ลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา

ปริญญานิพนธ์

ของ

ประยูร อิ่มสวาสดิ์

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการอุดมศึกษา

มีนาคม 2552

ลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา

ปริญญานิพนธ์

ของ

ประยูร อิ่มสวาสดิ์

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการอุดมศึกษา

มีนาคม 2552

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา

บทคัดย่อ

ของ

ประยูร อิ่มสวาสดิ์

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการอุดมศึกษา
มีนาคม 2552

ประยูร อิ่มสวาสดิ์. (2552). *ลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา.* ปริญญานิพนธ์ กศ.ด. (การอุดมศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. คณะกรรมการควบคุม : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุชาดา สุธรรมรักษ์, อาจารย์ ดร.จารุวรรณ สกุลคู, อาจารย์ ดร.อรรณพ โพธิสุข.

การวิจัยนี้ มีความมุ่งหมาย เพื่อศึกษาลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา ตามความคิดเห็นของบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการ และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ปัจจัยด้านการบริหาร ปัจจัยด้านบุคคล และปัจจัยด้านบูรณาการทางวิชาการกับลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา กลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย บุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการของมหาวิทยาลัยบูรพา จำนวน 320 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ปัจจัยด้านการบริหาร ปัจจัยด้านบุคคล ปัจจัยด้านบูรณาการทางวิชาการ และแบบสอบถาม ลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา รวมจำนวน 96 ข้อ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบที ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และสหสัมพันธ์พหุคูณ

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. บุคลากรสายวิชาการ มีความคิดเห็นต่อลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา โดยรวมและเป็นรายด้านทุกด้าน ได้แก่ ด้านความคิดเชิงระบบ ด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการรอบรู้แห่งตนอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อประเมินความคิดเห็นของบุคลากรสายวิชาการเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนด พบว่า บุคลากรสายวิชาการเห็นว่าลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา ทั้ง โดยรวมและเป็นรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับสูงกว่าเกณฑ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2. บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มีความคิดเห็นต่อลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา โดยรวมและเป็นรายด้าน ในด้านความคิดเชิงระบบ ด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม และด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านการรอบรู้แห่งตน บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการมีความเห็นว่า อยู่ในระดับมาก เมื่อประเมินความคิดเห็นของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนด พบว่า บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเห็นว่าลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา ทั้งโดยรวมและเป็นรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับสูงกว่าเกณฑ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ได้แก่ วัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การ โครงสร้างและงานในองค์การ และสภาพแวดล้อมทางกายภาพ มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4. ปัจจัยด้านการบริหาร ได้แก่ การบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม และมาตรฐานการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงมากกับลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การมอบอำนาจ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5. ปัจจัยด้านบุคคล ได้แก่ แรงจูงใจ ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์การ มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงมาก กับลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

6. ปัจจัยด้านบูรณาการทางวิชาการ ได้แก่ การเรียนรู้ในองค์การ การสร้างและถ่ายทอดความรู้ และการจัดการความรู้ มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงมาก กับลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

LEARNING ORGANIZATION CHARACTERISTICS OF BURAPHA UNIVERSITY

AN ABSTRACT

BY

PRAYOON IMSAWASD

Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the

Doctor of Education Degree in Higher Education

at Srinakharinwirot University

March 2009

Prayoon Imsawasd. (2009). *Learning Organization Characteristics of Burapha University*. Dissertation. Ed.D. (Higher Education). Bangkok: Graduate School, Srinakharinwirot University. Adviser Committee :Asst.Prof.Dr.Suchada Suthummaraksa, Dr.Jaruwan Skulkhu, Dr.Annop Photisuk.

The purposes of this dissertation were 1) to study the perceptions of faculty members and academic supporting staff toward the learning organization characteristics of Burapha University in overall aspect and each of five aspects : systems thinking, mental models, shared vision, team learning, and personal mastery and 2) to study the relationship between environmental factors, administrative factors, human factors, and academic integration factors and learning characteristics of Burapha University. The sample of the study consisted of 320 faculty members and academic supporting staff of Burapha University. The research instrument used for collecting data was a five-rating scale questionnaire with 96 items. Arithmetic mean, standard deviation, t–test, Pearson product moment correlation and multiple correlation were utilized for data analysis.

The results of the study were as follows :

1. The perception of faculty members toward the learning organization characteristics of Burapha University in overall aspect and each of five aspects were at the moderate level. Moreover, the learning organization characteristics as perceived by the faculty members was statistically significant higher than the criterion at .05 level

2. The perception of academic supporting staff toward the learning organization characteristics of Burapha University in overall aspect were at the moderate level.

When considering in each aspect, it was found that the learning organization characteristics in personal mastery as perceived by academic supporting staff was high while other aspects were at the moderate level. Moreover, the academic supporting staff's perception toward the learning organization characteristics was statistically significant higher than the criterion at .05 level

3. The environmental factors : organization culture and climate, organization structure and work, and physical environment had statistically positive relationship at the high level with the learning organization characteristics of Burapha University at .05 level.

4. The administrative factors : change management and innovations, and performance standards had statistically positive relationship at the highest level with the learning organization characteristics of Burapha University at .05 level. While the transformational leadership, empowerment, and human resource development had statistically positive relationship at the high level with the learning organization characteristics of Burapha University at .05 level.

5. The human factors : motivation, job satisfaction, and organization commitment, had statistically positive relationship at the highest level with the learning organization characteristics of Burapha University at .05 level.

6. The academic integration factors : learning in organization, knowledge building and transfer and knowledge management had statistically positive relationship at the highest level with the learning organization characteristics of Burapha University at .05 level.

ปริญญานิพนธ์

เรื่อง

ลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา

ของ

ประยูร อิ่มสวาสดิ์

ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการอุดมศึกษา

ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

.....คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย สันติวัฒนกุล)

วันที่..... เดือน มีนาคม พ.ศ. 2552

คณะกรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์

.....ประธาน

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุชาดา สุธรรมรักษ์)

.....กรรมการ

(อาจารย์ ดร.จารุวรรณ สกุลคู)

.....กรรมการ

(อาจารย์ ดร.อรรณพ โพธิสุข)

คณะกรรมการสอบปากเปล่า

.....ประธาน

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมสรร วงษ์อยู่น้อย)

.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุชาดา สุธรรมรักษ์)

.....กรรมการ

(อาจารย์ ดร.จารุวรรณ สกุลคู)

.....กรรมการ

(อาจารย์ ดร.อรรณพ โพธิสุข)

.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิมลรัตน์ จตุรานนท์)

งานวิจัยนี้ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัย

จาก

กองกิจการนิสิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

และ

โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา

ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์นี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เพราะผู้วิจัยได้รับความกรุณาอย่างยิ่งจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุชาดา สุธรรมรักษ์ ประธานกรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์ อาจารย์ ดร.จารุวรรณ สกุลคู และอาจารย์ ดร.อรรณพ โพธิสุข กรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์ ท่านทั้งสามได้กรุณาเสียสละเวลาอันมีค่าให้คำปรึกษาแนะนำที่มีคุณค่าอย่างยิ่งในการจัดทำงานวิจัยนี้จนสำเร็จสมบูรณ์ ด้วยความเอาใจใส่เป็นอย่างดียิ่ง ขอกราบขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร.สมสรร วงษ์อยู่น้อย ประธานคณะกรรมการสอบปากเปล่า และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิมลรัตน์ จตุรานนท์ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกจากมหาวิทยาลัยบูรพาที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ร่วมเป็นกรรมการสอบ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของทุกๆ ท่าน และขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมาไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา ศาสตราจารย์ ดร.สุชาติ อุปถัมภ์ รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยบูรพา รองศาสตราจารย์ ดร.เรณา พงษ์เรืองพันธุ์ คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา รองศาสตราจารย์ ดร.มนตรี แย้มกสิกร และอาจารย์ ดร.ราชันย์ บุญธิมา จากสำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัจฉรา วัฒนาณรงค์ หัวหน้าสาขาวิชาการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่กรุณารับเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และการให้ข้อมูลเสนอแนะต่างๆ เพื่อเป็นแนวทางในการแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่องอันเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณในความกรุณาของทุกๆ ท่านเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณคณะผู้บริหารในหน่วยงานต่างๆ ของมหาวิทยาลัยบูรพาที่ผู้วิจัยได้รับความกรุณาในการเก็บรวบรวมข้อมูล ตลอดจนคณาจารย์ เจ้าหน้าที่และบุคลากรทางการศึกษาของมหาวิทยาลัยบูรพา ทุกท่านที่ได้กรุณาตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

ขอกราบขอบพระคุณ คณาจารย์ สาขาวิชาการอุดมศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตลอดจนคณาจารย์ทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ อันเป็นการส่งเสริมความก้าวหน้าด้านการศึกษาให้แก่ผู้วิจัย ขอขอบคุณเพื่อนๆ พี่ๆ น้องๆ จากโรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา ที่เป็นกำลังใจ และให้การสนับสนุนด้วยความห่วงใย

คุณค่าของปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบให้แด่ บิดา มารดา ครูบาอาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน

ประยูร อิ่มสวาสดิ์

สารบัญ

บทที่		หน้า
1	**บทนำ**	1
	ภูมิหลัง	1
	ความมุ่งหมายของการวิจัย	8
	ความสำคัญของการวิจัย	8
	ขอบเขตของการวิจัย	9
	นิยามศัพท์เฉพาะ	10
	กรอบแนวคิดในการวิจัย	13
	สมมติฐานของการวิจัย	16
2	**เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง**	17
	ความหมายและความสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้	18
	องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้	22
	ปัจจัยที่สัมพันธ์กับลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	32
	การจัดและดำเนินงานของมหาวิทยาลัยบูรพา	65
3	**วิธีดำเนินการวิจัย**	72
	การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง	72
	การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	73
	การเก็บรวบรวมข้อมูล	78
	การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	78
4	**ผลการวิเคราะห์ข้อมูล**	81
	สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	81
	การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	82

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
5 สรุปผล อภิปราย และข้อเสนอแนะ	111
ความมุ่งหมายของการวิจัย	111
วิธีดำเนินการวิจัย	111
การวิเคราะห์ข้อมูล	113
สรุปผลการวิจัย	113
อภิปรายผล	114
ข้อเสนอแนะ	125
ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้	125
ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป	127
บรรณานุกรม	129
ภาคผนวก	143
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ	144
ภาคผนวก ข แบบสอบถาม	146
ภาคผนวก ค ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์	160
ภาคผนวก ง ค่าอำนาจจำแนก (Discrimination) ของแบบสอบถาม	163
ภาคผนวก จ ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟ่า (Alpha Coefficient) ของแบบสอบถาม	168
ภาคผนวก ฉ ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ปัจจัยด้านการบริหาร ปัจจัยด้านบุคคล และปัจจัยด้านบูรณาการทางวิชาการ	170
ประวัติย่อผู้วิจัย	186

บัญชีตาราง

ตาราง		หน้า
1	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย	73
2	บุคลากรของมหาวิทยาลัยบูรพา จำแนกตามประเภท	82
3	ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา	83
4	ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านความคิดเชิงระบบ	84
5	ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด	86
6	ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม	88
7	ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	90
8	ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการรอบรู้แห่งตน	92
9	การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรสายวิชาการที่มีต่อลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้กับเกณฑ์ที่กำหนด	94
10	การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรสายวิชาการที่มีต่อปัจจัย ด้านสภาพแวดล้อมกับเกณฑ์ที่กำหนด	95
11	การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรสายวิชาการที่มีต่อปัจจัยด้านการบริหารกับเกณฑ์ที่กำหนด	96
12	การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรสายวิชาการที่มีต่อปัจจัยด้านบุคคลกับเกณฑ์ที่กำหนด	97
13	การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรสายวิชาการที่มีต่อปัจจัยด้านบูรณาการทางวิชาการกับเกณฑ์ที่กำหนด	98
14	การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่มีต่อลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้กับเกณฑ์ที่กำหนด	99

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
15	การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่มีต่อปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมกับเกณฑ์ที่กำหนด	100
16	การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่มีต่อปัจจัยด้านการบริหารกับเกณฑ์ที่กำหนด	101
17	การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่มีต่อปัจจัยด้านบุคคลกับเกณฑ์ที่กำหนด	102
18	การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่มีต่อปัจจัยด้านบูรณาการทางวิชาการกับเกณฑ์ที่กำหนด	103
19	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ปัจจัยด้านการบริหาร ปัจจัยด้านบุคคล ปัจจัยด้านบูรณาการทางวิชาการ และลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา	104
20	ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมกับลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	107
21	ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านบริหารกับลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	108
22	ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านบุคคลกับลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	109
23	ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านบูรณาการทางวิชาการกับลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	109
24	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณระหว่างปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ปัจจัยด้านการบริหาร ปัจจัยด้านบุคคล ปัจจัยด้านบูรณาการทางวิชาการ กับลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	110
25	ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์	161
26	ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม	164
27	ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านการบริหาร	165
28	ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านบุคคล	166
29	ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านบูรณาการทางวิชาการ	166
30	ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	167

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
31	ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟ่า (Alpha Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) ของแบบสอบถาม	169
32	ลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา	171
33	ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ด้านวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การ	172
34	ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ด้านโครงสร้างและงานในองค์การ	173
35	ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพ	174
36	ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อปัจจัยด้านการบริหาร ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	175
37	ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อปัจจัยด้านการบริหาร ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม	176
38	ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อปัจจัยด้านการบริหาร ด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	177
39	ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อปัจจัยด้านการบริหาร ด้านการมอบอำนาจ	178
40	ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อปัจจัยด้านการบริหาร ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน	179
41	ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อปัจจัยด้านบุคคล ด้านแรงจูงใจ	180
42	ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อปัจจัยด้านบุคคล ด้านความพึงพอใจในงาน	181
43	ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อปัจจัยด้านบุคคล ด้านความผูกพันต่อองค์การ	182
44	ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อปัจจัยด้านบูรณาการทางวิชาการ ด้านการเรียนรู้ในองค์การ	183

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง **หน้า**

45 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อปัจจัยด้านบูรณาการทางวิชาการ ด้านการสร้างและถ่ายทอดความรู้ 184

46 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อปัจจัยด้านบูรณาการทางวิชาการ ด้านการจัดการความรู้ 185

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ **หน้า**

1 กรอบแนวคิดในการวิจัย 15
2 การเรียนรู้แบบวงจรเดี่ยวและสองวงจรตามแนวคิดของ อาร์กิริส และ ฌอน 23
3 โครงสร้างการบริหารมหาวิทยาลัยบูรพา 68

บทที่ 1
บทนำ

ภูมิหลัง

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ทรงพระราชทาน พระบรมราโชวาท ด้านการศึกษาที่ต้องมุ่งพัฒนาและเพิ่มพูนองค์ความรู้ใหม่ ในข้อความตอนหนึ่งว่า "...วิทยาการทุกอย่างมิใช่มีขึ้นในคราวหนึ่งคราวเดียวได้หากแต่ค่อยๆ สะสมกันมาทีละเล็กละน้อยจนมากมายกว้างขวาง การเรียนวิทยาการก็เช่นกัน บุคคลจำจะต้องค่อยๆ เรียนรู้ให้เพิ่มพูนขึ้นมาตามลำดับให้ความรู้ที่เพิ่มพูนขึ้นเกิดเป็นรากฐานรองรับความรู้ที่สูงขึ้น ลึกซึ้งกว้างขวางขึ้นต่อ ๆ ไป..." (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2551 ก: ออนไลน์)

การพัฒนาการศึกษาตามแผนการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550 – 2554) และแผนการศึกษาแห่งชาติระยะ 15 ปี (พ.ศ. 2545 – 2559) ได้เน้นการศึกษาเพื่อพัฒนาใน 2 มิติ มิติแรกเป็นบทบาทการพัฒนาการศึกษา เพื่อการพัฒนาโลกยุคใหม่ที่มิใช่เน้นแต่การพัฒนาคน แต่ต้องพัฒนาองค์ความรู้ เสริมนวัตกรรมที่เป็นการเพิ่มขีดความสามารถของประเทศ มิติที่สอง เป็นการศึกษาที่มีวิญญาณของตนเอง สถาบันต้องมีบทบาทชี้นำสังคม เป็นสถาบันภูมิปัญญาของสังคม (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. 2550: ออนไลน์) สถาบันอุดมศึกษา ซึ่งมีพันธกิจด้านการผลิตบัณฑิต การวิจัย การให้บริการทางวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ดังนั้น สถาบันอุดมศึกษาจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนระบบวิธีการทางการศึกษา การถ่ายทอดข้อมูลและองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นในรูปแบบและกระบวนการที่แตกต่างจากเดิม โดยมุ่งเน้นการสร้างนิสัยใฝ่เรียนรู้ การเรียนรู้ด้วยตนเอง เพื่อให้สามารถก้าวทันต่อการขยายตัวขององค์ความรู้ที่เจริญก้าวหน้าทางวิทยาการอย่างไม่หยุดยั้ง

องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นแนวคิดของ เซงเก้ (Senge. 1990) ที่ให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ในฐานะที่มีคุณค่าของหน่วยงาน เน้นการพัฒนาศักยภาพของบุคคลที่เป็นพื้นฐานในการพัฒนาองค์การ ทั้งเอกบุคคล และที่เป็นทีม โดยองค์ประกอบที่เป็นหลักสำคัญมี 5 ประการคือ 1) การคิดเชิงระบบ (Systems thinking) เป็นหัวใจที่สำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง วิธีคิดและการทำความเข้าใจปรากฏการณ์ความเปลี่ยนแปลง สามารถเชื่อมโยงระบบย่อยต่างๆ ในองค์การได้ ความสำคัญของการคิดเชิงระบบ คือ การเรียนรู้จากประสบการณ์ การมีข้อมูลย้อนกลับ และมีการตรวจสอบซ้ำให้ต่อเนื่องเป็นระบบ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดบูรณาการขึ้นเป็นความรู้ใหม่ 2) การมีแบบแผนความคิด (Mental Models) เป็นการสร้างจิตสำนึกของบุคลากรในองค์การในการจำแนกสิ่งต่างๆ ให้มีความถูกต้อง รวมถึงการทำความเข้าใจในวิธีการ เพื่อการตัดสินใจที่ถูกต้อง และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ได้อย่างเหมาะสม

เป็นรากฐานที่ทำให้บุคคลเกิดการรับรู้ เข้าใจงานที่ทำแบบองค์รวม สามารถเชื่อมโยงภาพรวมทั้งหมดและเกิดความกระจ่างกับแบบแผนความคิด 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) เป็นการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันของบุคลากรให้เกิดความตระหนัก ความเข้าใจสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง เพื่อการกำหนดเป้าหมาย หรือการสร้างภาพอนาคตที่มีทิศทางชัดเจนขององค์การ โดยการกระตุ้นให้บุคลากรมีวิสัยทัศน์ สร้างบรรยากาศให้เกิดการสร้างสรรค์ พัฒนาวิสัยทัศน์ของบุคคล ให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมขององค์การ เพื่อสร้างความผูกพันโดยไม่ต้องมีการควบคุม 4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรในองค์การ โดยการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และความรู้ในการพัฒนาความสามารถของทีมมากกว่าความสามารถของบุคคลเพียงคนเดียว เนื่องจากระบบการเรียนรู้ของทีมจะสะท้อนต่อการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล 5) การรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) เป็นลักษณะการเรียนรู้ของบุคคลที่ขยายขีดความสามารถ ในการสร้างสรรค์ผลงาน เป็นบุคคลที่เรียนรู้ตลอดเวลา โดยอาศัยวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลในการจัดการด้านความคิดสร้างสรรค์และมีการเรียนรู้ โดยใช้จิตใต้สำนึก (จุฑา เทียนไทย. 2548: 128 – 129; อภันตรี รอดสุทธิ. 2541: 13 – 21; วีรวัฒน์ ปันนิตามัย. 2544: 35 – 49)

นอกจากองค์ประกอบที่เป็นหลักสำคัญ 5 ประการ ขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่กล่าวมาแล้ว จากการศึกษางานวิจัยและเอกสารที่เกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลต่อการเรียนรู้ของบุคคล และเกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถาบันอุดมศึกษา พบงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยต่างๆ 4 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ปัจจัยด้านการบริหาร ปัจจัยด้านบุคคล และปัจจัยด้านบูรณาการทางวิชาการ ปัจจัยดังกล่าวประกอบด้วยตัวแปรต่างๆ ที่ส่งผลต่อบุคคลในการเรียนรู้ ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยที่มหาวิทยาลัยบูรพาเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มุ่งเน้นด้านการพัฒนาพันธกิจของมหาวิทยาลัย ทั้งด้านการผลิตบัณฑิต การวิจัยการบริการทางวิชาการ แก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ตลอดจนการพัฒนาทางด้านบุคลากรทุกฝ่าย อนึ่งจากการศึกษาปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม พบว่า มีตัวแปร 3 ตัวแปร ได้แก่ วัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การ โครงสร้างและงานในองค์การ และสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ซึ่งจากการศึกษาของ มาร์ควอดต์ (2548: 158) ได้กล่าวว่า ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมที่หลากหลาย จะส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ดีขึ้นและมากขึ้น นอกจากนี้ พบงานวิจัยของ สุนทราวดี เธียรพิเชฐ (2538: บทคัดย่อ) ที่ศึกษาวัฒนธรรมอาจารย์สถาบันอุดมศึกษาไทย พบว่า อาจารย์สถาบันอุดมศึกษาไทย มีวัฒนธรรมที่เด่นชัด ในระดับมากไปน้อย ได้แก่ วัฒนธรรมอาจารย์นักประชาธิปไตย วัฒนธรรมอาจารย์รักสถาบัน วัฒนธรรมอาจารย์รักวิชาชีพ วัฒนธรรมอาจารย์อนุรักษ์วัฒนธรรมไทย วัฒนธรรมอาจารย์เน้นผลงานวิชาการ วัฒนธรรมอาจารย์เน้นความสัมพันธ์ระหว่างอาจารย์และนิสิตนักศึกษา และวัฒนธรรมอาจารย์มุ่งพัฒนาศักยภาพทางวิชาการ

ในปัจจัยด้านการบริหารพบตัวแปร 5 ตัวแปร ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การบริหารการเปลี่ยนแปลง และนวัตกรรม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การมอบอำนาจ และมาตรฐานการปฏิบัติงาน โดยตัวแปรดังกล่าว มีความเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ของบุคคล ซึ่งเป็นลักษณะสำคัญขององค์การ

แห่งการเรียนรู้ จากการศึกษาพบ งานด้านวิจัยของ ริเบร์ (Ribiere. 2001: Abstract) ที่ศึกษาปัจจัยความสัมพันธ์ระหว่างความสำเร็จของการนำเอาการบริหารจัดการความรู้ ไปใช้กับทิศทาง และคุณสมบัติของวัฒนธรรมองค์การพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การด้านการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์กับโอกาสการบรรลุผลมีความสัมพันธ์กันในเชิงบวก นอกจากนี้จากการศึกษาของคราว (Crow.2007: 51) ที่ศึกษาเกี่ยวกับการจัดทำองค์การให้เป็นมืออาชีพของหัวหน้าครู ในการปฏิรูปบริบท พบว่า ประสบการณ์ในการบริหารจัดการ การเรียนรู้ มีความสัมพันธ์กับพัฒนาการการเรียนรู้ด้วยตนเอง สอดคล้องกับงานวิจัยของเดวิด (David.1997: Abstract) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง และองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่า พฤติกรรม และการปฏิบัติของผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้รายบุคคล และรายกลุ่ม โดยผู้นำมีลักษณะเฉพาะคือ การเป็นหัวหน้าทีม การสร้างบรรยากาศสำหรับการเรียนรู้ การมีพฤติกรรมที่เหมาะสม การสร้างความท้าทายในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การแบ่งปันความรู้ การส่งเสริมให้ทีมมีโอกาสเรียนรู้ภาพรวม การเปิดโอกาสให้สมาชิกเป็นผู้นำด้วยตนเอง

ในการศึกษาด้านความคาดหวัง เจตคติ และความต้องการของบุคคลพบ ตัวแปรเกี่ยวกับปัจจัยด้านบุคคล 3 ตัวแปร ได้แก่ แรงจูงใจ ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์การ โดยจากการศึกษาเอกสารของ ทวีศักดิ์ สูทกวาทิน (2546: 39) กล่าวว่า ปัจจัยด้านบุคคลเป็นปัจจัยพื้นฐานที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมของบุคคล ได้แก่ เจตคติ แรงจูงใจ กระบวนการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล สอดคล้องกับงานวิจัยของ หวัง; และ รีฟส์ (Wang ; & Reeves. 2007: 169 – 192)ที่ศึกษาผลกระทบของเครือข่ายฐานการเรียนรู้ แรงจูงใจในการเรียนวิทยาศาสตร์ พบว่า แรงจูงใจเป็นปัจจัยที่เชื่อมโยงในการเรียนรู้ให้ดีขึ้น นอกจากนี้ งานวิจัยของ อุไรวรรณ ศักดิ์ศรีเจริญ (2544: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการบริหารงานบุคคล ภายหลังมหาวิทยาลัยบูรพาออกนอกระบบ พบว่า ประเด็นสำคัญในการบริหารงานบุคคล ได้แก่ โครงสร้างระบบการบริหารงานบุคคลตามรูปแบบของ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี การสรรหาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การออกจากงาน และการรักษาบุคลากร ข้อเสนอแนะจากการศึกษาของผู้วิจัยยังได้เพิ่มเติมว่า ในการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยนอกระบบในอนาคตของมหาวิทยาลัยบูรพาควรให้ความสำคัญกับหลักธรรมาภิบาล

ปัจจัยด้านบูรณาการทางวิชาการเป็นอีกปัจจัยหนึ่ง ซึ่ง วิชัย วงษ์ใหญ่ (2550: 46 – 50) ได้กล่าวถึง การเรียนรู้แบบบูรณาการที่เป็นการเชื่อมโยงวิชาการต่างๆ มีการผสมผสานระหว่างองค์ประกอบหรือปัจจัยที่มีเป้าหมายตรงกัน ได้แก่ การบูรณาการหลักสูตรและการบูรณาการเรียนการสอน อนึ่ง ปัจจัยด้านบูรณาการทางวิชาการ พบ 3 ตัวแปร ได้แก่ การเรียนรู้ในองค์การ การสร้างและถ่ายทอดความรู้ และการจัดการความรู้ ซึ่งจากการศึกษางานวิจัย พบงานวิจัยของ บุญส่ง หาญพานิช (2546: ง) ที่ศึกษาการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ของสถาบันอุดมศึกษาไทย พบว่า ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา มีความต้องการให้มีการบริหารจัดการความรู้ในระดับมากขณะที่สภาพเป็นจริงเกิดขึ้นใน

ระดับ น้อย ได้แก่ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การนำความรู้ไปใช้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ การบริการความรู้ การสื่อสารความรู้ การใช้เทคโนโลยีและวัฒนธรรมพลังร่วม

สถาบันอุดมศึกษาในฐานะที่มีบทบาทด้านการวางแผนกำลังคนและการสร้างความสามารถเฉพาะในการพัฒนาอาจารย์ และนักวิชาการให้มีความเป็นเลิศบนหลักการของสถาบันอุดมศึกษา ที่มีความเข้มแข็งด้านการสร้างบุคคล (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. 2550: ออนไลน์) ซึ่งแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้นั้นเน้นการพัฒนาศักยภาพของบุคคลในการสร้างองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพราะองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นรูปแบบของการบริหารที่เน้นการพัฒนาภาวะผู้นำในองค์การควบคู่กับการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งเป็นผลให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ และทักษะระหว่างกัน เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานให้ดีเลิศกว่าคู่แข่งทั้งปวง และมีระดับของการพัฒนาการในความสามารถขององค์การที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว โดยเหตุผลที่ต้องพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้นั้น เพราะองค์การในปัจจุบันได้เปลี่ยนไปจากองค์การรูปแบบเดิมๆ (นิสดารก์ เวชยานนท์. 2541: 8 – 10)

มหาวิทยาลัยบูรพา เป็นมหาวิทยาลัยประจำภูมิภาคตะวันออกสถาปนาขึ้น เมื่อวันที่ 8 กรกฎาคม พ.ศ. 2498 เป็นสถาบันอุดมศึกษาแห่งแรกที่ตั้งอยู่ในส่วนภูมิภาคของประเทศ ยกฐานะจากวิทยาลัยวิชาการศึกษาบางแสน เป็นมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ วิทยาเขตบางแสน ต่อมายกฐานะเป็นมหาวิทยาลัยบูรพา เมื่อวันที่ 30 กรกฎาคม พ.ศ. 2533 มหาวิทยาลัยบูรพา มีจุดเด่นด้านสถานที่ตั้ง คือ อยู่ในภาคตะวันออก ที่มีการพัฒนาด้านเศรษฐกิจ และการท่องเที่ยวเป็นศูนย์กลางใน 8 จังหวัดภาคตะวันออก ด้วยภารกิจหลักของมหาวิทยาลัยบูรพา อันได้แก่ การผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม มหาวิทยาลัยบูรพา มุ่งเน้นส่งเสริมการวิจัยที่สนับสนุนนโยบาย และแนวทางการวิจัยของชาติเป็นหลัก (มหาวิทยาลัยบูรพา. 2550ก: 12) มหาวิทยาลัยบูรพาให้ความสำคัญกับการสนับสนุนด้านการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในทุกระดับ มีการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรในองค์การได้เป็นระบบอย่างต่อเนื่อง วิถีทางหนึ่ง คือ การพัฒนาโดยใช้กระบวนการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นแนวทางของการพัฒนาองค์การ โดยมุ่งพัฒนาความรู้ของบุคลากร และองค์การ ในการขยายขีดความสามารถของการพัฒนาความรู้ โดยบุคลากรมีการขวนขวายหาความรู้ มาแบ่งปันเผยแพร่แก่กัน เพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

มหาวิทยาลัยบูรพา มีประวัติความเป็นมาก่อตั้ง ปีพ.ศ. 2498 ต้องปฏิบัติภารกิจ 4 ประการดังกล่าวข้างต้น และมีเป้าหมายสำคัญของสถาบัน คือ สู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ ซึ่งมหาวิทยาลัยบูรพา มีแนวปฏิบัติตามแนวทางของสำนักมาตรฐานอุดมศึกษาประกอบด้วย (สำนักมาตรฐานอุดมศึกษา. 2546: 8 – 42)

1. คุณภาพของบัณฑิต และคุณภาพของสถาบัน
2. ด้านการแข่งขันในเชิงคุณภาพของการจัดการศึกษา

3. สถาบันต้องมีการพัฒนาองค์ความรู้ให้เป็นสากลและเป็นที่ยอมรับจากนานาชาติ

4. สถาบันต้องสร้างความมั่นใจให้แก่สังคมว่าสามารถผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ

5. สถาบันต้องให้ข้อมูลสาธารณะที่เป็นประโยชน์ต่อนักศึกษา ผู้จ้างงาน ผู้ปกครอง รัฐและประชาชนทั่วไป

6. สังคมต้องการระบบอุดมศึกษาที่มีความโปร่งใสและมีความรับผิดชอบตรวจสอบได้

7. สถาบันมีการประเมินผลการศึกษามีระบบประกันคุณภาพภายในและภายนอก

จากการศึกษาการยกฐานะของมหาวิทยาลัยบูรพา เมื่อปี พ.ศ. 2533 ที่แยกออกเป็นมหาวิทยาลัยอิสระนั้น การดำเนินงานที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนปรับปรุง และพัฒนาโครงการต่างๆ ทั้งด้านสภาพแวดล้อม ด้านการบริหาร ด้านบุคลากรและด้านวิชาการ ที่เป็นประเด็นในการพัฒนามีดังนี้ (มหาวิทยาลัยบูรพา. 2550 ก: 48 – 69)

1. สัดส่วนของอาจารย์ต่อนิสิต และสัดส่วนตำแหน่งทางวิชาการที่ยังไม่เหมาะสม

2. การจัดการศึกษาด้านหลักสูตรทั้งในระดับปริญญาตรี โท และ เอก จำนวน 55 หลักสูตร 166 สาขาวิชาซึ่งต้องมีการพัฒนาต่อไป

3. การจัดการหลักสูตรนานาชาติในระดับปริญญาตรี โท และเอก จำนวน 15 สาขาวิชาที่ต้องพัฒนาก้าวไปสู่ความเป็นสากล

4. จำนวนนิสิตในปีพ.ศ. 2549 มีจำนวนทั้งสิ้น 23,357 คน ในทุกชั้นปริญญา ที่ต้องพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษา

5. บุคลากรของมหาวิทยาลัยบูรพา ทั้งสิ้นในปี พ.ศ. 2549 รวมจำนวน 2,196 คน ทั้งสายวิชาการและบุคลากรทุกประเภท ซึ่งมหาวิทยาลัยต้องปรับปรุงแผนพัฒนาบุคลากรต่อไป

6. ด้านการวิจัยในปีพ.ศ. 2549 งบประมาณการวิจัย ประมาณ 96 ล้านบาท จากจำนวนโครงการ 307 โครงการ ซึ่งแผนพัฒนางานวิจัยในการค้นพบสิ่งใหม่และองค์ความรู้ต่างๆ ที่มหาวิทยาลัยบูรพา มีปณิธาน ในการเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการวิจัย

7. ด้านมาตรฐานการบริการวิชาการแก่สังคมและชุมชนที่ต้องรองรับการพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก 8 จังหวัด

จากการศึกษาแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยบูรพา ในเรื่อง มหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ พบว่า มหาวิทยาลัยบูรพา มีจุดอ่อนด้านการบริหารจัดการบางประการ และจากการศึกษาพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยบูรพา พ.ศ. 2550 มีประเด็นที่มหาวิทยาลัยบูรพาให้ความสำคัญดังนี้ (มหาวิทยาลัยบูรพา. 2550ข: ออนไลน์; มหาวิทยาลัยบูรพา. 2551ก: 9)

1. ปัญหาด้านการมีองค์กรกำหนดนโยบายมหาวิทยาลัยที่เข้มแข็งและมีเป้าหมายชัดเจน (สภามหาวิทยาลัย)

2. ปัญหาการกระจายอำนาจการตัดสินใจ ด้านการบริหารบุคคล การบริหารวิชาการ การบริหารการเงินไปยังหน่วยปฏิบัติ

3. ปัญหาด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์การในการกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจ กลยุทธ์ เป้าหมาย และแผนปฏิบัติการ

4. ปัญหาด้านการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ความเป็นเลิศทางวิชาการ คุณภาพของอาจารย์และนิสิต

5. ในการดำเนินการของมหาวิทยาลัยที่ต้องให้ความสำคัญกับความใฝ่เรียนรู้ตลอดชีวิต

ด้วยภารกิจของการพัฒนามหาวิทยาลัยบูรพา และแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหาร อาจารย์ เจ้าหน้าที่และนิสิตบัณฑิตศึกษาเกี่ยวกับลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา จากการสัมภาษณ์รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร กล่าวว่า มหาวิทยาลัยที่จะมีลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้นั้น บุคลากรต้องเชื่อมโยงภารกิจหลักของมหาวิทยาลัยทั้งด้านการสอนการวิจัย การให้บริการทางวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ตลอดจนเทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดซื้อจัดจ้าง มีการพิจารณา ทบทวนการตัดสินใจ ให้สอดคล้องกับระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ชารี มณีศรี (2550: สัมภาษณ์) สอดคล้องกับการสัมภาษณ์รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนิสิต ที่กล่าวถึงลักษณะ ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นการพัฒนาคนให้รู้จักความมีเหตุมีผล มีวิธีการคิด และเข้าใจการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แนวทางการพัฒนาคน คือ การพัฒนาการเรียนรู้ให้ผู้เรียนมีแนวทางแบบมหาวิทยาลัยชีวิต คือ มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ เป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิต (บุญมา ไทยก้าว. 2550: สัมภาษณ์) นอกจากนี้รองคณบดีฝ่ายวิชาการคณะศึกษาศาสตร์ ได้กล่าวถึง ลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ว่า ลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วย 1) สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ได้แก่ สถานที่ที่เอื้อต่อสภาพการเรียนรู้ของบุคลากรและนิสิตต่างๆ 2) ลักษณะบุคคลขององค์การที่มีการพัฒนาด้านจิตใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์กว้างไกล และมีความรู้ในเรื่องนั้นๆ 3) การบริหารจัดการในหน่วยงานที่ควรมีการจัดกิจกรรมให้กลุ่มบุคคลมีโอกาสพบปะแลกเปลี่ยนความคิดกัน 4) องค์การควรมีเป้าหมาย ทิศทางที่บุคลากรมองตรงกัน มีวิสัยทัศน์องค์การร่วมกัน (วิชิต สุรัตน์เรืองชัย. 2550: สัมภาษณ์) เช่นเดียวกับอดีตประธานสภาอาจารย์ มหาวิทยาลัยบูรพา และกรรมการสภามหาวิทยาลัยบูรพา ที่กล่าวถึงลักษณะ ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรควรมีระบบติดตามการทำงานร่วมกันเป็นทีม ทั้งการแลกเปลี่ยนสนทนาความรู้ความคิด บุคลากรควรมีการทำงานแบบการประชุมเชิงปฏิบัติการตลอดเวลา เพื่อกระตุ้นประสบการณ์และการประยุกต์ใช้ในการเรียนการสอน (ปรากรม ประยูรรัตน์. 2550: สัมภาษณ์) สอดคล้องกับแนวคิดของ รองคณบดีฝ่ายกิจการนิสิต คณะศึกษาศาสตร์ที่กล่าวถึงกิจกรรมในการพัฒนาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นกิจกรรมที่ใช้พัฒนา เพื่อเป็นบุคคลที่

ใฝ่เรียน ได้แก่ กิจกรรมพัฒนาบุคลิกภาพ กิจกรรมที่พัฒนาจริยธรรม จิตวิญญาณ และการอยู่ร่วมกัน ในรูปแบบการพัฒนาการเรียนรู้ (ปริญญา ทองสอน. 2550: สัมภาษณ์)

ในส่วนของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการต่อลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จินดา ศรีญาณลักษณ์ (2550: สัมภาษณ์) ได้กล่าวว่า แนวทางการพัฒนาบุคคล เพื่อการเรียนรู้ นั้น ควรมีการอบรมความรู้ใหม่ๆ จะทำให้บุคลากรได้รับประสบการณ์ตรง นอกจากนี้ บุคลากรควรที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ด้วยตนเองหรือบุคลากรฝึกการเรียนรู้จากการสังเกตในการปฏิบัติงานในหน่วยงาน เช่นเดียวกับ สมชาย พัทธเสน (2550: สัมภาษณ์) ได้ให้ความเห็นว่า การเรียนรู้ของบุคลากร ควรสร้างแรงจูงใจ เช่น การศึกษาดูงาน การฝึกประสบการณ์ตรง การประเมินผลการปฏิบัติงาน จะเป็นการกระตุ้นและจูงใจในการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ นอกจากนี้ นิสิตบัณฑิตศึกษาของมหาวิทยาลัยบูรพา ได้กล่าวถึงการพัฒนาลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพาว่า มหาวิทยาลัยควรพัฒนาความพร้อม ด้านสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้ ได้แก่ สื่อ และเทคโนโลยีต่างๆ (รุ่งอรุณ บุญพยุง. 2550: สัมภาษณ์) ส่วน วชิราภรณ์ สุขนาน (2550: สัมภาษณ์) กล่าวว่า ลักษณะบุคลากรในองค์การแห่งการเรียนรู้ ควรมีรูปแบบการเรียนรู้ด้วยตนเองและการเรียนรู้จากบุคคลอื่น และเพื่อพัฒนาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรในมหาวิทยาลัยบูรพา มหาวิทยาลัย ควรพัฒนาความพร้อมในด้านสื่อต่างๆ ที่ทันสมัยและมีความหลากหลาย สอดคล้องกับ จุรีย์ นวเมธาพงศ์ (2550: สัมภาษณ์) กล่าวว่า ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้นั้นบุคคลควรเป็นผู้ใฝ่เรียน ใฝ่รู้ กระตือรือร้นสนใจในสิ่งต่างๆ โดยองค์การควรมีสื่ออุปกรณ์เทคโนโลยี ที่มีผลต่อการเรียนรู้ มีความสะดวกสบายและมีปริมาณเพียงพอต่อการเรียนรู้ นอกจากนี้ หน่วยงานควรส่งเสริมด้านการพัฒนาบุคคลอย่างต่อเนื่องจริงจัง

จากการศึกษาเอกสาร งานวิจัยและจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร อาจารย์ เจ้าหน้าที่ และนิสิตบัณฑิตศึกษาของมหาวิทยาลัยบูรพาเกี่ยวกับลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีประเด็นปัญหาและข้อเสนอแนะจากการสัมภาษณ์ในประเด็นต่างๆ ประกอบด้วย การส่งเสริมให้บุคลากรเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ และยอมรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ เช่น การเปิดโอกาสให้บุคลากรในหน่วยงานสามารถแสดงความคิดเห็นและกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันในหน่วยงาน รวมทั้งการมอบหมายงาน และการพัฒนาทีมงานการพัฒนาสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ทั้งด้านบรรยากาศภายในองค์การ การเพิ่มเทคโนโลยีสารสนเทศในสำนักหอสมุดให้เพียงพอกับความต้องการของบุคลากรและนิสิต การส่งเสริมให้บุคลากรและนิสิตมีการเรียนรู้ด้วยตนเอง ในรูปแบบด้าน การฝึกอบรมให้เพียงพอกับความต้องการ หรือการจัดกิจกรรมทางวิชาการ เพื่อการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ระหว่างบุคลากร การเป็นผู้ใฝ่เรียนรู้ และกระตือรือร้นในการเรียนรู้ตลอดจนการพัฒนาเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต และประเด็นปัญหาของมหาวิทยาลัยบูรพาที่ต้องพัฒนา อันได้แก่ การมีองค์กรกำหนดนโยบายที่เข้มแข็ง การกระจายอำนาจของบุคคล การมีส่วนร่วมของบุคลากร ในการกำหนดวิสัยทัศน์ การพัฒนาคุณภาพการศึกษา และการพัฒนาคุณภาพของอาจารย์และนิสิต ประกอบกับมหาวิทยาลัยบูรพามีจุดมุ่งหมายในการพัฒนาความเป็นเลิศทาง

วิชาการ เพื่อก้าวไปสู่มหาวิทยาลัยแห่งการวิจัย และสอดคล้องกับแนวคิดลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในฐานะที่มีคุณค่าของหน่วยงาน ดังนั้น องค์การแห่งการเรียนรู้ จึงมีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในด้านการยกระดับความสามารถ ทั้งด้านการพัฒนาบุคคลและทีมงานโดยทำให้บุคคลเกิดการเรียนรู้และมีความรู้ ความเชี่ยวชาญ (วีรวุธ มาฆะศิรานนท์. 2546: บทนำ) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง มหาวิทยาลัยบูรพา ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐ มุ่งเน้นด้านการพัฒนาศักยภาพของบุคคล ทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการตลอดจนนิสิตในระดับปริญญาต่างๆ เพื่อการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้สู่ความเป็นเลิศ ผู้วิจัย จึงสนใจศึกษาลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของมหาวิทยาลัยบูรพา ตามความเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยบูรพา และปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จะก่อประโยชน์ให้กับมหาวิทยาลัยบูรพา ในการดำเนินงาน ด้านการบริหารจัดการ การกำหนดนโยบาย ตลอดจนการนำผลไปพิจารณาเกี่ยวกับการกำหนดแผน การปฏิบัติงาน แผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย และการนำข้อมูลไปปรับใช้กับบุคลากร ให้มีความพร้อมในการพัฒนาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ต่อไป

ความมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ

1. ศึกษาลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา ตามความคิดเห็นของบุคลากรสายวิชาการ และสายสนับสนุนวิชาการ

2. ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ปัจจัยด้านการบริหาร ปัจจัยด้านบุคคล และปัจจัยด้านบูรณาการทางวิชาการกับลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของมหาวิทยาลัยบูรพา

ความสำคัญของการวิจัย

ผลการวิจัยนี้ เป็นข้อมูลสำคัญสำหรับผู้บริหาร คณาจารย์ เจ้าหน้าที่และผู้ที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยบูรพา ได้เรียนรู้เกี่ยวกับลักษณะความเป็นองค์การแห่งเรียนรู้ และความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆ กับลักษณะ ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา ซึ่งข้อมูลดังกล่าวจะก่อประโยชน์ให้กับมหาวิทยาลัยในการพิจารณาทบทวนการดำเนินงาน ด้านการบริหารจัดการ การกำหนดนโยบาย การกำหนดแผน การปฏิบัติงาน และแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย เพื่อให้มหาวิทยาลัยบูรพาสามารถพัฒนาลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดต่อไป

ขอบเขตของการวิจัย

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรสายวิชาการ และสายสนับสนุนวิชาการที่ปฏิบัติงานในหน่วยงาน คณะและสถาบันต่างๆ ของมหาวิทยาลัยบูรพา ในปีการศึกษา 2551 จำนวน 1,733 คน จำแนกเป็นบุคลากรสายวิชาการ 729 คน และสายสนับสนุนวิชาการ จำนวน 1,004 คน

ตัวแปรที่ศึกษา

1. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ประกอบด้วย
    1.1 วัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การ
    1.2 โครงสร้างและงานในองค์การ
    1.3 สภาพแวดล้อมทางกายภาพ
2. ปัจจัยด้านการบริหาร ประกอบด้วย
    2.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
    2.2 การบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม
    2.3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
    2.4 การมอบอำนาจ
    2.5 มาตรฐานการปฏิบัติงาน
3. ปัจจัยด้านบุคคล ประกอบด้วย
    3.1 แรงจูงใจ
    3.2 ความพึงพอใจในงาน
    3.3 ความผูกพันต่อองค์การ
4. ปัจจัยด้านบูรณาการทางวิชาการ ประกอบด้วย
    4.1 การเรียนรู้ในองค์การ
    4.2 การสร้างและถ่ายทอดความรู้
    4.3 การจัดการความรู้

5. ลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา ประกอบด้วยลักษณะขององค์การใน 5 ด้าน คือ
    5.1 ความคิดเชิงระบบ
    5.2 การมีแบบแผนความคิด
    5.3 การมีวิสัยทัศน์ร่วม
    5.4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม
    5.5 การรอบรู้แห่งตน

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา หมายถึง สภาพของมหาวิทยาลัยบูรพาที่บุคลากรทุกฝ่ายมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตน พัฒนางาน และพัฒนาองค์ความรู้ในวิชาชีพ โดยมีองค์ประกอบด้านความคิดเชิงระบบ การมีแบบแผนความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการรอบรู้แห่งตนในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นในมหาวิทยาลัยบูรพา โดยลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในวิจัยนี้ประกอบด้วย

1.1 ความคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) หมายถึง ลักษณะขององค์การที่บุคลากรมีคุณลักษณะที่แสดงถึงความเป็นผู้ที่มีวิธีคิดแบบมุ่งพัฒนาโดยรวม มีความสามารถในการเชื่อมโยงงานได้อย่างเป็นระบบ ใช้หลักความเป็นเหตุเป็นผลในการพัฒนางาน และเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ

1.2 การมีแบบแผนความคิด (Mental Models) หมายถึง ลักษณะขององค์การที่บุคลากรมีคุณลักษณะแสดงถึงความเป็นผู้ที่วิจารณญาณพิจารณา และการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน เป็นผู้ที่สามารถปรับเปลี่ยนวิธีคิดให้สอดคล้องเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยบูรพา

1.3 การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) หมายถึง ลักษณะขององค์การที่บุคลากร มีคุณลักษณะแสดงถึงความเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ในการเชื่อมโยง และบูรณาการสิ่งต่างๆ ให้เกิดการสร้างสรรค์เป็นผู้ที่มีความคิดในการมองเป้าหมายขององค์การในอนาคต รวมทั้ง มีความพยายามในการปรับเปลี่ยนระบบงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และพันธกิจของมหาวิทยาลัยบูรพา

1.4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) หมายถึง ลักษณะขององค์การที่บุคลากรมีคุณลักษณะแสดงถึง ความเป็นผู้ที่มีความร่วมมือระหว่างบุคลากรและทีมงาน เพื่อมุ่งความสำเร็จของงาน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ต่างๆ เพื่อการพัฒนาศักยภาพของทีมงาน

1.5 การรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) หมายถึง ลักษณะขององค์การที่บุคลากรมีคุณลักษณะแสดงถึง ความกระตือรือร้นมีความสนใจใฝ่เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ เป็นผู้ที่สร้างบรรยากาศของการเรียนรู้อย่างมีเป้าหมาย และเป็นผู้ที่เรียนรู้ตลอดเวลา

2. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม หมายถึง สภาพการณ์ภายในมหาวิทยาลัยที่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา ประกอบด้วย

2.1 วัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การ หมายถึง ลักษณะการอยู่ร่วมกันของบุคลากรอย่างมีระบบการให้ความร่วมมือ ในการปฏิบัติตามความเชื่อ ค่านิยมในการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยบูรพา โดยมีสภาพแวดล้อมด้านบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร

2.2 โครงสร้างและงานในองค์การ หมายถึง แบบแผนแสดงตำแหน่งงาน โดยมีองค์ประกอบด้านความยืดหยุ่น บรรยากาศแบบเปิดเผย ความมีอิสระและให้โอกาส และเป็นระบบที่ไม่ปิดกั้นตายตัว เกิดการไหลเวียนของข้อมูล และการเปิดกว้างให้องค์การได้รับประสบการณ์มากที่สุด นอกจากนี้โครงสร้าง

ควรอยู่บนพื้นที่จะเรียนรู้ โดยมีการส่งเสริมและสนับสนุนกระบวนการเรียนรู้ของทีมเป็นสำคัญ

2.3 สภาพแวดล้อมทางกายภาพ หมายถึง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ได้แก่ วัสดุอุปกรณ์ในสำนักงาน อาคารสิ่งปลูกสร้าง สถานที่พักผ่อนหย่อนใจ หอสมุด สถานพยาบาล และมลภาวะต่างๆ ภายในมหาวิทยาลัยบูรพา

3. ปัจจัยด้านการบริหาร หมายถึง กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับความสามารถ ทักษะ เจตคติในการบริหารของผู้บริหาร ตามการรับรู้ของบุคลากรที่สามารถวัดได้จากเครื่องมือที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ประกอบด้วย

3.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำที่มีความทันสมัย ทันโลกทันเหตุการณ์ มีความสามารถในการพิจารณาด้านการเปลี่ยนแปลง และมีทักษะในการแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.2 การบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม หมายถึง การกระทำที่เกี่ยวข้องกับอำนาจการบังคับบัญชา และความรับผิดชอบของบุคลากรร่วมกัน เพื่อให้ทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงด้านวิทยาการและนวัตกรรมใหม่ๆ และทำให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยความคิดริเริ่ม วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ของบุคลากรในมหาวิทยาลัยบูรพาเป็นปัจจัยสนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงเกิดความสำเร็จ

3.3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การเพิ่มขีดความสามารถและการใช้ทรัพยากรด้านบุคคลให้เกิดคุณค่ามากที่สุดในงานวิจัยนี้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะการทำงาน การส่งเสริมการฝึกอบรมต่างๆ การพัฒนาพฤติกรรมโดยกระบวนการกลุ่มสัมพันธ์ เพื่อทำให้มหาวิทยาลัยบูรพาเกิดประโยชน์สูงสุด

3.4 การมอบอำนาจ หมายถึง การย้ายอำนาจลงไปยังบุคคลให้เกิดความรู้สึกท้าทายแก่ตนและทีมงานในการที่จะตัดสินใจปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายขององค์การ ในงานวิจัยนี้หมายถึงมีการแบ่งปันข้อมูลระหว่างบุคลากร มีความอิสระด้านการตัดสินใจ และมีการพัฒนาทีมงานเข้ามาแทนที่สายการบังคับบัญชา

3.5 มาตรฐานการปฏิบัติงาน หมายถึง ระเบียบข้อกำหนดของมหาวิทยาลัยที่ใช้เป็นแนวทางในกรอบของการปฏิบัติงานด้านการบริหารงานบุคคลโดยมีการตรวจสอบและประเมินคุณภาพเพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนางานให้มีมาตรฐานที่เพิ่มขึ้น

4. ปัจจัยด้านบุคคล หมายถึง ปัจจัยพื้นฐานที่มีผลกระทบต่อคุณลักษณะเฉพาะของบุคคลภายในมหาวิทยาลัยบูรพา วัดได้จากเครื่องมือที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้น ประกอบด้วย

4.1 แรงจูงใจ หมายถึง สิ่งเร้า แรงขับหรือความต้องการของบุคลากรในการที่จะปฏิบัติงานตามหน้าที่เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ โดยบุคลากรมีอิสระทางด้านความคิด และมีความพยายามปรับปรุงตนเองอยู่เสมอมีความตั้งใจจริง ซึ่งวัดได้จากการตอบแบบสอบถามของบุคลากร

4.2 ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ความรู้สึกชอบหรือไม่ชอบของบุคลากรที่มีต่อการปฏิบัติงานโดยความรู้สึกที่มีต่อการปฏิบัติงานทางบวกจะส่งผลทำให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้น มีขวัญกำลังใจ มีความสุข และมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงาน

4.3 ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ความรู้สึก ความปรารถนาที่ยังคงเป็นสมาชิกขององค์การ มีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ยอมรับต่อวิสัยทัศน์ พันธกิจ เพื่อความสำเร็จขององค์การ

5. ปัจจัยด้านบูรณาการทางวิชาการ หมายถึง ลักษณะการบริหารจัดการภายในมหาวิทยาลัยบูรพาที่แสดงถึงความสอดคล้องผสมผสานในกระบวนการหรือแนวปฏิบัติทางวิชาการ ในด้านการเรียนรู้และการจัดการทางวิชาการที่สามารถวัดได้จากเครื่องมือที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ประกอบด้วย

5.1 การเรียนรู้ในองค์การ หมายถึง การเพิ่มพูนทักษะ ศักยภาพ หรือ ความสามารถของบุคคลในการปฏิบัติงาน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่มีต่อทักษะการเรียนรู้การสร้างทีมเรียนรู้ และการสนับสนุนการเรียนรู้วัดได้จากพฤติกรรมที่แสดงถึง ความกระตือรือร้น ความตระหนักและความใส่ใจทุ่มเทพลังกายพลังใจ

5.2 การสร้างและถ่ายทอดความรู้ หมายถึง การสร้างความรู้ใหม่ การสร้างฐานข้อมูล การใช้บอร์ดข่าวสารเป็นศูนย์การเรียนรู้ รวมถึงการใช้ระบบสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์ในการสื่อสารทางไกล อันก่อประโยชน์ต่อการเรียนรู้ของบุคลากร

5.3 การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการจำแนกความรู้ การเก็บรักษาความรู้ การนำความรู้ไปใช้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ การประเมินและปรับปรุงความรู้ และการพัฒนาความรู้โดยการจัดสรรไปยังบุคลากรของมหาวิทยาลัยบูรพา และก่อให้เกิดประโยชน์อย่างมีประสิทธิภาพ

6. บุคลากรสายวิชาการ หมายถึง ข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัย สาย ก ของมหาวิทยาลัยบูรพา ปีพ.ศ. 2551 ที่ทำหน้าที่ในการสอน การวิจัย การให้บริการทางวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

7. บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ หมายถึง ข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัย สาย ข และสาย ค ปีพ.ศ. 2551 ซึ่งทำหน้าที่สนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรสายวิชาการ โดยไม่รวมถึงผู้บริหาร

8. เกณฑ์ที่กำหนด ในวิจัยนี้ หมายถึง เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา ผู้วิจัยกำหนด คือ 3.00 ดังนี้

8.1 ถ้าลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพาสูงกว่า 3.00 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ถือว่า ลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา อยู่ในระดับสูงกว่าเกณฑ์

8.2 ถ้าลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา ต่ำกว่า 3.00 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ถือว่า ลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา อยู่ในระดับต่ำกว่าเกณฑ์

8.3 ถ้าลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ไม่พบว่า แตกต่างจากค่า 3.00 ถือว่า ลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา อยู่ในระดับไม่แตกต่างจากเกณฑ์

กรอบแนวคิดในการวิจัย

1. การศึกษาลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา ในการวิจัยนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของ เซงเก้ (Senge. 1990) ที่กล่าวถึงองค์ประกอบหลักสำคัญ 5 ประการ (The Fifth Discipline) ของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ 1) การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) เป็นวิธีคิดทำความเข้าใจปรากฏการณ์ ความเปลี่ยนแปลง สามารถเชื่อมโยงระบบย่อยต่างๆ ในองค์การได้ ความสำคัญของการคิดเชิงระบบคือ การเรียนรู้จากประสบการณ์ การมีข้อมูลย้อนกลับและการตรวจสอบซ้ำให้ต่อเนื่องเป็นระบบ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพเกิดบูรณาการความรู้ขึ้นใหม่ 2) การมีแบบแผนความคิด (Mental Models) เป็นการสร้างจิตสำนึกให้กับบุคลากรในองค์การในการจำแนกสิ่งต่างๆ ให้ถูกต้อง และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้เหมาะสม 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) เป็นการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันของบุคลากรให้ตระหนัก และเข้าใจถึงสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในการกำหนดเป้าหมาย หรือการสร้างภาพอนาคตที่มีทิศทางชัดเจนขององค์การ 4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรในองค์การ โดยการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และความรู้ในการพัฒนาความสามารถของทีมมากกว่าความสามารถของบุคคลเพียงคนเดียว 5) การรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) เป็นลักษณะการเรียนรู้ของบุคลากรที่ขยายขีดความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานเป็นบุคคลที่เรียนรู้ตลอดเวลา

