคล้องกับมาลี สิบกระแส (2552) ศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงาน

เขตพื้นที่การศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักเขตพื้นที่การศึกษาโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 9 ปัจจัย ได้แก่ การสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ การจัดทำโครงสร้างและการบริหารงาน การจัดการความรู้ การนำเทคโนโลยีไปใช้ การมีภาวะผู้นำทางวิชาการ การพัฒนาบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ การพัฒนาบุคคลและทีมงาน การจูงใจ การกำกับติดตามการดำเนินงาน และปัจจัยทั้ง 9 ปัจจัยร่วมกันอธิบายการแปรปรวนในความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 65.30 รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์สอดคล้องกับ สมคิด สร้อยน้ำ (2547) ศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาตัวแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาผลการวิจัยสรุปว่า ระดับปัจจัยทางการบริหารและระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยระดับบุคคลในภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ระดับกลุ่มมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะทั่วไป
 - 1.1 เพื่อนำไปพัฒนาสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 1.2 ส่งเสริมให้มีการจัดทำคู่มือและกำหนดแผนปฏิบัติการองค์การแห่งการเรียนรู้ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ กระทรวงวัฒนธรรม
 - 1.3 สนับสนุนให้มีการติดตามและประเมินผล สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ กระทรวงวัฒนธรรม
 - 1.4 สนับสนุนการนำผลจากการประเมินสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ กระทรวงวัฒนธรรมไปปรับปรุงเพื่อพัฒนาสถาบันอย่างต่อเนื่อง
2. ข้อเสนอแนะในการวิจัย
 - 2.1 ควรมีการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาตัวชี้วัดสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ กระทรวงวัฒนธรรม
 - 2.2 ควรศึกษาวิจัยแผนปฏิบัติการองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ กระทรวงวัฒนธรรม
 - 2.3 ควรศึกษาวิจัยปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

เอกสารอ้างอิง

- จำเรียง วยวัฒน์ และเบญจมาศ อ่ำพันธุ์. (2540). **วินัย 5 ประการ พื้นฐานองค์กรเรียนรู้**. กรุงเทพฯ : พิมพ์ลักษณ์.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2540). **วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์**. กรุงเทพฯ : สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- มาลี สืบกระแส. (2552). **การพัฒนาารูปแบบของค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา**. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต. มหาวิทยาลัยสยาม.
- วิจารณ์ พานิช. (2550). **ทศปฏิบัติสู่ความเป็นองค์กรเรียนรู้ของหน่วยราชการ**. [Online]. Available : http://www.medicalrtaf.com/images/1153985687/col_04018.doc. [2553, กุมภาพันธ์ 3].
- วิศิษฐ์ ชูวงษ์. (2540). **แนวคิดกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สู่บ้านใหม่**. อักษราพิพัฒน์. กรุงเทพฯ.
- ปวีณา ทับประยูร. (2547). **ปัจจัยความสำเร็จของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้บริษัท อินเด็กซ์ อินเตอร์เนชั่นแนล กรุ๊ป จำกัด**. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่นๆ. (2542). **องค์กรและการจัดการ. (ฉบับสมบูรณ)**. สำนักวิชาการ, มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต. กรุงเทพฯ.
- บัณฑิตพัฒนศิลป์, สถาบัน. (2550). **พระราชบัญญัติสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ พ.ศ. 2550**.
- สนอง กัลปนาท. (2546). **แนวทางการส่งเสริมหน่วยการศึกษาของกองทัพอากาศให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้**. เอกสารวิจัย วิทยาลัยเสนาธิการทหาร เพื่อประกอบการศึกษาตามหลักสูตรเสนาธิการทหาร รุ่นที่ 44.
- สมคิด สร้อยน้ำ. (2547). **การพัฒนาตัวแบบของค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา**. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต. มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- Bennett, J. K., & O'Brien. (1994). **Predictors of Learning Organizations: A Human Resource Development Practitioner's Perspective**. [Online]. Available : www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do?contentType=Article&hdAction=Lnkhtml&contented=882583. [2010 October 15].
- Bennis, W., & Nanus, B. (1997). **Leaders : Strategies for Taking Charge**. (2 nd ed.). New York : Harper Business.
- Cherrington, D.J. (1989). **Organizational behavior : The management of individual and or ganization performance**. Boston : Allyn and Bacon.
- Hoy, W.K & C.G. Miskel. (2001). **Educational administration : Theory, research, and practice**. (6 th ed.). New York : McGraw-Hill.
- Kaiser, S.M. (2000). **Mapping the learning organization : Exploring a model of organizational learning**. Doctoral dissertation, Louisiana State University, U.S.A.
- Marquardt, M. & Reynolds, A. (1994). **The global learning organization**. Burr Ridge, Ill : Richard D. Irwin, Inc.,
- Pedler, M., Burgoyne, J. & Boydell, T. (1988). **The Learning company. A strategy for sustainable development**. London : McGraw-Hill.

