

ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สารนิพนธ์

ของ

ศิริพันธ์ แสงสิงห์

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ

พฤษภาคม 2550

ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สารนิพนธ์

ของ

ศรินันท์ แสงสิงห์

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ

พฤษภาคม 2550

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

บทคัดย่อ
ของ
ศิริพันธ์ แสงสิงห์

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ

พฤษภาคม 2550

ศิรินันท์ แสงสิงห์. (2550). *ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ*. สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์: ดร.พนิต กุลศิริ

การศึกษาวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มีความมุ่งหมายการวิจัยเพื่อ 1) ศึกษาบรรยากาศองค์การของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ 2) ศึกษาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ และ 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ลักษณะบุคลากร และบรรยากาศองค์การ ประกอบด้วย ความท้าทายและความรับผิดชอบ การให้รางวัลและการลงโทษ ความขัดแย้ง มาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง การเปิดโอกาสให้การเรียนรู้โดยการทดลอง และการทำงานเป็นทีม ตัวแปรตาม คือ การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประกอบด้วย การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal mastery) การมีแบบแผนความคิด (Mental models) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared vision) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning) การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems thinking)

กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จำนวน 356 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ในการวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติ ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบสมมติฐานด้วย ได้แก่ การทดสอบ Independent sample t-Test การทดสอบด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-Way ANOVA) และวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่ามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒมีบรรยากาศองค์การโดยรวม และลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก การทดสอบสมมติฐานที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 มีดังนี้

1. การเป็นบุคคลที่รอบรู้มีความสัมพันธ์กับอายุ อายุการทำงาน บรรยากาศองค์การด้านความท้าทายและความรับผิดชอบ ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง ด้านการเปิดโอกาสให้การเรียนรู้โดยการทดลอง และด้านการทำงานเป็นทีม

2. การมีแบบแผนความคิดมีความสัมพันธ์กับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทบุคลากร อายุการทำงาน บรรยากาศองค์การด้านความท้าทายและความรับผิดชอบ ด้านความขัดแย้ง ด้านการเปิดโอกาสให้การเรียนรู้โดยการทดลอง และด้านการทำงานเป็นทีม

3. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันมีความสัมพันธ์กับ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทบุคลากร อายุการทำงาน บรรยากาศองค์การด้านการให้รางวัลและการลงโทษ ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง ด้านการเปิดโอกาสให้การเรียนรู้โดยการทดลอง และด้านการทำงานเป็นทีม

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมมีความสัมพันธ์กับ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทบุคลากร อายุการทำงาน บรรยากาศองค์การด้านความท้าทายและความรับผิดชอบ ด้านการเปิดโอกาสให้การเรียนรู้โดยการทดลอง และด้านการทำงานเป็นทีม

5. การคิดอย่างเป็นระบบมีความสัมพันธ์กับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน บรรยากาศองค์การด้านความท้าทายและความรับผิดชอบ ด้านการให้รางวัลและการลงโทษ ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง ด้านการเปิดโอกาสให้การเรียนรู้โดยการทดลอง และด้านการทำงานเป็นทีม

THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CLIMATE AND LEARNING
ORGANIZATION : A CASE STUDY OF SRINAKHARINWIROT UNIVERSITY

AN ABSTRACT

BY

SIRINAN SAENGSIENGH

Present in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Master of Business Administration degree in Management
at Srinakharinwirot University

May 2007

Sirinan Saengsingh. (2007). *The Relationship Between Organizational Climate and Learning Organization : A Case Study of Srinakharinwirot University*. Master's Project, M.B.A. (Management). Bangkok : Graduate School, Srinakharinwirot University. Advisor : Dr.Panid Kulsiri.

This research on Relationship between Organizational Climate and Learning Organization: A Case Study of Srinakharinwirot University (SWU) had 3 main purposes: 1. To study the organizational climate of Srinakharinwirot University; 2. To study the characteristics of learning organization of Srinakharinwirot University; 3. To study relationship between organizational climate and learning organization of Srinakharinwirot University. There were two independent variables, namely; Personnel characteristics and Organizational Climate, i.e. Challenge and Responsibility, Reward and Punishment, Conflict, Performance Standard and Expectation, opportunity to learn by trial and Teamwork. The dependent variable was Learning Organization, i.e. Personal Mastery, Mental Model, Shared Vision, Team Learning, and Systems Thinking.

The sample consisted of 356 SWU personnels. The instrument for data collection was a three-part questionnaire. Data acquired from this study were analyzed by using Percentage, Mean, Standard Deviation, The hypotheses were tested by the methods of Independent Sample t-Test, One-Way ANOVA, and Multiple Regression Analysis.

The study found that the respondents viewed Srinakharinwirot University in the overall as having the climate and the characteristics of learning organization at the high level. The results of the hypotheses test are as follows:

1. Personal Mastery had relationship with age, work experience, and organization climate in terms of challenge and responsibility, performance standard and expectation, opportunity to learn by trial, and teamwork.

2. Mental models had relationship with gender, age, education level, type of personnel, work experience, and organization climate in terms of challenge and responsibility, conflict, opportunity to learn by trial, and teamwork.

3. Shared vision had relationship with age, education level, type of personnel, work experience, and organization climate in term of reward and punishment, performance standard and expectation, opportunity to learn by trial, and teamwork.

4. Team learning had relationship with age, education level, type of personnel, work experience, and organization climate in term of challenge and responsibility, opportunity to learn by trial, and teamwork.

5. Systems thinking had relationship with gender, age, education level, work experience, and organization climate in term of challenge and responsibility, reward and punishment, performance standard and expectation, opportunity to learn by trial, and teamwork.

ประกาศคุณูปการ

สารนิพนธ์นี้ได้ด้วยดีเป็นเพราะผู้วิจัยได้รับความกรุณาอย่างยิ่งจาก อาจารย์ ดร.พนิต กุลศิริ ประธานกรรมการควบคุมสารนิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจน์รวิ อนันต์อัครกุล อาจารย์ ดร.ธนภูมิ อติเวทิน กรรมการควบคุมสารนิพนธ์ ท่านอาจารย์ทั้งสามได้เสียสละเวลาอันมีค่าเพื่อให้คำปรึกษา แนะนำในการจัดทำงานวิจัยนี้ทุกขั้นตอน อีกทั้งทำให้ผู้วิจัยได้รับประสบการณ์ในการทำงานวิจัย รับรู้ถึงคุณค่าของงานวิจัยที่จะช่วยให้การพัฒนางานองค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และท่านทั้งสามยังเป็นแบบฉบับของอาจารย์ที่ทุ่มเทเพื่อให้องค์ความรู้กับศิษย์ ทั้งงานด้านการเรียนการสอน งานด้านวิชาการ และงานวิจัยอย่างดียิ่ง ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

นอกจากนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ อาจารย์ ดร.ยุพธนา ไชยจุลกุล ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถาม และให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการดำเนินงานวิจัยฉบับนี้ อีกทั้ง ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ โครงการพิเศษบริหารธุรกิจ มหบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตทุกท่านที่ให้ความรู้แก่ผู้วิจัย ซึ่งทำให้ผู้วิจัยได้เข้าใจการศึกษาในระดับปริญญามหาบัณฑิตมิได้สิ้นสุดลงเพียงการทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ให้สำเร็จเท่านั้น หากแต่ผู้วิจัยได้ซึมซับถึงการเรียนรู้ถึงสิ่งต่างๆ ที่จะต้องเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและไม่มีการสิ้นสุด และการเรียนรู้จะเกิดประโยชน์อย่างยิ่งเมื่อมีการนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้เพื่อประโยชน์ของบุคคล และสังคมโดยรวม มีการถ่ายทอดความรู้ที่ได้รับไปยังผู้อื่นต่อไปอีกด้วย จึงจะสมตามเจตนารมณ์ของภาควิชาบริหารธุรกิจอย่างสมบูรณ์

ท้ายสุดนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ คุณแม่และคุณพ่อ พี่สาว และเพื่อนๆ ทุกคนที่มีส่วนในการให้กำลังใจและมอบกำลังใจที่ดีตลอดระยะเวลาที่ศึกษาและทำงานวิจัยฉบับนี้

ศิริพันธ์ แสงสิงห์

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ภูมิหลัง	1
ความมุ่งหมายของการวิจัย	2
ความสำคัญของการวิจัย	2
ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า	2
กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย	2
ตัวแปรที่ศึกษา	3
นิยามศัพท์เฉพาะ	4
กรอบแนวคิดในการวิจัย	6
สมมติฐานในการวิจัย	7
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	8
แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้	9
ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้	9
องค์ประกอบหลักแห่งการเรียนรู้	11
ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้	16
แนวคิดบรรยากาศองค์การ	21
ความหมายของบรรยากาศองค์การ	21
ความสำคัญของบรรยากาศองค์การ	22
องค์ประกอบของบรรยากาศองค์การ	23
แนวคิดด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลต่อการเรียนรู้	28
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	30
งานวิจัยในประเทศที่เกี่ยวข้อง	30
งานวิจัยต่างประเทศที่เกี่ยวข้อง	32

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
3 วิธีดำเนินการวิจัย	34
การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	35
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	35
การเก็บรวบรวมข้อมูล	37
การจัดทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล	38
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	38
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	42
การวิเคราะห์ข้อมูล	42
การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	43
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ลักษณะบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ	44
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ที่มีต่อบรรยากาศองค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้	46
ตอนที่ 3 การวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐาน	52
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	87
ความมุ่งหมาย ความสำคัญของการวิจัย	87
การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย	88
สรุปผลการวิจัย	88
ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ลักษณะบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ	88
ตอนที่ 2 การวิเคราะห์เกี่ยวกับบรรยากาศองค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้	89
ตอนที่ 3 การวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐาน	90
อภิปรายผล	95
ข้อเสนอแนะในการวิจัย	99
บรรณานุกรม	100
ภาคผนวก	112
ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์	119

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ	35
2 จำนวน และคำร้อยละของลักษณะบุคลากร	46
3 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ	46
4 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้	49
5 การวิเคราะห์ลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามเพศ	52
6 การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียวของลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวม และ รายด้าน จำแนกตามอายุ	54
7 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ จำแนกตามอายุ	55
8 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการมีแบบแผนความคิด จำแนกตามอายุ	56
9 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน จำแนกตามอายุ	57
10 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม จำแนกตามอายุ	58
11 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ จำแนกตามอายุ	59
12 การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียวขององค์การแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามระดับการศึกษา ..	60
13 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการมีแบบแผนความคิด จำแนกตามระดับการศึกษา	62
14 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน จำแนกตามระดับการศึกษา	63
15 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม จำแนกตามระดับการศึกษา	64
16 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ จำแนกตามระดับการศึกษา	65

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
17	การวิเคราะห์ลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จำแนกตามประเภทบุคลากร	66
18	การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียวขององค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัย- ศรีนครินทรวิโรฒ จำแนกตามอายุการทำงาน	68
19	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการมีแบบแผนความคิด จำแนกตามอายุการทำงาน	69
20	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน จำแนกตามอายุการทำงาน	70
21	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม จำแนกตามอายุการทำงาน	71
22	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ จำแนกตามอายุการทำงาน	72
23	การวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุของตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การและ องค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวม	73
24	การวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุของตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การและ องค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้	75
25	การวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุของตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การและ องค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการมีแบบแผนความคิด	77
26	การวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุของตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การและ องค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน	79
27	การวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุของตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การและ องค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	81
28	การวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุของตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การและ องค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	83
29	สรุปผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1	85
30	สรุปผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2	86

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ

หน้า

1	กรอบแนวคิดในการวิจัย	6
---	----------------------------	---

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

ในศตวรรษที่ 21 ยุคสมัยแห่งการปฏิรูป (age of transformation) กระแสโลกาภิวัตน์และเทคโนโลยีต่างๆ ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงอย่างมหาศาล ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การศึกษาและวิทยาศาสตร์ เป็นต้น ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงตามสภาพภาวะการณ์ในปัจจุบันทำให้องค์กรทั่วโลกต้องแข่งขันกันอย่างสูง การสร้างองค์การที่มีบรรยากาศสนับสนุนแห่งการเรียนรู้ของสมาชิกอย่างต่อเนื่องซึ่งเป็นการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร จึงเป็นพื้นฐานที่สำคัญสำหรับการพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ทั้งในการเรียนรู้ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ส่งผลให้องค์กรได้เปรียบคู่แข่งขันและสร้างความเข้มแข็งขององค์กรมากยิ่งขึ้น สภาพแวดล้อมทางธุรกิจและการแข่งขันระหว่างสถาบันอุดมศึกษาทั้งภาครัฐและภาคเอกชนต้องปรับเปลี่ยนวิธีการบริหาร ทั้งในเรื่องการบริหารงานบุคคล และบริหารการเงินและทรัพย์สิน เป็นต้น ความเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ล้วนเป็นสิ่งที่กระตุ้นให้เกิดการปรับตัว เพื่อแข่งขันเชิงธุรกิจด้านการศึกษาเพิ่มมากยิ่งขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒซึ่งถือเป็นสถาบันชั้นสูงทางการศึกษาและวิจัยของรัฐ มีความมุ่งมั่นในการผลิตและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีความรู้ประจักษ์นักปราชญ์ และมีความประพฤติประจักษ์ผู้ทรงศีลเพื่อดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้มีคุณภาพและสอดคล้องกับความต้องการของสังคม ทั้งด้านความรู้ความสามารถในการคิด การปฏิบัติ และคุณธรรม จริยธรรม พัฒนาความเป็นเลิศทางวิชาการ ในด้านสังคมศาสตร์ พฤติกรรมศาสตร์ วิทยาศาสตร์เทคโนโลยี และด้านอื่นๆ ให้มีความเจริญก้าวหน้าในระดับชาติและภูมิภาค มีลักษณะประยุกต์และบูรณาการศาสตร์ ในสาขาต่างๆ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตของชุมชนและสังคมอย่างยั่งยืน

ทั้งนี้ ปัจจัยสำคัญภายในองค์กรซึ่งถือเป็นพลังขับเคลื่อนของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ คือ บุคลากรประจำมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ แบ่งตามสายการปฏิบัติงาน ได้แก่ สายวิชาการ (สาย ก) และสายสนับสนุนวิชาการ (สาย ข และ สาย ค) ซึ่งมีบทบาทหน้าที่ ลักษณะการทำงาน ความรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่แตกต่างกัน หากแต่บุคลากรทุกคนต้องมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันทั้งในระดับบุคคล ระดับหน่วยงาน หรือระดับองค์กร ล้วนแล้วแต่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร จำเป็นอย่างยิ่งที่มหาวิทยาลัยต้องมีการดำเนินการให้บุคลากรได้มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถในการเรียนรู้ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของตนเอง โดยอาศัยบรรยากาศภายในองค์กรให้การทำงานภายในหน่วยงานมีการประสานงาน ทำงานร่วมกันเป็นทีม มีความเอื้อเฟื้อต่อกัน ให้บุคลากรพร้อมที่จะเผยแพร่และให้ความรู้ที่เป็นประโยชน์แก่กัน มีความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งมีการช่วยเหลือในด้านสิ่งอำนวยความสะดวก วัสดุอุปกรณ์ งบประมาณ และสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานให้เหมาะสม

ดังนั้น มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างบรรยากาศสนับสนุนและกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ มีส่วนผลักดันในการเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร จัดสรรเงิน เวลา และทรัพยากรต่างๆ ไม่ใช่เพียงเพื่อสำหรับการปฏิบัติงานในปัจจุบัน หากแต่ต้องเตรียมรับมือกับความท้าทายในอนาคตที่อาจเกิดขึ้นโดยไม่คาดคิด ซึ่งการเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร คือ สิ่งสำคัญในการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เพราะมัน “จุดประกายการเรียนรู้และทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ” (Vogt and Murrell. 1993) ทั้งนี้บุคลากรจะมีความมั่นใจในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยมากขึ้น ถ้าบุคลากรมีทักษะ ความรู้ และมีบทบาทที่สำคัญในการทำสิ่งต่างๆ ส่งผลให้มหาวิทยาลัยบรรลุวัตถุประสงค์และพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง

ความมุ่งหมายของการวิจัย (Research objectives)

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งความมุ่งหมายไว้ดังนี้

1. ศึกษาบรรยากาศองค์การของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
2. ศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
3. ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ความสำคัญของการวิจัย (Significance of the study)

1. ผลจากการวิจัยที่ได้นำไปใช้เป็นข้อมูลในด้านการบริหารจัดการหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
2. เพื่อเป็นข้อมูลแก่ผู้สนใจศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ
3. เพื่อเป็นข้อมูลแก่ผู้สนใจศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

ขอบเขตของการวิจัย (Scope and delimitation of the study)

ผู้วิจัยมุ่งศึกษาบรรยากาศองค์การที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ บุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จำนวน 3,230 คน (กองการเจ้าหน้าที่ มศว 2549) แบ่งตามสายงาน ได้แก่

- 1) สายวิชาการ (สาย ก)
- 2) สายสนับสนุนวิชาการข้าราชการ (สาย ข, ค)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง คำนวณโดยสูตร Taro Yamane ได้จำนวน 356 คน และแบ่งกลุ่มแบบ Stratified Sampling โดยแบ่งเป็น บุคลากรสายวิชาการ (สาย ก) จำนวน 178 คน และ บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ (สาย ข, ค) จำนวน 178 คน

ตัวแปรที่ศึกษา

1. ตัวแปรอิสระ ได้แก่

1.1 ข้อมูลพื้นฐานส่วนบุคคล

- เพศ แบ่งเป็น ชาย หญิง
- อายุ ตั้งแต่ 20-30 ปี 31-40 ปี 41-50 ปี และ 51-60 ปี
- ระดับการศึกษา แบ่งเป็น ต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนต้น มัธยมศึกษาตอนปลาย ปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก และอื่นๆ (ระบุ)
- ประเภทบุคลากร แบ่งเป็น สายวิชาการ (สาย ก) และ สายสนับสนุนวิชาการ (สาย ข, ค)
- อายุการทำงานใน มศว

1.2 บรรยากาองค์กร

- ความท้าทายและความรับผิดชอบ (challenge and responsibility)
- การให้รางวัลและการลงโทษ (reward and punishment)
- ความขัดแย้ง (conflict)
- มาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง (performance standard and expectation)
- การเปิดโอกาสให้การเรียนรู้โดยการทดลอง (trial and error)
- การทำงานเป็นทีม (team work)

