

ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการแห่งการเรียนรู้  
ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์  
The Causal Factors of the Learning Organization  
of Surindra Rajabhat University

วณดา เผ่าศิริ<sup>1</sup> วสันต์ชัย กากแก้ว<sup>2</sup> ธีรวัตร ภูระธีราชรัชต์<sup>3</sup> และประคอบ คูปรัดน์<sup>4</sup>  
Warinda Phaosiri<sup>1</sup>, Vasantha Kakkeaw<sup>2</sup>, Teerawat Purateeranrath<sup>3</sup>  
and Pracob Cooparat<sup>4</sup>

Received : July 31, 2018; Revised : November 28, 2018; Accepted : November 28, 2018

บทคัดย่อ (Abstract)

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสานมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับของปัจจัยเชิงสาเหตุ และองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ (2) วิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ของรูปแบบการวัดปัจจัยเชิงสาเหตุ และองค์การแห่งการเรียนรู้ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ (3) ตรวจสอบโครงสร้างเชิงเส้นของรูปแบบการวัดปัจจัยเชิงสาเหตุ และองค์การแห่งการเรียนรู้ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์กับข้อมูลเชิงประจักษ์ และ (4) สร้างข้อเสนอเชิงนโยบายในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ กลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน ได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น อย่างมีสัดส่วน และการสนทนากลุ่ม จำนวน 9 คน ได้มาโดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามที่มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.966 ระหว่างเดือนมกราคม-มีนาคม 2561 วิเคราะห์ข้อมูลโดยเทคนิคการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

---

<sup>1</sup>นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำและการบริหาร คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์; Doctoral Student of Philosophy Program in Leadership and Administration, Faculty of Education, Surindra Rajabhat University, Thailand; e-mail : Warinda2550@srur.ac.th

<sup>2</sup>คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์; Faculty of Education, Surindra Rajabhat University, Thailand

<sup>3</sup>คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์; Faculty of Management Science, Surindra Rajabhat University, Thailand

<sup>4</sup>ผู้ทรงคุณวุฒิสภาวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์; Professional of the Academic Council, Surindra Rajabhat University, Thailand

1. ผลการศึกษาระดับของปัจจัยเชิงสาเหตุ และองค์การแห่งการเรียนรู้ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ 1.1 ปัจจัยภายนอก พบว่า ในภาพรวมมีความเหมาะสม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านสังคมวัฒนธรรม ด้านเทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจ และด้านการเมืองและการปกครอง อยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 4 ด้าน 1.2 ปัจจัยภายใน พบว่า ในภาพรวมมีความเหมาะสม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านการพัฒนาบุคคลและทีม ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร ด้านวัฒนธรรมองค์กร อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ อยู่ในระดับปานกลาง 1.3 องค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า ในภาพมีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการมีแบบแผนความคิด อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ อยู่ในระดับปานกลาง

2. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ของรูปแบบการวัดปัจจัยเชิงสาเหตุ และองค์การแห่งการเรียนรู้ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ พบว่า โมเดลการวัดปัจจัยภายนอก ปัจจัยภายใน และองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และสามารถนำไปวิเคราะห์ สมการโครงสร้างเชิงเส้นได้

3. ผลการตรวจสอบตรวจสอบโครงสร้างเชิงเส้นของรูปแบบการวัดปัจจัยเชิงสาเหตุ และองค์การแห่งการเรียนรู้ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์กับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าสถิติที่คำนวณได้ คือ  $\chi^2/df = 0.919$ , CFI = 1.00, GFI = 0.99, AGFI = 0.97, RMSEA = 0.000 และ SRMR = 0.0096 นอกจากนี้ค่า Largest Standardized Residual มีค่าเท่ากับ 1.62 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า |2.00|

4. ข้อเสนอเชิงนโยบายในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ จากการสนทนากลุ่ม สรุปได้ดังต่อไปนี้ 4.1 ปัจจัยภายนอก (EXT) มีข้อเสนอเชิงนโยบายว่า ควรให้ความสำคัญกับปัจจัยภายนอกด้านเทคโนโลยี (ext2) สังคม-วัฒนธรรม (ext1) เศรษฐกิจ (ext3) การเมืองและการปกครอง (ext4) เนื่องจากปัจจัยดังกล่าวส่งผลต่อปัจจัยภายใน (INT) และองค์กรแห่งการเรียนรู้ (ORG) อยู่ในระดับสูง ตามลำดับ 4.2 ปัจจัยภายใน (INT) มีข้อเสนอเชิงนโยบายว่า ควรให้ความสำคัญกับปัจจัยภายใน ด้านวัฒนธรรมองค์กร (int5) ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร (int4) ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ (int1) ด้านการพัฒนาบุคคลและทีม (int3) ด้านโครงสร้างองค์กร (int2) เนื่องจากปัจจัยดังกล่าวส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ (ORG) อยู่ในระดับสูง ตามลำดับ 4.3 องค์กรแห่งการเรียนรู้ (ORG) มีข้อเสนอเชิงนโยบายว่า ควรให้ความสำคัญกับด้าน การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (org4) ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ (org5) ด้านการเรียนรู้เป็นทีม (org1) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (org2) ด้านการมีแบบแผนความคิด (org3) ตามลำดับ

**คำสำคัญ (Keywords) :** ปัจจัยเชิงสาเหตุ, องค์กรแห่งการเรียนรู้, มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

## Abstract

This research is the mixed methods with its purposes to 1) study the level of causal factors and learning organization of Surindra Rajabhat University, 2) confirmation component of the causal factor model And the learning organization of Surindra Rajabhat University, 3) examine the linear structure of the causal factor model. And the learning organization of Surindra Rajabhat University was consistent with empirical data and 4) forearm policy proposals for developing learning organizations of Surindra Rajabhat University. The samples were 400 selected by the Stratified Random Sampling and 9 for Focus group by purposive sampling. Data was collected by a questionnaire with a reliability of 0.966 during the period January-March 2018. The data was analyzed using technical analysis, structural equation model. The research findings were as follows:

1. The findings in causal factors and learning organization of Surindra Rajabhat University were as follows; 1.1 It was found in the External factors, as a whole, its applicability was at the high level. But when considering in each particular factor, it was found that the applicability was at the high level in four dimensions; Socio-Cultural, Technological, Economic and Political and Legal. 1.2 It was found in the Internal factors, as a whole, its applicability was at the high level. But when considering in each particular factor, it was found that the applicability was at the high level in four dimensions; Organizational Structure, Individuals & Teams Development, Leadership, Organization Culture and medium level was Vision, Mission & Strategy 1.3 It was found in the Learning organization as a whole its applicability was at the medium level. But when considering in each particular factor, it was found that the applicability was at the high level in two dimensions; System thinking, Mental Models and medium level in three dimensions; Team Learning, Shared Vision and Personal Mastery

2. Result of Confirmatory factor analysis of Learning organization of Surindra Rajabhat University, it was found that the applicability was measurement model of external factors, internal factors and learning organization was consistent with empirical data. It can be used to analyze linear equations.

3. The model of the causal factor model. And the learning organization of Surindra Rajabhat University was consistent with empirical data based on a harmonized index of accepted criteria, considering the value of the  $\chi^2/df = 0.919$ , CFI = 1.00, GFI = 0.99, AGFI = 0.97, RMSEA = 0.000 และ SRMR = 0.0096. In addition Largest Standardized Residual less than |2.00| as 1.62,

4. From group discussion can be Policy proposals for developing learning of Surindra Rajabhat University as follows; 4.1 External factors (EXT) have a policy proposal as follows important; Technological (ext2) Socio-Cultural (ext1) Economic (ext3) and Political and Legal (ext4). This is due to the fact that these factors affect the Internal factors (INT) and Learning Organization (ORG) at a high level, respectively 4.2 Internal factors (EXT) have a policy proposal as follows important; Organization Culture (int5) Leadership (int4) Vision Mission & Strategy (int1) Individuals & Teams Development (int3) Organizational Structural (int2). This is due to the fact that these factors affect the Learning organization (ORG) at a high level, respectively. 4.3 The Learning Organization (ORG) have a policy proposal as follows important; Shared Vision (org4) Personal Mastery (org5) Team Learning (org1) System Thinking (org2) and Mental Models (org3), respectively.