- Reynolds, A. (2004). **Revisiting the Roots of Learning Organization : A Synthesis of the Learning Organization Literature**. [Online]. Available : www.emeraldinsight.com/insight/viewContentItem.do?contentType=Article&hdAction=Inkpdf&contentId=1502629. [2010 December 11].
- Senge, P.M. (1990). **The fifth discipline : The art and practice of the learning organization**. New York : Doubleday.
- Watkins, K., & Marsick, V. (October-December 1992). Towards a Theory of Informal and Incidental Learning in Organizations. **International Journal of Lifelong Education**. **11**(4), 287-300.

References

- Bennett, J. K., & O'Brien. (1994). **Predictors of Learning Organizations: A Human Resource Development Practitioner's Perspective**. [Online]. Available : www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.Do?contentType=Article&hdAction=Lnkhtml&contented=882583, [2010 October 15].
- Bennis, W., & Nanus, B. (1997). **Leaders : Strategies for Taking Charge**. (2 nd ed.). New York : Harper Business.
- Bunditpatanasilpa Institute. (2007). **Statutes, Bunditpatanasilpa Institute 2007**.
- Cherrington, D.J. (1989). **Organizational behavior : The management of individual and organization performance**. Boston : Allyn and Bacon.
- Chuwong, V. (1997). **The concept of the learning organization to a new home**. Bangkok : Aksarapipat.
- Hoy, W.K & C.G. Miskel. (2001). **Educational administration : Theory, research, and practice**. (6 th ed.). New York : McGraw-Hill.
- Kaiser, S.M. (2000). **Mapping the learning organization : Exploring a model of organizational learning**. Doctoral dissertation, Louisiana State University, U.S.A.
- Kulapanat, S. (2003). **Supplementary guidelines for education agencies, air force as a national organization**. Learn. Research papers. Military Chief of Staff College Military.
- Marquardt, M. & Reynolds, A. (1994). **The global learning organization**. Burr Ridge, Ill : Richard D. Irwin. Inc.
- Panich, V. (2007). **Ten practice organization operating to learn of supervising**. [Online] Available : http://www.medicalrtaf.com/images/1153985687/col_04018.doc. [2010, February 3].
- Pedler, M., Burgoyne, J. & Boydell, T. (1988). **The Learning company. A strategy for sustainable development**. London : McGraw-Hill.

- Reynolds, A. (2004). **Revisiting the Roots of Learning Organization : A Synthesis of the Learning Organization Literature**, [Online]. Available : www.emeraldinsight.com/insight/viewContentItem.do?contentType=Article&hdAction=Inkpdf&contentId=1502629. [2010 December 11].
- Senge, P.M. (1990). **The fifth discipline : The art and practice of the learning organization**. New York : Doubleday.
- Seobgrasaa, M. (2009). **The development of a learning organization model of the office of educational service area**. Doctoral dissertation, Siam University.
- Sereerat, S. & Council. (1999). **Organization and management (full)**, Office of academic, Dhurakijbandit University. Bangkok.
- Sroynam, S. (2004). **Developing a learning organization in school**. Doctoral Dissertation, Khon Kaen University.
- Thaveerat, P. (1997). **Research the behavior sciences and social sciences**. Bangkok : Educational and Psychological Test Bureau. Srinakharinwirot University.
- Tubprayoon, P. (2004). **Factors of Lam is of organization learning company the dek-nation international workgroup limit**. Thesis : graduate business administration and liberal.
- Waiyawatana, C. & Amphan, B. (1997). **Basic discipline 5 reasons organizations learn**. Bangkok : Pimrugsana.
- Watkins, K., & Marsick, V. (October-December 1992). Towards a Theory of Informal and Incidental Learning in Organizations. **International Journal of Lifelong Education**. 11(4), 287-300.