2. การกำหนดตัวแปรอิสระ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆ กับลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยของ มาร์ควอดต์ และ เรย์โนลด์ (Marquardt ; & Reynolds. 1994) ที่ได้สรุปคุณลักษณะที่สอดคล้องกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 11 ประการคือ การมีโครงสร้างที่เหมาะสม การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การร่วมกัน การเพิ่มอำนาจความรับผิดชอบ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การมีส่วนสร้างและถ่ายโอนความรู้ การมีเทคโนโลยี

สนับสนุนการเรียนรู้ การมุ่งเน้นคุณภาพ กลยุทธ์ บรรยากาศที่สนับสนุน การทำงานเป็นทีม และทำงานแบบเครือข่าย และการมีวิสัยทัศน์ สำหรับในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้จำแนกตัวแปรอิสระ ประกอบด้วย

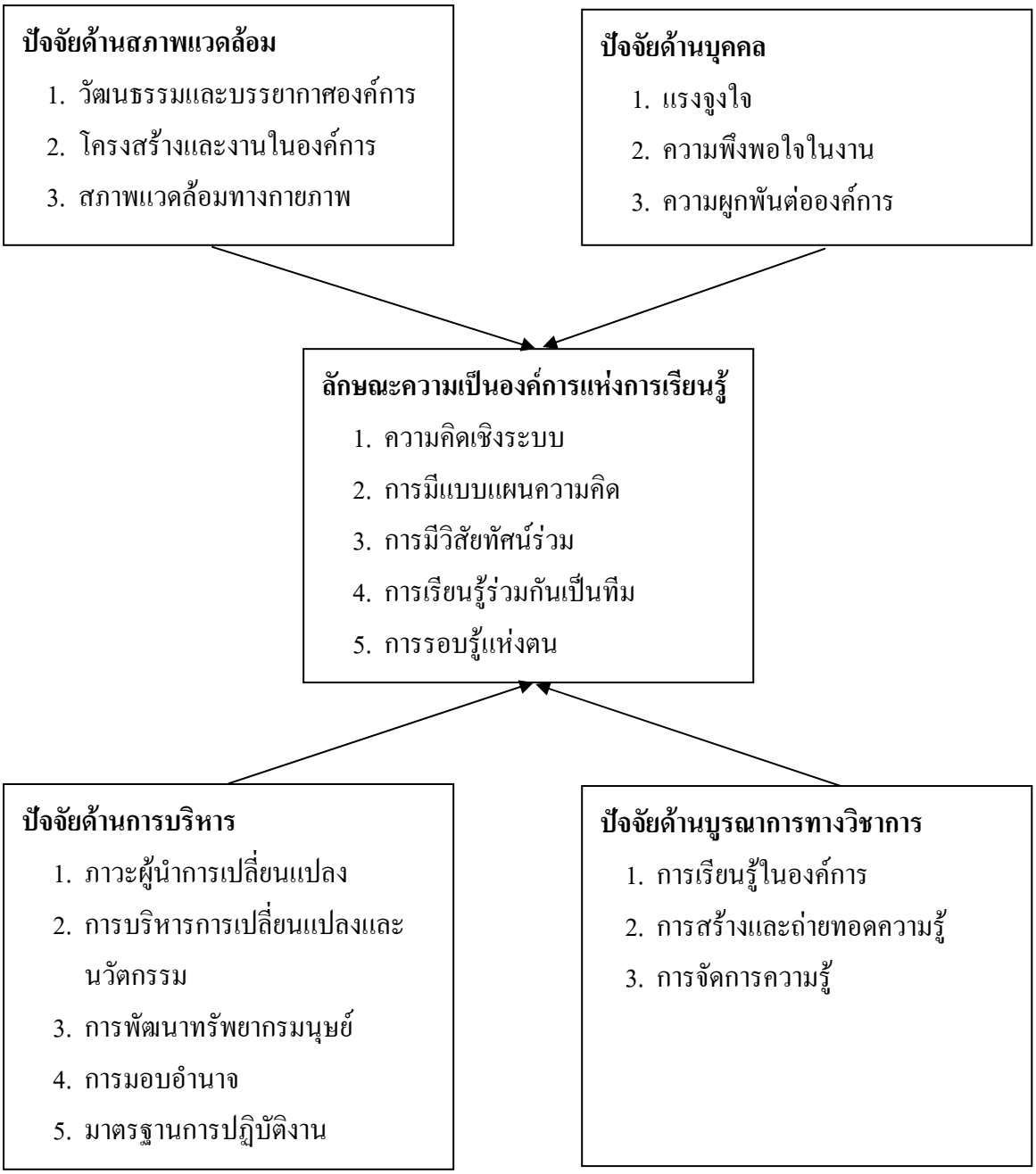
2.1 ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด และผลการศึกษาของสุพจน์ บุญวิเศษ (2547: 6) มาร์ควอดต์ (2548: 166) และ พิภพ วชังเงิน (2545: 345 – 346) ที่กล่าวถึงสภาพแวดล้อมในองค์การมีอิทธิพลต่อกระบวนการทำงาน ได้แก่ วัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การ และการมีโครงสร้างองค์กรขนาดเล็กคล่องตัวผู้วิจัยจำแนกเป็น 1) วัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การ 2) โครงสร้าง และงานในองค์การ 3) สภาพแวดล้อมทางกายภาพ

2.2 ปัจจัยด้านการบริหาร ศึกษาตามแนวคิดของ โฮลโนลด์; และ ซิลเวอร์แมน (2549: 20) ที่กล่าวถึงกระบวนการบริหารที่เกี่ยวข้องระหว่างกัน โดยทุกคนมุ่งเป้าหมายเดียวกัน ผู้วิจัยจำแนกเป็น 5 ด้าน คือ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) การบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม 3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 4) การมอบอำนาจ 5) มาตรฐานการปฏิบัติงาน

2.3 ปัจจัยด้านบุคคล ศึกษาตามแนวคิดของ ทวีศักดิ์ สูทกวาทิน (2546: 39) และ สมยศ นาวีการ (2538: 450 – 452) ที่กล่าวถึงกระบวนการหน้าที่การบริหารงานด้านบุคคล ผู้วิจัยได้ประมวลไว้ 3 ด้านคือ 1) แรงจูงใจ 2) ความพึงพอใจในงาน 3) ความผูกพันต่อองค์การ

2.4 ปัจจัยด้านบูรณาการทางวิชาการ ศึกษาตามแนวคิดของ สปาดี (วชิระ ชาวหา. 2534: 95 – 96 ; อ้างอิงจาก Spady. 1970: 64 – 85) และ วิชัย วงษ์ใหญ่ (2550: 46 – 50) ที่กล่าวว่าพัฒนาการทางสติปัญญาและพัฒนาการทางวิชาการ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบูรณาการทางวิชาการทั้งการบูรณาการหลักสูตรและการเรียนการสอนซึ่งผู้วิจัยได้ประมวลเป็น 3 ด้านคือ 1) การเรียนรู้ในองค์การ 2) การสร้างและถ่ายทอดความรู้ 3) การจัดการความรู้

จากแนวคิดดังกล่าว จึงได้พัฒนาเป็นกรอบความคิดในการวิจัย ดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

สมมติฐานของการวิจัย

1. ลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา ตามความคิดเห็นของบุคลากรสายวิชาการ และสายสนับสนุนวิชาการไม่แตกต่างจากเกณฑ์

2. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ปัจจัยด้านการบริหาร ปัจจัยด้านบุคคล และปัจจัยด้านบูรณาการทางวิชาการ มีความสัมพันธ์กับลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา

บทที่ 2
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้นำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

1. ความหมายและความสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้
2. องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้
    - 2.1 ความคิดเชิงระบบ
    - 2.2 การมีแบบแผนความคิด
    - 2.3 การมีวิสัยทัศน์ร่วม
    - 2.4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม
    - 2.5 การรอบรู้แห่งตน
3. ปัจจัยที่สัมพันธ์กับลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
    - 3.1 ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม
        - 3.1.1 วัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การ
        - 3.1.2 โครงสร้างและงานในองค์การ
        - 3.1.3 สภาพแวดล้อมทางกายภาพ
    - 3.2 ปัจจัยด้านการบริหาร
        - 3.2.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
        - 3.2.2 การบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม
        - 3.2.3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
        - 3.2.4 การมอบอำนาจ
        - 3.2.5 มาตรฐานการปฏิบัติงาน
    - 3.3 ปัจจัยด้านบุคคล
        - 3.3.1 แรงจูงใจ
        - 3.3.2 ความพึงพอใจในงาน
        - 3.3.3 ความผูกพันต่อองค์การ

3.4 ปัจจัยด้านบูรณาการทางวิชาการ

3.4.1 การเรียนรู้ในองค์การ

3.4.2 การสร้างและถ่ายทอดความรู้

3.4.3 การจัดการความรู้

4. การจัดและดำเนินงานของมหาวิทยาลัยบูรพา

1. ความหมายและความสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้

ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

มีนักวิชาการหลายท่าน ได้อธิบายความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ กล่าวคือ เซงเก้ (Senge. 1990: 14) ได้ให้ความหมายว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่ซึ่งบุคลากรในองค์การได้ขยายขอบเขตความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่างๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์การที่มีรูปแบบความคิดใหม่ๆ เกิดขึ้น และมีการขยายขอบเขตของแบบแผนความคิด เป็นที่ซึ่งสามารถสร้างแรงบันดาลใจใหม่ๆ ได้อย่างอิสระ และเป็นที่ซึ่งสมาชิกขององค์การ มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ถึงวิธีที่จะเรียนรู้ร่วมกับคนอื่น และวิธีการที่จะเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์การ ส่วน ฉัตรชนก สายสุวรรณ (2548: 13 – 14) ให้ความหมายว่า เป็นองค์การที่บุคลากรในองค์การนั้น มุ่งมั่นที่จะเพิ่มขีดความสามารถของตน มีการสร้างผลงานที่เป็นความปรารถนา เป็นที่ซึ่งมีสิ่งสร้างใหม่ๆ เกิดขึ้น และมีการขยายขอบเขตของแบบแผนของการคิด เป็นที่ซึ่งสามารถสร้างแรงบันดาลใจใหม่ๆ ได้อย่างอิสระ และเป็นที่ซึ่งสมาชิกขององค์กร มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ถึงวิธีที่จะเรียนรู้ร่วมกัน สอดคล้องกับสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน (2547ก: 11) ให้ความหมายว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่มีการมุ่งเน้นในการกระตุ้นเร่งเร้าและจูงใจ ให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้น ที่จะเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อขยายศักยภาพของตนเองและขององค์การ ในการที่จะลงมือปฏิบัติภารกิจนานัปการให้สำเร็จลุล่วง โดยอาศัยรูปแบบของการทำงานเป็นทีม และการเรียนรู้ร่วมกัน ตลอดจนมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบที่จะประสานกัน เพื่อให้เกิดเป็นความได้เปรียบที่ยั่งยืนต่อการแข่งขันท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ตลอดไป เช่นเดียวกับ นฤมล คงผาสุข (2548: 8) ให้ความหมายว่า เป็นองค์การที่มีการปฏิรูปอย่างต่อเนื่อง เป็นองค์การที่ให้ความสำคัญกับบุคลากรเป็นการเรียนรู้อย่างเป็นระบบต่อเนื่อง และเป็นพลวัตไม่หยุดนิ่ง ทั้งในระดับบุคคล กลุ่มหรือทีมและองค์การ นอกจากนั้นบุคลากร มีการเรียนรู้ร่วมกันทั้งบทเรียนที่ผิดพลาด และประสานความสำเร็จ และมีการขวนขวายหาความรู้ใหม่ มาแบ่งปันเผยแพร่แก่กัน เป็นกระบวนการทั้งองค์การ โดยการเรียนรู้นั้นเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงที่ความคิดภูมิปัญญา (ความรู้ ความเข้าใจ การหยั่งรู้) ในตัวของบุคคลแต่ละคนก่อนแล้ว จึงเกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของคนในองค์การ เพื่อนำองค์การไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน

สรุปได้ว่า ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่ประกอบด้วยบุคลากรที่มีความมุ่งมั่น ในการที่จะขยายและพัฒนาขีดความสามารถของตนผ่านกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยองค์การมีส่วนสนับสนุนส่งเสริม กระตุ้นให้เกิดความร่วมมือ สร้างสรรค์บรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การถ่ายโอนความรู้ เพื่อให้องค์การมีคุณภาพและได้เปรียบทางการแข่งขันภายใต้สภาพแวดล้อมที่เกิดการเปลี่ยนแปลง

ความสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้

การพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพ คือ การพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพราะองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นรูปแบบของการพัฒนา ทั้งด้านภาวะผู้นำ และการเรียนรู้ร่วมกัน ส่งผลให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์และทักษะระหว่างกัน ทำให้การปฏิบัติงานได้ดีเลิศและรวดเร็ว เหตุผลในการพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้นั้น เนื่องจากปัจจุบันองค์การได้เปลี่ยนแปลงไปจากรูปแบบเดิม ความสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นแนวทางการพัฒนามีดังนี้ (นิสดารก์ เวชยานนท์. 2541: 8 – 10)

1. องค์การตามแนวความคิดเดิม มุ่งเน้นในเรื่องผลผลิต ขณะที่องค์การแห่งการเรียนรู้เน้นการเรียนรู้

2. องค์การแบบเดิมมองว่าคนต้องมีทักษะความรู้ เพื่อนำมาใช้ในองค์การ แต่องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่บุคลากรสามารถเพิ่มและพัฒนาทักษะความรู้ เพื่อสามารถทำงานในปัจจุบันและเตรียมพร้อมสำหรับงานที่จะเปลี่ยนแปลงในอนาคต

3. องค์การแบบเดิมมีสภาพแวดล้อมที่ค่อนข้างคงที่ มีภาระหน้าที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน การพัฒนาคนในองค์การจะเน้นความชำนาญเฉพาะอย่าง (Specialization) โดยการแบ่งแยกงานกันทำตามความถนัด ส่วนองค์การแห่งการเรียนรู้จะมุ่งเน้นให้ทุกคนมีการเรียนรู้ และมีการคิดอย่างเป็นระบบเป็นกระบวนการ โดยการศึกษาหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้น สามารถทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในส่วนย่อยและส่วนร่วม

4. องค์การแบบเดิมใช้การฝึกอบรม เป็นเครื่องมือในการพัฒนาให้เกิดความชำนาญขึ้นในตัวพนักงาน โดยเฉพาะทางด้านเทคนิค วิธีการผลิต องค์การจะเป็นผู้รับผิดชอบในการกำหนดแนวทางพัฒนาบุคลากร เพื่อให้สอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติมากที่สุด ส่วนองค์การแห่งการเรียนรู้ จะมุ่งพัฒนาให้ได้มีโอกาสรู้จักตนเอง วิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งของตนเอง ก่อนที่จะให้บุคลากรได้มีส่วนร่วม ในการพัฒนาและกำหนดเป้าหมายในอาชีพของตน

5. องค์การแบบเดิมมองว่าแรงงานจัดเป็นปัจจัยการผลิตอย่างหนึ่งที่ได้รับค่าตอบแทนตามผลงานที่ทำ แต่องค์การแห่งการเรียนรู้จะมองว่าคนจำเป็นต้องเรียนรู้ตลอดเวลา เพราะเทคโนโลยีและความรู้ต่างๆ เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว

6. แนวคิดแบบเดิมผู้บริหารถูกมองว่า เป็นผู้บังคับบัญชาคอยควบคุมการทำงานของบุคลากร แต่แนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ จะกำหนดให้ผู้บริหาร หรือหัวหน้าทำหน้าที่ ในการสอนงานแนะนำให้คำปรึกษาแก่บุคลากรเป็นหน้าที่หลักช่วยจัดกิจกรรมและสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้

7. องค์การแนวคิดใหม่ ต้องสร้างบรรยากาศ เพื่อให้คนสามารถเรียนรู้ได้อย่างอิสระ หน้าที่ในการสร้างนวัตกรรมใหม่ ไม่ใช่จำกัดเพียงฝ่ายวิจัยและพัฒนาเท่านั้น แต่คนมีบทบาทที่จะเรียนรู้จากหน่วยงานอื่นๆ ติดต่อผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยี โดยมีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน องค์การแห่งการเรียนรู้ จะมีการใช้เทคโนโลยีสร้างฐานข้อมูล สร้างสถานการณ์จำลอง เพื่อให้การพัฒนาคน เป็นไปอย่างรวดเร็ว น่าสนใจและสามารถประยุกต์ใช้ได้ในองค์การ

8. องค์การแนวคิดใหม่ช่วยส่งเสริมการมีนิสัยรักการอ่านเกิดการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การ (บุบผา พวงมาลี. 2542: 72)

9. เป็นการยกระดับความสามารถในการพัฒนา ทั้งการพัฒนาคน ทีมงาน และองค์การ โดยมีกลไกที่สำคัญ คือ การทำให้บุคลากรในองค์การเกิดการเรียนรู้ มีความรู้ความเชี่ยวชาญ ทันสมัย ทันโลก ทันเหตุการณ์ (วีรวุธ มาฆะศิรานนท์. 2546: บทนำ)

สรุปได้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นรูปแบบของการพัฒนาศักยภาพของบุคคล ทีมงาน และองค์การจากภายใต้บริบทเดิมขององค์การไปสู่แนวคิดใหม่ โดยการมุ่งเน้นปัจจัยด้านการเรียนรู้ การเพิ่มทักษะการเรียนรู้ การมุ่งพัฒนาตนเอง การเรียนรู้ตลอดเวลา การบริหาร โดยการสอนงานและแนะนำให้คำปรึกษา การจัดกิจกรรมและการสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ เพื่อให้บุคลากรเป็นผู้ที่มีศักยภาพของการพัฒนาตน และพัฒนางานต่อไป

การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้

การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นสิ่งที่ท้าท้ายต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน เพราะหัวใจขององค์การแห่งการเรียนรู้ คือ การบริหาร เพื่อให้สมาชิกทุกคนในองค์การ มีจิตสำนึกใจการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาตนเองและกลุ่มอย่างต่อเนื่อง มีการแลกเปลี่ยนและใช้ประสบการณ์ร่วมกัน ร่วมกันแสวงหาภูมิปัญญา และสรรสร้างกิจกรรมที่มีคุณค่าแก่องค์การ การพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ตามที่มุ่งหวังได้นั้นต้องมีการดำเนินการพัฒนาในสิ่ง ต่อไปนี้ (บุญส่ง หาญพานิช. 2546: 41 ; อรวรรณ ธรรมพิทักษ์. 2547: 79 – 80)

1. การกำหนดพันธกิจ (Mission)

1.1 จะต้องเรียนรู้ให้เร็วกว่าและในสิ่งที่ผู้อื่นไม่เคยเรียนรู้มาก่อน

1.2 จะต้องเรียนรู้ข้ามหน่วยงานภายในองค์กรจากบุคคลและจากทีม

1.3 จะต้องเรียนรู้ในแนวดิ่งจากบนสู่ล่างเกี่ยวกับองค์กร

1.4 จะต้องคาดหวังอนาคตและสร้างภาพอนาคตที่จะเรียนรู้จากสิ่งที่มุ่งหวัง

1.5 จะต้องลงมือปฏิบัติสิ่งที่เราเรียนรู้ และเรียนรู้จากสิ่งที่ปฏิบัติ

1.6 จะต้องเรียนรู้ให้เร็วกว่าการเปลี่ยนแปลง

2. เชื่อมโยงการเรียนรู้เข้ากับการดำเนินการ

2.1 การเรียนรู้ถือเป็นปริมาณงานที่มากเท่าๆ กับการสร้างสรรค์และการบริการ

2.2 บุคลากรขององค์การสามารถเรียนรู้ได้ในขณะสร้างสรรค์โดยที่พวกเขาไม่จำเป็นต้องสูญเสียความเร็ว และคุณภาพ ระบบการผลิตสามารถจัดให้เป็นระบบการเรียนรู้ได้

2.3 ในฐานะที่เป็นองค์การแห่งกาเรียนรู้ เราจะยังสามารถเก็บสงวนความรู้ที่มีคุณค่าไว้ดำเนินการต่อไปได้ แม้ว่า บุคคลนั้นจะไม่อยู่ในองค์กรแห่งนี้แล้วก็ตาม

3. ประเมินศักยภาพของระบบการเรียนรู้ ในด้านต่อไปนี้

3.1 ระดับการเรียนรู้

3.2 รูปแบบการเรียนรู้

3.3 หลักการการเรียนรู้

3.3.1 การคิดอย่างเป็นระบบของบุคคล

3.3.2 ความสามารถพิเศษของบุคคล

3.3.3 การเรียนรู้ทีม

3.3.4 โลกทัศน์ของบุคคล / ทีม

3.3.5 การใช้วิสัยทัศน์ร่วมกัน

4. สื่อสารวิสัยทัศน์ในองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยมีเหตุผลดังนี้

4.1 วิสัยทัศน์ขององค์การแห่งการเรียนรู้ ช่วยชี้แนะการคิดกลยุทธ์และการวางแผนกลยุทธ์สำหรับองค์การ

4.2 วิสัยทัศน์ขององค์การแห่งการเรียนรู้ช่วยในการกำหนดจุดมุ่งหมายของผู้ปฏิบัติ

4.3 วิสัยทัศน์ขององค์การแห่งการเรียนรู้ ช่วยชี้แนะการคิดกลยุทธ์และการวางแผนกลยุทธ์สำหรับองค์การ

5. ตระหนักถึงความสำคัญของการคิดที่เป็นระบบและการกระทำ

5.1 ทำให้บุคคลมองเห็นสิ่งที่ไม่ชัดเจนให้ชัดเจนขึ้น

5.2 ทำให้บุคคลคิดอย่างมีพิจารณาญาณ

6. มีการเรียนรู้กลยุทธ์

6.1 กำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์

6.2 จัดทำแผนกลยุทธ์ที่เป็นแผนงานประจำองค์การ

6.3 นำเอาวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์มาแปรเปลี่ยนเป็นแผนปฏิบัติการ

6.4 การเรียนรู้วัฒนธรรม

6.4.1 มีคณะกรรมการพิจารณาวัฒนธรรมองค์การ

6.4.2 มีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์วัฒนธรรมองค์การที่ดีๆ

6.4.3 สรรสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่มีคุณค่าใหม่ๆ

7. การเรียนรู้ภาวการณ์เป็นผู้นำ

7.1 ผู้นำทำหน้าที่ชี้ทิศทาง เป็นผู้ออกแบบ เป็นผู้ช่วยเหลือ และเป็นครู ผู้นำมีการเอื้ออำนาจ มีการติดต่อประสานงานอย่างดี

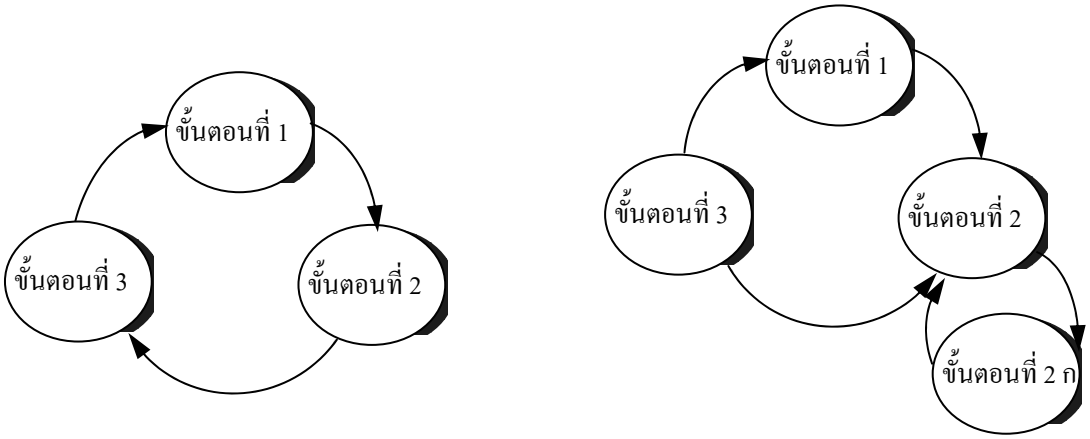
จากความหมายและความสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ดังกล่าวสรุปได้ว่า องค์การย่อมต้องมีการเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อมและกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก องค์การแห่งการเรียนรู้ที่เน้นด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและทีมงาน เพื่อการพัฒนาองค์การจึงให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมขององค์การ การเพิ่มทักษะการเรียนรู้และการฝึกประสบการณ์ โดยแนวทางของการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ มุ่งเน้นด้านพันธกิจที่เชื่อมโยงกับการเรียนรู้ของบุคลากร มีการประเมินศักยภาพของระบบการเรียนรู้ มีการสร้างวิสัยทัศน์ในองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้บุคลากรมีความตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้และการคิด ภาวะผู้นำในองค์การจะเป็นสิ่งที่ทำหน้าที่ และชี้ทิศทางของการพัฒนา

2. องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้

องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization หรือ LO) มีแนวคิดมาจากผลงาน เรื่อง Organization Learning : A Theory of Action Perspective ซึ่งเป็นผลงานเล่มแรกขององค์การแห่งการเรียนรู้ เจ้าของผลงานคือ อาร์กิริส; และ ฌอน (Argyris & Schon.1978) โดยตำราเล่มนี้ใช้คำว่าการเรียนรู้ในองค์การ (Organization Learning หรือ OL) และจำแนกการเรียนรู้ขององค์การเป็น 2 ประเภท คือ (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. 2546: 162 – 163 ; ชัชวาล วงษ์ประเสริฐ. 2548:113 – 114)

1. การเรียนรู้แบบวงจรเดียว (Single-loop Learning) คือ ความสามารถในการตรวจหา และแก้ไขข้อผิดพลาดในการทำงานประจำภายใต้ธรรมเนียมปฏิบัติในการดำเนินงานที่เคยมีมาโดยการเรียนรู้แบบวงจรเดียว จะใช้ในการแก้ไขปัญหาของงานประจำ ที่ปฏิบัติภายในองค์การ แต่การเรียนรู้แบบวงจรเดียวนี้ ไม่ได้คำนึงถึงเหตุผล หรือสาเหตุที่มีการปฏิบัตินั้นอยู่ คือ เป็นการทำงานภายใต้กรอบนโยบาย หรือแผนงาน

2. การเรียนรู้แบบสองวงจร (Double-loop Learning) การเรียนรู้แบบนี้เกิดขึ้น เมื่อมีการตรวจพบข้อผิดพลาด และมีการทบทวนปรับปรุงธรรมเนียมปฏิบัติ นโยบาย และวัตถุประสงค์ขององค์การด้วย การเรียนรู้แบบนี้ ทำให้องค์การสามารถติดตามแก้ไขพฤติกรรม และสามารถกำหนดมาตรฐาน หรือแนวทางที่ควรจะดำเนินการเองได้ การเรียนรู้แบบสองวงจร จึงเป็นการเปลี่ยนแปลงรากฐานที่เกี่ยวข้องกับทิศทางและค่านิยมขององค์การด้วย



การเรียนรู้แบบวงจรเดียว (Single-loop learning)

การเรียนรู้แบบสองวงจร (Double-loop learning)

ภาพประกอบ 2 การเรียนรู้แบบวงจรเดียวและสองวงจรตามแนวคิดของ อาร์กิริส ; และ ฌอน.
ที่มา : มอร์แกน (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. 2546: 163; อ้างอิงจาก Morgan. 1997: 87)

การเรียนรู้แบบวงจรเดียว ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การติดตามและการตรวจสอบสถานการณ์ว่าเป็นอย่างไร

ขั้นตอนที่ 2 การเปรียบเทียบข้อมูลจากการติดตามสถานการณ์กับธรรมเนียมการปฏิบัติงานว่าเป็นอย่างไร

ขั้นตอนที่ 3 หากเปรียบเทียบแล้วเห็นว่า การปฏิบัติงานไม่เหมาะสม ก็ให้ปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม

ถ้าเป็นการเรียนรู้แบบสองวงจร สิ่งที่เพิ่มเติม คือ ขั้นตอนที่ 2 ก ซึ่งเป็นการตั้งคำถามเกี่ยวกับธรรมเนียมปฏิบัติเดิมที่เคยมีมาว่า มีความเหมาะสมเพียงไร ถ้าไม่เหมาะสม ก็ให้เปลี่ยนแปลงได้ ในขั้นตอนที่ 3 กล่าวอย่างง่ายๆ คือ วงจรเรียนรู้แบบสองวงจรจะสนับสนุนให้มีการเปลี่ยนแปลง ตั้งแต่นโยบาย วัตถุประสงค์ หลักการ หรือมาตรฐานการทำงานต่างๆ ที่กำหนดไว้เดิมได้

เซงเก้ (Senge. 1990) ได้นำเสนองานเขียนเรื่อง The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization เซงเก้ (Senge. 1990) เป็นผู้ใช้คำว่า LO แทน OL แนวคิดของ เซงเก้ ให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ ในฐานะที่เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าของหน่วยงานโดยเน้นที่การพัฒนาศักยภาพของบุคคล ซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนาองค์การ โดยบุคคล เป็นองค์ประกอบ

สำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ ทั้งบุคคลที่เป็นเอกบุคคล และที่เป็นทีม ทั้งในระดับผู้นำ และสมาชิกทั่วไป ขององค์การ

องค์ประกอบที่เป็นหลักการสำคัญของการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มี 5 ประการ ดังนี้ (มาร์ควอดต์. 2548: 46 – 47 ; จุฑา เทียนไทย. 2548: 128 – 129; อภันตรี รอดสุทธิ. 2541: 13 – 21; วีรวัฒน์ ปันนิตามัย. 2544: 35 – 49)

1. การคิดเชิงระบบ (Systems thinking) เป็นหัวใจขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีส่วนสำคัญในการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้สามารถเข้าใจปรากฏการณ์ ความเปลี่ยนแปลง เห็นความสัมพันธ์และเชื่อมโยงระบบย่อยต่างๆ ในองค์การได้ มองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างองค์การของตนกับองค์การภายนอก เป็นการคิดให้เป็นภาพรวม และมีความเป็นหนึ่งเดียวที่ประกอบด้วยหน่วยต่างๆ ที่สัมพันธ์และเชื่อมติดกันทั้งหมด ทำให้บุคคลได้มองเห็นตนเอง และโลกไปในทางใหม่นั่นคือ มองเห็นความสัมพันธ์ของแต่ละหน่วย อย่างเป็นระบบ และเห็นความเป็นไปต่างๆ ในรูปแบบที่สืบเนื่องกัน เข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงของทั้งระบบ ความสำคัญของการคิดเชิงระบบคือ การเรียนรู้จากประสบการณ์ ข้อมูลย้อนกลับและคนอื่นๆ มีการตรวจสอบซ้ำให้ต่อเนื่องเป็นระบบ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดบูรณการขึ้นเป็นความรู้ใหม่หรือความคิดใหม่ขององค์การ

หลักการและแนวปฏิบัติเพื่อนำไปสู่ความคิดเชิงระบบมีดังนี้ (Senge. 1990: 42–47)

1. การเป็นองค์รวม แนวการสร้างความคิดเชิงระบบ คือ การเชื่อมโยงสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ หรือการเห็นรูปแบบพลิกผันมากกว่าคงที่ การเห็นในสิ่งต่างๆ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้เริ่มจากโครงสร้างใหม่ ในวิธีคิดของบุคคล และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางความคิดที่มองโลก ทั้งระบบเป็นรูปแบบใหม่ มองเห็นว่า ตนมีส่วนร่วมปฏิบัติการสร้างอนาคต เป็นส่วนหนึ่งขององค์การแห่งการเรียนรู้

2. ความเชื่อมโยงภายใน เป็นแนวทางการเห็นความสัมพันธ์วินิจฉัย ในการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ที่มีความซับซ้อนสูง รู้ว่าอะไรสำคัญ อะไรไม่สำคัญ ความคิดเชิงระบบเป็นหลักการในการสร้างคน ทีมงาน และองค์การ โดยมีขั้นตอนกระบวนการอย่างเป็นระบบ

3. โครงสร้างที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ได้แก่ การมองเห็นอย่างเป็นระบบทำให้ผู้คน มองได้ไกลเหนือความผิดพลาดของแต่ละบุคคล ทำให้เข้าใจถึงปัญญาสำคัญ หรือเข้าใจโครงสร้างองค์ประกอบของแต่ละคน การเข้าใจความจริง และการเห็นความแตกต่าง เป็นวิธีมองเห็นอย่างเป็นระบบที่เริ่มจากการมองพฤติกรรมของบุคคล

4. วิถีทางการต้านทาน เมื่อมีการต่อต้านผู้นำ จะสังเกตเห็นที่มาของแรงต้านทาน ความซับซ้อนของระบบ จะต้านทานความพยายามเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

5. ระดับการปฏิบัติ ความคิดเชิงระบบ เริ่มจากความเข้าใจในหลักการการปฏิบัติของแต่ละบุคคลที่สามารถเสริมแรง หรือต่อต้านการปฏิบัติ โดยปัจจัยพื้นฐานของระบบได้แก่

5.1 การป้อนกลับเสริมแรง (Reinforcing Feedback) คือ พฤติกรรมการเสริมแรงจะส่งผลต่อการเติบโตขององค์การ หรือทำให้องค์การเสื่อมลงได้ กระบวนการเสริมแรงที่ดีหรือการป้อนกลับเชิงบวก เป็นข้อคิดเห็นที่ส่งเสริมกระตุ้น การสร้างกำลังใจที่ตรงกับความต้องการเป็นพลวัตที่ส่งเสริมให้เกิดประโยชน์ ส่วนการป้อนกลับเชิงลบ เป็นการทำให้เกิดความเสื่อมถอย หรือสร้างความ รุนแรงมากขึ้นกว่าเดิม

5.2 ความสมดุลของกระบวนการ (Balancing Process) เป็นกระบวนการในการหยุดยั้งการเติบโต หรืออุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลง ทำให้เกิดความสมดุล เช่น ความต้องการบุคลากร ในองค์การ ขึ้นอยู่กับอัตราการเติบโตของงาน เป็นต้น

ความคิดเชิงระบบทำให้เข้าใจสิ่งต่างๆ ดังนี้

1. การมองภาพรวมของระบบ แบบไม่แยกส่วน แต่จะมองระบบในหลายๆ มุมมอง ซึ่งการทำงานเป็นทีม มีความจำเป็นต้องมองทั้งระบบ และพยายามหารูปแบบการเรียนรู้ที่มีความหลากหลาย

2. การแก้ไขปัญหาต้องมองย้อนกลับไปที่ต้นเหตุที่แท้จริง ไม่สามารถวัดได้จากลักษณะอาการใกล้เคียงกับปัญหา เพราะการแก้ไขปัญหาจะพิจารณาความเหมาะสมกับเวลาในช่วงนั้น

3. การตัดสินแก้ไขปัญหาที่ต้องใช้ความระมัดระวัง ไม่ควรคำนึงถึงความรวดเร็ว ความคิดเชิงระบบจะช่วยทำความเข้าใจลักษณะของงาน และลักษณะของปัญหาได้อย่างเหมาะสม

2. การมีแบบแผนความคิด (Mental Models) เป็นการสร้างจิตสำนึกให้กับสมาชิกขององค์กรในการที่จะจำแนกสิ่งต่างๆ ให้มีความถูกต้องในการมองโลก และปรากฏการณ์ต่างๆ เกิดขึ้น รวมไปถึงการทำความเข้าใจในวิธีการที่จะสร้างความกระจ่างชัด เพื่อการตัดสินใจที่ถูกต้อง หรือมีวิธีการที่จะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสมและเป็นรากฐานฝังลึกในตัวบุคคล ทำให้บุคคลเกิดการรับรู้ เข้าใจงานที่ทำแบบองค์รวม สามารถเชื่อมโยงภาพรวมทั้งหมด และเกิดความกระจ่างกับแบบแผนความคิด

หลักการและแนวปฏิบัติ เพื่อนำไปสู่การมีแบบแผนความคิดมีดังนี้ (Senge. 1990: 174 , 191 – 196)

1. ระดับปัจจัยสำคัญ เป็นการวางแผน โดยคณะกรรมการบริหาร เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ของบุคคล โดยผ่านความคิดที่เป็นพื้นฐานสำคัญในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย

1.1 ความดี ได้แก่ การที่บุคลากรปฏิบัติงานได้ดีที่สุดตามที่ผู้บังคับบัญชาต้องการ โดยใช้สติปัญญาในการปฏิบัติงาน

1.2 การเปิดใจกว้าง ได้แก่ การยอมรับฟังความคิดเห็น ระหว่างบุคลากรและผู้บังคับบัญชาในด้านความคิด การยอมรับ และการตรวจสอบการปฏิบัติงาน

1.3 ความจำเพาะขององค์การ ได้แก่ การกระตุ้นให้บุคลากรมีอิสระด้านความคิด การร่วมมือปฏิบัติ และมีความรับผิดชอบต่อองค์การที่เป็นลักษณะการสร้างผลสำเร็จ

2. ระดับหลักการ เป็นลักษณะการชี้นำให้บุคลากรในองค์การ ดังนี้

2.1 การฝึกฝนบุคลากรให้แยกแยะระหว่างทฤษฎีกับการปฏิบัติ ซึ่งผลลัพธ์ของหลักการทั้งสองมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงปฏิบัติ ไม่ตัดสินใจจากข้อมูลใหม่ แต่ใช้การเรียนรู้ระหว่างหลักการความเชื่อกับสิ่งที่ปฏิบัติในการตัดสินอย่างเที่ยงตรง

2.2 การสรุปวินิจฉัย บุคลากรใช้หลักความเป็นเหตุผล มีการพิจารณาไต่สวนความเป็นเหตุผลโดยบุคคลอื่น แล้วจึงประมวลความคิดและเหตุผล เพื่อสรุปวินิจฉัย

3. ระดับการปฏิบัติ การมีแบบแผนความคิดในระดับการปฏิบัติมีขั้นตอน ดังนี้

3.1 วินิจฉัยข้อมูลบนพื้นฐานของข้อเท็จจริง

3.2 การทดสอบสมมุติฐานโดยการพิจารณาข้อมูลที่ได้จากการสังเกต และที่ได้จากบุคคลอื่นในการสืบสอบเพื่อลงข้อสรุป

3.3 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เทคนิคแถวซ้ายมือ (Left Hand Column) การพิจารณาข้อเท็จจริงนั้น ใช้เทคนิคการเขียนสิ่งที่จะพูด หรือทำในด้านขวามือของกระดาษ และสิ่งที่คิดแต่พูดไม่ได้ ไว้ทางซ้ายมือของกระดาษ การที่ไม่สามารถนำทุกประเด็นที่คิดมาพูดได้ เนื่องจากทุกประเด็นอาจนำไปสู่ความขัดแย้งในที่สุด ดังนั้น ควรพิจารณาประเด็นข้อคิดที่พูดไม่ได้ทางซ้ายมือของกระดาษไปปรับแต่งแผนงานให้มีความสมบูรณ์เกิดความสำเร็จ เพื่อสร้างเป็นแบบแผนความคิด

3. การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) เป็นการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันของสมาชิกในองค์การ ให้ทุกคนตระหนักและเข้าใจสถานการณ์ของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อการพัฒนาภาพในอนาคต และความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาร่วมกันขององค์การ

หลักการและแนวปฏิบัติ เพื่อนำไปสู่การมีวิสัยทัศน์ร่วมมีดังนี้ (Senge.1990: 223–235)

1. การสร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล โดยการเห็นคุณค่า มีความสนใจและสร้างแรงบันดาลใจ เพื่อพัฒนาไปสู่การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม วิสัยทัศน์ส่วนบุคคลต้องอาศัยพลังสร้างสรรค์ทางความคิดเป็นสิ่งสำคัญ

2. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมจำเป็นต้องอาศัยการติดต่อสื่อสาร และการสร้างจิตสำนึกในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมโดยการสร้างค่านิยมขององค์การให้บุคลากรเกิดการยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลง

3. การเผยแพร่วิสัยทัศน์ เป็นกระบวนการพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมของบุคลากรในองค์การ และผู้บริหารในการผลักดันต่อวิสัยทัศน์อย่างตรงไปตรงมาและซื่อสัตย์ในสิ่งที่สามารถทำได้ นอกจากนี้ ผู้บริหารจะต้องมีความมั่นใจต่อความรู้สึกร่วมพัฒนา และเผยแพร่วิสัยทัศน์

4. การสร้างการยอมรับ เป็นแนวทางด้านกระบวนการยอมรับของจิตใจที่มีต่อมุมมองวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย การยอมรับในความคิด การมีอิสระในทางเลือก และทุ่มเทในการสร้างวิสัยทัศน์

5. การพัฒนาวิสัยทัศน์ ให้เป็นความคิดหลักขององค์การ ซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ ได้แก่ ภาพในอนาคตขององค์การ พันธกิจที่องค์การจะต้องดำรงอยู่ และคุณค่าหลัก ได้แก่ หลักการทำงาน เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ การพัฒนาวิสัยทัศน์จะต้องให้บุคลากรในองค์การประพฤติปฏิบัติ ไปในทิศทางเดียวกัน

6. การสร้างวิสัยทัศน์เชิงบวก ที่เป็นภาพที่พึงปรารถนาขององค์การ วิสัยทัศน์เชิงลบเป็นภาพที่ไม่ต้องการขององค์การ วิสัยทัศน์เชิงบวก จะเป็นแรงบันดาลใจ ในการขับเคลื่อนความก้าวหน้าขององค์การ

7. การใช้พลังสร้างสรรค์ เพื่อสร้างให้เกิดความกระตือรือร้น มีแรงบันดาลใจจากการเสริมแรงก่อให้เกิดการสร้างสรรค์งานต่อไป

จากหลักการและแนวปฏิบัติ เพื่อนำไปสู่การมีวิสัยทัศน์ร่วม ที่เป็นการแสดงออกของบุคลากรให้มีความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลง เชื่อมโยง และบูรณาการความคิดสร้างสรรค์ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปัทมา จันทวิมล (2544: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาตัวแปรคัดสรรที่ส่งผลต่อลักษณะ การเป็นองค์การเอื้อการเรียนรู้ของหน่วยงานฝึกอบรมภาคเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า หน่วยงานฝึกอบรม มีลักษณะความสอดคล้องกับองค์การเอื้อการเรียนรู้อยู่ใน ระดับปานกลาง ตัวแปรคัดสรรทางบวก 3 อันดับแรก ได้แก่ หัวหน้าเปิดใจกว้างยอมรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น หัวหน้ามีวิสัยทัศน์ด้านการเรียนรู้ และหัวหน้าพร้อมจะสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศการเรียนรู้ ส่วนตัวแปรที่สัมพันธ์ทางลบ 4 ตัวแปร ได้แก่ ตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการ และหัวหน้าแบบเผด็จการ ตัวแปรที่อธิบายลักษณะองค์การเอื้อการเรียนรู้ ในระบบย่อยด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล ด้านการจัดการกับองค์ความรู้ และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์การ โดยการแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นความรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อการพัฒนาความรู้ ความสามารถของทีมให้บังเกิดผลมากกว่าการอาศัยความรู้ ความสามารถของบุคคลเพียงคนเดียว เนื่องจากระบบการเรียนรู้ในลักษณะทีม จะมีผลสะท้อนต่อการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล และที่สำคัญองค์การแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ ต้องมีการรวมพลังของกลุ่มต่างๆ ภายในองค์การ นั่นคือ การรวมตัวของทีมงาน ในการเรียนรู้สิ่งต่างๆ โดยเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมได้มีส่วนในการเรียนรู้ร่วมกันแลกเปลี่ยนความรู้

และประสบการณ์ใหม่ๆ อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม จะช่วยขจัดจุดอ่อนของทีมงานได้

หลักการและแนวปฏิบัติ เพื่อนำไปสู่การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีดังนี้ (Senge. 1990: 233 – 237)

1. การเสวนาแลกเปลี่ยนความคิด (Dialogue) และการอภิปราย (Discussion) ในการสร้างทีมงาน เพื่อนำไปสู่การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม โดยการเสวนาจะช่วยเปิดเผยความซับซ้อนของประเด็นที่ยากจะเข้าใจ มุมมองจะทำให้เกิดการเปิดเผยข้อมูลอย่างอิสระ และนำไปสู่ความเข้าใจประสบการณ์ของแต่ละบุคคลที่สะสมจากการเรียนรู้ จะช่วยเพิ่มศักยภาพในทีมงาน ส่วนการอภิปรายจะทำให้เกิดมุมมองที่แตกต่างจากการนำเสนอ โดยอาศัยการวิเคราะห์เพื่อการตัดสินใจ การอภิปรายจะมีความแตกต่างจากการเสวนาตรงที่การเสวนาไม่ค้นหาความเห็นด้วย หรือไม่เห็นด้วย แต่จะทำความเข้าใจในช่องว่างของประเด็นที่มีความซับซ้อน การฝึกหลักการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม จึงเกิดการเสวนาแลกเปลี่ยนความคิด และการอภิปราย ทำให้ทีมงานเกิดการเปลี่ยนแปลงความคิด และการแก้ปัญหาจากหลายมุมมอง

2. กระบวนการขัดแย้งทางความคิด เกิดจากการเรียนรู้ร่วมกัน และก่อให้เกิดความขัดแย้งทางความคิด ซึ่งการบริหารความขัดแย้งจะก่อให้เกิดพลังความคิดสร้างสรรค์ และนำไปสู่การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมที่ดี โดยมีแนวทาง คือ สร้างพลังขับเคลื่อนจากการเรียนรู้ และสร้างผลงานจากความขัดแย้งทางความคิด โดยการทบทวนไตร่ตรองหาเหตุผลร่วมกัน การสร้างบรรยากาศแบบเปิดเผยในการเรียนรู้ร่วมกัน

จากหลักการและแนวปฏิบัติ เพื่อนำไปสู่การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการมีลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้นสอดคล้องกับงานวิจัยของ บุบผา พวงมาลี (2542: บทคัดย่อ) ได้ ศึกษาการรับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัย พบว่า ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับสูง และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมและการคิดอย่างเป็นระบบ อยู่ในระดับปานกลาง การมีแบบแผนความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน อยู่ในระดับสูง ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลของสังกัดกระทรวงกลาโหม สังกัดกระทรวงสาธารณสุข และสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ อยู่ในระดับสูง ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสังกัดกรุงเทพมหานคร และสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการมีแบบแผนความคิด อยู่ในระดับสูง ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ อยู่ในระดับปานกลาง สังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ด้านการมีแบบแผนความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมอยู่ในระดับสูง ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ และ

การคิดอย่างเป็นระบบ อยู่ในระดับปานกลาง สังกัดกระทรวงกลาโหมทุกด้านอยู่ในระดับสูง สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบอยู่ในระดับปานกลาง และสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง

5. การรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) เป็นลักษณะการเรียนรู้ของบุคคลที่ขยายขีดความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงาน ที่ต้องสร้างให้มีลักษณะการเป็นนายของตนเอง (Human Mastery) มีความเป็นตัวของตัวเอง มีความเจริญเติบโตทางจิตใจ เป็นบุคคลที่เรียนรู้ตลอดเวลา เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนในการที่จะสู่จุดมุ่งหมายและความสำเร็จที่ได้ตั้งไว้

หลักการและแนวปฏิบัติเพื่อนำไปสู่ความรอบรู้แห่งตน มีดังนี้ (Senge. 1990: 139 – 173)

1. การสร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล มีความแตกต่างจากเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ เพราะวิสัยทัศน์มุ่งที่วิธีการไม่ใช่ผลลัพธ์ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ วิสัยทัศน์ส่วนบุคคลเป็นส่วนสำคัญของการรอบรู้แห่งตน การสร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล จึงต้องสร้างให้เห็นคุณค่าภายใน และเป็นกระบวนการอย่างต่อเนื่องไปยังสิ่งที่ต้องการ

2. การใช้พลังสร้างสรรค์วิสัยทัศน์ในองค์การ ทำให้เกิดเป้าหมายที่ต้องพยายามทำให้เกิดความสำเร็จช่องว่างระหว่างความเป็นจริงกับวิสัยทัศน์ ทำให้เกิดอุปสรรคการเปลี่ยนแปลง อุปสรรคที่ขัดขวางไม่ให้เกิดวิสัยทัศน์ให้เป็นพลังการสร้างสรรค์ ดังนั้น ถ้าไม่มีช่องว่างหรืออุปสรรค ซึ่งเป็นแหล่งของพลังสร้างสรรค์ การเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ให้เป็นความสำเร็จก็จะเกิดขึ้นไม่ได้

3. การบริหารความขัดแย้ง ความขัดแย้งทางความคิด ที่ถูกเปลี่ยนเป็นพลังสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นกลยุทธ์ของการบริหารความขัดแย้ง ประกอบด้วย การใช้วิสัยทัศน์เป็นการจัดการเชิงกลยุทธ์ การจัดการความขัดแย้ง โดยบริหารแบบสร้างสรรค์ความกังวลในความล้มเหลว เป็นแรงจูงใจ และความตั้งใจที่จะไปสู่ความสำเร็จ

4. การอยู่บนพื้นฐานของความจริง เป็นการให้ความสนใจในข้อจำกัด หรือสาเหตุของปัญหาอย่างแท้จริง บุคคลที่มีความรู้แห่งตนจึงมีวิธีการแก้ไขปัญหาอย่างสมเหตุผล ค่อยเป็นค่อยไปอย่างสร้างสรรค์ การอยู่บนพื้นฐานของความจริงจะช่วยเพิ่มความสามารถด้านพลังสร้างสรรค์

5. การเรียนรู้โดยใช้จิตใต้สำนึก บุคคลที่มีความรอบรู้แห่งตนจะมีความสามารถในการบรรลุผลสำเร็จ สามารถทำงานที่ซับซ้อนได้ซึ่งต้องใช้มิติของจิตใจ บุคคลที่มีจิตสำนึก คือ มีความรู้สึกตัวและจิตใต้สำนึก คือ จิตใจที่สั่งแบบอัตโนมัติ ดังนั้น ในการปฏิบัติงานที่ต้องคำนึงถึงเป้าหมายของงาน โดยมีกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จ สำหรับคนที่มีความรอบรู้แห่งตนจะสามารถแก้ไขปัญหา โดยใช้จิตใต้สำนึกในการแก้ไขปัญหาแบบอัตโนมัติ

จากหลักการและแนวปฏิบัติเพื่อนำไปสู่ความรอบรู้แห่งตนที่บุคลากรแสดงออกถึง ความกระตือรือร้น สนใจ และใฝ่เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอนั้น สอดคล้องกับการศึกษางานวิจัยของ เคพพีเทลลี

(Ceppetelli. 1995: Abstract) ได้ศึกษาการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ในกลุ่มโรงพยาบาล Vermont ซึ่งประกอบด้วยโรงพยาบาลชุมชนในเครือข่าย รวมทั้งสิ้น 15 แห่ง โดยผู้วิจัยได้ใช้กรอบแนวคิดของ Senge ผลการศึกษาพบว่า มีผลลัพธ์ที่สามารถวัดได้ซึ่งประกอบด้วย บทบาทใหม่ของผู้ที่เป็น และไม่เป็นพยาบาล มีการนำรูปแบบการบริหารจัดการที่สร้างขึ้นไปใช้ นอกจากนี้ยัง พบว่า ระยะเวลาที่อยู่โรงพยาบาลลดลง วัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลงเป็นทางบวก ความพึงพอใจของผู้ป่วย และพยาบาล และความร่วมมือระหว่างแพทย์ และพยาบาลเป็นไปในทางบวกเช่นกัน ส่วนในด้านคุณค่าที่เกิดขึ้น พบว่า เกิดเครือข่ายทางด้านการปฏิบัติและด้านการศึกษา ผลจากการสัมภาษณ์พบว่า พยาบาลเข้าร่วมในโครงการมีความกระตือรือร้น การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ดังกล่าว เกิดจากการที่พยาบาลมีความรู้สึกว่า ตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

นอกจากนี้ มาร์ควอดต์ ได้เสนอแนวคิดการเรียนรู้ในองค์การที่เกิดขึ้นได้ 3 ระดับ คือ ระดับรายบุคคล ระดับทีมหรือกลุ่ม และระดับองค์การ ซึ่งบุคคลเป็นพื้นฐานของกลุ่ม และองค์การ สำหรับทักษะในการเรียนรู้ มี 5 ประการ ดังนี้ (มาร์ควอดต์. 2548: 53 – 54)

1. การคิดเชิงระบบ (Systems thinking) เป็นโครงร่างทางแนวความคิดแบบหนึ่ง สำหรับทำให้แบบแผนต่างๆ สมบูรณ์ชัดเจนขึ้น และจะช่วยให้กำหนดได้ว่า ทำอย่างไรถึงจะเปลี่ยนแปลงแบบแผนนั้นได้อย่างมีประสิทธิผล

2. การมีแบบแผนความคิด (Mental Models) คือ เป็นข้อสันนิษฐานที่ฝังลึกอยู่ในความคิดที่มีอิทธิพลต่อทรรศนะและการกระทำต่างๆ ตัวอย่างเช่น รูปแบบความคิด หรือจินตนาการที่เกี่ยวกับการเรียนรู้ การทำงาน หรือความรักในองค์การจะมีอิทธิพลต่อปฏิสัมพันธ์และพฤติกรรมของบุคคล ในสถานการณ์ที่เกี่ยวเนื่องกับแนวความคิดเหล่านั้น

3. การรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) จะบ่งชี้ถึงความชำนาญระดับสูงในเรื่องหรือทักษะใดทักษะหนึ่ง ซึ่งต้องอาศัยความผูกพันต่อการเรียนรู้ ตลอดชีวิตที่จะนำไปสู่ความเชี่ยวชาญ หรือความชำนาญในงานที่ทำเป็นพิเศษ

4. การเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง (Self-directed Learning) คือ การที่ทุกคนตระหนักถึง และมีความรับผิดชอบในฐานะผู้เรียนคนหนึ่งที่มีความกระตือรือร้น ทั้งนี้องค์ประกอบของการเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง จะประกอบไปด้วย การรู้จักลักษณะในการเรียนรู้ของตนเอง ความสามารถในการประเมินความต้องการ และสมรรถนะของตนเอง และการเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ทางธุรกิจเข้ากับ ความจำเป็นในการเรียนรู้

5. การเสวนา (Dialogue) หมายถึง การฟังและการสื่อสารระดับสูงระหว่างบุคคล ซึ่งต้องอาศัยการสำรวจประเด็นต่างๆ อย่างอิสระและสร้างสรรค์ และต้องอาศัยความสามารถในการฟังอย่างครุ่นคิด พิจารณาเวลาที่ผู้อื่นทักท้วง ความเห็นของเรา นอกจากนี้ ก็ต้องพิจารณาว่าแบบแผนต่างๆ ของการมีปฏิสัมพันธ์ในทีมอาจส่งเสริม หรือบ่อนทำลายการเรียนรู้ได้ ตัวอย่างเช่น

องค์การ หรือกลุ่มมักจะมีแบบแผนของการปกป้องตนเองฝังลึกอยู่ และถ้าเรามองไม่ออก หรือมองข้ามแบบแผนประเภทนี้ก็จะทำลายการเรียนรู้ แต่ถ้ามองออกและเปิดเผยอย่างสร้างสรรค์ ก็สามารถเร่งการเรียนรู้ได้ การเสวนาเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างการเชื่อมโยง และการประสานการเรียนรู้และการปฏิบัติในที่ทำงาน

องค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ มาร์ควอดต์ ประกอบด้วย ระบบย่อยด้านเรียนรู้ที่จะก่อให้เกิดพื้นฐาน และส่วนประกอบที่สนับสนุนหมุนเวียนต่อเนื่อง ไปยังระบบย่อยอื่นๆ อีก 4 ระบบย่อย การเรียนรู้ในระดับบุคคล ทีมงานหรือกลุ่ม และระดับองค์การ ทักษะองค์ประกอบของการคิดอย่างเป็นระบบเป็นหัวใจที่สนับสนุนองค์การแห่งการเรียนรู้ ทั้ง 5 ระบบย่อย ที่มีความเป็นพลวัต ได้แก่

1. ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ : การสร้างพลวัตการเรียนรู้ (Building Learning Dynamics)
2. ระบบย่อยด้านองค์การ : การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation)
3. ระบบย่อยด้านบุคคล : การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (People Empowerment)
4. ระบบย่อยด้านความรู้ : การจัดการความรู้ (Knowledge Management)
5. ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี : การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology Application)

จากแนวคิด และแนวปฏิบัติดังกล่าวข้างต้น ลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งเน้นความสามารถ ทักษะและเจตคติของบุคลากรที่มุ่งมั่นในการพัฒนาตน พัฒนางานและพัฒนาองค์ความรู้ในวิชาชีพ การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จึงน่าจะมีปัจจัยองค์ประกอบที่ทำให้บุคลากรมุ่งมั่นในการพัฒนา ซึ่งจากการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ พอสรุปได้ตามความมุ่งหมายของการวิจัย ดังนี้