**Keywords :** The causal factors, Learning organization, Surindra Rajabhat University

## บทนำ (Introduction)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ เป็น 1 ใน 38 มหาวิทยาลัยราชภัฏที่กระจายอยู่ทั่วประเทศ การที่มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์จะสามารถบริหารจัดการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งมหาวิทยาลัย ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ.2547 และสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2545 และฉบับที่ 3 พ.ศ. 2553 และมาตรฐานการศึกษาชาติที่มีอุดมการณ์และหลักการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาสังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้คนไทยทั้งปวงได้รับโอกาสเท่าเทียมกันทางการศึกษา พัฒนาคนได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต (Office of the Education Council, 2005 : 5) อันเป็นเงื่อนไขสำหรับการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552-2561) ที่ได้กำหนดวิสัยทัศน์ “คนไทยได้เรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ” ดังกล่าวได้นั้น ต้องอาศัยการสนับสนุนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในหลาย ๆ ด้าน และขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการโดยเฉพาะบุคลากร ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด เพราะธุรกรรมจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยคนเป็นผู้ดำเนินการ หรือเป็นผู้นำนโยบายไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลสำเร็จในธุรกรรมนั้น ๆ (Asanasana, 2017) แต่ผลจากการประเมินประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับสถาบัน ปีการศึกษา 2558 พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนและพัฒนามหาวิทยาลัย ในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะต้องส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรทุกระดับอย่างต่อเนื่องและตลอดเวลา (Center for Educational Standards, Surin Rajabhat University, 2016 : 1-2) ดังนั้นการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ให้เป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้สอดคล้องกับการพัฒนาประเทศ สามารถยืนหยัดท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง และการแข่งขันที่รุนแรงได้ ซึ่งจะเป็นอีกแนวทางหนึ่งที่จะทำให้มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ มีความเข้มแข็ง และพัฒนาศักยภาพของตนเองได้อย่างยั่งยืน เพราะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นกลไกสำคัญที่กระตุ้นให้บุคลากร

เกิดเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา เมื่อบุคลากรเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และทำให้มีความรู้ ความสามารถที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงแล้ว (Deesiltham, 2003 : 101) ทุกคนจะสามารถขยายศักยภาพของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง เกิดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน มีรูปแบบการคิดใหม่ ๆ ที่หลากหลาย มากมาย ซึ่งแต่ละคนมีอิสระที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจ และสร้างผลงานได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ (Senge, 1990 : 7-8) ซึ่งย่อมจะทำให้ผลการปฏิบัติงานเกิดทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จากการทบทวนวรรณกรรม พบว่า Duangchathom (2006) ที่ศึกษา การพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 ขณะที่ Jaipakdee (2006) ที่ศึกษารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ ของวิทยาลัยชุมชนในประเทศไทย ส่วน Boonkanan (2007) ที่ศึกษารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน นอกจากนี้ Wongchanchamanee (2008) ที่ศึกษารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตภาคเหนือ ขณะที่ Phrombutra (2011) ที่ศึกษา คุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้และผลต่อคุณภาพการบริการ การศึกษาเชิงประจักษ์ของโรงพยาบาลในประเทศไทย และ Saengsawang (2012) ที่ศึกษาการพัฒนาแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบโครงสร้างเชิงเส้น เป็นต้น ผลจากงานวิจัยดังกล่าวสรุปได้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หรือองค์กรที่มีการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มีการสร้างช่องทางให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันภายในระหว่างบุคลากร ควบคู่ไปกับการรับความรู้จากภายนอก โดยมีเป้าประสงค์สำคัญคือ มีโอกาสได้ใช้ความรู้เป็นฐานในการ พัฒนาต่อไป ซึ่งจะทำให้องค์กรและบุคลากรมีกระบวนการในการเรียนรู้และสร้างกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพและมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล โดยเชื่อมโยงรูปแบบของการทำงานเป็นทีม (Team Working) เปิดโอกาสให้ทีมงานและมีการให้อำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment) เพื่อเป็นการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการคิดริเริ่ม (Initiative) และการสร้างนวัตกรรม (Innovation) สร้างกระบวนการในการเรียนรู้ และสร้างความเข้าใจเพื่อเตรียมพร้อมรับกับความเปลี่ยนแปลงซึ่งจะทำให้เกิดองค์กรที่เข้มแข็ง พร้อมเผชิญกับสถานะการแข่งขัน และองค์กรแห่งการเรียนรู้ ยังขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ ซึ่งมีทั้งปัจจัยภายนอก (Wheelen & Hunger, 2012 : 11) ประกอบด้วย ปัจจัยด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal Factors) ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economic Factors) ปัจจัยด้านสังคมวัฒนธรรม (Socio-Cultural Factors) ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technological Factors) และปัจจัยภายใน (Phromroen, 2008 : 7-11) ประกอบด้วย (1) วิสัยทัศน์ ภารกิจ ยุทธศาสตร์ที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (2) โครงสร้างองค์กร (3) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีการเรียนรู้ (4) ความสามารถในการดำเนินงานบริหารจัดการ (5) ความสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (6) การปฏิบัติงานของรายบุคคลและทีมงาน (7) การพัฒนารายบุคคลและทีมงาน (8) ภาวะผู้นำของผู้บริหารในองค์กร (9) บรรยากาศและวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (10) แรงจูงใจ ในการทำงาน (11) เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับในการปฏิบัติงาน ซึ่งปัจจัยดังกล่าวสนับสนุนและส่งผล ให้องค์กรต่าง ๆ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเฉพาะสถาบันการศึกษาต่างๆ

ซึ่งมีภาระในการจัดการศึกษาเกี่ยวข้องกับความรู้ และการเรียนรู้โดยตรง แต่จากการทบทวนวรรณกรรมดังกล่าวผู้วิจัยไม่พบงานวิจัยที่เป็นการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายนอก ปัจจัยภายใน และองค์การแห่งการเรียนรู้ ของสถาบันการศึกษาไว้เป็นการเฉพาะและเด่นชัดเท่าที่ควร

ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาว่า ปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายใน มีความสัมพันธ์ มีอิทธิพล และส่งผลต่อองค์กรแห่งแห่งการเรียนรู้ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ หรือไม่อย่างไร ซึ่งจะทำให้เข้าใจถึงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยภายนอก ปัจจัยภายใน และองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้เป็นอย่างดี ผลจากการศึกษาสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการปรับปรุง และพัฒนาด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถและพัฒนางานการบริหารจัดการในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องให้มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลได้สูงสุดและอย่างยั่งยืนต่อไป

### วัตถุประสงค์การวิจัย (Research Objectives)

1. เพื่อศึกษาระดับของปัจจัยเชิงสาเหตุ และองค์การแห่งการเรียนรู้ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์
2. เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ของรูปแบบการวัดปัจจัยเชิงสาเหตุ และองค์การแห่งการเรียนรู้ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์
3. เพื่อตรวจสอบตรวจสอบโครงสร้างเชิงเส้นของรูปแบบการวัดปัจจัยเชิงสาเหตุ และองค์การแห่งการเรียนรู้ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์กับข้อมูลเชิงประจักษ์
4. เพื่อสร้างข้อเสนอแนะในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ สุรินทร์ให้สามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้

### วิธีดำเนินการวิจัย (Research Methods)

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่าง แบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) อย่างเป็นสัดส่วน โดยแบ่งประชากร จำนวน 786 คน ออกเป็น 3 กลุ่ม จำแนกตามภาระหน้าที่ประกอบด้วย กลุ่มวิชาการ กลุ่มบริหาร และกลุ่มทั่วไป ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 400 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แบ่งเป็น 4 ตอน สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยได้ดำเนินการ 2 ขั้นตอนดังต่อไปนี้ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ วิเคราะห์หาค่าสถิติบรรยาย (Descriptive Statistics) การวิเคราะห์หาค่าสถิติอ้างอิง (Inference statistics) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพโดยถอดคำพูดจากข้อมูลที่รวบรวมมาได้ และนำมาแบ่งข้อมูลออกเป็นหน่วยวิเคราะห์ที่มีความหมาย (Meaningful analytical units) โดยเมื่อพบข้อมูลที่มีความหมายก็จะดำเนินการให้รหัสเพื่อให้เห็นความสำคัญหรือความหมายของส่วนนั้น และดำเนินการ ไปจนกระทั่งแบ่งส่วนข้อมูลทั้งหมด หลังจากขั้นตอนการให้



รหัสแล้วจะดำเนินการแจกแจงนับซึ่งเป็นขั้นตอนที่ทำให้ข้อมูลมีสภาพเป็นเชิงปริมาณ โดยนับจำนวน ครั้งของคำหรือแนวคิดที่ปรากฏของรหัสที่ใช้กับข้อมูล

## ผลการวิจัย (Research Results)

ผู้วิจัยได้แบ่งหัวข้อการนำเสนอผลการวิจัยตามลำดับดังนี้

### 1. ผลการศึกษาระดับของปัจจัยเชิงสาเหตุ และองค์การแห่งการเรียนรู้ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

1.1 ปัจจัยภายนอก จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภายนอก (External Factors) พบว่า ในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภายนอก อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.68$  , S.D.=0.65) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านสังคม-วัฒนธรรม ด้านเศรษฐกิจ และด้านการเมืองและการปกครอง อยู่ในระดับมาก ทั้งในภาพรวมรายด้าน เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ

1.2 ปัจจัยภายใน จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภายใน (Internal Factors) พบว่า ในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภายใน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.55$  , S.D.=0.66) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านการพัฒนาบุคคลและทีม ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร ด้านวัฒนธรรมองค์กร อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากเป็นส่วนใหญ่

1.3 องค์การแห่งการเรียนรู้ จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization Factors) พบว่า ในภาพรวมผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.50$  , S.D.=0.66) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการมีแบบแผนความคิด อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากเป็นส่วนใหญ่

### 2. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ของรูปแบบการวัดปัจจัยเชิงสาเหตุ และองค์การแห่งการเรียนรู้ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