2. ตัวแปรตาม ได้แก่

- การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal mastery)
- การมีแบบแผนความคิด (Mental models)
- การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared vision)
- การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning)
- การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems thinking)

นิยามศัพท์เฉพาะ (Definitions)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่สมาชิกประกอบด้วยคุณลักษณะ 5 ประการ (Peter M. Senge) ดังนี้

1. **การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal mastery)** หมายถึง บุคคลที่สามารถควบคุมจิตใจ และพฤติกรรมของตนเองให้พร้อมที่จะเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา เปลี่ยนความคิดและพฤติกรรมไปตามกระแสโลก ใฝ่ที่จะเรียนรู้และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา รวมทั้งมีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเพื่อบ่มงู่สู่จุดหมายและปฏิบัติงานให้บรรลุความสำเร็จในชีวิตและความสำเร็จขององค์กร

2. **การมีแบบแผนความคิด (Mental model)** หมายถึง การเข้าใจบทบาทหน้าที่ ที่มีมุมมองหรือมีโลกทัศน์ที่กว้างไกล มีความคิดความเข้าใจทั้งในเรื่องของตนเอง ผู้อื่น และองค์กร สามารถปรับเปลี่ยนวิธีการคิดให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

3. **การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)** หมายถึง การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนทั้งองค์กร สมาชิกทุกคนต้องได้รับการพัฒนาให้มีวิสัยทัศน์สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร

4. **การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning)** หมายถึง เป็นกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิก มีการคิดและตีปัญหาหรือประเด็นที่พิจารณา โดยอาศัยการสนทนา การอภิปราย การประชุมปรึกษาหารือร่วมกัน อย่างสม่ำเสมอ คิดในสิ่งใหม่ๆ หรือแตกต่างไปจากเดิม มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น และประสบการณ์ สมาชิกในทีมมีการทำงานที่สอดคล้องประสานกันและปฏิบัติงานร่วมกันโดยมีความไว้วางใจต่อกัน

5. **การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems thinking)** หมายถึง เป็นการมองสิ่งต่างๆ ในลักษณะของภาพ โดยรวมทั้งหมด มีการรอบความคิดที่มองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่างๆ ว่ามีการเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ เห็นแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงอนาคต สมาชิกสามารถคิด วางแผนการปฏิบัติงานให้ผลของงานเกิดความกระจ่างชัดเจน เป็นระบบ มีลักษณะบูรณาการอย่างเป็นองค์รวม

บรรยากาศองค์กร หมายถึง องค์ประกอบของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร 6 ด้าน ดังนี้

1. **ความท้าทายและความรับผิดชอบ (challenge and responsibility)** เป็นความเชื่อของบุคลากรเกี่ยวกับความท้าทายของงานที่ได้รับมอบหมาย ว่าการเปลี่ยนลักษณะงานหรือปริมาณงานที่ต้องปฏิบัติ และบุคลากรต้องทำงานที่ท้าทายความสามารถ แม้จะเพิ่มหน้าที่ความรับผิดชอบก็ตาม

2. **การให้รางวัล และการลงโทษ (reward and punishment)** เป็นการรับรู้ของบุคลากรต่อการได้รับวัดความรู้ทางด้านการให้รางวัล (ผลตอบแทนในทางบวก) หรือการลงโทษ (ผลตอบแทนในทางลบ) ต่อผลการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรประสบความสำเร็จในการทำงาน

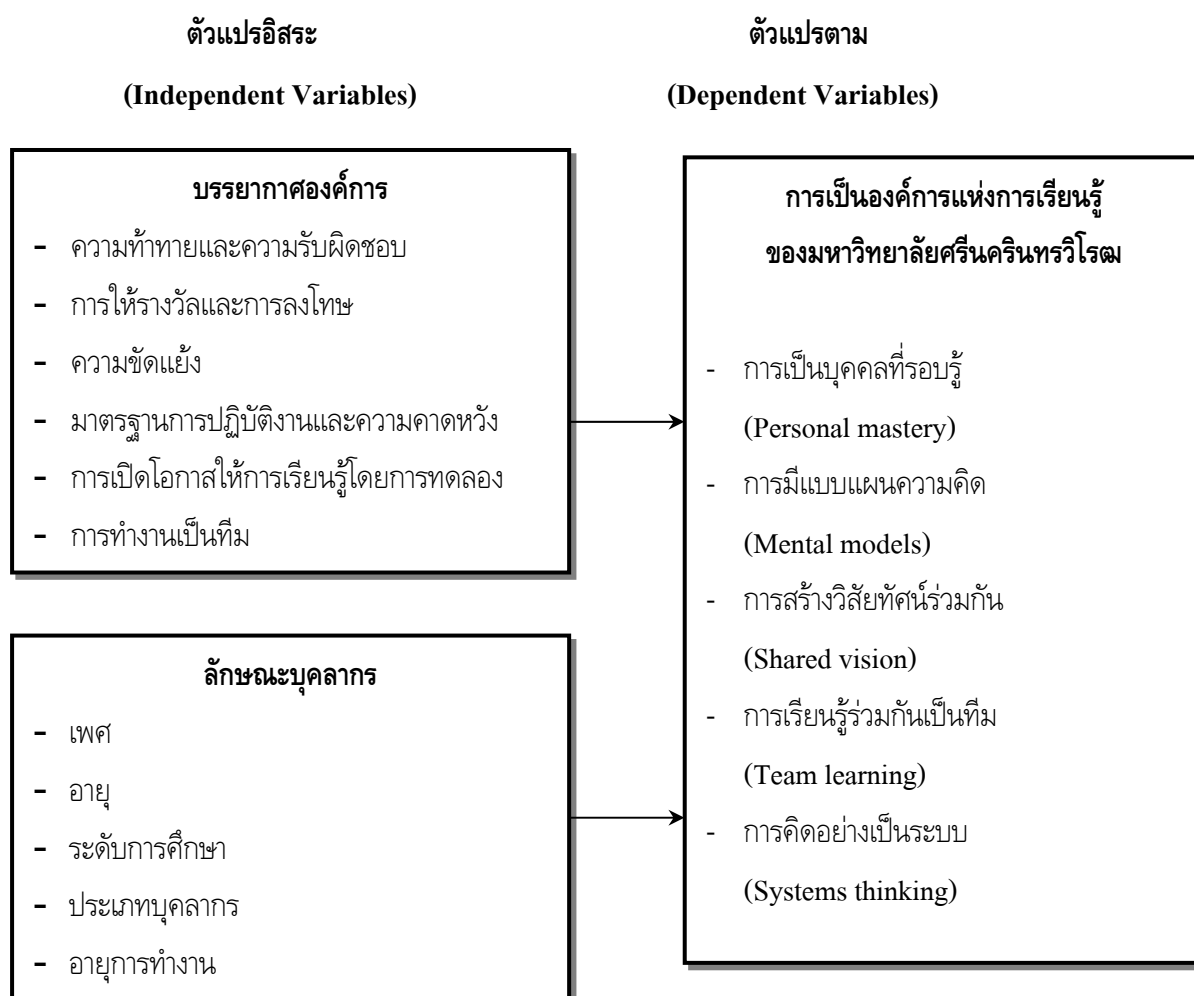
3. **ความขัดแย้ง (conflict)** หมายถึง เป็นความรู้สึกของบุคลากรเกี่ยวกับความขัดแย้งระหว่างบุคคล ในหน่วยงาน ความขัดแย้งเนื่องมาจากทรัพยากรขององค์กร ความแตกต่างของค่านิยมในการทำงาน

4. มาตรฐานการปฏิบัติงาน และความคาดหวัง (performance standard and expectation) เป็นการรับรู้ของบุคลากรเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานและความชัดเจนของการคาดหวังเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานภายในองค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จกับมาตรฐานและระดับมาตรฐานกับผลการปฏิบัติงานโดยบุคลากรยอมรับผลการประเมิน และนำผลประเมินมาปรับปรุงแก้ไขให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ โดย ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมที่จะเป็นแรงจูงใจให้ตนเองประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน

5. การเปิดโอกาสให้เรียนรู้โดยการทดลอง (trial and error) หมายถึง องค์กรได้เปิดโอกาสให้บุคลากรทดลองเรียนรู้สิ่งใหม่ หรือแสดงออกในด้านความคิดสร้างสรรค์เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงาน แม้ว่าการทดลองริเริ่มสิ่งใหม่นั้นจะไม่ประสบผลสำเร็จ บุคลากรจะไม่ถูกลงโทษถูกตำหนิ หรือมีผลกระทบต่อดำรงตำแหน่งหน้าที่

6. การทำงานเป็นทีม (team work) หมายถึง กลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกัน มีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม มีความเอื้อเฟื้อ แบ่งปันในทีมงาน มีความรู้สึกเป็นเจ้าของทีม เต็มใจ และเสียสละเพื่อความสำเร็จของทีม สมาชิกช่วยกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ

กรอบแนวคิดในการวิจัย (Theoretical framework)



สมมติฐานในการวิจัย (Research hypotheses)

1. ลักษณะบุคลากรมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
แบ่งเป็น
 - 1.1 เพศมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
 - 1.2 อายุมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
 - 1.3 ระดับการศึกษาที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
 - 1.4 ประเภทบุคลากรมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
 - 1.5 อายุการทำงานมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
2. บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
 - 2.1 บรรยากาศองค์การโดยรวมมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
 - 2.2 บรรยากาศองค์การด้านความท้าทายและความรับผิดชอบมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
 - 2.3 บรรยากาศองค์การด้านการให้รางวัลและการลงโทษมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
 - 2.4 บรรยากาศองค์การด้านความขัดแย้งมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
 - 2.5 บรรยากาศองค์การด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวังมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
 - 2.6 บรรยากาศองค์การด้านการทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาค้นคว้า ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้
2. องค์ประกอบหลักแห่งการเรียนรู้
3. ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้
4. แนวคิดบรรยากาศองค์การ
5. แนวคิดด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลต่อการเรียนรู้
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้

ความเป็นมาของแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ จากการศึกษาเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ทำให้ทราบว่า มีนักวิชาการหลายท่านได้ทำการศึกษาในเรื่องนี้ ที่มาของแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้เริ่มจาก คริส อาร์กิริส (Chris Argyris) ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาที่สอนด้านการศึกษาและพฤติกรรมองค์การของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด มีผลงานการเขียนร่วมกับศาสตราจารย์ด้านปรัชญา โดเนลด์ ชูออน (Donald Schon) แห่ง Massachusetts institute of Technology (MIT) ในปี ค.ศ. 1978 ในหนังสือชื่อ Organizational learning: A theory of action Perspective ซึ่งถือว่าเป็นตำราเล่มแรกขององค์การแห่งการเรียนรู้ โดยใช้คำว่า การเรียนรู้เชิงองค์การ (Organizational Learning หรือ OL) ซึ่งหมายถึงการเรียนรู้ทั้งหลายที่เกิดในองค์การ ในปี ค.ศ. 1990 บุคคลที่มีบทบาทสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้และมีผลงานเผยแพร่จนเป็นที่ยอมรับ คือ ปีเตอร์ เซงกี (Peter Senge) ศาสตราจารย์ของ MIT เป็นผู้ก่อตั้ง MIT Center for Organizational Learning ได้เขียนหนังสือชื่อ The fifth discipline: The art and practice of The learning organization และได้ใช้คำว่า Learning organization แทนคำว่า organization learning ในปี ค.ศ. 1994 เซงกี และคณะได้ออกหนังสือชื่อ The fifth discipline fieldbook: Strategies and tools for building a learning organization เพื่อให้คำแนะนำสนับสนุนแนวปฏิบัติต่างๆ ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์การในรูปแบบต่างๆ (วีระวัฒน์ ปันนิตมัย, 2543, หน้า 52-54) และในปี ค.ศ. 1998 เซงกี ได้ออกหนังสือ ชื่อ The fifth discipline challenge : Mastering the twelve challenges to change in learning organization (1998) ปัจจุบันพบว่า มีหนังสือและงานวิจัยเกี่ยวกับเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้น จำนวนมาก ซึ่งแสดงให้เห็นว่า แนวโน้มข้างหน้าเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ จะเป็นเรื่องที่สำคัญในอนาคต

ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

เซ็งกี (Senge, 1990) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์การที่ซึ่งบุคลากร ในองค์การ ได้ขยายขอบเขตความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ เพื่อนำไปสู่ จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่างๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์การที่มีรูปแบบการคิดแบบใหม่เกิดขึ้น สมาชิกของ องค์การมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องด้วยวิธีการเรียนรู้ร่วมกันทั้งองค์การ

เพนเดอร์, เบอร์รัคยาน, และบอยเดลล์ (Pedler, Burgoyne, & Boydell, 1991) เรียกองค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ (learning company) ได้ให้ความหมายว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การ ที่อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้แก่สมาชิกทุกคน ซึ่งหมายถึงพนักงาน ลูกค้า เจ้าของ ผู้ผลิต เพื่อนบ้าน สิ่งแวดล้อม และแม้แต่คู่แข่งในบางกรณี และเป็นองค์การที่ปฏิรูป (transformation) ตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ที่มีลักษณะกระตุ้นให้ทุกคนได้เรียนรู้ร่วมกัน

การ์วิน (Garvin, 1993) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ ว่าเป็นองค์การที่มีทักษะในการ สร้างสรรหาและถ่ายโอนองค์ความรู้ และสามารถปรับขยายพฤติกรรมที่สะท้อนถึงการหยั่งรู้ และความรู้ใหม่ๆ

เบอร์เน็ต ซี.เค. (Barnett, C.K., 1994) กล่าวว่า องค์การการเรียนรู้เป็นกระบวนการเชิงประสบการณ์ที่มุ่ง สร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของการกระทำและผล จากนั้นนำเข้าสู่งานที่เป็นกิจวัตรปลูกฝังไว้ในความ ทรงจำขององค์การเพื่อช่วยปรับเปลี่ยนพฤติกรรมทั้งหลายของผู้ปฏิบัติงานในองค์การ

อาร์กิริส (Argyris, 1997) ได้ให้ความหมาย Learning Organization ว่าเป็นกระบวนการตรวจสอบ และแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นเสมอๆ ในองค์การ ลดทอนในสิ่งที่เขาเรียกว่า “Defensive routines” หรือรูปแบบที่ ผู้คนแสดงออกเป็นนิสัย เพื่อปกป้องหรือแก้ตัวให้ลดน้อยลง

มาร์ควาร์ดท (Marquardt, 1996) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่าหมายถึงองค์การที่มีอำนาจ แห่งการเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัต โดยสามารถเรียนรู้จัดการและใช้ความรู้เป็นเครื่องมือสู่ความสำเร็จควบคู่ กับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยควบคู่กับการพัฒนาที่ต่อเนื่อง

Michael J. Marquardt (1994) (อ้างถึงใน รศ.ดร.ลำปาง แม่นมัตย์) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่ง การเรียนรู้ หมายถึง ที่ซึ่งมีบรรยากาศของการเรียนรู้รายบุคคลและกลุ่ม มีการสอนตนเอง ให้มีกระบวนการคิด วิเคราะห์ เพื่อช่วยให้เข้าใจในสรรพสิ่ง ขณะเดียวกันทุกคนก็มีส่วนช่วยต่อองค์การด้วยการเรียนรู้จากความ ผิดพลาดและความสำเร็จ ซึ่งส่งผลให้ทุกคนตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ลูทันส์ (Luthans, 1998) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นการนำความเจริญก้าวหน้า เทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้แข่งขันในโลกเศรษฐกิจ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ โดยอาศัยการ เรียนรู้ของสมาชิกในองค์การ

Stephen P. Robbins and Mary Coulter ได้ให้นิยาม องค์การแห่งการเรียนรู้ว่า แนวคิดเรื่ององค์การ แห่งการเรียนรู้ไม่ได้เกี่ยวข้องกับโครงสร้างองค์การแบบใดแบบหนึ่งโดยเฉพาะ แต่เป็นเรื่องของกรอบความคิด (Mindset) หรือปรัชญา (Philosophy) ที่มีอิทธิพลต่อการออกแบบองค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่ ได้พัฒนาความสามารถในการเรียนรู้ ปรับตัว และเปลี่ยนแปลงขององค์การอย่างต่อเนื่อง พนักงานในองค์การแห่ง

การเรียนรู้จะจัดการกับองค์ความรู้ต่างๆ ด้วยการศึกษา และการถ่ายทอดความรู้ใหม่ๆ ให้แก่ผู้อื่นอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนเต็มใจที่จะประยุกต์ความรู้เหล่านั้นไปใช้กับการตัดสินใจและการปฏิบัติงาน

สมิต สัจฉกร (2541) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่สามารถทำให้เกิดการเรียนรู้ และสร้างองค์ความรู้เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะ อันจะนำไปสู่ความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการ เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ

เจริญสุข ภาคศิริพงษ์ (2542) สรุปได้ว่าองค์การแห่งการเรียนรู้คือ องค์การที่มีการสนับสนุนทางด้านการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นทุกระดับ มีการเรียนรู้ร่วมกัน โดยมีทั้งบทเรียนที่ผิดพลาด และประสบความสำเร็จ ซึ่งสามารถนำความรู้มาปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์การได้เป็นระบบอย่างต่อเนื่อง และการเรียนรู้นั้นจะต้องเป็นไปโดยพร้อมเพรียงกันทั้งองค์การโดยมุ่งเริ่มต้นที่การเปลี่ยนแปลงในความคิด ภูมิปัญญา ภายในตัวพนักงานแต่ละคน และจะต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับเวลา ความคิดความเข้าใจของพนักงาน ให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่แท้จริงไปตามแนวทางที่องค์การต้องการ

บุพผา พวงมาลี (2542) สรุปได้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่มีการปฏิรูปอย่างต่อเนื่องอำนวยความสะดวก กระตุ้นและสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ เน้นกระบวนการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นทุกระดับ ซึ่งบุคลากรในองค์การสามารถขยายขอบเขตความสามารถของตนอย่างต่อเนื่องเพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่างๆ ต้องการอย่างแท้จริง มีการเรียนรู้ร่วมกันทั้งบทเรียนที่ผิดพลาด และประสบความสำเร็จ สามารถนำความรู้มาปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมขององค์การ จนนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน

ปัญญา อัครกุลประดิษฐ์ (2544) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ ว่าเป็นองค์การที่เอื้อให้บุคลากรทุกคนในองค์การมีโอกาสที่จะพัฒนาตนเองและผู้อื่นอยู่ตลอดเวลาโดยใช้แนวทางการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เป็นมิติในการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของทุกคนในองค์การให้เกิดจิตวิญญาณร่วมกัน ที่จะเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่นอย่างจริงจัง มีการแบ่งปันและถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันอย่างเป็นเครือข่าย ในสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยให้เกิดการเรียนรู้อย่างมีพลังร่วมอันจะนำไปสู่วิถีแห่งการพัฒนาที่มีความยั่งยืน และเปี่ยมไปด้วยจิตสำนึกที่ดีของบุคลากรทั่วทั้งองค์การ

พรธิตา วิเชียรปัญญา (2547: 89) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่ประกอบด้วยคนที่มีความมุ่งมั่นที่จะขยายขีดความสามารถของตนผ่านกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง เป็นองค์การที่มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และพัฒนาความรู้ความสามารถรวมทั้งมีการสร้าง การสรรหา การถ่ายโอนความรู้ และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากความรู้ใหม่ๆ มีการใช้การกระจายอำนาจ(empowerment) ให้กับสมาชิกในองค์การเพื่อกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือ และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Senge, 1990; Pedler, Burgoyne & Boydell, 1991; Garvin, 1993; Watkins & Marsick, 1993; Wick & Leon, 1993; Nevis, Dibella & Gould, 1995 และ อรจิ ญ ตะกั่วทุ่ง, 2542)

วรภัทร์ ภูเจริญ (2548: 21) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่สมาชิกทุกคนทุกระดับรู้จักเรียนรู้วิธีที่จะเรียน (Learn how to learn อย่างมีสติ: สุ จิ ปุ ลิ - ฟัง คิด ถาม เขียน) จนกระทั่งเรียนรู้ด้วยตนเอง (self learning) เต็มใจสร้างผลงานของตนด้วยใจรัก ทำให้หน่วยงานและองค์การเจริญงอกงามอย่างต่อเนื่อง

จากความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ข้างต้น ผู้วิจัยสรุปความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ได้ว่าเป็นองค์การที่มีการสร้างการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีการแลกเปลี่ยน ถ่ายโอนความรู้ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ นำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ โดยอาศัยการเรียนรู้ร่วมกันของบุคคลทั้งองค์การ

องค์ประกอบหลักแห่งการเรียนรู้

แนวคิดวินัย 5 ประการ (The fifth discipline) (Senge, 1990) ซึ่งผู้วิจัยใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยในครั้งนี้

ซึ่งก็ (Senge, 1990) ให้ความสำคัญกับความสามารถในการเรียนรู้ที่เร็วกว่าคู่แข่ง และมองว่าความรู้จะเป็นตัวที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ และนำองค์การไปสู่ความยั่งยืน โดยการใช้กระบวนการเรียนรู้ที่มีลักษณะเป็นการเรียนรู้ร่วมกันในองค์การ โดยทุกคนมีธรรมชาติในการเรียนรู้ แสวงหาสิ่งที่ดีให้แกชีวิต ซึ่งประกอบด้วย การเป็นบุคคลที่รอบรู้การมีแบบแผนความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การคิดอย่างเป็นระบบ โดยมีรายละเอียดดังนี้คือ (ปัญญา อัครกุลประดิษฐ์, 2544 หน้า 15-30)

1. การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (personal mastery) บุคคลหรือสมาชิกขององค์การเป็นรากฐานขององค์การแห่งการเรียนรู้ บุคคลที่มีระดับความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษ จะสามารถขยายความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานที่ต้องการได้อย่างต่อเนื่อง ดังนั้นลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์การจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์การนั้น ได้สมาชิกขององค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น จะต้องมีความรู้ลักษณะสำคัญที่เรียกว่าบุคคลรอบรู้ (human mastery) คือ ความเป็นบุคคลที่รอบรู้ในการควบคุมจิตใจ และพฤติกรรมของตัวเอง เป็นคนที่พร้อมจะเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ยอมรับความจริง ไม่ยึดมั่นถือมั่น เปลี่ยนไปตามกระแสโลกมีจิตใจที่เจริญ โดยสมาชิกในองค์การที่มีกรอบแนวคิดแบบการเป็นบุคคลที่รอบรู้ (personal mastery) นั้น จะเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นสนใจและใฝ่ที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา รวมทั้งมีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนมุ่งสู่จุดมุ่งหมาย และความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้

ดังนั้น การพัฒนาคนในองค์การให้เกิดการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ถือได้ว่าเป็นมิติที่ต้องเกิดจากการฝึกฝน เพื่อสร้างให้เกิดวินัย และมีการปรับมุมมองอย่างต่อเนื่อง บนพื้นฐานของความต้องการที่แท้จริง กล่าวได้ว่าวินัยข้อนี้เป็นเสมือนเสาหลักของแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งถ้าหากทุกคนในองค์การมีวินัยในข้อนี้ จะส่งผลให้องค์การก้าวไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ ซึ่งการพัฒนาตนเองให้เป็นเลิศได้นั้น มีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ

1.1 วิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (personal vision) วิสัยทัศน์ส่วนบุคคลคือความคาดหวังของแต่ละคนที่ต้องการจะให้สิ่งต่างๆ เกิดขึ้นจริงแก่ชีวิตของตนสักวันหนึ่งในอนาคตคนเราทุกคนจึงควรมีความมุ่งมั่นปรารถนาหรือความคาดหวังว่าในช่วงเวลาหนึ่ง ๆ ของชีวิตนั้นเราจะบรรลุผลสำเร็จอะไรบ้าง ซึ่งแบ่งได้เป็น 3 ด้าน ดังต่อไปนี้ (จำเรียง วิวัฒน์ และเบญจมาศอุณหันธ์, 2540)

1.1.1 วิสัยทัศน์ในหน้าที่การงาน จะมีการกิจการงานและตำแหน่งหน้าที่เป็นอย่างไรในอนาคต

1.1.2 วิสัยทัศน์ในด้านครอบครัว การเป็นอยู่ของคนในครอบครัวจะเป็นเช่นไร เช่น การมีบุตร การสร้างฐานะและความมั่นคงแก่สมาชิกในครอบครัว

1.1.3 วิสัยทัศน์เฉพาะตัว ในบั้นปลายของชีวิตเรา โดยความปรารถนาสูงสุด แล้วเราต้องการอะไร เช่น ก้าวเข้าสู่เพชรรพชิต หรือไปอยู่ชนบทที่สงบเงียบ เป็นต้น

ดังนั้น เมื่อทุกคนสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลได้แล้ว ก็จะทราบว่า ควรจะวางตนเองไปที่จุดใด จะหาความสำเร็จได้จากอะไร และที่สำคัญคือ เขาต้องการเป็นอะไร (วิศิษฐ์ ชูวงศ์, 2540)

1.2 การจัดการกับความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ (Holding creative tension) มักมีความเข้าใจ ผิดเสมอว่า จะมีผลให้เกิดความวิตกกังวลและความเครียด แต่ในความเป็นจริงแล้ว ถ้าเรามีวิสัยทัศน์ควบคู่ไปกับความเป็นจริง จะทำให้ความสร้างสรรค์เกิดขึ้นได้ ทั้งนี้ก็ไม่ปฏิเสธว่า ความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์นี้ สามารถ นำเราไปเกี่ยวข้องกับภาวะทางอารมณ์ความรู้สึกต่าง ๆ ได้ เช่น ความวิตกกังวล หรือเสียใจ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ไม่ใช่ความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ แต่เป็นภาวะความตึงเครียดทางอารมณ์ (emotional tension)

อำนาจของความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์จะนำไปสู่

1.2.1 ช่วยให้ความล้มเหลวกลายเป็นบทเรียน ทำให้เกิดการเรียนรู้ภาพความจริง

1.2.2 มีผลให้เกิดความเพียรพยายามและความอดทน

1.2.3 เปลี่ยนแปลงทัศนคติของเราไปสู่ความจริง มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน

1.3 การเรียนรู้โดยใช้จิตใต้สำนึก (Subconscious) จะต้องมิตีทางด้านจิตใจที่สำคัญคือ “จิตใต้สำนึก” เพราะสิ่งนี้จะช่วยให้การทำงานที่ซับซ้อนกลายเป็นการทำงานที่เป็นระบบ อันเกิดจากการสั่งของจิตใต้สำนึก กล่าวคือ ในการเป็นบุคคลที่รอบรู้นั้น บุคคล หรือสมาชิก ขององค์การจะต้องพัฒนาส่วนที่เป็นจิตใต้สำนึกด้วย เป็นสำคัญ เพื่อให้เกิดแนวทางในการสั่งการที่มุ่งเน้นไปสู่การเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้น สนใจและใฝ่ที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา รวมทั้งมีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนมุ่งสู่จุดมุ่งหมาย และความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้

2. การมีแบบแผนความคิด (Mental Models) เป็นการเข้าใจบทบาทหน้าที่ และมองโลกตามความเป็นจริงอย่างสมเหตุสมผล การมีมุมมองหรือมีโลกทัศน์ที่กว้างไกล ยอมรับและเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง มีความคิดความเข้าใจทั้งในเรื่องของตนเอง ผู้อื่น และองค์การ สามารถปรับเปลี่ยนวิธีการคิดให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ เหล่านี้ล้วนมีความสำคัญและมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์การ ทั้งนี้ เพราะหากเรามีการเปลี่ยนแปลงความคิดความเข้าใจ และความเชื่อของคนในองค์การ ให้มีความสมเหตุสมผลในการมองและเข้าใจโลก และสิ่งที่อยู่รอบตัวแล้ว พวกเขาเหล่านั้นก็จะมีพฤติกรรมปฏิบัติที่เป็นไปในทางบวก แต่สิ่งสำคัญก็คือ องค์การไม่ควรไปกำหนด หรือควบคุมแต่ควรปล่อยให้พวกเขาได้มีอิสระในการคิด และสร้างสรรค์รูปแบบในการพัฒนาขึ้นเองตามสถานการณ์ต่างๆ ดังนั้น จึงควรมีการฝึกให้บุคคลมีการเรียนรู้และเข้าใจถึงสิ่งที่

บุคคลต้องการ (วิสัยทัศน์ตนเอง) กับสิ่งที่องค์กรต้องการ (วิสัยทัศน์ขององค์กร) ผู้บริหารจึงควรเตรียมรูปแบบการสร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนแนวความคิดระหว่างกัน (พ.ท.หญิง อโณมา คงตะแบก, 2545) ซึ่งเป้าหมายของการพัฒนาในขั้นนี้ ไม่ได้เน้นให้ทุกคนมีความเห็นในแนวทางเดียวกับองค์กรทุกอย่าง แต่ต้องการเห็นความสอดคล้องกันในแต่ละแนวคิดที่มารวมกันเกิดเป็นวิสัยทัศน์ร่วม

องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ เมื่อสมาชิกขององค์กรมีแบบแผนทางจิตสำนึกหรือมีแบบแผนความคิดที่สมเหตุสมผล ที่เอื้อต่อการสะท้อนภาพที่ถูกต้องชัดเจน และมีการจำแนกแยกแยะ โดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุงความถูกต้องในการมองโลกและปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น รวมทั้งการทำความเข้าใจในวิธีการที่จะสร้างความกระจ่างชัด เพื่อการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องหรือมีวิธีการที่จะตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงที่ปรากฏได้อย่างเหมาะสมมี Mental Ability ที่ไม่ผันแปร เรรวน หรือท้อถอย เมื่อเผชิญกับวิกฤติต่างๆ (วิศิษฐ์ ชูวงศ์, 2540)

3. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared vision) คือ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนทั้งองค์กร สมาชิกทุกคนต้องได้รับการพัฒนาให้มีวิสัยทัศน์สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร เป็นการสร้างทัศนะของความมุ่งมั่นกันอย่างยืดยาวของสมาชิกในองค์กร เพื่อพัฒนาให้เกิดภาพความสำเร็จในอนาคต เกิดเป็นพลังร่วม (Synergy) ของคนทั้งองค์กรและความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาาร่วมกันของสมาชิกทั้งองค์กร เป็นวิธีการทำให้แต่ละคนเกิดวิสัยทัศน์ ด้วยการฝึกให้คนคิดมองไปข้างหน้า มองไปสู่นาคต โดยการสร้างสถานการณ์จำลองแบบต่างๆ ให้คนได้คิด และหาทางหนีทีไล่ว่าจะทำอย่างไร โดยแฝงเข้าไปในงาน ในกลุ่มการทำงานให้มีการตัดสินใจร่วมกัน ฝึกให้ไปทำเป็นการบ้านแล้วนำกลับมาคุยกัน ซึ่งการมอบหมายให้รับผิดชอบการตัดสินใจในแต่ละเรื่องด้วยตนเอง จะทำให้เกิดความรู้สึกผูกพันกัน รวมทั้งจะทำให้สมาชิกทุกคนมีความตระหนัก และเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงขององค์กร มีมุมมองร่วมกันเกี่ยวกับปรากฏการณ์แห่งความเปลี่ยนแปลง และอนาคตขององค์กร เพื่อช่วยให้สมาชิกทุกคนเกิดการยอมรับ ยินยอมพร้อมใจ และให้ข้อผูกพันต่อ จุดมุ่งหมายในการดำเนินงานด้านต่างๆ ขององค์กร ที่ต้องการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง ซึ่งการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน เริ่มจากการมองสิ่งต่างๆ ให้เป็นกระบวนการ มองต่อไปข้างหน้าว่าจะเกิดอะไรขึ้น โดยเป็นการมองภาพรวมขององค์กรไม่ได้มองเฉพาะหน่วยของตนเท่านั้น (ปัญญา อัครกุลประดิษฐ์, 2544, หน้า 15-30)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องเป็นองค์กรที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์กร ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการพลังร่วม (synergy) ของคนทั้งองค์กร ที่มีการคาดหวังต่อความเปลี่ยนแปลง และความก้าวหน้าต่อไป ภายใต้งุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์กร ซึ่งแนวทางสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ

3.1 กระตุ้นให้แต่ละคนมีวิสัยทัศน์ โดยการสร้างบรรยากาศกระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรค์การที่องค์กรจะสร้างการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันได้นั้น ต้องเริ่มต้นจากการสร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลขึ้นมาให้ได้ก่อน เพราะถ้าหากพนักงานแต่ละคนไม่มีวิสัยทัศน์เป็นของตัวเองแล้ว การทำงานหรือการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ก็จะเป็นไปในลักษณะตาม ๆ กันไป โดยปราศจากความตั้งใจและความร่วมมืออย่างจริงจัง และจริงใจ การที่พนักงานแต่ละคนมี

วิสัยทัศน์ส่วนบุคคล จะทำให้องค์การเกิดความร่วมมือกัน ที่จะทำสิ่งต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด องค์กรส่วนใหญ่สามารถแบ่งประเภทของพนักงานในเรื่องการมีวิสัยทัศน์ได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ

3.1.1 พนักงานประเภทได้รับความไว้วางใจ (compliance) จะอุทิศเวลาให้กับองค์การมีความกระตือรือร้นอยู่ตลอดเวลา มีความรับผิดชอบสูง และมักมีความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ

3.1.2 พนักงานประเภทให้ความร่วมมือ (compliance) ไม่ค่อยมีความคิดสร้างสรรค์ทำตามหน้าที่ คนอื่นคิดและแนะนำอยู่ตลอด ขาดความกระตือรือร้น มักทำอะไรตามคำสั่งเท่านั้น โดยมีเป้าหมายในการทำงาน เพื่อรักษาตำแหน่งของพวกเขาเท่านั้น และคาดหวังว่าจะได้รับการเลื่อนตำแหน่งหากไม่คิด หรือไม่ทำอะไรที่ขัดต่อผู้บังคับบัญชา

องค์การแบบดั้งเดิมมักให้ความสำคัญกับพนักงานประเภทให้ความร่วมมือ (compliance) โดยผู้นำจะมีความสุขถ้าได้เห็นพนักงานอยู่ในโอวาททุกอย่าง แต่ผู้นำในองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องการเห็นพนักงานที่มีลักษณะได้รับความไว้วางใจ (commitment) เพื่อให้การเรียนรู้ในองค์การมีประสิทธิภาพสูงสุด

3.2 พัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล ให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันทั้งองค์การ ผู้นำองค์การจะต้องเลิกความคิดแบบเดิมๆ ที่ว่าวิสัยทัศน์ขององค์การจะต้องมาจากผู้นำเพียงคนเดียวเท่านั้น แต่ผู้นำในองค์การแห่งการเรียนรู้ จะต้องเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนในองค์การได้มีโอกาสในการคิดวิสัยทัศน์ร่วมไปกับองค์การ

3.3 สร้างทัศนคติต่อวิสัยทัศน์ในระดับของความผูกพันให้มากที่สุด เพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่สนับสนุน โดยไม่ต้องมีการบังคับควบคุม สามารถสร้างได้โดยใช้การติดต่อสื่อสาร มีการสนทนากันอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้พนักงานรู้สึกถึงความมีอิสระในทางความคิด และความรู้สึกต่าง ๆ ที่สามารถจะถ่ายทอดออกมาได้ง่าย ซึ่งผู้นำในองค์การแห่งการเรียนรู้มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเป็นคนเปิดกว้างทางความคิด และเต็มใจที่จะยอมรับฟังความคิดเห็นหรือความรู้สึกต่าง ๆ ของสมาชิกทุกคนในองค์การ (Marquardt, 1996)

3.4 สามารถทำให้วิสัยทัศน์ที่มีร่วมกันมีความเป็นรูปธรรม คือ สามารถนำไปใช้ได้จริง

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning) (Senge, 1990) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมเป็นกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิก โดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เพื่อพัฒนาความรู้ และความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น ซึ่งการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อ มีการรวมพลังของสมาชิกในทีม ให้ได้มีโอกาสที่จะเรียนรู้สิ่งต่างๆ ร่วมกัน โดยการแลกเปลี่ยนข้อมูลแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน อย่างสม่ำเสมอแสดงต่อตนเอง จนเกิดเป็นความคิดร่วมกันของกลุ่ม (group thinking) โดยที่กลุ่มควรลดสิ่งที่ก่อให้เกิดอิทธิพลของความครอบงำ แนวความคิดของสมาชิกคนอื่นๆ พร้อมทั้งกระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนา และอภิปรายร่วมกันอย่างกว้างขวาง ซึ่งจะเป็นการนำเอาวิสัยทัศน์ของแต่ละคนมาพูดคุยแลกเปลี่ยนมุมมอง และหาข้อสรุปร่วมกัน เพื่อนำไปสู่แนวทางในการปฏิบัติร่วมกันที่เกิดจากความเต็มใจ จากสมาชิกทุกคน อันจะนำองค์การบรรลุสู่เป้าหมายได้