1. งานวิจัยที่มีความมุ่งหมายเพื่อต้องการสำรวจความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ งานวิจัยของ บุบผา พวงมาลี (2542: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการรับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับสูง และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ อยู่ในระดับปานกลาง การมีแบบแผนความคิดการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน อยู่ในระดับสูง ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลของสังกัดกระทรวงกลาโหม สังกัดกระทรวงสาธารณสุข และสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ อยู่ในระดับสูง ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสังกัดกรุงเทพมหานคร และสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยอยู่ในระดับปานกลางและเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการมีแบบแผนความคิดอยู่ในระดับสูง ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบอยู่ในระดับปานกลาง สังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชิต ด้านการมีแบบแผนความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้

ร่วมกันเป็นทีม อยู่ในระดับสูง ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ และการคิดอย่างเป็นระบบ อยู่ในระดับปานกลาง สังกัดกระทรวงกลาโหม ทุกด้านอยู่ในระดับสูง สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบอยู่ในระดับปานกลาง และสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง

2. งานวิจัยที่มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ขององค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ งานวิจัยของ เสาวรส บุนนาค (2543: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1) ค่าเฉลี่ยความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับสูง 2) ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การ โดยรวมกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) ตัวแปรที่ร่วมกันพยากรณ์ ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร ได้แก่ การทำงานเป็นทีม การสนับสนุนในการปฏิบัติงาน ความรับผิดชอบในงาน การเปิดโอกาสให้เรียนรู้ โดยการทดลอง และมาตรฐานการปฏิบัติงาน ซึ่งร่วมกันพยากรณ์ ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 42

3. งานวิจัยที่มีความมุ่งหมาย เพื่อศึกษาการพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ประพันธ์ หาญขว้าง (2538: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้ : แนวทางในการพัฒนาองค์การ และทรัพยากรมนุษย์ขององค์การในอนาคต ผลการวิจัยพบว่า ในการพัฒนาคน ในองค์การให้เป็นทรัพยากรที่ทรงคุณค่าอย่างต่อเนื่องนั้น เครื่องมือที่สำคัญที่สุดคือการเรียนรู้ การเรียนรู้ขององค์การ และบุคลากรในองค์การ จะทำให้องค์การ และคนในองค์การมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

จากการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของ เซงเก้ (Senge. 1990) ซึ่งมีองค์ประกอบหลักการสำคัญของการไปสู่ การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) การมีแบบแผนความคิด (Mental models) การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) และการรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) เป็นแนวทางการศึกษาต่อไป

3. ปัจจัยที่สัมพันธ์กับลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

3.1 ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม (Environment)

ปัจจุบันองค์การให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมในระบบเปิดที่เกิดจากแรงผลักภายนอกองค์การและส่งผลกระทบมาถึงศักยภาพของการบริหารองค์การ และความสามารถในการบรรลุ

เป้าหมายองค์การ นักวิชาการได้กล่าวถึงสภาพแวดล้อมขององค์การไว้ต่างๆ กัน เช่น สภาพแวดล้อมขององค์การ หมายถึง แรงผลักดันต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการองค์การ (สุพจน์ บุญเศษ. 2547: 6) ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เป็นกระบวนการขั้นแรกของการจัดการเชิงกลยุทธ์ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่สำคัญ ในการศึกษาการจัดการ โดยพิจารณาองค์การในระบบเปิด (Open System) หมายถึง การให้ความสนใจในสภาพแวดล้อม ความสำคัญในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจะทำให้องค์การได้รับผลสำเร็จในการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม คือ การศึกษาองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์การ ผู้บริหารวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เพื่อช่วยให้เกิดความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้นทั้งจากภายใน และภายนอกองค์การ เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่จะเป็นไปได้อย่างเหมาะสมที่สุดกับสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมอย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล ผู้บริหารจะต้องเข้าใจโครงสร้างของสภาพแวดล้อม สภาพแวดล้อมโดยทั่วไปแบ่งเป็น 3 ระดับคือ สภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment) สภาพแวดล้อมในการดำเนินการ (Operating Environment) และสภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) (เนตร์พัณณา ยาวิราช. 2546: 155) อย่างไรก็ตามลักษณะที่สำคัญประการหนึ่งขององค์การ คือ การเป็นระบบเปิด ซึ่งได้รับอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และมีอิทธิพลต่อเป้าหมาย โครงสร้างและปัจจัยต่างๆ ในองค์การ สภาพแวดล้อมของสถาบัน หรือมหาวิทยาลัย จะช่วยกล่อมเกลาบุคลิกลักษณะเหนือบุคลิกภาพ (พิภพ วชังเงิน. 2547: 333 ; Astin. 1968: 3)

3.1.1 วัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การ

วัฒนธรรมองค์การ (Organization Culture) และบรรยากาศ องค์การ (Organization Climate) มีความสำคัญในด้านวิถีชีวิต และกระบวนการปฏิบัติตนของสมาชิกในองค์การ มีองค์ประกอบ เช่น ความรู้ ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ คุณธรรม บรรทัดฐานทางสังคม และสัญลักษณ์ วัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การเป็นเครื่องมือเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานในองค์การได้

ความหมายของวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การ

วัฒนธรรมองค์การมีการให้ ความหมายของนักวิชาการต่างๆ ดังนี้ รอบบินส์ (2548: 180) ให้ความหมายว่า เป็นระบบของการให้ความหมายร่วมกันในความคิดเห็น หรือการกระทำของกลุ่มบุคคลในองค์การหนึ่งที่แตกต่างจากอีกองค์การหนึ่ง ระบบของการให้ความหมายร่วมกัน ในการตรวจสอบกันอย่างใกล้ชิด และเป็นชุดของลักษณะที่มีค่าขององค์การ ส่วน อัญชลี วิสิทธิ์วงษ์ (2539: 5) ให้ความหมายว่าเป็นแบบแผนของค่านิยม ความเชื่อ พฤติกรรมการแสดงออกที่บุคคล ในองค์การยึดถือเป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติ ซึ่งจะแตกต่างกันในแต่ละองค์การทำให้เป็นเอกลักษณ์ที่จะถ่ายอดให้คนรุ่นใหม่ต่อไป สอดคล้องกับ พิภพ วชังเงิน (2547: 133) ให้ความหมายว่าวัฒนธรรมองค์การ คือ มรรคผลที่เกิดจากแนวความคิด เจตคติ ค่านิยม ความเชื่อ ปทัสถาน และการกระทำ จนเป็นที่ยอมรับของบุคคลในองค์การวัฒนธรรม องค์การเป็นทุกสิ่งทุกอย่างที่มนุษย์ในองค์การร่วมกันสร้างขึ้น

และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมองค์การ ทั้งทางด้านกายภาพ และทางด้านจิตวิทยาสังคม องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ จะส่งผลในลักษณะร่วมกัน เพราะได้หล่อหลอม ผสมผสานเข้าด้วยกัน จนกลายเป็นบุคลิกภาพขององค์การ เช่นเดียวกับ บุคลิกภาพของบุคคล อันประกอบด้วยทุกสิ่งทุกอย่างของบุคคลผู้นั้น ผสมผสานเข้าด้วยกัน จนเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวของบุคคล

สำหรับความหมายของบรรยากาศองค์การนั้น ลิทวิน และ สตริงเกอร์ (Litwin ; & Stringer. 1968: 1) ให้ความหมายว่าเป็น กลุ่มของสิ่งแวดล้อมของการทำงานในองค์การที่วัดได้จากการแสดงความคิดเห็นของบุคลากรในองค์การโดยสิ่งแวดล้อมเหล่านี้ ส่งอิทธิพลต่อการทำงานของบุคคล เช่นเดียวกับ อักษร เมธสุทธิ์ (2540: 7) ให้ความหมายว่า เป็นสภาพแวดล้อมในระบบงานของแต่ละสถานที่ โดยบุคคลย่อมจะต้องมีบุคลิกภาพที่แสดงถึงความเป็นตนเององค์การก็เช่นกัน สามารถแสดงลักษณะเฉพาะในด้านบรรยากาศขององค์การ หรือหน่วยงานทำนองเดียวกับ บราว และ โมเบิร์ก (Brown ; & Moberg. 1980: 667) ให้ความหมายว่าบรรยากาศองค์การ คือ กลุ่มของลักษณะต่างๆ ภายในองค์การ ซึ่งรับรู้โดยบุคลากรในขององค์การนั้น โดยมีลักษณะ ดังนี้

1. บรรยายลักษณะสภาพขององค์การ
2. เป็นเครื่องบ่งชี้ความแตกต่างระหว่างองค์การหนึ่งกับอีกองค์การหนึ่ง
3. จะต้องยืนยงอยู่ช่วงระยะเวลาหนึ่ง
4. จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนในองค์การ

จากความหมายของวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การ สรุปโดยรวมได้ว่าวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การ คือ ระบบแนวดำเนินงานของสมาชิกในองค์การที่เกิดขึ้น จากความคิดเห็นของสมาชิกในการกำหนดระบบดำเนินงานร่วมกัน

ความสำคัญของวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การ

บรรยากาศองค์การมีความสำคัญต่อบุคลากรในองค์การ เนื่องจากบุคลากรในองค์การไม่ได้ทำงานอยู่ในความว่างเปล่า แต่จะปฏิบัติงานภายใต้การกำกับ ควบคุมของผู้บังคับบัญชา โครงสร้างองค์การ กฎระเบียบขององค์การ ตลอดจนสิ่งต่างๆ ในองค์การที่มองไม่เห็นหรือจับต้องไม่ได้ แต่รู้สึกและรับรู้ได้ ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้ บรรยากาศองค์การ มีความสำคัญต่อผู้บริหาร และบุคคลอื่นด้วยเหตุผลสามประการคือ ประการแรก บรรยากาศองค์การที่ดี จะทำให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ประการที่สอง ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์การของหน่วยงานหรือแผนกงานในองค์การ และประการที่สาม ความเหมาะสมของระหว่างบุคลากร และปริมาณภาระงานในองค์การ จะทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจในงาน (สมยศ นาวีการ. 2536: 330) บรรยากาศองค์การ นอกจากจะช่วยวางรูปแบบความคาดหวังของสมาชิกต่อองค์ประกอบต่างๆ ขององค์การแล้วยังเป็นตัวกำหนดเจตคติที่ดี และความพอใจที่จะอยู่กับองค์การของสมาชิกด้วย ดังนั้น หากต้องการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง หรือ

พัฒนาองค์การแล้ว สิ่งที่ต้องพิจารณาเปลี่ยนแปลงก่อนอื่น คือ บรรยากาศองค์การ (Brown ; & Moberg. 1980: 420) ส่วน มาร์ควอดต์ (2548: 151) ได้สรุปเกี่ยวกับความสำคัญของวัฒนธรรมแห่งความรู้ (Knowledge Culture) ดังนี้

1. การตระหนักถึงคุณค่าของความรู้ และถ่ายโอนความรู้นั้น สู่ผู้ที่ต้องนำไปใช้ อันได้แก่ บุคลากรในองค์การ

2. ความรู้ที่เป็นประชาธิปไตย ความรู้ควรจะถูกถ่ายโอนจากคนหนึ่งไปยังคนอื่นๆ และมีการประเมินคุณค่าตามความมีประสิทธิพลของมัน ซึ่งก็ขึ้นอยู่กับปัญหาที่จะนำเอาความรู้ไปประยุกต์ใช้ และการตรงต่อความต้องการของลูกค้า

3. การเห็นคุณค่าของความหลากหลายและมองความคิดรวมถึง ความเข้าใจที่ลึกซึ้งว่า ไม่ได้เป็นสิ่งที่ขึ้นอยู่กับอายุ ประสบการณ์ เชื้อชาติ หรือเพศแต่อย่างใด

4. การเปลี่ยนแปลงด้านระบบการบริหารจัดการโดยบรรดาผู้จัดการจะต้องเป็นผู้ฝึกสอน เป็นที่ปรึกษา เป็นผู้ให้กำลังใจแก่ทีมของตน แทนการออกคำสั่งและควบคุม และต้องเป็นผู้อำนวยความสะดวกคอยประสานทีมของตนเข้ากับทีมอื่นๆ ภายในองค์การ

5. การหมั่นพิจารณาวัฒนธรรมแห่งความรู้ เพื่อตรวจสอบว่า สิ่งใดที่เรารู้ว่ารู้ สิ่งใดที่เรารู้ว่าเราไม่รู้ สิ่งใดที่เราไม่รู้ว่าเรารู้ และสิ่งใดที่เราไม่รู้ว่าเราไม่รู้

วัฒนธรรม และบรรยากาศองค์การ มีความสำคัญในด้านความตระหนักถึงคุณค่าของความรู้ การถ่ายโอนความรู้ โดยที่บรรยากาศองค์การจะทำให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และเกิดความพึงพอใจของบุคลากรในการสร้างเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานต่อไป

การศึกษางานวิจัยด้านวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การ พบการศึกษาหลายเรื่อง เช่น แมคอนาลลี (Mcanally. 1997: Abstract) ได้ศึกษาแง่มุมของวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนหรือไม่สนับสนุนการสร้างสรรค์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่า พื้นฐานที่สนับสนุนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ โปรแกรมการประสานความร่วมมือ การเป็นพี่เลี้ยง การปฏิบัติการที่ได้รับการเลือกสรร โปรแกรมการฝึกอบรม และการพัฒนากระบวนการของแต่ละบุคคล(Individual) และความล่าช้าในระยะก้าวของธุรกิจ ส่วนพื้นฐานที่ไม่สนับสนุนให้เกิดการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบไปด้วยความแตกแยกในงาน และในแผนก การจำกัดของแหล่งข้อมูลระบบการติดต่อสื่อสารที่มีจุดอ่อน ความเข้มงวดของเวลา รวมทั้งการประสานงาน และระยะก้าวทางธุรกิจ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ริแบร์ (Ribiere. 2001: Abstract) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความสำเร็จของการนำเอาการบริหารจัดการความรู้ไปใช้กับทิศทาง และคุณสมบัติของวัฒนธรรมองค์การ โดยพัฒนาเครื่องมือเครื่องที่เป็นแบบสอบถามที่ประกอบด้วยคำถามที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ การบริหารจัดการความรู้ และดัชนีบ่งชี้ความสำเร็จของการบริหารจัดการความรู้ ประชากร ผู้บริหาร และพนักงานขององค์การในอเมริกาและยุโรป จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามผ่านทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ มีทั้งสิ้น

88 คน ผลของการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมด้านการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์กับโอกาสการบรรลุผล มีความสัมพันธ์กันในเชิงบวก

นอกจากงานวิจัยต่างประเทศแล้ว งานวิจัยทางวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การในประเทศมีหลายท่าน เช่น ศุภลักษณ์ วิริยะสุมน (2547: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการนำเสนอวาระปฏิบัติ เพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏสู่ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานในฐานะสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น การวิจัยพบว่า ในปัจจุบันมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีวัฒนธรรมการปฏิบัติงานตามพันธกิจในระดับมาก 2 ด้านคือ ด้านการผลิต และพัฒนาครู และด้านการจัดการศึกษา สำหรับวัฒนธรรมการปฏิบัติงานที่ควรเสริมสร้างพบว่า ควรเสริมสร้างในระดับมากทุกด้าน และด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการผลิตและพัฒนาครู มหาวิทยาลัยราชภัฏมีแบบวัฒนธรรมองค์การ 3 แบบผสมผสานกัน คือ วัฒนธรรมแบบเครือญาติ วัฒนธรรมแบบราชการ และวัฒนธรรมแบบปรับตัว เช่นเดียวกับงานวิจัยของ สุนทราวดี เธียรพิเชฐ (2538: บทคัดย่อ) ได้วิเคราะห์วัฒนธรรมอาจารย์สถาบันอุดมศึกษาไทย องค์ประกอบของวัฒนธรรมอาจารย์สถาบันอุดมศึกษาไทยที่พบในผลการวิจัยนี้มี 12 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) วัฒนธรรมอาจารย์นักวิชาการ และบริการสังคม 2) วัฒนธรรมอาจารย์รักสถาบัน 3) วัฒนธรรมอาจารย์มุ่งงานบริหาร 4) วัฒนธรรมอาจารย์นักประชาธิปไตย 5) วัฒนธรรมอาจารย์เน้นความสัมพันธ์ระหว่างอาจารย์และนิสิตนักศึกษา 6) วัฒนธรรมอาจารย์เน้นความสัมพันธ์ระหว่างอาจารย์ 7) วัฒนธรรมอาจารย์สนใจสังคมและการเมือง 8) วัฒนธรรมอาจารย์ยึดมั่นศาสนา 9) วัฒนธรรมอาจารย์มุ่งพัฒนาศักยภาพทางวิชาการ 10) วัฒนธรรมอาจารย์รักวิชาชีพ 11) วัฒนธรรมอาจารย์อนุรักษ์วัฒนธรรมไทย 12) วัฒนธรรมอาจารย์เน้นผลงานวิชาการ อาจารย์สถาบันอุดมศึกษาไทยมีวัฒนธรรมที่เด่นชัดในระดับมาก 7 ด้าน เรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ ด้านที่ 4, 2, 10, 11, 12, 5 และ 9 วัฒนธรรมอาจารย์ที่มีความเด่นชัดในระดับน้อย คือ วัฒนธรรมอาจารย์สนใจสังคม และการเมือง

จากการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรม และบรรยากาศองค์การ อาจสรุปได้ว่า วัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การ มีส่วนสำคัญต่อบุคลากรในด้านการสนับสนุนการเรียนรู้และการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรในทางวิชาการ ซึ่งจะนำองค์การไปสู่ลักษณะความเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้ต่อไป

3.1.2 โครงสร้างและงานในองค์การ

โครงสร้างและงานในองค์การเป็นปัจจัยที่สำคัญที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อม ซึ่ง วรเดช จันทรศร (2549: 36 – 37) ได้เสนอว่า โครงสร้างขององค์การเป็นรูปแบบที่เป็นแก่นแท้ขององค์การทั้งหมด โดยการเชื่อมโยงระหว่างเป้าหมายกับวิธีปฏิบัติ ทั้งในระดับขั้นในการบังคับบัญชา ขอบเขตในการควบคุม และความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้รับบริการ ความหมายของการสร้างและงานในองค์การ เช่น สุพจน์ บุญวิเศษ (2547: 78) ให้ความหมายว่าเป็นการกำหนดรูปความสัมพันธ์

ระหว่างส่วนประกอบต่างๆ ขององค์การหรือการจัดรูปแบบอย่างเป็นทางการของการงานต่างๆ ภายในองค์การ สอดคล้องกับ สุพานี สฤษณ์วานิช (2549: 436) ให้ความหมายว่า เป็นแผนภาพแสดงตำแหน่งงาน หน้าที่งานต่างๆ และเส้นโยงความสัมพันธ์ของงานต่างๆ เหล่านั้น โครงสร้างจะครอบคลุม แนวทาง และกลไกในการประสานงานและการติดต่อสื่อสาร และระบบต่างๆ ที่เกี่ยวเนื่อง เช่น การมอบหมายงาน การกำหนดความชัดเจนในหน้าที่งานด้านต่างๆ เป็นต้น การจัดวางตำแหน่งงาน และกลุ่มของตำแหน่งงานต่างๆ ภายในองค์การ ซึ่งโครงสร้างจะแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของงานที่จะมีต่อกัน รูปแบบปฏิสัมพันธ์ และการจัดสรรหน้าที่ และความรับผิดชอบภายในองค์การนั้น

ความสำคัญโครงสร้างและงานในองค์การ

การออกแบบโครงสร้างที่ดีจะช่วยให้เกิดความชัดเจนในหน้าที่งาน อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน และช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถบรรลุเป้าหมายงานในเรื่องต่างๆ ดังต่อไปนี้ (สุพานี สฤษฎ์วานิช. 2549: 437)

1. ทำให้ทราบถึงชนิด ประเภท ขอบเขตและลักษณะงาน ตลอดจนขอบเขตของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของงาน ของแผนก และฝ่ายต่าง ๆ ได้

2. ทำให้ทราบถึงช่องทางการติดต่อสื่อสารและการไหลของข้อมูล รวมทั้งตำแหน่งที่ต้องรับผิดชอบ และตัดสินใจ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน ลูกค้า ซัพพลายเออร์ และอื่นๆ ให้เป็นไปได้อย่างเหมาะสมและรวดเร็ว

3. ช่วยในการประสานกิจกรรมต่างๆ ในการทำงานทั้งในระดับบุคคล ระหว่างทีมงาน แผนก และฝ่ายงานต่างๆ เช่น โครงสร้างแบบเมทริกซ์ (Matrix Structure) หรือโครงสร้างแบบทีมผลิตภัณฑ์ (Product-Team Structure) จึงทำให้งานนั้นสอดคล้อง และประสานกัน ซึ่งผู้ปฏิบัติก็จะเกิดแรงจูงใจในการทำงานนั้น ๆ ด้วย

4. ช่วยสนับสนุนการสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันขององค์การ เช่น ในเรื่องต้นทุนต่ำก็ควรจัดโครงสร้างองค์การแตกต่างไปจากกรณีที่องค์การต้องการสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันเรื่องความแตกต่าง (Differentiation) เป็นต้น

5. เป็นกลไกรองรับการปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ให้บังเกิดผลได้ เพราะโครงสร้างต้องสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ โดยต้องมีหน่วยงานที่สอดคล้องเหมาะกับกลยุทธ์ที่กำหนดและมีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน

โครงสร้างและงานในองค์การ ทำให้บุคลากรทราบถึงขอบเขตและอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงาน ทั้งในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์การ เพื่อการบรรลุเป้าหมายและผลสำเร็จขององค์การ

การศึกษางานวิจัยด้านโครงสร้างและงานในองค์การ เช่น สุเมธ แสงนาทร (2547: ง) ได้ศึกษาการพัฒนากลยุทธ์ การบริหารจัดการบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนล่าง

ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์แต่ละด้านมีกลวิธีดังต่อไปนี้ 1) ด้านนโยบายบัณฑิตวิทยาลัยต้องร่วมมือกันเพื่อความแข็งแกร่งทางวิชาการของ 4 มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนล่าง 2) ด้านบริหารจัดการต้องใช้ทรัพยากรร่วมกันทั้งบุคลากร แหล่งข้อมูลทางวิชาการ และแหล่งฝึกประสบการณ์ 3) ด้านหลักสูตรต้องพัฒนาหลักสูตรสหสาขาวิชาร่วมกัน 4) ด้านพัฒนาบุคลากรต้องสนับสนุนให้อาจารย์ศึกษาปริญญาเอกเพื่อเพิ่มศักยภาพคณาจารย์ในกลุ่มร่วมกัน 5) ด้านการวิจัยของบัณฑิตศึกษาให้นักศึกษาทุกสาขาวิชาทำวิทยานิพนธ์เพื่อสร้างนักวิชาการให้ท้องถิ่น 6) ด้านบริการทางวิชาการให้การฝึกอบรมหลักสูตรระยะสั้นและบริการงานวิจัย 7) ด้านหลักสูตรนานาชาติร่วมกันเปิดสอนหลักสูตรสังคมศาสตร์ภาคพื้นเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ เน้นกลุ่มประเทศสี่แยกอินโดจีน 8) ด้านงานศิลปวัฒนธรรม เน้นการส่งเสริมทุนวิจัยเพื่ออนุรักษ์งานศิลปวัฒนธรรมในภาคเหนือตอนล่าง 9) ด้านการประกันคุณภาพ เน้นเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรอาจารย์และการประเมินผลอย่างจริงจัง 10) ด้านความเป็นเลิศทางวิชาการ เน้นการสร้างผลงานวิจัยของนิสิตปัจจุบัน และสำเร็จไปแล้วให้เกิดผลนำไปสู่การพัฒนาสังคมได้ อย่างแท้จริง

ส่วน วินิดา เจียระนัย (2549: 172) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พบว่า

1. สภาพปัญหาการบริหารจัดการ ในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตามหลักการของการบริหารจัดการที่ดี 6 ด้าน ได้แก่ ด้านนิติธรรม ด้านคุณธรรม ด้านความโปร่งใส ด้านการมีส่วนร่วม ด้านความรับผิดชอบและด้านความคุ้มค่า ตามความคิดเห็นของบุคลากรที่สังกัดมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จำนวน 265 คน พบว่า มีสภาพปัญหาโดยรวมรายด้าน และทุกด้านในระดับมากและสูงกว่าเกณฑ์ 3.00 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

2. แบบจำลองการบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยการบูรณาการโครงสร้างและอำนาจหน้าที่เป็นกลุ่มภารกิจ มี 4 หัวข้อ ได้แก่ การจัดโครงสร้างองค์กร การบริหารจัดการองค์การ สายงานการสั่งการ และอำนาจหน้าที่ของกลุ่มภารกิจจากการวิเคราะห์ของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 12 คน ที่ร่วมกลุ่มสนทนา พบว่า มีความเหมาะสม

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้าง และงานในองค์การที่เน้นบรรยากาศแบบเปิดเผย ระบบไม่ปิดกั้นตายตัว โดยโครงสร้างและงานในองค์การดังกล่าว จะมีส่วนร่วมสำคัญในด้านการสนับสนุนให้เกิดกิจกรรม และการไหลเวียนด้านการสื่อสารงานในองค์การ การจัดโครงสร้าง และงานในองค์การ จึงเป็นกลยุทธ์ ซึ่งจะนำองค์การไปสู่ลักษณะความเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้

3.1.3 สภาพแวดล้อมทางกายภาพ (Physical Environment)

สภาพแวดล้อมทางกายภาพมีอิทธิพลต่อการพัฒนาบุคลากร ซึ่งอยู่ในองค์การมีหลายประเภท ได้แก่ สภาพแวดล้อมที่เป็นพื้นที่ภายนอกอาคาร เช่น สภาพธรรมชาติโดยรอบอาคาร

ต้นไม้ และการประดับตกแต่งต้นไม้สีเขียวที่ทำให้รู้สึกสบายทั้งร่ายกายและจิตใจ สร้างความรู้สึกอ่อนโยน ผูกพันกับธรรมชาติ อาคารสถานที่ และสิ่งก่อสร้างทั้งหมด จึงมีความสำคัญและมีอิทธิพลต่อบุคลากรในการเรียนรู้และปฏิบัติงาน

ความหมายของสภาพแวดล้อมทางกายภาพ

สภาพแวดล้อมทางกายภาพมีการให้ความหมายของนักวิชาการดังนี้ ตุลา มหาพสุธานนท์ (2547: 99) ให้ความหมายว่า เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงานที่สามารถจับต้องได้ เครื่องอำนวยความสะดวกต่างๆ ที่ช่วยในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้ดำเนินไปได้ด้วยดี ไม่ว่าจะเป็นสำนักงาน เครื่องใช้สำนักงาน เครื่องปรับอากาศ ที่พักทานอาหาร ห้องน้ำ สถานพยาบาล ที่พักผ่อนหย่อนใจ และห้องสมุด ส่วนอรวรรณ ธรรมพิทักษ์ (2547: 32) ได้สรุปความหมายว่า เป็นพื้นที่ภายนอกอาคาร เช่น สภาพธรรมชาติโดยรอบอาคาร ต้นไม้ และการประดับตกแต่งพื้นที่สีเขียวที่เป็นต้นไม้ สร้างความรูสึกสบายทั้งร่างกาย และจิตใจ ทำนองเดียวกับ รอบบินส์ และ คูลเตอร์ (2546: 23) ให้ความหมายว่า เป็นสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพล และส่งผลกระทบต่องานขององค์การทั้งทางบวกและทางลบ เช่นเดียวกับ พิภพ วชังเงิน (2547: 345 – 346) ให้ความหมายว่า เป็นสภาพแวดล้อมที่สัมผัสได้ เช่น โต๊ะ ระยะเวลาการทำงาน อุณหภูมิ แสงสว่าง เสียง และสวัสดิการต่างๆ ตลอดจนมลภาวะที่เกิดขึ้นจากการทำงาน

จากความหมายของสภาพแวดล้อมทางกายภาพ สรุปโดยรวมได้ว่า สภาพแวดล้อมทางกายภาพ หมายถึง สภาพแวดล้อมที่สัมผัสได้ที่ประกอบด้วย อุปกรณ์และวัสดุในสำนักงาน รวมทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกอาคาร ทั้งสิ่งปลูกสร้าง และพื้นที่ของต้นไม้ โดยสภาพแวดล้อมทางกายภาพส่งผลต่อความรู้สึกของบุคลากรในการปฏิบัติงาน

ความสำคัญของสภาพแวดล้อมทางกายภาพ

สภาพแวดล้อมทางกายภาพ เป็นกลยุทธ์ที่องค์การนำมาปรับใช้ เพื่อให้สามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของกระแสสังคมโลก ตลอดจนแนวทางการวางแผนการบริหารจัดการด้านอาคารสถานที่ ความสำคัญของสภาพแวดล้อมทางกายภาพมีดังนี้ (สุพจน์ บุญวิเศษ. 2547: 197 – 198 ; เนตร์พัณณา ยาวิราช. 2546: 34 – 35)

1. เป็นกลยุทธ์ในการจัดองค์การด้านต่างๆ เพื่อให้องค์การสามารถดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป
2. การรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม โดยการปรับปรุงสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เต็มไปด้วยการแข่งขันและปัญหาอุปสรรค ย่อมทำให้องค์การมีความอยู่รอด
3. เป็นกลยุทธ์ขององค์การที่นำมาใช้ในการจัดการความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมที่มีลักษณะแตกต่างกันออกไปตามพื้นที่ โดยการกระจายระบบการบริการ

4. เป็นการประชาสัมพันธ์ในรูปแบบต่างๆ ที่น่าสนใจ โดยเพิ่มการโฆษณา และเทคโนโลยีการสื่อสารให้มากขึ้น ช่วยในการสร้างความโดดเด่น

สภาพแวดล้อมทางกายภาพเป็นกลยุทธ์ในการจัดองค์การ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสภาพแวดล้อมทางกายภาพขององค์การที่แตกต่างกัน ตามลักษณะบริบทขององค์การ จึงมีการนำมาปรับใช้ เพื่อให้ทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงโลก เพื่อใช้เป็นแนวทาง ในการวางแผนระบบบริหารต่อไป

การศึกษางานวิจัยด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพ พบการศึกษา เช่น อรุณี โคตรสมบัติ (2542: บทคัดย่อ) ได้วิจัยการศึกษาทัศนะของผู้บริหาร อาจารย์ และนักศึกษาเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานักศึกษา สถาบันราชภัฏ กลุ่มรัตนโกสินทร์ โดยศึกษาแต่ละสถาบันทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านองค์การ ด้านการเรียนการสอน ด้านสังคม ด้านการเงิน และด้านกายภาพ พบว่า สถาบันราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยามีทัศนะแตกต่างกันทุกด้าน ยกเว้นด้านสังคม โดยทัศนะของผู้บริหาร และอาจารย์อยู่ในระดับมากกว่านักศึกษาในด้านองค์การ ด้านการเรียนการสอน และด้านการเงิน ส่วนด้านกายภาพผู้บริหารมีทัศนะอยู่ในระดับมากกว่าอาจารย์และนักศึกษา สถาบันราชภัฏพระนครมีทัศนะแตกต่างกัน โดยทัศนะของผู้บริหาร และอาจารย์อยู่ในระดับมากกว่านักศึกษา ในด้านการเรียนการสอนเกี่ยวกับพฤติกรรมการสอนของอาจารย์ สำหรับการประเมินผล อาจารย์มีทัศนะอยู่ในระดับมากกว่าผู้บริหารและนักศึกษา ส่วนด้านสังคม นักศึกษามีทัศนะอยู่ในระดับมากกว่าผู้บริหารและอาจารย์ สถาบันราชภัฏสวนดุสิตมีทัศนคติแตกต่างกันทุกด้าน ยกเว้นด้านการเรียนการสอนเกี่ยวกับหลักสูตร โดยทัศนะของผู้บริหารอยู่ในระดับมากกว่าอาจารย์และนักศึกษา ในด้านองค์การ และด้านกายภาพ ส่วนด้านการเรียนการสอนเกี่ยวกับพฤติกรรมการสอนของอาจารย์ การประเมินผล ด้านสังคม และด้านการเงิน ผู้บริหารและอาจารย์มีทัศนะอยู่ในระดับมากกว่านักศึกษา สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา มีทัศนะแตกต่างกัน โดยทัศนะของผู้บริหารอยู่ในระดับมากกว่าอาจารย์ และนักศึกษาในด้านองค์การ ด้านการเรียนการสอนเกี่ยวกับการประเมินผล และด้านการเงิน ส่วนด้านการเรียนการสอนเกี่ยวกับพฤติกรรมการสอนของอาจารย์ ผู้บริหารและอาจารย์มีทัศนะอยู่ในระดับมากกว่านักศึกษา การเสนอแนะเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของสถาบันราชภัฏกลุ่มรัตนโกสินทร์ เรื่องที่ควรดำเนินการคือ ควรมีการประเมินหลักสูตร จัดโครงการพัฒนาการเรียนการอสนสถาบันราชภัฏแนวใหม่ จัดการแนะแนวในเรื่องการคบเพื่อให้กับนักศึกษา จัดหาแหล่งทุนเพิ่ม และควรเพิ่มจำนวนที่นั่งทำงาน และที่พักผ่อนให้กับนักศึกษา

นอกจากนี้ จากการศึกษางานวิจัยของ สุนทรี ดวงทิพย์ (2543: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบสภาพแวดล้อมในห้องเรียน เพื่อสัมฤทธิผลของสมรรถภาพด้านการเรียนรู้ ในสถาบันราชภัฏ พบว่า ผู้สอนควรกำหนดรูปแบบการสอน และบรรยากาศในห้องเรียนที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาผู้เรียน เพื่อให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาให้มากที่สุด เพราะผลจากการวิจัยพบว่า รูปแบบการสอนและบรรยากาศในห้องเรียน มีอิทธิพลต่อสมรรถภาพด้านการเรียนรู้ ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาควร

พัฒนาอาจารย์ ในด้านคุณลักษณะด้านวิชาชีพ เพราะเป็นคุณลักษณะที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนานักศึกษา ผู้สอนควรกำหนดสภาพแวดล้อมในห้องเรียน เพื่อพัฒนาให้นักศึกษาเกิดคุณลักษณะที่พึงประสงค์อื่นๆ สอดคล้องกับงานวิจัยของ วิไลพร มณีพันธ์ (2539: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล และสภาพแวดล้อมในการทำงานกับความพร้อมในการเรียนรู้ด้วยตนเอง ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร พบว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพร้อมในการเรียนรู้ด้วยตนเองของพยาบาลประจำการ ตัวแปรร่วมกัน ทำนายความพร้อมในการเรียนรู้ด้วยตนเองของพยาบาลประจำการ คือ สภาพแวดล้อมทางด้านจิตใจ ด้านความต้องการพัฒนาตนเอง ด้านความมีอิสระในการทำงาน โดยสภาพแวดล้อมสามารถร่วมกันทำนายความพร้อมในการเรียนรู้ด้วยตนเองของพยาบาลประจำการได้ร้อยละ 43.96 และในการศึกษางานวิจัย ของ ฉัตรชนก สายสุวรรณ (2548: 45) ได้กล่าวถึง ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมขององค์การว่า สภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันจะส่งผลต่อการปฏิบัติงาน และประสิทธิผลขององค์การจะไม่สมบูรณ์หากไม่พิจารณาลักษณะของสภาพแวดล้อมทางกายภาพขององค์การ

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมทางกายภาพ อาจสรุปได้ว่า สภาพแวดล้อมทางกายภาพในด้านส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรในองค์การ มีความรู้สึกสบายทั้งด้านร่างกายและจิตใจ เกิดความพร้อมในการเรียนรู้ ซึ่งจะนำไปสู่ลักษณะความเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้ต่อไป

3.2 ปัจจัยด้านการบริหาร (Administration)

กระบวนการบริหาร เป็นกระบวนการสื่อสารที่มีความต่อเนื่อง และเกี่ยวข้องระหว่างกันและกัน ซึ่งช่วยให้ทุกคนในองค์การมุ่งไปที่เป้าหมายเดียวกันคือ ผลการดำเนินงานด้านการเงินขององค์การ กระบวนการนี้ จะเกิดขึ้นซ้ำแล้วซ้ำอีก โดยเป็นกลไกที่ใช้ เพื่อบริหารองค์การในแต่ละปี (โฮโนลด์ ; และ ซิลเวอร์แมน. 2549: 20) สอดคล้องกับ วิจิตร ศรีสอ้าน (2518: 46 – 48) ที่กล่าวว่า การบริหารงานหรือการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาที่มีประสิทธิภาพนั้น จะต้องยึดหลักการสำคัญ 2 ประการคือ 1) ความมีอิสระในการดำเนินงาน มหาวิทยาลัยจะต้องอยู่ในระบบปกครองตนเอง ทั้งนี้ เพื่อให้สามารถทำหน้าที่ได้อย่างสมบูรณ์เต็มที่ตามลักษณะความจำเป็นของสถาบันทางวิชาการชั้นสูง 2) มีเสรีภาพทางวิชาการ โดยให้อาจารย์และนิสิตมีเสรีภาพในการดำเนินการกิจกรรมทางวิชาการทั้งด้านการเรียนการสอนและการวิจัยค้นคว้า นอกจากนี้ พิภพ วชังเงิน (2547: 194) ได้กล่าวว่า แรงผลักดันที่ผู้บริหารทุกระดับต้องเตรียมพร้อมโดยการพัฒนาผู้บริหารมีหลัก 3 ประการ คือ 1) ผู้บริหารต้องถือหลักการพัฒนาตนเองเป็นสำคัญ ควรเสาะแสวงหาความรู้เพิ่มเติมให้กับตัวเองอยู่เสมอ 2) การพัฒนาผู้บริหาร ควรกำหนดเป็นนโยบายขององค์การ องค์การจะต้องสร้างบรรยากาศ ส่งเสริมการพัฒนาตัวของผู้บริหาร โดยให้โอกาสศึกษาเพิ่มเติมในโอกาสอันควร 3) การพัฒนาผู้บริหาร ควรทำโครงการเป็นระยะยาว ไม่หยุดยั้ง เพราะต้องติดตามให้ทันต่อเหตุการณ์อยู่เสมอ

3.2.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

กระแสการเปลี่ยนแปลงโลกที่ส่งผลกระทบต่อองค์การ ผู้นำในองค์การจึงต้องปรับบทบาท แนวคิด เทคนิควิธีในการบริหารองค์การให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ความหมายของผู้นำการเปลี่ยนแปลง เช่น เนตร์พัณณา ยาวิราช (2546: 225) ให้ความหมายว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง บุคคล ผู้ซึ่งอยู่ภายในหรือภายนอกองค์การ ซึ่งพยายามที่จะปรับปรุงสภาพขององค์การให้ดีขึ้น การเปลี่ยนแปลงอาจจะเกิดจากผู้บริหารกำหนดเอง หรือการจ้างที่ปรึกษาจากภายนอกเพราะที่ปรึกษา จากภายนอกมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในด้านต่างๆ การเปลี่ยนแปลงควรพิจารณาอย่างกว้างๆ ทักษะที่สำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือ ความสามารถในการพิจารณาว่า ควรเปลี่ยนแปลงอย่างไร และความมีทักษะในการเปลี่ยนแปลงที่เป็นการแก้ปัญหา โดยการใช้ความรู้ในด้านพฤติกรรมศาสตร์เป็นเครื่องมือ ช่วยให้ผู้อื่นยอมรับการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับ สุพานี สฤษฎ์วานิช (2549: 326) ให้ความหมายว่า คือ ผู้นำที่ใช้บารมีเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่แก่องค์การ สามารถพลิกฟื้นองค์การที่มีปัญหานั้น ให้ประสบความสำเร็จ

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือ คุณลักษณะของผู้นำที่มีความทันสมัย ทันโลกทันเหตุการณ์ สามารถปรับตนเองและนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

การศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพบการศึกษาหลายเรื่อง เช่น ดันแฮม (Dunham. 1990: Abstract) ได้ศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำในผู้บริหารการพยาบาลตามแนวคิดพฤติกรรมความเป็นผู้นำของ แบส พบว่า พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารการพยาบาลตามการรับรู้ของตนเอง และผู้ใต้บังคับบัญชาแตกต่างกัน โดยผู้บริหารการพยาบาลรับรู้พฤติกรรมความเป็นผู้นำของตนเองสูงกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา นอกจากนี้ งานวิจัยของ แมคแดเนียล ; และ วูล์ฟ (McDanial ; & Wolf. 1992: Abstract) ได้ศึกษาแนวคิด พฤติกรรมความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีผลต่อความพึงพอใจ และการคงอยู่ของพยาบาล ผลการศึกษาพบว่า หัวหน้ากลุ่มงานการพยาลรับรู้พฤติกรรมความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงกว่าผู้บริหารระดับกลางรับรู้พฤติกรรมความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามการรับรู้ของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลสูงกว่าผู้บริหารการพยาบาลระดับกลาง และการรับรู้ของผู้บริหารการพยาบาลระดับกลางสูงกว่าพยาบาลวิชาชีพ และผู้บังคับบัญชาที่มีความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูง มีผลต่อความพึงพอใจในงานสูง และจากการศึกษางานวิจัยในประเทศ เช่น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2551ข: ออนไลน์) ได้ศึกษาภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ พบว่า รูปแบบองค์ประกอบของภาวะผู้นำ ได้แก่ ด้านภูมิหลัง ด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง ด้านคุณลักษณะเฉพาะของความเป็นผู้นำ ด้านพฤติกรรมการเป็นผู้นำ และด้านภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี ได้ร้อยละ 82.90 และองค์ประกอบที่มีอิทธิพลทางบวกต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดี ได้แก่ องค์ประกอบด้านภูมิหลัง ด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง ด้านคุณลักษณะเฉพาะของความเป็นผู้นำ และด้านพฤติกรรม

ความเป็นผู้นำของคณบดี สำหรับองค์ประกอบที่มีอิทธิพลรวม อิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อม ต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีมากที่สุด คือ ด้านภูมิหลัง รองลงมา คือ ด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง เช่นเดียวกับงานวิจัยของ วัลภา อิสระธานันท์ (2545: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย และการทำงานเป็นทีมกับคุณภาพบริการโรงพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลกำแพงเพชร พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การทำงานเป็นทีมตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ คุณภาพบริการโรงพยาบาลอยู่ในระดับสูง และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การทำงานเป็นทีมโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับคุณภาพบริการโรงพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพในระดับ ปานกลาง นอกจากนี้งานวิจัยของ ประจวบ สุขสมบูรณ์ (2543: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการสืบสอบแบบการตัดสินใจของอธิการบดีสถาบันราชภัฏ พบว่า อธิการบดีสถาบันราชภัฏ มีวิธีการตัดสินใจโดยใช้คณะกรรมการหรือคณะบุคคลเป็นส่วนใหญ่ บางส่วนใช้วิธีการตัดสินใจในขั้นสุดท้ายด้วยตนเอง ตามอำนาจและหน้าที่โดยตรง ภายใต้กฎ ระเบียบ และข้อบังคับต่างๆ และมอบอำนาจให้ผู้บริหารระดับต่างๆ ดูแลและตัดสินใจเบื้องต้นนานที่รับผิดชอบการตัดสินใจทุกประเภทจะต้องใช้ข้อมูลพื้นฐานในการตัดสินใจเป็นสำคัญ อธิการบดีสถาบันราชภัฏจะตัดสินใจโดยตรงในงานบริหารบุคคลเป็นส่วนใหญ่ และงานบริหารทั่วไปที่เกี่ยวกับงานนโยบาย และงานริเริ่มที่สำคัญ ส่วนงานประเภทอื่นๆ จะมอบหมายให้ผู้บริหารในระดับต่างๆ ตัดสินใจ โดยยึดหน้าที่ และการทำงานตามภารกิจเป็นสำคัญ

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เน้น ด้านคุณลักษณะของผู้นำที่มีความทันสมัยทันโลกทันเหตุการณ์ จะช่วยสร้างความพึงพอใจต่อผู้ปฏิบัติงาน และส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์การในด้านบวก ซึ่งจะนำองค์การก้าวไปสู่ลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ต่อไป

3.2.2 การบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม

การบริหารการเปลี่ยนแปลงในมหาวิทยาลัยเป็นความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงองค์การอยู่ที่ความชัดเจนของเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ขององค์กรที่รองรับวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์การ การบริหารการเปลี่ยนแปลงให้ยืนยง จะต้องมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นเป้าหมายหลัก มุ่งประสิทธิภาพ และความคุ้มค่าของการดำเนินงานภายใต้หลักธรรมาภิบาล (Good Governance) (ทบวงมหาวิทยาลัย. 2544: 85) การเปลี่ยนแปลง มีในลักษณะจากการเริ่มต้นและปฐมนิเทศกับสมาชิกในองค์การ โดยการสร้างกระบวนการกระจายอำนาจจากผู้บริหาร มีการยอมรับวัฒนธรรมใหม่ ด้านการเปลี่ยนแปลง สร้างความรู้สึกพอใจกับความสำเร็จของงาน (บลองชาร์ด ; คาร์อส ; และ แรนดอล์ฟ. 2544: 18)

ความหมายของการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม

เนตร์พัณณา ยาวิราช (2546: 224) ให้ความหมายการบริหารการเปลี่ยนแปลง ว่า คือ กระบวนการที่ทำให้องค์การมีประสิทธิภาพมากขึ้นในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ การ

เปลี่ยนแปลงนี้เกี่ยวข้องกับส่วนต่างๆ ภายในองค์การและมีผลกระทบต่อการใช้อำนาจหน้าที่ในสายการบังคับบัญชา ความรับผิดชอบของสมาชิกในองค์การ และการติดต่อสื่อสารในองค์การ รวมทั้งแรงผลักดัน จากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีใหม่ๆ การขยายขอบเขตไปสู่สากล เช่นเดียวกับสุพานี สฤษฎ์วานิช (2549: 541) ให้ความหมายว่า เป็นกระบวนการที่องค์การจะปรับตัวให้เข้ากับวิทยาการใหม่ๆ การเปลี่ยนแปลงทางด้านวัฒนธรรม เศรษฐกิจ การเมือง สังคม และสภาพแวดล้อมภายนอกอื่นๆ หรือจากกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องกับองค์การที่มีการเปลี่ยนแปลงไป

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม หมายถึง กระบวนการปรับตัวของสมาชิกและผู้บริหารในองค์การในการดำเนินงานให้ทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงสภาพต่างๆ จากภายนอก โดยอาศัยเทคโนโลยีใหม่ในการปรับตัวขององค์การ

การศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง และนวัตกรรม เช่น คิม และ ปาร์เกย์ (Kim ; & Parkay. 2004: 85 – 97) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการริเริ่มหลักการในสาธารณรัฐเกาหลี : การท้าทายของภาวะผู้นำใหม่ พบว่า ประสิทธิภาพภาวะผู้นำเป็นปัจจัยจำเป็นและเป็นนวัตกรรมในการบริหารการศึกษา บริการคุณภาพการศึกษา การเลือกการตัดสินใจด้วยตนเองเป็นอุปสงค์ของหลักการภาวะผู้นำ ด้านประชาธิปไตยใหม่ที่ท้าทายในสังคมเกาหลี นอกจากนี้งานวิจัยของ วรรณกร อัศวมงคลชัย มานพ จิตต์ภูษา และ ชุ่มจิตต์ แซ่ฉั่น (2549: 578) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการใช้อินเทอร์เน็ตเพื่อจุดประสงค์ทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ พบว่า อาจารย์มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ส่วนใหญ่ใช้เวลาน้อยกว่า 6 เดือน ในการตัดสินใจใช้อินเทอร์เน็ต เพื่อจุดประสงค์ทางวิชาการโดยมีวัตถุประสงค์ในการใช้อินเทอร์เน็ต เพื่อการค้นคว้าสารสนเทศเพื่อการติดต่อสื่อสารและเพื่อการเรียนการสอน ตามลำดับบริการอินเทอร์เน็ตที่ใช้มากที่สุด คือ สารสนเทศเว็บ หรือ www อาจารย์ใช้อินเทอร์เน็ตในช่วงเวลา 12.01 – 1 .00 น. มากที่สุด เนื่องจากเป็นช่วงเวลาที่ว่าง มีความถี่ในการใช้อินเทอร์เน็ต 2 – 7 ครั้งต่อเดือน และในแต่ละครั้งใช้อินเทอร์เน็ตนาน 1 – 2 ชั่วโมงต่อครั้ง และสถานที่ ที่อาจารย์ใช้อินเทอร์เน็ตมากที่สุด คือ ห้องพักอาจารย์ ปัญหา ที่อาจารย์พบจากการใช้อินเทอร์เน็ต คือ ความล่าช้าของอินเทอร์เน็ต ด้านความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านต่างๆ กับการใช้อินเทอร์เน็ต พบว่า เพศ คณะที่สังกัดคุณลักษณะของอินเทอร์เน็ต ด้านความเป็นประโยชน์ และความซับซ้อน มีอิทธิพลต่อการใช้อินเทอร์เน็ต เพื่อจุดประสงค์ทางวิชาการ แต่การศึกษารายได้ ภาควิชาที่สังกัด คุณลักษณะของอินเทอร์เน็ตด้านความเข้ากันได้และการสังเกตผลของการใช้ได้ รวมถึงสื่อระหว่างบุคคล และสื่อมวลชนไม่มีอิทธิพลต่อการใช้อินเทอร์เน็ต เพื่อจุดประสงค์ทางวิชาการของอาจารย์มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง และนวัตกรรมที่เป็นการกระทำเกี่ยวกับอำนาจการบังคับบัญชา เพื่อให้บุคลากร มีการดำเนินงานให้ทันต่อกระแส

การเปลี่ยนแปลงจากภายนอก โดยใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ ในการปรับตัว ซึ่งจะนำไปสู่ลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ต่อไป

3.2.3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human resource Development)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทางที่ดี ทำให้องค์การเกิดการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงและพัฒนาไปในทางที่ดี ซึ่ง พิภพ วชังเงิน (2547: 182) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า เป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน ค่านิยม และเจตคติของบุคลากรในองค์การที่ไม่พึงประสงค์ให้เป็นไปในทางที่พึงประสงค์ ให้เกื้อกูลต่อการทำงานร่วมกัน ก่อให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการทำงาน สอดคล้องกับสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน (2547ข: 7) ให้ความหมายว่า เป็นการเปลี่ยนจุดเน้นเป็นการบริหารที่ผลลัพธ์ผลสัมฤทธิ์ของงานแทนการเน้นการใช้กฎระเบียบแบบเดิมโดยการมอบอำนาจการบริหารงานให้มีความคล่องตัวมากขึ้น

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงมีความหมายโดยรวมว่า เป็นความพยามในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลในการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุดแก่องค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

พิภพ วชังเงิน (2547: 183 – 184) ได้สรุปความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ไว้ดังนี้

1. ทำให้ดึงดูด สรรหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้าสู่องค์การเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งในยุคโลกาภิวัตน์ มีการเปลี่ยนแปลงในด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี จิตวิทยาการแข่งขันทางธุรกิจ ฯลฯ จำเป็นต้องใช้คนที่มีคุณภาพ มีความประพฤติดี มีความรู้ความสามารถ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อความเจริญเติบโตขององค์การในระยะยาว

2. การดึงศักยภาพของบุคคลมาใช้ในการทำงานผู้บริหารควรดึงศักยภาพของบุคลากรออกมาให้มากที่สุด เพื่อให้องค์การเกิดประโยชน์สูงสุด

3. ช่วยในการธำรงรักษา และพัฒนาบุคลากร สำหรับเจตคติ และความพึงพอใจแก่บุคลากร สร้างระบบการพัฒนาคุณภาพชีวิตและส่งเสริมความก้าวหน้าในสายงาน

4. เพื่อพัฒนาให้บุคคล มีสมรรถภาพเพิ่มขึ้น อย่างต่อเนื่อง และมีประสบการณ์จากการค้นคว้าฝึกอบรมจากหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทางที่ดี ทำให้องค์การเกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี ดั้งนั้น การสรรหาบุคลากรที่ดีมีศักยภาพ ทั้งด้านความรู้ความสามารถ ความประพฤติที่ดี ตลอดจนการธำรงรักษาและการพัฒนาบุคลากร จะเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาองค์การต่อไป

การศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เช่น อรุณี รุ่งอภินันท์ (2539: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาบทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่กำลังเปลี่ยนแปลง ซึ่งวิเคราะห์เป็น 4 ประเด็น ดังนี้คือ วิธีการและกลยุทธ์ในการนำการเปลี่ยนแปลงเข้ามาในองค์การ แนวคิดในด้านของบรรยากาศองค์กรและรูปแบบการฝึกอบรมและพัฒนา บทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้ง ทักษะหรือขีดความสามารถหลักที่นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์พึงจะมี โดยเปรียบเทียบระหว่างการวิจัยที่พบในเอกสารและการปฏิบัติจริง การดำเนินการเปลี่ยนแปลงในองค์กรจะสามารถดำเนินการได้เป็นอย่างดี จะต้องได้รับการสนับสนุนอย่างเต็มที่จากผู้บริหารระดับสูงขององค์กร และนอกจากนี้หน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นหน่วยงานที่มีบทบาทสำคัญในการเป็นสื่อกลางให้สมาชิกในองค์กรมีความเข้าใจและยินดีให้ความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลง นัก HRD ควรมีความรู้ ความเข้าใจ ในเรื่องจิตวิทยาการเรียนรู้ในมนุษย์ หรืออาจกล่าวได้ว่า เป็นทักษะการออกแบบการเรียนรู้ (Learning Design Skill) โดยการเรียนรู้นี้ มีนัยสำคัญว่า เป็นการเรียนรู้ ซึ่งไม่ได้จำกัดอยู่แต่ในสถานการณ์ห้องฝึกอบรมเท่านั้น หากแต่เป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ทั้งที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ องค์กรควรจะให้ความสำคัญกับการพัฒนานัก HRD ในหน่วยงานให้มีตระหนักถึงทักษะในการติดต่อสัมพันธ์ (Interpersonal Skill) เนื่องจากจะเห็นได้ว่า นัก HRD เป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญ ในการประสานงานกับกลุ่มคนจำนวนมาก ทั้งระดับบน (ผู้บริหารระดับสูง) ระดับเดียวกัน (Line Managers) และระดับปฏิบัติการ (Employees) ดังนั้น ทักษะในการติดต่อสัมพันธ์จึงเปรียบเสมือนเครื่องมือที่ช่วยให้การทำงานของหน่วยงานได้รับความร่วมมือจากทุกๆ ฝ่าย

ส่วน บุษยา วีรกุล (2549: 81 – 82) ได้ศึกษาผู้บริหารงานทรัพยากรคนกับงานด้านการจัดการสิ่งแวดล้อม ในองค์การธุรกิจของไทย พบว่า 1) องค์การธุรกิจไทยมีนโยบาย และความเข้าใจ ความตั้งใจดีเรื่องสิ่งแวดล้อม แต่มีมาตรฐานการปฏิบัติ และผลงานด้านการจัดการสิ่งแวดล้อมปานกลาง 2) ผู้บริหารทรัพยากรคนให้ความสำคัญกับงาน และมีบทบาทภาระหน้าที่ทางด้านงานสิ่งแวดล้อมปานกลาง และมีผลงานทางด้านสิ่งแวดล้อมน้อย และ 3) ผู้บริหารงานทรัพยากรคนมีความพร้อม เรื่องความรู้เกี่ยวกับงานสิ่งแวดล้อมขององค์การ ความรู้ความสามารถด้านการจัดการสิ่งแวดล้อม และความชอบความเต็มใจที่จะทำงานด้านสิ่งแวดล้อมอยู่ในระดับปานกลาง ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย คือ 1) การพัฒนาปัจจัยที่สำคัญ คือ คามรู้และความชำนาญขององค์การด้านการจัดการสิ่งแวดล้อม เจตคติของผู้บริหารระดับสูงขององค์การ และกฎหมายและข้อบังคับด้านสิ่งแวดล้อม เพื่อส่งเสริมผลงานด้านสิ่งแวดล้อมขององค์การธุรกิจ 2) การสร้างกฎเกณฑ์หรือรางวัลทางธุรกิจที่เป็นแรงจูงใจให้องค์การธุรกิจสร้างผลงานด้านสิ่งแวดล้อม เพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์หรือจุดขายขององค์การ 3) การแต่งตั้งคณะกรรมการด้านสิ่งแวดล้อมขององค์การที่ประกอบด้วยผู้บริหารทุกฝ่าย และมีผู้บริหารสูงสุดเป็นผู้นำกลุ่ม และ 4) การใช้ปัจจัยและความสามารถในงานของหน่วยงานทรัพยากรคนเพื่อช่วยทีมงานด้านสิ่งแวดล้อมขององค์การ

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นลักษณะการเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรในรูปแบบการฝึกอบรมต่างๆ และการร่วมกลุ่มสัมพันธ์ โดยการเพิ่มขีดความสามารถในรูปแบบการฝึกอบรม การเรียนรู้จากการปฏิบัติ จะช่วยเพิ่มแรงจูงใจ ในการเรียนรู้ ซึ่งจะส่งผลต่อลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ต่อไป