2.1 ปัจจัยภายนอก (EXT) ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดได้ค่า Chi-Square = 1.45 , df = 1, p = 0.22906, RMSEA = 0.033, GFI = 1.00, AGFI = 0.98 มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

2.2 ปัจจัยภายใน (INT) ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดได้ค่า Chi-Square = 4.15, df = 4, p = 0.38596, RMSEA = 0.010, GFI = 1.00, AGFI = 0.98 มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

2.3 องค์การแห่งการเรียนรู้ (ORG) ผลการวิเคราะห์โมเดลการวัดได้ค่า Chi-Square = 3.78, df = 4, p = 0.43694, RMSEA = 0.000, GFI = 1.00, AGFI = 0.99 มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

### 3. ผลการตรวจสอบโครงสร้างเชิงเส้นของรูปแบบการวัดปัจจัยเชิงสาเหตุ และองค์การแห่งการเรียนรู้ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์กับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผลการตรวจสอบตรวจสอบโครงสร้างเชิงเส้นของรูปแบบการวัดปัจจัยเชิงสาเหตุ และองค์การแห่งการเรียนรู้ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ พบว่า ค่าดัชนีความกลมกลืนมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาได้จากค่า  $\chi^2/df = 0.919$ , CFI = 1.00, GFI = 0.99, AGFI = 0.97, RMSEA = 0.000 และ SRMR = 0.0096

### 4. ผลการสร้างข้อเสนอเชิงนโยบายในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

จากการสนทนากลุ่ม (Focus Group) มีข้อสรุปเกี่ยวกับลำดับความสำคัญของสร้างข้อเสนอเชิงนโยบายในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ในแต่ละด้านให้สามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้ ดังต่อไปนี้

4.1 ปัจจัยภายนอก (EXT) มีข้อเสนอเชิงนโยบายว่า ควรให้ความสำคัญกับปัจจัยภายนอกด้านเทคโนโลยี (ext2) สังคม-วัฒนธรรม (ext1) เศรษฐกิจ (ext3) การเมืองและการปกครอง (ext4) เนื่องจากปัจจัยดังกล่าวส่งผลต่อปัจจัยภายใน (INT) และองค์การแห่งการเรียนรู้ (ORG) อยู่ในระดับสูง ตามลำดับ

4.2 ปัจจัยภายใน (INT) มีข้อเสนอเชิงนโยบายว่า ควรให้ความสำคัญกับปัจจัยภายในด้านวัฒนธรรมองค์กร (int5) ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร (int4) ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ (int1) ด้านการพัฒนาบุคคลและทีม (int3) ด้านโครงสร้างองค์กร (int2) เนื่องจากปัจจัยดังกล่าวส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ (ORG) อยู่ในระดับสูง ตามลำดับ

4.3 องค์การแห่งการเรียนรู้ (ORG) มีข้อเสนอเชิงนโยบายว่า ควรให้ความสำคัญกับด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (org4) ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ (org5) ด้านการเรียนรู้เป็นทีม (org1) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (org2) ด้านการมีแบบแผนความคิด (org3) ตามลำดับ

## อภิปรายผลการวิจัย (Research Discussion)

การศึกษาวิจัย ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ครั้งนี้ ผู้วิจัยมีประเด็นในการอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้ดังนี้

### 1. อภิปรายผลการศึกษาระดับของปัจจัยเชิงสาเหตุ และองค์การแห่งการเรียนรู้ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ผู้วิจัยได้แยกอภิปรายในแต่ละด้าน ดังนี้

#### 1.1 ปัจจัยภายนอก

ปัจจัยภายนอก (External Factors) มี 4 องค์ประกอบย่อย ประกอบด้วย สังคม-วัฒนธรรม (Socio-Cultural) เทคโนโลยี (Technological) เศรษฐกิจ (Economic) การเมืองและการปกครอง (Political and Legal) พบว่า ในภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านและรายข้อมีประเด็นการอภิปรายตามลำดับดังนี้คือ



ด้านสังคม-วัฒนธรรม พบว่า ในภาพรวม มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากทุกข้อ สามารถอธิบายได้ว่า สังคมแต่ละแห่งจะมีความแตกต่างกันไป ทั้งนี้เนื่องจากแต่ละสังคมจะมีวัฒนธรรมและค่านิยมเป็นของตนเอง หรือจะกล่าวได้ว่า วัฒนธรรมและค่านิยมในสังคมเป็นเอกลักษณ์เฉพาะกลุ่ม ซึ่งจะทำให้เกิดความรู้สึกนึกคิด และความผูกพันว่าเป็นกลุ่มเดียวกัน และจะมีความแตกต่างจากสังคมอื่น ซึ่งมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ได้รับการสถาปนาเมื่อวันที่ 29 กันยายน พ.ศ. 2516 จนกระทั่งปัจจุบัน ด้วยระยะเวลากว่า 35 ปีที่ผ่านมาได้หล่อหลอมเป็นสังคม-วัฒนธรรมขององค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ คือ (1) มีความตื่นตัว กระตือรือร้นต่อการเปลี่ยนแปลง ยึดมั่นในระบบธรรมาภิบาล (2) คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม ประนีประนอม และมีการยอมรับความคิดเห็น (3) มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน ศรัทธา ขยันอดทน ทำงานเป็นเป็นทีม และมีจิตใจของการให้บริการ และ (4) เป็นชุมชนทางวิชาการ ที่เน้นการถ่ายทอดความรู้ และแลกเปลี่ยนความรู้ในองค์กร ซึ่งยึดถือและใช้ในการปฏิบัติงานกันมาอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นจึงเป็นเหตุให้ปัจจัยภายนอกด้านสังคม-วัฒนธรรม ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ในภาพรวม มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

ด้านเทคโนโลยี พบว่า ในภาพรวม มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากทุกข้อ สามารถอธิบายได้ว่า เทคโนโลยีเป็นสิ่งที่มนุษย์สร้างและพัฒนาขึ้นมาเพื่อช่วยในการทำงานหรือแก้ปัญหาต่าง ๆ เช่น อุปกรณ์, เครื่องมือ, เครื่องจักร, วัสดุ หรือ แม้กระทั่งที่ไม่ได้เป็นสิ่งของที่จับต้องได้ เช่น กระบวนการต่าง ๆ เทคโนโลยี เป็นการประยุกต์นำเอาความรู้ทางวิทยาศาสตร์มาใช้ และก่อให้เกิดประโยชน์ในทางปฏิบัติ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์มีพันธกิจ คือ ผลิตบัณฑิตให้เป็นที่ยอมรับของชุมชน ท้องถิ่นและผู้ประกอบการ ผลิตและพัฒนาครู ให้มีคุณภาพสอดคล้องกับการพัฒนาประเทศให้เป็นที่ยอมรับในระดับมาตรฐานสากลที่มุ่งการพัฒนาชุมชนและสังคม ให้เข้มแข็ง และเป็นสถาบันการศึกษาที่เน้นการบริหารจัดการที่มีคุณภาพใช้เทคโนโลยีและบริหารจัดการ ที่มีธรรมาภิบาล ซึ่งสามารถเห็นได้จากการที่มหาวิทยาลัยได้มีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ภายในมหาวิทยาลัยเพื่ออำนวยความสะดวกในด้านต่าง ๆ ให้มหาวิทยาลัยสามารถปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามพันธกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นจึงเป็นเหตุให้ปัจจัยภายนอกด้านเทคโนโลยี ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ในภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

ด้านเศรษฐกิจ พบว่า ในภาพรวม มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่ามีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากทุกข้อ สามารถอธิบายได้ว่า ปัจจัยทางเศรษฐกิจมีผลกับทุก ๆ องค์กรในทางตรงเป็นอย่างมาก เพราะเศรษฐกิจจะเป็นตัวกำหนดกำลังซื้อ และเป็นตัวกำหนดตลาดขนาดใหญ่อีกด้วย และมีผลกระทบต่อตลาดแรงงานและตลาดการศึกษา เนื่องจากเศรษฐกิจจะเป็นตัวกำหนดลักษณะของแรงงานที่ต้องการ (Chareonwongsak, 2016) ซึ่งต้องอาศัยแรงงานที่มีฝีมือ มีทักษะความสามารถที่หลากหลาย เช่น ความรู้ด้านเทคโนโลยี ภาษาต่างประเทศ การบริหาร ฯลฯ ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารการศึกษาที่จะพัฒนาคนให้มีคุณภาพ ซึ่งมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์มีพันธกิจ คือ ผลิตบัณฑิตให้เป็นที่ยอมรับของชุมชน ท้องถิ่นและผู้ประกอบการ ผลิตและพัฒนา ครู ให้มีคุณภาพสอดคล้องกับการพัฒนาประเทศให้เป็นที่ยอมรับในระดับมาตรฐานสากลที่มุ่ง

การพัฒนา ชุมชนและสังคมให้เข้มแข็ง มหาวิทยาลัยได้ใช้กระบวนการบริหารจัดการในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะการบริหารจัดการและใช้งบประมาณภายใต้ข้อจำกัดต่าง ๆ ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ดังนั้นจึงเป็นเหตุให้ปัจจัยภายนอกด้านเศรษฐกิจ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ในภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