องค์ประกอบพื้นฐานของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีดังนี้

4.1 การสนทนาและการอภิปราย (dialogue and discussion) การสนทนาเป็นวิธีที่จะช่วยสมาชิกให้เป็นตัวแทน เป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในการคิด และกลายเป็นผู้สังเกตการณ์ความคิดของสมาชิก โดยแยกความคิดของตนเอง เพื่อเตรียมรับความคิดของผู้อื่นภายในกลุ่มซึ่งเป็นสิ่งที่จะช่วยทำให้เกิดการพัฒนาเปลี่ยนแปลง การสนทนาจะช่วยพัฒนากระบวนการคิดให้มีความละเอียดอ่อนมากขึ้น ซึ่งสิ่งที่จะได้จากการสนทนาคือ

- 4.1.1 ช่วยพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของกลุ่มที่เข้าร่วมการสนทนาเป็นประจำ
- 4.1.2 ช่วยพัฒนาความไว้วางใจให้มีความลึกซึ้งมากยิ่งขึ้น
- 4.1.3 ช่วยพัฒนาความรู้ ความเข้าใจที่ดียิ่งขึ้นของแต่ละคน
- 4.1.4 ช่วยให้สมาชิกได้เรียนรู้ และพูดคุยกันอย่างเป็นมิตร

การอภิปราย เป็นการนำเสนอความคิดเห็นของแต่ละคน มาแลกเปลี่ยนและหาข้อสรุปร่วมกันเพื่อนำไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ซึ่งทั้งการสนทนาและการอภิปรายจะต้องไปควบคู่กันเพื่อนำไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

4.2 การเรียนรู้จากสภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน สิ่งที่จะบ่งชี้ถึงการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม คือ ข้อคิดเห็นหลากหลายที่มีความขัดแย้งกัน ซึ่งในความขัดแย้งทางความคิดนี้ จะเป็นกระบวนการให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ขึ้น อันเกิดมาจากมุมมองที่มีความหลากหลายของสมาชิกในกลุ่ม โดยที่ลักษณะสำคัญของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะอยู่ที่เมื่อทีมตกลงที่จะเรียนรู้ร่วมกันก็จะมี การพูดคุยกันอย่างเปิดเผยและจริงใจ ทั้งในเรื่องสภาพความเป็นจริงทางธุรกิจที่ดำเนินอยู่และสิ่งที่กำลังดำเนินไปภายในกลุ่ม เพราะความเข้าใจสภาพความเป็นจริงอย่างถูกต้องนั้น จะทำให้ทีมสามารถที่จะวางกลยุทธ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับความเป็นจริง

4.3 การเรียนรู้วิธีปฏิบัติ (learning how to practice) เป็นการพัฒนาการฝึกสนทนาร่วมกัน เพื่อให้เกิดการพัฒนาทักษะร่วมกัน รวมทั้งมีการเรียนรู้วิธีการใช้คอมพิวเตอร์มาเป็นเครื่องมือช่วยในการทำงานเมื่อต้องเผชิญกับความยุ่งยากในการปฏิบัติงาน

5. การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems thinking) (Senge, 1990) การคิดอย่างเป็นระบบเกิดจากการมองสิ่งต่างๆ ในลักษณะขององค์รวม เป็นการมองความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่างๆ ว่ามีการเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ เป็นวัฏจักร มีลักษณะบูรณาการอย่างเป็นองค์รวม ต่างกับการมองโลกแบบแยกส่วนทำให้เกิดปัญหาต่างๆ ตามมาอย่างเป็นลูกโซ่ ซึ่งจะส่งผลกระทบไปยังทุกๆ ส่วนของระบบ กล่าวคือ การตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยมุมมองแบบแยกส่วน แม้ว่าจะเร็วกว่าก็ตามแต่อาจจะทำให้เกิดการชะงักงันของระบบทั้งหมดหรือสร้างปัญหาที่ซับซ้อนมากขึ้นอีก ส่งผลให้แทนที่จะแก้ปัญหาได้เร็วขึ้นกับต้องมาเสียเวลาโดยใช้เหตุ รวมทั้งยังเป็นการเพิ่มปัญหาขึ้นมาอีกด้วย เหตุนี้การมีความคิดอย่างเป็นระบบจะเป็นองค์ความรู้ที่จะช่วยให้เรา สามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น แม้ว่าจะต้องคิดให้รอบคอบและมีการวางแผนในระยะยาวก็ตามแต่ผลที่ได้มีความกระจ่าง ชัดเจน สามารถมองเห็นปัญหาได้อย่างทะลุปรุโปร่ง การคิดอย่างเป็นระบบของสมาชิกในองค์กร จึงมีส่วนสำคัญต่อการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ เป็นกระบวนการในการหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้น โดย

อาศัยองค์ความรู้ที่ได้จากการบูรณาการ มีลักษณะเป็นสหวิทยา เกิดกรอบความรู้ใหม่ความคิดใหม่ เป็นกรอบของการสร้างความกระจ่างในความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ และเข้าในการเปลี่ยนแปลงของปรากฏการณ์ต่างๆ อย่างลึกซึ้ง

การที่จะสามารถคิดอย่างเป็นระบบ หรือมีการมองโลกแบบองค์รวมได้นั้น ก่อนอื่นต้องมีการปรับเปลี่ยนจิตใจ ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

5.1 เปลี่ยนจากการมองโลกแบบแยกส่วนมาเป็นการมองแบบองค์รวม

5.2 เปลี่ยนจากการมองมนุษย์ว่าเป็นคนเฉื่อยชาไร้ประโยชน์ มาเป็นการมองว่ามนุษย์เป็นผู้มีความกระตือรือร้น ในการที่จะมีส่วนร่วมกับการเปลี่ยนแปลงความจริงของพวกเขา

5.3 เปลี่ยนจากการตั้งรับในปัจจุบัน มาเป็นการสร้างสรรค์ในอนาคต

จากวินัยทั้ง 5 ประการ ดังได้กล่าวมานี้ Senge ได้ชี้ให้เห็นถึงแนวทางที่จะนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีลักษณะเป็นองค์การในอุดมคติที่ Senge ประาณนาจะให้เกิดขึ้นอย่างทั้งถึง โดยวินัย ทั้ง 5 ประการนี้ มีลักษณะของการร่วมกันฝึกฝนไปพร้อมๆ กัน ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และองค์กร ซึ่งทำให้มองเห็นภาพที่เป็นมิติแห่งความเชื่อมโยงกันอย่างเป็นเครือข่าย

ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้

Marquardt and Reynolds (fortune city. 2549: ออนไลน์) พบว่าการที่จะเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ระดับโลก (The Global Learning Company) มี องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ขององค์การด้วยกัน 11 ประการ คือ (Marquardt & Reynolds, 1994 : 51-77)

1. โครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate structure) ได้แก่ โครงสร้างที่เล็กและคล่องตัว ไม่มีสายการบังคับบัญชามากเกินไป มีคำพรรณนาหน้าที่ความรับผิดชอบ หรือลักษณะงาน (Job description) ที่ยืดหยุ่นแบบไม่ตายตัว ในอนาคตอาจต้องใช้ความสามารถหรือสมรรถนะ (Competencies) แทน Job description ไม่มีการบังคับบัญชาที่เน้นการควบคุมมากเกินไปและกระบวนการทำงานที่ซับซ้อนกันเพื่อเอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานได้และที่สำคัญ องค์การต้องมีโครงสร้างแบบองค์รวม (Holistic structure) ที่มีองค์ประกอบที่ต่างทำหน้าที่ของ ตนอย่างประสานสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่นๆ อย่างแยกอิสระจากกันไม่ได้ แม้แยกเป็นหน่วยย่อยก็ต้องมีสภาพทุกอย่าง เหมือนระบบทั้งหมดขององค์การอยู่ดี นอกจากนี้โครงสร้างขององค์การจะมีลักษณะแบบทีมงานข้ามหน้าที่ (Cross functional work teams) เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ของทีม พัฒนาวิธีการใหม่ๆ ที่เชื่อถือได้เรียนรู้ที่จะประสานงานและมุ่งตรงไป ไปยังการทำงานที่ซับซ้อนขึ้นของทีม และเอาชนะความแตกแยกขององค์การ

2. วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์การ (Corporate learning culture) ได้แก่ บรรยากาศที่ส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ๆ แม้จะเสี่ยงต่อความผิดพลาดบ้างก็ตาม ซึ่งการวัดผลสำเร็จของการเรียนรู้พิจารณาจากการบูรณาการความคิดทั้งหมดขององค์การเข้าด้วยกันวัฒนธรรมองค์การต้องช่วยให้เกิดการเรียนรู้ที่จะตระหนักถึงตนเอง (Self-awareness) การใคร่ครวญ (Self-reflective) และการสร้างสรรค์ (Creative way) ส่งเสริมให้มีการ

เรียนรู้จากประสบการณ์ โดยให้คนได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย สนับสนุนให้มีการให้ข้อมูลย้อนกลับรวมทั้งมีโอกาส ในการพัฒนาตนเองแก่ทุกคน เช่น มีหลักสูตร การอบรม สัมมนา อุปกรณ์การเรียนรู้ด้วยตนเอง ครูฝึก พี่เลี้ยงและศูนย์ข้อมูล ให้เกิดนิสัยการเรียนรู้จากทุกอย่างในการทำงานรวมทั้งต้องมีการสนับสนุนด้านขวัญกำลังใจ และการเงินจากองค์กรอย่างจริงจังด้วย

3. การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน (Empowerment) การส่งเสริมสนับสนุนและเปิดโอกาส ให้งานมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหาของตนเอง ลดความรู้สึกที่พึ่งพาผู้อื่น ในการแก้ไขปัญหา ขยายการเรียนรู้ของตนให้บังเกิดผลงอกงามและการเพิ่ม พูนผลผลิต มีความคิดสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ กระจายความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่ระดับล่างหรือผู้ปฏิบัติ เพื่อให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้กลยุทธ์และแผนงานขององค์กร

4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental scanning) คาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจมี ผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมขององค์กร ต้องเฝ้าระวังให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง มีการพัฒนาการคาดการณ์ เกี่ยวกับอนาคตที่เป็นไปได้การสร้างผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมในฐานะการเรียนรู้โดยเจตนาและการเลือก เป้าหมายในสภาพแวดล้อมว่าจะเลือกเรียนรู้อะไร

5. การสร้างและถ่ายโอนความรู้ (Knowledge creation and transfer) หน้าที่การสร้างนวัตกรรมองค์ ความรู้ใหม่ๆ มิใช่เป็นเพียงหน้าที่ของ R&D (Research and Development) หรือ C&D (Copy and Development) ผู้ปฏิบัติทุกคนจะมีบทบาทเสริมสร้างความรู้ เรียนรู้จากส่วนอื่นจากเครือข่ายสัมพันธ์ ติดต่อกัน ผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่างๆ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกันโดยการสร้างฐานข้อมูล ที่เข้าถึงได้ ง่าย ใช้บอร์ดข่าวสารเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ ใช้ประโยชน์อิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) ในการสื่อสารระยะไกลและ แลกเปลี่ยนข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ในการสร้างระบบเครือข่ายที่ซับซ้อนขึ้น มีการสร้างความรู้ใหม่ที่นอกจากจะเกี่ยวข้อง กับข่าวสารภายนอกแล้ว ยังรวมถึงการเรียนรู้ภายในและการหยั่งรู้ทางความคิดของแต่ละบุคคลในองค์กรด้วย

6. เทคโนโลยีการเรียนรู้ (Learning technology) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการ ปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึง และให้มีการเก็บ ประมวล ถ่ายทอดข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็วและ ถูกต้องเหมาะสมกับแต่ละบุคคลและสถานการณ์ เช่น การใช้การสื่อสารทางไกลมาใช้ในการเรียนรู้ระยะไกล ใช้ ปัญญาประดิษฐ์เพื่อช่วยถ่ายโอนการเรียนรู้ไปทั่วทั้งองค์กรและการฝึกอบรมโดยการเล่นเกม เพื่อพัฒนาพนักงาน โดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ด้วยตนเอง เป็นต้น ทำให้การฝึกอบรมในอนาคตทำให้การฝึกอบรมในอนาคตจะ รวดเร็ว สั้นกระชับ เป็นส่วนที่น่าสนใจประยุกต์ใช้ได้

7. มุ่งเน้นคุณภาพ (Quality) การที่องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพโดยรวม ที่เน้นการ ปรับปรุงอย่างต่อเนื่องซึ่งทำให้ผลการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจกลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น โดยถือหลักกว่าจะพัฒนา คุณภาพตามคุณค่าในสายตาของผู้รับบริการ และไม่มีคำว่า "ต่อรองคุณภาพ" เสมือนหนึ่งศาสนาที่จะได้รับการ ยอมรับโดยไม่มีข้อกังขา

8. กลยุทธ์ (Strategy) การใช้กลยุทธ์การเรียนรู้โดยเจตนา และการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (Action learning) เป็นจิตสำนึกขององค์กรควบคู่ไปกับการทำงาน กระบวนการเรียนรู้จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ทั้งในด้าน

ของการยกวาง การดำเนินการและการประเมิน ผู้บริหารจะเป็นผู้ทำหน้าที่ทดลองมากกว่าจะเป็นผู้กำหนดแนวทางปฏิบัติหรือคำตอบไว้ให้

9. บรรยากาศที่สนับสนุน (Supportive atmosphere) บรรยากาศที่สนับสนุนจุดมุ่งหมายของการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน นั่นคือการพัฒนาศักยภาพ ความเป็นมนุษย์ที่เต็มเปี่ยม การเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ การยอมรับกับความแตกต่างของบุคคล ความเท่าเทียมกัน แรงงานที่มีประชาธิปไตยและความเป็นมนุษย์ โดยมีความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคลและองค์การในการ เรียนรู้และพัฒนาเพื่อที่จะทำงานให้ได้ดี องค์การจึงต้องพัฒนาความสามารถของบุคคลเป็นสำคัญ

10. การทำงานเป็นทีมและแบบเครือข่าย (Teamwork and Networking) การที่องค์การตระหนักถึงความร่วมมือ การแบ่งปันและสร้างผลรวมที่สูงกว่าจากทรัพยากรทั้งในองค์การที่เรียกว่าการทำงานเป็นทีม และภายนอกองค์การที่เรียกว่าการทำงานแบบเครือข่ายซึ่งไม่ใช่เพียงแต่การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าอย่างใดอย่างหนึ่งแต่ต้องร่วมมือกันแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาวและริเริ่มสิ่งใหม่ เพื่อสร้างการแข่งขัน และการสร้างพลังร่วมอันจะทำให้องค์การอยู่รอดและเจริญเติบโต

11. วิสัยทัศน์ (Vision) วิสัยทัศน์ เป็นความคิดเห็นร่วมกันของในองค์การ เพื่อสนับสนุนสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งรวมถึง พันธกิจ(Mission) และจะเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนงอย่างผูกพัน การเน้นและใช้พลังงานในการเรียนรู้ไปยังเรื่องที่เป็นทิศทางที่ต้องการร่วมกันทั้งองค์การ บนพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญา ความคิด ความเชื่อคล้ายคลึงกัน ส่งผลให้มีการร่วมทำกิจกรรมที่มีจุดหมายเดียวกันในที่สุด

มาร์ควอर्थ และ เรโนลด์ (Marquardt and Reynolds, 1994: 23) กล่าวว่า องค์การที่มีการเรียนรู้ นั้นเป็นกระบวนการที่มีลักษณะเคลื่อนไหว ยืดหยุ่น เป็นพลวัตที่ไม่หยุดนิ่ง หรือพึงพอใจกับความสำเร็จที่มีอยู่นอกจากนั้นสมาชิกขององค์การต้องมีการชวนขยายหาความรู้มาแบ่งปันเผยแพร่แก่กัน เพื่อพัฒนางานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด Marquardt และ Reynolds ได้เสนอประเด็นเพื่อพิจารณาถึงลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่สามารถนำไปกำหนดเป็นข้อปฏิบัติหรือกิจกรรมขององค์การได้ เพื่อให้เห็นภาพลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้

1. การเล็งเห็นโอกาสในความไม่แน่นอนเพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้า
2. มีสร้างความเข้าใจใหม่ ๆ ด้วยข้อมูลที่เป็นกลาง จากวิธีการหยั่งรู้ คาดคะเน
3. สามารถปรับตัวและสอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงได้ดี
4. การสนับสนุนให้พนักงานในระดับล่างสุดมีโอกาส และความสามารถอธิบายความคืบหน้าและอุปสรรคในการทำงานได้
5. การสนับสนุนให้ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะ เป็นพี่เลี้ยง เป็นผู้เกื้อหนุนการเรียนรู้ แก่สมาชิกขององค์การ
6. ต้องสร้างวัฒนธรรมของการให้แรงเสริมและการเปิดเผยข้อมูลในองค์การ

7. มีมุมมองโดยภาพรวมและเป็นระบบที่เห็นและเข้าใจระบบ กระบวนการและความสัมพันธ์ต่าง ๆ ขององค์การ