3.2.4 การมอบอำนาจ (Empowerment)

อำนาจในองค์การแต่ละองค์การมีแหล่งของอำนาจแตกต่างกัน การบริหารอำนาจจะส่งผลโดยตรงต่อบุคลากรในองค์การในการปฏิบัติงาน ผลกระทบของอำนาจที่มาของอำนาจการมอบอำนาจ หรือการเสริมสร้างพลังอำนาจจะมีต่อองค์การ ทั้งทางตรงและทางอ้อม

ความหมายของการมอบอำนาจ

การมอบอำนาจหรือการเสริมสร้างพลังอำนาจมีนักวิชาการหลายท่านให้ความหมายไว้ เช่น แคนเตอร์ (Kanter. 1997: 25) ให้ความหมายว่า เป็นความสามารถของบุคคลที่จะนำในการช่วยเหลือสนับสนุน ข้อมูลข่าวสารทรัพยากร โอกาสที่ทำให้งานเกิดความสำเร็จบรรลุเป้าหมายขององค์การ เช่นเดียวกับ สก็อต ; และ เจฟฟี (Scott ; & Jaffe. 1991: 4) ให้ความหมายว่า เป็นรากฐานของการปฏิบัติงานร่วมกันของบุคคล ทีมงานและองค์การเพื่อการบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ ส่วน แชนดเลอร์ (Chandler. 1992: 66) ให้ความหมายว่า เป็นการช่วยให้บุคคล มีความรู้สึกในความสามารถ และความมีประสิทธิภาพของตนจนปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ เช่นเดียวกับ คลิฟฟอร์ด (Clifford. 1992: 1) ให้ความหมายว่า เป็นกระบวนการที่มีจุดเริ่มต้น จากความรู้สึก ในการไร้อำนาจในบุคคลให้เกิดความรู้สึกมั่นใจในการปฏิบัติงาน มีพฤติกรรมที่ก่อประโยชน์แก่องค์การ สอดคล้องกับ เทบบิตต์ (Tebbitt. 1993: 18) ให้ความหมายว่า เป็นส่วนประกอบของกุญแจสำคัญในการดำเนินพันธกิจและกลยุทธ์ขององค์การให้เกิดผลสำเร็จ ทำนองเดียวกับ คลัตเตอร์บัค และ เคอเนแกน (Clutterbuck ; & Kernaghan. 1994: 31) ให้ความหมายว่าเป็นกระบวนการที่ทุกองค์การให้ความสำคัญก่อให้เกิดความรู้สึกที่ท้าทายในการปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ นอกจากนี้ ลุกซ์ และ บาร์ตเล็ต (2548: 111) ให้ความหมายว่า เป็นการย้ายอำนาจ และความรับผิดชอบบางส่วนไปยังผู้รับมอบงาน ไม่ว่าบุคคลหรือทีมงานที่ได้รับมอบอำนาจ จะมีอำนาจในการกำหนดวิธีการทำ และรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น เช่นเดียวกับ มาร์ควอดต์ (2548: 375) ให้ความหมายว่า เป็นปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จในระดับโลก ผู้บริหารจะต้องจัดสรรเวลา เงิน และบุคลากรที่มิใช่เพียงเพื่อการปฏิบัติงานในปัจจุบัน แต่ต้องเพื่อการรับมือกับความท้าทายในอนาคต สำหรับนักวิชาการไทย เช่น สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545: ออนไลน์) ได้ให้ความหมายว่า เป็นการมอบหมายบทบาทต่างๆ ให้แก่ทีมงาน โดยผู้นำเป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitation) เป็นผู้ฝึกสอนหรือโค้ช (Coach) สอดคล้องกับ สุพานี สฤษฎ์วานิช (2549: 383) ให้ความหมายว่า หมายถึง การที่ผู้บริหารแบ่งอำนาจและความรับผิดชอบให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถตัดสินใจในงานของตนเอง เพื่อจะได้ทำงานให้สำเร็จลงได้

จากความหมายการมอบอำนาจหรือการเสริมสร้างพลังอำนาจดังกล่าว สรุปได้ว่า การมอบอำนาจ หมายถึง ความพยายามของผู้บริหารในการย้ายอำนาจลงไปยังบุคคลให้เกิดความรู้สึกท้าทายแก่ตน และทีมงานในการที่จะตัดสินใจปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายขององค์การ

ความสำคัญของการมอบอำนาจ

การเสริมสร้างพลังอำนาจในองค์การมีความสำคัญ ดังนี้ (สุพานี สฤษฎ์วานิช. 2549: 385)

1. ทำให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพราะผู้ใต้บังคับบัญชาได้คิดได้ตัดสินใจ และได้ใช้ศักยภาพที่มีอยู่ออกมา
2. สร้างขวัญและกำลังใจ เพราะผู้บังคับบัญชาได้แสดงให้ผู้บังคับบัญชาเห็นว่า เชื่อใจไว้วางใจในความสามารถของลูกน้อง ได้เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
3. ทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น เพราะผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้ใช้ศักยภาพในการทำงานในหน้าที่ความรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ และเกิดความมุ่งมั่น และความตั้งใจในการทำงานมากขึ้น
4. ก่อให้เกิดการสร้างสรรค์วัฒนธรรมเชิงบวก วัฒนธรรมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ
5. ลดอุปสรรคในเชิงโครงสร้างและการบริหารแบบราชการลง เพราะลดการรวมอำนาจ ลดขั้นตอนในการทำงานลง จึงทำให้การทำงานสะดวกและรวดเร็วขึ้น
6. การให้อำนาจแก่พนักงาน จะทำให้ผู้บริหาร มีเวลาสำหรับงานเชิงกลยุทธ์ และสร้างวิสัยทัศน์ขององค์การให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

การมอบอำนาจหรือการเสริมพลังอำนาจ ทำให้บุคลากรเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เกิดความไว้วางใจในการมีส่วนร่วมด้านการตัดสินใจ ทำให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ

การศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการมอบอำนาจ เช่น เท็มปองโก และ คนอื่นๆ (Tempongko ; et al. 2005: 103 – 118) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านสุขภาพ : กรณีศึกษากัมพูชา ลาว พม่า และเวียดนาม พบว่า มุมมองของชุมชน บทบาทการนำ และข้อกำหนดด้านวิชาชีพสุขภาพ กระบวนการที่จำเป็นจากการวิจัยคือ ทักษะ นอกจากนี้ พบว่า ชุมชนสามารถแก้ปัญหาด้านสุขภาพด้วยตนเองได้ เช่นเดียวกับงานวิจัยของ เอคเลย์ (Eckley. 1998: Abstract) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจของครู และรูปแบบความเป็นผู้นำวิชาการ พบว่า การเพิ่มอำนาจของครูเกิดขึ้น เมื่อผู้นำใช้รูปแบบผู้นำที่เน้นมนุษยสัมพันธ์ ตามทัศนะของครู และการเพิ่มอำนาจของครู และผู้ร่วมงาน เกิดขึ้นเมื่อผู้บริหารใช้รูปแบบผู้นำที่เน้นโครงสร้างตามทัศนะผู้บริหาร นอกจากนี้ งานวิจัยในประเทศ เช่น จันทร์เพ็ญ สิทธิวงศ์ (2545: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้าง

พลังอำนาจในงานกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลศรีนครินทร์ พบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานโดยรวมของพยาบาลประจำการ อยู่ในระดับสูง ความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการโดยรวม อยู่ในระดับมาก และการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ กับความพึงพอใจในงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ นฤมล สุนทรเกส (2548: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ กับความไว้วางใจในองค์การตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลกองทัพบก พบว่า การได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจและความไว้วางใจในองค์การตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลกองทัพบก มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง การได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับความไว้วางใจในองค์การตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลกองทัพบก การได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจและความไว้วางใจในองค์การ ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลกองทัพบก จำแนกขนาดโรงพยาบาลตามจำนวนเตียงรับผู้ป่วย แตกต่างกัน

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการมอบอำนาจ ซึ่งเป็นการมอบอำนาจไปยังบุคลากรและทีมงานในด้านการตัดสินใจ ทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจและส่งผลต่องานขององค์การ ซึ่งจะนำไปสู่ลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ต่อไป

3.2.5 มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance Standards)

มาตรฐานการปฏิบัติงานในองค์การมีความสำคัญต่อสมาชิกขององค์การในการใช้เป็นกรอบแนวปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์การมีผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย พันธกิจขององค์การ

ความหมายของมาตรฐานการปฏิบัติงาน

คิงส์เบอรี (ศุภชัย ยาวะประภาษ. 2548: 249 ; อ้างอิงจาก Kingsbury. 1957: 54) ให้ความหมายว่า เป็นการลงความเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคคลในระยะเวลาที่กำหนดเพื่อประโยชน์ในการพิจารณาความดี ความชอบ การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งของบุคลากร ทำนองเดียวกับความหมายที่ คาสซิโอ (ศุภชัย ยาวะประภาษ. 2548: 250 ; อ้างอิงจาก Cascio. 1978: 73) ให้ความหมายว่าเป็นระบบที่อธิบายรายละเอียดเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ทั้งข้อดี ข้อด้อย ข้อมูลเหล่านี้ จะนำไปใช้ในการบริหารบุคลากร การทำนายผลการปฏิบัติการในอนาคต และการกำหนดเป้าหมาย นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2550: ออนไลน์) ได้กล่าวถึง มาตรฐานการปฏิบัติงานไว้ 4 แนวทาง คือ 1) ด้านประสิทธิผลยุทธศาสตร์ ได้แก่ ผลสำเร็จตามแผนยุทธศาสตร์ 2) ด้านคุณภาพบริการ ได้แก่ คุณภาพการบริการและปราบปรามผู้ประพฤติมิชอบ 3) ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน ได้แก่ การลดค่าใช้จ่าย ลดเวลาปฏิบัติ 4) ด้านการพัฒนาองค์การ ได้แก่ การบริหารความรู้ การจัดการสารสนเทศ การบริหารเปลี่ยนแปลง ทำนองเดียวกับ มาร์ควอตด์ (2548: 131) ได้กล่าวถึง มาตรฐานปฏิบัติงานว่า ในการผลิตสินค้า หรือบริการ เพื่อให้ได้คุณภาพ องค์การจำเป็นจะต้องตั้งข้อกำหนดหรือตั้งกฎเกณฑ์ ซึ่งถือเป็นมาตรฐาน ในลักษณะที่พึงประสงค์ของบริการ ผลิตภัณฑ์ หรือสินค้า เพื่อ

ความพึงพอใจของผู้รับบริการ ส่วนมาตรฐานในการทำงานจะเป็นข้อกำหนดว่า ปฏิบัติตามข้อกำหนดนั้น สามารถทำให้เกิดคุณภาพที่ดีในการปฏิบัติงาน มาตรฐานการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยในปัจจุบัน ซึ่งมีความเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างรวดเร็ว องค์การจึงต้องมองออกไป ภายนอกเพื่อแสวงหาความรู้ มาปรับปรุง และเกิดความคิดใหม่ๆ อย่างสม่ำเสมอ วิธีการหนึ่ง คือ การใช้มาตรฐานเปรียบเทียบ (Benchmarking) ซึ่งจะเป็นเปรียบเทียบกระบวนการ รูปแบบ ผลงาน วิธีการ มาตรฐานการปฏิบัติงานที่ต่างกัน กับองค์การที่มีคุณภาพเป็นเลิศและได้รับการยอมรับ เพื่อการเตรียมการเลือกสรรคุณค่าที่เป็นเลิศ และนำมาประยุกต์ในองค์การของตนต่อไป การปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้มาตรฐาน (Standard) ที่กำหนดหรือพัฒนาปรับปรุงคุณภาพการปฏิบัติงาน จึงจำเป็นต้องอาศัยการเรียนรู้ นอกจากนี้ สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2549: 19) ได้ให้ความหมายของมาตรฐานการปฏิบัติงานว่า หมายถึง ข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะ หรือการแสดงพฤติกรรมการปฏิบัติงาน หรือการพัฒนางาน ซึ่งผู้ประกอบวิชาชีพจะต้องปฏิบัติงานในวิชาชีพให้เกิดผล เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด พร้อมกับมีพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความชำนาญในการประกอบวิชาชีพ ทั้งความชำนาญเฉพาะด้าน และความชำนาญตามระดับคุณภาพของมาตรฐานการปฏิบัติงาน หรืออย่างน้อยจะต้องมีการพัฒนา ตามเกณฑ์ที่กำหนดว่ามีความรู้ ความสามารถ และความชำนาญเพียงพอที่จะดำรงสถานภาพของการเป็นผู้ประกอบวิชาชีพต่อไป

กล่าวโดยสรุปได้ว่า มาตรฐานการปฏิบัติงาน หมายถึง ระบบข้อกำหนดที่ใช้เป็นแนวทางในกรอบของการปฏิบัติงาน ซึ่งใช้ในการบริหารงานบุคคล เพื่อให้หน่วยงานหรือองค์การบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด

การศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับมาตรฐานการปฏิบัติงาน เช่น แขไข ชาญบัญชี (2545: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการสร้างมาตรฐานการพยาบาลผู้ป่วยที่ได้รับการผ่าตัดหัวใจชนิดเปิด ของกลุ่มงานวิสัญญีวิทยา โรงพยาบาลมหาราชนครราชสีมา พบว่า ประกอบด้วย มาตรฐานเชิงโครงสร้าง 3 มาตรฐาน มาตรฐานเชิงกระบวนการและผลลัพธ์ 5 มาตรฐาน สามารถปฏิบัติได้ตามทุกรายการข้อมาตรฐาน คิดเป็นร้อยละ 100 ดังนี้

มาตรฐานเชิงโครงสร้าง ประกอบด้วย 3 มาตรฐาน คือ 1) มีการบริหารจัดการด้านอุปกรณ์ เวชภัณฑ์และเครื่องมือต่างๆ ที่ใช้ในการให้ยาระงับความรู้สึกผู้ป่วยผ่าตัดหัวใจชนิดเปิดอย่างเพียงพอ 2) บุคลากร มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติการพยาบาลผู้ป่วยที่ได้รับการผ่าตัดหัวใจชนิดเปิด ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3) บุคลากร มีการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ด้านวิชาการและการใช้เครื่องพิเศษต่างๆ เฉพาะทางในผู้ป่วยผ่าตัดหัวใจชนิดเปิดได้ อย่างมีประสิทธิภาพ มาตรฐานเชิงกระบวนการ และมาตรฐานเชิงผลลัพธ์ ประกอบด้วย 5 มาตรฐาน คือ 1) การเตรียมความพร้อมของผู้ป่วย 2) การเตรียมความพร้อมด้านอุปกรณ์การแพทย์ 3) การพยาบาลผู้ป่วย 4) การพยาบาลผู้ป่วย และระวังโรคแทรกซ้อน 5) การพยาบาลผู้ป่วย และระวังโรคแทรกซ้อนหลังให้ยาระงับ และ

จากการศึกษางานวิจัยของ อมรรัตน์ ทิพยจันทร์ (2547: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนารูปแบบ การประเมินผล การปฏิบัติงานของอาจารย์สถาบันราชภัฏ พบว่า รูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์สถาบันราชภัฏ ประกอบด้วย องค์ประกอบ ดังต่อไปนี้ 1) วัตถุประสงค์การประเมิน มุ่งเน้นเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงาน 2) เนื้อหาที่ทำการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเรียงลำดับตามน้ำหนักความสำคัญที่สุด จากภารกิจด้านการให้การศึกษาวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ภารกิจด้านการวิจัย ภารกิจด้านการผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครู ภารกิจด้านการให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ภารกิจด้านการปรับปรุงถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยี และภารกิจด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม 3) ผู้นำการประเมินผลการปฏิบัติงานประกอบด้วย ฝ่ายบริหาร เพื่อนร่วมงาน ผู้เรียน และอาจารย์ผู้ถูกประเมินทำการประเมินตนเอง 4) ตัวบ่งชี้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานมีจำนวน 98 ตัวบ่งชี้ เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานประกอบด้วย เกณฑ์การประเมินตัวบ่งชี้เชิงคุณภาพ และเกณฑ์การตัดสิน

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับมาตรฐานการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นกรอบระเบียบข้อกำหนดของการปฏิบัติงาน มาตรฐานการปฏิบัติงานเชิงโครงสร้าง มาตรฐานการบริหาร มาตรฐานด้านบุคคล จะส่งผลต่อการเรียนรู้ และการปฏิบัติงานที่จะนำไปสู่ลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ต่อไป

3.3 ปัจจัยด้านบุคคล (Person)

ปัจจัยด้านบุคคล เป็นปัจจัยพื้นฐานที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมในระดับบุคคล มีหลายปัจจัย ซึ่งได้แก่ ค่านิยม (Values) เจตคติ (Attitudes) การรับรู้ (Perception) บุคลิกภาพ (Personality) ความสามารถ (Ability) แรงจูงใจ (Motivation) และกระบวนการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล (ทวีศักดิ์ สูทกวาทิน. 2546: 39) ในแต่ละองค์การย่อมประกอบด้วยบุคคลหลายๆ คน มาทำงานร่วมกัน ซึ่งบุคคลและองค์การ ต่างมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน กล่าวคือ บุคคลจะถูกองค์การคาดหวังเกี่ยวกับความพยายาม ความสามารถ ความจงรักภักดีต่อองค์การ ทักษะ การทุ่มเทเวลาและศักยภาพในขณะเดียวกันองค์การก็ถูกคาดหวังจากบุคคลว่า จะได้รับการสนับสนุนจากองค์การในเรื่องค่าตอบแทน ความมั่นคงของงาน ผลประโยชน์ โอกาสในการทำงาน สถานภาพ และความก้าวหน้าตามแนวคิดความคาดหวัง (Expectancy Reward) สามขั้นตอนที่กล่าวไว้ว่า ความพยายาม ความตั้งใจของคนนั้น นำไปสู่การปฏิบัติงาน (Effort Performance) การปฏิบัติงานนำไปสู่การได้รับผลตอบแทน (Performance-reward) ผลตอบแทนนำไปสู่การตอบสนองความต้องการของคน (Rewards-personnel Goals) (สุพจน์ บุญวิเศษ. 2547: 5 – 6)

3.3.1 แรงจูงใจ

แรงจูงใจเป็นการกระทำบุคคลที่มีต่อบุคคล เพื่อให้เกิดความเห็นคล้อยตาม และยอมเปลี่ยนแปลงเจตคติในการปฏิบัติงาน ซึ่งปราชญา กล้าผจัญ และ อัปษรศรี ปลอดเปลี่ยว (2541?: 57–58) ได้กล่าวว่า การจูงใจเป็นการศึกษาเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ ทำให้ผู้ศึกษาเป็นผู้มี ความรู้ ความชำนาญ

ในเรื่องเกี่ยวกับคนและมีศิลป์ในการมองคน

ความหมายของแรงจูงใจ (Motivation)

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของแรงจูงใจ เช่น รอบบินส์ (2548: 39) ให้ความหมายว่า แรงจูงใจ คือ ความตั้งใจของบุคคลที่จะทำบางสิ่งบางอย่าง และมีเงื่อนไข คือ ความสามารถในการกระทำเพื่อให้เกิดความพึงพอใจในความจำเป็นต้องการ (Need) ของบุคคลนั้น คำว่า “ความจำเป็นต้องการ” (Need) หมายถึง สิ่งขาดแคลนทางร่างกาย หรือจิตใจ ซึ่งทำให้ผลที่จะเกิดขึ้นเป็นความพึงพอใจได้ เช่นเดียวกับ ลุกซ์ และ บาร์ตเล็ต (2548: 208) ให้ความหมายว่า เป็นเป้าหมายส่วนบุคคล ความสนใจ ระดับของความทุ่มเท และความก้าวหน้าด้านการงานของแต่ละคน ส่วน วรูม (Vroom. 1964: 6) ให้ความหมายว่า เป็นกระบวนการที่ควบคุมการเลือกปฏิบัติกิจกรรมทางใดทางหนึ่ง จากทางเลือกซึ่งมีหลากหลาย นอกจากนี้ ราบินดรา (Rabindra. 1998: 168) ให้ความหมายว่า แรงจูงใจเป็นผลมาจากการเรียนรู้ของแต่ละบุคคลด้วยตนเอง ความต้องการภายใน ด้านร่างกาย หรือความต้องการตามธรรมชาติ ซึ่งได้แก่ ความหิว เครื่องนุ่งห่ม อาหาร อากาศ ที่อยู่อาศัย เป็นต้น ความต้องการทางจิตวิญญาณเกิดขึ้นกับจิตวิญญาณเกิดขึ้นกับจิตใจ ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ สังคม เทคโนโลยี ค่านิยม เศรษฐกิจในขณะนั้น เช่นเดียวกับ ฮอดเกตตส์ (Hodgetts. 1999: 57) ให้ความหมายว่า เป็นแรงควบคุมพฤติกรรมเกิดจากความต้องการพลังกดดัน หรือความปรารถนาที่ผลักดันให้บุคคลพยายามดิ้นรน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์พฤติกรรมถูกกำหนด ควบคุมโดยการจูงใจ แรงจูงใจมีลักษณะที่แตกต่างกันไปอีกด้วย แรงจูงใจที่สำคัญต่อพฤติกรรมการบริหารคือ ความต้องการความรัก ความเอาใจใส่ ความต้องการอำนาจ (Power Needs) และความต้องการความสำเร็จ นักวิชาการไทย เช่น ธงชัย สันติวงษ์ (2540: 54) ให้ความหมายว่า แรงจูงใจของคน นี้ก็คือ ชุดของความต้องการที่มีอยู่ของคนทำงาน นั่นเอง ความต้องการนี้จะเป็นสภาวะภายในของบุคคล ซึ่งปัจจัยสาเหตุที่ผลักดัน ทำให้คนมุ่งใฝ่หาสิ่งต่างๆ หรือความเป็นไปบางอย่างมาตอบสนองความต้องการ เช่น ต้องการปัจจัย 4 ส่วน มัลลิกา ต้นสอน (2546: 40) ให้ความหมายว่าเป็นสิ่งใดๆ หรือแรงกระตุ้น หรือความต้องการที่ผลักดันให้บุคคลมีความเต็มใจในการทำงาน เกิดความพอใจและมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ดีที่สุด เพื่อบรรลุผลสำเร็จ นอกจากนี้ พิภพ วชังเงิน (2547: 55) ให้ความหมายว่า เป็นการชักนำให้บุคคล หรือกลุ่มบุคคลเกิดความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

จากความหมายของแรงจูงใจ กล่าวโดยสรุปได้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง การปฏิบัติของบุคคลด้วยความสนใจในความก้าวหน้า ในการที่จะทำให้บุคคลและองค์การบรรลุเป้าหมาย โดยสามารถผสมผสานความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ประกอบการตัดสินใจในการปฏิบัติงานได้ดีขึ้น

การศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ เช่น ตัน ชารัน และ ลี (Tan; Sharan ; & Lee. 2007: 142) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการสำรวจผลกระทบของความสำเร็จการจูงใจ และความเข้าใจของนักศึกษาในสิงคโปร์ พบว่า ความคาดหวังของนักศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์สูง ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ

สูงกว่ากลุ่มต่ำอย่างมีนัยสำคัญ และผลกระทบจากกลุ่มที่มีผลสัมฤทธิ์สูงมีแรงจูงใจในการเรียน ตามเกณฑ์ นอกจากนี้จากการศึกษางานวิจัยของ สุนันท์ การีชิต (2545: ง) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับการใช้กระบวนการพยาบาลของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลอินทร์บุรี จังหวัดสิงห์บุรี พบว่า พยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลอินทร์บุรี จังหวัดสิงห์บุรี มีแรงจูงใจปัจจัยกระตุ้นโดยรวมอยู่ในระดับสูง ในรายด้านทั้ง 5 ด้าน คือ ความสำเร็จของงาน ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ความรับผิดชอบในงาน การยอมรับนับถือ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ อยู่ในระดับสูง แรงจูงใจปัจจัยค้ำจุนโดยรวมอยู่ในระดับสูง ในรายด้าน 6 ด้าน ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน การปกครองบังคับบัญชา ความมั่นคงขององค์การ นโยบายการบริหารงาน สิ่งแวดล้อมในการทำงานอยู่ในระดับสูง เงินเดือนและสวัสดิการ อยู่ในระดับปานกลาง และพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลอินทร์บุรี จังหวัดสิงห์บุรี ใช้กระบวนการพยาบาลโดยรวม อยู่ในระดับสูง การใช้กระบวนการพยาบาลรายด้าน อยู่ในระดับสูงทั้ง 5 ด้าน คือ การประเมินสภาพผู้รับบริการ การวินิจฉัยทางการพยาบาล การวางแผนการพยาบาล การปฏิบัติการพยาบาล การประเมินผลทางการพยาบาล

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ ซึ่งเป็นความต้องการของบุคลากรที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานในการนำองค์การไปสู่ลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ต่อไป

3.3.2 ความพึงพอใจในงาน

ความพึงพอใจเป็นเจตคติของบุคคล ซึ่ง พอร์เตอร์และ คนอื่นๆ (Porter; et al. 1974: 546) กล่าวว่า เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่มีลักษณะแตกต่างกัน 3 ประการ คือ คุณลักษณะของบุคคล ได้แก่ ความสนใจ เจตคติและความต้องการของบุคคล คุณลักษณะของงาน ได้แก่ ความรับผิดชอบของบุคคล ความแตกต่างของงานและความพึงพอใจในงาน และคุณลักษณะทางสถานการณ์ของงาน ได้แก่ สภาพแวดล้อมของบุคคล ความพึงพอใจในอาชีพเป็นตัวแปรหนึ่งที่สำคัญของปัจจัยด้านบุคคลต่อการศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้

ความหมายของความพึงพอใจ

ความหมายของความพึงพอใจ เช่น วรูม (Vroom. 1964: 99) ให้ความหมายว่า เป็นเจตคติในงานและความพึงพอใจในงานนั้น สามารถทดแทนกันได้ เพราะสองคำนี้จะ หมายถึงผลที่ได้จากการที่บุคคลได้เข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานที่ตนทำ เจตคติด้านบวกจะแสดงให้เห็นถึงความพึงพอใจในงาน เจตคติด้านลบจะแสดงให้เห็นถึงสภาพความไม่พอใจในงาน เช่นเดียวกับ ลูธาน (Luthan. 1992: 114) ให้ความหมายว่า เป็นเรื่องเกี่ยวกับความรู้สึก หรือเจตคติที่มีต่องานที่ปฏิบัติว่ามากหรือน้อยเพียงใด และถ้าหากพบว่า ดีก็จะเกิดความพึงพอใจในงาน แต่ถ้าพบว่า ไม่ดีก็จะเกิดความไม่พึงพอใจในงาน สอดคล้องกับ มิวชินสกี (Muchinsky. 1993: 290) ให้ความหมายว่า เป็นสภาพทางอารมณ์ การตอบสนองความรู้สึกต่อการชอบหรือไม่ชอบ ส่วน เดวิส (Davis. 1974: 483) ให้ความหมาย

ว่า เป็นเจตคติ ซึ่งเป็นดุลยภาพของความรู้สึกพอใจ และไม่พอใจที่ผ่านมาของผู้ปฏิบัติงานต่องานที่ทำ เจตคตินี้ จะแสดงให้ทราบได้ว่า เขามีความพอใจหรือไม่ โดยการประเมินดูงาน และผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งผลนี้ ย่อมขึ้นอยู่กับความสำเร็จ หรือความล้มเหลวในการทำงานที่มุ่งหวังไว้ และยังขึ้นอยู่กับความร่วมมือช่วยเหลือกันในการทำงานให้บรรลุทั้งงาน และผู้ปฏิบัติงาน นอกจากนี้ จีเวล (Jewell. 1998: 211) ให้ความหมายว่า เป็นอารมณ์ หรือความรู้สึกของบุคคลที่ตอบสนองต่อบริบทของการทำงาน หรืออาจมองว่า ความพึงพอใจในงานเป็นเจตคติเป็นสิ่งที่มองไม่เห็น เป็นตัวแปรสำคัญในการกำหนดพฤติกรรมการทำงาน โดยผู้ที่มีความพอใจในงานมาก แสดงพฤติกรรมในการทำงานที่ดีกว่าผู้ที่มีความพึงพอใจในงานน้อยกว่า ส่วน รอบบินส์ (2548: 22) ให้ความหมายว่า เป็นความรู้สึกโดยรวมที่แต่ละบุคคลมีต่องานของแต่ละคน บุคคลใดที่มีความพึงพอใจสูง จะมีความรู้สึกเชิงบวกต่องาน ตรงกันข้ามบุคคลใดที่ไม่พึงพอใจในงานของตนก็จะมีความรู้สึกเชิงลบต่องานนั้น เมื่อมีการพูดถึงเจตคติของบุคลากรบ่อยครั้งจะหมายถึงความพึงพอใจในงาน ซึ่งมักจะใช้ทดแทนกันอยู่เสมอ นักวิชาการไทย เช่น ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535: 143) ให้ความหมายว่า เป็นความรู้สึกรวมของบุคคลที่มีต่อการทำงานในทางบวก เป็นความสุขของบุคคลที่เกิดจากการปฏิบัติงาน และได้รับผลตอบแทนคือ ผลที่เป็นความพึงพอใจที่ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญและกำลังใจ สิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการทำงาน รวมทั้งการส่งผลต่อความสำเร็จ และเป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ ส่วน นงนุช โรจนเลิศ (2540: 55) ให้ความหมายว่า เป็น คุณลักษณะทางจิตหรือทางอารมณ์ หรือเจตคติของบุคคลที่มีต่องานในมิติต่างๆ ที่สำคัญ 2 มิติ มิติแรกเป็นมิติเกี่ยวกับบริบทของงาน 5 ด้าน คือ ตัวงาน ค่าจ้าง ความมั่นคง ผู้บังคับบัญชา ซึ่งรวมการนิเทศงาน และเพื่อนร่วมงาน มิติที่สองเป็นมิติเกี่ยวกับอารมณ์ หรือความรู้สึกพึงพอใจในงาน 3 ด้าน คือ ความรู้สึกพึงพอใจภายในเกี่ยวกับงาน ความรู้สึกพึงพอใจเมื่อมีความก้าวหน้าในการทำงาน และความรู้สึกพึงพอใจเกี่ยวกับงานทั่วๆ ไป นอกจากนี้ พิภพ วชังเงิน (2547: 59) ให้ความหมายว่า เป็นเจตคติทั่วไปของบุคคลที่มีต่อคน การประเมินความพึงพอใจในงานเป็นปัจจัยหนึ่งที่นับว่า มีความสำคัญมากสำหรับหน้าที่การงานของบุคคล

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ความรู้สึกโดยรวมของบุคคล ทั้งด้านอารมณ์ จิตใจที่มีต่องานที่ปฏิบัติ บุคคลที่มีความรู้สึกเชิงบวกในอาชีพ จะมีความพึงพอใจต่องานสูงส่ง ผลด้านความสำเร็จของงานในองค์การ

การศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน พบการศึกษาหลายเรื่อง เช่น นงนุช โรจนเลิศ (2540: 153 – 154) ได้ศึกษาตัวแปรที่เป็นเงื่อนไขของความพึงพอใจ ในงานของข้าราชการสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล : การวิเคราะห์ ลิสเรล พบว่า ข้าราชการครู มีความพึงพอใจในงานรวม ความพึงพอใจในงานด้านบริบท ความพึงพอใจในงานด้านความรู้สึก ความพึงพอใจต่อตัวงาน ความพึงพอใจต่อความมั่นคง ความพึงพอใจต่อหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน ความพึงพอใจ

ที่เป็นความรู้สึกภายในและความพึงพอใจ เมื่อมีความก้าวหน้าในการทำงานสูงกว่าข้าราชการพลเรือนข้าราชการสาขาวิชาชีพขาดแคลน มีความพึงพอใจในงานรวม ความพึงพอใจในงานด้านบริบท ความพึงพอใจในงานด้านความรู้สึก ความพึงพอใจต่อค่าจ้าง และความพึงพอใจ ที่เป็นความรู้สึกภายในต่ำกว่าข้าราชการสาขาวิชาชีพไม่ขาดแคลน สำหรับผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ พบว่า ตัวแปรอิสระทั้งหมดที่ศึกษา ร่วมกันอธิบายความแปรปรวนในตัวแปรความพึงพอใจในงานด้านบริบท ความพึงพอใจในงานด้านความรู้สึก และตัวแปรความพึงพอใจในงานรวม ร้อยละ 48.72, 48.46 และ 52.09 ตามลำดับ โดยตัวแปรเงื่อนไขที่มีอิทธิพลสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อความพึงพอใจในงาน เรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ บรรยากาศการสื่อสารในองค์กร คุณลักษณะของงาน ความท้อถอยและระดับตำแหน่งของข้าราชการ และจากการศึกษางานวิจัยของ ศุภิสรา แพงทอง (2546: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์วิทยาลัยการอาชีพ ในจังหวัดนครราชสีมา และจังหวัดชัยภูมิ พบว่า ความพึงพอใจด้านปัจจัยกระตุ้น ด้านปัจจัยค้ำจุนและด้านภาพรวมทั้งสองปัจจัยในการปฏิบัติงานของอาจารย์วิทยาลัยการอาชีพ ในจังหวัดนครราชสีมาและจังหวัดชัยภูมิอยู่ในระดับปานกลาง เช่นเดียวกับงานวิจัยของ มหาชาติ อินทโชติ (2546: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการรับรู้ ความต้องการและความพึงพอใจของอาจารย์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ที่มีต่อการจัดการเรียนการสอนผ่านเครือข่ายนนทรี พบว่า ภาพรวมความพึงพอใจต่อระบบในระดับมาก ภาควิชา/มหาวิทยาลัยควรสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการผลิตบทเรียนที่ใช้กับระบบ

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน ซึ่งเป็นความรู้สึกชอบหรือไม่ชอบของบุคลากรที่มีต่อการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในงานของบุคลากรส่งผลต่อการเรียนรู้และการปฏิบัติงานในการนำองค์การไปสู่ลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ต่อไป

3.3.3 ความผูกพันต่อองค์การ (Organization Commitment)

บุคลากรในองค์การเป็นพลวัตการขับเคลื่อนความสำเร็จขององค์การ ซึ่ง แอสติน (วชิระ ชาวหา. 2534: 27; อ้างอิงจาก Astin. 1977: 30 – 46) ได้กล่าวว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพล หรือมีความสัมพันธ์กับความผูกพัน และการคงอยู่ หรือการลาออกจากสถาบัน ได้แก่ ภูมิหลังทางวิชาการ ภูมิหลังครอบครัว ความสามารถทางวิชาการ ปณิธานทางการศึกษา ความคาดหวังเกี่ยวกับสถาบัน และปัจจัยอื่นๆ เช่น อายุ ความช่วยเหลือด้านการเงิน ความเกี่ยวพันกับสถาบัน

ความหมายของความผูกพันต่อองค์การ

ความผูกพันต่อองค์การมีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ เช่น พอร์เตอร์ และคนอื่นๆ (Porter ; et al. 1974: 604) ได้ชี้ลักษณะของบุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์การว่า จะต้องมีการแสดงออก 3 ลักษณะ คือ

1. ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์การ
2. มีความตั้งใจและความพร้อมที่จะใช้ความพยายามที่มีอยู่เพื่อองค์การ
3. มีความเชื่อและยอมรับเป้าหมายและคุณค่าขององค์การ

สเตียร์ส (Steers. 1977:46) ให้ความหมายว่า เป็นความสัมพันธ์อันหนึ่งอันเดียวของสมาชิกในองค์การที่แสดงถึง

1. ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้า และการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ
2. ความคาดหวังที่จะใช้ความพยายามเพื่อประโยชน์ขององค์การ
3. ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงรักษาการเป็นสมาชิกขององค์การ

นอร์ทคราฟ และ นีอัล (Northcraft ; & Neale. 1990: 464 – 465) ให้ความหมายว่า วามผูกพัน หมายถึง ความสัมพันธ์อย่างลึกซึ้งแน่นแฟ้นระหว่างบุคคลใดบุคคลหนึ่งกับองค์การใดองค์การหนึ่ง โดยมีองค์ประกอบทั่วๆ ไป 3 ประการ คือ

1. มีความศรัทธาและเชื่อมั่นในเป้าหมาย และคุณค่าขององค์การ
2. มีความตั้งใจและความพร้อมที่จะใช้ความพยายามที่มีอยู่ เพื่อองค์การ
3. มีความตั้งใจที่จะอยู่เป็นสมาชิกขององค์การ

ความผูกพันของสมาชิกในองค์การ มิใช่เป็นเพียงความจงรักภักดีต่อองค์การเท่านั้น แต่เป็นเรื่องของบทบาท และวิธีปฏิบัติของเขาที่มีต่อองค์การด้วย สอดคล้องกับ รอบบินส์ (Robbins. 1993: 178) ให้ความหมายว่า หมายถึง การที่บุคคลมีความผูกพันต่อองค์การในรูปแบบของการที่มีความจงรักภักดี การเป็นอันหนึ่งอันเดียว และมีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์การที่ตนเองสังกัดอยู่ นอกจากนี้ วชิระ ชาวหา (2534: 13) ให้ความหมายว่า หมายถึง การที่บุคคลมีความรู้สึก และแสดงพฤติกรรมต่อสถาบันที่ตนเองเป็นสมาชิกอยู่ โดยมีความเชื่อ และยอมรับเป้าหมายและค่านิยมของสถาบัน มีความตั้งใจจะใช้ความพยายามที่มีอยู่ เพื่อความสำเร็จของสถาบัน และมีความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกของสถาบันต่อไป เช่นเดียวกับ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่นๆ (2541: 109) ให้ความหมายว่า หมายถึง ระดับที่พนักงานเข้ามาเกี่ยวข้องกับเป้าหมายขององค์การ และต้องการรักษาสภาพความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์การ บุคคลใดมีความรู้สึกผูกพันกับองค์การสูง คนเหล่านั้นจะมีความรู้สึกว่า เขาเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

จากความหมายของความผูกพันต่อองค์การดังกล่าวสรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ระดับของความรู้สึกของบุคคล ที่แสดงพฤติกรรมด้านความพยายามในการปฏิบัติงาน เพื่อความสำเร็จขององค์การและเป็นความปรารถนาที่แสดงถึงคุณค่าในการเป็นสมาชิกขององค์การ

การศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์การ เช่น สเตียร์ส (Steers. 1977: Abstract) ได้วิจัยเรื่องปัจจัยเบื้องต้นที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ ประกอบด้วยคุณลักษณะส่วนตัว คุณลักษณะของงาน และประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ปัจจัยทั้ง 3 มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ และได้ศึกษาถึงผลที่ตามมาของความผูกพันต่อองค์การพบว่า การคงอยู่ในองค์การมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ ส่วนการทำงาน (Job Performance) มีความสัมพันธ์ อย่างไม่มีนัยสำคัญกับความผูกพันต่อองค์การ และจากการศึกษางานวิจัยของ กัลยา เพียรแก้ว (2543: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อองค์การ ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลส่วนภูมิภาค สังกัดกระทรวงสาธารณสุข พบว่า พยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลชุมชน มีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ คือ ความพึงพอใจในงาน ความสามารถในการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์การ ซึ่งเป็นความปรารถนาที่ยังคงเป็นสมาชิกขององค์การ มีความเต็มใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ความผูกพันต่อองค์การ มีความสำคัญในการนำบุคลากรไปสู่ลักษณะของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

3.4 ปัจจัยด้านบูรณาการทางวิชาการ (Academic Integration)

สปาดี (วชิระ ชาวหา. 2534: 95 – 96 ; อ้างอิงจาก Spady. 1970: 64 – 85) ได้เสนอแนวคิดการบูรณาการทางวิชาการว่า การบูรณาการทางวิชาการ เกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กับระบบทางวิชาการของสถาบันมี 2 ประการ คือ พัฒนาการทางวิชาการ และพัฒนาการทางสติปัญญา ซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์ ด้านผลสำเร็จขององค์การ พัฒนาการทางสติปัญญาเป็นรางวัลตอบสนอง จากพัฒนาการทางวิชาการของสถาบัน โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อบูรณาการทางวิชาการ คือ ความเกี่ยวพันกับการเรียนรู้ของสถาบันทั้งที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ ซึ่งส่งผลต่อพัฒนาการทางวิชาการ และพัฒนาการทางสติปัญญา

ความหมายของบูรณาการทางวิชาการ

นักวิชาการได้ให้ความหมายของบูรณาการทางวิชาการ เช่น ตินโต (Tinto. 1975: 104) ให้ความหมายว่าเป็นมาตรฐานของระบบวิชาการทั้งแง่โครงสร้าง และปทัสถาน และการพัฒนาวิชาการ ในแต่ละบุคคล จำแนกเป็นพัฒนาทางวิชาการ และพัฒนาทางสติปัญญา สอดคล้องกับ พาสคาเรลลา และ เทอเรนซินี (Pascarella ; & Terenzini. 1980: 62) ให้ความหมายว่า เป็นการพิจารณา ถึงการแสดงออกหรือการได้รับผลทางวิชาการ และระดับของการพัฒนาทางสติปัญญา เช่นเดียวกับ วชิระ ชาวหา (2534: 97) ให้ความหมายว่า เป็นการผสมผสานระหว่างระบบทางวิชาการ ทั้งแง่โครงสร้างและปทัสถาน หรือแนวปฏิบัติทางวิชาการของสถาบัน พิจารณาจากพัฒนาการทางวิชาการ และระดับการรับรู้ เกี่ยวกับพัฒนาทางสติปัญญา รวมทั้งการได้มีส่วนร่วมในคุณค่าทางวิชาการ หรือสติปัญญากับบุคคลอื่นๆ ในสถาบัน

กล่าวโดยสรุปได้ว่า บูรณาการทางวิชาการ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับสถาบันในการร่วมกันพัฒนาสติปัญญา และพัฒนาทางวิชาการ ส่งผลให้บุคลากรและสถาบัน มีความเจริญงอกงามทางวิชาการ โดยใช้กิจกรรมทางวิชาการเป็นแนวทางในการเรียนรู้ร่วมกัน

3.4.1 การเรียนรู้ในองค์การ

การเรียนรู้ มีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับการทำงาน โดยสถานที่ทำงานจะเป็นสถานการณ์จำลองของการเรียนรู้ ซึ่งในองค์การแต่ละองค์การวิธีการเรียนรู้ อาจแตกต่างกันไป เช่น การเรียนรู้จากการแก้ปัญหา (Problem Oriented Learning) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Action learning) และการเรียนรู้ในลักษณะเครือข่าย (บุบผา พวงมาลี. 2542: 23 – 25) การเรียนรู้จึงต้องอาศัยกลยุทธ์ (เนตร์พัณณา ยาวิราช. 2546: 206) ในการเปลี่ยนแปลงบุคลากรและองค์การที่ทำให้เกิดทักษะ และความชำนาญมากขึ้น

ความหมายของการเรียนรู้ในองค์การ

นักวิชาการได้ให้ความหมายของการเรียนรู้ในองค์การไว้ เช่น น้ำทิพย์ วิภาวิน (2537: 6) ให้ความหมายว่า การเรียนรู้เป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในทางที่ดีขึ้น โดยการเรียนรู้ทำให้เกิดประสบการณ์ และประสบการณ์ทำให้เกิดการพัฒนาคุณภาพชีวิต เช่นเดียวกับ เสาวรส บุนนาค (2543: 24) ให้ความหมายว่า เป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ด้านความรู้ ทักษะและเจตคติ อันเนื่องมาจากประสบการณ์ของบุคคลแต่ละบุคคล ซึ่งอาจเกิดขึ้นได้อย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ นอกจากนี้ เนตร์พัณณา ยาวิราช (2546: 204) ให้ความหมายว่า การเรียนรู้ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่เป็นผลจากการศึกษา การปฏิบัติ จากประสบการณ์ จากการฝึกอบรมทำให้พฤติกรรมของพนักงานเปลี่ยนไป เช่น มีทักษะความชำนาญมากขึ้น มีความรู้ และมีความสามารถมากขึ้น องค์การสามารถให้พนักงานเรียนรู้ในทักษะที่เกี่ยวกับการทำงาน ความรู้ในการทำงาน ทำให้พนักงานมีความสามารถมากขึ้น พนักงานสามารถเรียนรู้จากบรรทัดฐานขององค์การในการทำงานให้สำเร็จ การเรียนรู้มีผลต่อความเชื่อ เจตคติของพนักงาน และพฤติกรรมพนักงาน แนวคิดแบบเก่าในการเรียนรู้คือ การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Operant Learning) การเรียนรู้จากการศึกษาหาความรู้ หรือความเข้าใจ (Cognitive Learning) สอดคล้องกับ พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547ข: 116) ให้ความหมายว่า เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างต่อเนื่อง อันเนื่องมาจากการฝึกหัดหรือประสบการณ์ของแต่ละบุคคล ซึ่งอาจเกิดขึ้นได้ทั้งอย่างที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ การเรียนรู้ ทำให้บุคคลมีการปรับตัว ทั้งทางด้านส่วนตัว สังคม และสิ่งแวดล้อม เพื่อให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ท่ามกลางกระแสของการเปลี่ยนแปลงได้ ส่วน ตะวัน สาดแสง (2548: 38) ให้ความหมายว่า เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเดิมไปสู่พฤติกรรมใหม่ ที่ค่อนข้างถาวร โดยเป็นผลจากการฝึกฝน และประสบการณ์ กระบวนการเรียนรู้ มีได้ตลอดชีวิต เช่นเดียวกับ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2550: ออนไลน์) ให้ความหมายว่า การเรียนรู้ เกิดจากการศึกษาเล่าเรียน ค้นคว้าหรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติ และทักษะ ความเข้าใจ หรือ

สารสนเทศที่ได้รับมาจากประสบการณ์ สิ่งที่ได้รับมาจากการได้ยินได้ฟังการคิด หรือการปฏิบัติ ในองค์วิชาแต่ละวิชา

จากความหมายดังกล่าวจึงกล่าวโดยสรุปว่า การเรียนรู้ในองค์การ คือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลโดยการฝึกฝน ค้นคว้า แลกเปลี่ยนในรูปแบบต่างๆ ที่หลากหลายวิธีส่งผลให้บุคลากรขององค์การมีพัฒนาการทางสติปัญญา และพัฒนาการทางวิชาการ

ความสำคัญของการเรียนรู้

สันติมา ศรีสังข์สุวรรณ (2540: 43) ได้สรุปความสำคัญของการเรียนรู้ ด้วยตนเอง ที่เป็นการเริ่มต้นการพัฒนาตนเอง มีดังนี้

1. คนที่เรียนรู้ด้วยการริเริ่มของตนเอง จะเรียนได้มากกว่า ดีกว่าคนที่เป็นเพียงผู้รับ หรือรอให้ครูถ่ายทอดวิชาความรู้ให้ เท่านั้น คนที่เรียนรู้ด้วยตนเอง จะเรียนอย่างตั้งใจ มีจุดมุ่งหมาย และมีแรงจูงใจสูงสามารถใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้ได้ดีกว่า และยาวนานกว่าบุคคลที่รอรับคำสอนแต่อย่างเดียว

2. การเรียนรู้ด้วยตนเอง สอดคล้องกับพัฒนาการทางจิตวิทยา และกระบวนการทางธรรมชาติมากกว่า คือ เมื่อตอนเด็กๆ เป็นธรรมชาติที่จะต้องพึ่งพิงผู้อื่น ต้องการผู้ปกครองปกป้องเลี้ยงดู และตัดสินใจแทนให้ เมื่อเติบโตมีพัฒนาการขึ้นก็ค่อยๆ พัฒนาตนเองไปสู่ ความเป็นอิสระ ไม่ต้องพึ่งพิงผู้ปกครอง ครู และผู้อื่น การพัฒนาเป็นไปในสภาพที่เพิ่มความเป็นตัวของตัวเองและชี้นำตนเองได้มากขึ้น

3. พัฒนาการใหม่ๆ ทางการศึกษา มีหลักสูตรใหม่ ห้องเรียนแบบเปิด ศูนย์บริการทางวิชาการ การศึกษาอย่างอิสระ โปรแกรมการเรียนรู้ที่จัดแก่บุคคลภายนอก มหาวิทยาลัยเปิด และอื่นๆ อีก ซึ่งรูปแบบของการศึกษาเหล่านี้ ล้วนผลักภาระรับผิดชอบไปที่ผู้เรียน ให้เป็นผู้เรียนรู้ด้วยตนเอง

4. การเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นความอยู่รอดของชีวิตในฐานะที่เป็นบุคคลและเผ่าพันธุ์มนุษย์ เนื่องจากโลกปัจจุบันเป็นโลกใหม่ที่แปลกไปกว่าเดิม ซึ่งมีความเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ เกิดขึ้นเสมอ และข้อเท็จจริงเช่นนี้ เป็นเหตุผลไปสู่ความจำเป็นทางการศึกษาและการเรียนรู้ การเรียนรู้ด้วยตนเอง จึงเป็นกระบวนการต่อเนื่องตลอดชีวิต ซึ่งแต่ละบุคคลจะกระทำโดยต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ และเจตคติตลอดชีวิต

การเรียนรู้ในองค์การ เป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคล โดยการฝึกฝน ค้นคว้า แลกเปลี่ยนในรูปแบบต่างๆ เพื่อเป็นการเพิ่มศักยภาพด้านความรู้ของตนเอง ดังนั้น การเรียนรู้จึงมีความสำคัญตลอดชีวิต โดยการพัฒนาความรู้ ทักษะ ตลอดจนเจตคติในการเรียนรู้ที่มีต่อองค์การ

การศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ในองค์การ เช่น ไวท์ และ พาร์สันส์ (White & Parsons. 2006: 43) จากวิทยาลัยสกายมอร์ และวิทยาลัยคิงส์ ได้ศึกษา การใช้ลูกค้า เป็นฐาน

ในการศึกษา รูปแบบการเรียนรู้ และทักษะของนักศึกษาที่แตกต่างกัน พบว่า การศึกษา มีการเปลี่ยนแปลงในการเตรียมคน ซึ่งเป็นผลผลิต โดยการใช้ลูกค้าเชื่อมโยงกับประสิทธิภาพการทำงานของนักศึกษากลุ่มลูกค้า ซึ่งเป็นเครื่องมือในการศึกษาและการพัฒนาทักษะนักศึกษา รูปแบบการเรียนรู้ ทักษะที่มีอิทธิพล แบบของผู้เรียน และทักษะมีความแตกต่างกัน การประเมินฐานการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์ทางบวก และจากการศึกษางานวิจัยของ สันติมา ศรีสังข์สุวรรณ (2540: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเอง เพื่อก้าวสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช พบว่า การเรียนรู้นั้นเกิดขึ้นพร้อมๆ กับชีวิตมนุษย์ โดยมนุษย์จะเริ่มเรียนรู้จากธรรมชาติ จากการสั่งสมประสบการณ์ จนเกิดเป็นภูมิปัญญาที่สั่งสมอยู่ในตัวบุคคล นอกจากนั้น ยังมีปัจจัยหลายประการที่เกี่ยวข้อง และส่งผลกระทบต่อการพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเอง กล่าวคือ ในระดับบุคคลจะต้องอาศัยความพร้อมทั้งร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา ความต้องการของแต่ละบุคคล การให้สิ่งเสริมแรงเพื่อเป็นแรงจูงใจให้เกิดความต้องการที่จะเรียนรู้ เป็นต้น ในระดับองค์กรจะต้องสนับสนุนส่งเสริมบรรยากาศเพื่อการเรียนรู้ เพื่อให้บุคลากรในองค์การได้เรียนรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน เรียนรู้จากการแก้ไขปัญหา เรียนรู้จากการทำงานร่วมกัน

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ในองค์การ ซึ่งเป็นลักษณะของการเพิ่มพูนทักษะและความสามารถของบุคลากร และมีความสัมพันธ์กับลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

3.4.2 การสร้างและถ่ายทอดความรู้

การพัฒนาองค์การด้านวิชาการที่สำคัญประการหนึ่งคือ การสร้างความรู้ เพราะความรู้เดิมที่มีอยู่อย่างจำกัด ความรู้ที่ไม่จำเป็น หรือความรู้ที่ล้าสมัย ไม่เหมาะสมกับองค์การ โดยเฉพาะสถาบันอุดมศึกษาที่มีหน้าที่สร้างและถ่ายอดความรู้

ความหมายของการสร้างและถ่ายทอดความรู้

นักวิชาการที่ให้ความหมายของการสร้างและถ่ายทอดความรู้ เช่น มาร์ควอดต์ (2548: 256) ได้ให้ความหมายว่า การสร้างความรู้เป็นการใช้ความยอดเยี่ยม และความคิดต่างๆ เพื่อสร้างนวัตกรรม การสร้างความรู้เป็นหน้าที่ของทุกฝ่ายและทุกคนในองค์การ เช่นเดียวกับ พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547ก: 44 – 45) ได้กล่าวถึงการสร้างความรู้ว่า เป็นสิ่งที่สร้างสรรค์ขึ้นใหม่ การสร้างความรู้ใหม่ เกี่ยวข้องกับแรงผลักดัน การหยั่งรู้ และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล การสร้างความรู้ใหม่ควรอยู่ภายใต้หน่วยงานหรือคนในองค์การ ซึ่งหมายความว่า ทุกๆ คนสามารถเป็นผู้สร้างความรู้ได้ สอดคล้องกับ พิณสวัน ปัญญามาก (2543: 62) ให้ความหมายว่า การสร้างความรู้เป็นสิ่งที่สร้างขึ้นใหม่ เกี่ยวข้องกับแรงผลัก การสัมผัส การหยั่งรู้ที่เกิดขึ้นเองในแต่ละบุคคล การสร้างความรู้ใหม่ ควรอยู่ภายใต้หน่วยงานหรือบุคคล

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การสร้างและถ่ายทอดความรู้ หมายถึง ความรู้ ความคิด ทักษะ หรือประสบการณ์ต่างๆ ที่บุคคลหรือองค์การได้คิด หรือกำหนดสร้างขึ้นใหม่ มิใช่ที่มีอยู่เดิม เป็นการสร้างนวัตกรรมทางความรู้ และสามารถถ่ายทอดไปยังบุคคลอื่นๆ อันก่อประโยชน์โดยรวม ต่อบุคคลทีมงานหรือองค์การ

การศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างและถ่ายทอดความรู้ เช่น ชัวเลส (Choules. 2007: 159 – 176) จากมหาวิทยาลัยเดคิน ที่ศึกษาเรื่องการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาในสังกัด : บริบทด้านเนื้อหา ที่ศึกษาการเปลี่ยนแปลงด้านศิลปะในการสอน ในบริบทที่แตกต่าง พบว่า จุดกำเนิดของระบบปัญหา ได้แก่ ประสบการณ์ การเสริมแรง ความท้าทาย การละเมิดสิทธิ์ของผู้อื่น การไม่สนใจ ด้านความแตกต่างของบริบท งานวิจัยนี้ได้ค้นพบ การเปลี่ยนแปลงทางสังคมด้านบริบทของการศึกษา และจากการศึกษางานวิจัยของ บุญธง วสุริย์ (2546: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนารูปแบบการสอนเพื่อการถ่ายโยงทักษะปฏิบัติ สำหรับอาชีวอุตสาหกรรม พบว่า 1) รูปแบบการสอน เพื่อการถ่ายโยงทักษะปฏิบัติมีประสิทธิภาพในด้านทักษะปฏิบัติ และความสามารถในการถ่ายโยงทักษะปฏิบัติ ส่วนด้านความรู้ในเนื้อหามีพัฒนาการอย่างมีนัยสำคัญโดยผ่านเกณฑ์ขั้นต่ำ 2) เส้นทางการแก้ปัญหาของนักศึกษามีรูปแบบที่แตกต่างกัน เมื่อจำแนกตามระดับของความรู้พื้นฐานความถนัดทางช่าง และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน 3) โดยรวมนักศึกษามีความพอใจกับกิจกรรมการเรียนการสอนของรูปแบบการสอน และจากการวิเคราะห์ภูมิหลังทางวิชาการของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า ส่วนใหญ่เป็นกลุ่มที่มีระดับสัมฤทธิผลทางวิชาการต่ำ ซึ่งอาจมีอิทธิพลต่อผลการศึกษาครั้งนี้

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างและถ่ายทอดความรู้ โดยการสร้างและถ่ายทอดความรู้ จะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงบริบททางการศึกษา การถ่ายทอดความรู้ที่มีประสิทธิภาพจะส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ ซึ่งเป็นลักษณะที่สำคัญของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

3.4.3 การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

การจัดการความรู้ ประกอบด้วย คน ซึ่งเป็นแหล่งความรู้และเป็นผู้นำความรู้ไปใช้ เทคโนโลยีในการเก็บข้อมูล ช่วยในการแลกเปลี่ยนและนำความรู้ไปใช้ และกระบวนการความรู้ที่นำความรู้จากแหล่งความรู้ต่างๆ จากผู้ใช้ เพื่อปรับปรุงเชื่อมโยงต่อยอดเปลี่ยนแปลง หรือเกิดความรู้ใหม่ (มหาวิทยาสุโขทัยธรรมาธิราช. 2550: ออนไลน์)