ด้านการเมืองและการปกครอง พบว่า ในภาพรวม มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากทุกข้อ สามารถอธิบายได้ว่า การเมือง (Politics) หมายถึง เรื่องที่เกี่ยวกับการแข่งขันเพื่อแสวงหาอำนาจ หรือเรื่องเกี่ยวกับการแสวงหาอำนาจ ซึ่งส่งผลกระทบต่อสังคมส่วนรวมหรือส่วน ใหญ่ของสังคม การปกครอง (Government) หมายถึง เรื่องที่เกี่ยวกับการบริหารวาง ระเบียบกฎเกณฑ์สำหรับสังคม เพื่อสร้างความเสมอภาค เป็นธรรมแก่สังคม เพื่อให้ สังคมมีความสุข หรือเพื่อให้เกิดการบำบัดทุกข์บำรุงสุข การเมือง และการปกครองจะมีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกัน เพราะการปกครองจำเป็นต้องอาศัยอำนาจคือ การเมืองจึงจะสามารถดำเนินการได้สำเร็จ ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงรัฐบาล การเปลี่ยนแปลงนโยบายของ รัฐบาล ล้วนมีผลกระทบ ต่อการดำเนินงานของสถาบันการศึกษา อาทิเช่น การปรับเปลี่ยน รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ (ศธ.) บ่อยครั้งทำให้การดำเนินนโยบายการพัฒนาการศึกษาไม่ ต่อเนื่อง (Chareonwongsak, 2016) เพราะนโยบายของรัฐบาลมีส่วนกระตุ้นและผลักดันให้ สถาบันการศึกษามีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง แต่มหาวิทยาลัยได้ใช้กระบวนการบริหารจัดการในด้าน ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องภายใต้ข้อจำกัดต่าง ๆ ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ดังนั้นจึงเป็นเหตุให้ปัจจัยภายนอก ด้านการเมืองการปกครอง ของมหาวิทยาลัย ราชภัฏสุรินทร์ ในภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

## 1.2 ปัจจัยภายใน

ปัจจัยภายใน (Internal Factors) มี 5 องค์ประกอบย่อย ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ (Vision, Mission and Strategy) โครงสร้างองค์กร (Organizational Structure) การ พัฒนา บุคคลและทีม (Individuals & Teams Development) ภาวะผู้นำของ ผู้บริหาร (Leadership) วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) พบว่า ในภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน และรายข้อมีประเด็นการอภิปรายตามลำดับดังนี้

ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ พบว่า ในภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับปาน กลาง เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก 3 ข้อ อยู่ในระดับปานกลาง 2 ข้อ สามารถอธิบายได้ว่า วิสัยทัศน์ (Vision) คือ เป้าหมายขององค์กรในช่วงเวลาระยะกลางถึงระยะยาว พันธกิจ (Mission) คือ ความมุ่งหมายพื้นฐานในการจัดตั้งขององค์กร ที่จะดำเนินการในระยะยาว หรือเป็นขอบเขตในการดำเนินงาน ส่วนกลยุทธ์ (Strategy) คือ วิธีดำเนินการสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อให้บรรลุ เป้าหมาย ที่วางไว้ ซึ่งมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ มีวิสัยทัศน์ คือ จะเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำ 1 ใน 5 ของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีหลักธรรมาภิบาล และผลงานเป็นที่ยอมรับ ยกระดับการพัฒนาของ ท้องถิ่นสู่สากล มีพันธกิจคือ ผลิตบัณฑิตให้เป็นที่ยอมรับของชุมชน ท้องถิ่นและผู้ประกอบการ สร้าง ผลงานวิจัย ให้เป็นที่ยอมรับภายในและตอบสนองความต้องการของชุมชนและท้องถิ่นให้บริการ วิชาการแก่ชุมชนที่เน้นการยกระดับรายได้และคุณภาพชีวิต อนุรักษ์และส่งเสริมทะนุบำรุงและ

ศิลปวัฒนธรรม ประสานงาน ระดับท้องถิ่นสู่สากล ผลิตและพัฒนาครู ให้มีคุณภาพสอดคล้องกับการพัฒนาประเทศให้เป็นที่ยอมรับในระดับมาตรฐานสากลที่มุ่งการพัฒนาชุมชนและสังคมให้เข้มแข็ง การเป็นสถาบันการศึกษาที่เน้นการบริหารจัดการที่มีคุณภาพใช้เทคโนโลยี และบริหารจัดการที่มีธรรมาภิบาล ทั้งนี้มหาวิทยาลัยราชภัฏ สุรินทร์ได้มีการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค เพื่อใช้กำหนดกลยุทธ์และแผนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการจัดการศึกษาในปัจจุบัน เพื่อใช้ในการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามวิสัยทัศน์ และพันธกิจ ที่ได้กำหนดไว้ แต่เนื่องจากปัญหาและอุปสรรคบางประการ ทำให้การเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ ในการพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ที่สามารถนำไปปฏิบัติให้เป็นจริงได้ ยังคงมีประสิทธิภาพไม่มากเท่าที่ควร อีกทั้งยังขาดความต่อเนื่อง ดังนั้นจึงเป็นเหตุให้ปัจจัยภายในด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ในภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง

ด้านโครงสร้างองค์กร พบว่า ในภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากทุกข้อ สามารถอธิบายได้ว่า โครงสร้างองค์การ (Organization Structure) หมายถึง ระบบการติดต่อสื่อสาร และอำนาจบังคับบัญชาที่เชื่อมต่อกัน และกลุ่มคนเข้าด้วยกัน เพื่อให้สามารถทำงานร่วมกันจนบรรลุเป้าหมายขององค์การ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์เป็นองค์การสถาบันการศึกษาท้องถิ่น ที่ได้รับการสถาปนาเมื่อวันที่ 29 กันยายน พ.ศ. 2516 จนกระทั่งปัจจุบัน ด้วยระยะเวลากว่า 35 ปีที่ผ่านมาได้พบกับปัญหาและอุปสรรคหลายประการ และมีการพัฒนาในทุก ๆ ให้สอดคล้องสภาพของสังคมในขณะนั้นมาโดยตลอด โดยเฉพาะด้านโครงสร้างองค์กร ขององค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ที่ได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความสะดวก รวดเร็ว คล่องตัวในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล เช่น การมีการจัดโครงสร้างการบริหารงานสายงานบังคับบัญชา ที่เป็นการกระจายอำนาจและการตัดสินใจที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน ที่มีความคล่องตัว มีการแบ่งงาน และมีความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน ได้อย่างเหมาะสม สามารถเชื่อมโยงและประสานกันทั้งระบบกับหน่วยงานภายในและหน่วยงานภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นจึงเป็นเหตุให้ปัจจัยภายในด้านโครงสร้างองค์กร ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ในภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

ด้านการพัฒนาบุคคลและทีม พบว่า ในภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากทุกข้อ สามารถอธิบายได้ว่า เนื่องจากความเจริญของวิทยาการต่าง ๆ ตลอดจนเทคนิคในการทำงานที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ บุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ในสมัยหนึ่ง ก็อาจกลายเป็นคนที่หย่อนความสามารถไปในอีกสมัยหนึ่งก็ได้ ดังนั้นเพื่อให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้มีความรู้ความสามารถกับตำแหน่งหน้าที่อยู่เสมอ จึงต้องมีการพัฒนาบุคลากร เพราะการทำงานของบุคคลหลาย ๆ คน และทำให้งานสำเร็จได้ แต่จะดีหรือไม่ดี มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่ ก็ขึ้นอยู่กับ “ทีมงาน” เป็นสำคัญ ซึ่งแนวคิดในการทำงานเป็นทีมที่ดี คือ การเห็นความสำคัญของตนเองในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของทีม นอกจากนั้นแล้ว ควรต้องเรียนรู้ ยอมรับ นับถือซึ่งกันและกัน พยายามดึงเอาศักยภาพของแต่ละ

บุคคลที่มีอยู่ มาช่วยสร้างงาน พัฒนางาน ให้งานออกมาให้ได้ผลดีสูงสุด ตรงตามเป้าหมายที่ต้องการ การพัฒนาบุคคลและทีม จึงเป็น ปัจจัยสำคัญที่จะพัฒนาการปฏิบัติงานให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ดังนั้นมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์มีการกำหนดนโยบาย และมาตรการในการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีการถ่ายทอดความรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อให้บุคลากรรู้จักการแก้ปัญหา เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อพัฒนาขีดความสามารถและสมรรถนะทั้ง ในระดับบุคคลและกลุ่มหรือทีมงาน โดยคำนึงถึงความจำเป็นที่สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ ที่เปลี่ยนแปลงไปเป็นสำคัญ ดังนั้นจึงเป็นเหตุให้ปัจจัยภายในด้านการพัฒนาบุคคลและทีม ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ในภาพรวมมีความเหมาะสม อยู่ในระดับมาก

ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร พบว่า ในภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก เมื่อ พิจารณารายข้อ พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากทุกข้อ สามารถอธิบายได้ว่า ในการบริหารจัดการ องค์การ โดยเฉพาะหน่วยงานหรือสถาบันทางการศึกษานั้น ปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานภายในองค์การ คือ การมีผู้บริหารที่มีความรู้ ความสามารถ และมีทักษะ ในการบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีภาวะผู้นำของผู้บริหารที่จะสามารถนำพาองค์การให้มีความเป็น น้ำหนึ่งใจเดียวกัน ที่ปฏิบัติงานเพื่อบังคับบัญชาเป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกันได้ ภาวะผู้นำจึงเปรียบเสมือนอาวุธ ประจำกายของผู้บริหาร และผู้นำที่เป็นนักบริหารมืออาชีพที่จะสามารถสร้างอำนาจชักนำและมี อิทธิพลได้เหนือผู้อื่น ตัวชี้วัดการนำของผู้บริหาร ที่ได้ชื่อว่ามีอาชีพ คือ ผลสัมฤทธิ์และ ประสิทธิภาพของงาน ภาวะผู้นำจึงเป็นตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์และประสิทธิภาพของงาน ซึ่งผู้บริหาร มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์มีภาวะความเป็นผู้นำ เป็นผู้มีความรู้ ความเข้าใจในทฤษฎีและปรัชญา ในการบริหารจัดการด้านต่าง ๆ เป็นผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรม และสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีของ ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ รวมทั้งมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้กับหน่วยงานฝ่ายต่าง ๆ ได้อย่าง เหมาะสม และมีนโยบายให้ความช่วยเหลือ แนะนำ และสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเป็น ผู้นำในการปฏิบัติงานสำเร็จ บรรลุตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย ดังนั้นจึงเป็นเหตุให้ปัจจัยภายใน ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ในภาพรวม มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

ด้านวัฒนธรรมองค์กร พบว่า ในภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณา รายข้อ พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก 2 ข้อ และมีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง 3 ข้อ สามารถอธิบายได้ว่า วัฒนธรรมองค์กร ก็คือ พฤติกรรมที่สร้างขึ้นจากคนในองค์กรโดยมีการเรียนรู้ ซึ่งกันและกันและยึดถือปฏิบัติกันมาจนเป็นธรรมเนียมปฏิบัติในองค์กรนั้น ๆ แต่อย่างไรก็ตาม วัฒนธรรมองค์กรจะสร้างประโยชน์ให้แก่องค์กรได้ก็ต่อเมื่อวัฒนธรรมนั้นเหมาะสมกับกับองค์กรนั้น ๆ ซึ่งความเหมาะสมของวัฒนธรรมองค์กรของแต่ละองค์กรก็มีความแตกต่างกันไป ตามสภาพแวดล้อม ขององค์กร ลักษณะขององค์กร อีกทั้งการจะมีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งได้นั้นจำเป็นต้องอาศัยทั้ง ระยะเวลาที่ยาวนาน ความเข้มแข็งของผู้นำ และความร่วมมือของคนในองค์กรอีกด้วย มหาวิทยาลัย ราชภัฏสุรินทร์ เป็นองค์การสถาบันการศึกษาท้องถิ่น ที่ได้รับการสถาปนาเมื่อวันที่ 29 กันยายน พ.ศ. 2516 จนกระทั่ง ปัจจุบัน ด้วยระยะเวลากว่า 35 ปีที่ผ่านมา ดังนั้นมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์จึงมี วัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง ผู้บริหารก็มีภาวะความเป็นผู้นำที่เข้มแข็ง มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้

บุคลากร หน่วยงาน/ฝ่ายต่าง ๆ มีการจัดประชุมแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อสร้างปฏิสัมพันธ์ และวัฒนธรรมอันดีงามในการทำงานร่วมกันในเชิงบวก ให้ยึดถือประเพณีปฏิบัติ และทำงานร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งมีการยกย่องชมเชยเสนอความดีความชอบและให้รางวัล เพื่อสร้างแรงจูงใจ และกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน สนับสนุนและเปิดโอกาสให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำสิ่งใหม่ ๆ เพื่อความ เป็นเลิศของมหาวิทยาลัย ดังนั้นจึงเป็นเหตุให้ปัจจัยภายในด้าน วัฒนธรรมองค์กร ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ในภาพรวม มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

### 1.3 องค์การแห่งการเรียนรู้

องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ การเรียนรู้ เป็นทีม (Team Learning) การคิดอย่างเป็นระบบ (System thinking) การมีแบบแผนความคิด (Mental Models) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) และการเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) พบว่า ในภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน และรายข้อ มีประเด็นการอภิปรายตามลำดับดังนี้

ด้านการเรียนรู้เป็นทีม พบว่า ในภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก 1 ข้อ และมีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง 4 ข้อ สามารถอธิบายได้ว่า แม้มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์จะส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรทุกฝ่ายมีการเรียนรู้ร่วมกันในสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันทั้งเรื่องภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่องก็ตาม แต่การเรียนรู้เป็นทีมนั้นจะต้องมีการทำงานร่วมกันเป็นทีมและเครือข่าย (Team Work and Networking) ต้องตระหนักถึงความร่วมมือกัน การแบ่งปันการทำงาน และการแก้ปัญหาาร่วมกัน การเรียนรู้เป็นทีม จึงเน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีมในทุกขั้นตอน เริ่มตั้งแต่การเรียนรู้ การช่วยเหลือเกื้อกูลกัน สามัคคีกัน ขยันคิด ขยันเรียนรู้ และขยัน โดยใช้เทคนิคของการสนทนา (Dialogue) การอภิปราย (Discussion) การบริหารทีมงาน และการบริหารโครงการเข้ามาช่วย ซึ่งเปรียบเสมือนการถ่ายทอดอัจฉริยภาพหรือถ่ายทอดวิธีการปฏิบัติที่นำไปสู่ ความสำเร็จระหว่างกันและกัน ทำให้เกิดพัฒนาการขึ้นในเวลาอันรวดเร็วและได้ประสิทธิผลสูงสุด ซึ่งในเรื่องดังกล่าวนั้นบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ยังมีการนำเอาความรู้ ประสบการณ์ และความชำนาญของแต่ละคนมาผสมผสานเสริมกันเพื่อให้การทำงานร่วมกันเป็นทีมทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยนั้น ยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร เนื่องจากอยู่ในช่วงเปลี่ยนถ่ายอำนาจในการบริหาร ดังนั้นจึงเป็นเหตุให้องค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ในภาพรวม มีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง

ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ พบว่า ในภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากทุกข้อ สามารถอธิบายได้ว่า การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) หมายถึง วิธีการคิดอย่างมีระบบ มีเหตุมีผล ทำให้ผลของการคิดหรือผลของการแก้ปัญหาที่ได้นั้นมีความถูกต้อง แม่นยำ และรวดเร็ว วิธีการคิดอย่างมีระบบ จะเป็นหนทางไปสู่ การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ถ้าองค์กรนั้น ๆ นำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ และยึดหลักให้ พนักงานภายในองค์กร ตระหนักในการศึกษาหาความรู้อยู่เสมอ และ



ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการฝึกอบรมการเรียนรู้ของพนักงานองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) จึงทำให้เกิด การเรียนรู้จากตัวเองของพนักงานแต่ละคน เกิดการเรียนรู้ของทีมงาน ทาให้เกิดการสร้าง วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) และเกิดการเรียนรู้ร่วมกันอย่างเป็นทีม (Team Learning) (Saengngoen, 2018) เพราะการคิดอย่างเป็นระบบ เป็นวิธีการคิดเชิงบูรณาการ เป็นการขยายขอบเขตการคิดของเราที่มีต่อเรื่องนั้นๆ ให้กว้างออกไป โดยไม่ด่วนสรุปหรือตัดสินใจ แต่พิจารณาเรื่องนั้นอย่างละเอียด เปิดโอกาสให้ความคิดของเราได้มีการเชื่อมโยง เพื่อหาความเป็นไปได้ใหม่ ๆ ซึ่งถือว่าแนวทางแก้ปัญหาที่ดี และสร้างสรรค์ ซึ่งมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ได้ตระหนักถึงความสำคัญในเรื่องดังกล่าว จึงกำหนดให้มีการสนทนา ประชุม ปรึกษาหารือร่วมกัน เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ เพื่อให้บุคลากรฝ่ายต่าง ๆ มีการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานร่วมกัน รวมทั้งมีการวิเคราะห์เพื่อหาสาเหตุหลักและสาเหตุรองของปัญหาที่เกิดจากการทำงานร่วมกัน แสดงความคิดเห็นเพื่อจุดมุ่งหมายการทำงาน ให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน แม้ว่าจะอยู่ในช่วงเปลี่ยนถ่ายอำนาจในการบริหารก็ตาม ดังนั้นจึงเป็นเหตุให้องค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ของมหาวิทยาลัย ราชภัฏสุรินทร์ ในภาพรวม มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