8. มีวิสัยทัศน์เป้าหมายและค่านิยมรวมกันทั่วทั้งองค์การ
9. มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจด้วยการเพิ่มอำนาจปฏิบัติแก่พนักงานในองค์การ
10. มีผู้ที่เป็นแม่แบบเกี่ยวกับการกล้าเสี่ยง กล้าทดลองปฏิบัติ ที่คิดดีแล้ว
11. มีระบบต่าง ๆ เพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน และใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้ในธุรกิจ
12. คำนึงถึงความต้องการความคาดหวังของลูกค้าผู้ใช้บริการ
13. มีส่วนเกี่ยวข้องกับชุมชน
14. การเชื่อมโยงการพัฒนาตนของพนักงานให้เข้ากับการพัฒนาองค์การโดยภาพรวม
15. มีการสร้างเครือข่ายในองค์การด้านเทคโนโลยี
16. มีการสร้างเครือข่ายภายในธุรกิจของชุมชน
17. ให้โอกาสในการเรียนรู้ทางประสบการณ์
18. คัดค้านแนวการปฏิบัติที่จะทำให้งานล่าช้า
19. มีการให้รางวัลต่อความคิดริเริ่ม และมีการจัดตั้งโครงสร้างรองรับความคิดดังกล่าว
20. สร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์การ
21. มุ่งสู่การปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง
22. ให้การสนับสนุน ส่งเสริมการจัดตั้งทีมปฏิบัติงานทุกรูปแบบ
23. มีการใช้คณะทำงานที่มีผู้ปฏิบัติมาจากหลาย ๆ ส่วนงาน
24. มีการใช้ระบบการสำรวจและประเมินทักษะถึงสมรรถนะในการเรียนรู้
25. มีการมององค์การว่าสามารถเรียนรู้และเติบโตได้
26. มองสิ่งที่ไม่คาดคะเนไว้มาก่อนเป็นโอกาสอันดีที่จะเรียนรู้

เมื่อพิจารณาองค์ประกอบที่เป็นหัวใจสำคัญทั้ง 5 ประการ ของ Senge พบว่าเป็นองค์ประกอบที่เป็นเชิงปรัชญา เป็นแนวคิดและนามธรรมที่ลึกซึ้งต้องอาศัยการศึกษาอย่างถ่องแท้และกระทำทุกองค์ประกอบเป็นวงจรอย่างต่อเนื่อง ส่วนองค์ประกอบตามแนวคิดของ Pedler, Burgoyne และ Boydell และของ Marquardt และ Reynolds มีความเป็นรูปธรรมมากกว่าในการศึกษาองค์การมากกว่า จึงเป็นอีกแนวทางหนึ่งที่สามารถใช้บังคับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ อย่างไรก็ตามองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่มีสูตรสำเร็จ (Blueprint) (Pedler, Burgoyne & Boydell, 1991 : 2) เหมือนการจัดการทั่วไป Senge เห็นว่าองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อน ไม่ใช่เรื่องที่จะบอกวิธีการและตัวแบบสำเร็จรูปให้องค์การต่างๆ นำไปใช้ได้ทันที

Stephen P. Robbins and Mary Coulter (อ้างถึงใน สุกัญญา รัตมีธรรมโชติ หน้า 35-37) กล่าวถึงลักษณะที่สำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1. รูปแบบขององค์การ (Organizational design): ไร้พรมแดน (Boundless) การทำงานเป็นทีม (Team) และการให้อำนาจ (Empowerment)

พนักงานขององค์การแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องแบ่งปัน (Share) ข้อมูล และให้ความร่วมมือ (Collaborate) กับทุกกิจกรรมของงานต่างๆ ของทุกหน่วยงานในองค์การ ถึงแม้ว่างานนั้นจะเป็นงานของหน่วยงานอื่น หรือแม้แต่งานในลำดับขั้นอื่นๆ ขององค์การก็ตาม ซึ่งการกระทำในลักษณะดังกล่าว จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีการลด (Minimize) หรือกำจัด (Eliminate) โครงสร้างหรือขอบเขตที่เป็นทางการขององค์การ ในบรรยากาศการทำงานดังกล่าว พนักงานจะมีอิสระในการทำงานร่วมกันและเต็มใจให้ความร่วมมือในการทำงานขององค์การด้วยวิธีการที่ดีที่สุดที่เขาสามารถทำได้ ตลอดจนเรียนรู้ร่วมกัน ความจำเป็นของความร่วมมือในรูปแบบต่างๆ ทำให้การทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้ พนักงานจะต้องทำงานร่วมกันเป็นทีมในการดำเนินทุกกิจกรรมที่จำเป็นสำหรับองค์การ โดยทีมงานต่างๆ เหล่านี้จะได้รับมอบอำนาจให้ตัดสินใจเกี่ยวกับงานหรือประเด็นปัญหาต่างๆ เมื่อพนักงานและทีมได้รับมอบอำนาจ ผู้บังคับบัญชาจึงไม่จำเป็นต้องกำกับหรือควบคุมการทำงาน บทบาทของผู้จัดการจึงเป็นเพียงผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) ผู้สนับสนุน (Supporter) และที่ปรึกษา (Advocate) ของทีมงาน

2. การจัดการข้อมูล (Information Sharing): อิสระ (Open) ทันเวลา (Timely) และแม่นยำ (Accurate)

พนักงานในองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องแบ่งปัน (Share) ข้อมูลระหว่างกัน ซึ่งหมายถึงการใช้ข้อมูลร่วมกันอย่างอิสระ ทันเวลา และแม่นยำ เนื่องจากองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่มีโครงสร้างหรือขอบเขตที่เป็นทางการ ดังนั้น บรรยากาศขององค์การจึงเอื้อต่อการสื่อสารอย่างอิสระและการใช้ข้อมูลที่หลากหลายร่วมกัน

3. บทบาทผู้นำ (Leadership): วิสัยทัศน์ร่วม (Share Vision) และความร่วมมือ (Collaboration)

บทบาทหนึ่งที่สำคัญของผู้นำในองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ การส่งเสริมการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมเกี่ยวกับอนาคตขององค์การ ตลอดจนการโน้มน้าวให้สมาชิกขององค์การมุ่งไปสู่วิสัยทัศน์ร่วมนั้นๆ นอกจากนี้ ผู้นำยังต้องส่งเสริมและผลักดันบรรยากาศแห่งความร่วมมือให้เกิดขึ้น ผู้นำที่มีความมุ่งมั่นและเข้มแข็งเท่านั้นจึงสามารถแสดงบทบาทดังกล่าวได้อย่างสัมฤทธิ์ผล

4. วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture): ความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิด (Strong Mutual Relationship) สำนึกของความเป็นกลุ่ม (Sense of Community) ความใส่ใจ (Caring) และความไว้วางใจ (Trust)

วัฒนธรรมขององค์การแห่งการเรียนรู้ คือ วัฒนธรรมที่ทุกคนเห็นด้วยและยึดมั่นในวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) และทุกคนตระหนักถึงความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดระหว่างกระบวนการ กิจกรรม และหน้าที่ขององค์การกับสิ่งแวดล้อมภายนอก บรรยากาศขององค์การจะเต็มไปด้วยสำนึกของความเป็นกลุ่ม ความใส่ใจซึ่งกันและกัน และความไว้วางใจ ดังนั้น พนักงานในองค์การแห่งการเรียนรู้จะสามารถสื่อสาร แลกเปลี่ยน ทดลองและเรียนรู้เพิ่มเติมโดยไม่ต้องกังวลกับการวิพากษ์วิจารณ์หรือการลงโทษขององค์การ

ดังนั้น องค์การแต่ละแห่งจะต้องนำแนวคิดไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์การและสิ่งแวดล้อมขององค์การด้วย จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้ใช้ต้องทำความเข้าใจองค์ประกอบเชิงปรัชญาของ Senge เป็นพื้นฐานให้ถ่องแท้เสียก่อน ไม่เช่นนั้นจะกลายเป็นเพียงการนำรูปแบบมาใช้ โดยปราศจากหัวใจขององค์การแห่งการเรียนรู้ เพราะจะทำให้องค์การแห่งการเรียนรู้กลายเป็นความคิดแบบแยกส่วนเช่นเดิม

แนวคิดบรรยากาศองค์การ

องค์การเกิดขึ้นมาเพื่อตอบสนองความต้องการของบุคคลในองค์การ องค์การจะมีประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อบุคคลในองค์การทำงานด้วยความตั้งใจ พึงพอใจในงานที่ทำ ปัจจุบันจึงมีการศึกษาถึงองค์ประกอบ หรือปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของบุคคลในองค์การ องค์ประกอบด้านบรรยากาศองค์การได้รับความสนใจไม่น้อยไปกว่าองค์ประกอบด้านอื่นๆ

ความหมายของบรรยากาศองค์การ

ลิทวิน และสตริงเจอร์ (Litwin & Stringer, 1968) บรรยากาศองค์การ หมายถึงการรับรู้ของแต่ละบุคคลเกี่ยวกับองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมในองค์การทั้งทางตรงและทางอ้อมตามความคาดหวังและแรงจูงใจของแต่ละบุคคล

สเติร์ส (Steers, 1977, p.101) บรรยากาศองค์การ หมายถึง ลักษณะของสภาพแวดล้อมในการทำงานในองค์การ ซึ่งมีผลต่อพฤติกรรมของบุคลากร

บราวน์ และโมเบิร์ก (Brown & Moberg, 1980, p.667) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การประกอบด้วย

1. โครงสร้างขององค์การ หมายถึง เค้าโครงหรือรูปแบบขององค์การใดองค์การหนึ่งที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างส่วนประกอบต่างๆ ขององค์การ ได้แก่ ปรัชญา นโยบาย สายการบังคับบัญชา และแนวทางการปฏิบัติ
2. กระบวนการที่ใช้ในองค์การ หมายถึง วิธีการหรือเทคนิคต่างๆ ที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน และทำให้องค์การเกิดความคล่องตัว ได้แก่ การจัดระบบงาน การติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจ การควบคุม การจูงใจด้วยเงินเดือน การพิจารณาความดีความชอบ การฝึกอบรม โอกาสความก้าวหน้าในวิชาชีพ การจัดสรร สถานที่ และเครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงาน เป็นต้น
3. พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง ท่าทีของผู้บังคับบัญชาที่แสดงออกถึงการชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยคำนึงถึงความต้องการ ความไว้วางใจ เคารพในความคิดเห็นและความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา
4. พฤติกรรมผู้ร่วมงาน หมายถึง ท่าทีของผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานที่แสดงถึงลักษณะของการมีสัมพันธภาพที่ดีในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน การยอมรับบทบาทของแต่ละฝ่าย การสนับสนุนการทำงานร่วมกัน ความสามัคคีในหมู่คณะและการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน

สเวนเบิร์ก (Swansberg, 1990) บรรยายการองค์การ หมายถึง เป็นการจัดกลุ่มของรูปแบบอยู่เป็นทางการ การผ่อนคลาย การปกป้อง การระมัดระวัง การยอมรับ การไว้วางใจ และอื่นๆ ที่ทำให้เกิดระดับอารมณ์ร่วมของสมาชิกในองค์การ และเป็นสิ่งที่ทำให้สมาชิกมีความประทับใจ และรับรู้เกี่ยวกับองค์การนั้น

ฮัลปิน (Halpin 1966: 132) กล่าวว่า บรรยายการองค์การ หมายถึง สภาพแวดล้อมในระบบงานของแต่ละสถานที่ กล่าวคือ บุคคลย่อมจะต้องมีบุคลิกภาพที่แสดงถึงความเป็นตนเอง องค์การ หรือหน่วยงานก็เช่นกัน สามารถแสดงลักษณะเฉพาะ ในด้านบรรยากาศขององค์การหรือหน่วยงาน

ทากูรี และ ลิทวิน (Taguri and Litwin 1968: 27) ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การว่าเป็น ลักษณะของสิ่งแวดล้อมภายในองค์การซึ่ง 1) บุคคลในองค์การนั้นรับรู้หรือรู้สึกได้ 2) มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ 3) บอกถึงคุณลักษณะต่างๆ ทำให้แตกต่างไปจากองค์การอื่นๆ

เดสเลอร์ (Dessler 1976 อ้างถึงใน ชำรงศักดิ์ เจริญสุข 2526: 9) ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การ โดยกล่าวว่า บรรยากาศองค์การเป็นความเข้าใจหรือการรับรู้ที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีต่อองค์การที่กำลังทำงานอยู่ และความรู้สึกของเขาที่มีต่อองค์การจะอยู่ในรูปมิติต่างๆ เช่น ความเป็นตัวของตัวเอง การเปิดโอกาส โครงสร้าง การให้ผลตอบแทน ความเอาใจใส่ ความอบอุ่น และการให้ความสนับสนุน

คีท เดวิส (Keith Davis 1981: 104) ได้ให้ความหมายของบรรยากาศว่า บรรยากาศองค์การ คือ สภาพแวดล้อมที่ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอยู่ในองค์การนั้น ไม่ว่าองค์การนั้นจะเป็นองค์การประเภทสาธารณสุข เช่น กระทรวง ทบวง กรม หรือบริษัทต่างๆ บรรยากาศองค์การเป็นสิ่งที่ไม่สามารถมองเห็นหรือสัมผัสได้ มีสภาพเสมือนบรรยากาศรอบๆ ตัว

กิบสัน (Gibson 1973: 314) ได้ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การ คือ องค์ประกอบต่างๆ ของสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถรับรู้ได้ทั้งทางตรงและทางอ้อมจากความหมายของบรรยากาศองค์การที่นักการศึกษากล่าวมา

สรุปได้ว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง องค์ประกอบของสภาพแวดล้อมภายในองค์การ ทั้งที่เกิดขึ้นจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์การ ความเข้าใจ หรือการรับรู้ที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีต่อองค์การ และสิ่งแวดล้อมต่างๆ ภายในองค์การ ซึ่งมีอิทธิพลต่อบุคคล เช่น พฤติกรรมของบุคคล ขวัญ กำลังใจ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร เป็นต้น

ความสำคัญของบรรยากาศองค์การ

บรรยากาศองค์การเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ เนื่องจากคนที่ทำงานในองค์การไม่ได้ทำงานอยู่ในความว่างเปล่า แต่การทำงานของพวกเขาย่อมอยู่ภายใต้การกำกับ ควบคุม ของบางสิ่งบางอย่างตั้งแต่แบบความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาของเขา ความไม่ยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์การ กฎระเบียบขององค์การ ตลอดจนสิ่งต่างๆ ภายในองค์การที่มองไม่เห็นหรือจับต้องไม่ได้แต่ความรู้สึกและรับรู้ได้ ความรู้สึกที่เกิดจากความนึกคิดเอาเองของเขาถึงสิ่งต่างๆ ในองค์การนี้ คือ บรรยากาศองค์การ ซึ่งบรรยากาศองค์การนี้มีความสำคัญต่อผู้บริหารและบุคคลอื่นด้วย

เหตุผลสามประการ คือ ประการแรก บรรยากาองค์การบางอย่าง ทำให้ผลการปฏิบัติงานของเขาย่างยิ่งดีไปกว่าบรรยากาองค์การอื่นๆ ประการที่สองผู้บริหารมีอิทธิพลต่อบรรยากาองค์การของพวกเขา หรือโดยเฉพาะอย่างยิ่งแผนงานของพวกเขาเองภายในองค์การ และประการที่สามความเหมาะสมระหว่างบุคคลและองค์การ ปรากฏมีผลกระทบต่อการปฏิบัติงาน และความพอใจของบุคคลในองค์การ (สมยศ นาวิการ, 2538)

บรรยากาองค์การมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์การ สเตียร์ส (Steers, 1977, pp. 104-109) คือ

1. บรรยากาองค์การเป็นการรับรู้ของพนักงาน ทั้งในระดับบุคคลและกลุ่ม ซึ่งเป็นพฤติกรรมองค์การ ดังนั้นการกำหนดรูปแบบการบริหารองค์การ จึงต้องพิจารณาถึงความต้องการของพนักงานทั้งในระดับบุคคล และกลุ่มด้วย

2. บรรยากาองค์การ ซึ่งเหมาะสมต่อองค์การหนึ่ง อาจจะเหมาะสมหรือไม่ เหมาะสมต่ออี้องค์การหนึ่งนั้นบริหาร จึงต้องพิจารณาถึงเป้าหมายและความพยายามต่างๆ ที่จะนำไปสู่การสร้างสรรค์บรรยากาที่เอื้ออำนวยต่อองค์การของงานและสอดคล้องกับเป้าหมายของพนักงานของตนด้วย โดยบรรยากาแบบเน้นผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ จะเหมาะสมต่อองค์การที่เน้นต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การ ในขณะที่บรรยากาแบบเน้นความอบอุ่น และความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันจะเหมาะสมต่อองค์การที่เน้นความพึงพอใจ

3. บรรยากาองค์การจะมีผลต่อทัศนคติ และพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน แต่ก็ไม่สามารถคาดหวังได้ว่า บรรยากาองค์การจะมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

บราวน์ และโมเบิร์ก (Brown & Moberg, 1980, p. 420) สรุปได้ว่า บรรยากาองค์การมีอิทธิพลต่อสมาชิกในองค์การ เพราะช่วยวางรูปแบบความคาดหวังของสมาชิกในองค์การต่อองค์ประกอบต่างๆ ขององค์การ และจะช่วยกระตุ้นสมาชิกในองค์การให้มีทัศนคติที่ดีต่อองค์การมีความพอใจที่จะอยู่ในองค์การ หากต้องการพัฒนาองค์การสิ่งที่ต้องพิจารณาเปลี่ยนแปลงก่อนอื่น คือ บรรยากาองค์การ

จากการศึกษาเกี่ยวกับบรรยากาองค์การ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า บรรยากาองค์การเป็นส่วนสำคัญที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การและการพัฒนาองค์การ

องค์ประกอบของบรรยากาองค์การ

ลิทวิน และสตริงเจอร์ (Litwin & Stringer, 1968) กล่าวว่า บรรยากาองค์การเป็นส่วนสำคัญของการเชื่อมโยงระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อมที่สามารถให้เหตุผลทางวิทยาศาสตร์ ซึ่งอธิบายถึงการรับรู้ของสมาชิกในองค์การที่มีต่อองค์ประกอบของบรรยากาองค์การ แต่ละด้านแตกต่างกันไป ประกอบด้วย 8 ด้าน คือ

1. โครงสร้างขององค์การ (Organization Structure) โครงสร้างที่องค์การกำหนดขึ้นมาสสำหรับใช้ในองค์การทั้งในแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ย่อมมีผลกระทบต่อบุคคลในองค์การไม่ว่าองค์การนั้นจะเป็นองค์การรูปนัย หรือองค์การรูปนัยก็ตาม

2. ความท้าทายและความรับผิดชอบ (Challenge and Responsibility) เป็นความเชื่อของบุคคลเกี่ยวกับความท้าทายของงาน ปริมาณงานที่ต้องทำ และเส้นทางที่จะทำงานให้สำเร็จ ความท้าทายของงานเกี่ยวข้องโดยตรงกับการตั้งใจของผู้ปฏิบัติงาน การเพิ่มความรับผิดชอบ ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์กับการควบคุมตนเอง (Self control) การมีส่วนร่วม (Participation) ความมีอิสระในการทำงานของแต่ละคน นอกจากนี้ การเพิ่มหน้าที่ความรับผิดชอบ มีผลทำให้เกิดความจงรักภักดีต่อหน่วยงานเกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงานและทำให้ได้ผลงานเพิ่มขึ้น