ความหมายของการจัดการความรู้

นักวิชาการได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ เช่น รอบบินส์ (2548: 115) ให้ความหมายว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการของการตระเตรียมจัดลำดับ และจัดสรรความรู้ที่สะสมรวบรวมมา เพื่อว่า ความรู้ที่ถูกต้องจะจัดสรรไปสู่บุคคลที่เหมาะสม ในเวลาที่เหมาะสม เพื่อจัดการความรู้อย่างถูกต้องสมบูรณ์ จะก่อให้เกิดผลดีสองประการคือ ช่วยให้เกิดข้อได้เปรียบในการแข่งขัน และช่วยปรับปรุงให้ผลการดำเนินงานขององค์การดีขึ้น ทั้งนี้เพราะ บุคลากรขององค์การฉลาดขึ้น

นั่นเอง นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2550: ออนไลน์) ให้ความหมายว่า เป็นการจัดการในเรื่องที่สำคัญ จำเป็นต่อการดำเนินงานขององค์การ โดยใช้มิติกระบวนการความรู้ เพื่อให้เกิดความรู้ใหม่ แล้วนำมาใช้การปฏิบัติงานจนเกิดประสิทธิภาพบรรลุเป้าหมาย ทำให้องค์การสามารถอยู่รอด และแข่งขันได้ในสภาวะที่เปลี่ยนแปลงไป สอดคล้องกับ วิจารณ์ พานิช (2548: 3 – 4) ให้ความหมายว่า การจัดการความรู้ เป็นการดำเนินการอย่างน้อย 6 ประการต่อความรู้ ได้แก่ การกำหนดความรู้หลักที่จำเป็นหรือสำคัญต่องาน การเสาะหาความรู้ที่ต้องการการปรับปรุง ดัดแปลง หรือสร้างความรู้บางส่วนให้เหมาะสมต่อการใช้งาน การประยุกต์ใช้ความรู้ในงานของตน การนำประสบการณ์จากการทำงานมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสกัดขุมความรู้ออกมาบันทึกไว้ และการจดบันทึกขุมความรู้และแก่นความรู้ โดยทั้ง 6 ประการนี้ บูรณาการเป็นเนื้อเดียวกัน

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการการจัดการ การจัดสรร การสะสมรวบรวม ปรับปรุง และประยุกต์ใช้ความรู้ในการสื่อสารแลกเปลี่ยนในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

ความสำคัญของการจัดการความรู้

ความสำคัญของการพัฒนาองค์การโดยใช้การจัดการความรู้ ซึ่งมีความสำคัญต่อการบูรณาการทางวิชาการของบุคคล สรุปได้ดังนี้ (Davenport. 1997: Online; Stewart. 1997: Online; Tobin. 2003: Online; & สุพานี สฤษฎ์วานิช. 2548: 565)

1. เป็นลักษณะการสร้างความรู้ใหม่ให้เกิดขึ้นในองค์การ
2. มีการเผยแพร่ความรู้ไปยังส่วนต่างๆ ขององค์การ
3. ส่งเสริมให้มีการเพิ่มพูนความรู้ โดยอาศัยวัฒนธรรมองค์การ และสิ่งจูงใจต่างๆ
4. การบริหารจัดการความรู้เป็นศาสตร์และศิลป์
5. มีการให้การศึกษาแก่ผู้ใช้บริการของท่านที่บริการตนเอง
6. การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิผล ต้องมีวิธีการผสมผสานกันระหว่างบุคคล และเทคโนโลยี
7. การบริหารจัดการความรู้ที่มีประโยชน์โดยการสร้างแผนที่ความรู้
8. การบริหารจัดการความรู้ต้องมีการติดต่อเชื่อมโยงความรู้ และการทำงานเป็นทีม
9. ทรัพยากรด้านโครงสร้างมีวัตถุประสงค์ เพื่อสะสมความรู้ และมีการไหลเวียนของข้อมูลสารสนเทศ

การจัดการความรู้ เป็นลักษณะการสร้างความรู้ การเผยแพร่ การส่งเสริมเพิ่มพูนความรู้ โดยการบริหารจัดการ อย่างมีประสิทธิภาพ และก่อประโยชน์ต่อองค์การ ในด้านการเรียนรู้และการถ่ายทอดเชื่อมโยงความรู้ทั่วไป

การศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ เช่น บุญส่ง หาญพานิช (2546: ง) ได้ศึกษาการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ ในสถาบันอุดมศึกษาไทย พบว่า ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา ความต้องการในระดับมากขณะที่สภาพเป็นจริงในปัจจุบันเกิดขึ้น ในระดับค่อนข้างน้อย ในทุกด้านที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการความรู้ ได้แก่ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การนำความรู้ไปใช้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ การบริการความรู้ การสื่อสารความรู้ การใช้เทคโนโลยี วัฒนธรรมการไว้วางใจ วัฒนธรรมพลังร่วม นอลลิดจ์เวอร์เคอร์ สิ่งท้าทาย และยุทธศาสตร์การบริหารจัดการความรู้ ลักษณะงานที่ผู้บริหารมีความต้องการในระดับมาก ให้มีการนำองค์ความรู้ใหม่ๆ ซึ่งเกิดจากการบริหารจัดการความรู้ไปใช้ ได้แก่ การประกันคุณภาพการศึกษา รองลงมา คือ การพัฒนาการเรียนการสอน หลักสูตร เทคโนโลยี ห้องสมุด การวิจัย การประเมินความดีความชอบ การธำรงรักษาบุคลากร การสร้างนักวิชาการ การกำหนดภาระงานของบุคลากร และการบริการความรู้ ผู้บริหารมีความประสงค์ให้ในระดับมาก ให้มีการแบ่งปัน แลกความรู้ข้ามหน่วยงาน ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการมากขึ้น ให้มีการบริการความรู้ในลักษณะของการร่วมมือที่ต่างฝ่ายต่างเป็น ทั้งผู้ให้และผู้รับบริการ ใน 5 ด้าน คือ การเผยแพร่ความรู้สู่สาธารณะ การถ่ายทอดความรู้ การจัดอบรมสัมมนา การอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงความรู้ และการให้คำปรึกษา รูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทยที่นำเสนอ เน้นด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และการบริการความรู้ ซึ่งประกอบด้วย 10 ด้าน ด้านวิสัยทัศน์ คือ การเป็นสถาบันแห่งการเรียนรู้และชุมชนนักวิชาการด้านภารกิจ คือ การผลิต ถ่ายทอดและบริการความรู้ ด้านนโยบาย คือ ให้มีการแบ่งปันความรู้อย่างทั่วถึง ทั้งภายในและภายนอกสถาบัน ด้านเป้าหมาย คือ การพัฒนาวัฒนธรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และวัฒนธรรมการบริการความรู้ พัฒนา นอลลิดจ์เวอร์เคอร์ พัฒนาฐานความรู้อิเล็กทรอนิกส์ของสถาบัน และ พัฒนาปฏิสัมพันธ์ความรู้ ด้านการประเมิน คือ ประเมินความสามารถและวัฒนธรรมของสถาบัน ด้านยุทธศาสตร์ ได้กำหนดยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการความรู้ไว้ 6 ยุทธศาสตร์ คือ ยุทธศาสตร์ผู้บริหาร ยุทธศาสตร์นอลลิดจ์เวอร์เคอร์ ยุทธศาสตร์ปฏิสัมพันธ์ความรู้ ยุทธศาสตร์การสื่อสารความรู้และเทคโนโลยี ยุทธศาสตร์การไว้วางใจ และยุทธศาสตร์พลังร่วม ด้านสำนักบริหารจัดการความรู้ คือ การวางแผนกลยุทธ์การบริหารจัดการความรู้ ด้านกระบวนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนและบริการความรู้ คือ การเตรียมความพร้อม การกำหนดวิธีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนและบริการ การประเมินและปรับปรุงแก้ไข ด้านผลการดำเนินการ คือ ทำให้ได้วัฒนธรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ และการบริการความรู้ชุมชนนอลลิดจ์เวอร์เคอร์ ฐานความรู้อิเล็กทรอนิกส์ปฏิสัมพันธ์ความรู้ นวัตกรรมการเรียนรู้ ผลิตภัณฑ์ และการบริการ

ส่วน ประกอบ ใจมั่น (2547: ง) ได้ศึกษาการพัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ที่เป็นภูมิปัญญาท้องถิ่น สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่า แนวคิดการบริหารจัดการความรู้ มีการกำหนดเป้าหมาย องค์ประกอบการบริหารจัดการความรู้ที่ประกอบด้วย 1) คนและหน่วยงาน 2) กระบวนการ 3) เทคโนโลยี 4) ความรู้ 5) งานซึ่งช่วยสนับสนุนการดำเนินการ 5 ด้าน คือ 1) อัจฉริยภาพการประกอบการ 2) การประสานความร่วมมือ 3) การถ่ายโอนความรู้ 4) การสืบค้นและแผนที่คามรู้ 5) แผนที่ผู้เชี่ยวชาญ การพัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ที่เป็นภูมิปัญญาท้องถิ่น สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีองค์ประกอบระบบ 7 ประการ คือ หลักการของระบบ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต ผลลัพธ์ ข้อมูลป้อนกลับ และข้อมูลสนับสนุน การพัฒนาต้นแบบระบบคอมพิวเตอร์ เพื่อบริหารจัดการความรู้ ที่เป็นภูมิปัญญาท้องถิ่น สำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ เป็นกรณีศึกษา ประกอบด้วยโครงสร้างหลัก 5 ประการ คือ 1) สรรสาระ 2) เรียนรู้ร่วมกัน 3) แบ่งปันความรู้ 4) ผลิตภัณฑ์ และ 5) สมุดหน้าเหลือง ประสิทธิผลของต้นแบบระบบคอมพิวเตอร์ที่พัฒนาขึ้น โดยนำต้นแบบระบบ ไปทดลองใช้กับนักศึกษาที่เรียนรู้ผ่านอินเตอร์เน็ตที่ทุกคนสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองที่ไหน เมื่อไร และใช้เวลาในการทำกิจกรรมได้นานเท่าที่ต้องการควบคู่กับการเรียนในห้องเรียนตามปกติ และจากการศึกษางานวิจัยของ ธีรศักดิ์ อุ่นอารมณ์เลิศ (2549: 184) ได้ศึกษาการพัฒนาตัวบ่งชี้คุณลักษณะที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ โดยใช้วิจัยเป็นฐานของนักศึกษาปริญญาตรี คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร : การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับสอง ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย ตัวแปรสังเกตได้จำนวน 17 ตัวแปร ตัวแปรแฝงจำนวน 5 ตัวแปร โดยแบ่งออกเป็นตัวแปรแฝงภายนอก 4 ตัวแปร ได้แก่ เจตคติและการตระหนักต่อการวิจัย (ATT) ลักษณะพฤติกรรมที่เอื้อต่อการทำงานวิจัย (BEHAV) ความคิดเชิงวิทยาศาสตร์ (SCI) และจรรยาบรรณนักวิจัย (ETHIC) และตัวแปรแฝงภายใน 1 ตัวแปร ได้แก่ คุณลักษณะที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้โดยใช้วิจัยเป็นฐาน (RESPO) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ นักศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ระดับปริญญาตรีของมหาวิทยาลัยศิลปากร จำนวนทั้งสิ้น 400 คน ได้มาโดยทำการสุ่ม แบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามวัดคุณลักษณะที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ โดยใช้วิจัยเป็นฐานทำการวิเคราะห์ โมเดลสมการโครงสร้าง เพื่อประมาณค่าพารามิเตอร์และค่าดัชนี ตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดล การวิเคราะห์องค์ประกอบคุณลักษณะที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ โดยใช้วิจัยเป็นฐานของนักศึกษาด้วย โปรแกรม LISREL 8.53 ซึ่งเป็นการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาตัวบ่งชี้คุณลักษณะที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ โดยใช้วิจัยเป็นฐานของนักศึกษาระดับปริญญาตรีของมหาวิทยาลัยศิลปากร โดยโมเดลสมการโครงสร้างในรูปของโมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบอันดับที่สองมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าดัชนีวัดความสอดคล้อง ระหว่างโมเดล ตามกรอบแนวคิดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในรูปของค่าไคสแควร์ เท่ากับ 155.15 ที่ค่าองศาอิสระเท่ากับ 119 และความน่าจะเป็น เท่ากับ .72 และค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (GFI) เท่ากับ .93 โดยดัชนี บอก

ขนาดของเศษที่เหลือโดยเฉลี่ย (RMR) มีค่าเท่ากับ .077 และค่าน้ำหนักองค์ประกอบทั้งหมด มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ในการวิเคราะห์องค์ประกอบอันดับทั้ง 2 ระดับ

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นกระบวนการด้านการจำแนกความรู้ การเก็บรักษาความรู้ การนำความรู้ไปใช้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ การประเมินผลและปรับปรุงความรู้ และการพัฒนาความรู้ โดยการจัดการความรู้จะนำองค์การไปสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ต่อไป

4. การจัดและดำเนินงานของมหาวิทยาลัยบูรพา

มหาวิทยาลัยบูรพา เป็นมหาวิทยาลัยประจำภาคตะวันออก ตั้งอยู่ ณ เลขที่ 169 ถนนลงหาดบางแสน ตำบลแสนสุข อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี มีพื้นที่ทั้งสิ้น 647 ไร่ 2 งาน 1 ตารางวา ได้ก่อตั้งเมื่อวันที่ 8 กรกฎาคม 2498 ชื่อว่า วิทยาลัยวิชาการศึกษาบางแสน ต่อมาวันที่ 27 มิถุนายน 2517 ยกฐานะเป็นมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ วิทยาเขตบางแสน พัฒนาการด้านกิจการตามภารกิจของมหาวิทยาลัยเจริญรุดหน้า และในวันที่ 29 กรกฎาคม 2533 ยกฐานะเป็นมหาวิทยาลัยบูรพา ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยบูรพา พ.ศ. 2533 (มหาวิทยาลัยบูรพา. 2550ก: 12) และในปี พ.ศ. 2551 ได้ปรับเปลี่ยนจากระบบราชการไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ

มหาวิทยาลัยบูรพา มีภารกิจหลักในการผลิตบัณฑิต ให้มีความพร้อมทั้งทางร่างกาย และจิตใจ ซึ่งหมายถึง การที่บัณฑิตสำเร็จการศึกษาไปแล้วมีความรู้จริง และมีความเชี่ยวชาญในสาขาวิชาเอกที่ตนเองศึกษา ในขณะเดียวกันยังมีคุณธรรม จริยธรรมอยู่ในจิตวิญญาณ เป็นที่เชื่อถือได้ เพื่อเป็นการตอบสนองต่อการพัฒนาสังคมให้เข้มแข็ง และพัฒนาประเทศชาติให้มีความเจริญในทุกๆ ด้าน โดยมหาวิทยาลัย ได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อรับการเปลี่ยนแปลงของวิทยาการ และเทคโนโลยีสมัยใหม่ต่างๆ ตลอดจนสภาวการณ์ที่เปลี่ยนแปลงของโลก มุ่งพัฒนาระบบการศึกษา เพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการ สร้างความก้าวหน้า และสรรสร้างองค์ความรู้ใหม่ให้เกิดขึ้น ทันต่อสภาพการณ์ในยุคปัจจุบัน การบริหารจัดการ โดยสรุป มีดังนี้ (มหาวิทยาลัยบูรพา. 2551ข: 6 – 7)

1. ด้านการบริหาร ในปีงบประมาณ 2550 มหาวิทยาลัยบูรพา จัดแบ่งโครงสร้างการบริหารออกเป็น 3 แห่ง คือ มหาวิทยาลัยบูรพา จังหวัดชลบุรี ประกอบด้วยหน่วยงาน 1 สำนักงานอธิการบดี 9 คณะ (รวมบัณฑิตวิทยาลัย) 6 วิทยาลัย 3 สำนัก 2 สถาบัน และ 2 ศูนย์ สถานที่แห่งที่ 2 คือ มหาวิทยาลัยบูรพา วิทยาเขตสารสนเทศจันทบุรี ประกอบด้วยหน่วยงาน 1 สำนักงานกองบริหารวิทยาเขต 2 คณะ 1 วิทยาลัย สถานที่แห่งที่ 3 คือ มหาวิทยาลัยบูรพา วิทยาเขตสารสนเทศสระแก้ว ประกอบด้วย หน่วยงาน 1 สำนักงานกองบริหารวิทยาเขต ซึ่งในขณะนี้ยังไม่มีการจัดตั้งคณะขึ้นในวิทยาเขต ในด้านงบประมาณ มหาวิทยาลัยได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาลเป็นงบประมาณแผ่นดิน จำนวน 763,243,300 บาท และเป็นเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย จำนวน 1,047,648,100 บาท รวมเป็นเงินงบประมาณเพื่อใช้ในการบริหาร

จำนวน 1,810,891,400 บาท ในด้านบุคลากร มหาวิทยาลัย มีบุคลากรทุกประเภท จำนวน 2,515 คน จำแนกเป็นสายวิชาการ (สาย ก) ร้อยละ 36.86 สายช่วยวิชาการ (สาย ข) ร้อยละ 19.20 และสายบริหาร (สาย ค) ร้อยละ 23.82 และประเภทลูกจ้าง ร้อยละ 20.12

2. ด้านการจัดการศึกษา ในปีงบประมาณ 2550 มหาวิทยาลัยบูรพาจัดการเรียนการสอน ดังนี้

หลักสูตร ในปีการศึกษา 2550 จัดการเรียนการสอนที่มหาวิทยาลัยบูรพา จังหวัดชลบุรี มหาวิทยาลัยบูรพา วิทยาเขตสารสนเทศจันทบุรี และมหาวิทยาลัยบูรพา วิทยาเขตสารสนเทศสระแก้ว รวมทั้งหมด 67 หลักสูตร 197 สาขาวิชา จำแนกเป็นระดับปริญญาตรี จำนวน 37 หลักสูตร 101 สาขาวิชา ระดับประกาศนียบัตรบัณฑิต จำนวน 2 หลักสูตร 3 สาขาวิชา ระดับปริญญาโท จำนวน 19 หลักสูตร 73 สาขาวิชา และระดับปริญญาเอก จำนวน 9 หลักสูตร 20 สาขาวิชา

จำนวนนิสิต ปีการศึกษา 2550 มหาวิทยาลัยมีนิสิตทั้งหมด จำนวน 27,425 คน จำแนกเป็นระดับปริญญาตรี 20,708 คน ระดับประกาศนียบัตร 72 คน ระดับปริญญาโท 6,185 คน และระดับปริญญาเอก 460 คน ในปีการศึกษานี้รับนิสิตเข้าใหม่จำนวน 10,342 คน จำแนกเป็นระดับปริญญาตรี 8,201 คน และระดับบัณฑิตศึกษา 2,141 คน ส่วนผู้สำเร็จการศึกษาปีการศึกษา 2549 มีจำนวน 4,676 คน จำแนกเป็นระดับปริญญาตรี 2,955 คน ระดับบัณฑิตศึกษา 1,721 คน

3. ด้านการปรับปรุงคุณภาพการศึกษา ในปีงบประมาณ 2550 มหาวิทยาลัยบูรพา ได้ดำเนินการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร โดยส่งเสริมให้ไปศึกษาต่อภายในประเทศ จำนวน 77 คน และต่างประเทศ จำนวน 51 คน และสนับสนุนบุคลากรให้ไปศึกษาดูงาน อบรม สัมมนาภายในประเทศ จำนวน 2,714 ครั้ง 2,603 คน ต่างประเทศ จำนวน 310 ครั้ง 684 คน นอกจากนั้น ยังส่งเสริมให้บุคลากร โดยเฉพาะสายวิชาการเขียนตำรา หรือเอกสารประกอบการเรียนการสอนในวิชาที่ตนเองรับผิดชอบ เพื่อเป็นแหล่งค้นคว้าของนิสิต จำนวน 107 เรื่อง และผลิตสื่อและพัฒนาสื่อเพื่อการศึกษา จำนวน 88 เรื่อง

4. ด้านการวิจัย ในปีงบประมาณ 2550 มหาวิทยาลัยบูรพา ได้ทำวิจัยโดยจัดหาทุนตามแหล่งทุน ต่างๆ จำนวน 283 โครงการ ใช้งบประมาณในการดำเนินการ 100,337,755 บาท จำแนกเป็น โครงการ วิจัย จากงบประมาณแผ่นดิน 29 โครงการ งบประมาณ 35,058,600 บาท โครงการวิจัยเงินรายได้ 138 โครงการ งบประมาณ 10,897,661 บาท โครงการวิจัยแหล่งเงินทุนอื่น 108 โครงการ งบประมาณ 53,255,994 บาท และโครงการวิจัยที่ทำร่วมกับองค์กร หรือหน่วยงานอื่น 8 โครงการ งบประมาณ 1,125,500 บาท และมีผลงานวิจัยได้รับการตีพิมพ์ในวารสารทางวิชาการจำนวน 189 เรื่อง

5. ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม ในปีงบประมาณ 2550 มหาวิทยาลัยบูรพา ได้ให้บริการวิชาการแก่สังคม โดยเฉพาะในเขตภาคตะวันออก จำนวน 256 โครงการ งบประมาณ 84,162,469 บาท นอกจากนั้นบุคลากรได้รับเชิญให้เป็นวิทยากรบรรยายพิเศษ จำนวน 745 ครั้ง เขียนบทความเผยแพร่ทางสิ่งพิมพ์ จำนวน 251 บทความ เขียนบทความเผยแพร่ทางวิทยุกระจายเสียง จำนวน 540 เรื่อง และ

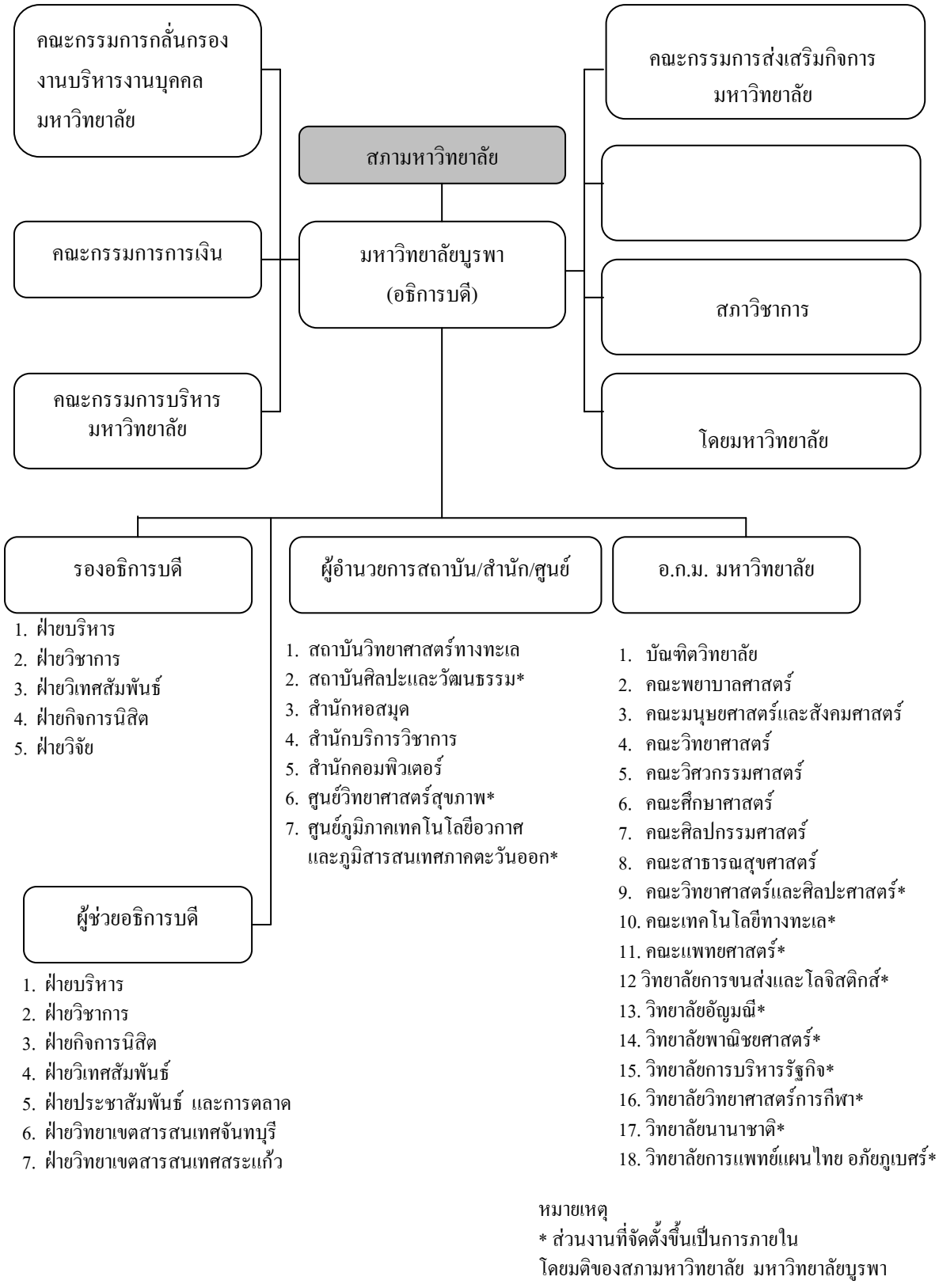
ศูนย์วิทยาศาสตร์สุขภาพ ให้การบริการทางการแพทย์ โดยการรับผู้ป่วยใน เพื่อเข้าพักรักษาตัว 4,867 คน ผู้รับรักษาแนะนำผู้ป่วยนอกอีก จำนวน 137,167 คน

6. ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ในปีงบประมาณ 2550 มหาวิทยาลัยบูรพา ได้ดำเนินกิจกรรมการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ซึ่งเป็นการแสดงถึงความเอาใจใส่ ดูแล สืบสาน และธำรงรักษาไว้ ซึ่งศิลปะ และวัฒนธรรม ตลอดจนภูมิปัญญาของชุมชน และของชาติ ทั้งนี้โดยผ่านกระบวนการผลิตบัณฑิต การวิจัย และการบริการวิชาการ หรือกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมโดยตรง รวมถึงผลงานด้านทัศนศิลป์ (ผลงานด้านจิตรกรรม ประติมากรรม ภาพพิมพ์ ภาพถ่าย ตลอดจนสื่อประสม งานการออกแบบ และผลงานด้านสถาปัตยกรรม) ศิลปะการแสดง (ผลงานด้านดนตรี การแสดงละคร และนาฏศิลป์ เป็นต้น) และวรรณศิลป์ (กวีนิพนธ์รูปแบบต่างๆ) วัฒนธรรม วิถีชีวิต และภูมิปัญญาของชุมชน หรือของชนในชาติ และการให้มีส่วนร่วมในกิจกรรมซึ่งอาจอยู่ในฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง เช่น การเป็นผู้ดำเนินการ หรือจัดตั้งโครงการ หรือการเป็นผู้เข้าร่วมทำกิจกรรม รวมจำนวน 143 โครงการ เป็นงบประมาณทั้งสิ้น 19,430,733 บาท

7. ด้านการวิเทศสัมพันธ์ ในปีงบประมาณ 2550 มหาวิทยาลัยบูรพา ได้ดำเนินการทางด้านวิเทศสัมพันธ์เพื่อสร้างเครือข่ายความตกลงความร่วมมือทางวิชาการกับสถาบันการศึกษาระหว่างประเทศ 51 สถาบัน 19 ประเทศ ดำเนินการกิจกรรมทางวิชาการ โครงการพัฒนาผ่านกรมวิเทศสหการ (กวส.) จำนวน 14 โครงการ โครงการแลกเปลี่ยนนิสิตและบุคลากรของสถาบันไทยกับต่างประเทศ 2 โครงการ โครงการเครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียน 4 โครงการ โครงการ GMS โครงการแลกเปลี่ยนบุคลากรและนิสิตกับประเทศอนุภูมิภาคลุ่มแม่น้ำโขง 2 โครงการ โครงการด้านแลกเปลี่ยนวัฒนธรรม 6 โครงการ

8. ด้านความร่วมมือกับส่วนราชการและองค์กรเอกชนภายในประเทศ ในปีงบประมาณ 2550 มหาวิทยาลัยบูรพา ทำความตกลงความร่วมมือด้านต่างๆ เช่น ความร่วมมือทางวิชาการ การพัฒนาบุคลากร การพัฒนาหลักสูตร กับส่วนราชการและองค์กรเอกชนภายในประเทศ จำนวน 8 โครงการ

ความมุ่งมั่นในปณิธาน ปรัชญา ภารกิจหลัก วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของมหาวิทยาลัยบูรพา ที่ชัดเจน จึงเป็นแรงผลักดันให้มหาวิทยาลัยมีความพร้อมที่จะก้าวไกลไปข้างหน้าอย่างมั่นใจ เพื่อสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการที่ตอบสนองต่อความต้องการกำลังคนในระดับคุณภาพของประเทศไทยในปัจจุบันและอนาคต ภายใต้ระบบการบริหารจัดการของคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย ซึ่งมีโครงสร้างการบริหารมหาวิทยาลัย ดังภาพประกอบ



ภาพประกอบ 3 โครงสร้างการบริหารมหาวิทยาลัยบูรพา

ที่มา : มหาวิทยาลัยบูรพา. (2551ข). *รายงานประจำปี 2550.* หน้า 25.

มหาวิทยาลัยบูรพา ได้ดำเนินการตามภารกิจ 4 ประการ ได้แก่ การผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม โดยมีปณิธานที่แน่วแน่ เพื่อผลิตบัณฑิตให้มีปัญญา ใฝ่หาความรู้และคุณธรรม สร้างองค์ความรู้ใหม่ เพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการ เป็นที่พึ่งทางวิชาการ สืบสานวัฒนธรรม ชี้นำแนวทางพัฒนาแก่สังคม โดยเฉพาะภาคตะวันออก ภารกิจด้านการดำเนินงานมีดังนี้ (มหาวิทยาลัยบูรพา. 2550ก: 47 – 64)

1. การผลิตบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพามุ่งเน้นการกระจายโอกาสทางการศึกษา โดยเฉพาะกับนักเรียนในแถบภาคตะวันออก โดยเปิดโอกาสให้มีการรับนิสิตในระดับปริญญาตรีระบบโควตา รวมถึง การเปิดรับนิสิตในภาคพิเศษด้วย และในส่วนของการจัดการศึกษานั้น เป็นการเน้นเพื่อผลิตบัณฑิตให้มีความรู้คู่คุณธรรม เพื่อให้สมกับปรัชญาของมหาวิทยาลัย และยังส่งเสริมการจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาในสาขาวิชาที่เป็นที่ต้องการของตลาดแรงงาน สังคม และประเทศชาติ ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนหลักสูตรนานาชาติ เพื่อเชื่อมโยงไปสู่ความเป็นสากลของมหาวิทยาลัยบูรพา กับมีการพัฒนาการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา อีกทั้งรองรับการดำเนินการทางด้านการวิจัย ค้นคว้า ส่งเสริมการประกันคุณภาพทางการศึกษา สนับสนุนให้มีการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ เพื่อการจัดการเรียนการสอน ในปีการศึกษา 2550 มหาวิทยาลัยบูรพามีการจัดการศึกษาในทุกระดับของการศึกษาระดับอุดมศึกษา ตั้งแต่ระดับปริญญาตรี จนถึงระดับปริญญาเอก โดยเปิดสอนทั้งหมด จำนวน 67 หลักสูตร 197 สาขาวิชา หลักสูตรนานาชาติในระดับปริญญาตรี ปริญญาโทและปริญญาเอกจำนวน 18 สาขาวิชา

ปีการศึกษา 2550 มหาวิทยาลัยมีนิสิตทั้งหมด 27,425 คน จำแนกเป็นระดับปริญญาตรี จำนวน 20,708 คน คิดเป็นร้อยละ 75.51 (หลักสูตรภาคปกติ 12,125 คน หลักสูตรภาคพิเศษ 8,583 คน) ระดับประกาศนียบัตรบัณฑิต จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 0.26 (หลักสูตรภาคปกติ 15 คน หลักสูตรภาคพิเศษ 57 คน) ระดับปริญญาโท จำนวน 6,185 คน คิดเป็นร้อยละ 22.55 (หลักสูตรภาคปกติ 592 คน หลักสูตรภาคพิเศษ 5,593 คน) และระดับปริญญาเอก จำนวน 460 คน คิดเป็นร้อยละ 1.68 (หลักสูตรภาคปกติ 248 คน หลักสูตรภาคพิเศษ 212 คน)

ในปีการศึกษา 2549 มีผู้สำเร็จการศึกษา จำนวน 4,676 คน จำแนกเป็นระดับปริญญาตรี จำนวน 2,955 คน คิดเป็นร้อยละ 63.19 ระดับประกาศนียบัตรบัณฑิต จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 1.48 ระดับปริญญาโท 1,624 คน คิดเป็นร้อยละ 34.73 ระดับปริญญาเอก จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 0.60

2. การวิจัยการวิจัยเป็นวิธีการแสวงหาความรู้ ความจริงในเชิงตรรกะทางวิทยาศาสตร์ที่สำคัญ และในปัจจุบันการค้นพบสิ่งใหม่เกิดขึ้นมากมาย องค์ความรู้ที่เกิดขึ้นในอดีต อาจเป็นสิ่งที่ไม่ใช่ในปัจจุบัน และการเรียนการสอน จำเป็นต้องมีการอ้างอิงถึงข้อมูลหลักฐานในเชิงประจักษ์ที่ใช้ได้จริงกับชีวิตประจำวันของมนุษย์ สถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาเป็นสถาบันที่ต้องทำหน้าที่เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ เหล่านี้ และที่สำคัญสถาบันอุดมศึกษาทุกแห่งต่างก็ได้ถือว่าเป็นภารกิจหลัก

ที่สำคัญ โดยเฉพาะในปัจจุบันที่ประเทศไทย มีแนวคิดในการปฏิรูปการศึกษา ทั้งระบบ มหาวิทยาลัยต่างๆหลายแห่ง จึงได้เขียนเป็นพันธกิจ และตั้งปณิธานแน่วแน่ในอันที่จะก้าวไปสู่ความเป็น "มหาวิทยาลัยเพื่อการวิจัย" มหาวิทยาลัยบูรพาเองก็ได้เล็งเห็นความสำคัญนี้เช่นกัน จึงได้ดำเนินการทุกวิถีทางมาอย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการวิจัย นอกจากหลักการที่กล่าวมาแล้วนั้น การวิจัยยังทำหน้าที่เสริมสร้างพัฒนาศักยภาพของบุคลากรของมหาวิทยาลัยประเภทต่างๆ ให้มีความรู้ความสามารถพอเพียงที่จะเป็นฐานในการพัฒนามาตรฐานทางการวิจัย และศึกษาให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น ด้วยเหตุนี้ ในรอบปีงบประมาณ 2550 มหาวิทยาลัย โดยคณะ และหน่วยงานต่างๆ จึงได้ดำเนินการจัดทำโครงการวิจัยโดยอาศัยแหล่งทุนหลายแห่ง จัดทำโครงการวิจัย จำนวน 283 โครงการ ใช้เงินงบประมาณจากแหล่งทุนประเภทต่างๆ รวมทั้งสิ้น 100,337,755 บาท โดยแหล่งทุนที่ได้รับการสนับสนุนส่วนใหญ่เป็นทุนจากแหล่งทุนอื่น คิดเป็นร้อยละ 53.08 รองลงมาเป็นทุนงบประมาณแผ่นดิน ร้อยละ 34.94 แหล่งทุนที่ทำการทำวิจัยร่วมกับองค์กร หรือหน่วยงานอื่น ร้อยละ 1.12 และทุนเงินรายได้ ร้อยละ 10.86

3. การบริการวิชาการแก่สังคม การบริการวิชาการแก่สังคม เป็นภารกิจที่สำคัญอีกประการหนึ่งของมหาวิทยาลัย ซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการเผยแพร่ความรู้ทางวิชาการ และเผยแพร่องค์ความรู้ในสาขาวิชาต่างๆ ของมหาวิทยาลัยให้กับประชาชน เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ และเป็นการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนให้ดีขึ้น โดยหน่วยงานต่างๆ ในมหาวิทยาลัย ได้มีการดำเนินการในโครงการบริการวิชาการ อย่างสม่ำเสมอเป็นประจำทุกปี โดยเฉพาะสำนักบริการวิชาการ ซึ่งเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบการบริการวิชาการแก่สังคมโดยตรง งานบริการทางวิชาการด้านอื่นๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการ ทักษะการปฏิบัติ ในรูปแบบของการเป็นวิทยากร การเขียนบทความเผยแพร่ ทางสิ่งพิมพ์ วิทยุกระจายเสีย และอินเทอร์เน็ต เพื่อให้ความรู้กับประชาชน และชุมชนในด้านต่างๆ ดังนี้

3.1 การเป็นวิทยากรและการบรรยายพิเศษ มหาวิทยาลัยมีอาจารย์ และผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาวิชาต่างๆ เป็นจำนวนมาก และได้รับเชิญไปเป็นวิทยากรบรรยาย ให้ความรู้ในองค์ความรู้สาขาวิชาต่างๆ เป็นประจำ ในปี 2550 นี้ บุคลากรของมหาวิทยาลัยได้รับเชิญไปเป็นวิทยากรให้กับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและอกชนรวมทั้งสิ้น 745 ครั้ง

3.2 การเขียนบทความเผยแพร่ทางสิ่งพิมพ์ การเขียนบทความ เพื่อเผยแพร่ความรู้ทางวิชาการนั้น เป็นการบริการวิชาการแก่สังคมอีกประการหนึ่ง ซึ่งจะทำให้ประชาชนได้รับความรู้ใหม่ๆ เพิ่มมากขึ้น และเป็นประโยชน์ต่อการใช้ชีวิตประจำวัน สามารถพัฒนาชีวิตความเป็นอยู่ให้ดีขึ้น โดยบุคลากรของมหาวิทยาลัย มีการเขียนบทความลงในสื่อสิ่งพิมพ์ประเภทต่างๆ จำนวน 251 บทความ

3.3 การเผยแพร่วิชาการทางวิทยุกระจายเสียง และทางอินเทอร์เน็ต มหาวิทยาลัยบูรพาได้จัดโครงการเผยแพร่ความรู้ทางวิชาการทางสถานีวิทยุกระจายเสียง เพื่อให้ประชาชนได้รับทราบความรู้เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม และเรื่องที่เป็นประโยชน์กับชีวิตประจำวันในด้านต่างๆ ครอบคลุมพื้นที่เกือบทั่วประเทศ โดยออกอากาศทั้งระบบ FM และ AM

4. การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม มหาวิทยาลัยมีภารกิจในการทำนุบำรุงศิลปะ และวัฒนธรรม โดยได้มีการกำหนดนโยบายส่งเสริม และสนับสนุนการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม รวมทั้งสิ่งแวดล้อมในรูปแบบต่างๆ เพื่อเป็นการปลูกจิตสำนึกให้กับนิสิตบุคลากรของมหาวิทยาลัย ตลอดจนประชาชนโดยทั่วไป เพื่อให้เกิดความรู้สึกตระหนักถึงความสำคัญของศิลปะและวัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม โดยเฉพาะในเขตภาคตะวันออกที่มีวัฒนธรรมหลากหลาย อันเกิดจากภูมิปัญญาของประชาชนในท้องถิ่นที่สืบทอดกันมาจากอดีตจนถึงปัจจุบันเป็นระยะเวลาอันยาวนาน สมควรได้รับการอนุรักษ์ให้คนรุ่นหลังได้รับทราบและช่วยกันอนุรักษ์ให้คงไว้สืบไป มหาวิทยาลัยบูรพาได้ดำเนินการเกี่ยวกับการอนุรักษ์ และส่งเสริมการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมในหลายเรื่องด้วยกัน เช่น โครงการเกี่ยวกับการศึกษาภูมิปัญญาท้องถิ่น โครงการเกี่ยวกับดนตรีไทย การประกวดร้องเพลงลูกทุ่ง โครงการสืบสานประเพณีท้องถิ่น โครงการจัดค่ายศิลปวัฒนธรรม เป็นต้น ในปี 2550 มหาวิทยาลัยบูรพาได้จัดทำโครงการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม จำนวน 137 โครงการ งบประมาณ สนับสนุน 19,430,733 บาท ส่วนใหญ่เป็นแหล่งทุนอื่น ร้อยละ 85.83 รองลงมาเป็นทุนงบประมาณแผ่นดิน ร้อยละ 7.33 และงบรายได้ ร้อยละ 6.84

การบริหารและการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยบูรพา ด้วยบทบาทด้านพันธกิจ วิสัยทัศน์ ปรัชญา และปณิธานในการดำเนินงาน ด้านการบริหารจัดการ ซึ่งการดำเนินกิจการในหลายภารกิจที่ยังมีปัญหาอยู่บ้าง พิจารณาได้จากความพยายาม ด้านการปรับปรุงระบบ หรือโครงการต่างๆ ด้านการผลิตบัณฑิตที่มหาวิทยาลัยบูรพา จะต้องเร่งพัฒนาคุณภาพอาจารย์ในการสอน และพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนทางวิชาการ ให้มีศักยภาพของการพัฒนา ด้านการวิจัยที่มหาวิทยาลัย มีเป้าหมาย เป็นมหาวิทยาลัยวิจัย ตลอดจนการบริการทางวิชาการ การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมที่ตอบสนองต่อสังคม ดังนั้นเพื่อเป็นการศึกษาแนวทางปัจจัยต่างๆ ในการพัฒนามหาวิทยาลัยบูรพา กลยุทธ์ด้านองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นแนวทางหนึ่งที่มหาวิทยาลัยหรือองค์การต่างๆ ใช้ในการดำเนินงานขององค์การให้เกิดความสำเร็จต่อไป

บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพาในครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง
2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรสายวิชาการ และสายสนับสนุนวิชาการที่ปฏิบัติงานในหน่วยงาน คณะ และสถาบันต่างๆ ของมหาวิทยาลัยบูรพา ในปีการศึกษา 2551 จำแนกเป็นบุคลากรสายวิชาการ 729 คน และสายสนับสนุนวิชาการ จำนวน 1,004 คน ในคณะวิชา วิทยาลัย/สถาบัน ศูนย์/สำนัก รวมจำนวนทั้งสิ้น 1,733 คน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยนี้ ประกอบด้วย บุคลากรสายวิชาการ และสายสนับสนุนวิชาการของมหาวิทยาลัยบูรพา ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยการคำนวณจากสูตรการประมาณขนาดกลุ่มตัวอย่างแบบไม่ใส่กลับคืนและทราบขนาดของประชากร (กรณีไม่ทราบค่าความแปรปรวน) (เชิดศักดิ์ โฆวาสินธุ์. 2549: 125) โดยการวิจัยใช้วิธีการหาค่าความแปรปรวนจากการศึกษานำร่อง (Pilot Study) (Cochran. 1977: 78 – 79) ก่อนแล้วจึงคำนวณกลุ่มตัวอย่าง ได้กลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 122 คน เป็นอย่างน้อย ดังนั้น ผู้วิจัยจึงกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างสำหรับทำการศึกษาครั้งนี้เท่ากับ 320 คน ตามสัดส่วนของประชากร จากนั้นดำเนินการคัดเลือกโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ตามสายการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย สายวิชาการ และสายสนับสนุนวิชาการในคณะวิชา / หน่วยงาน ดังแสดงในตาราง 1

ตาราง 1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

คณะ / หน่วยงาน	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
คณะวิชา	1,012	187
วิทยาลัย / สถาบัน	241	44
ศูนย์ / สำนัก	480	89
รวม	1,733	320

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยมีขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษางานวิจัยและปริญญานิพนธ์ที่เกี่ยวกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันอุดมศึกษา โดยศึกษาแบบสอบถามของ บุบผา พวงมาลี (2542) วิโรจน์ สารรัตนะ และ อัญชลี สารรัตนะ (2545) บุญส่ง หาญพานิช (2546) อนันต์ เพชรใหม่ (2547) ฉัตรชนก สายสุวรรณ (2548) และ นฤมล คงผาสุก (2548) เพื่อเป็นแนวคิดในการสร้างเครื่องมือ เพื่อศึกษาลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา

2. ศึกษาแนวคิด หลักการ และทฤษฎีจากเอกสาร ตำราตลอดจนการสัมภาษณ์ ผู้บริหาร คณาจารย์ เจ้าหน้าที่และนิสิตระดับบัณฑิตศึกษาของมหาวิทยาลัยบูรพาเกี่ยวกับลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา เพื่อใช้เป็นแนวทางในกำหนดปัจจัยต่างๆ ที่สัมพันธ์กับลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ปัจจัยด้านการบริหาร ปัจจัยด้านบุคคล และปัจจัยด้านบูรณาการทางวิชาการ

3. นำข้อมูลทั้งหมดมาสร้างแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามวิธีของไลเคิร์ท (Likert's Scale) ได้แบบสอบถามที่มีข้อคำถามทั้งสิ้น 96 ข้อ แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 6 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 1 ข้อ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม จำนวน 15 ข้อ

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านการบริหาร จำนวน 24 ข้อ

ตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านบุคคล จำนวน 14 ข้อ

ตอนที่ 5 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านบูรณาการทางวิชาการ จำนวน 13 ข้อ

ตอนที่ 6 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จำนวน 30 ข้อ

4. นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จเสนอต่อคณะกรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์ เพื่อปรับปรุงแก้ไข จากนั้นนำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน (ภาคผนวก ก) เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา ความชัดเจนของภาษาที่ใช้ในข้อคำถาม จากนั้น นำคะแนนไปคำนวณค่าดัชนี ความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (Item – Objective Congruence : IOC) (สุวิมล ติรกานันท์. 2549: 139) โดยใช้สูตร

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC หมายถึง ค่าดัชนีความสอดคล้อง

$\sum R$ หมายถึง ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทุกคน

N หมายถึง จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

ผลการคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามแต่ละตอนมีค่า ดังนี้ (ภาคผนวก ค)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม จำนวน 3 ด้าน มีจำนวน 15 ข้อ มีค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.60 – 1

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านการบริหาร จำนวน 5 ด้าน มีจำนวน 24 ข้อ มีค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.80 – 1

ตอนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านบุคคล จำนวน 3 ด้าน มีจำนวน 14 ข้อ มีค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.80 – 1

ตอนที่ 5 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านบูรณาการทางวิชาการ จำนวน 3 ด้าน มีจำนวน 13 ข้อ มีค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.80 – 1

ตอนที่ 6 แบบสอบถามลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จำนวน 30 ข้อ มีค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.80 – 1

5. สำหรับข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องต่ำ ผู้วิจัยได้ปรับปรุงสำนวน ภาษา และนำเสนอต่อประธานและคณะกรรมการที่ปรึกษาปริญญานิพนธ์ จากนั้น นำข้อคำถามมาปรับปรุงแก้ไขอีกรอบแล้วจึงนำไปใช้ในการวิจัยต่อไป

6. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try-out) กับกลุ่มตัวอย่าง ในมหาวิทยาลัยบูรพา จำนวน 50 คน และนำผลที่ได้มาตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม และทำการวิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนก (Discrimination Power) ของแบบสอบถามเป็นรายข้อ โดยใช้การทดสอบที (t-test) วิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนก โดยเลือกข้อคำถามที่มีค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ 1.75 ขึ้นไป (Ferguson. 1981: 180) (ภาคผนวก ง) มาเป็นข้อคำถามนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ทั้งฉบับด้วยวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟ่า (Alpha Coefficient) ตามแบบของครอนบาค (Cronbach. 1970: 126) (ภาคผนวก จ)

จากการศึกษานำร่อง (Pilot Study) โดยการทดลองใช้เครื่องมือกับบุคลากรสายวิชาการ และสายสนับสนุนวิชาการของมหาวิทยาลัยบูรพา จำนวน 50 คน พบว่า เครื่องมือวัด แต่ละตอนมีค่าอำนาจจำแนก และค่าความเชื่อมั่น ดังนี้

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม มีข้อคำถามจำนวน 15 ข้อ ทุกข้อมีค่าอำนาจจำแนกมากกว่า 1.75 โดยมีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 9.88 ถึง 17.46 และค่าความเชื่อมั่น แบบอัลฟ่า ทั้งฉบับเท่ากับ .93

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านการบริหาร มีข้อคำถามจำนวน 24 ข้อ ทุกข้อมีค่าอำนาจจำแนกมากกว่า 1.75 โดยมีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 9.16 ถึง 18.33 และค่าความเชื่อมั่นแบบอัลฟ่า ทั้งฉบับเท่ากับ .96

ตอนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านบุคคล มีข้อคำถามจำนวน 14 ข้อ ทุกข้อ มีค่าอำนาจจำแนกมากกว่า 1.75 โดยมีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 12.92 ถึง 23.96 และค่าความเชื่อมั่นแบบอัลฟ่า ทั้งฉบับเท่ากับ .93

ตอนที่ 5 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านบูรณาการทางวิชาการ มีข้อคำถามจำนวน 13 ข้อ ทุกข้อมีค่าอำนาจจำแนกมากกว่า 1.75 โดยมีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 12.83 ถึง 18.90 และค่าความเชื่อมั่นแบบอัลฟ่า ทั้งฉบับเท่ากับ .95

ตอนที่ 6 แบบสอบถามลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีข้อคำถามจำนวน 30 ข้อ ทุกข้อ มีค่าอำนาจจำแนกมากกว่า 1.75 โดยมีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 9.60 ถึง 20.65 และค่าความเชื่อมั่นแบบอัลฟ่า ทั้งฉบับเท่ากับ .97

7. นำแบบสอบถามเสนอคณะกรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์ พิจารณาแล้วนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

ลักษณะของแบบสอบถาม

แบบสอบถามในการวิจัยนี้ แบ่งเป็น 6 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 1 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ประกอบด้วยข้อคำถามในด้านต่างๆ ดังนี้

1. ด้านวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การ 5 ข้อ ข้อ 1 – 5
2. ด้านโครงสร้างและงานในองค์การ 5 ข้อ ข้อ 6 – 10
3. ด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพ 5 ข้อ 11 – 15

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านการบริหาร ประกอบด้วย ข้อคำถามในด้านต่างๆ ดังนี้

1. ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 5 ข้อ ข้อ 16 – 20
2. ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม 5 ข้อ ข้อ 21 – 25
3. ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 4 ข้อ ข้อ 26 – 29
4. ด้านการมอบอำนาจ 5 ข้อ ข้อ 30 – 34
5. ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน 5 ข้อ ข้อ 35 – 39

ตอนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านบุคคล ประกอบด้วย ข้อคำถามในด้านต่างๆ ดังนี้

1. ด้านแรงจูงใจ 5 ข้อ ข้อ 40 – 44
2. ด้านความพึงพอใจในงาน 5 ข้อ ข้อ 45 – 49
3. ด้านความผูกพันต่อองค์การ 4 ข้อ ข้อ 50 – 53

ตอนที่ 5 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านบูรณาการทางวิชาการ ประกอบด้วย ข้อคำถามในด้านต่างๆ ดังนี้

1. ด้านการเรียนรู้ในองค์การ 4 ข้อ ข้อ 54 – 57
2. ด้านการสร้างและถ่ายทอดความรู้ 5 ข้อ ข้อ 58 – 62
3. ด้านการจัดการความรู้ 4 ข้อ ข้อ 63 – 66

ตอนที่ 6 แบบสอบถามลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย ข้อคำถามในด้านต่างๆ ดังนี้

1. ด้านความคิดเชิงระบบ 5 ข้อ ข้อ 1 – 5
2. ด้านการมีแบบแผนความคิด 4 ข้อ ข้อ 6 – 9
3. ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม 7 ข้อ ข้อ 10 – 16
4. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม 7 ข้อ ข้อ 17 – 23

5. ด้านการรอบรู้แห่งตน 7 ข้อ ข้อ 24 – 30

การกำหนดการให้คะแนนในแบบสอบถาม ผู้วิจัยกำหนดค่าน้ำหนักคะแนนดังนี้

เห็นด้วยมากที่สุด	5	หมายถึง	ผู้ตอบเห็นด้วยกับข้อความในระดับมากที่สุด
เห็นด้วยมาก	4	หมายถึง	ผู้ตอบเห็นด้วยกับข้อความในระดับมาก
เห็นด้วยปานกลาง	3	หมายถึง	ผู้ตอบเห็นด้วยกับข้อความในระดับปานกลาง
เห็นด้วยน้อย	2	หมายถึง	ผู้ตอบเห็นด้วยกับข้อความในระดับน้อย
เห็นด้วยน้อยที่สุด	1	หมายถึง	ผู้ตอบเห็นด้วยกับข้อความในระดับน้อยที่สุด

เกณฑ์การแปลความหมายค่าคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ด้านการบริหาร ด้านบุคคล และด้านบูรณาการทางวิชาการ ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ ดังนี้

4.51 – 5.00 หมายถึง ผู้ตอบเห็นว่าข้อความเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ มีอยู่ในระดับมากที่สุด
3.51 – 4.50 หมายถึง ผู้ตอบเห็นว่าข้อความเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ มีอยู่ในระดับมาก
2.51 – 3.50 หมายถึง ผู้ตอบเห็นว่าข้อความเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ มีอยู่ในระดับปานกลาง
1.51 – 2.50 หมายถึง ผู้ตอบเห็นว่าข้อความเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ มีอยู่ในระดับน้อย
1.00 – 1.50 หมายถึง ผู้ตอบเห็นว่าข้อความเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ มีอยู่ในระดับน้อยที่สุด

เกณฑ์การแปลความหมาย ของคะแนนเฉลี่ย ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ ดังนี้

4.51 – 5.00 หมายถึง ผู้ตอบเห็นว่ามหาวิทยาลัยบูรพามีลักษณะ ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับมากที่สุด

3.51 – 4.50 หมายถึง ผู้ตอบเห็นว่า มหาวิทยาลัยบูรพามีลักษณะ ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับมาก

2.51 – 3.50 หมายถึง ผู้ตอบเห็นว่า มหาวิทยาลัยบูรพามีลักษณะ ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับปานกลาง

1.51 – 2.50 หมายถึง ผู้ตอบเห็นว่า มหาวิทยาลัยบูรพามีลักษณะ ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับน้อย

1.00 – 1.50 หมายถึง ผู้ตอบเห็นว่า มหาวิทยาลัยบูรพามีลักษณะ ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับน้อยที่สุด

เกณฑ์การแปลความหมาย ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีเกณฑ์ดังนี้ (Best. 1981: 255)

0.81 – 1.00 หมายถึง ปัจจัยต่างๆ มีความสัมพันธ์กับลักษณะ ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับสูงมาก

0.61 – 0.80 หมายถึง ปัจจัยต่างๆ มีความสัมพันธ์กับลักษณะ ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับสูง

0.41 – 0.60 หมายถึง ปัจจัยต่างๆ มีความสัมพันธ์กับลักษณะ ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง

0.21 – 0.40 หมายถึง ปัจจัยต่างๆ มีความสัมพันธ์กับลักษณะ ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับต่ำ

0.00 – 0.20 หมายถึง ปัจจัยต่างๆ มีความสัมพันธ์กับลักษณะ ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับต่ำมาก

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัย ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. ขอหนังสือแนะนำตัวจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

2. นำแบบสอบถามพร้อมทั้งหนังสือแนะนำตัวไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง โดยผู้วิจัยแจกแบบสอบถามและเก็บคืนด้วยตนเอง

3. นำแบบสอบถามที่ได้รับคืน มาดำเนินการตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม แบบสอบถามที่ส่งไป จำนวน 320 ฉบับ ได้รับคืนและมีความสมบูรณ์ จำนวน 311 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 97.19 จากนั้น นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์ มาตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนด และวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

1. ตามความมุ่งหมายของการวิจัยข้อที่ 1 เพื่อศึกษาลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา โดยการหาค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

2. การประเมินลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยเทียบกับเกณฑ์ที่ผู้วิจัยกำหนดดังนี้

2.1 ถ้าลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา สูงกว่าค่า 3.00 ซึ่งเป็นเกณฑ์ตามมาตรวัดของไลเคอร์ท (Likert) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ถือว่า ลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพาอยู่ในระดับสูงกว่าเกณฑ์

2.2 ถ้าลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา ต่ำกว่าค่า 3.00 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ถือว่า ลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา อยู่ในระดับต่ำกว่าเกณฑ์

2.3 ถ้าลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา ไม่พบว่าแตกต่างจากค่า 3.00 ถือว่า ลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา อยู่ในระดับไม่แตกต่างจากเกณฑ์

3. ตามความมุ่งหมายของการวิจัยข้อที่ 2 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ปัจจัยด้านการบริหาร ปัจจัยด้านบุคคล และปัจจัยด้านบูรณาการทางวิชาการกับลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบ เพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) และสหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple Correlation)

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติพื้นฐาน

1.1 ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) (Ferguson. 1981: 49)

1.2 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) (Ferguson. 1981: 68)

2. สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพของเครื่องมือ

2.1 ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถาม โดยใช้การทดสอบที (t-test) for dependent (Ferguson. 1981: 180)

2.2 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้การหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟ่า (Alpha-Coefficient) (Cronbach. 1970: 126)

3. สถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน

3.1 ทดสอบนัยสำคัญของความแตกต่างระหว่างค่าคะแนนเฉลี่ย ของความคิดเห็นของบุคลากรสายวิชาการ และสายสนับสนุนวิชาการที่มีต่อปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ปัจจัยด้านการบริหาร ปัจจัยด้านบุคคล ปัจจัยด้านบูรณาการทางวิชาการ ลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้กับเกณฑ์ที่กำหนดคือ 3.00 โดยใช้การทดสอบที (Ferguson. 1981: 160)

3.2 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) (สุวิมล ติรกานันท์. 2549: 77 – 84) และสหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple Correlation) (ชูศรี วงศ์รัตนะ. 2550: 333)

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยนี้ มีความมุ่งหมาย เพื่อศึกษาลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา ตามความคิดเห็นของบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการ และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ปัจจัยด้านการบริหาร ปัจจัยด้านบุคคล และปัจจัยด้านบูรณาการทางวิชาการกับลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา เพื่อความเข้าใจตรงกัน ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ ดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

$\overline{X}$	แทน	ค่าคะแนนเฉลี่ย
S.D.	แทน	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
n	แทน	จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง
df	แทน	Degrees of Freedom
X_1	แทน	วัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การ
X_2	แทน	โครงสร้างและงานในองค์การ
X_3	แทน	สภาพแวดล้อมทางกายภาพ
X_4	แทน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
X_5	แทน	การบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม
X_6	แทน	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
X_7	แทน	การมอบอำนาจ
X_8	แทน	มาตรฐานการปฏิบัติงาน
X_9	แทน	แรงจูงใจ
X_{10}	แทน	ความพึงพอใจในงาน
X_{11}	แทน	ความผูกพันต่อองค์การ
X_{12}	แทน	การเรียนรู้ในองค์การ
X_{13}	แทน	การสร้างและถ่ายทอดความรู้
X_{14}	แทน	การจัดการความรู้
y	แทน	ลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา
*	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยนี้ มีความมุ่งหมาย เพื่อศึกษาลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา ผู้วิจัยสรุปและนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม โดยจำแนกตามประเภทบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการ โดยการแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ

ตอนที่ 2 การศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรสายวิชาการ และสายสนับสนุนวิชาการที่มีต่อลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา โดยการหาค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของบุคลากรสายวิชาการ และสายสนับสนุนวิชาการที่มีต่อลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพากับเกณฑ์ที่กำหนด โดยใช้การทดสอบที

ตอนที่ 4 การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ปัจจัยด้านการบริหาร ปัจจัยด้านบุคคล ปัจจัยด้านบูรณาการทางวิชาการกับลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา โดยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ และวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม โดยจำแนกตามประเภทบุคลากรสายวิชาการ และสายสนับสนุนวิชาการ โดยการแจกแจงความถี่ และหาค่าร้อยละ ดังแสดงในตาราง 2

ตาราง 2 บุคลากรของมหาวิทยาลัยบูรพา จำแนกตามประเภท

ประเภท	จำนวน (คน)	ร้อยละ
สายวิชาการ	132	42.4
สายสนับสนุนวิชาการ	179	57.6
รวม	311	100.0

จากตาราง 2 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ จำนวน 179 คน (ร้อยละ 57.6) นอกจากนั้น ยังมีบุคลากรสายวิชาการ อีกจำนวน 132 คน (ร้อยละ 42.4)

ตอนที่ 2 การศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรสายวิชาการ และสายสนับสนุนวิชาการ ที่มีต่อลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา โดยการวิเคราะห์หาค่าคะแนนเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดังแสดงในตาราง 3 ─ 8

ตาราง 3 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา

ลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	สายวิชาการ (n = 132)			สายสนับสนุนวิชาการ (n = 179)			รวม (n = 311)		
	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
ความคิดเชิงระบบ	3.22	.86	ปานกลาง	3.50	.76	ปานกลาง	3.38	.81	ปานกลาง
การมีแบบแผนความคิด	3.22	.83	ปานกลาง	3.49	.80	ปานกลาง	3.37	.83	ปานกลาง
การมีวิสัยทัศน์ร่วม	3.25	.85	ปานกลาง	3.43	.78	ปานกลาง	3.35	.82	ปานกลาง
การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	3.21	.92	ปานกลาง	3.45	.85	ปานกลาง	3.35	.89	ปานกลาง
การรอบรู้แห่งตน	3.48	.76	ปานกลาง	3.55	.75	มาก	3.52	.76	มาก
รวมทั้งหมด	3.28	.78	ปานกลาง	3.48	.75	ปานกลาง	3.40	.77	ปานกลาง

จากตาราง 3 บุคลากรโดยรวมของมหาวิทยาลัยบูรพาเห็นว่า มหาวิทยาลัยมีลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 3.40, S.D. = .77) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า บุคลากรโดยรวมเห็นว่า มหาวิทยาลัยบูรพามีลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการรอบรู้แห่งตนอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.52, S.D. = .76) ส่วนด้านอื่นๆ บุคลากรโดยรวมเห็นว่า มหาวิทยาลัยบูรพามีลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง

บุคลากรสายวิชาการ เห็นว่า มหาวิทยาลัยบูรพามีลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 3.28, S.D. = .78) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า บุคลากรสายวิชาการ มีความเห็นว่า มหาวิทยาลัยบูรพา มีลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 3 ด้านอยู่ในระดับปานกลาง

บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ เห็นว่า มหาวิทยาลัยบูรพามีลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 3.48, S.D. = .75) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเห็นว่า มหาวิทยาลัยบูรพา มีลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการรอบรู้แห่งตน อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.55, S.D. = .76) ส่วนด้านอื่นๆ บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเห็นว่า มหาวิทยาลัยบูรพามีลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง

การพิจารณารายละเอียดเป็นรายข้อลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพาใน 5 ด้าน ดังแสดงในตาราง 4 – 8

ตาราง 4 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านความคิดเชิงระบบ

ลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	สายวิชาการ (n = 132)			สายสนับสนุนวิชาการ (n = 179)			รวม (n = 311)		
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ความคิดเชิงระบบ									
1. บุคลากรในหน่วยงานมีวิธีการคิดในการปฏิบัติงานแบบมุ่งพัฒนาโดยรวม	3.20	.98	ปานกลาง	3.49	.85	ปานกลาง	3.36	.92	ปานกลาง
2. บุคลากรในหน่วยงานมีความสามารถในการเชื่อมโยงงานได้อย่างเป็นระบบ	3.15	.96	ปานกลาง	3.44	.81	ปานกลาง	3.32	.89	ปานกลาง
3. บุคลากรมีการปรับเปลี่ยนวิธีคิดในความเชื่อ ค่านิยม ให้มีความเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน	3.17	.95	ปานกลาง	3.50	.86	ปานกลาง	3.36	.91	ปานกลาง
4. บุคลากรใช้หลักความเป็นเหตุเป็นผลในการหาคำตอบของการพัฒนางาน	3.27	.89	ปานกลาง	3.55	.82	มาก	3.43	.86	ปานกลาง
5. บุคลากรมีการบูรณาการความรู้ใหม่และนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน	3.30	.96	ปานกลาง	3.53	.82	มาก	3.43	.89	ปานกลาง
รวม	3.22	.86	ปานกลาง	3.50	.76	ปานกลาง	3.38	.81	ปานกลาง

จากตาราง 4 บุคลากรโดยรวม เห็นว่า มหาวิทยาลัยบูรพามีลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านความคิดเชิงระบบ อยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 3.38, S.D. = .81) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ

บุคลากรสายวิชาการ เห็นว่า โดยรวมมหาวิทยาลัยบูรพา มีลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านความคิดเชิงระบบ อยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 3.22, S.D. = .86) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ

บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ เห็นว่า โดยรวมมหาวิทยาลัยบูรพา มีลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านความคิดเชิงระบบ อยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 3.50, S.D. = .76) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อ 4 บุคลากร ใช้หลักความเป็นเหตุเป็นผล ในการหาคำตอบของการพัฒนางาน ($\overline{X}$ = 3.55, S.D. = .82) กับข้อ 5 บุคลากรมีการบูรณาการความรู้ใหม่ และนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ($\overline{X}$ = 3.53, S.D. = .82) บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเห็นว่า มหาวิทยาลัยบูรพามีลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านความคิดเชิงระบบ อยู่ในระดับมาก ส่วนข้ออื่นๆ อยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 5 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการมีแบบแผน ความคิด

ลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	สายวิชาการ (n = 132)			สายสนับสนุนวิชาการ (n = 179)			รวม (n = 311)		
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
การมีแบบแผนความคิด									
6. บุคลากรในหน่วยงานเป็นผู้มีวิจารณญาณพิจารณาในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม	3.42	.81	ปานกลาง	3.56	.86	มาก	3.50	.84	ปานกลาง
7. หน่วยงานเน้นการให้ข้อมูลย้อนกลับ โดยการศึกษาปัญหาเพื่อปรับปรุงสภาพการณ์ที่เป็นอยู่	3.04	1.03	ปานกลาง	3.43	.94	ปานกลาง	3.26	.99	ปานกลาง
8. บุคลากรในหน่วยงานสามารถปรับเปลี่ยนวิธีคิดให้สอดคล้องเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัย	3.29	.94	ปานกลาง	3.53	.88	มาก	3.43	.91	ปานกลาง
9. หน่วยงานทำหน้าที่ประสานกระบวนการคิดและการเรียนรู้ของบุคลากรทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน	3.14	1.01	ปานกลาง	3.42	.85	ปานกลาง	3.31	.93	ปานกลาง
รวม	3.22	.83	ปานกลาง	3.49	.80	ปานกลาง	3.37	.83	ปานกลาง

จากตาราง 5 บุคลากรโดยรวม เห็นว่า มหาวิทยาลัยบูรพามีลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด อยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 3.37, S.D. = .83) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ

บุคลากรสายวิชาการ เห็นว่า โดยรวมมหาวิทยาลัยบูรพา มีลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด อยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 3.22, S.D. = .83) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ

บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ เห็นว่า โดยรวมมหาวิทยาลัยบูรพา มีลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิดอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 3.49, S.D. = .80) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อ 6 บุคลากรในหน่วยงานเป็นผู้มีวิจารณญาณพิจารณาในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม ($\overline{X}$ = 3.56, S.D. = .86) กับข้อ 8 บุคลากรในหน่วยงานสามารถปรับเปลี่ยนวิธีคิดให้สอดคล้องเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัย ($\overline{X}$ = 3.53, S.D. = .88) บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ เห็นว่า มหาวิทยาลัยบูรพามีลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด อยู่ในระดับมาก ส่วนข้ออื่นๆ อยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 6 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม

ลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	สายวิชาการ (n = 132)			สายสนับสนุนวิชาการ (n = 179)			รวม (n = 311)		
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
การมีวิสัยทัศน์ร่วม									
10. บุคลากรในหน่วยงานมีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันในการปฏิบัติงาน	3.20	.98	ปานกลาง	3.44	.91	ปานกลาง	3.33	.95	ปานกลาง
11. หน่วยงานมีบรรยากาศแห่งความเป็นมิตร การยอมรับ และการไว้วางใจซึ่งกันและกัน	3.25	1.07	ปานกลาง	3.40	1.01	ปานกลาง	3.34	1.04	ปานกลาง
12. บุคลากรสามารถปรับเปลี่ยนแนวคิดให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจในการปฏิบัติงาน	3.34	.95	ปานกลาง	3.47	.84	ปานกลาง	3.42	.89	ปานกลาง
13. บุคลากรมีความคิดและมองไปข้างหน้าในภาพอนาคตของหน่วยงาน	3.32	.99	ปานกลาง	3.45	.80	ปานกลาง	3.40	.89	ปานกลาง
14. บุคลากรได้รับการกระตุ้นด้านการสร้างวิสัยทัศน์เพื่อให้มีความคิดสร้างสรรค์	3.21	.95	ปานกลาง	3.40	.88	ปานกลาง	3.32	.92	ปานกลาง
15. บุคลากรมีวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงานโดยไม่ต้องมีการควบคุม	3.34	.96	ปานกลาง	3.45	.97	ปานกลาง	3.40	.97	ปานกลาง
16. หน่วยงานมีการนำประเด็นปัญหาหรือประเด็นที่ต้องการพิจารณามาทบทวนร่วมกันเป็นประจำ	3.11	1.11	ปานกลาง	3.39	.97	ปานกลาง	3.27	1.04	ปานกลาง
รวม	3.25	.85	ปานกลาง	3.43	.78	ปานกลาง	3.35	.82	ปานกลาง

จากตาราง 6 บุคลากรโดยรวม เห็นว่า มหาวิทยาลัยบูรพามีลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม อยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 3.35, S.D. = .82) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ

บุคลากรสายวิชาการ เห็นว่า โดยรวมมหาวิทยาลัยบูรพา มีลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม อยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 3.25, S.D. = .85) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ

บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ เห็นว่า โดยรวมมหาวิทยาลัยบูรพามีลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 3.43, S.D. = .82) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ

ตาราง 7 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

ลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	สายวิชาการ (n = 132)			สายสนับสนุนวิชาการ (n = 179)			รวม (n = 311)		
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม									
17. บุคลากรในหน่วยงานมีการเรียนรู้ร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ โดยต่างเป็นทรัพยากรความรู้ร่วมกัน	3.11	1.03	ปานกลาง	3.42	.94	ปานกลาง	3.29	.99	ปานกลาง
18. หน่วยงานเปิดโอกาส และกระตุ้นในการแข่งขันด้านการทำงานเป็นทีม	3.01	1.08	ปานกลาง	3.31	1.05	ปานกลาง	3.18	1.07	ปานกลาง
19. บุคลากรในหน่วยงานมีการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ร่วมกัน	3.08	1.08	ปานกลาง	3.36	1.01	ปานกลาง	3.24	1.05	ปานกลาง
20. ในการปฏิบัติงานบุคลากรมีส่วนร่วมในการเสนอแนะความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน	3.33	1.02	ปานกลาง	3.47	.97	ปานกลาง	3.41	.99	ปานกลาง
21. การทำงานเป็นทีมทำให้การปฏิบัติงานของสมาชิกเป็นไปอย่างรวดเร็วทันเหตุการณ์	3.30	1.09	ปานกลาง	3.63	.88	มาก	3.49	.99	ปานกลาง
22. การทำงานเป็นทีมทำให้บุคลากรคำนึงถึงเป้าหมายและผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว	3.38	1.04	ปานกลาง	3.57	.89	มาก	3.49	.96	ปานกลาง
23. หน่วยงานเปิดโอกาสให้บุคลากรในทีมงานได้วิเคราะห์ปัญหาและวางแผนในการแก้ไขปัญหา	3.27	1.00	ปานกลาง	3.40	.95	ปานกลาง	3.35	.97	ปานกลาง
รวม	3.21	.92	ปานกลาง	3.45	.85	ปานกลาง	3.35	.89	ปานกลาง

จากตาราง 7 บุคลากรโดยรวม เห็นว่า มหาวิทยาลัยบูรพามีลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม อยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 3.35, S.D. = .89) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ

บุคลากรสายวิชาการ เห็นว่า โดยรวมมหาวิทยาลัยบูรพา มีลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม อยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 3.21, S.D. = .92) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ

บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ เห็นว่า โดยรวมมหาวิทยาลัยบูรพามีลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม อยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 3.45, S.D. = .85) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อ 21 การทำงานเป็นทีม ทำให้การปฏิบัติงานของสมาชิกเป็นไป อย่างรวดเร็วทันเหตุการณ์ ($\overline{X}$ = 3.63, S.D. = .88) กับข้อ 22 การทำงานเป็นทีมทำให้บุคลากร คำนึงถึงเป้าหมายและผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว ($\overline{X}$ = 3.57, S.D. = .89) บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ เห็นว่า มหาวิทยาลัยบูรพา มีลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม อยู่ในระดับมาก ส่วนข้ออื่นๆ อยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 8 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการรอบรู้แห่งตน

ลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	สายวิชาการ (n = 132)			สายสนับสนุนวิชาการ (n = 179)			รวม (n = 311)		
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
การรอบรู้แห่งตน									
24. บุคลากรในหน่วยงานได้พัฒนาความสามารถของตนเพื่อการสร้างงานและการบรรลุเป้าหมายของงานอย่างต่อเนื่อง	3.50	.81	ปานกลาง	3.49	.82	ปานกลาง	3.49	.82	ปานกลาง
25. บุคลากรมีการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ เพื่อการพัฒนาศักยภาพของตนให้ทันสมัย และทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก	3.51	.96	มาก	3.55	.91	มาก	3.53	.93	มาก
26. บุคลากรมีการนำความรู้หรือวิทยาการใหม่ๆ หรือจากรายงานการวิจัยใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในหน่วยงาน	3.34	.88	ปานกลาง	3.46	.89	ปานกลาง	3.41	.89	ปานกลาง
27. บุคลากรมีการทำงานวิจัย เพื่อปรับปรุงคุณภาพงาน หรือการสร้างองค์ความรู้ในหน่วยงาน	3.40	.91	ปานกลาง	3.45	.93	ปานกลาง	3.43	.92	ปานกลาง
28. บุคลากรมีการใช้เทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ในหน่วยงาน	3.42	.89	ปานกลาง	3.61	.87	มาก	3.53	.88	มาก
29. บุคลากรมีความกระตือรือร้นสนใจต่อการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ	3.59	.86	มาก	3.64	.85	มาก	3.62	.86	มาก
30. บุคลากรในหน่วยงานเป็นบุคคลที่เรียนรู้อยู่ตลอดเวลา	3.58	.91	มาก	3.66	.83	มาก	3.63	.56	มาก
รวม	3.48	.76	ปานกลาง	3.55	.75	มาก	3.52	.76	มาก
รวมทุกด้าน	3.28	.78	ปานกลาง	3.48	.75	ปานกลาง	3.40	.77	ปานกลาง

จากตาราง 8 บุคลากรโดยรวม เห็นว่า มหาวิทยาลัยบูรพามีลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการรอบรู้แห่งตน อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.52, S.D. = .76) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อ 25 บุคลากรมีการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ เพื่อการพัฒนาศักยภาพของตนให้ทันสมัย และทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก ($\overline{X}$ = 3.53, S.D. = .93) ข้อ 28 บุคลากร มีการใช้เทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ในหน่วยงาน ($\overline{X}$ = 3.53, S.D. = .88) ข้อ 29 บุคลากร มีความกระตือรือร้น สนใจต่อการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ($\overline{X}$ = 3.62, S.D. = .86) และข้อ 30 บุคลากรในหน่วยงานเป็นบุคคลที่เรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ($\overline{X}$ = 3.63, S.D. = .56) บุคลากรโดยรวม เห็นว่า มหาวิทยาลัยบูรพา มีลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการรอบรู้แห่งตน อยู่ในระดับมาก ส่วนข้ออื่นๆ อยู่ในระดับปานกลาง

บุคลากรสายวิชาการ เห็นว่า โดยรวมมหาวิทยาลัยบูรพา มีลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการรอบรู้แห่งตน อยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 3.48, S.D. = .76) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อ 25 บุคลากรมีการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ เพื่อการพัฒนาศักยภาพของตนให้ทันสมัย และทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก ($\overline{X}$ = 3.51, S.D. = .96) ข้อ 29 บุคลากรมีความกระตือรือร้น สนใจต่อการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ($\overline{X}$ = 3.59, S.D. = .86) ข้อ 30 บุคลากรในหน่วยงานเป็นบุคคลที่เรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ($\overline{X}$ = 3.58, S.D. = .91) บุคลากรสายวิชาการ เห็นว่า มหาวิทยาลัยบูรพามีลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการรอบรู้แห่งตนอยู่ในระดับมาก ส่วนข้ออื่นๆ อยู่ในระดับปานกลาง

บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ เห็นว่า โดยรวมมหาวิทยาลัยบูรพามีลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการรอบรู้แห่งตน อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.55, S.D. = .75) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อ 25 บุคลากรมีการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ เพื่อการพัฒนาศักยภาพของตนให้ทันสมัย และทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก ($\overline{X}$ = 3.55, S.D. = .91) ข้อ 28 บุคลากร มีการใช้เทคโนโลยี ที่มีประสิทธิภาพเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ในหน่วยงาน ($\overline{X}$ = 3.61, S.D. = .87) ข้อ 29 บุคลากร มีความกระตือรือร้นสนใจต่อการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ($\overline{X}$ = 3.64, S.D. = .85) และข้อ 30 บุคลากร ในหน่วยงานเป็นบุคคลที่เรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ($\overline{X}$ = 3.66, S.D. = .83) บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเห็นว่า มหาวิทยาลัยบูรพามีลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการรอบรู้แห่งตน อยู่ในระดับมาก ส่วนข้ออื่นๆ อยู่ในระดับปานกลาง

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของบุคลากรสายวิชาการ และสายสนับสนุนวิชาการที่มีต่อลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพากับเกณฑ์ที่กำหนดโดยใช้ทดสอบที เสนอผลแยกตามประเภทบุคลากร สายวิชาการ และสายสนับสนุนวิชาการตามสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1 ดังแสดงตามตาราง 9 – 18

สมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1 ลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา ตามความคิดเห็นของบุคลากรสายวิชาการ และสายสนับสนุนวิชาการไม่แตกต่างจากเกณฑ์

ตาราง 9 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรสายวิชาการที่มีต่อลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้กับเกณฑ์ที่กำหนด

ลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	$\overline{X}$	S.D.	t
ด้านความคิดเชิงระบบ	3.22	.86	2.93*
ด้านการมีแบบแผนความคิด	3.22	.83	3.05*
ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม	3.25	.85	3.42*
ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	3.21	.92	2.62*
ด้านการรอบรู้แห่งตน	3.48	.76	7.27*
รวม	3.28	.78	4.18*

จากตาราง 9 บุคลากรสายวิชาการมีความคิดเห็นว่า มหาวิทยาลัยบูรพา มีลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวม และในแต่ละด้าน ได้แก่ ด้านความคิดเชิงระบบ ด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมและด้านการรอบรู้แห่งตน อยู่ในระดับสูงกว่าเกณฑ์ 3.00 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 10 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรสายวิชาการที่มีต่อปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมกับเกณฑ์ที่กำหนด

ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม	$\overline{X}$	S.D.	t
ด้านวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การ	3.45	.78	6.71*
ด้านโครงสร้างและงานในองค์การ	3.26	.91	3.29*
ด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพ	3.32	.77	4.77*
รวม	3.34	.71	5.57*

จากตาราง 10 บุคลากรสายวิชาการมีความคิดเห็นว่ามหาวิทยาลัยบูรพา มีปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมโดยรวม และในแต่ละด้าน ได้แก่ ด้านวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การ ด้านโครงสร้างและงานในองค์การ และด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพ อยู่ในระดับสูงกว่าเกณฑ์ 3.00 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 11 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรสายวิชาการที่มีต่อปัจจัยด้านการบริหารกับเกณฑ์ที่กำหนด

ปัจจัยด้านการบริหาร	$\overline{X}$	S.D.	t
ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	3.14	.99	1.62
ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม	3.14	.86	1.89*
ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	3.41	.89	5.32*
ด้านการมอบอำนาจ	3.48	.81	6.85*
ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน	3.37	.82	5.21*
รวม	3.31	.78	4.62*

จากตาราง 11 บุคลากรสายวิชาการ มีความคิดเห็นว่า มหาวิทยาลัยบูรพา มีปัจจัยด้านการบริหารโดยรวม และในแต่ละด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการมอบอำนาจ และด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับสูงกว่าเกณฑ์ 3.00 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไม่แตกต่างจากเกณฑ์

ตาราง 12 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรสายวิชาการที่มีต่อปัจจัยด้านบุคคลกับเกณฑ์ที่กำหนด

ปัจจัยด้านบุคคล	$\overline{X}$	S.D.	t
ด้านแรงจูงใจ	3.49	.78	7.31*
ด้านความพึงพอใจในงาน	3.42	.74	6.56*
ด้านความผูกพันต่อองค์การ	3.33	.84	4.52*
รวม	3.42	.71	6.88*

จากตาราง 12 บุคลากรสายวิชาการมีความคิดเห็นว่า มหาวิทยาลัยบูรพา มีปัจจัยด้านบุคคลโดยรวม และในแต่ละด้าน ได้แก่ ด้านแรงจูงใจ ด้านความพึงพอใจในงาน และด้านความผูกพันต่อองค์การ อยู่ในระดับสูงกว่าเกณฑ์ 3.00 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 13 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรสายวิชาการที่มีต่อปัจจัยด้านบูรณาการทางวิชาการกับเกณฑ์ที่กำหนด

ปัจจัยด้านบูรณาการทางวิชาการ	$\overline{X}$	S.D.	t
ด้านการเรียนรู้ในองค์การ	3.48	.88	6.31*
ด้านการสร้างและถ่ายทอดความรู้	3.40	.82	5.63*
ด้านการจัดการความรู้	3.09	.98	1.05
รวม	3.33	.82	4.64*

จากตาราง 13 บุคลากรสายวิชาการมีความคิดเห็นว่ามหาวิทยาลัยบูรพามีปัจจัยด้านบูรณาการทางวิชาการโดยรวม และในแต่ละด้าน ได้แก่ ด้านการเรียนรู้ในองค์การ ด้านการสร้างและถ่ายทอดความรู้ อยู่ในระดับสูงกว่าเกณฑ์ 3.00 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านการจัดการความรู้ไม่แตกต่างจากเกณฑ์

ตาราง 14 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่มีต่อลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้กับเกณฑ์ที่กำหนด

ลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	$\overline{X}$	S.D.	t
ด้านความคิดเชิงระบบ	3.50	.76	8.92*
ด้านการมีแบบแผนความคิด	3.49	.80	8.30*
ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม	3.43	.79	7.28*
ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	3.45	.85	7.14*
ด้านการรอบรู้แห่งตน	3.55	.75	9.82*
รวม	3.48	.75	8.57*

จากตาราง 14 บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการมีความคิดเห็นว่า มหาวิทยาลัยบูรพา มีลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวม และในแต่ละด้าน ได้แก่ ด้านความคิดเชิงระบบ ด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการรอบรู้แห่งตน อยู่ในระดับสูงกว่าเกณฑ์ 3.00 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 15 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่มีต่อปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมกับเกณฑ์ที่กำหนด

ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม	$\overline{X}$	S.D.	t
ด้านวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การ	3.58	.76	10.35*
ด้านโครงสร้างและงานในองค์การ	3.53	.77	9.29*
ด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพ	3.58	.72	13.48*
รวม	3.57	.68	11.40*

จากตาราง 15 บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มีความคิดเห็นว่า มหาวิทยาลัยบูรพา มีปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมโดยรวม และในแต่ละด้าน ได้แก่ ด้านวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การ ด้านโครงสร้างและงานในองค์การ และด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพ อยู่ในระดับสูงกว่าเกณฑ์ 3.00 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 16 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่มีต่อปัจจัยด้านการบริหารกับเกณฑ์ที่กำหนด

ปัจจัยด้านการบริหาร	$\overline{X}$	S.D.	t
ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	3.42	.90	6.26*
ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม	3.42	.79	7.11*
ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	3.40	.86	6.25*
ด้านการมอบอำนาจ	3.50	.73	9.25*
ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน	3.46	.81	7.66*
รวม	3.44	.74	8.00*

จากตาราง 16 บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการมีความคิดเห็นว่า มหาวิทยาลัยบูรพา มีปัจจัยด้านการบริหารโดยรวม และในแต่ละด้าน ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการมอบอำนาจ และด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับสูงกว่าเกณฑ์ 3.00 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 17 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่มีต่อปัจจัยด้านบุคคลกับเกณฑ์ที่กำหนด

ปัจจัยด้านบุคคล	$\overline{X}$	S.D.	t
ด้านแรงจูงใจ	3.68	.70	13.07*
ด้านความพึงพอใจในงาน	3.54	.78	9.31*
ด้านความผูกพันต่อองค์การ	3.51	.79	8.64*
รวม	3.58	.71	10.94*

จากตาราง 17 บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มีความคิดเห็นว่า มหาวิทยาลัยบูรพา มีปัจจัยด้านบุคคลโดยรวม และในแต่ละด้าน ได้แก่ ด้านแรงจูงใจ ด้านความพึงพอใจในงาน และด้านความผูกพันต่อองค์การ อยู่ในระดับสูงกว่าเกณฑ์ 3.00 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

ตาราง 18 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่มีต่อปัจจัยด้านบูรณาการทางวิชาการกับเกณฑ์ที่กำหนด

ปัจจัยด้านบูรณาการทางวิชาการ	$\overline{X}$	S.D.	t
ด้านการเรียนรู้ในองค์การ	3.53	.81	8.83*
ด้านการสร้างและถ่ายทอดความรู้	3.51	.74	9.27*
ด้านการจัดการความรู้	3.47	.83	7.58*
รวม	3.50	.75	8.92*

ตาราง 18 บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มีความคิดเห็นว่า มหาวิทยาลัยบูรพา มีปัจจัยด้านบูรณาการทางวิชาการโดยรวม และในแต่ละด้าน ได้แก่ ด้านการเรียนรู้ในองค์การ ด้านการสร้างและถ่ายทอดความรู้ และด้านการจัดการความรู้ อยู่ในระดับสูงกว่าเกณฑ์ 3.00 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตอนที่ 4 การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ปัจจัยด้านการบริหาร ปัจจัยด้านบุคคล ปัจจัยด้านบูรณาการทางวิชาการกับลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของมหาวิทยาลัยบูรพา โดยวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ และวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณ ดังแสดงในตาราง 19 ─ 24

สมมติฐานข้อที่ 2 ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ปัจจัยด้านการบริหาร ปัจจัยด้านบุคคล และปัจจัยด้านบูรณาการทางวิชาการ มีความสัมพันธ์กับลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา

ตาราง 19 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ปัจจัยด้านการบริหาร ปัจจัยด้านบุคคล ปัจจัยด้านบูรณาการทางวิชาการ และลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา

	X_1	X_2	X_3	X_4	X_5	X_6	X_7	X_8	X_9	X_{10}	X_{11}	X_{12}	X_{13}	X_{14}	y
X_1	1.000														
X_2	.714*	1.000													
X_3	.642*	.692*	1.000												
X_4	.733*	.723*	.630*	1.000											
X_5	.721*	.752*	.660*	.837*	1.000										
X_6	.646*	.611*	.600*	.738*	.714*	1.000									
X_7	.689*	.659*	.626*	.735*	.745*	.751*	1.000								
X_8	.685*	.717*	.649*	.782*	.817*	.740*	.789*	1.000							
X_9	.654*	.633*	.562*	.681*	.709*	.660*	.677*	.749*	1.000						
X_{10}	.734*	.707*	.664*	.794*	.774*	.774*	.795*	.779*	.754*	1.000					
X_{11}	.673*	.681*	.618*	.733*	.763*	.704*	.704*	.716*	.775*	.829*	1.000				
X_{12}	.709*	.672*	.631*	.789*	.754*	.812*	.784*	.784*	.736*	.810*	.780*	1.000			
X_{13}	.708*	.652*	.630*	.781*	.785*	.778*	.753*	.774*	.752*	.811*	.805*	.881*	1.000		
X_{14}	.670*	.634*	.558*	.771*	.780*	.670*	.694*	.757*	.727*	.738*	.736*	.758*	.834*	1.000	
y	.723*	.715*	.635*	.786*	.828*	.733*	.761*	.824*	.849*	.822*	.836*	.826*	.862*	.857*	1.000

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 19 วัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การ (x_1) มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับโครงสร้างและงานในองค์การ (x_2) สภาพแวดล้อมทางกายภาพ (x_3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (x_4) การบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม (x_5) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (x_6) การมอบอำนาจ (x_7) มาตรฐานการปฏิบัติงาน (x_8) แรงจูงใจ (x_9) ความพึงพอใจในงาน (x_{10}) ความผูกพันต่อองค์การ (x_{11}) การเรียนรู้ในองค์การ (x_{12}) การสร้างและถ่ายทอดความรู้ (x_{13}) การจัดการความรู้ (x_{14}) ลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ มหาวิทยาลัยบูรพา (y) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (r = .714, .642, .733, .721, .646, .689, .685, .654, .734, .673, .709, .708, .670 และ .723 ตามลำดับ)

โครงสร้างและงานในองค์การ (x_2) มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับสภาพ แวดล้อมทางกายภาพ (x_3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (x_4) การบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม (x_5) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (x_6) การมอบอำนาจ (x_7) มาตรฐานการปฏิบัติงาน (x_8) แรงจูงใจ (x_9) ความพึงพอใจในงาน (x_{10}) ความผูกพันต่อองค์การ (x_{11}) การเรียนรู้ในองค์การ (x_{12}) การสร้าง และ

ถ่ายทอดความรู้ (x_{13}) การจัดการความรู้ (x_{14}) ลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา (y) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (r = .692, .723, .752, .611, .659, .717, .633, .707, .681, .672, .652, .634 และ 7.15 ตามลำดับ)

สภาพแวดล้อมทางกายภาพ (x_3) มีความสัมพันธ์ทางบวก ในระดับสูงกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (x_4) การบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม (x_5) การมอบอำนาจ (x_7) มาตรฐานการปฏิบัติงาน (x_8) ความพึงพอใจในงาน (x_{10}) ความผูกพันต่อองค์การ (x_{11}) การเรียนรู้ในองค์การ (x_{12}) การสร้างและถ่ายทอดความรู้ (x_{13}) ลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา (y) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (r = .630, .660, .626, .649, .664, .618, .631, .630 และ .635 ตามลำดับ) และสภาพแวดล้อมทางกายภาพ (x_3) ยังมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (x_6) แรงจูงใจ (x_9) การจัดการความรู้ (x_{14}) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (r = .600, .562 และ .558 ตามลำดับ)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (x_4) มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงมากกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม (x_5) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (r = .837) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (x_4) ยังมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (x_6) การมอบอำนาจ (x_7) มาตรฐานการปฏิบัติงาน (x_8) แรงจูงใจ (x_9) ความพึงพอใจในงาน (x_{10}) ความผูกพันต่อองค์การ (x_{11}) การเรียนรู้ในองค์การ (x_{12}) การสร้างและถ่ายทอดความรู้ (x_{13}) การจัดการความรู้ (x_{14}) ลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา (y) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (r = .738, .735, .782, .681, .794, .733, .789, .781, .771 และ .786 ตามลำดับ)

การบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม (x_5) มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงมากกับมาตรฐานการปฏิบัติงาน (x_8) ลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา (y) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (r = .817 และ .828 ตามลำดับ) และการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม (x_5) มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (x_6) การมอบอำนาจ (x_7) แรงจูงใจ (x_9) ความพึงพอใจในงาน (x_{10}) ความผูกพันต่อองค์การ (x_{11}) การเรียนรู้ในองค์การ (x_{12}) การสร้างและถ่ายทอดความรู้ (x_{13}) การจัดการความรู้ (x_{14}) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (r = .714, .745, .709, .774, .763 .754, .785 และ .780 ตามลำดับ)

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (x_6) มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงมากกับการเรียนรู้ในองค์การ (x_{12})อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (r = .812) และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (x_6) มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับการมอบอำนาจ (x_7) มาตรฐานการปฏิบัติงาน (x_8) แรงจูงใจ (x_9) ความพึงพอใจในงาน (x_{10}) ความผูกพันต่อองค์การ (x_{11}) และการสร้างและถ่ายทอดความรู้ (x_{13}) การจัดการความรู้ (x_{14}) ลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา (y) อย่างมี

นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (r = .751, .740, .660, .774, .704, .778, .670 และ .733 ตามลำดับ)

การมอบอำนาจ (x_7) มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับมาตรฐานการปฏิบัติงาน (x_8) แรงจูงใจ (x_9) ความพึงพอใจในงาน (x_{10}) ความผูกพันต่อองค์การ (x_{11}) การเรียนรู้ในองค์การ (x_{12}) การสร้างและถ่ายทอดความรู้ (x_{13}) การจัดการความรู้ (x_{14}) ลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา (y) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (r = .789, .677, .795, .704, .784, .753, .694 และ .761 ตามลำดับ)

มาตรฐานการปฏิบัติงาน (x_8) มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงมากกับลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา (y) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (r = .824) และมาตรฐานการปฏิบัติงาน (x_8) มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับแรงจูงใจ (x_9) ความพึงพอใจในงาน (x_{10}) ความผูกพันต่อองค์การ (x_{11}) การเรียนรู้ในองค์การ (x_{12}) การสร้างและถ่ายทอดความรู้ (x_{13}) การจัดการความรู้ (x_{14}) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (r = .749, .779, .716, .784, .774 และ .757 ตามลำดับ)

แรงจูงใจ (x_9) มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงมากกับลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา (y) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (r = .849) และแรงจูงใจ (x_9) มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับความพึงพอใจในงาน (x_{10}) ความผูกพันต่อองค์การ (x_{11}) การเรียนรู้ในองค์การ (x_{12}) การสร้างและถ่ายทอดความรู้ (x_{13}) การจัดการความรู้ (x_{14}) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (r = .754, .775, .736, .752 และ .727 ตามลำดับ)

ความพึงพอใจในงาน (x_{10}) มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงมากกับความผูกพันต่อองค์การ (x_{11}) การเรียนรู้ในองค์การ (x_{12}) การสร้างและถ่ายทอดความรู้ (x_{13}) ลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา (y) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (r = .829, .810, .811 และ .822 ตามลำดับ) และความพึงพอใจในงาน (x_{10}) มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับการจัดการความรู้ (x_{14}) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (r = .738)

ความผูกพันต่อองค์การ (x_{11}) มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงมากกับการสร้างและถ่ายทอดความรู้ (x_{13}) ลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา (y) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (r = .805 และ .836 ตามลำดับ) และความผูกพันต่อองค์การ (x_{11}) มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับการเรียนรู้ในองค์การ (x_{12})การจัดการความรู้ (x_{14}) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (r = .780 และ .734 ตามลำดับ)

การเรียนรู้ในองค์การ (x_{12}) มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงมากกับการสร้างและถ่ายทอดความรู้ (x_{13}) ลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา (y) อย่างมีนัยสำคัญ

ทางสถิติที่ระดับ .05 (r = .881 และ .826 ตามลำดับ) และการเรียนรู้ในองค์การ(x_{12}) มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับการจัดการความรู้ (x_{14}) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (r = .758)

การสร้างและถ่ายทอดความรู้ (x_{13}) มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงมากกับการจัดการความรู้ (x_{14}) ลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา (y) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (r = .834 และ .862 ตามลำดับ)

การจัดการความรู้ (x_{14}) มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงมากกับลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา (y) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (r = .857)

ตาราง 20 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมกับลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	p
ด้านวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การ	.723	.001
ด้านโครงสร้างและงานในองค์การ	.715	.001
ด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพ	.635	.001
รวม	.779	.001

จากตาราง 20 ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมทั้งโดยรวม และในแต่ละด้าน มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 21 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการบริหารกับลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ปัจจัยด้านการบริหาร	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	p
ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	.786	.001
ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม	.828	.001
ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	.733	.001
ด้านการมอบอำนาจ	.761	.001
ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน	.824	.001
รวม	.874	.001

จากตาราง 21 ปัจจัยด้านการบริหาร โดยรวมทุกด้าน และปัจจัยด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม และด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 กับลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ส่วนปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการมอบอำนาจ มีความสัมพันธ์ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 กับลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ตาราง 22 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านบุคคลกับลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ปัจจัยด้านบุคคล	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	p
ด้านแรงจูงใจ	.849	.001
ด้านความพึงพอใจในงาน	.822	.001
ด้านความผูกพันต่อองค์การ	.836	.001
รวม	.903	.001

จากตาราง 22 ปัจจัยด้านบุคคล โดยรวม และในแต่ละด้าน ได้แก่ ด้านแรงจูงใจ ด้านความพึงพอใจในงาน และด้านความผูกพันต่อองค์การ มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 กับลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ตาราง 23 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย ด้านบูรณาการทางวิชาการกับลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ปัจจัยด้านบูรณาการทางวิชาการ	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	p
ด้านการเรียนรู้ในองค์การ	.826	.001
ด้านการสร้างและถ่ายทอดความรู้	.862	.001
ด้านการจัดการความรู้	.857	.001
รวม	.904	.001

จากตาราง 23 ปัจจัยด้านบูรณาการทางวิชาการ โดยรวม และในแต่ละด้าน ได้แก่ ด้านการเรียนรู้ในองค์การ ด้านการสร้างและถ่ายทอดความรู้ และด้านการจัดการความรู้ มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 กับลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ตาราง 24 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณระหว่างปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ปัจจัยด้านการบริหาร ปัจจัยด้านบุคคล ปัจจัยด้านบูรณาการทางวิชาการ กับลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ตัวแปร	จำนวนตัวแปรที่ศึกษา	R
ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม	3	.779*
ปัจจัยด้านการบริหาร	5	.874*
ปัจจัยด้านบุคคล	3	.903*
ปัจจัยด้านบูรณาการทางวิชาการ	3	.904*
โดยรวม	14	.915*

ตาราง 24 ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ปัจจัยด้านการบริหาร ปัจจัยด้านบุคคล ปัจจัยด้านบูรณาการทางวิชาการ และปัจจัยโดยรวมมีความสัมพันธ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 กับลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .779, .874, .903, .904 และ .915 ตามลำดับ

บทที่ 5
สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา สาระสำคัญของการวิจัยสรุปได้ ดังต่อไปนี้

ความมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ

1. ศึกษาลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพาตามความคิดเห็นของบุคลากรสายวิชาการ และสายสนับสนุนวิชาการ

2. ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ปัจจัยด้านการบริหาร ปัจจัยด้านบุคคล และปัจจัยด้านบูรณาการทางวิชาการกับลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา

วิธีดำเนินการวิจัย

1. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย บุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการที่ปฏิบัติงานในหน่วยงาน คณะวิชา สถาบันและวิทยาลัยในมหาวิทยาลัยบูรพา ในปีการศึกษา 2551 รวมจำนวน 311 คน

2. ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม จำนวน 3 ตัวแปร คือ วัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การ โครงสร้างและงานในองค์การสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ปัจจัยด้านการบริหาร จำนวน 5 ตัวแปร คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การมอบอำนาจ มาตรฐานการปฏิบัติงาน ปัจจัยด้านบุคคล จำนวน 3 ตัวแปร คือ แรงจูงใจ ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์การ ปัจจัยด้านบูรณาการทางวิชาการ จำนวน 3 ตัวแปร คือ การเรียนรู้ในองค์การ การสร้างและถ่ายทอดความรู้ การจัดการความรู้ และตัวแปร ลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยเก็บข้อมูลโดยแจกแบบสอบถามไปยังหน่วยงาน คณะวิชา สถาบัน และวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยบูรพา โดยให้บุคลากรสายวิชาการ (คณาจารย์ผู้สอน) และสายสนับสนุนวิชาการ ระหว่างวันที่ 11 สิงหาคม 2551 5 ถึง วันที่ 31 ตุลาคม 2551 รวมจำนวนทั้งสิ้น 320 ฉบับ จำแนกเป็นแบบสอบถามบุคลากรสายวิชาการ จำนวน 139 ฉบับ และแบบสอบถามบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ จำนวน 181 ฉบับ ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาเป็นแบบสอบถามสายวิชาการ จำนวน 132 ฉบับ

คิดเป็นร้อยละ 94.96 แบบสอบถามสายสนับสนุนวิชาการ จำนวน 179 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 98.89 รวมแบบสอบถามที่ได้รับคืนมา เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งสิ้น 311 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 97.17

4. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม จำนวน 6 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 1 ข้อ ได้แก่ ประเภทบุคลากร

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมลักษณะเป็นแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 15 ข้อ ประกอบด้วย ด้านวัฒนธรรม และบรรยากาศองค์การ 5 ข้อ ด้านโครงสร้างและงานในองค์การ 5 ข้อ ด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพ 5 ข้อ มีค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.6 – 1.0 มีค่าอำนาจจำแนก (t) อยู่ระหว่าง 9.88 – 16.56 ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟ่า .93

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านการบริหาร ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 24 ข้อ ประกอบด้วย ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 5 ข้อ ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม 5 ข้อ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 4 ข้อ ด้านการมอบอำนาจ 5 ข้อ ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน 5 ข้อ มีค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.8 – 1.0 มีค่าอำนาจจำแนก (t) อยู่ระหว่าง 9.16 – 18.33 ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟ่า .96

ตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านบุคคล ลักษณะแบบสอบถาม เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 14 ข้อ ประกอบด้วย ด้านแรงจูงใจ 5 ข้อ ด้านความพึงพอใจในงาน 5 ข้อ ด้านความผูกพันต่อองค์การ 4 ข้อ มีค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.8 – 1.0 มีค่าอำนาจจำแนก (t) อยู่ระหว่าง 12.92 – 23.96 ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟ่า .93

ตอนที่ 5 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านบูรณาการทางวิชาการ ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 13 ข้อ ประกอบด้วย ด้านการเรียนรู้ในองค์การ 4 ข้อ ด้านการสร้างและถ่ายทอดความรู้ 5 ข้อ ด้านการจัดการความรู้ 4 ข้อ มีค่าดัชนีความสอดคล้อง อยู่ระหว่าง 0.8 – 1.0 มีค่าอำนาจจำแนก (t) อยู่ระหว่าง 12.83 – 18.90 ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟ่า .95

ตอนที่ 6 เป็นแบบสอบถามลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 30 ข้อ ประกอบด้วย ด้านความคิดเชิงระบบ 5 ข้อ ด้านการมีแบบแผนความคิด 4 ข้อ ด้านการมีวิจัยทัศน์ร่วม 7 ข้อ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม 7 ข้อ ด้านการรอบรู้แห่งตน 7 ข้อ มีค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.8 – 1.0 มีค่าอำนาจจำแนก (t) อยู่ระหว่าง 9.65 -20.65 ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟ่า .97

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. หาค่าร้อยละของแบบสอบถาม โดยจำแนกตามประเภทของบุคลากรสายวิชาการ และสายสนับสนุนวิชาการ

2. หาค่าคะแนนเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ปัจจัยด้านการบริหาร ปัจจัยด้านบุคคล ปัจจัยด้านบูรณาการทางวิชาการ และลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ มหาวิทยาลัยบูรพา ของกลุ่มตัวอย่าง

3. การวิเคราะห์ความคิดเห็นของบุคลากรสายวิชาการ และสายสนับสนุนวิชาการที่มีต่อลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพากับเกณฑ์ที่กำหนด โดยการทดสอบที

4. การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และสหสัมพันธ์พหุคูณ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ปัจจัยด้านการบริหาร ปัจจัยด้านบุคคล ปัจจัยด้านบูรณาการทางวิชาการกับลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัย บูรพา

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพาสรุปได้ ดังนี้

1. บุคลากรสายวิชาการ มีความคิดเห็นต่อลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา โดยรวมและเป็นรายด้านทุกด้าน ได้แก่ ด้านความคิดเชิงระบบ ด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการรอบรู้แห่งตนอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อประเมินความคิดเห็นของบุคลากรสายวิชาการเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนด พบว่า บุคลากรสายวิชาการเห็นว่าลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา ทั้ง โดยรวมและเป็นรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับสูงกว่าเกณฑ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2. บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มีความคิดเห็นต่อลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา โดยรวมและเป็นรายด้าน ในด้านความคิดเชิงระบบ ด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม และด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านการรอบรู้แห่งตน บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการมีความเห็นว่า อยู่ในระดับมาก เมื่อประเมินความคิดเห็นของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนด พบว่า บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเห็นว่า ลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา ทั้งโดยรวมและเป็นรายด้านทุกด้าน อยู่ในระดับสูงกว่าเกณฑ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ได้แก่ วัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การ โครงสร้าง และงานในองค์การ และสภาพแวดล้อมทางกายภาพ มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4. ปัจจัยด้านการบริหาร ได้แก่ การบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม และมาตรฐานการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงมากกับลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การมอบอำนาจ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5. ปัจจัยด้านบุคคล ได้แก่ แรงจูงใจความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์การ มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงมาก กับลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

6. ปัจจัยด้านบูรณาการทางวิชาการ ได้แก่ การเรียนรู้ในองค์การ การสร้างและถ่ายทอดความรู้และการจัดการความรู้ มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงมาก กับลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

7. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ปัจจัยด้านการบริหาร ปัจจัยด้านบุคคล ปัจจัยด้านบูรณาการทางวิชาการ และปัจจัยโดยรวม มีความสัมพันธ์กับลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อภิปรายผล

1. การศึกษาลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา ตามความคิดเห็นของบุคลากรสายวิชาการ และบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ พบประเด็นสำคัญ ซึ่งผู้วิจัยนำมาอภิปรายดังนี้

1.1 ลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา ตามความคิดเห็นของบุคลากรสายวิชาการทั้งโดยรวมและเป็นรายด้านทุกด้าน อยู่ในระดับปานกลาง โดย เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อ 25 บุคลากร มีการแสดงความรู้ใหม่ๆ เพื่อการพัฒนาศักยภาพของตนให้ทันสมัยทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก ข้อ 29 บุคลากรมีความกระตือรือร้นสนใจต่อการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ข้อ 30 บุคลากรในหน่วยงานเป็นบุคคลที่เรียนรู้อยู่ตลอดเวลา บุคลากรสายวิชาการเห็นว่าอยู่ในระดับมาก นอกจากนั้น การประเมินเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนด พบว่า ลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา ทั้งโดยรวมและเป็นรายด้านทุกด้าน อยู่ในระดับสูงกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ได้กำหนดไว้ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะบุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัยบูรพา อยู่ในช่วงที่มหาวิทยาลัยมีการปรับเปลี่ยนไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ทำให้บุคลากรสายวิชาการมีความตั้งใจและตื่นตัวต่อการเปลี่ยนระบบการบริหารจัดการ จึงทำให้บุคลากรสายวิชาการมีความคิดเห็นต่อลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับสูงกว่าเกณฑ์ 3.00 ในรายด้านและรายข้อ ดังกล่าว ส่วนข้ออื่นๆ ใน 5 ด้าน มีความคิดเห็น อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ ที่

เป็นเช่นนี้ อาจเป็นเพราะบุคลากรสายวิชาการซึ่งทำหน้าที่สอน วิจัย การให้บริการแก่สังคม และชุมชน และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ยังเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาตน พัฒนางาน และพัฒนาองค์ความรู้ในวิชาชีพที่เป็นลักษณะสำคัญของลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในหน่วยงานไม่ครบถ้วน ประกอบขอบข่ายภาระงานของบุคลากรสายวิชาการที่มีภาระงาน และค่าน้ำหนักของงานมาก ทำให้บุคลากรสายวิชาการที่ทำหน้าที่ตามภารกิจของมหาวิทยาลัยบูรพา ทั้ง 4 ประการ มีภาระงานที่มากขึ้น และบุคลากรสายวิชาการยังต้องปฏิบัติตน ตามแนวทางการประเมินของมหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐ จึงทำให้บุคลากรสายวิชาการ มีความคิดเห็นในรายด้านและรายข้อดังกล่าว อยู่ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับรายงานแผนยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา (2550ข: ออนไลน์) ที่กล่าวถึง ประเด็นปัญหาของมหาวิทยาลัยบูรพา ที่ขาดองค์การที่เข้มแข็งในการกำหนดนโยบายและเป้าหมายของการพัฒนาที่ชัดเจน รวมทั้งปัญหาด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์การ ในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ เป้าหมาย และแผนการปฏิบัติการ และประเด็นปัญหาด้านการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ความเป็นเลิศทางวิชาการ และคุณภาพของอาจารย์ ส่วนด้านการรอบรู้แห่งตน บุคลากรสายวิชาการมีความคิดเห็นในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัยบูรพา มีคุณลักษณะในด้านความกระตือรือร้น มีความสนใจใฝ่เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อย่าง ต่อเนื่องสม่ำเสมอ ซึ่งเป็นลักษณะสำคัญของ การรอบรู้แห่งตน สอดคล้องกับแนวคิดของ เซงเก้ (Senge. 1990: 223 – 237) ที่กล่าวว่า การรอบรู้แห่งตน เป็นลักษณะการเรียนรู้ของบุคคลที่ขยายขีดความสามารถ ในการสร้างสรรค์ผลงานที่ต้องสร้าง ให้มีลักษณะเป็นนายของตนเอง ความเป็นตัวของตัวเอง เป็นบุคคลที่เรียนรู้อยู่ตลอดเวลา เพื่อพัฒนาศักยภาพของตน เช่นเดียวกับงานวิจัยของ บุบผา พวงมาลี (2542: บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาการรับรู้ ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลของรัฐ โดยรวมอยู่ในระดับสูง โดยฝ่ายพยาบาลสังกัด กระทรวงกลาโหม กระทรวงสาธารณสุข สำนักงานตำรวจแห่งชาติ อยู่ในระดับสูง และสังกัดทบวง มหาวิทยาลัยทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง และยังสอดคล้องกับการศึกษาของ เสาวรส บุนนาค (2543: บทคัดย่อ) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร พบว่า ค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การโดยรวมกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง การพยากรณ์ ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้ร้อยละ 42 เช่นเดียวกับการศึกษาของ ฟอร์ด (Ford. 1997: CD-ROM) ในเรื่องการไปสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ แนวทางสำหรับองค์การแบบราชการ พบว่า องค์กรของรัฐมีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้ยาก เนื่องจากระเบียบการทำงานที่เป็นขั้นตอน ความมีระเบียบโครงสร้างขนาดใหญ่ขั้นตอนมาก ทำให้ต้องมีการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงอย่างมาก

1.2 ลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา ตามความคิดเห็นของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ โดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ได้แก่ ด้านความคิดเชิงระบบ ด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม และด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม พบว่า บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ เห็นว่า อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านการรอบรู้แห่งตน บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเห็นว่าอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาในรายข้อ พบว่า บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มีความคิดเห็นด้านความคิดเชิงระบบในระดับมาก ในข้อ 4 บุคลากร ใช้หลักความเป็นเหตุเป็นผลในการหาคำตอบของการพัฒนางาน ข้อ 5 บุคลากร มีการบูรณาการความรู้ใหม่และนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ด้านการมีแบบแผนความคิด ข้อที่มีความคิดเห็นในระดับมาก คือ ข้อ 6 บุคลากรในหน่วยงานเป็นผู้มีวิจารณญาณ พิจารณาในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ข้อที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก คือ ข้อ 21 การทำงานเป็นทีม ทำให้การปฏิบัติงานของสมาชิกเป็นไปอย่างรวดเร็วทันเหตุการณ์ ข้อ 22 การทำงานเป็นทีม ทำให้บุคลากรคำนึงถึงเป้าหมาย และผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว ด้านการรอบรู้แห่งตนข้อที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก คือ ข้อ 25 บุคลากรมีการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ เพื่อการพัฒนาศักยภาพ ของตนให้ทันสมัย และทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก ข้อ 28 บุคลากรมีการใช้เทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพ เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ในหน่วยงาน ข้อ 29 บุคลากรมีความกระตือรือร้นสนใจต่อการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ข้อ 30 บุคลากรในหน่วยงานเป็นบุคคลที่เรียนรู้อยู่ตลอดเวลา นอกจากนั้น การประเมินเปรียบเทียบกับเกณฑ์ ยังพบว่า ลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา ทั้งโดยรวมและเป็นรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับสูงกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ได้กำหนดไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ซึ่งทำหน้าที่สนับสนุน การปฏิบัติงานของบุคลากรสายวิชาการ เป็นบุคลากรที่ได้รับการฝึกอบรมศึกษาดูงานอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ เพื่อให้การปฏิบัติงานสนับสนุนทางวิชาการ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ อาจเห็นว่า ลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา น่าจะทำได้ดีเช่นเดียวกันในทุกด้าน ส่วนข้ออื่นๆ ใน 5 ด้าน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านความคิดเชิงระบบ คือ ข้อ 1 บุคลากรในหน่วยงานมีวิธีคิดในการปฏิบัติงานแบบมุ่งพัฒนาโดยรวม ข้อ 2 บุคลากรในหน่วยงานมีความสามารถเชื่อมโยงงานได้อย่างเป็นระบบ ข้อ 3 บุคลากรมีการปรับเปลี่ยนวิธีคิดในความเชื่อ ค่านิยม ให้มีความเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน ด้านการมีแบบแผนความคิด คือ ข้อ 7 หน่วยงานเน้นการให้ข้อมูลย้อนกลับ โดยการศึกษาปัญหาเพื่อปรับปรุงสภาพการณ์ ที่เป็นอยู่ ข้อ 9 หน่วยงานทำหน้าที่ประสานกระบวนการคิด และการเรียนรู้ของบุคลากร ทั้งภายใน และภายนอกหน่วยงาน ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมทุกข้อ อยู่ในระดับปานกลาง ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม คือข้อ 17 บุคลากรในหน่วยงานมีการเรียนรู้ร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ โดยต่างเป็นทรัพยากรความรู้ร่วมกัน ข้อ 18 หน่วยงานเปิดโอกาส และกระตุ้นในการแข่งขันด้านการทำงาน