ด้านการมีแบบแผนความคิด พบว่า ในภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก 3 ข้อ และมีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง 2 ข้อ สามารถอธิบายได้ว่า แบบแผนความคิด คือ ความสามารถในการรับรู้ว่าจะอะไรคือความเป็นจริง ความเชื่อ ทศนคติ หรือจินตนาการ สามารถแยกแยะระหว่างสิ่งที่เชื่อกับสิ่งที่พึงปฏิบัติ รวมถึงทักษะ ในการเข้าใจรูปแบบความสัมพันธ์กับผู้อื่นในการแก้ไขประเด็นปัญหาที่ซับซ้อนการสร้างแบบแผนความคิด ทำได้โดยฝึกทักษะในการคิด ใคร่ครวญ เรียนรู้จากสภาพแวดล้อมของการทำงาน และเปิดใจกว้างยอมรับผู้อื่น เพราะว่าบางทีเราอาจจะหลงผิดคิดผิด การฝึกพัฒนาแบบแผนความคิด จะทำให้เราสามารถปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ แนวคิดและแนวปฏิบัติของเราให้เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นการมีแบบแผนความคิดของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ จึงเป็นรูปแบบ วิธีการคิด มีวิถีชีวิตที่ชัดเจน เข้าใจบทบาทหน้าที่ และสามารถเปลี่ยนแปลงวิธีคิดให้สอดคล้องกับความเป็นจริง ตามเป้าหมายขององค์กร พร้อมรับข้อมูลและแสวงหาประสบการณ์ใหม่ ๆ ยอมรับการเปลี่ยนแปลงโดยไม่ยึดติดกับความสำเร็จในอดีต มีทัศนคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน ร่วมมือร่วมใจ และประสานการทำงานร่วมกันเพื่อประโยชน์ขององค์กรทั้งในเรื่องของกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ การสร้างแบบแผนความคิด วิธีการคิดอย่างมีเหตุผล รวมทั้งมีการสร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนแนวความคิดระหว่างกัน เพื่อทำให้มีแนวความคิดไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล แม้ว่าจะอยู่ในช่วงเปลี่ยนถ่ายอำนาจในการบริหารก็ตาม ดังนั้นจึงเป็นเหตุให้องค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการมีแบบแผนความคิด ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ในภาพรวม มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน พบว่า ในภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก 2 ข้อ และมีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง 3 ข้อ สามารถอธิบายได้ว่า วิสัยทัศน์เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารใช้เป็นเครื่องมือในการ



สร้างศรัทธาเพื่อปลดปล่อยและประสานพลังแห่งอัจฉริยภาพของบุคคลกรในองค์กร การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ของคนในองค์กร (Shared Vision) คือ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนทั้งองค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องเป็นองค์กรที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์กร ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าต่อไป ภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์กร (Nuibandan, 2000 : 13-17) ดังนั้นมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์จึงมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรทุกฝ่ายร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อสร้างทัศนคติความร่วมมือกันให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ขององค์กร สร้างศรัทธาในวิสัยทัศน์เพื่อการปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน ด้วยความมุ่งมั่นและศรัทธา ที่จะปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ แต่ด้วยข้อจำกัดหลายประการ เช่น การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค เพื่อการวางแผนในการพัฒนาการ และการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน ฝ่าย บุคลากร เพื่อสร้างทัศนคติความร่วมมือกัน ให้สอดคล้องกับเป้าหมายของมหาวิทยาลัย รวมทั้งการทำงานร่วมกันของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ยังมีประสิทธิภาพไม่ดีเท่าที่ควร เพราะขาดความเป็นระบบ และขาดความต่อเนื่อง และ อยู่ในช่วงเปลี่ยนถ่ายอำนาจในการบริหาร ดังนั้นจึงเป็นเหตุให้องค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ในภาพรวม มีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง

ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ พบว่า ในภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก 1 ข้อ และมีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง 4 ข้อ สามารถอธิบายได้ว่า การเป็นบุคคลที่รอบรู้ หมายถึง บุคลากร ขององค์กรเป็นรากฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีคุณลักษณะที่เรียกว่า การเรียนรู้ของมนุษย์ (Human mastery) คือ เป็นบุคคลที่มีความกระตือรือร้น สนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้อยู่เสมอต่อเนื่อง มีความปรารถนาที่จะเรียนรู้ เพื่อเพิ่มศักยภาพของตน มุ่งสู่จุดมุ่งหมายและความสำเร็จที่กำหนดไว้ (Senge, 2000 : 7-8) ดังนั้นมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์จึงให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ของบุคลากรทุกฝ่าย เพราะหากบุคลากรมีทักษะ และเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน มีความเป็นตัวของตัวเอง มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีปฏิภาณไหวพริบ เป็นผู้ใฝ่เรียน ใฝ่รู้ สามารถเพิ่มหรือพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง มีแรงบันดาลใจในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ และปฏิบัติงานให้บรรลุ/สำเร็จ ในชีวิตและองค์กร และมีความภาคภูมิใจในวิชาชีพของตน ก็ย่อมจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพในทุก ๆ ด้านได้ แต่การพัฒนาบุคลากร ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ให้มีทักษะและเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน มีความเป็นตัวของตัวเอง มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีปฏิภาณไหวพริบ เป็นผู้ใฝ่เรียนรู้ มีแรงบันดาลใจในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ สามารถเพิ่มหรือพัฒนาศักยภาพของตนเอง รวมทั้งมีการสร้างค่านิยมในการใฝ่เรียนรู้ จนสามารถเป็นบุคคลที่รอบรู้ได้โดยอัตโนมัติ ยังคงขาดความต่อเนื่อง และมีประสิทธิภาพไม่เป็นที่น่าพอใจเท่าที่ควร เนื่องจากอยู่ในช่วงเปลี่ยนถ่ายอำนาจในการบริหาร ดังนั้นจึงเป็นเหตุให้องค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ในภาพรวม มีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง

## 2. อภิปรายผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ของรูปแบบการวัดปัจจัยเชิงสาเหตุ และองค์การแห่งการเรียนรู้ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

ผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ของรูปแบบการวัดปัจจัยเชิงสาเหตุ และองค์การแห่งการเรียนรู้ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า โมเดลการวัด ปัจจัยภายนอก (EXT) มีค่า Chi-Square = 1.45, df = 1, p = 0.22906, RMSEA = 0.033, GFI = 1.00, AGFI = 0.98, CFI = 100, PGF = 0.100 ปัจจัยภายใน (INT) มีค่า Chi-Square = 4.15, df = 4, p = 0.38596, RMSEA = 0.010, GFI = 1.00, AGFI = 0.98, CFI = 100, PGF = 0.270 และองค์การแห่งการเรียนรู้ (ORG) มีค่า Chi-Square = 3.78, df = 4, p = 0.43694, RMSEA = 0.000, GFI = 1.00, AGFI = 0.99, CFI = 100, PGF = 0.270 ดังกล่าว มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และสามารถนำไปวิเคราะห์สมการโครงสร้างเชิงเส้น (Structural Equation Modeling: SEM) ได้ (Angsuchoti, Wichitwanna and Phinopanuwat, 2011 : 97-98)

- (1) ค่าสถิติไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ) ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (P Value of  $\chi^2$  = >0.05)
- (2) สัดส่วนค่าไค-สแควร์หารด้วยค่าชั้นความเป็นอิสระ ( $\chi^2/df$ ) มีค่าน้อยกว่า 2.0
- (3) ค่าปริมาณความแปรปรวนและความแปรปรวนร่วม (Goodness of Fit Index : GFI) มีค่าตั้งแต่ 0.90 ขึ้นไป
- (4) ดัชนีความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (Adjust Goodness-of-fit Index : AGFI) มีค่าตั้งแต่ 0.90-1.00
- (5) ดัชนีความสอดคล้องแบบประหยัด (Parsimony Goodness of Fit Index : PGFI) มีค่าตั้งแต่ 0.05 ขึ้นไป
- (6) ดัชนีเปรียบเทียบความสอดคล้อง (Comparative Fit Index : CFI) มีค่าตั้งแต่ 0.90-1.00
- (7) ค่าประมาณความคาดเคลื่อนของรากกำลังสองเฉลี่ย (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) น้อยกว่าหรือเท่ากับ 0.05

## 3. อภิปรายผลการตรวจสอบตรวจสอบโครงสร้างเชิงเส้นของรูปแบบการวัดปัจจัยเชิงสาเหตุ และองค์การแห่งการเรียนรู้ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์กับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผลการตรวจสอบตรวจสอบโครงสร้างเชิงเส้นของรูปแบบการวัดปัจจัยเชิงสาเหตุ และองค์การแห่งการเรียนรู้ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์กับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า โมเดลความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยภายนอก ปัจจัยภายใน และองค์การแห่งการเรียนรู้ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ที่ผู้วิจัยได้พัฒนา ขึ้นมา ยังไม่มีความสอดคล้องกลมกลืนกับ ข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าสถิติที่คำนวณได้ คือ ค่า  $\chi^2$  = 299.87, df = 74, p-value = 0.000, CFI = 0.99, GFI = 0.90, AGFI = 0.86, RMSEA = 0.087 และ SRMR= 0.040 ซึ่งค่าสถิติที่สำคัญบางตัว ยังไม่ผ่านเกณฑ์ตามที่กำหนดไว้ (Joreskog & Sorbom, 1996 : 110-111) ผู้วิจัยจึงดำเนินการปรับโมเดล (Model Modification) จนกระทั่ง ค่าดัชนีความกลมกลืนมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยการปรับแก้โมเดลครั้งแรก