3. ความอบอุ่นและการสนับสนุน (Warmth and Support) เป็นการวัดการสนับสนุนโดยให้ความสำคัญในการส่งเสริมการทำงาน แทนการลงโทษ ซึ่งช่วยให้ความอบอุ่นและการช่วยเหลือสนับสนุนจะช่วยลดความตึงเครียดในการปฏิบัติงาน และเป็นการกระตุ้นให้สมาชิกใหม่ขององค์กรมีความรักและความผูกพันต่อองค์การ

4. การให้รางวัลและการลงโทษ (Reward and Punishment) เป็นการวัดความรู้ทางด้านการให้รางวัล (ผลตอบแทนในทางบวก) และการลงโทษ (ผลตอบแทนในทางลบ) ซึ่งการให้รางวัลจะดีกว่าการลงโทษ เพราะจะกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานประสบความสำเร็จในการทำงาน ลดความหวาดกลัวต่อความล้มเหลวในการทำงาน นอกจากนี้การให้รางวัลหรือการลงโทษยังถือได้ว่าเป็นการยอมรับหรือไม่ยอมรับได้อีกประการหนึ่งด้วย

5. ความขัดแย้ง (conflict) เป็นความรู้สึกของบุคคลเกี่ยวกับความขัดแย้งระหว่างบุคคลในหน่วยงานหรือระหว่างหน่วยงานในองค์การ เป็นความไม่เห็นพ้องต้องกันระหว่างสมาชิก หรือกลุ่มขององค์การสองกลุ่ม หรือมากกว่า เช่น เกิดขึ้นจากข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการมีทรัพยากรอย่างจำกัด ความแตกต่างในด้านสถานะภาพ เป้าหมาย ค่านิยม การรับรู้ ทัศนคติ ความเชื่อซึ่งแตกต่างกันและไม่เห็นพ้องต้องกัน ทำให้เกิดความพยายามที่จะแสดงทัศนะของตนหรือกลุ่มให้เด่นกว่าผู้อื่น หรือเมื่อความต้องการของตนเองไม่ได้รับการตอบสนอง

6. มาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง (Performance Standard and Expectation) เป็นการวัดความรู้สึกและการรับรู้เกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานและความชัดเจนของการคาดหวังเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานภายในองค์การ แรงจูงใจทางด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงานถูกสร้างขึ้นมาจาก ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จกับมาตรฐานและระดับมาตรฐานที่กำหนดขึ้นมา โดยผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมที่จะเป็นแรงจูงใจให้ตนเองประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน

7. ความผูกพันที่มีต่อองค์การ (Commitment) เป็นการวัดความรู้ที่ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งที่มีคุณค่าต่อองค์การ ความรู้สึกเป็นเจ้าของและความจงรักภักดีที่มีต่อหน่วยงานที่ตนทำงานอยู่

8. ความเสี่ยงและการรับความเสี่ยงในงาน (Risk and Risk Taking) เป็นการรับรู้ของผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับความเสี่ยง บุคคลที่เผชิญกับการตัดสินใจในบรรยากาศที่มีความเสี่ยงในงานหรือมีงานที่ท้าทายในระดับปานกลางจะมีความต้องการความสำเร็จในหน้าที่การงานสูง และในทางกลับกัน บรรยากาศที่มีความเสี่ยงในงานอยู่ในระดับต่ำจะทำให้ความต้องการทางด้านการสำเร็จในหน้าที่การงานอยู่ในระดับต่ำด้วย

จากบรรยากาศองค์การทั้ง 8 ด้าน ของ Litwin and Stringer (1968) ได้แบ่งลักษณะบรรยากาศองค์การออกเป็น 3 ประการ (อ้างถึงใน เยาวภรณ์ ประชาสุข, 2546) ได้แก่

1. บรรยากาศองค์การแบบมุ่งประสานสัมพันธ์ มีลักษณะสำคัญ 4 ประการ คือ

- 1.1 เปิดโอกาสให้เกิดการรวมกลุ่มและมีความสัมพันธ์ที่อบอุ่น จริงใจ
- 1.2 ให้การสนับสนุน และสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากร
- 1.3 ให้ความสำคัญอิสระในการทำงานและมีโครงสร้างองค์การที่บีบบังคับน้อย
- 1.4 ให้การยอมรับว่าบุคลากรเป็นสมาชิกของกลุ่มงาน
2. บรรยาการมุ่งใช้อำนาจ มีลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ
 - 2.1 มีการกำหนดโครงสร้างองค์การในรูปของกฎระเบียบ และขั้นตอนในการปฏิบัติงาน
 - 2.2 บุคลากรยอมรับความรับผิดชอบในตำแหน่ง อำนาจหน้าที่ สถานะในระดับสูง
 - 2.3 กระตุ้นให้มีการใช้อำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการในการแก้ปัญหาข้อขัดแย้ง และความเห็นที่ไม่ลงรอยกัน
3. บรรยาการมุ่งผลสำเร็จของงาน มีลักษณะสำคัญ 4 ประการ คือ
 - 3.1 เน้นความรับผิดชอบส่วนตน
 - 3.2 มีการคำนวณเรื่องความเสี่ยง และมีการเปลี่ยนแปลงใหม่
 - 3.3 ให้การยอมรับ และรางวัลสำหรับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี
 - 3.4 สร้างความประทับใจที่บุคลากรเป็นส่วนหนึ่งของความก้าวหน้า และความสำเร็จของทีม

ลิทวิน และบวร์เมสเตอร์ (Litwin & Burmeister, 1992 อ้างถึงใน ศุภลักษณ์ ปูประเสริฐ 2546: 33-34) ได้พัฒนาบรรยาการองค์การของลิทวิน และสตริงเจอร์ (Litwin & Stringer, 1968) โดยแบ่งบรรยาการองค์การเป็น 12 ด้าน ดังนี้

1. ความชัดเจนของเป้าหมาย และนโยบาย (Clarify) หมายถึง องค์การกำหนดเป้าหมายและนโยบายไว้อย่างชัดเจนเกี่ยวกับการปฏิบัติงานขององค์การ มีความกระชับ ง่ายต่อความเข้าใจ สามารถนำไปปฏิบัติได้และมีความสอดคล้องกับพันธกิจขององค์การ
2. ข้อตกลงเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ (commitment) หมายถึง องค์การมีการสนับสนุนให้บุคลากรเกิดความยึดมั่น ผูกพันต่อองค์การ โดยการอุทิศตนเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จขององค์การ
3. มาตรฐานการปฏิบัติงาน (standard) หมายถึง องค์การได้กำหนดขั้นตอนและแนวทางในการปฏิบัติสำหรับให้บุคลากรใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน มีการตรวจสอบและประเมินคุณภาพ และนำผลจากการตรวจสอบประเมินคุณภาพมาปรับปรุงพัฒนางานเพื่อให้ได้คุณภาพและมาตรฐานเพิ่มสูงขึ้น
4. โครงสร้างขององค์การ (structure) หมายถึง องค์การได้จัดระบบโครงสร้างขององค์การที่เอื้อต่อการดำเนินงาน มีการกระจายอำนาจแก่ผู้ปฏิบัติงานและมีการติดต่อสื่อสารและประสานงานที่คล่องตัว เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ

5. การปฏิบัติตามกฎระเบียบ (conformity) หมายถึง องค์การมีการกำหนดกฎระเบียบและข้อปฏิบัติ เป็นลายลักษณ์อักษรให้บุคลากรในองค์การได้รับทราบอย่างทั่วถึง สามารถปฏิบัติตามได้ และเป็นกฎระเบียบที่ใช้ กับบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน

6. การยกย่องชมเชยและให้รางวัล (rewards) หมายถึง องค์การให้แรงกระตุ้น จูงใจโดยการกล่าวคำ ยกย่องชมเชยเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่เป็นที่พึงพอใจ ตามความเหมาะสม มีการประเมินผลการปฏิบัติงานและ แจ้งให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบ

7. ความรับผิดชอบในงาน (responsibility) หมายถึง องค์การได้มอบหมายภาระความรับผิดชอบให้กับ บุคลากรได้อย่างเหมาะสมกับหน้าที่ในแต่ละตำแหน่งงาน

8. การเปิดโอกาสให้เรียนรู้โดยการทดลอง (trial and error) หมายถึง องค์การได้เปิดโอกาสให้บุคลากร ทดลองเรียนรู้สิ่งใหม่ หรือแสดงออกในด้านความคิดสร้างสรรค์เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงาน แม้ว่าการทดลอง ริเริ่มสิ่งใหม่นั้นจะไม่ประสบผลสำเร็จ บุคลากรจะไม่ถูกลงโทษถูกตำหนิ หรือมีผลกระทบต่ตำแหน่งหน้าที่

9. ความจงรักภักดีในองค์การ (loyalty) หมายถึง องค์การได้มีกลยุทธ์ให้บุคลากรมีความรู้สึกเป็น เจ้าของและมีคุณค่าในตนเอง โดยการคำนึงถึงความเป็นบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน

10. การสนับสนุนในการปฏิบัติงาน (working supportive) หมายถึง องค์การได้ให้การสนับสนุน ส่งเสริม และช่วยเหลือบุคลากรในด้านสิ่งอำนวยความสะดวก วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ งบประมาณ และ สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานให้เหมาะสม

11. ความอบอุ่นในการปฏิบัติงาน (warmth) หมายถึง ผู้บังคับบัญชาขององค์การให้ความเป็นกันเอง กับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถขอคำปรึกษาหารือกับผู้บังคับบัญชาเมื่อมีปัญหาหรือต้องการ คำแนะนำปรึกษา รวมถึงการได้รับความไว้วางใจแก่ผู้บังคับบัญชา

12. การทำงานเป็นทีม (team work) หมายถึง กลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกัน มีการปฏิสัมพันธ์ระหว่าง สมาชิกในกลุ่ม มีความเอื้อเฟื้อ แบ่งปันในทีมงาน มีความรู้สึกเป็นเจ้าของทีม เต็มใจและเสียสละเพื่อความสำเร็จของ ทีม สมาชิกร่วมกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ

ลิทวิน และ สตริงเกอร์ (Litwin & Stringer, 1967 อ้างถึงใน ชัยรัตน์ เฟดิมรอด 2533: 26-28) เสนอ แบบบรรยากาศองค์การไว้ 3 แบบ คือ

1. บรรยากาศแบบใช้อำนาจ (power climate) เป็นบรรยากาศองค์การที่บุคคลในองค์การต้องการมี อิทธิพลและต้องการควบคุมบุคคลอื่นๆ โดยพยายามหาแนวทางวิธีการเพื่อสร้างอิทธิพลด้วยการใช้คำพูด ให้คำ- แนะนำ แสดงความคิดเห็น หรือชักชวนบุคคลอื่นเพื่อเอาชนะ ดังนั้นจึงเป็นบรรยากาศที่บุคคลในองค์การพยายาม สร้างตนเอง เป็นผู้ในกลุ่มต่างๆ และเป็นบรรยากาศที่บุคคลในองค์การไม่เห็นความสำคัญในด้านความอบอุ่น หรือ การมีมนุษยสัมพันธ์ที่บุคคลในองค์การควรจะได้รับ ซึ่งเป็นบรรยากาศองค์การที่ ลิทวิน (Litwin) กล่าวว่า เป็น บรรยากาศองค์การที่มีแนวโน้มจะกลายเป็นบรรยากาศองค์การแบบเผด็จการมาก บรรยากาศแบบนี้อาจจะ เหมาะสมกับองค์การที่ล้า ดับสายการบังคับบัญชามาก เช่น องค์การทหาร หรือองค์การที่มีงานประจำทำตลอดเวลา

เช่น องค์การผลิตสินค้า และนอกจากนี้อาจเกิดขึ้นในองค์การการศึกษาหรือการแพทย์ได้ ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการสร้างความรู้สึกในด้านความสำคัญของอำนาจและความอบอุ่นให้กับบุคคลซึ่งต้องการจะหลบหนี เช่น นักเสพติดต่างๆ หรือบุคคลที่ประสบกับความล้มเหลวตลอดเวลาจนยอมแพ้ต่อการทำงาน ลิทวิน (Litwin) กล่าวว่าบรรยากาศแบบนี้เกิดขึ้นได้จาก 1) การเน้นโครงสร้างในรูปของกฎ ระเบียบ และกระบวนการขั้นตอนต่างๆ 2) การให้บุคคลมีความรับผิดชอบ มีอำนาจและฐานะตำแหน่งในการปฏิบัติงาน 3) ส่งเสริมการใช้อำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งหรือข้อจำกัดความขัดแย้งและความคิดเห็นที่ไม่สอดคล้องกัน

2. บรรยากาศแบบมนุษยสัมพันธ์ (Affiliation Climate) เป็นบรรยากาศองค์การที่บุคคลภายในองค์การเกิดความรู้สึก อบอุ่น มีความรัก ผูกพันกับบุคคลอื่นอย่างแน่นแฟ้น มีการให้คำปรึกษาหารือหรือช่วยเหลือบุคคลอื่นๆ ตลอดจนมีปฏิสัมพันธ์อย่างมิตรภาพ และมีการจัดตั้งสหภาพหรือกลุ่มต่างๆ นอกจากนี้ บุคคลที่อยู่ภายในองค์การแบบนี้ ต้องการได้รับความสนใจและความเอาใจใส่ต่อความรู้สึก จึงเป็นบรรยากาศองค์การแบบที่มีการสนับสนุนกันในทางอารมณ์ลิทวิน (Litwin) กล่าวว่า บุคคลซึ่งอยู่ในองค์การที่ให้บริการ ได้แก่ ครู พยาบาล และผู้ให้คำปรึกษา จะมีความต้องการบรรยากาศแบบนี้มาก และนอกจากบรรยากาศองค์การแบบนี้ จะช่วยให้บุคคลในองค์การช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกันแล้ว ยังช่วยให้เกิดความเข้าใจบุคคลต่างๆ และช่วยสร้าง สัมพันธภาพในการทำงานที่ดีระหว่างผู้บริหารและบุคคลในองค์การด้วย และเนื่องจากบุคคลในองค์การอาจต้องการ ทำงานหนักเพื่อการยอมรับจากบุคคลอื่น จึงเป็นบรรยากาศองค์การที่เหมาะสมกับสถานการณ์ ซึ่งมีงานที่ต้องอาศัยความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิด เช่น ศูนย์ให้คำปรึกษาหรือหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบต่อการประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ โดยทั่วไปแล้ว เป็นบรรยากาศองค์การที่เหมาะสมกับองค์การที่มีความซับซ้อนและมีขนาดใหญ่ ที่ต้องอาศัยความสัมพันธ์ใกล้ชิด และการผสมผสานหน้าที่ต่างๆ เข้าด้วยกัน เช่น องค์การการศึกษา และการแพทย์อาจมีการเสริมสร้างความสัมพันธ์ด้านความรู้สึกระหว่างบุคคลอย่างใกล้ชิด ตลอดจนทักษะการทำงานต่างๆ นอกจากนี้ ลิทวิน (Litwin) ยังได้กล่าวถึงการสร้างบรรยากาศแบบมนุษยสัมพันธ์เกิดขึ้นได้จาก 1) การเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ อบอุ่นและใกล้ชิด 2) การส่งเสริมและสนับสนุนบุคคล 3) บุคคลในองค์การมีอิสระภาพ และลดโครงสร้างหรืออุปสรรคให้น้อยลงและ 4) การกระทำให้บุคคลรู้สึกว่าเป็นสมาชิกคนหนึ่งในกลุ่มหรือในองค์การ

3. บรรยากาศแบบสัมฤทธิ์ผล (achievement climate) เป็นบรรยากาศที่บุคคลในองค์การคิดสร้างสรรค์เพื่อจะปรับปรุงงานให้ดี มีอาชีพที่ก้าวหน้า แม้ว่าบุคคลในบรรยากาศแบบนี้ จะมีความพึงพอใจที่จะทำให้งานบรรลุผลสำเร็จก็ตาม แต่ก็ไม่ใช่จะคิดถึงแต่เพียงบรรลุเป้าหมายองค์การเท่านั้น แต่ยังคิดถึงวิธีการที่จะทำให้สำเร็จ คิดถึงอุปสรรคขัดขวาง ตลอดจนถึงความรู้สึกต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวด้วยบรรยากาศแบบสัมฤทธิ์ผลนี้ นอกจากจะทำให้ลดระดับโครงสร้างและอุปสรรคในการทำงาน เช่น กฎ ระเบียบ กระบวนการและขั้นตอนการติดต่อสื่อสารลงแล้ว ยังมีการกำหนดและตั้งเป้าหมายที่แน่นอน ตลอดจนมีความเสี่ยงในการปฏิบัติงานสูงอีกด้วยจึงทำให้เหมาะกับสถานการณ์หรือองค์การที่ต้องการให้บุคคลคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความต้องการต่อการเสี่ยงปฏิบัติงานในองค์การ เป็นบรรยากาศซึ่งเหมาะสมกับองค์การที่กำลังเติบโต หรืออยู่ในสภาพการณ์ที่กำลังเปลี่ยนแปลง แต่อย่างไรก็ตามบุคคลในองค์การซึ่งมีบรรยากาศแบบนี้จะต้องมีความรับผิดชอบ

ต่อหน้าที่ ตลอดจนรับผิดชอบต่อการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น อีกทั้งพยายามใช้ความสามารถ และความพยายามของตนเองในการทำงานให้บรรลุสัมฤทธิ์ผล จึงเป็นบุคคลที่ไม่ชอบงานที่ต้องอาศัยบุคคลอื่น หรือเป็นงานที่ต้องรอโอกาส และถ้าหากเป็นงานประจำหรืองานง่ายๆ ก็จะไม่ค่อยภูมิใจต่อความสำเร็จในการที่จะต้องใช้เวลาพิสูจน์ความสามารถของตนให้บรรลุสัมฤทธิ์ผลของงานนั้นและนอกจากนี้บรรยากาศแบบสัมฤทธิ์ผลต้องการให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรได้รับรู้ถึงผลงานที่ได้ดำเนินการไปแล้ว กล่าวคือต้องการข้อมูลย้อนกลับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคคลในองค์กรการศึกษา ต้องการที่จะรู้ถึงข้อมูลเกี่ยวกับนักเรียนเพื่อนำไปปรับปรุงการเรียนการสอน ลิทวิน (Litwin) กล่าวว่าบรรยากาศแบบนี้อาจสร้างให้เกิดขึ้นได้จาก 1) การเน้นถึงความรับผิดชอบ 2) การมีความเสี่ยงและนวัตกรรมใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน 3) ให้มีการยอมรับ และให้รางวัลแก่ผลงานดีเด่น 4) สร้างความประทับใจแก่บุคคลว่าเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม

สรุป ในงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แนวคิดบรรยากาศองค์การของ ลิทวินและสตริงเจอร์ (Litwin & Stringer, 1968) เป็นตัวแปรในการศึกษา 4 ด้าน คือ 1) ความท้าทายและความรับผิดชอบ (challenge and responsibility) 2) การให้รางวัลและการลงโทษ (reward and punishment) 3) ความขัดแย้ง (conflict) 4) มาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง (performance standard and expectation) และใช้แนวคิดบรรยากาศองค์การ ของ ลิทวิน และบรูเมสเตอร์ (Litwin & Brumeister, 1992) เป็นตัวแปรในการศึกษา 2 ด้าน ประกอบด้วย 1) การเปิดโอกาสให้เรียนรู้โดยการทดลอง (trial and error) 2) การทำงานเป็นทีม (team work) เพื่อศึกษาปัจจัยเกี่ยวข้องกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

แนวคิดด้านคุณลักษณะส่วนบุคคลต่อการเรียนรู้

Gagne (อ้างถึงใน น.ต.วิพล สุขวิสัย, 2549) ให้ข้อสรุปว่า ไม่มีทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่งอธิบายการเรียนรู้ได้ครบถ้วนสมบูรณ์หมดจึงจำเป็นต้องใช้หลายๆ ทฤษฎีในการทำความเข้าใจของการเรียนรู้ ปัจจัยที่มีอิทธิพลส่งเสริมให้บุคคลเรียนรู้เกี่ยวกับในส่วนของตัวผู้เรียน ทั้งเรียนรู้โดยตรงและโดยอ้อมมี 7 ประการ (Mullins, 2002: 323) ดังนี้

1. **ระบบประสาทและสมอง** ปกติ ทำงานได้อย่างสัมพันธ์กัน
2. **สติปัญญา** มีความหมายครอบคลุมถึง ความสามารถในการจำ เข้าใจความสามารถในการคิดของสมอง วัดได้ IQ ผู้มีสติปัญญาสูงจะเรียนรู้ได้เร็ว
3. **วุฒิภาวะและความพร้อม** หมายถึง ความสามารถที่บุคคลจะทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งได้ผลดี
4. **อายุ** มนุษย์เรามีพัฒนาการความสามารถทางการเรียนในอัตราที่แตกต่างกัน ช่วงที่มีพัฒนาการ
 - สูงมากที่สุด ได้แก่ 5 - 20 ปี
 - สูงพอประมาณ 21 - 34 ปี

- ความสามารถเริ่มลดลง 35 - 49 ปี
- ความสามารถลดลงอย่างรวดเร็ว เมื่ออายุ 50 ปีขึ้นไป ความสามารถในการเรียนรู้เริ่มลดลงแต่การเรียนรู้นอกจากประสบการณ์จะเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. เพศ จากการศึกษาพบว่า เพศชายและเพศหญิงมีความสามารถในการเรียนรู้สิ่งต่างๆ ได้เท่าเทียมกัน แต่แตกต่างกันในเรื่องความสนใจ ความถนัด รวมทั้งเจตคติ และค่านิยมในสังคม

6. ประสบการณ์เดิม มีความสำคัญในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ได้เป็นอย่างดี ย่อมจะนำไปสู่การเรียนรู้เรื่องใหม่ที่เกี่ยวข้องได้อย่างรวดเร็ว ความรู้เดิมสามารถเชื่อมโยงกับความรู้ใหม่ได้ เรียกว่า“การถ่ายโยงการเรียนรู้” โดยเฉพาะการถ่ายโยงทางบวก ย่อมจูงใจให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ได้ดียิ่งขึ้น การถ่ายโยงการเรียนรู้ คือการนำความรู้หรือประสบการณ์เดิมไปใช้ในการเรียนรู้เรื่องอื่นใช้ในการแก้ปัญหาในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ส่วนการถ่ายโยงทางลบ จะขัดขวางการเรียนรู้ใหม่ เมื่อได้รับการเรียนรู้อย่างหนึ่งไปแล้วไม่มีการนำไป หรือไม่ได้นำไปแก้ปัญหาในสถานการณ์อื่นอีกเลย จึงไม่ทราบว่าเรียนรู้หรือไม่ การลงทุนให้เรียนรู้ก็สูญเปล่าไป

7. สมรรถวิสัย คือขีดความสามารถสูงสุดของบุคคลในการแสดงพฤติกรรมต่างๆ ซึ่งแต่ละคนจะมีความแตกต่างกันไป ทำให้เรียนรู้ได้ต่างกัน

สรุปได้ว่าในการเรียนรู้ของบุคคลนั้นมีกลุ่มทฤษฎีรองรับที่เกี่ยวข้องหลายทฤษฎีทั้งในกลุ่มของพฤติกรรม และกลุ่มของการเรียนรู้ แต่ไม่มีทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่งที่จะอธิบายการเรียนรู้ได้ครบถ้วนสมบูรณ์ทีเดียว จำเป็นต้องใช้หลายๆ ทฤษฎี และยังต้องใช้ปัจจัยส่งเสริมอื่นๆ อีก มาสนับสนุนความเข้าใจในการเรียนรู้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศที่เกี่ยวข้อง

กาญจนา เกียรติธนาพันธ์ (2543) ได้ทำการวิจัย เรื่อง บรรยายาคองค์การที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา: กองสาธารณสุขภูมิภาค สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข โดยทำการศึกษาเฉพาะบุคลากรกองสาธารณสุขภูมิภาค และได้ศึกษาบรรยายาคองค์การ ตามแนวคิดของลิทวิน และสตริงเกอร์ และใช้แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ของ เมเคิล เจ มาร์ควอร์ท (Michael J. Marquardt) ในการศึกษาบรรยายาคองค์การที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของกอง สาธารณสุขภูมิภาค เพื่อวัดระดับการรับรู้บรรยายาคองค์การและการพัฒนาไปสู่องค์กรของการเรียนรู้ รวมทั้งเป็นการแนะนำแนวคิดเรื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อการประยุกต์ใช้ จากการศึกษพบว่า บุคลากรกองสาธารณสุขภูมิภาคส่วนใหญ่ มีการรับรู้บรรยายาคองค์การในระดับปานกลาง เป็นบรรยายาคแบบอบอุ่นและสนับสนุน ในขณะเดียวกัน ทุกมิติของบรรยายาค องค์การที่ศึกษาล้วนมีผลต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้งสิ้น พร้อมทั้งเห็นว่า การรับรู้ผลงานและรางวัลเป็นมิติที่มีความสัมพันธ์สูงสุดต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($P < .001$) และพบว่า การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี และการปรับเปลี่ยนองค์การเป็นองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ นอกจากนี้ อายุและสถานะทางตำแหน่งที่ ต่างกัน มีการรับรู้ต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกันด้วย แม้ว่าบรรยายาคองค์การจะมีความสำคัญต่อการเรียนรู้ และมีผลต่อการพัฒนาดังกล่าวแล้วก็ตาม ยังพบว่า ผู้บริหารมีส่วนสำคัญยิ่งต่อการกำหนดทิศทางในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาบรรยายาคองค์การ เนื่องจากเป็นภาระที่ต้องอาศัยความมุ่งมั่น ตั้งใจจริง ความร่วมมือ ร่วมใจ และใช้เวลาเพื่อให้เกิดการตระหนักถึงความสำคัญ และประโยชน์จากการเรียนรู้ เกิดความพอใจในการเรียนรู้ร่วมกันและภายใต้บรรยายาคที่เอื้ออำนวยเท่านั้น จึงจะส่งผลต่อการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ยั่งยืน และสามารถพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้

รัตติกรณ์ จงวิศาล ศึกษาแบบวัดบรรยายาคองค์การ ตามแนวคิดเรื่องมิติบรรยายาคองค์การ ของ Litwin and Stringer (1968) ใช้วัดการรับรู้บรรยายาคองค์การของพนักงานโดยกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานของบริษัท กระเบื้องกระดาศไทย จำกัด จำนวน 285 คน นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirm Factor Analysis: CFA) เนื่องจากสภาพวิกฤติเศรษฐกิจของประเทศในปัจจุบัน องค์การต่างๆ มีความจำเป็นต้องแข่งขันและพัฒนาตนเองให้มีประสิทธิภาพ เพื่อความอยู่รอดและความเจริญเติบโต จึงได้มีการศึกษาปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์การ จากการศึกษพบว่า ปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้องประการหนึ่ง คือ ปัจจัยในด้านสภาพแวดล้อมขององค์การนั้น ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ และสภาพแวดล้อมภายในองค์การ สภาพแวดล้อมที่องค์การสามารถควบคุมหรือจัดการได้ส่วนใหญ่คือ สภาพแวดล้อมภายในองค์การ ที่แต่ละองค์การจะมีลักษณะเป็นเอกลักษณ์ของตนเองแตกต่างจากองค์การอื่นๆ เป็นลักษณะที่มีการสืบทอดกันมา และเป็นลักษณะที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ ลักษณะต่างๆ เหล่านี้ ประกอบขึ้นเป็นบรรยายาคองค์การ และบรรยายาคองค์การนี้พบว่า มีผลต่อประสิทธิภาพขององค์การด้วย (Payne และ Paugh, 1976 อ้างถึงใน เสน่ห์ จัยโต, 2539)

ลือชัย จันทรีปี (2546) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย พบว่า บรรรยากาศในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนต้องเป็นบรรยากาศแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และเป็นบรรยากาศแห่งการเสริมสร้างการมีปฏิสัมพันธ์ที่สมาชิกแต่ละบุคคลอุทิศตนร่วมมือร่วมใจช่วยเหลือกันปฏิบัติงานจนบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ แม้มีอุปสรรคต่างๆ เกิดขึ้น สนับสนุนให้แสวงหาความรู้ทักษะใหม่ๆ คิดริเริ่มสร้างสรรค์และแสดงสิ่งใหม่ๆ (อ้างถึงใน จันทวีา ยศแก้ว, 2548)

ศุภลักษณ์ ปูประเสริฐ (2546) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มงานการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ระดับบรรยากาศองค์การตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานครโดยรวม อยู่ในระดับสูง และเมื่อพิจารณาในรายด้าน พบว่า บรรยากาศองค์การอยู่ในระดับสูงทั้ง 3 ด้าน ตามลำดับดังนี้ คือ การทำงานเป็นทีม ด้านความรับผิดชอบในงาน ด้านการสนับสนุนในการทำงาน แสดงว่า บรรยากาศองค์การตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาองค์การพยาบาลไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับสูง บุคลากรมีบรรยากาศการทำงานเป็นทีมร่วมกัน มีความรับผิดชอบในงาน และได้รับการสนับสนุนในการทำงานจากผู้บริหาร การสร้างบรรยากาศซึ่งสนับสนุนกระตุ้นให้สมาชิกแต่ละคนได้เรียนรู้และพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ คือ กลยุทธ์หนึ่งในการเสริมสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (อ้างถึงใน บัณฑิต เพ็ชรประพันธ์กุล, 2540)

เสาวรส บุญนาค (2543) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลรัฐกรุงเทพมหานคร พบว่า ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับสูง และบรรยากาศองค์การโดยรวมกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และตัวแปรที่ร่วมกันพยากรณ์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ การทำงานเป็นทีม การสนับสนุนในการปฏิบัติงาน ซึ่งร่วมกันพยากรณ์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 42

งานวิจัยต่างประเทศที่เกี่ยวข้อง

แคบเปิลเทลลี (Ceppetelli, 1995) ได้ศึกษาการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ในกลุ่มโรงพยาบาลเวอร์มอนท์ (Vermont) ซึ่งประกอบด้วยโรงพยาบาลชุมชนในเครือชาย รวมทั้งสิ้น 15 แห่ง ศึกษาโดยใช้กรอบแนวคิดของเซ็งกี (Senge) ซึ่งม็องค์ประกอบซึ่งก่อให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ ได้แก่ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบซึ่งดำเนินการศึกษาโดยให้ผู้บริหารของฝ่ายการพยาบาลจากโรงพยาบาล 7 แห่ง เข้าร่วมประชุมเพื่อที่จะเสนอการใช้แหล่งข้อมูลเพื่อการศึกษาอย่างต่อเนื่อง โดยในขั้นแรก มีการชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างสถานการณ์ปัจจุบันกับการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันในอนาคต การปฏิบัติดังกล่าวเป็นสิ่งจำเป็น ทั้งนี้เพราะความสามารถลดช่องว่างระหว่างความเป็นจริงกับวิสัยทัศน์ได้ ซึ่งช่องว่างที่มีอยู่นี้เป็นสิ่งที่ก่อให้เกิด ความเครียดแห่งการสร้างสรรค์ ซึ่งจะเป็นพลังที่จะนำมาใช้ดึงความจริงไปสู่วิสัยทัศน์ ผลการศึกษาพบว่า มีผลลัพธ์ที่สามารถวัดได้ซึ่งประกอบด้วย บทบาทใหม่ของผู้ที่เป็นและไม่เป็นพยาบาล มีการนำรูปแบบการบริหารจัดการที่สร้างขึ้นไปใช้ และมีการปฏิบัติตาม critical pathway นอกจากนี้ยังพบว่าระยะเวลาที่อยู่โรงพยาบาลลดลง วัฒนธรรม การเปลี่ยนแปลงเป็นทางบวก ความพึงพอใจของผู้ป่วยและพยาบาล และความร่วมมือระหว่างแพทย์และพยาบาลเป็นไปในทางบวกเช่นกัน ส่วนในด้านคุณค่าที่เกิดขึ้นพบว่าเกิดเครือข่าย ทางด้านการปฏิบัติและด้านการศึกษา ผลการสัมภาษณ์พบว่าพยาบาลเข้าร่วมในโครงการมีความกระตือรือร้น การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ดังกล่าวเกิดจากการที่พยาบาลมีความรู้ดีกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ผลที่ตามมาจากการที่พยาบาลเข้าร่วมโครงการคือ มีการแก้ไขปัญหาร่วมกันแลกเปลี่ยนประสบการณ์กันและมาตรการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน จากการนำแนวคิดของเซ็งกี (Senge) มาใช้ในครั้งนี้ พบว่าผู้บริหารมีส่วนที่ทำให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยที่มีการสนับสนุนเรื่องเวลาในการก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่เหมาะสม และมีการจัดหาเครื่องมือที่เหมาะสมให้ด้วยการศึกษาครั้งนี้ ทำให้เกิดการพัฒนารูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ขึ้น และคาดว่าจะนำไปใช้ในระบบบริการสุขภาพในอนาคต

แมคแคนลีย์ และคิมซี (McCanally & Kimcee, 1997) ได้ศึกษาการวิจัยเรื่อง การศึกษาในแง่มุมมองของวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนในการสร้างสรรค์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (a study of the facets of organization which support or discourage the creation of a learning organization) การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาในองค์แห่งหนึ่งตามแนวคิดทฤษฎีของเซ็งกี (Senge, 1990) ในเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ 4 แบบ การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพที่วิเคราะห์เชิงลึกในองค์การที่ใช้วินัย 5 ประการ ตามแนวคิดของเซ็งกี (Senge) โดยการเก็บรวบรวมการสัมภาษณ์สมาชิกในองค์การ เอกสาร และการจดบันทึกของนักวิจัย ผลการศึกษาพบว่า มี 7 ด้านซึ่งมีผลกระทบต่อองค์การใน 4 ด้าน ที่สำคัญมีความสัมพันธ์อย่างมากในแง่มุมมอง (facets) ของ วัฒนธรรมองค์การและความสามารถขององค์การที่จะสามารถปฏิบัติตามวินัย 5 ประการ ตามแนวคิดของเซ็งกี (Senge) ส่วน 3 ด้าน แสดงให้เห็นว่ามีผลน้อยหรือไม่มีอิทธิพลกับวัฒนธรรมหรือการปฏิบัติตามวินัย 5 ประการ พื้นฐานที่สนับสนุนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้แก่ โปรแกรมการประสานความร่วมมือ (corporate) การเป็นพี่เลี้ยง

(mentoring) การปฏิบัติที่ได้รับการเลือกสรร (selection practices) โปรแกรมการฝึกอบรมการพัฒนา (training and development program) กระบวนการของแต่ละบุคคล (individual department processes) และความล่าช้าในระย่ก้าวของธุรกิจ (slowing the pace of the business) ส่วนพื้นฐานที่ไม่สนับสนุนให้เกิดการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ประกอบไปด้วยความแตกแยกในงานและในแผนการจำกัดของแหล่งข้อมูล ระบบการติดต่อสื่อสารที่มีจุดอ่อน ความเข้มงวดของเวลา รวมทั้งการประสานงานและระย่ก้าวทางธุรกิจ (the pace of the business)

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการศึกษาวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง
2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การจัดทำข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ศึกษา

ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยเป็นข้าราชการพลเรือนประเภทหนึ่ง เรียกว่า “ข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย” โดยมีองค์กรกลางบริหารงานบุคคล คือ คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย หรือเรียกโดยย่อว่า “ก.ม.” ซึ่ง ก.ม. ได้แบ่งข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยไว้ 3 สาย ดังนี้