เป็นทีม ข้อ 19 บุคลากรในหน่วยงาน มีการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ร่วมกัน ข้อ 20 ในการปฏิบัติงาน บุคลากรมีส่วนร่วมในการเสนอแนะความคิดเห็น ในการปฏิบัติงาน ด้านการรอบรู้แห่งตน คือ ข้อ 24 บุคลากรในหน่วยงานได้พัฒนาความสามารถของตน เพื่อการสร้างงาน และการบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง ข้อ 26 บุคลากรมีการนำความรู้ หรือวิทยาการใหม่ๆ หรือจากรายงานการวิจัยใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในหน่วยงาน ข้อ 27 บุคลากรมีการทำงานวิจัย เพื่อปรับปรุงคุณภาพงาน หรือการสร้างองค์ความรู้ในหน่วยงาน ที่เป็นเช่นนี้ อาจเป็นไปได้ว่า บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ได้รับการสนับสนุนส่งเสริมในการศึกษาอบรมต่อเนื่องอย่างสม่ำเสมอ แต่เมื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานในหน่วยงาน ก็ไม่สามารถใช้ความรู้ความสามารถได้เต็มที่ในระบบของงาน ซึ่งอาจเป็นเพราะว่า หน่วยงานต่างๆ อาจมีลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ทั้ง 5 ประการ แตกต่างกันหรือหน่วยงานขาดบรรยากาศในด้านการเรียนรู้ จึงทำให้บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับการสัมภาษณ์ของเลขานุการ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ที่กล่าวว่า ลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้นั้น การพัฒนาบุคคลควรมีการอบรมความรู้ใหม่ๆ ที่ทำให้บุคลากรได้รับประสบการณ์ตรง (จินดา ศรีญาณลักษณ์. 2550: สัมภาษณ์) และยังสอดคล้อง กับการศึกษาของ ประพันธ์ หาญขว้าง (2538: บทคัดย่อ) เรื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้ : แนวทางในการพัฒนาองค์การให้เป็นทรัพยากรที่ทรงคุณค่าอย่างต่อเนื่อง เครื่องมือที่สำคัญที่สุด คือ การเรียนรู้ขององค์การและบุคลากรในองค์การ เช่นเดียวกับการศึกษาของ ปัทมา จันทวิมล (2544: บทคัดย่อ) ที่ศึกษาตัวแปรคัดสรร ที่ส่งผลต่อลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของหน่วยฝึกอบรมภาคเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร ตัวแปรคัดสรรทางบวก 3 อันดับแรก ได้แก่ หัวหน้าเปิดใจกว้าง ยอมรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น หัวหน้ามีวิสัยทัศน์ด้านการเรียนรู้ และหัวหน้าพร้อมที่จะสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศการเรียนรู้

2. การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ปัจจัยด้านการบริหาร ปัจจัยด้านบุคคล และปัจจัยด้านการบูรณาการ ทางวิชาการ กับลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา มีประเด็น อภิปราย ดังนี้

2.1 ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($r = .779$) ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ได้กำหนดไว้ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านผลการศึกษาพบว่า

2.1.1 ด้านวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การ มีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับสูงกับลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($r = .723$) ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ มหาวิทยาลัยบูรพาเป็นมหาวิทยาลัยที่มีอายุยาวนานกว่า 50 ปี ก่อกำเนิดมาจากวิทยาลัยวิชาการศึกษาบางแสน วัฒนธรรมของความเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่ผลิตครู อันยาวนานได้หล่อหลอมให้บุคลากรมีความเป็นหนึ่งเดียวกัน และมีความรักต่อองค์การ ประกอบกับมหาวิทยาลัยบูรพา ได้ยกฐานะเป็นมหาวิทยาลัยอิสระจาก มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ งบประมาณ ด้านการพัฒนา

และส่งเสริมการสร้างบรรยากาศในองค์การที่ทำให้บุคลากรมีความประทับใจ จึงทำให้ ผลการศึกษาความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง สอดคล้องกับแนวคิดของ สมยศ นาวีการ (2536: 330) ที่กล่าวว่า วัฒนธรรมและ บรรยากาศองค์การ มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหาร และบุคลากรในองค์การให้ปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น และสอดคล้องกับแนวคิดของ บราว และ โมเบิร์ก (Brown ; & Moberg. 1980: 420) ที่กล่าวว่า วัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การ จะช่วยวางรูปแบบความคาดหวังของสมาชิก และยังเป็นตัวกำหนด เจตคติที่ดี ความพอใจที่จะอยู่กับองค์การต่อไป เช่นเดียวกับการศึกษางานวิจัยของ แมคอนาลลี (Mcanally. 1997: Abstract) เรื่อง วัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุน หรือไม่สนับสนุนการสร้างสรรค์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่า พื้นฐานที่สนับสนุนความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ การประสานความร่วมมือ โปรแกรมการปฏิบัติงาน โปรแกรมการฝึกอบรม และกระบวนการปฏิบัติงานของบุคคล และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ริแบร์ (Ribiere. 2001: Abstract) ที่ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างความสำเร็จของการนำ เอาการบริหารจัดการความรู้ไปใช้กับทิศทาง และคุณสมบัติของวัฒนธรรมองค์การพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมแลกเปลี่ยนผลประโยชน์กับการบรรลุผล มีความสัมพันธ์กันในเชิงบวก

2.1.2 ด้านโครงสร้างและงานในองค์การ มีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับสูงกับลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 (r = .715) ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าบุคลากรสายวิชาการ และสายสนับสนุนวิชาการ ซึ่งมีความคิดเห็นต่อโครงสร้างและงานในองค์การอยู่ในระดับสูงกว่าเกณฑ์ 3.00 เนื่องจาก พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยบูรพา พ.ศ. 2551 ที่มหาวิทยาลัยบูรพา ต้องปรับเปลี่ยนระบบการทำงานเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จึงทำให้แนวนโยบาย และมาตรฐานการปฏิบัติงานในภาพรวมของหน่วยงาน ยังมีผลบังคับใช้โดยใช้แนวปฏิบัติเดิมอยู่ จึงทำให้ความสัมพันธ์ของโครงสร้าง และงานในองค์การ กับลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา อยู่ในระดับสูงสอดคล้องกับแนวคิดของ สุพานี สฤษฏ์วานิช (2549: 437)ที่กล่าวว่า โครงสร้างและงานในองค์การช่วยสนับสนุนการสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันขององค์การ และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ วรเดช จันทรศร (2549: 36 – 37) ที่กล่าวว่า โครงสร้างขององค์การเป็นรูปแบบที่เป็นแก่นแท้ขององค์การทั้งหมด โดยการเชื่อมโยงเป้าหมายกับการปฏิบัติ และควบคุมความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้รับบริการ เช่นเดียวกับการศึกษาของ วินิดา เจียระนัย (2549: 172) ที่ศึกษาเรื่อง การบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พบว่า การบูรณาการ โครงสร้าง และอำนาจหน้าที่เป็นกลุ่มภารกิจ 4 หัวข้อ ได้แก่ การจัดโครงสร้างองค์การ การบริหารจัดการองค์การ สายงานการสั่งการ อำนาจหน้าที่จากการวิเคราะห์ของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า มีความเหมาะสม ส่วนหลัก การบริหารจัดการที่ดี 6 ด้าน ได้แก่ ด้านนิติธรรม ด้านคุณธรรม ด้านความโปร่งใส ด้านการมี ส่วนร่วม ด้านความรับผิดชอบ ด้านความคุ้มค่า พบว่า มีสภาพปัญหาโดยรวมและทุกด้านในระดับมาก และสูงกว่าเกณฑ์ 3.00 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

2.1.3 ด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพ มีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับสูงกับลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (r = .635) ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบุคลากรส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า สื่อ วัสดุ อุปกรณ์ และสภาพห้องที่ใช้ในการปฏิบัติงาน มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน สำหรับข้อที่บุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการมีประเด็นรายข้ออยู่ในระดับมาก คือ ข้อ 11 หน่วยงานจัดสภาพแวดล้อมการทำงานเหมาะสมและสะดวกในการปฏิบัติงาน ข้อ 12 หน่วยงานกำหนดให้มีการใช้ อาคารสถานที่ภายในหน่วยงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการเรียนการสอนที่เป็นเช่นนี้ อาจเป็นไปได้ว่า เนื่องจากหลายหลักสูตรของมหาวิทยาลัยบูรพา ได้เปิดสอนในระดับปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก ทั้งในหลักสูตรภาคปกติและภาคพิเศษ จึงทำให้สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ส่งผลต่อการทำงาน และการใช้ประโยชน์สูงสุด มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก แสดงว่า ด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพ มีประสิทธิภาพดี สอดคล้องกับแนวคิดของ สุพจน์ บุญวิเศษ (2547: 197 – 198) และ เนตร์พัณณา ยาวิราช (2546: 34 – 35) ที่กล่าวว่า สภาพแวดล้อมทางกายภาพเป็นกลยุทธ์ในการจัดองค์การให้ดำเนินไปอย่าง มีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับแนวคิดของ รอบบินส์ และ คูลเตอร์ (2546: 23) ที่กล่าวว่า สภาพแวดล้อม มีอิทธิพลและส่งผลกระทบต่องานขององค์การ ทั้งทางบวกและทางลบ เช่นเดียวกับการศึกษาของ วิไลพร มณีพันธ์ (2539: บทคัดย่อ) ที่ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล และสภาพแวดล้อมในการทำงานกับความพร้อมในการเรียนรู้ด้วยตนเอง ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร พบว่า สภาพแวดล้อมในการทำงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพร้อมในการเรียนรู้ด้วยตนเองของพยาบาลประจำการ ตัวแปรร่วมในการทำนายความพร้อมในการเรียนรู้ คือ สภาพแวดล้อม ทางด้านจิตใจ

2.2 ปัจจัยด้านการบริหาร โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงมากกับลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (r = .874) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านผลการศึกษาพบว่า

2.2.1 ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์ทางบวก อยู่ในระดับสูงกับลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (r = .786) ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ บุคลากรส่วนใหญ่เห็นด้วยกับแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จะนำมาใช้ในการบริหารงานของผู้นำในคณะวิชา และหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้บุคลากรทุกฝ่ายสามารถปฏิบัติงานได้ อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของ สุพานี สฤษฎ์วานิช (2549: 326) ที่กล่าวว่า ผู้นำที่ใช้บารมีก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่ ต่อองค์การ สามารถพลิกฟื้นองค์การที่เป็นปัญหานั้น และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ เชย์ (Shieh. 1997: Abstract) ที่ศึกษา เรื่องรูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน พบว่า มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงานของอาจารย์พยาบาลในประเทศไต้หวัน เช่นเดียวกับการศึกษาของ แมคเดเนียล และ วูล์ฟ

(McDanial ; & Wolf. 1992: Abstract) ที่ศึกษาแนวคิดพฤติกรรมความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลต่อความพึงพอใจและการคงอยู่ของพยาบาล พบว่า หัวหน้างานพยาบาลมีพฤติกรรมความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงกว่า ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บังคับบัญชาที่มีความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงมีผลต่อความพึงพอใจในงานสูง

2.2.2 ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม มีความสัมพันธ์ทางบวก อยู่ในระดับสูงมากกับลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (r = .828) ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบุคลากรส่วนใหญ่ของมหาวิทยาลัยบูรพาในแต่ละหน่วยงานเห็นด้วยกับแนวคิด ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง และนวัตกรรมที่ใช้ในการบริหารงานของมหาวิทยาลัยบูรพา สอดคล้องกับแนวคิดของ เนตร์พัณณา ยาวิราช (2546: 224) ที่ กล่าวว่า การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ทำให้องค์การมีประสิทธิภาพมากขึ้นในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และสอดคล้องกับงานวิจัยของ คิม และ ปาร์เกย์ (Kim ; & Parkay. 2004: 85 – 97) ที่ศึกษาเกี่ยวกับการริเริ่มหลักการในสาธารณรัฐเกาหลี : การท้าทายของภาวะผู้นำใหม่ พบว่า ประสิทธิภาพภาวะผู้นำเป็นปัจจัยจำเป็นและเป็นนวัตกรรมในการบริหารการศึกษาบริการคุณภาพการศึกษา

2.2.3 ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (r = .733) ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ บุคลากรของมหาวิทยาลัย ยังมีความประสงค์ในด้านของการพัฒนาบุคคล หรือที่ดำเนินการอยู่อาจยังไม่ทั่วถึงครอบคลุมไปยังบุคลากรในหน่วยงานต่างๆ สอดคล้องกับแนวคิดของ พิภพ วชังเงิน (2547: 182) ที่กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน ค่านิยม และเจตคติของบุคลากรในองค์การที่ไม่พึงประสงค์ ให้เป็นไปในทางที่พึงประสงค์เกื้อกูลต่อการทำงานร่วมกัน ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ อรุณี รุ่งอภินันท์ (2539: บทคัดย่อ) ที่ศึกษาเรื่อง บทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่กำลังเปลี่ยนแปลง พบว่า การเปลี่ยนแปลงในองค์กร จะสามารถดำเนินงานได้เป็นอย่างดี จะต้องได้รับการสนับสนุนอย่างเต็มที่จากผู้บริหารระดับสูงขององค์การ

2.2.4 ด้านการมอบอำนาจมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (r = .761) ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการมอบอำนาจในการตัดสินใจ และการกระจายอำนาจความรับผิดชอบ ตามโครงสร้างของงานในหน่วยงานไปยังบุคลากรทุกฝ่าย อาจยังไม่ทั่วถึง ผู้บริหารในหน่วยงานบางหน่วยงานอาจบริหารงาน โดยไม่มอบอำนาจไปตามลำดับชั้น และใช้แนวทางการบริหารแบบอื่นๆ ส่วนประเด็นที่บุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการมีความคิดเห็นในระดับมากคือ ข้อ 31 ผู้บริหารในหน่วยงานมอบหมายให้บุคลากรปฏิบัติงานเหมาะสมตามความสามารถ ข้อ 32 หน่วยงานสนับสนุนให้บุคลากรตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง ข้อ 34 การปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบ เปิดโอกาสให้

บุคลากรมีอิสระในการเรียนรู้ และการปฏิบัติตน ที่เป็นเช่นนี้ อาจเป็นเพราะว่าหน่วยงานต่างๆ ของมหาวิทยาลัยบูรพาให้ความสำคัญต่อบุคลากร ในด้านการมอบอำนาจในประเด็นดังกล่าว จึงทำให้บุคลากรเห็นว่า มีความเหมาะสมในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ลุกซ์ และ บาร์ตเล็ต (2548: 111) ที่กล่าวว่า การมอบอำนาจเป็นการย้ายอำนาจและความรับผิดชอบบางส่วนไปยังผู้รับมอบงาน ไม่ว่าบุคคลหรือทีมงานที่ได้รับมอบอำนาจ จะมีอำนาจในการกำหนดวิธีการทำและรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ ที่เกิดขึ้น และสอดคล้องกับแนวคิดของ คลิฟฟอร์ด (Clifford. 1992: 1) ที่กล่าวว่า กระบวนการที่เริ่มต้นจากการไร้อำนาจในบุคคล ให้เกิดความรู้สึกมั่นใจในการปฏิบัติงาน มีพฤติกรรมที่ก่อประโยชน์ต่อองค์การ นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับการศึกษาของ เอคเลย์ (Eckley. 1998: Abstract) ที่ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจกับรูปแบบความเป็นผู้นำวิชาการ พบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจจะเกิดขึ้น เมื่อผู้นำใช้รูปแบบผู้นำแบบเน้นมนุษย์สัมพันธ์ และการเสริมสร้างพลังอำนาจของครู และผู้ร่วมงานเกิดเมื่อผู้บริหารใช้รูปแบบผู้นำที่เน้นโครงสร้าง ตามทัศนะผู้บริหาร เช่นเดียวกับงานวิจัยของ นฤมล สุนทรเกส (2548: บทคัดย่อ) ที่ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจกับความไว้วางใจในองค์การ ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ พบว่า การได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจมีความสัมพันธ์ทางบวก ในระดับสูงกับความไว้วางใจในองค์การ ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ

2.2.5 ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับสูงมากกับลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (r = .824) ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ มหาวิทยาลัยบูรพา ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยบูรพา ฉบับปี พ.ศ. 2551 และได้มีการจัดระบบภารงานของบุคลากร ให้มีมาตรฐานตามสำนักงานมาตรฐานการศึกษา และการปรับปรุง ในด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับสากล ประกอบกับบุคลากร ซึ่งมีความตื่นตัวและเตรียมพร้อมในการออกนอกระบบราชการ จึงมีความกระตือรือร้น ในเรื่องมาตรฐานการปฏิบัติ สอดคล้องกับแนวคิด ของ คาสซิโอ (ศุภชัย ยาวะประภาษ. 2548: 250 ; อ้างอิงจาก Casio. 1978: 73) ที่กล่าวว่า มาตรฐานการปฏิบัติงานเป็นระบบที่อธิบายรายละเอียดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานทั้งข้อดี ข้อด้อย ข้อมูลเหล่านี้จะนำ ไปใช้ในการบริหารบุคลากร การทำนายผลการปฏิบัติงานในอนาคต และการกำหนดเป้าหมาย เช่นเดียวกับ ประทีป เมธาคุณวุฒิ (2544: 363 – 365) ที่กล่าวถึง มาตรฐานการปฏิบัติงานว่า เป็นตัวบ่งชี้ในการตัดสินใจของผู้บริหาร เพื่อใช้ประโยชน์ในด้านการวางแผน การกำหนดนโยบาย การประเมินผลการดำเนินงาน รวมทั้งการประกันคุณภาพ และสอดคล้องกับการศึกษาของ แขไข ชาญบัญชี (2545: บทคัดย่อ) ที่ศึกษา เรื่อง การสร้างมาตรฐานการพยาบาลผู้ป่วย โรงพยาบาลมหาราชนครราชสีมา พบว่า มาตรฐานในการปฏิบัติประกอบด้วย มาตรฐานเชิงโครงสร้าง มาตรฐานเชิงกระบวนการและผลลัพธ์ เช่นเดียวกับการศึกษา ของ อมรรัตน์ ทิพยจันทร์ (2547: บทคัดย่อ) ที่ศึกษารูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์สถาบันราชภัฏ พบว่า รูปแบบการประเมินผลการ

ปฏิบัติงาน ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ของการประเมิน เนื้อหาที่ทำการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้นำการประเมินผลการปฏิบัติงาน และตัวบ่งชี้ในการประเมิน ผลการปฏิบัติงาน

2.3 ปัจจัยด้านบุคคล โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวก ในระดับสูงมากกับลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (r = .903) ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านผลการศึกษาพบว่า

2.3.1 ด้านแรงจูงใจ มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงมากกับลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (r = .894) ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะ บุคลากรสายวิชาการ ซึ่งมีภารกิจหลักด้านการสอน การวิจัย การให้บริการแก่ชุมชน และสังคม และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ซึ่งเป็นภาระการปฏิบัติงานที่ค่อนข้างมากจึงมีแรงจูงใจในระดับปานกลาง ส่วนบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ส่วนใหญ่เห็นด้วย ในระดับมากทุกข้อ อาจเป็นเพราะว่า การปฏิบัติงานโดยรวมด้านการสนับสนุนวิชาการ มีลักษณะเป็นงานประจำ และเป็นการปฏิบัติในลักษณะสนับสนุนเชิงวิชาการ ทำให้บุคลากรปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของ ราบินดรา (Rabindra. 1998: 168) ที่กล่าวว่า แรงจูงใจเป็นผลมาจากการเรียนรู้ของแต่ละบุคคลด้วยตนเอง เช่นเดียวกับ ฮอดเกตตส์ (Hodgetts. 1999: 57) ที่กล่าวถึง แรงจูงใจว่า เป็นแรงควบคุมพฤติกรรมเกิดจากความต้องการ พลังกดดัน หรือความปรารถนาที่ผลักดันให้บุคคลพยายามดิ้นรน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ตัน ชารัน และ ลี (Tan ; Sharan ; & Lee. 2007: 142) ที่ศึกษาเกี่ยวกับการสำรวจผลกระทบของความ สำเร็จ การจูงใจ และความเข้าใจของนักศึกษาสิงคโปร์ พบว่าความคาดหวังของนักศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์สูง ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการจะสูงกว่ากลุ่มต่ำอย่างมีนัยสำคัญ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ บาย พุชการ์ และ คอนเวย์ (Bye ; Pushkar ; & Conway. 2007: 141 – 158) ที่ศึกษาเรื่อง การจูงใจ ความสนใจ และผลกระทบทางบวกในคุณลักษณะของนักศึกษา พบว่า นักศึกษาใหม่มีระดับแรงจูงใจสูงกว่านักศึกษาเก่า และแรงจูงใจภายในมีผลกระทบทางบวก การพยากรณ์แรงจูงใจ และ ความสนใจมีผลกระทบในทางบวก

2.3.2 ด้านความพึงพอใจในงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับสูงมากกับลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (r = .822) ทั้งนี้อาจเป็นเพราะความก้าวหน้าของบุคลากรแต่ละหน่วยงาน มีความแตกต่างกันและการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน ยังน้อยเกินไป จึงทำให้บุคลากร มีความรู้สึกในด้านความเหมาะสมปานกลาง สำหรับความพึงพอใจในงานที่มีระดับความคิดเห็นมาก ได้แก่ ข้อ 49 การปฏิบัติงานในหน่วยงาน ทำให้เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจต่อองค์การ และข้อ 48 ผลการปฏิบัติงานได้รับการยอมรับอย่างเหมาะสม ทั้งนี้อาจเป็นไปได้ว่า บุคลากรในหน่วยงานแต่ละหน่วยมีความรู้สึกภาคภูมิใจต่อองค์การ เนื่องจากมหาวิทยาลัยบูรพามีองค์ประกอบต่างๆ ที่สร้างความพึงพอใจต่อบุคลากร ทำให้เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจต่อองค์การ สอดคล้องกับแนวคิดของ จีเวล (Jewell. 1998: 211) ที่กล่าวว่า

ความพึงพอใจเป็นอารมณ์หรือความรู้สึกของบุคคลที่ตอบสนองต่อบริบทของการทำงาน เป็นตัวแปรที่สำคัญในการกำหนดพฤติกรรมการทำงาน เช่นเดียวกับ รอบบินส์ (2548: 22) ที่กล่าวว่า เป็นความรู้สึกโดยรวมที่แต่ละบุคคลมีต่องาน บุคคลใดมีความพึงพอใจสูง จะมีความรู้สึกเชิงบวกต่องาน และสอดคล้องกับการศึกษาของ นงนุช โรจนเลิศ (2540: 153 – 154) ที่ศึกษาตัวแปรที่เป็นเงื่อนไขของความพึงพอใจในงานของข้าราชการสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล : การวิเคราะห์ลิสเรล พบว่า ข้าราชการครูมีความพึงพอใจในงานรวมต่ำกว่าข้าราชการสาขาวิชาชีพไม่ขาดแคลน ตัวแปรเงื่อนไขที่มีอิทธิพลสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อความพึงพอใจในงาน เรียงตามลำดับจากมากไปน้อย คือ บรรยากาศการสื่อสารในองค์การ คุณลักษณะของงาน ความท้อถอย ระดับตำแหน่งข้าราชการ

2.3.3 ด้านความผูกพันต่อองค์การ มีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับสูงกับลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (r = .836) ทั้งนี้อาจเป็นเพราะหน่วยงานต่างๆ และระหว่างหน่วยงาน มีกลไกการส่งเสริมความผูกพันต่อองค์การในระดับที่ยังไม่มาก ทำให้บุคลากรยังมีความรู้สึกว่า มีพันธะผูกพันต่อการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง สอดคล้องกับแนวคิดของ รอบบินส์ (Robbins. 1993: 178) ที่กล่าวว่า การที่บุคคลมีความผูกพันต่อองค์การในรูปแบบของความจงรักภักดี การเป็นอันหนึ่งอันเดียว และมีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์การที่ตนสังกัด และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สเตียร์ส (Steers. 1977: Abstract) ที่ศึกษาเรื่อง ปัจจัยเบื้องต้นที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ พบว่า ปัจจัยด้านคุณลักษณะส่วนตัว คุณลักษณะของงาน และประสบการณ์ในการทำงานมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ การคงอยู่ใน องค์การมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ เช่นเดียวกับงานวิจัยของ กัลยา เพียรแก้ว (2543: บทคัดย่อ) ที่ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อองค์การตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลส่วนภูมิภาค สังกัดกระทรวงสาธารณสุข พบว่า พยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลชุมชน มีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ คือ ความพึงพอใจในงาน ความสามรรถในการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม

2.4 ปัจจัยด้านบูรณาการทางวิชาการ โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงมากกับลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (r = .904) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านผลการศึกษาพบว่า

2.4.1 ด้านการเรียนรู้ในองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับสูงมากกับลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (r = .826) ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบุคลากรสายวิชาการ ซึ่งมีหน้าที่ประจำในด้านการสอน จึงทำให้บุคลากรสายวิชาการมีความรู้สึกว่า ไม่ค่อยได้รับการส่งเสริมในด้านการพัฒนาการเรียนรู้ ขาดการจูงใจในการริเริ่มสร้างสรรค์ต่อการเรียนรู้สิ่งใหม่ ส่วนบุคลากรสายสนับสนุน วิชาการมีความรู้สึกได้รับการส่งเสริมและพัฒนาการเรียนรู้ ในระดับมากอย่างต่อเนื่อง อาจเป็นไปได้ว่า บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการมักถูกส่งไปฝึกอบรมประสบการณ์ต่างๆ มากกว่าบุคลากรสายวิชาการ สอดคล้องกับแนวคิดของ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

(2550: ออนไลน์) ที่ว่า การเรียนรู้เกิดจากการศึกษาเล่าเรียน ค้นคว้า หรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติ และทักษะความเข้าใจหรือสารสนเทศที่ได้รับมาจากประสบการณ์ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ สันติมา ศรีสังข์สุวรรณ (2540: บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาการพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเอง เพื่อก้าวสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช พบว่า การเรียนรู้นั้นเกิดขึ้นพร้อมๆ กับชีวิตมนุษย์ โดยมนุษย์จะเริ่มเรียนรู้จากธรรมชาติ จากการสั่งสมประสบการณ์ จนเกิดเป็นภูมิปัญญาที่สั่งสมอยู่ในตัวบุคคล นอกจากนั้น ยังมีปัจจัยหลายประการที่เกี่ยวข้อง และส่งผลกระทบต่อการพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเอง กล่าวคือ ในระดับบุคคลจะต้องอาศัยความพร้อม ทั้งร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา ความต้องการของแต่ละบุคคล การให้สิ่งเสริมแรง เพื่อเป็นแรงจูงใจ ให้เกิดความต้องการที่จะเรียนรู้ เป็นต้น ในระดับองค์กรจะต้องสนับสนุนส่งเสริมบรรยากาศ เพื่อการเรียนรู้ เพื่อให้บุคลากรในองค์การได้เรียนรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน เรียนรู้จากการแก้ไขปัญหา เรียนรู้จากการทำงานร่วมกัน

2.4.2 ด้านการสร้างและถ่ายทอดความรู้ มีความสัมพันธ์ทางบวก ในระดับสูงมากกับลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($r = .862$) ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบุคลากรสายวิชาการ มีความคิดเห็นว่า หน่วยงานไม่ค่อยได้ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้เพิ่มทักษะความรู้ใหม่ๆ จึงทำให้บุคลากรสายวิชาการไม่ค่อยได้มีโอกาสในการถ่ายทอด ความรู้ ข้อมูลใหม่ๆ ระหว่างบุคลากร รวมทั้งยังขาดการสนับสนุนด้านเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่มาสร้างองค์ความรู้ใหม่ สำหรับบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ หน่วยงาน มีการสนับสนุนให้บุคลากรมีโอกาส ในการเพิ่ม ทักษะความรู้ตลอดจนการใช้เทคโนโลยีอยู่ในระดับมากกว่าสายวิชาการ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ อาจมีหน้าที่หลักในการสนับสนุนทางวิชาการ จึงได้รับการส่งเสริมมากกว่า สอดคล้องกับแนวคิดของ มาร์ควอดต์ (2548: 256) ที่กล่าวว่า การสร้างความรู้เป็นการใช้ความยอดเยี่ยม และความคิดต่างๆ เพื่อสร้างนวัตกรรม การสร้างความรู้เป็นหน้าที่ของทุกฝ่าย และทุกคนในองค์การ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ บุญธง วสุริย์ (2546: บทคัดย่อ) ที่ศึกษาการพัฒนารูปแบบการสอนเพื่อถ่ายโยงทักษะปฏิบัติ สำหรับอาชีวศึกษา พบว่า รูปแบบการสอนเพื่อการถ่ายโยงทักษะปฏิบัติ มีประสิทธิภาพ และความสามารถในการถ่ายโยงทักษะปฏิบัติ ด้านความรู้ในเนื้อหา มีพัฒนาการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

2.4.3 ด้านการจัดการความรู้ มีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับสูงมากกับลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($r = .857$) ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบุคลากรสายวิชาการไม่ค่อยได้รับการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนกัน หรือได้รับอย่างไม่ทั่วถึง ตลอดจน บางหน่วยงาน ยังไม่ค่อยพัฒนาด้านการสร้าง การเก็บรักษา และการเผยแพร่องค์ความรู้ให้เป็นระบบ สำหรับประเด็นการประเมิน เพื่อปรับปรุงความรู้ในการปฏิบัติงานสายสนับสนุนวิชาการ อยู่ในระดับ มากกว่าสายวิชาการ เป็นเพราะการประเมินในหน่วยงานบุคลากร

สายวิชาการ มักจะเป็นผู้ประเมินสายสนับสนุนวิชาการเป็นส่วนใหญ่ ดังนั้น การจัดการความรู้ จึงมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์การในลักษณะการสร้างความรู้ใหม่ มีการเผยแพร่ความรู้ไปยังส่วนต่างๆ ขององค์การ โดยอาศัยวัฒนธรรม องค์การและสิ่งจูงใจต่างๆ การจัดการความรู้ที่มีประสิทธิผลต้องอาศัยวิธีการผสมผสานกันระหว่างบุคคล และเทคโนโลยี (Davenport. 1997: Online ; Stewart. 1997: Onlineb ; Tobin. 2003: Onlineb; สุพานี สฤษฏ์วานิช. 2548: 565) สอดคล้องกับงานวิจัยของ บุญส่ง หาญพานิช (2546: ง) ที่ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย พบว่า ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา มีความต้องการการจัดการความรู้ในระดับมาก ขณะที่สภาพเป็นจริงในปัจจุบันเกิดขึ้นในระดับน้อย เช่นเดียวกับงานวิจัยของ ธีรศักดิ์ อุ่นอารมณ์เลิศ (2549: 184) ที่ศึกษาการพัฒนาตัวบ่งชี้คุณลักษณะที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ โดยใช้วิจัยเป็นฐานของนักศึกษาปริญญาตรี คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร : การวิเคราะห์องค์ประกอบ พบว่า การพัฒนาตัวบ่งชี้คุณลักษณะที่เอื้อต่อการจัดการความรู้โดยโมเดลสมการโครงสร้างในรูปของโมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบอันดับสอง มีความสอดคล้องกับข้อมูล เชิงประจักษ์ โดยมีค่าไคสแควร์ เท่ากับ 155.15 ที่ค่าองศาอิสระเท่ากับ 119 และความน่าจะเป็นเท่ากับ .72 ค่า GFI เท่ากับ .93 ค่า RMR เท่ากับ .077 และค่าน้ำหนักองค์ประกอบทั้งหมดมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา พบว่า ลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา ตามความคิดเห็นของบุคลากรสายวิชาการโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเห็นว่า มหาวิทยาลัยบูรพา มีลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ปัจจัยด้านการบริหาร ปัจจัยด้านบุคคล ปัจจัยด้านบูรณาการทางวิชาการ มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงมากกับลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

1. จากผลการวิจัยลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพาตามความคิดเห็นของบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการ เมื่อพิจารณาลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นรายด้าน ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะว่า ด้านความคิดเชิงระบบนั้น มหาวิทยาลัยบูรพาควรพัฒนา และส่งเสริมให้บุคลากรสายวิชาการ ได้มีโอกาสในการรับการฝึกอบรม การฝึกทักษะด้านวิธีคิดเชิงระบบที่สามารถนำมาพัฒนาปฏิบัติงานแบบมุ่งพัฒนา โดยรวม และการเชื่อมโยงระหว่างบุคลากรได้อย่างเป็นระบบ ด้านการมีแบบแผนความคิด บุคลากรสายวิชาการ ควรมีการปรับเปลี่ยนวิธีคิดให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัย และหน่วยงานต่างๆ ของมหาวิทยาลัย ควรประสานกระบวนการคิดและการเรียนรู้ของบุคลากร ทั้งภายในและภายนอก ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ผู้วิจัยมี

ข้อเสนอแนะว่า มหาวิทยาลัยบูรพาควรส่งเสริมให้หน่วยงานต่างๆ ได้เปิดโอกาสให้บุคลากรมีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันในการปฏิบัติงาน และควรมีการนำประเด็นปัญหาต่างๆ ที่ต้องการพิจารณามาทบทวนร่วมกัน เพื่อปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงาน ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม หน่วยงานต่างๆ ควรเปิดโอกาสและสนับสนุนให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ร่วมกันให้มากขึ้น รวมทั้งควรส่งเสริมลักษณะของการทำงานเป็นทีม เพื่อนำไปประยุกต์กับการปฏิบัติงาน และการพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ๆ ด้านการรอบรู้แห่งตน ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะว่า มหาวิทยาลัยบูรพา ควรกำหนดนโยบายและแผนการปฏิบัติงานด้านการส่งเสริม และพัฒนาบุคลากร ทั้งสายวิชาการ และสายสนับสนุนวิชาการในด้านการพัฒนาศักยภาพ โดยคำนึงถึงความก้าวหน้าและประโยชน์ขององค์การเป็นสำคัญ นอกจากนี้บุคลากร ควรมีความกระตือรือร้น สนใจในด้านการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และควรเป็นบุคคลที่เรียนรู้ อยู่ตลอดเวลา

2. จากการศึกษาปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมกับลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะว่า ด้านวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การ มหาวิทยาลัยบูรพาและหน่วยงานต่างๆ ควรพัฒนาวัฒนธรรมการปฏิบัติที่ดีงาม และส่งเสริมในการจัดบรรยากาศในการทำงานให้เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรให้มากยิ่งขึ้น ด้านโครงสร้างและงานในองค์การ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะว่า หน่วยงานควรมีการกำหนดโครงสร้างขอบเขตการปฏิบัติงานในแต่ละส่วนไว้ให้ชัดเจน เพื่อให้บุคลากรมีแนวทางในการปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ ด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ควรมีการจัดสรรงบประมาณ เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสใช้วัสดุ อุปกรณ์ ให้มีปริมาณเพียงพอในการปฏิบัติทุกฝ่าย อันจะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยบูรพา

3. จากการศึกษาปัจจัยด้านการบริหารกับลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากร มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน และของมหาวิทยาลัยบูรพา และส่งเสริมด้านแรงจูงใจให้บุคลากรทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน ตลอดจนส่งเสริมให้บุคลากรได้เสนอแนวคิดใหม่ๆ ในการปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาคุณภาพงาน ด้านการบริหาร การเปลี่ยนแปลง และนวัตกรรมนั้น หน่วยงานควรมีการปรับเปลี่ยนระบบการบริหารงานในองค์การให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมให้มากขึ้น และควรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาในด้านต่างๆ ของมหาวิทยาลัย ตลอดจนมีการนำนวัตกรรมใหม่ๆ เข้ามาแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้วิจัยเสนอแนะว่า หน่วยงานควรมีการจัดสรร และพัฒนางาน ด้านการศึกษาต่อ การฝึกอบรมต่างๆ ให้มากขึ้น และมีความครอบคลุมบุคลากรทุกฝ่าย ด้านการมอบอำนาจ ผู้บริหารในหน่วยงานต่างๆ ควรเพิ่มการมอบอำนาจไปตามลำดับชั้นความเหมาะสม เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีอำนาจในการตัดสินใจ เกิดความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจการปฏิบัติงาน ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานหน่วยงาน ควรมีการจัดทำคู่มือ หรือมาตรฐานการปฏิบัติงาน เพื่อใช้เป็น

แนวทางในการปฏิบัติงาน และควรมีเกณฑ์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อส่งเสริมให้บุคลากร มีการพัฒนาคุณภาพงานอย่างต่อเนื่อง

4. การศึกษาปัจจัยด้านบุคคลกับลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในด้านแรงจูงใจว่า มหาวิทยาลัยบูรพาควรส่งเสริมให้บุคลากร มีความคิดริเริ่มในงานใหม่ๆ ที่น่าสนใจและเป็นประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัย นอกจากนี้ บุคลากร ควรมีความมานะมุ่งมั่น และสละเวลาในการปฏิบัติงาน เพื่อให้มหาวิทยาลัยบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ด้านความพึงพอใจในงาน ผู้วิจัยเสนอว่า หน่วยงานต่างๆ ควรสนับสนุนด้านทรัพยากร ที่อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน ตลอดจนสนับสนุน ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน อย่างเหมาะสม และเป็นธรรม ด้านความผูกพันต่อองค์การ หน่วยงานต่างๆ ควรพัฒนากลไกที่ส่งเสริมความผูกพันต่อองค์การ เพื่อให้บุคลากร มีความรู้สึกภาคภูมิใจต่อองค์การ มีความรู้สึกรัก และผูกพันในการปฏิบัติงานให้กับหน่วยงาน

5. การศึกษาปัจจัยด้านบูรณาการทางวิชาการกับลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะว่า ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาลักษณะผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต โดยให้ความสำคัญในด้านการศึกษาต่อการฝึกอบรมต่างๆ และหน่วยงานควรตระหนักถึงความสำคัญและความต้องการให้เรียนรู้ของบุคลากร โดยการเปิดโอกาสให้บุคลากร มีพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัยบูรพา ด้านการสร้างและถ่ายทอดความรู้ เสนอแนะว่า หน่วยงานควรสนับสนุนในด้านการเผยแพร่ความรู้ในรูปแบบต่างๆ เช่น ในวารสาร ในเว็บไซต์ และบุคลากรควรมีการถ่ายทอดความรู้ ข้อมูลที่จำเป็นและสำคัญระหว่างบุคลากร เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของการปฏิบัติงาน และการสร้างองค์ความรู้ได้อย่างเหมาะสม ด้านการจัดการความรู้เสนอแนะว่า หน่วยงานต่างๆ ควรส่งเสริมให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกัน ตลอดจนการส่งเสริมการพัฒนาทีมงานที่ทำหน้าที่ในด้านการบริหารจัดการความรู้แก่บุคลากร ทั้งในด้านการเก็บรักษาความรู้ การเผยแพร่ และการสร้างองค์ความรู้ใหม่

ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยศึกษาลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆ โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ ตามวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของ เพียร์สัน ผู้วิจัยเห็นว่า ควรมีการศึกษาลักษณะความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Path Analysis) เพื่อให้เกิดความชัดเจนยิ่งขึ้น ในเรื่องความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

2. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ และสถาบันอุดมศึกษาของเอกชน

3. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยที่มีความสัมพันธ์อื่นๆกับลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

4. ควรมีการศึกษาหรือตรวจสอบซ้ำว่าปัจจัยเหล่านั้นมีความสัมพันธ์กับลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้หรือไม่ โดยใช้หน่วยงานอื่น

5. ควรมีการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ หรือการศึกษาเชิงคุณภาพเพิ่มเติม โดยการสัมภาษณ์หรือการสนทนากลุ่มระหว่างบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษาอื่น

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). *ข่าวกระทรวงศึกษาธิการ*. สืบค้นเมื่อ 8 กุมภาพันธ์ 2550, จาก http://www.moe.go.th

กัลยา เพียรแก้ว. (2543). *ปัจจัยที่มีผลต่อความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลส่วนภูมิภาค สังกัดกระทรวงสาธารณสุข*. ปริญญานิพนธ์ พย.ม. การบริหารการพยาบาล). ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.

แขไข ชาญบัญชี. (2545). *การสร้างมาตรฐานการพยาบาลผู้ป่วยที่ได้รับการผ่าตัดหัวใจชนิดเปิดของกลุ่มงานวิสัญญีวิทยา โรงพยาบาลมหาราชนครราชสีมา*. งานนิพนธ์ พย.ม. (การบริหารการพยาบาล). ขอนแก่น: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.

จันทร์เพ็ญ สิทธิวงศ์. (2545). *ความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลศรีนครินทร์*. วิทยานิพนธ์ พย.ม. (การบริหารการพยาบาล). ขอนแก่น: บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.

จิตถวิล จันทราบุญ. (2548). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ บรรยายอากาศองค์การ ความขัดแย้งและการจัดการกับความขัดแย้งของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลชุมชน เขต 3*. วิทยานิพนธ์ พย.ม. (การบริหารการพยาบาล). พิษณุโลก: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร. ถ่ายเอกสาร.

จินดา ศรีญาณลักษณ์. (2550, 13 มีนาคม). สัมภาษณ์โดย ประยูร อิ่มสวาสดิ์ ที่ห้องสำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์ อาคาร 60 พรรษา มหาราชินี 2 มหาวิทยาลัยบูรพา.

จุฑา เทียนไทย. (2548). การจัดการ:มุมมองนักบริหาร. กรุงเทพฯ: แมคกรอ-ฮิล.

จุมพล หนิมพานิช. (2548). *การบริหารจัดการภาครัฐใหม่ : หลักการแนวคิดและกรณีตัวอย่างของ ไทย*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

จุรีย์ นวเมธาพงศ์. (2550, 14 มีนาคม). สัมภาษณ์ โดย ประยูร อิ่มสวาสดิ์ ที่หอพักแสงศรีแมนชั่น ตำบลแสนสุข บางแสน ชลบุรี.

ฉัตรชนก สายสุวรรณ. (2548). *อิทธิพลแบบปรับของครูอาชีวศึกษาและบรรยากาศองค์กรตามการรับรู้ที่มีต่อโมเดลเชิงสาเหตุของความต้องการจำเป็นระดับบุคคลในการนำไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้*. วิทยานิพนธ์ ค.ด. (วิธีวิทยาการวิจัยการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.

ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ. (2548). *การจัดการความรู้ในองค์กรธุรกิจ*. กรุงเทพฯ: เอ็กซเปอร์เน็ท.

ชารี มณีศรี. (2550, 12 มีนาคม). สัมภาษณ์ โดย ประยูร อิ่มสวาสดิ์ ที่ห้อง รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร สำนักงานอธิการบดี อาคาร ภปร. ชั้น 9 มหาวิทยาลัยบูรพา.

ชูศรี วงศ์รัตนะ. (2550). *เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย*. พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพฯ: ไทยเนรมิตกิจอินเตอร์โปรเกรสซิฟ.

เชิดศักดิ์ โฆวาสินธุ์. (2549). *การวิจัยทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.

ดาวรุ่ง วีระกุล; และคนอื่นๆ. (2548, สิงหาคม). บทบาทของมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่ในทศวรรษหน้า ตามวิสัยทัศน์ของบุคคลชั้นนำในจังหวัดเชียงใหม่และแม่ฮ่องสอน. *วารสารวิจัยราชภัฏเชียงใหม่*. 6: 7.

ตะวัน สาดแสง. (2548). *สร้างคน สร้างองค์กร:คัมภีร์เพิ่มทักษะการบริหาร*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: พิมพ์ตะวัน.

ตุลา มหาพสุธานนท์. (2547). *หลักการจัดการ หลักการบริหาร*. กรุงเทพฯ: เพิ่มทรัพย์การพิมพ์.

ทบวงมหาวิทยาลัย. (2544). *รายงานการสัมมนาวิชาการเรื่อง ความก้าวหน้าการอุดมศึกษาไทย*. กรุงเทพฯ: ทบวงมหาวิทยาลัย.

ทวีศักดิ์ สูทกวาทิน. (2546). *กลยุทธ์การพัฒนาผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา*. กรุงเทพฯ: ทีพีเอ็นเพรส (TPN Press).

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2546). *ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: พิมพ์อักษร.

ธงชัย สันติวงษ์. (2546). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. พิมพ์ครั้งที่ 11. กรุงเทพฯ: ประชุมช่างจำกัด.

----------. (2540). *จิตวิทยาสังคม*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.

ธีรศักดิ์ อุ่นอารมณ์เลิศ. (2549, พฤศจิกายน – มีนาคม). การพัฒนาตัวบ่งชี้คุณลักษณะที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้โดยใช้วิจัยเป็นฐานของนักศึกษาระดับปริญญาตรี คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร : การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร*. 3(2): 184.

นงนุช โรจนเลิศ. (2540). *ตัวแปรที่เป็นเงื่อนไขของความพึงพอใจในงานของข้าราชการสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล:การวิเคราะห์ลิสเรล*. ปริญญานิพนธ์ กศ.ด. (พัฒนศึกษาศาสตร์). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

นฤมล คงผาสุก. (2548). *องค์การแห่งการเรียนรู้:กรณีศึกษาโรงพยาบาลรามัน*. ภาคนิพนธ์ ศศ.ม. (พัฒนาสังคม). กรุงเทพฯ: โครงการบัณฑิตศึกษาสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.

นฤมล สุนทรเกส. (2548). *ความสัมพันธ์ระหว่างการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจกับความไว้วางใจในองค์การตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลกองทัพบก*. วิทยานิพนธ์ พย.ม. (การบริหารการพยาบาล). พิษณุโลก: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร. ถ่ายเอกสาร.

น้ำทิพย์ วิภาวิน. (2537). *การจัดการความรู้กับคลังความรู้*. กรุงเทพฯ: เอสอาร์ พริ้นติ้ง แมส โปรดักส์.

นิสดารก์ เวชยานนท์. (2541). แนวคิดการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้. *วารสารการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน*. 7(1): 1 – 21.

เนตร์พัณณา ยาวิราช. (2546). *การจัดการสมัยใหม่*. กรุงเทพฯ: บริษัทเซ็นทรัล เอ็กเพรส จำกัด.

บลองชาร์ด, เคน; คาร์ลอส , จอห์น; และ แรนดอล์ฟ, อลัน. (2544). *องค์กรกระจายอำนาจ*. แปลโดย วรรณพร ไกรเลิศ. กรุงเทพฯ: สยามศิลป์ พริ้นท์ แอนด์ แพ็ค. FedEx Delivers.

บุญธง วสุริย์. (2546). *การพัฒนารูปแบบการสอนเพื่อการถ่ายโยงทักษะปฏิบัติสำหรับอาชีวอุตสาหกรรม*. ปริญญานิพนธ์ ศศ.ด. (อาชีวศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.

บุญมา ไทยก้าว. (2550,13 มีนาคม). สัมภาษณ์ โดย ประยูร อิ่มสวาสดิ์ ที่ห้องรองอธิการบดีฝ่ายกิจการนิสิต สำนักงานอธิการบดี อาคาร ภปร. ชั้น 9 มหาวิทยาลัยบูรพา.

บุญส่ง หาญพานิช. (2546). *การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย*. วิทยานิพนธ์ ค.ด. (อุดมศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.

บุบผา พวงมาลี. (2542). *การรับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลของรัฐเขตกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ พย.ม. (การบริหารการพยาบาล). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.

บุษยา วีรกุล. (2549. พฤษภาคม – สิงหาคม). ผู้บริหารงานทรัพยากรคนกับงานด้านการจัดการสิ่งแวดล้อมในองค์การธุรกิจของไทย. *วารสารการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน*. 13(1): 81 – 82.

บลองชาร์ด, เคน; คาร์ลอส , จอห์น; และ แรนดอล์ฟ, อลัน. (2544). *องค์กรกระจายอำนาจ*. แปลโดย วรรณพร ไกรเลิศ. กรุงเทพฯ: สยามศิลป์ พริ้นท์ แอนด์ แพ็ค. FedEx Delivers.

ประกอบ ใจมั่น. (2547). *การพัฒนาระบบบริหารจัดการความรู้ที่เป็นภูมิปัญญาท้องถิ่นสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ*. วิทยานิพนธ์ ค.ด. (อุดมศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.

ประจวบ สุขสมบูรณ์. (2543). การสืบสอบแบบการตัดสินใจของอธิการบดีสถาบันราชภัฏ. วิทยานิพนธ์ ค.ด. (อุดมศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.

ประดิษฐ์ อารยะการกุล. (2547). *การพัฒนากลยุทธ์การแข่งขันของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ*. วิทยานิพนธ์ ค.ด. (อุดมศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.

ประพันธ์ หาญขว้าง. (2538). *องค์การแห่งการเรียนรู้:แนวทางในการพัฒนาองค์การและทรัพยากรมนุษย์ขององค์การในอนาคต*. ภาคนิพนธ์ วท.ม. (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์). กรุงเทพฯ: โครงการบัณฑิตศึกษา สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.

ประเสริฐ อินทร์รักษ์. (2549, พฤศจิกายน- มีนาคม). วิสัยทัศน์กับการบริหารองค์การ. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร*. 3(2): 85.

ปรากรม ประยูรรัตน์. (2550,12 มีนาคม). สัมภาษณ์โดย ประยูร อิ่มสวาสดิ์ ที่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดชลบุรี เขต 1.

ปราชญา กล้าผจัญ; และ อัปษรศรี ปลอดเปลี่ยว. (2541?). *มนุษยสัมพันธ์ในการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ภาควิชาบริหารการศึกษาและอุดมศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ปริญญา ทองสอน. (2550, 12 มีนาคม). สัมภาษณ์ โดย ประยูร อิ่มสวาสดิ์ ที่ห้อง สำนักงานเลขานุการ คณะศึกษาศาสตร์ อาคาร 60 พรรษามหาราชินี 2 มหาวิทยาลัยบูรพา.

ปรียาพร วงศ์อนุตราโรจน์. (2535). *จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.

ปัทมา จันทวิมล. (2544). *ตัวแปรคัดสรรที่ส่งผลต่อลักษณะการเป็นองค์การเอื้อการเรียนรู้ของหน่วยงานฝึกอบรม ภาคเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (โสตทัศนศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.

พรธิดา วิเชียรปัญญา. (2547ก). *การจัดการความรู้ : พื้นฐานและการประยุกต์ใช้*. กรุงเทพฯ: เอ็กซเปอร์เน็ท.

----------. (2547ข). *การจัดการความรู้*. กรุงเทพฯ: เอ็กซเปอร์เน็ท.

พอร์เตอร์, ไมเคิล อี. (2548). *กลยุทธ์กับอินเทอร์เน็ตการสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขัน*. แปลโดย ฐิตินันท์ อิฐรัตน์. กรุงเทพฯ: เอ็กซเปอร์เน็ท.

พิณสวัน ปัญญามาก. (2543). *การรับรู้ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษาหน่วยธุรกิจและหน่วยปฏิบัติการ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย*. ภาคนิพนธ์ วท.ม. (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์). กรุงเทพฯ: โครงการบัณฑิตศึกษา สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.

พิภพ วชังเงิน. (2547). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ: รวมสาส์น (1977).

มหาชาติ อินทโชติ. (2546). *การรับรู้ ความต้องการ และความพึงพอใจ ของอาจารย์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ที่มีต่อการจัดการเรียนการสอนผ่านเครือข่ายนนทรี*. ปริญญานิพนธ์ ศษ.ม. (เทคโนโลยีการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.

มหาวิทยาลัยบูรพา. (2550ก). *รายงานประจำปี 2549.* ชลบุรี: อินฟินิตี้กราฟฟิกส์ชลบุรี.

----------. (2550 ข). *แผนยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.* สืบค้นเมื่อวันที่ 25 ตุลาคม2550, จาก http://www.buu.ac.th.

---------- . (2551ก). *พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยบูรพา พ.ศ. 2550 ราชกิจจานุเบกษา ฉบับกฤษฎีกา.* ชลบุรี. มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.

----------. (2551ข). *รายงานประจำปี 2550.* ชลบุรี: โฮ่โกเพรส.

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. (2550). *การจัดการความรู้.* สืบค้นเมื่อวันที่ 10 กรกฎาคม 2550, จาก http://www.STUA.ac.th

มาร์ควอดต์, ไมเคิล เจ. (2548). *การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้.* แปลโดย บดินทร์ วิจารณ์. กรุงเทพฯ: เอ็กซเปอร์เน็ท.

มาลี ธรรมศิริ. (2543). *การพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้โดยผ่านหน่วยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในฐานะส่วนขยายของการอุดมศึกษา.* วิทยานิพนธ์ ค.ด. (อุดมศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.ถ่ายเอกสาร.

รอบบินส์, สตีเฟน พี. (2548). *พฤติกรรมองค์การ.* แปลโดย รังสรรค์ ประเสริฐศรี. กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.

รอบบินส์, สตีเฟน พี.; และ คูลเตอร์, แมรี่. (2546). *การจัดการและพฤติกรรมองค์การ.* แปลโดย วิรัช สงวนวงศ์วาน. กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.

รุ่งอรุณ บุญพยุง. (2550, 14 มีนาคม). สัมภาษณ์โดย ประยูร อิ่มสวาสดิ์ ที่บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.

ลีคคี, ริชาร์ด; และ พอลเซอร์, เจฟฟ์. (2548). *การบริหารจัดการทีมงาน.* แปลโดย สุรีพร พึ่งพุทธคุณ. กรุงเทพฯ: เอ็กซเปอร์เน็ท.

ลุกซ์, ริชาร์ด; และ บาร์ตเล็ต, คริสโตเฟอร์. (2548). *คัมภีร์ผู้จัดการ.* แปลโดยณัฐยา สันตระการผล กรุงเทพฯ: เอ็กซเปอร์เน็ท.

วชิราภรณ์ สุขนาน. (2550, 14 มีนาคม). สัมภาษณ์โดย ประยูร อิ่มสวาสดิ์ ที่ คอนโดมิเนี่ยม มีชัยฤชุพันธ์ มหาวิทยาลัยบูรพา.

วชิระ ชาวหา. (2534). *ปัจจัยที่สัมพันธ์กับความผูกพันต่อสถาบันของนิสิตคณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.* ปริญญานิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

วรเดช จันทรศร. (2549). *การพัฒนาต้นแบบการบริการสาธารณะที่เป็นเลิศ:กรณีศึกษาจากต่างประเทศ.* กรุงเทพฯ: ม.ป.พ.

วรรณกร อัศวมงคลชัย; มานพ จิตต์ภูษา; และ ชุ่มจิตต์ แซ่ฉั่น. (2549, ตุลาคม – ธันวาคม). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการใช้อินเทอร์เน็ตเพื่อจุดประสงค์ทางวิชาการของอาจารย์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. *วารสารสงขลานครินทร์*. 12(4): 578.

วันทนีย์ ภูมิภัทราคม; และคนอื่นๆ. (2537). *ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการประกอบธุรกิจ*. กรุงเทพฯ: เรืองทับทิม.

วัลภา อิสระธานันท์. (2545). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยและการทำงานเป็นทีมกับคุณภาพบริการ โรงพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลกำแพงเพชร*. งานนิพนธ์ พย.ม. (การบริหารการพยาบาล). ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.

วิจารณ์ พานิช. (2548). *การจัดการความรู้:ฉบับนักปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: สุขภาพใจ.

วิจิตร ศรีสอ้าน. (2518). *หลักการอุดมศึกษา*. กรุงเทพฯ: วัฒนาพานิช.

วิชัย วงษ์ใหญ่. (2550, พฤศจิกายน – กุมภาพันธ์). การเรียนรู้บูรณาการ : การแก้ปัญหาอนาคต. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล*. (1): 46 – 50.

วิชิต สุรัตน์เรืองชัย. (2550,12 มีนาคม). สัมภาษณ์ โดยประยูร อิ่มสวาสดิ์ ที่ห้อง สำนักงานเลขานุการ คณะศึกษาศาสตร์ อาคาร 60 พรรษามหาราชินี 2 มหาวิทยาลัยบูรพา.

วินิดา เจียระนัย. (2549, กันยายน). การบริหารจัดการภารกิจในสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. *วารสารวิจัยทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มศว*. 1(1): 172.

วิโรจน์ สารรัตนะ; และ อัญชลี สารรัตนะ. (2545). *ปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้*. ขอนแก่น: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

วิไลพร มณีพันธ์. (2539). *ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและสภาพแวดล้อมในการทำงานกับความพร้อมในการเรียนรู้ด้วยตนเองของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ พย.ด. (การบริหารการพยาบาล). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.

วีรวุธ มาฆะศิรานนท์. (2546). *องค์การเรียนรู้สู่องค์กรอัจฉริยะ*. กรุงเทพฯ: เอ็กซเปอร์เน็ท.

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2544). *การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ธีรป้อมวรรณกรรม.

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. (2540). *องค์การและการจัดการ*. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: เทคนิค 19.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ ; และคนอื่นๆ. (2541). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ: เพชรจรัสแสงแห่งโลกธุรกิจ.

ศุภชัย ยาวะประภาษ. (2548?). *การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย : กระแสใหม่และสิ่งท้าทาย*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ศุภลักษณ์ วิริยะสุมน. (2547). *การนำเสนอวาระปฏิบัติเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏสู่ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานในฐานะสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น*. วิทยานิพนธ์ ค.ด. (อุดมศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.

ศุภิสรา แพงทอง. (2546). *ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์วิทยาลัยการอาชีพในจังหวัดนครราชสีมาและจังหวัดชัยภูมิ*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). นครราชสีมา: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา. ถ่ายเอกสาร.