ระหว่างปัจจัยภายนอกด้านการเมืองและการปกครอง (ext4) กับปัจจัยภายนอกด้านเศรษฐกิจ (ext3) ที่มีความสัมพันธ์กัน พบว่า มีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้น คือ  $\chi^2$  ลดลงจาก 299.78 เป็น 272.17 และค่า RMSEA ก็ลดลงเช่นเดียวกันจาก 0.087 เป็น 0.083 แสดงให้เห็นว่าการปรับแก้โมเดลเพื่อให้มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วยวิธีการดังกล่าวได้ผลค่อนข้างดี และไม่เป็นการแก้ไขแนวคิดและทฤษฎี ที่ใช้ในการวิจัยด้วย เพราะเป็นการปรับที่ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของตัวแปรเชิงประจักษ์ ไม่ได้เปลี่ยน ทิศทางความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในแบบจำลอง (Angsuchoti, Wichitwanna and Phinopanuwat, 2011 : 97-98) และการปรับแก้โมเดลครั้งสุดท้าย ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้เป็นทีม (org1) กับปัจจัยภายในด้านโครงสร้างองค์กร (int2) พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืน (Model Fit) กับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่าสถิติที่คำนวณได้ คือ  $\chi^2/df = 0.919$ , CFI = 1.00, GFI = 0.99, AGFI = 0.97, RMSEA = 0.000 และ SRMR = 0.0096 นอกจากนี้ค่า Largest Standardized Residual ก็ยังมีค่า เท่ากับ 1.62 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า |2.00| (Wiratchai, 1999 : 55)

#### 4. อภิปรายผลการสร้างข้อเสนอเชิงนโยบายในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

ผู้วิจัยได้รับดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group) กับผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ จำนวน 9 ท่าน ใน 2 ประเด็นหลัก สรุปได้ดังต่อไปนี้

ประเด็นที่ 1 ผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละท่าน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรที่ศึกษาอย่างไร ผลจากการสนทนากลุ่มสรุปความได้ว่า ปัจจัยภายนอก ประกอบด้วย ด้านสังคมวัฒนธรรม ด้านเทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจ และด้านการเมืองและการปกครองต่างมีผลกระทบต่อพัฒนามหาวิทยาลัยทั้งนั้น ผลดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ Chareonwongsak (2016) แนวคิดของ Lawrence et. al. (2009 : 44) แนวคิดของ Neves et. al. (2011: 5-7) ที่สรุปถึงปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานขององค์กร อย่างน้อย 4 ปัจจัยประกอบด้วย ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Socio & Cultural) ด้านเทคโนโลยี (Technological Factors) ด้านเศรษฐกิจ (Economic Factors) ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal Factors) แนวคิดของ Phiromroen (2008: 7-11) แนวคิดของ Bennett and O'Brien (1994 : 41-49) แนวคิดของ Kontoghiorghes, Awbre & Feurig (2005 : 185-212) แนวคิดของ Fang, Lee & Schilling (2010 : 625-642) ที่สรุปถึงปัจจัยภายใน ที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กร อย่างน้อย 5 ปัจจัยประกอบด้วย ภาวะผู้นำ (Leadership) วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) พันธกิจและยุทธศาสตร์ (Mission and Strategy) โครงสร้างองค์กร (Organizational Structure) การพัฒนาบุคคลและทีม (Individuals & Teams Development) นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของหลายท่าน เช่น งานวิจัยของ Kaiser (2000: 75-82) ที่พบว่า ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร พันธกิจและยุทธศาสตร์ การดำเนินงาน ด้านการจัดการโครงสร้างองค์กร บรรยากาศในการทำงาน ระบบองค์การ การจูงใจ การเรียนรู้วัฒนธรรม และขอบเขตการเรียนรู้ภายนอก มีอิทธิพลต่อแบบแผนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ งานวิจัยของ Ellinneger,

yang & Ellinger (2010 : 70-74) ที่พบว่า (1) การสร้างโอกาส การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (2) การสนับสนุนการค้นคว้าและแลกเปลี่ยนสนทนา (Inquiry and Dialogue) (3) การส่งเสริมความร่วมมือและการเรียนรู้เป็นทีม (4) การจัดระบบเพื่อสร้างการเรียนรู้ ร่วมกัน (5) การเสริมอำนาจบุคลากรเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (6) การเชื่อมโยงองค์การกับสิ่งแวดล้อม และ (7) การใช้ แบบผู้นำและการสนับสนุนการเรียนรู้ระดับบุคคล ทีมงานและระดับองค์การ มีผลกระทบ (Impact) ต่อผลงานขององค์การ และงานวิจัยของ Wajjanasarikakun (2014 : ก-ข) ที่พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัด สำนักงานคณะกรรมการ การอาชีวศึกษา ประกอบด้วย (1) ภาวะผู้นำองค์การ (2) วัฒนธรรมองค์การ (3) วิสัยทัศน์ พันธกิจ และ ยุทธศาสตร์องค์การ (4) การบริหารจัดการองค์การ (5) โครงสร้างองค์การ (6) ระบบองค์การ (7) บรรยากาศ องค์การ (8) การจูงใจ และ (9) เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้

ประเด็นที่ 2 ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละท่าน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับร่างข้อเสนอเชิงนโยบายที่ได้จากการศึกษา วิจัยเชิงปริมาณที่ได้จากตัวแปรที่ศึกษาอย่างไร และมีข้อเสนอแนะให้แก้ไขปรับปรุงเพิ่มเติม อย่างไร เพื่อให้สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติได้ ผลจากการสนทนากลุ่ม สรุปความได้ว่า ผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละท่าน มีความคิดเห็นมีความคิดเห็นสอดคล้องกันกับข้อเสนอเชิงนโยบายที่ผู้วิจัยร่างขึ้นมา แต่มีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่า ผู้บริหาร หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในกระบวนการของการนำนโยบายไปปฏิบัติ จะมีบทบาทและปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันในแง่มุมที่แตกต่างกันไป อาจเป็นไป ในลักษณะของการพึ่งพาซึ่งกันและกัน ซึ่งในบางกรณีอาจจะเป็นผู้ควบคุม หรือสนับสนุน ในขณะที่ผู้ปฏิบัติ หรือในอีกนัยหนึ่งระดับของความสำเร็จของแต่ละนโยบายอาจมีความแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับลักษณะของการออกแบบรายละเอียดของนโยบายที่ถูกนำไปปฏิบัติ ดังนั้นผู้บริหาร หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจึงควรกำหนดนโยบาย โดยให้ความสำคัญกับปัจจัยต่าง ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับปัจจัยภายนอก ทั้งด้านเทคโนโลยี ด้าน สังคม-วัฒนธรรม ด้านเศรษฐกิจ ด้านการเมืองและการปกครอง ให้ความสำคัญกับปัจจัยภายในด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ ด้านการพัฒนาบุคคลและทีม ด้านโครงสร้างองค์กร และ ให้ความสำคัญกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ทั้งด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ และด้านการมีแบบแผนความคิด

## ข้อเสนอแนะการวิจัย (Research Suggestions)

การนำเสนอในส่วนนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะจากการวิจัยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้ และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการวิจัยครั้งต่อไป มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### 1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ปัจจัยภายนอก (EXT) มีข้อเสนอแนะว่า ควรให้ความสำคัญกับปัจจัยภายนอกด้านเทคโนโลยี (ext2) สังคม-วัฒนธรรม (ext1) เศรษฐกิจ (ext3) การเมืองและการปกครอง (ext4) เนื่องจากปัจจัยดังกล่าวส่งผลต่อปัจจัยภายใน (INT) และองค์การแห่งการเรียนรู้ (ORG) อยู่ในระดับสูง ตามลำดับ

1.2 ปัจจัยภายใน (INT) มีข้อเสนอแนะว่า ควรให้ความสำคัญกับปัจจัยภายใน ด้านวัฒนธรรมองค์กร (int5) ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร (int4) ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ (int1) ด้านการพัฒนาบุคคลและทีม (int3) ด้านโครงสร้างองค์กร (int2) เนื่องจากปัจจัยดังกล่าวส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ (ORG) อยู่ในระดับสูง ตามลำดับ

1.3 องค์กรแห่งการเรียนรู้ (ORG) มีข้อเสนอแนะว่า ควรให้ความสำคัญกับด้าน การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (org4) ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ (org5) ด้านการเรียนรู้เป็นทีม (org1) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (org2) ด้านการมีแบบแผนความคิด (org3) ตามลำดับ

## 2. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการวิจัยครั้งต่อไป

ผลจากการวิจัยครั้งนี้ สามารถนำข้อมูลที่ได้เป็นแนวทางพื้นฐานในการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

2.1 ควรนำแบบจำลองปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้านี้ ไปดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลกับมหาวิทยาลัยราชภัฏอื่น ๆ ในประเทศไทย เพื่อทำการตรวจสอบโมเดลว่ามีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ต่อไป

2.2 ควรนำแบบจำลองปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้านี้ ไปทำการวิจัยในสถาบันการศึกษาอื่น ๆ เช่น มหาวิทยาลัยเอกชน หรือมหาวิทยาลัยของรัฐ ทั้งในบริบทของประเทศไทย หรือในต่างประเทศ

2.3 การวิจัยครั้งต่อไปควรมีการศึกษาถึงปัจจัยเหตุด้านอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เป็นตัวแปรแฝง เช่น กฎระเบียบของทางราชการที่เกี่ยวข้อง การสนับสนุนของรัฐบาล สภาพแวดล้อมองค์กร หรือบรรยากาศในองค์กร เป็นต้น

2.4 การวิจัยครั้งต่อไป อาจใช้ เทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) เพื่อศึกษา ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ที่คาดหวังในอนาคต เพราะเทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR เป็นการวิจัยที่ใช้ข้อเท็จจริง ในอดีตมาแก้ปัญหาในอนาคต เป็นเทคนิคการวิจัยเพื่อการสร้างภาพอนาคตจากฉันทามติของคณะผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อประเมินสถานการณ์ในปัจจุบันและบ่งชี้ผลกระทบที่เป็นไปได้ในแต่ละทางเลือก เพื่อเตรียมรับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และเพื่อวางแผนอนาคตไปในแนวทางที่พึงประสงค์ได้

## เอกสารอ้างอิง (References)

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2559). วิเคราะห์ 5 ปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการศึกษาไทย.

[ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก : <http://www.kriengsak.com/node/1040> สืบค้น 20 พฤศจิกายน 2559.

กฤษณ์ วงศ์จันทร์. (2551). รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคเหนือ. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร.

โกศล ดีศีลธรรม. (2546). องค์กรแห่งการเรียนรู้. For Quality. 9(63): 101-105.

- ชูเกียรติ บุญชนะนันท์. (2550). รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา ดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- โชคชัย อาษาสนา. (2561). การบริหารงาน 4M. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก :  
<https://www.gotoknow.org/posts/453488> สืบค้น 26 มิถุนายน 2560.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2542). โมเดลลิสรล: สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บุษยมาศ แสงเงิน. (2561). วิธีการคิดอย่างมีระบบ (System Thinking). [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก :  
<https://www.gotoknow.org/posts/386143> สืบค้น 22 มกราคม 2561.
- เปี่ยมพงศ์ นัยบ้านด่าน. (2543). องค์การแห่งการเรียนรู้. วารสารการศึกษาพยาบาล 10(3): 13-17
- พิชญนันท์ ภิรมย์รัตน์ (2551). ปัจจัยภายในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของการไฟฟ้านครหลวง. ดุษฎีนิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ลลอง วัจนะสาริกากุล. (2557). การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- วลีษฐ์ พรหมบุตร. (2554). คุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้และผลต่อคุณภาพการบริการ : การศึกษาเชิงประจักษ์ของโรงพยาบาลในประเทศไทย. ดุษฎีนิพนธ์บริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- วิจิต แสงสว่าง. (2555). การพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดย การวิเคราะห์องค์ประกอบโครงสร้างเชิงเส้น. ดุษฎีนิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- ศุณย์มาตรฐานการศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์. (2559). รายงานสรุปผลการประเมิน ประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ระดับสถาบัน ปีการศึกษา 2558. สุรินทร์: มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์.
- สุชาติ ใจภักดี. (2549). รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยชุมชนในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ การศึกษาดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- สุภามาส อังศุโชติ, สมถวิล วิจิตรวรรณา และ รัชนีกุล ภิญโญภาณุวัฒน์. (2554). สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์ และพฤติกรรมศาสตร์ : เทคนิคการใช้โปรแกรม LISREL. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : เจริญดีมั่นคงการพิมพ์.
- สุรัตน์ ดวงชาทม. (2549). การพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามหาสารคาม เขต 2. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น.



- Bennete, J. & O'Brien, M. (1994). The Building Block of the Learning Organization. **Training**, 31(6) p.41-49.
- Ellinger, D.A., Yang, B. & Ellinger, E.A. (2010). **Is the Learning Organization for Real? Examining the Impacts of the Dimensions of the Learning Organization on Organizational Performance**. (Online). Available :[http://www.edst.educ.ubc.ca/aerc/2000/ellinger\\_aetal1-final.pdf](http://www.edst.educ.ubc.ca/aerc/2000/ellinger_aetal1-final.pdf). Retrieved November 11, 2010
- Fang, C., Lee, J., & Schilling, M. A. (2010). Balancing exploration and exploitation through structural design: The isolation of subgroups and organizational learning. **Organization Science**, 21(3), 625-642.
- Joreskog, Karl G. and Sorbom, Dag. (1996). **LISREL8: User's Reference Guide**. IL: Scientific Software International Inc..
- Kaiser, S. M. (2000). **Mapping the Learning Organization: Exploring a Model of Organizational Learning**. Dissertation for the Degree of doctor of philosophy of the Louisiana State University.
- Kontoghiorghes, C., Awbre, S. M., & Feurig, P. L. (2005). Examining the relationship between learning organization characteristics and change adaptation, innovation, and organizational performance. **Human resource development quarterly**, 16(2), 185-212.
- Lawrence P. Carr; Alfred J. Nanni Jr. (28 July 2009). **Delivering Results: Managing What Matters**. Springer Science & Business Media. p. 44.
- Neves, F. T., Marta, F. C., Correia, A. M. R., & Neto, M. D. C. (2011). **The adoption of cloud computing by SMEs: identifying and coping with external factors**. Communication presented at CAPSI 2011 – 11th Conference of the Portuguese Association of Information Systems - Information Management in the era of Cloud Computing, Lisbon, ISEG / IUL-ISCTE /, 19-21 October 2011.
- Senge, P. M. (1990). **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization**. New York: Doubleday.
- \_\_\_\_\_. (2000). **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization**. New York: Doubleday.
- Wheelen, T. L. and Hunger, J. D. (2012). **Strategic management and business policy: Toward global sustainability** (13th ed.). New York, NY: Pearson.

## Translated Thai References

- Angsuchoti, S., Wichitwanna, S. and Pinopanuwat, R. (2011). **Statistical analysis for social science research And Behavioral Science: Techniques for using the LISREL program**. 3rd edition. Bangkok: Charoen Dee Kong Printing. [In Thai]
- Asanasana, C. (2017). 4M Administration. [Online]. Accessible from : <https://www.gotoknow.org/posts/453488> Retrieved June 26, 2017. [In Thai]
- Boonkanan, C. (2007). **Linear structural relationship model of factors influencing learning organization for basic education institutions**. Doctoral Thesis of Education, Naresuan University. [In Thai]
- Center for Educational Standards, Surin Rajabhat University. (2016). **Assessment report of educational quality assurance within the institute, academic year 2015**. Surin: Surin Rajabhat University. [In Thai]
- Chareonwongsak, K. (2016). Analysis of 5 external factors affecting Thai education. [Online]. Accessible from: <http://www.kriengsak.com/node/1040> Retrieved November 20, 2016. [In Thai]
- Deesiltham, K. (2003). Learning organization. **For Quality**. 9 (63): 101-105. [In Thai]
- Duangchathom, S. (2006). **Development of Learning Organization: Case of Mahasarakham Educational Service Area Office 2**. Doctoral Thesis of Philosophy, Khonkaen University. [In Thai]
- Jaipakdee, S. (2006). **Learning organization model of community colleges in Thailand**. Doctoral Thesis of Education, Naresuan University. [In Thai]
- Nuibandan, P. (2000). Learning organization. **Journal of Nursing Education**. 10 (3): 13-17. [In Thai]
- Phiromroen, P. (2008). **Internal factors that influence the learning organization of the Metropolitan Electricity Authority**. Doctoral Thesis of Philosophy, Ramkhamhaeng University. [In Thai]
- Phrombutra, W. (2011). **Learning organization characteristics and its effect on service quality: empirical study of hospitals in Thailand**. Doctoral Thesis of Business Administration, Dhurakij Pundit University. [In Thai]
- Saengngoen, B. (2018). System Thinking. [Online]. Accessible from: <https://www.gotoknow.org/posts/386143>. Retrieved January 22, 2018. [In Thai]

- Saengsawang, W. (2012). **Development of learning organization model of Rajabhat University By analyzing linear structural elements**. Doctoral Thesis of Education, Dhurakij Pundit University. [In Thai]
- Wajjanasarikakun, L. (2014). **Development of a causal relationship model of factors influencing the learning organization of educational institutions Under the Office of the Vocational Education Commission**. Doctoral Thesis of Philosophy, Valaya Alongkorn Rajabhat University Under royal patronage. [In Thai]
- Wiratchai, N. (1999). **LISREL Model: Statistical Analysis for Research**. 3rd edition, Bangkok: Chulalongkorn University Press. [In Thai]
- Wongchanthamane, K. (2008). **Causal relationship model of learning organization of basic schools in the northern region**. Doctoral Thesis of Education, Naresuan University. [In Thai]