สก็อต, ซินเทีย ดี; เจฟฟ์ , เดนนิส ที; และ โทป, เกล็นน์. (2548). *วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม*. แปลโดย ณัฐพงศ์ เกศมาริษ. กรุงเทพฯ: เอ็กซเปอร์เน็ท.

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. (2547ก.). *ยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน*. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน.

----------. (2547ข.). *ยุทธศาสตร์การพัฒนาเพื่อการปรับเปลี่ยน*. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน.

สมชาย พัทธเสน. (2550, 13 มีนาคม). สัมภาษณ์โดย ประยูร อิ่มสวาสดิ์ ที่ห้องสำนักงานเลขานุการคณะศึกษาศาสตร์ อาคาร 60 พรรษามหาราชินี 2 มหาวิทยาลัยบูรพา.

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. (2546). *การบริหารเชิงกลยุทธ์*. พิมพ์ครั้งที่ 11. กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.

สมยศ นาวีการ. (2536). *การบริหาร*. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ.

----------. (2538). *การบริหารจัดการ*. กรุงเทพฯ: ดอกหญ้า.

สันติมา ศรีสังข์สุวรรณ. (2540). *การพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองเพื่อก้าวสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช*. ภาคนิพนธ์ วท.ม. (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์). กรุงเทพฯ: โครงการบัณฑิตศึกษา สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2551ก). *พระบรมราโชวาท*. สืบค้นเมื่อ 22 มกราคม 2551, จาก http://www.thaigoodview.com

----------. (2551 ข). *งานวิจัยการศึกษา*. สืบค้นเมื่อ 10 กุมภาพันธ์ 2551, จาก http:\\www.thaiedresearch.org.

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2550). *ข่าว สกอ*. สืบค้นเมื่อวันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2550, จาก http://www.mua.go.th

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. (2549). *คู่มือการประกอบวิชาชีพทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภา.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. (2548). *แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการ พ.ศ.2548 – 2551*. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิก.

สำนักมาตรฐานอุดมศึกษา, ทบวงมหาวิทยาลัย. (2546). *หลักสูตรการฝึกอบรมนิสิตนักศึกษาเพื่อส่งเสริมสนับสนุนการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถาบันอุดมศึกษา*. กรุงเทพฯ: สหมิตรพริ้นติ้ง.

สำราญ บุญเจริญ. (2547). *การพัฒนากลยุทธ์การตลาดสำหรับสถาบันอุดมศึกษาเอกชน*. วิทยานิพนธ์ ค.ด. (อุดมศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2545). *ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและปฏิบัติ*. สืบค้นเมื่อวันที่ 1 มิถุนายน 2550, จาก http://suthem.rier.ac.th

สุนทราวดี เธียรพิเชฐ. (2538). *การวิเคราะห์วัฒนธรรมอาจารย์สถาบันอุดมศึกษาไทย*. วิทยานิพนธ์ ค.ด. (อุดมศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.

สุนทรี กุลนานันท์. (2539). *ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในประเทศไทย*. ภาคนิพนธ์ วท.ม. (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์). กรุงเทพฯ: โครงการบัณฑิตศึกษา สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.

สุนทรี ดวงทิพย์. (2543). *การพัฒนารูปแบบสภาพแวดล้อมในห้องเรียนเพื่อสัมฤทธิ์ผลของสมรรถภาพด้านการเรียนรู้ในสถาบันราชภัฏ*. วิทยานิพนธ์ ค.ด. (อุดมศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.

สุนันท์ การีชิต. (2545). *ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับการใช้กระบวนการพยาบาลของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลอินทร์บุรี จังหวัดสิงห์บุรี*. งานนิพนธ์ พย.ม. (การบริหารการพยาบาล). ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.

สุพจน์ บุญวิเศษ. (2547). *เอกสารคำสอนทฤษฎีองค์การ*. ชลบุรี: คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.

สุพานี สฤษฎ์วานิช. (2549). *พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่ : แนวคิดและทฤษฎี*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สุเมธ แสงนาทร. (2547). *การพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนล่าง*. วิทยานิพนธ์ ค.ด. (อุดมศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.

สุวัฒน์ วัฒนวงศ์. (2546). *การเรียนรู้ด้วยการนำตนเองของผู้เรียนการศึกษาต่อเนื่องสายอาชีพ*. ปริญญานิพนธ์ ศศ.ด. (อาชีวศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.

สุวิมล ติรกานันท์. (2549). *การใช้สถิติในงานวิจัยทางสังคมศาสตร์: แนวทางสู่การปฏิบัติ*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เสาวรส บุนนาค. (2543). *ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ พย.ม. (การบริหารการพยาบาล). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.

อนันต์ เพชรใหม่. (2547). *องค์การแห่งการเรียนรู้ : ศึกษากรณีสำนักงานคณะกรรมการการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (ป.ป.ช.)*. ภาคนิพนธ์ ศศ.ม. (พัฒนาสังคม). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.

อภันตรี รอดสุทธิ. (2541). *ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสำคัญกับความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษาโครงการจตุสัมพันธ์ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)*. ภาคนิพนธ์ วท.ม. (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์). กรุงเทพฯ: โครงการบัณฑิตศึกษา สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.

อมรรัตน์ ทิพยจันทร์. (2547). *การพัฒนารูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของอาจารย์สถาบันราชภัฏ*. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. (วิจัยและประเมินผลการศึกษา). พิษณุโลก: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร. ถ่ายเอกสาร.

อรวรรณ ธรรมพิทักษ์. *(2547). รูปแบบและกลยุทธ์การจัดหอพักนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้*. วิทยานิพนธ์ ค.ด. (อุดมศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.

อรุณี โคตรสมบัติ. (2542). *การศึกษาทัศนะของผู้บริหาร อาจารย์ และนักศึกษาเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานักศึกษาสถาบันราชภัฏ กลุ่มรัตนโกสินทร์*. วิทยานิพนธ์ ค.ด. (อุดมศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.

อรุณี รุ่งอภินันท์. (2539). *บทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การที่กำลังเปลี่ยนแปลง*. ภาคนิพนธ์ วท.ม. (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์). กรุงเทพฯ: โครงการบัณฑิตศึกษา สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.

อะมาไบล์, ทีเรซา เอ็ม; และคนอื่นๆ. (2548). *องค์กรฉลาดคิด*. แปลโดย นรินทร์ องค์อินทรี กรุงเทพฯ: เอ็กซเปอร์เน็ท.

อักษร เมธสุทธิ์. (2540). *ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การและการปฏิบัติงานวิชาการของหัวหน้าแผนกวิชาในวิทยาลัยสังกัดกองวิทยาลัยอาชีวศึกษา กรมอาชีวศึกษา กลุ่มสถานศึกษาภาคกลาง*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร. ถ่ายเอกสาร.

อัญชลี วิสิทธิ์วงษ์. (2539). *การศึกษาวัฒนธรรมองค์การของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลศูนย์ โรงพยาบาลทั่วไป และโรงพยาบาลชุมชนสังกัดกระทรวงสาธารณสุข.* วิทยานิพนธ์ พย.ม. (การบริหารพยาบาล). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.

อุทิศ ขาวเธียร. (2546). *การวางแผนกลยุทธ์.* กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อุไรวรรณ ศักดิ์ศรีเจริญ. (2545). *แนวทางการบริหารงานบุคคลภายหลังมหาวิทยาลัยบูรพาออกนอกระบบ.* งานนิพนธ์ รป.ม. (การบริหารทั่วไป). ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.

โฮโนลด์, ลินดา; และ ซิลเวอร์แมน, โรเบิร์ต เจ. (2549). *ผ่า DNA องค์กร.* แปลโดย ดวริต, ตัณฑ์ศุภศิริ ; และ ณัฐยา สินตระการผล. กรุงเทพฯ: เอ็กซเปอร์เน็ท.

Astin, Alexander W. (1968). *The College Environment.* Washington, D.C: American Council on Education.

Best, J.W. (1981). *Research in Education.* London: Prentice-Hall International, Inc.

Brown, W.B; & Moberg, D. J. (1980). *Organization Theory and Management: A Macro Approach.* New York: John Wiley & Sons.

Ceppeteli, E.B. (1995, October). Building a Learning Organization Beyond the Wall. *Journal of Nursing Administration*. 25: 56 – 60.

Chandler, G.E. (1992, Spring). The Source and Process of Empowerment. *Nursing Administration Quarterly*. 16: 65 – 71.

Choules, Kathryn. (2007, February). Social Change Education Context Matters. *A Dult Education Quarterly A Journal of Research and Theory.* 57(2): 159.

Clifford, P.G. (1992, Spring). The Myth of Empowerment. *Nursing Administration Quarterly*. 16: 1 – 5.

Clutterbuck, D. ; & Kernaghan, S. (1994). *The Power of Empowerment : Release the Hidden Talent of your Employees.* London: Kogan Page.

Cochran,William G. (1977). *Sampling Techniques*. 3rd ed. New York: Harvard University.

Cronbach, Joseph Lee. (1970). *Essential of Psychological Testing*. 3 rd ed. New York: Haper and Row.

Crow, Gary M. (2007, January). The Professional and Organizational Social Lization of New English Head teachers in School Reform Contexts. *Journal of the British Educational Leadership Management & Administration Society.* 35(1): 51 – 71.

Davenport, T. (1997). *Some Principles of Knowledge Management.* Retrieved July 7,2005, from http://www.bus.Utexas.edu/kman/kmprin.htm.

David, B. (1997). Transformational Leadership and Organizational Learning : Leader Actions that Stimulate Individual and Group Learning. *Dissertation Abstracts International*. 58(3): 0692.

Davis, L.E; & Trist, E.L. (1974). *Improving the Quality of Work Life Sociotechnical Case Studies. Work and the Quality of Life*. Edited by J.O'Toole. Mass.:MIT Press.

Dunham, L.R. (1990). *The Relationship of Organizational Culture Gap and Job Satisfaction Among Nurse (Culture Gaps)*. The Florida State University.

Eckley, Mona E. (1998, January). The Relationship Between Teacher Empowerment and Principal Leadership Styles. *Dissertation Abstracts International*. 58(07): 2762 – A.

Ferguson, George A. (1981). Statistical Analysis in Psychology and Education. 5th ed. New York: McGraw-Hill, Inc.

Hodgetts, R.M. (1999). *Modern Human Relations at Work*. 7th ed. New York: Preatice Hall.

Jewell, L.N. (1998). *Contemporary Industrial : Organizational Psychology*. New York: Brooks Cole Publishing Company.

Kanter, R.M. (1977). *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic books.

Kim, Meesook ; & Parkay, Forrest W. (2004). Beginning Principals in the Republic of Korea : The Challenges of New Leadership. *KEDI Journal of Educational Policy*. 1(1): 85 – 97.

Litwin, G.H.; & Stringer, R.A. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Boston: Harvard University Press.

Luthan, F. (1992). *Organization Behavior*. New Jersey: McGraw-Hill.

Marquardt, M.J. (1996). *Building the Learning Organization : A Systems Approach to Quantum Improvement & Global Success.* New York: McGraw-Hill.

Marquardt, M.J. ; & Reynolds, A. (1994). *The Global Learning Organization*. New York: Irwin.

Mcanally, K. (1997). A Study of the Facets of Organizational Culture which Support or Discourage The Creation a Learning Organization. [CD-ROM]. Abstract from: DAO Document File. *Dissertation Abstracts Item*. 19727652.

Mcdanial, C.; & Wolf, G.A. (1992, February). Transformational Leadership in Nursing Service : A Test of theory. *Journal of Nursing Administration*. 22: 60 – 65.

Muchinsky, P.M. (1993*). Psychology Applied to Work: an Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. 4 th ed. California : Brooks/Cole Publishing.

Northcraft, Gregory B. & Neale, Margaret A. (1990). *Organizational Behavior*. Chicago: The Dryden Press.

Pascarella, Ernest ; & Terenzini , Patrick T. (1980). Predicting Freshman Persistence and Voluntary Dropout Decisions from a Theoretical Model. *Journal of Higher Education*. 51(1): 60 – 75.

Porter, Lyman ; et al. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*. 59(5): 603 – 609.

Rabindra , N.K. (1998). *Charismatic leadership in Organizations.* California: McGraw-Hill.

Ribiere, Vincent Michel. (2001). *Asking Knowledge Management Initiative Successes as a Function Organizational Culture.* A Dissertation Submitted to the Faculty of the School of Engineering and Applied Science of the George Washington University in Partial Satisfaction of the Requirements for the Degree of Doctor of Science.

Robbins, Stephen P. (1993). *Organizational Behavior : Concepts, Controversies, a d Applications*. 6th ed. New Jersey: Prentice-Hall.

Scott, C.D.; & Jaffe, D.T. (1991). *Empowerment: A practical guide for Success*. Menlo Park California: Crisp Publication.

Scribner, Jay Paredes; et al. (2007, February). Teacher Teams and Distributed Leadership : A Study of Group Discourse and Collaboration. *EAQ The Journal Leadership for Effective & Equitable Organizations*. 43(1): 67 – 100.

Senge, P.M. (1990). *The Fifth Discipline :The Art and Practice of the Learning Organization.* London: Century Press.

Steers, M.R. (1977). *Organizational Effectiveness: A Behavior View*. California: Goodyear.

Stewart, Thomas A. (1997). *Intellectual Capital*. New York: Doubleday.

Tan, Ivy; Geok, Chin ; Sharan, Shlomo; & Lee, Christine Kim Eng. (2007, January/February). Group Investigation Effects on Achievement, Motivation, and Perceptions of Students in Singapore. *The Journal of Educational Research*. 100(3): 142.

Tebbitt, B.V. (1993, January). Demystifying Organizational Empowerment. *Journal of Nursing Administration.* 23: 18 – 23.

Tempongko, Ma. Sandra B.; et al. (2005). Capacity Building for Health Empowerment : A Case Study. *Journal of Southeast Asian Education*. 5(1 – 2): 103 – 118.

Tobin, Tom. (2003). *Ten Principles for Knowledge Management Success.* Service Ware Technologies Retrieved June 10, 2005, from http://www.serviceware.com/pdf/whitepaper-tenprinciples.pdf.

Tinto, Vincent. (1975). Dropout from Higher Education : A Theoretical Synthesis of Recent Research. *Review of Educational Research.* 45(1): 89 – 125.

Vroom, V.H. (1964). *Work and Motivation.* New York: John Wiley and Sons, Inc.

Wang, Shiang-kwei ; & Reeves, Thomas C. (2007, April). The Effects of A Web-Based Learning Environment on Student Motivation in High School Earth Science Course. *Educational Technology Research & Development*. 55(2): 169 – 192.

White, Elzbieta Lepkowska ; & Parsons, Amy. (2006, Fall). Using Client-Based Learning in Undergraduate Education : Do Learning Styles and Student Skills Make a Difference. *Journal of the Academy of Business Education Saint Joseph's*. 7:43. University of Philadelphia.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ศาสตราจารย์ ดร.สุชาติ อุปถัมภ์	อธิการบดี มหาวิทยาลัยบูรพา
รองศาสตราจารย์ ดร.เรณา พงษ์เรืองพันธุ์	รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยบูรพา
รองศาสตราจารย์ ดร.มนตรี แย้มกสิกร	คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัจฉรา วัฒนาณรงค์	หัวหน้าสาขาวิชาการอุดมศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
อาจารย์ ดร.ราชันย์ บุญธิมา	อาจารย์ประจำ สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ภาคผนวก ข

แบบสอบถาม

แบบสอบถาม

ลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา

คำชี้แจง : แบบสอบถามทั้งหมดแบ่งออกเป็น 6 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านการบริหาร

ตอนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านบุคคล

ตอนที่ 5 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านบูรณาการทางวิชาการ

ตอนที่ 6 แบบสอบถามลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

ประเภทบุคลากร

☐ สายวิชาการ ☐ สายสนับสนุนวิชาการ

โปรดพิจารณาว่าข้อความต่อไปนี้ตรงกับความคิดเห็นของท่านในระดับมากน้อยเพียงใด แล้วเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างเพียงคำตอบเดียว

เกณฑ์การพิจารณา

5	คือ	เห็นด้วยมากที่สุด	หมายถึง	ผู้ตอบเห็นด้วยกับข้อความในระดับมากที่สุด
4	คือ	เห็นด้วยมาก	หมายถึง	ผู้ตอบเห็นด้วยกับข้อความในระดับมาก
3	คือ	เห็นด้วยปานกลาง	หมายถึง	ผู้ตอบเห็นด้วยกับข้อความในระดับปานกลาง
2	คือ	เห็นด้วยน้อย	หมายถึง	ผู้ตอบเห็นด้วยกับข้อความในระดับน้อย
1	คือ	เห็นด้วยน้อยที่สุด	หมายถึง	ผู้ตอบเห็นด้วยกับข้อความในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยมากที่สุด(5)	เห็นด้วยมาก (4)	เห็นด้วยปานกลาง (3)	เห็นด้วยน้อย (2)	เห็นด้วยน้อยที่สุด (1)
	ด้านวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การ					
1.	บรรยากาศการทำงานในหน่วยงานเอื้ออำนวยให้บุคลากรมีการพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ					
2.	บรรยากาศการทำงานในหน่วยงานส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน					
3.	บุคลากรในหน่วยงานมีการช่วยเหลือสนับสนุนภารกิจงานเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ					
4.	บรรยากาศการทำงานในหน่วยงานส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน					
5.	บรรยากาศโดยรวม เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรทุกฝ่ายในหน่วยงาน					
	ด้านโครงสร้างและงานในองค์การ					
6.	หน่วยงานมีการกำหนดโครงสร้างขอบเขตการปฏิบัติงานในแต่ละส่วนไว้อย่างชัดเจน					
7.	หน่วยงานชี้แจงนโยบายและวัตถุประสงค์ให้บุคลากรทุกฝ่ายในหน่วยงานได้รับทราบ					
8.	หน่วยงานมีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานตามตำแหน่งไว้ชัดเจน					
9.	กฎระเบียบและข้อบังคับต่างๆ ในหน่วยงานช่วยให้การปฏิบัติงานมีความคล่องตัว					
10.	หน่วยงานมีการจัดระบบการทำงานไว้อย่างเหมาะสม					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยมากที่สุด(5)	เห็นด้วยมาก (4)	เห็นด้วยปานกลาง (3)	เห็นด้วยน้อย (2)	เห็นด้วยน้อยที่สุด (1)
	ด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพ					
11.	หน่วยงานจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานเหมาะสมและสะดวกในการปฏิบัติงาน					
12.	หน่วยงานกำหนดให้มีการใช้อาคารสถานที่ภายในหน่วยงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการเรียนการสอน					
13.	วัสดุ อุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงานในหน่วยงานมีสภาพสมบูรณ์ พร้อมใช้ในการปฏิบัติงาน					
14.	วัสดุ อุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงานในหน่วยงานมีปริมาณเพียงพอ					
15.	บุคลากรมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมของที่ทำงานโดยรวม					

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านการบริหาร

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยมากที่สุด(5)	เห็นด้วยมาก (4)	เห็นด้วยปานกลาง (3)	เห็นด้วยน้อย (2)	เห็นด้วยน้อยที่สุด (1)
	ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง					
16.	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย					
17.	ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน					
18.	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นหรือกำลังจะเกิดขึ้นในหน่วยงาน					
19.	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรเสนอแนวคิดใหม่ๆ ในการปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาคุณภาพงาน					
20.	ผู้บริหารให้กำลังใจแก่บุคลากร เมื่อเกิดความผิดพลาดหรือปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน					
	ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม					
21.	หน่วยงานมีการปรับเปลี่ยนระบบการบริหารงานในองค์การเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม					
22.	หน่วยงานเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนางานในด้านต่างๆ ของมหาวิทยาลัย					
23.	หน่วยงานมีการใช้นวัตกรรมใหม่ๆ เข้ามาแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน					
24.	หน่วยงานส่งเสริมการสร้างทีมในการปฏิบัติงานเพื่อประสิทธิภาพสูงสุดของงาน					
25.	หน่วยงานใช้ระบบคุณภาพการบริหารเป็นฐานในการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานในด้านต่างๆ เพื่อการปฏิบัติงาน					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยมากที่สุด(5)	เห็นด้วยมาก (4)	เห็นด้วยปานกลาง (3)	เห็นด้วยน้อย (2)	เห็นด้วยน้อยที่สุด (1)
	ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์					
26.	หน่วยงานส่งเสริมการพัฒนาตนเองของบุคลากร โดยการจัดสรรทุนสนับสนุนของมหาวิทยาลัย					
27.	หน่วยงานจูงใจให้บุคลากรศึกษาต่อหรือรับการฝึกอบรมระยะสั้น เพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน					
28.	หน่วยงานกำหนดนโยบาย เพื่อสนับสนุนการพัฒนาตนเองของบุคลากรไว้อย่างชัดเจน					
29.	หน่วยงานกำหนดแนวปฏิบัติที่ชัดเจนในการพัฒนาบุคลากรให้ได้เรียนรู้ในสิ่งใหม่ๆ					
	ด้านการมอบอำนาจ					
30.	ผู้บริหารมอบอำนาจการตัดสินใจในการบริหารให้กับผู้บริหารตามลำดับชั้น ตามความเหมาะสม					
31.	ผู้บริหารในหน่วยงาน มอบหมายงานให้บุคลากรปฏิบัติงานเหมาะสมตามความสามารถ					
32.	หน่วยงานสนับสนุนให้บุคลากรตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง					
33.	หน่วยงานมีการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจตามโครงสร้างงาน					
34.	การปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบ เปิดโอกาสให้บุคลากรมีอิสระในการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยมากที่สุด(5)	เห็นด้วยมาก (4)	เห็นด้วยปานกลาง (3)	เห็นด้วยน้อย (2)	เห็นด้วยน้อยที่สุด (1)
	ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน					
35.	หน่วยงานมีการกำหนดเป้าหมายให้บุคลากรทุกคนเข้าใจชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกัน					
36.	หน่วยงานได้จัดทำคู่มือหรือมาตรฐานการปฏิบัติงานสำหรับบุคลากรใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน					
37.	หน่วยงานมีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานขั้นต่ำในการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน					
38.	หน่วยงานมีเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามลักษณะของงาน					
39.	หน่วยงานมีกลไกส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาคุณภาพงานอย่างต่อเนื่อง					

ตอนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านบุคคล

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยมากที่สุด(5)	เห็นด้วยมาก (4)	เห็นด้วยปานกลาง (3)	เห็นด้วยน้อย (2)	เห็นด้วยน้อยที่สุด (1)
40.	**ด้านแรงจูงใจ** บุคลากรโดยรวมตั้งใจปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่มหาวิทยาลัย					
41.	บุคลากรมีความมานะ มุ่งมั่น สละเวลาในการปฏิบัติงาน					
42.	บุคลากรมีการปฏิบัติงานสำเร็จตรงตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ					
43.	บุคลากรมีความคิดริเริ่มปฏิบัติงานใหม่ๆ ที่น่าสนใจและเป็นประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัย					
44.	บุคลากรในหน่วยงานปฏิบัติงานโดยไม่ย่อท้อต่อปัญหาอุปสรรค เพื่อทำให้มหาวิทยาลัยบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ					
45.	**ด้านความพึงพอใจในงาน** หน่วยงานสนับสนุนทรัพยากรที่อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม					
46.	หน่วยงานสนับสนุนความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของบุคลากรอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม					
47.	หน่วยงานจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในหน่วยงานอย่างเหมาะสม					
48.	ผลการปฏิบัติงานของท่านได้รับการยอมรับอย่างเหมาะสม					
49.	การปฏิบัติงานในหน่วยงาน ทำให้ท่านเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจต่อองค์การ					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยมากที่สุด(5)	เห็นด้วยมาก (4)	เห็นด้วยปานกลาง (3)	เห็นด้วยน้อย (2)	เห็นด้วยน้อยที่สุด (1)
	ด้านความผูกพันต่อองค์การ					
50.	หน่วยงานมีกลไกส่งเสริมความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร					
51.	บุคลากรในหน่วยงานทุ่มเทกำลังความสามารถมากกว่าปกติเพื่อให้หน่วยงานประสบผลสำเร็จ					
52.	ท่านมีความรู้สึกว่ามีพันธะผูกพันที่ทำให้ต้องปฏิบัติงานต่อไปในหน่วยงาน					
53.	ท่านรู้สึกรักในการปฏิบัติงานในหน่วยงานนี้โดยไม่คิดโอนย้ายไปที่อื่น					

ตอนที่ 5 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านบูรณาการทางวิชาการ

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยมากที่สุด(5)	เห็นด้วยมาก (4)	เห็นด้วยปานกลาง (3)	เห็นด้วยน้อย (2)	เห็นด้วยน้อยที่สุด (1)
	ด้านการเรียนรู้ในองค์การ					
54.	หน่วยงานมีความตระหนักถึงความสำคัญและความต้องการในการเรียนรู้ของบุคลากร					
55.	ผู้บริหารในหน่วยงานส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาลักษณะผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต					
56.	หน่วยงานสนับสนุนและเปิดโอกาสให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง					
57.	หน่วยงานให้แรงเสริมและจูงใจแก่บุคลากรในการริเริ่มสร้างสรรค์ต่อการเรียนรู้สิ่งใหม่					
	ด้านการสร้างและถ่ายทอดความรู้					
58.	หน่วยงานส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้เพิ่มทักษะความรู้ใหม่อยู่เสมอ					
59.	หน่วยงานพัฒนาแหล่งความรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง					
60.	หน่วยงานมีการส่งเสริมสนับสนุนการเผยแพร่ความรู้ของบุคลากร					
61.	บุคลากรในหน่วยงานมีการถ่ายทอดข้อมูลที่จำเป็นและสำคัญเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของการปฏิบัติงาน					
62.	บุคลากรนำสื่อต่างๆ และเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงาน สร้างผลงานและสร้างองค์ความรู้ได้อย่างเหมาะสม					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยมากที่สุด(5)	เห็นด้วยมาก (4)	เห็นด้วยปานกลาง (3)	เห็นด้วยน้อย (2)	เห็นด้วยน้อยที่สุด (1)
	ด้านการจัดการความรู้					
63.	หน่วยงานมีการพัฒนาความรู้ โดยการส่งเสริมให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน					
64.	หน่วยงานมีแนวทางหรือกลยุทธ์เกี่ยวกับทีมงานที่ทำหน้าที่ในการบริหารจัดการความรู้แก่บุคลากร					
65.	หน่วยงานมีการสร้าง การเก็บรักษาและการเผยแพร่องค์ความรู้อย่างเป็นระบบ					
66.	หน่วยงานมีการประเมินเพื่อปรับปรุงความรู้ในการปฏิบัติงาน					

ตอนที่ 6 แบบสอบถามลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยมากที่สุด(5)	เห็นด้วยมาก (4)	เห็นด้วยปานกลาง (3)	เห็นด้วยน้อย (2)	เห็นด้วยน้อยที่สุด (1)
1	**ความคิดเชิงระบบ** บุคลากรในหน่วยงานมีวิธีการคิดในการปฏิบัติงานแบบมุ่งพัฒนาโดยรวม					
2.	บุคลากรในหน่วยงานมีความสามารถในการเชื่อมโยงงานได้อย่างเป็นระบบ					
3.	บุคลากรมีการปรับเปลี่ยนวิธีคิดในความเชื่อ ค่านิยม ให้มีความเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน					
4.	บุคลากรใช้หลักความเป็นเหตุเป็นผลในการหาคำตอบของการพัฒนางาน					
5.	บุคลากรมีการบูรณาการความรู้ใหม่และนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน					
6.	**การมีแบบแผนความคิด** บุคลากรในหน่วยงานเป็นผู้มีวิจารณญาณพิจารณาในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม					
7.	หน่วยงานเน้นการให้ข้อมูลย้อนกลับ โดยการศึกษาปัญหาเพื่อปรับปรุงสภาพการณ์ที่เป็นอยู่					
8.	บุคลากรในหน่วยงานสามารถปรับเปลี่ยนวิธีคิดให้สอดคล้องเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัย					
9.	หน่วยงานทำหน้าที่ประสานกระบวนการคิดและการเรียนรู้ของบุคลากรทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยมากที่สุด(5)	เห็นด้วยมาก (4)	เห็นด้วยปานกลาง (3)	เห็นด้วยน้อย (2)	เห็นด้วยน้อยที่สุด (1)
	การมีวิสัยทัศน์ร่วม					
10.	บุคลากรในหน่วยงานมีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันในการปฏิบัติงาน					
11.	หน่วยงานมีบรรยากาศแห่งความเป็นมิตร การยอมรับ และการไว้วางใจซึ่งกันและกัน					
12.	บุคลากรสามารถปรับเปลี่ยนแนวคิดให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจในการปฏิบัติงาน					
13.	บุคลากรมีความคิด และมองไปข้างหน้าในภาพอนาคตของหน่วยงาน					
14.	บุคลากรได้รับการกระตุ้นด้านการสร้างวิสัยทัศน์เพื่อให้มีความคิดสร้างสรรค์					
15.	บุคลากรมีวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงานโดยไม่ต้องมีการควบคุม					
16.	หน่วยงานมีการนำประเด็นปัญหาหรือประเด็นที่ต้องการพิจารณามาทบทวนร่วมกันเป็นประจำ					
	การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม					
17.	บุคลากรในหน่วยงานมีการเรียนรู้ร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ โดยต่างเป็นทรัพยากรความรู้ร่วมกัน					
18.	หน่วยงานเปิดโอกาส และกระตุ้นในการแข่งขันด้านการทำงานเป็นทีม					
19.	บุคลากรในหน่วยงานมีการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ร่วมกัน					
20.	ในการปฏิบัติงานบุคลากรมีส่วนร่วมในการเสนอแนะความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน					
21.	การทำงานเป็นทีมทำให้การปฏิบัติงานของสมาชิกเป็นไปอย่างรวดเร็วทันเหตุการณ์					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
		เห็นด้วยมากที่สุด(5)	เห็นด้วยมาก (4)	เห็นด้วยปานกลาง (3)	เห็นด้วยน้อย (2)	เห็นด้วยน้อยที่สุด (1)
22.	การทำงานเป็นทีมทำให้บุคลากรคำนึงถึงเป้าหมายและผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว					
23.	หน่วยงานเปิดโอกาสให้บุคลากรในทีมงานได้วิเคราะห์ปัญหาและวางแผนในการแก้ไขปัญหา					
	การรอบรู้แห่งตน					
24.	บุคลากรในหน่วยงานได้พัฒนาความสามารถของตนเพื่อการสร้างงาน และการบรรลุเป้าหมายของงานอย่างต่อเนื่อง					
25.	บุคลากรมีการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนาศักยภาพของตนให้ทันสมัย และทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก					
26.	บุคลากรมีการนำความรู้หรือวิทยาการใหม่ ๆ หรือจากรายงานการวิจัยใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ในหน่วยงาน					
27.	บุคลากรมีการทำงานวิจัย เพื่อปรับปรุงคุณภาพงาน หรือการสร้างองค์ความรู้ในหน่วยงาน					
28.	บุคลากรมีการใช้เทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ในหน่วยงาน					
29.	บุคลากรมีความกระตือรือร้นสนใจต่อการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ					
30.	บุคลากรในหน่วยงานเป็นบุคคลที่เรียนรู้อยู่ตลอดเวลา					

ภาคผนวก ค

ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์

ตาราง 25 ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์

ข้อ	ค่าดัชนีความสอดคล้อง	ข้อ	ค่าดัชนีความสอดคล้อง
1	1.0	34	1.0
2	1.0	35	1.0
3	1.0	36	1.0
4	1.0	37	1.0
5	1.0	38	1.0
6	0.6	39	1.0
7	1.0	40	1.0
8	1.0	41	1.0
9	1.0	42	0.8
10	1.0	43	1.0
11	1.0	44	1.0
12	1.0	45	1.0
13	1.0	46	1.0
14	1.0	47	1.0
15	1.0	48	1.0
16	0.8	49	1.0
17	0.8	50	1.0
18	0.8	51	1.0
19	1.0	52	1.0
20	1.0	53	1.0
21	1.0	54	1.0
22	1.0	55	0.8
23	1.0	56	1.0
24	1.0	57	1.0
25	1.0	58	0.8
26	1.0	59	1.0
27	1.0	60	1.0
28	1.0	61	1.0
29	1.0	62	1.0
30	1.0	63	1.0
31	1.0	64	1.0
32	1.0	65	1.0
33	1.0	66	1.0

ตาราง 25 (ต่อ)

ข้อ	ค่าดัชนีความสอดคล้อง	ข้อ	ค่าดัชนีความสอดคล้อง
1	1.0	16	1.0
2	1.0	17	1.0
3	1.0	18	1.0
4	0.8	19	1.0
5	1.0	20	1.0
6	1.0	21	1.0
7	1.0	22	1.0
8	1.0	23	1.0
9	1.0	24	1.0
10	1.0	25	1.0
11	1.0	26	1.0
12	0.8	27	1.0
13	1.0	28	1.0
14	1.0	29	1.0
15	1.0	30	1.0

ภาคผนวก ง

ค่าอำนาจจำแนก (Discrimination) ของแบบสอบถาม

ตาราง 26 ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก (t)	ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก (t)
1	16.21	9	10.19
2	16.17	10	10.87
3	16.56	11	15.74
4	12.69	12	15.06
5	15.65	13	10.82
6	12.16	14	9.88
7	11.99	15	17.46
8	11.00		

ตาราง 27 ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัย ด้านการบริหาร

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก (t)	ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก (t)
16	9.27	28	13.74
17	10.86	29	13.95
18	11.89	30	15.49
19	10.14	31	17.87
20	11.06	32	15.87
21	14.31	33	13.90
22	9.16	34	18.33
23	11.10	35	15.59
24	10.37	36	11.89
25	14.84	37	14.67
26	10.60	38	17.29
27	12.98	39	13.36

ตาราง 28 ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านบุคคล

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก (t)	ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก (t)
40	20.34	47	17.47
41	19.31	48	18.73
42	23.96	49	15.16
43	21.11	50	12.95
44	16.79	51	15.66
45	15.54	52	15.34
46	13.20	53	12.92

ตาราง 29 ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัย ด้านบูรณาการทางวิชาการ

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก (t)	ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก (t)
54	18.90	61	14.93
55	15.43	62	16.31
56	14.31	63	14.03
57	13.50	64	12.83
58	17.66	65	13.95
59	14.71	66	14.81
60	13.74		

ตาราง 30 ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก (t)	ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก (t)
1	13.30	16	9.65
2	13.76	17	12.40
3	14.37	18	10.50
4	14.44	19	11.34
5	16.05	20	13.95
6	18.33	21	13.50
7	11.82	22	13.78
8	15.34	23	13.60
9	14.37	24	18.44
10	11.89	25	17.29
11	11.89	26	17.46
12	15.05	27	15.33
13	12.83	28	17.47
14	13.50	29	20.65
15	11.72	30	20.34

ภาคผนวก จ

ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟ่า (Alpha Coefficient) ของแบบสอบถาม

ตาราง 31 ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟ่า (Alpha Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) ของแบบสอบถาม

	แบบสอบถาม	ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟ่า
ตอนที่ 2	แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม	.93
ตอนที่ 3	แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านการบริหาร	.96
ตอนที่ 4	แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านบุคคล	.93
ตอนที่ 5	แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านบูรณาการทางวิชาการ	.95
ตอนที่ 6	แบบสอบถามลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	.97

ภาคผนวก ฉ

ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ปัจจัยด้านการบริหาร ปัจจัยด้านบุคคล และปัจจัยด้านบูรณาการทางวิชาการ

ตาราง 32 ค่าคะแนนเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ปัจจัยด้านการบริหาร ปัจจัยด้านบุคคล และปัจจัยด้านบูรณาการทางวิชาการ

ปัจจัย	สายวิชาการ (n = 132)			สายสนับสนุนวิชาการ (n = 179)			รวม (n = 311)		
	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
ด้านสภาพแวดล้อม	3.32	.77	ปานกลาง	3.58	.72	มาก	3.47	.75	ปานกลาง
ด้านการบริหาร	3.37	.82	ปานกลาง	3.46	.81	ปานกลาง	3.42	.82	ปานกลาง
ด้านบุคคล	3.33	.84	ปานกลาง	3.51	.79	มาก	3.43	.82	ปานกลาง
ด้านบูรณาการทางวิชาการ	3.09	.98	ปานกลาง	3.47	.83	ปานกลาง	3.31	.92	ปานกลาง

ตาราง 33 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ด้านวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การ

ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม	สายวิชาการ (n = 132)			สายสนับสนุนวิชาการ (n = 179)			รวม (n = 311)		
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ด้านวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การ									
1. บรรยากาศการทำงานในหน่วยงานเอื้ออำนวยให้บุคลากรมีการพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ	3.52	.83	มาก	3.54	.79	มาก	3.53	.81	มาก
2. บรรยากาศการทำงานในหน่วยงานส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน	3.45	.89	ปานกลาง	3.50	.84	ปานกลาง	3.48	.86	ปานกลาง
3. บุคลากรในหน่วยงานมีการช่วยเหลือสนับสนุนภารกิจงาน เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ	3.55	.89	มาก	3.67	.87	มาก	3.62	.88	มาก
4. บรรยากาศในการทำงานในหน่วยงานส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน	3.42	.96	ปานกลาง	3.59	.93	มาก	3.51	.95	มาก
5. บรรยากาศโดยรวม เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรทุกฝ่ายในหน่วยงาน	3.33	.98	ปานกลาง	3.63	.90	มาก	3.50	.94	ปานกลาง
รวม	3.45	.78	ปานกลาง	3.58	.76	มาก	3.53	.77	มาก

ตาราง 34 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ด้านโครงสร้างและงานในองค์การ

ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม	สายวิชาการ (n = 132)			สายสนับสนุนวิชาการ (n = 179)			รวม (n = 311)		
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ด้านโครงสร้างและงานในองค์การ									
6. หน่วยงานมีการกำหนดโครงสร้างขอบเขตการปฏิบัติงานในแต่ละส่วนไว้อย่างชัดเจน	3.47	.94	ปานกลาง	3.65	.91	มาก	3.58	.93	มาก
7. หน่วยงานชี้แจงนโยบายและวัตถุประสงค์ให้บุคลากรทุกฝ่ายในหน่วยงานได้รับทราบ	3.29	1.04	ปานกลาง	3.56	.85	มาก	3.44	.94	ปานกลาง
8. หน่วยงานมีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานตามตำแหน่งไว้ชัดเจน	3.27	1.09	ปานกลาง	3.61	.88	มาก	3.47	.99	ปานกลาง
9. กฎระเบียบและข้อบังคับต่างๆ ในหน่วยงานช่วยให้การปฏิบัติงานมีความคล่องตัว	3.08	1.04	ปานกลาง	3.44	.92	ปานกลาง	3.29	.99	ปานกลาง
10. หน่วยงานมีการจัดระบบการทำงานไว้อย่างเหมาะสม	3.18	.96	ปานกลาง	3.40	.92	ปานกลาง	3.31	.94	ปานกลาง
รวม	3.26	.91	ปานกลาง	3.53	.77	มาก	3.42	.84	ปานกลาง

ตาราง 35 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพ

ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม	สายวิชาการ (n = 132)			สายสนับสนุนวิชาการ (n = 179)			รวม (n = 311)		
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพ									
11. หน่วยงานจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานเหมาะสมและสะดวกในการปฏิบัติงาน	3.61	.90	มาก	3.67	.89	มาก	3.64	.89	มาก
12. หน่วยงานกำหนดให้มีการใช้อาคารสถานที่ภายในหน่วยงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการเรียนการสอน	3.51	.84	มาก	3.69	.74	มาก	3.61	.79	มาก
13. วัสดุ อุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงานในหน่วยงานเป็นสภาพสมบูรณ์พร้อมใช้ในการปฏิบัติงาน	3.08	.97	ปานกลาง	3.54	.82	มาก	3.34	.91	ปานกลาง
14. วัสดุ อุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงานในหน่วยงานมีปริมาณเพียงพอ	3.08	1.02	ปานกลาง	3.49	.86	ปานกลาง	3.32	.95	ปานกลาง
15. บุคลากรมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมของที่ทำงานโดยรวม	3.35	.90	ปานกลาง	3.51	.85	มาก	3.44	.87	ปานกลาง
รวม	3.32	.77	ปานกลาง	3.58	.72	มาก	3.47	.75	ปานกลาง
รวมทุกด้าน	3.34	.71	ปานกลาง	3.57	.68	มาก	3.47	.70	ปานกลาง

ตาราง 36 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อปัจจัยด้านการบริหาร ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ปัจจัยด้านการบริหาร	สายวิชาการ (n = 132)			สายสนับสนุนวิชาการ (n = 179)			รวม (n = 311)		
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง									
16. ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย	3.11	1.11	ปานกลาง	3.44	.99	ปานกลาง	3.30	1.05	ปานกลาง
17. ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน	3.10	1.11	ปานกลาง	3.36	.99	ปานกลาง	3.25	1.05	ปานกลาง
18. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นหรือกำลังจะเกิดขึ้นในหน่วยงาน	3.25	1.06	ปานกลาง	3.46	.91	ปานกลาง	3.37	.98	ปานกลาง
19. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรเสนอแนวคิดใหม่ๆ ในการปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาคุณภาพงาน	3.20	1.14	ปานกลาง	3.47	.97	ปานกลาง	3.36	1.05	ปานกลาง
20. ผู้บริหารให้กำลังใจแก่บุคลากร เมื่อเกิดความผิดพลาดหรือปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน	3.05	1.08	ปานกลาง	3.36	1.11	ปานกลาง	3.23	1.11	ปานกลาง
โดยรวม	3.14	.99	ปานกลาง	3.42	.90	ปานกลาง	3.30	.95	ปานกลาง

ตาราง 37 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อปัจจัยด้านการบริหาร ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม

ปัจจัยด้านการบริหาร	สายวิชาการ (n = 132)			สายสนับสนุนวิชาการ (n = 179)			รวม (n = 311)		
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม									
21. หน่วยงานมีการปรับเปลี่ยนระบบการบริหารงานในองค์การ เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม	3.24	.91	ปานกลาง	3.45	.78	ปานกลาง	3.36	.84	ปานกลาง
22. หน่วยงานเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนางานในด้านต่างๆ ของมหาวิทยาลัย	3.02	1.01	ปานกลาง	3.31	.96	ปานกลาง	3.19	.99	ปานกลาง
23. หน่วยงานมีการใช้นวัตกรรมใหม่ๆ เข้ามาแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน	3.02	.99	ปานกลาง	3.33	.93	ปานกลาง	3.20	.97	ปานกลาง
24. หน่วยงานส่งเสริมการสร้างทีมในการปฏิบัติงานเพื่อประสิทธิภาพสูงสุดของงาน	3.10	1.08	ปานกลาง	3.50	.94	ปานกลาง	3.33	1.02	ปานกลาง
25. หน่วยงานใช้ระบบคุณภาพการบริหารเป็นฐานในการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานในด้านต่างๆ เพื่อการปฏิบัติงาน	3.33	.95	ปานกลาง	3.50	.90	ปานกลาง	3.43	.92	ปานกลาง
รวม	3.14	.86	ปานกลาง	3.42	.79	ปานกลาง	3.30	.83	ปานกลาง

ตาราง 38 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อปัจจัยด้านการบริหาร ด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ปัจจัยด้านการบริหาร	สายวิชาการ (n = 132)			สายสนับสนุนวิชาการ (n = 179)			รวม (n = 311)		
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์									
26. หน่วยงานส่งเสริมการพัฒนาตนเองของบุคลากร โดยการจัดสรรทุนสนับสนุนของมหาวิทยาลัย	3.40	1.05	ปานกลาง	3.40	.96	ปานกลาง	3.40	1.00	ปานกลาง
27. หน่วยงานจูงใจให้บุคลากรศึกษาต่อหรือรับการฝึกอบรมระยะสั้น เพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	3.55	.97	มาก	3.41	.98	ปานกลาง	3.47	.97	ปานกลาง
28. หน่วยงานกำหนดนโยบาย เพื่อสนับสนุนการพัฒนาตนเองของบุคลากรไว้อย่างชัดเจน	3.42	1.00	ปานกลาง	3.46	.98	ปานกลาง	3.44	.99	ปานกลาง
29. หน่วยงานกำหนดแนวปฏิบัติที่ชัดเจนในการพัฒนาบุคลากรให้ได้เรียนรู้ในสิ่งใหม่ๆ	3.30	1.02	ปานกลาง	3.34	.95	ปานกลาง	3.32	.98	ปานกลาง
รวม	3.41	.89	ปานกลาง	3.40	.86	ปานกลาง	3.41	.87	ปานกลาง

ตาราง 39 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อปัจจัยด้านการบริหาร ด้านการมอบอำนาจ

ปัจจัยด้านการบริหาร	สายวิชาการ (n = 132)			สายสนับสนุนวิชาการ (n = 179)			รวม (n = 311)		
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ด้านการมอบอำนาจ									
30. ผู้บริหารมอบอำนาจการตัดสินใจในการบริหารให้กับผู้บริหารตามลำดับชั้น ตามความเหมาะสม	3.48	.96	ปานกลาง	3.46	.95	ปานกลาง	3.47	.95	ปานกลาง
31. ผู้บริหารในหน่วยงาน มอบหมายงานให้บุคลากรปฏิบัติงานเหมาะสมตามความสามารถ	3.41	1.00	ปานกลาง	3.51	.89	มาก	3.47	.94	ปานกลาง
32. หน่วยงานสนับสนุนให้บุคลากรตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง	3.50	.91	ปานกลาง	3.51	.92	มาก	3.51	.92	มาก
33. หน่วยงานมีการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจตามโครงสร้างงาน	3.40	.93	ปานกลาง	3.46	.83	ปานกลาง	3.44	.87	ปานกลาง
34. การปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบ เปิดโอกาสให้บุคลากรมีอิสระในการเรียนรู้และการปฏิบัติตน	3.63	.92	มาก	3.57	.79	มาก	3.59	.84	มาก
รวม	3.48	.81	ปานกลาง	3.50	.73	ปานกลาง	3.50	.77	ปานกลาง

ตาราง 40 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อปัจจัยด้านการบริหาร ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน

ปัจจัยด้านการบริหาร	สายวิชาการ (n = 132)			สายสนับสนุนวิชาการ (n = 179)			รวม (n = 311)		
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน									
35. หน่วยงานมีการกำหนดเป้าหมายให้บุคลากรทุกคนเข้าใจชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกัน	3.27	.97	ปานกลาง	3.55	.83	มาก	3.43	.90	ปานกลาง
36. หน่วยงานได้จัดทำคู่มือหรือมาตรฐานการปฏิบัติงานสำหรับบุคลากรใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน	3.14	1.03	ปานกลาง	3.32	.98	ปานกลาง	3.25	1.00	ปานกลาง
37. หน่วยงานมีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานขั้นต่ำในการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน	3.52	.98	มาก	3.44	.96	ปานกลาง	3.47	.97	ปานกลาง
38. หน่วยงานมีเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามลักษณะของงาน	3.55	.87	มาก	3.54	.86	มาก	3.54	.86	มาก
39. หน่วยงานมีกลไกส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาคุณภาพงานอย่างต่อเนื่อง	3.35	.93	ปานกลาง	3.46	.94	ปานกลาง	3.41	.94	ปานกลาง
รวม	3.37	.82	ปานกลาง	3.46	.81	ปานกลาง	3.42	.82	ปานกลาง
รวมทุกด้าน	3.31	.78	ปานกลาง	3.44	.74	ปานกลาง	3.38	.76	ปานกลาง

ตาราง 41 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อปัจจัยด้านบุคคล ด้านแรงจูงใจ

ปัจจัยด้านบุคคล	สายวิชาการ (n = 132)			สายสนับสนุนวิชาการ (n = 179)			รวม (n = 311)		
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ด้านแรงจูงใจ									
40. บุคลากรโดยรวมตั้งใจปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่มหาวิทยาลัย	3.56	.83	มาก	3.68	.78	มาก	3.63	.80	มาก
41. บุคลากรมีความมานะ มุ่งมั่น สละเวลาในการปฏิบัติงาน	3.59	.92	มาก	3.71	.82	มาก	3.66	.86	มาก
42. บุคลากรมีการปฏิบัติงานสำเร็จตรงตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.55	.87	มาก	3.72	.73	มาก	3.65	.80	มาก
43. บุคลากรมีความคิดริเริ่มปฏิบัติงานใหม่ๆ ที่น่าสนใจและเป็นประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัย	3.42	.84	ปานกลาง	3.65	.84	มาก	3.55	.85	มาก
44. บุคลากรในหน่วยงานปฏิบัติงานโดยไม่ย่อท้อต่อปัญหาอุปสรรค เพื่อทำให้มหาวิทยาลัยบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ	3.36	.93	ปานกลาง	3.63	.79	มาก	3.52	.86	มาก
รวม	3.50	.78	ปานกลาง	3.68	.70	มาก	3.60	.74	มาก

ตาราง 42 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อปัจจัยด้านบุคคล ด้านความพึงพอใจในงาน

ปัจจัยด้านบุคคล	สายวิชาการ (n = 132)			สายสนับสนุนวิชาการ (n = 179)			รวม (n = 311)		
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ด้านความพึงพอใจในงาน									
45. หน่วยงานสนับสนุนทรัพยากรที่อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม	3.41	.86	ปานกลาง	3.57	.87	มาก	3.50	.87	ปานกลาง
46. หน่วยงานสนับสนุนความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของบุคลากรอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม	3.35	.94	ปานกลาง	3.49	.89	ปานกลาง	3.43	.91	ปานกลาง
47. หน่วยงานจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในหน่วยงานอย่างเหมาะสม	3.27	.98	ปานกลาง	3.48	.93	ปานกลาง	3.39	.95	ปานกลาง
48. ผลการปฏิบัติงานของท่านได้รับการยอมรับอย่างเหมาะสม	3.46	.83	ปานกลาง	3.59	.84	มาก	3.54	.84	มาก
49. การปฏิบัติงานในหน่วยงาน ทำให้ท่านเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจต่อองค์การ	3.58	.90	มาก	3.57	.83	มาก	3.58	.86	มาก
รวม	3.42	.74	ปานกลาง	3.54	.78	มาก	3.49	.77	ปานกลาง

ตาราง 43 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อปัจจัยด้านบุคคล ด้านความผูกพันต่อองค์การ

ปัจจัยด้านบุคคล	สายวิชาการ (n = 132)			สายสนับสนุนวิชาการ (n = 179)			รวม (n = 311)		
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ด้านความผูกพันต่อองค์การ									
50. หน่วยงานมีกลไกส่งเสริมความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร	3.10	1.04	ปานกลาง	3.50	.93	ปานกลาง	3.33	.99	ปานกลาง
51. บุคลากรในหน่วยงานทุ่มเทกำลังความสามารถมากกว่าปกติเพื่อให้หน่วยงานประสบผลสำเร็จ	3.19	.96	ปานกลาง	3.55	.92	มาก	3.40	.95	ปานกลาง
52. ท่านมีความรู้สึกว่ามีพันธะผูกพันที่ทำให้ต้องปฏิบัติงานต่อไปในหน่วยงาน	3.49	.93	ปานกลาง	3.50	.86	ปานกลาง	3.50	.89	ปานกลาง
53. ท่านรู้สึกรักในการปฏิบัติงานในหน่วยงานนี้โดยไม่คิดโอนย้ายไปที่อื่น	3.52	1.06	มาก	3.49	.95	ปานกลาง	3.50	1.00	ปานกลาง
รวม	3.33	.84	ปานกลาง	3.51	.79	มาก	3.43	.82	ปานกลาง
รวมทุกด้าน	3.42	.71	ปานกลาง	3.58	.71	มาก	3.51	.71	มาก

ตาราง 44 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อปัจจัยด้านบูรณาการทางวิชาการ ด้านการเรียนรู้ในองค์การ

ปัจจัยด้านบูรณาการทางวิชาการ	สายวิชาการ (n = 132)			สายสนับสนุนวิชาการ (n = 179)			รวม (n = 311)		
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ด้านการเรียนรู้ในองค์การ									
54. หน่วยงานมีความตระหนักถึงความสำคัญและความต้องการในการเรียนรู้ของบุคลากร	3.48	.89	ปานกลาง	3.51	.85	มาก	3.50	.86	ปานกลาง
55. ผู้บริหารในหน่วยงานส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาลักษณะผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต	3.44	1.03	ปานกลาง	3.53	.90	มาก	3.49	.96	ปานกลาง
56. หน่วยงานสนับสนุนและเปิดโอกาสให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	3.59	.99	มาก	3.58	.88	มาก	3.59	.93	มาก
57. หน่วยงานให้แรงเสริมและจูงใจแก่บุคลากรในการริเริ่มสร้างสรรค์ต่อการเรียนรู้สิ่งใหม่	3.40	.97	ปานกลาง	3.48	.86	ปานกลาง	3.45	.91	ปานกลาง
รวม	3.48	.88	ปานกลาง	3.53	.81	มาก	3.51	.84	มาก

ตาราง 45 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อปัจจัยด้านบูรณาการทางวิชาการ ด้านการสร้างและถ่ายทอดความรู้

ปัจจัยด้านบูรณาการทางวิชาการ	สายวิชาการ (n = 132)			สายสนับสนุนวิชาการ (n = 179)			รวม (n = 311)		
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ด้านการสร้างและถ่ายทอดความรู้									
58. หน่วยงานส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้เพิ่มทักษะความรู้ใหม่อยู่เสมอ	3.48	.96	ปานกลาง	3.52	.88	มาก	3.50	.92	ปานกลาง
59. หน่วยงานพัฒนาแหล่งความรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง	3.33	.99	ปานกลาง	3.50	.91	ปานกลาง	3.43	.95	ปานกลาง
60. หน่วยงานมีการส่งเสริมสนับสนุนการเผยแพร่ความรู้ของบุคลากร	3.50	.97	ปานกลาง	3.46	.91	ปานกลาง	3.48	.94	ปานกลาง
61. บุคลากรในหน่วยงานมีการถ่ายทอดข้อมูลที่จำเป็นและสำคัญเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของการปฏิบัติงาน	3.32	.89	ปานกลาง	3.48	.75	ปานกลาง	3.41	.81	ปานกลาง
62. บุคลากรนำสื่อต่างๆ และเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงานสร้างผลงานและสร้างองค์ความรู้ได้อย่างเหมาะสม	3.37	.92	ปานกลาง	3.60	.73	มาก	3.50	.82	ปานกลาง
รวม	3.40	.82	ปานกลาง	3.51	.74	มาก	3.46	.77	ปานกลาง

ตาราง 46 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อปัจจัยด้านบูรณาการทางวิชาการ ด้านการจัดการความรู้

ปัจจัยด้านบูรณาการทางวิชาการ	สายวิชาการ (n = 132)			สายสนับสนุนวิชาการ (n = 179)			รวม (n = 311)		
	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
ด้านการจัดการความรู้									
63. หน่วยงานมีการพัฒนาความรู้ โดยการส่งเสริมให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน	3.14	1.07	ปานกลาง	3.46	.90	ปานกลาง	3.32	.99	ปานกลาง
64. หน่วยงานมีแนวทางหรือกลยุทธ์เกี่ยวกับทีมงานที่ทำหน้าที่ในการบริหารจัดการความรู้แก่บุคลากร	3.02	1.08	ปานกลาง	3.40	.93	ปานกลาง	3.24	1.01	ปานกลาง
65. หน่วยงานมีการสร้าง การเก็บรักษา และการเผยแพร่องค์ความรู้อย่างเป็นระบบ	3.02	1.06	ปานกลาง	3.46	.88	ปานกลาง	3.27	.98	ปานกลาง
66. หน่วยงานมีการประเมินเพื่อปรับปรุงความรู้ในการปฏิบัติงาน	3.18	1.08	ปานกลาง	3.57	.90	มาก	3.41	1.00	ปานกลาง
รวม	3.09	.98	ปานกลาง	3.47	.83	ปานกลาง	3.31	.92	ปานกลาง
รวมทุกด้าน	3.33	.82	ปานกลาง	3.50	.75	ปานกลาง	3.43	.79	ปานกลาง

ประวัติย่อผู้วิจัย

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ ชื่อสกุล	นายประยูร อิ่มสวาสดิ์
วัน เดือน ปีเกิด	20 เมษายน 2505
สถานที่เกิด	จังหวัดชลบุรี
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	165/11 หมู่ 6 ตำบลบางทราย อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี 20000
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ระดับ 8
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนสาธิต “พิบูลบำเพ็ญ” มหาวิทยาลัยบูรพา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา จังหวัดชลบุรี

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2523	มัธยมศึกษาตอนปลาย (มศ. 5 โปรแกรมวิทยาศาสตร์) จาก โรงเรียนชลบุรี “สุขบท” อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี
พ.ศ. 2526	ประกาศนียบัตรวิชาการศึกษาชั้นสูง (ปกศ.สูง วิทยาศาสตร์) จาก วิทยาลัยครูธนบุรี กรุงเทพมหานคร
พ.ศ. 2530	การศึกษาบัณฑิต (กศ.บ. วิทยาศาสตร์กายภาพ) จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม
พ.ศ. 2541	ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ศษ.ม. การอุดมศึกษา) จาก มหาวิทยาลัยรามคำแหง กรุงเทพมหานคร
พ.ศ. 2552	การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด. การอุดมศึกษา) จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ กรุงเทพมหานคร