1. สาย ก หมายถึง สายงานซึ่งมีหน้าที่สอน วิจัย ให้บริการทางวิชาการ ได้แก่ ตำแหน่งอาจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์
2. สาย ข หมายถึง สายงานซึ่งมีหน้าที่ให้บริการทางวิชาการ ปัจจุบัน ก.ม. กำหนดตำแหน่งสาย ข ไว้จำนวน 30 สายงาน (31 ตำแหน่ง) ได้แก่ ตำแหน่ง ครู บรรณารักษ์ นักเอกสารสนเทศ นักวิชาการโสตทัศนศึกษา นายแพทย์ ทันตแพทย์ สัตวแพทย์ เภสัชกร นักวิทยาศาสตร์การแพทย์ พยาบาล นักจิตวิทยา นักสังคมสงเคราะห์ นักวิชาการเกษตร นักวิชาการสัตวบาล นักวิชาการประมง นักวิทยาศาสตร์ เจ้าหน้าที่วิจัย นักวิจัย นักแผนงานการศึกษาและอาชีพ เจ้าหน้าที่ระบบงานคอมพิวเตอร์ นักวิชาการศึกษา เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน นักกายภาพบำบัด นักโภชนาการ นักอาชีวบำบัด นักรังสีการแพทย์ นักเวชสถิติ นักสุขศึกษา นักกิจการนักศึกษา นักวิชาการคอมพิวเตอร์ และนักเทคนิคการแพทย์
3. สาย ค หมายถึง สายงานซึ่งมีหน้าที่เกี่ยวกับงานบริหารและธุรการ ได้แก่ ตำแหน่งซึ่งทำหน้าที่ทางการบริหาร ตั้งแต่อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี/ผู้อำนวยการ หัวหน้าภาควิชา ผู้อำนวยการกอง เลขานุการคณะ หัวหน้างาน และตำแหน่งอื่นที่ ก.ม. กำหนด จำนวน 48 สายงาน (86 ตำแหน่ง) เช่น เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป นักประชาสัมพันธ์ เจ้าหน้าที่บุคคล พนักงานการเงินและบัญชี พนักงานวิทยาศาสตร์การแพทย์ ผู้ช่วยพยาบาล นายช่างไฟฟ้า เจ้าหน้าที่ธุรการ

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ประชากรที่ใช้ในการวิจัยมาจากบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ แบ่งเป็น 1) สายวิชาการ (สาย ก) จำนวน 1,393 คน และ 2) สายสนับสนุนวิชาการ (สาย ข, ค) จำนวน 1,837 คน รวมทั้งสิ้น 3,230 คน (กองการเจ้าหน้าที่ มศว 2549)

การเลือกกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างเลือกโดยวิธีสุ่มตัวอย่างแบบใช้ความน่าจะเป็น (Probability sampling) กำหนดขนาดตัวอย่างจากการเปิดตาราง ของ Taro Yamane หรือโดยใช้สูตร ดังนี้

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

n = ขนาดตัวอย่าง

N = ขนาดของประชากร เท่ากับ 3,230 คน

e = สัดส่วนของความคลาดเคลื่อนที่ยอมให้เกิดขึ้นได้ เท่ากับ 5% (เท่ากับ .05)

เพราะฉะนั้นจะได้ขนาดตัวอย่าง ดังนี้

$$n = \frac{3,230}{1 + (3,230)(0.05)^2}$$

$n = 356$ คน

ผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบทราบความน่าจะเป็น (Probabilistic Sampling) กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยสูตร Taro Yamane ได้จำนวน 356 คน และใช้การสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified random sampling) ในแต่ละชั้นภูมิจะมีการเลือกขนาดตัวอย่างโดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย ดังนี้

ตาราง 1 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ประเภทบุคลากร	จำนวน (คน)	การคำนวณสัดส่วน	จำนวนตัวอย่าง
สายวิชาการ (สาย ก)	1,393	356 / 2	178
สายสนับสนุนวิชาการ (สาย ข, ค)	1,837	356 / 2	178
รวม	3,230		356

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. ศึกษาหนังสือ ตำรา บทความ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลทางเว็บไซต์ในอินเทอร์เน็ต ที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์การ และการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อศึกษาทฤษฎีที่จะนำมารองรับความถูกต้องของงานวิจัย รวมถึงการสร้างแบบสอบถาม

2. ศึกษาเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามแบบของไลเคิร์ต (Likert's Scale)

3. สร้างแบบสอบถามและนำเสนอต่ออาจารย์เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง และขอคำแนะนำหากมีการแก้ไข ปรับปรุงแบบสอบถาม

4. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขสมบูรณ์แล้วไปทดลองใช้ (Try Out) จำนวน 40 ชุด

5. วิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) จากแบบสอบถามที่ผ่านการคัดเลือก โดยใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha - Coefficient) โดยใช้สูตรของครอนบัค (Cronbach) ผลการทดสอบมีดังนี้

- ตัวแปรที่ 1 ด้านความท้าทายและความรับผิดชอบ	ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .7116
- ตัวแปรที่ 2 ด้านการให้รางวัลและการลงโทษ	ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .5260
- ตัวแปรที่ 3 ด้านความขัดแย้ง	ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .7162
- ตัวแปรที่ 4 ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง	ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .7628
- ตัวแปรที่ 5 ด้านการเปิดโอกาสให้การเรียนรู้โดยการทดลอง	ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .7469
- ตัวแปรที่ 6 ด้านการทำงานเป็นทีม	ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .8896
- ตัวแปรที่ 7 ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้	ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .8345
- ตัวแปรที่ 8 ด้านการมีแบบแผนความคิด	ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .6064
- ตัวแปรที่ 9 ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน	ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .7687
- ตัวแปรที่ 10 ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .9255
- ตัวแปรที่ 11 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .8674

ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วย คำถามปลายเปิด และคำถามปลายปิด โดยแบ่งเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นลักษณะข้อมูลพื้นฐานส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทบุคลากร มีลักษณะคำถามเป็นแบบเลือกตอบ (Multiple Choice) และ อายุการทำงานใน มศว จำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์การภายในหน่วยงานของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยแบ่งเป็น

- ความท้าทายและความรับผิดชอบ (challenge and responsibility)
- การให้รางวัลและการลงโทษ (reward and punishment)
- ความขัดแย้ง (conflict)
- มาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง (performance standard and expectation)
- การเปิดโอกาสให้การเรียนรู้โดยการทดลอง (trial and error)
- การทำงานเป็นทีม (team work)

โดยแบบสอบถามมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มีทั้งหมด 5 ระดับ แต่ละระดับให้น้ำหนักคะแนน ดังนี้

มากที่สุด	=	5
มาก	=	4
ปานกลาง	=	3
น้อย	=	2
น้อยที่สุด	=	1

ตอนที่ 3 การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

- การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal mastery)
- การมีแบบแผนความคิด (Mental models)
- การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared vision)
- การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning)
- การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems thinking)

โดยแบบสอบถามมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มีทั้งหมด 5 ระดับ แต่ละระดับให้น้ำหนักคะแนน ดังนี้

มากที่สุด	=	5
มาก	=	4
ปานกลาง	=	3
น้อย	=	2
น้อยที่สุด	=	1

โดยใช้สูตรคำนวณความกว้างของอันตรภาคชั้น ดังนี้ (มัลลิกา บุญนาค. 2537 : 29)

$$\begin{aligned}\text{ค่าความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.8\end{aligned}$$

จากสูตรดังกล่าว กำหนดค่าเฉลี่ยเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลไว้ดังนี้

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 4.21 – 5.00	หมายถึง มากที่สุด
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.41 – 4.20	หมายถึง มาก
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 2.61 – 3.40	หมายถึง ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 1.81 – 2.60	หมายถึง น้อย
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 1.00 – 1.80	หมายถึง น้อยที่สุด

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยขอหนังสือรับรองและแนะนำตัวจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
2. ผู้วิจัยเตรียมแบบสอบถามให้เพียงพอกับกลุ่มตัวอย่างด้วยตนเอง และรับแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง หลังจากทีบุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒตอบแบบสอบถามเรียบร้อยแล้ว จากการแจกแบบสอบถามจำนวน 428 ฉบับ ได้รับแบบสอบถามกลับคืน จำนวน 356 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 83
3. ตรวจสอบความครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบสอบถามและนำไปใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

การจัดทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

ภายหลังจากเก็บรวบรวมข้อมูลตามแบบสอบถามได้ครบตามจำนวนแล้ว ผู้วิจัยจะได้นำแบบสอบถามทุกฉบับมาทำการตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ โดยนำข้อมูลจากแบบสอบถามทุกฉบับมาทำการตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์ที่วางไว้แล้วจะได้ลงรหัสตามคู่มือลงรหัส จากนั้นนำข้อมูลที่ลงรหัสเข้าไปทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปคอมพิวเตอร์ SPSS for Windows (Statistical package for the Social Science for Windows) โดยหาค่าสถิติและทดสอบสมมติฐาน ดังนี้

1. สถิติเชิงบรรยาย (Descriptive Statistics) เพื่อบรรยายลักษณะของข้อมูลในแต่ละตัวแปร ที่ศึกษา ได้แก่ การวิเคราะห์ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าความแปรปรวน (Variance) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

2. สถิติที่ใช้หาคุณภาพของเครื่องมือ เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์

Cronbach's Alpha

3. สถิติเชิงอ้างอิง (Inferential Statistics) สำหรับทดสอบสมมติฐานของการวิจัยเพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย ได้แก่

- 2.1 สถิติ T-test ทดสอบความแตกต่างระหว่างคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม
- 2.2 วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way Analysis of Variance : ANOVA)
- 2.3 วิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis)

การทดสอบนัยสำคัญทางสถิติ (Significance Test) การทำนายของตัวแปรอิสระที่มีต่อตัวแปรตาม ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.05 คือ ถ้าค่าที่คำนวณได้มีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ 0.05 แปลว่า ตัวแปรอิสระสามารถทำนายตัวแปรตามได้ ร้อยละ 95 แต่ถ้าค่าที่คำนวณได้มีค่ามากกว่า 0.05 แปลว่า ตัวแปรอิสระสามารถทำนายตัวแปรตามได้ ร้อยละ 5 หรือกล่าวอีกนัยว่า ตัวแปรอิสระไม่สามารถทำนายตัวแปรตามได้ ร้อยละ 95

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ใช้เครื่องมือทางสถิติเข้ามาช่วยเพื่อให้ง่ายต่อการศึกษาผลการวิจัย ซึ่งเครื่องมือทางสถิติดังกล่าวประกอบด้วย

1. ค่าร้อยละ (Percentage) เป็นการหาคำตอบเป็นปริมาณร้อยละตามข้อมูลพื้นฐานส่วนบุคคล
2. ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean) เป็นการวัดแนวโน้มเข้าสู่ศูนย์กลางที่ใช้กันมาก ซึ่งปกติจะใช้กับข้อมูล ที่มีการวัดแบบ Interval scale ในที่นี้คือการวัดแบบ Likert scale

$$\text{ค่าเฉลี่ยเลขคณิต(Mean)} \quad \bar{X} = \frac{\sum(f_i X_i)}{\sum f}$$

$$\bar{X} = \text{ค่าเฉลี่ยเลขคณิต}$$

$$X_i = \text{ข้อมูล}$$

$$\sum f = \text{ความถี่ของข้อมูลรวมทั้งหมด}$$

$$f_i = \text{ความถี่ของข้อมูลแต่ละตัว}$$

3. ความแปรปรวน (Variance) เป็นการวัดการกระจายของข้อมูลในรูปพื้นที่ที่ข้อมูลการกระจาย หากมีค่าความแตกต่างของข้อมูลมาก ค่าแปรปรวนก็จะมากขึ้นด้วย ถ้าข้อมูลทุกตัวมีค่าเท่ากันหมดเรียกว่าข้อมูลไม่มีค่าความแปรปรวนหรือค่าความแปรปรวนเท่ากับศูนย์

$$\text{ค่าความแปรปรวน } s^2 = \frac{\sum f(x - \bar{X})^2}{N - 1}$$

s^2 = ความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่าง

f = ความถี่ของข้อมูลแต่ละตัว

X = เป็นคะแนนแต่ละตัวในกลุ่มตัวอย่าง

$\bar{X}$ = เป็นคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง

N = จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง

4. ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) (นิคาร์ตัน ศิลปเดช. 2542: 146)

$$S.D. = \sqrt{\frac{n \sum x^2 - (\sum x)^2}{n(n-1)}}$$

เมื่อ S.D. แทน ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

$\sum x$ แทน ผลรวมของข้อมูล

$\sum x^2$ แทน ผลรวมกำลังสองของข้อมูล

$(\sum x)^2$ แทน ผลรวมของข้อมูลทั้งหมดยกกำลังสอง

n แทน จำนวนของข้อมูล

สถิติที่ใช้หาคุณภาพของเครื่องมือ

การหาค่าความเชื่อถือได้ของเครื่องมือ (Reliability of the test) โดยวิธีสัมประสิทธิ์ Cronbach's

Alpha

$$\text{สูตร Cronbach's Alpha} = \frac{k \overline{\text{covariance}} / \overline{\text{variance}}}{1 + (k - 1) \overline{\text{covariance}} / \overline{\text{variance}}}$$

k = จำนวนคำถาม

$\overline{\text{covariance}}$ = ค่าเฉลี่ยของค่าแปรปรวนร่วมระหว่างคำถามต่างๆ

$\overline{\text{variance}}$ = ค่าเฉลี่ยของค่าแปรปรวนของคำถาม

สถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน

1. ค่า T-test ทดสอบความแตกต่างระหว่างคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม (ประคอง กรรณสูต. 2535: 92)

กรณีความแปรปรวน 2 กลุ่มไม่เท่ากัน $S_1^2 \neq S_2^2$ ใช้สูตร

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2}}}$$

$$\text{มีองศาอิสระ (df)} = \frac{(S_1^2/n_1 + S_2^2/n_2)^2}{\frac{(S_1^2/n_1)^2}{n_1 - 1} + \frac{(S_2^2/n_2)^2}{n_2 - 1}}$$

เมื่อ	t	แทน	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
	df	แทน	ค่าของชั้นแห่งความเป็นอิสระ
	$\bar{X}_1, \bar{X}_2$	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2 ตามลำดับ
	S_1^2, S_2^2	แทน	ค่าความแปรปรวนของคะแนนกลุ่มตัวอย่างที่ 1 และกลุ่มที่ 2 ตามลำดับ
	n_1, n_2	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่างในกลุ่มที่ 1 และกลุ่มที่ 2 ตามลำดับ

2. ทดสอบความแตกต่างระหว่างคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มากกว่า 2 กลุ่ม โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way Analysis of Variance: ANOVA) (วิเชียร เกตุสิงห์. 2541: 83-84)

	F	=	$\frac{MS_b}{MS_w}$
โดยมี	df ₁	=	k - 1
	df ₂	=	n - k
เมื่อ	F	แทน	ค่าสถิติที่ใช้ในการพิจารณาใน F-distribution
	MS _b	แทน	ความแปรปรวน (Mean Square) ระหว่างกลุ่ม
	MS _w	แทน	ความแปรปรวน (Mean Square) ภายในกลุ่ม
	df ₁	แทน	ค่าของชั้นแห่งความเป็นอิสระของความแปรปรวน (Mean Square) ระหว่างกลุ่ม
	df ₂	แทน	ค่าของชั้นแห่งความเป็นอิสระของความแปรปรวน (Mean Square) ภายในกลุ่ม
	k	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
	n	แทน	จำนวนคะแนนทั้งหมด

3. ทดสอบความสัมพันธ์ของตัวแปรหลายตัว โดยใช้การวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) (กัลยา วาณิชยปัญญา. 2545: 302)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยการวิเคราะห์ข้อมูล และการแปลผลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ต่างๆ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

n	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean)
$S.D.$	แทน	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
t	แทน	ค่าที่ใช้พิจารณา t-Distribution
F	แทน	ค่าที่ใช้พิจารณา F-Distribution
$Sig.$	แทน	ค่านัยสำคัญทางสถิติ
df	แทน	ระดับชั้นของความเป็นอิสระ (Degree of Freedom)
SS	แทน	ผลบวกกำลังสองของคะแนนเบี่ยงเบนจากค่าเฉลี่ย (Sum of Square)
MS	แทน	ค่าเฉลี่ยของผลบวกกำลังสองของคะแนนเบี่ยงเบนจากค่าเฉลี่ย (Mean Square)
$Adjusted R^2$	แทน	สัมประสิทธิ์ของการทำนายที่ปรับแล้ว
B	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
$Beta$	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน
$*$	แทน	ค่าความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูลของการศึกษาวิจัยครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทบุคลากร และอายุการทำงาน

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อ บรรยากาศองค์การและความคิดเห็นต่อลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์เพื่อการทดสอบสมมติฐาน ดังนี้

1. การเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อบรรยากาศองค์การโดยรวม และ เป็นรายด้าน จำแนกตามเพศ และประเภทบุคลากร โดยใช้ค่าที (t-test) จำแนกตามอายุ ระดับการศึกษา และอายุการทำงาน และใช้การทดสอบด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-Way ANOVA) ในกรณี พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติทำการทดสอบเป็นรายคู่โดยใช้วิธีการของเชฟเฟ (Scheffe's Model)

2. ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒโดยรวม และรายด้าน โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ลักษณะบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทบุคลากร และอายุการทำงาน ดังตาราง 2

ตาราง 2 จำนวน และค่าร้อยละของลักษณะบุคลากร

ข้อมูลลักษณะของบุคลากรของผู้ตอบแบบสอบถาม		จำนวน	ร้อยละ
เพศ	ชาย	107	30.10
	หญิง	249	69.90
	รวม	356	100.00
อายุ	20 ปี – 30 ปี	70	19.70
	31 ปี – 40 ปี	94	26.40
	41 ปี – 50 ปี	100	28.10
	51 ปี – 60 ปี	92	25.80
	รวม	356	100.00
ระดับการศึกษา	ต่ำกว่ามัธยมศึกษาต้น	21	5.90
	มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช.	9	2.50
	ปวส./อนุปริญญา	16	4.50
	ปริญญาตรี	93	26.10
	ปริญญาโท	113	31.70
	ปริญญาเอก	104	29.20
	รวม	356	100.00
ประเภทบุคลากร	สายวิชาการ	178	50.00
	สายสนับสนุนวิชาการ	178	50.00
	รวม	356	100.00
อายุการทำงาน	ไม่เกิน 5 ปี	86	24.20
	6 ปี – 10 ปี	58	16.30
	11 ปี – 15 ปี	79	22.20
	16 ปี – 20 ปี	49	13.80
	21 ปีขึ้นไป	84	23.60
	รวม	356	100.00

จากตาราง 2 ผลการวิเคราะห์ลักษณะของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้ผลสรุปดังนี้

เพศ

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นหญิงมีจำนวน 249 คน คิดเป็นร้อยละ 69.9 และเป็นชาย จำนวน 107 คน คิดเป็นร้อยละ 30.10

อายุ

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 41 ปี – 50 ปี จำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 28.10 รองลงมา คือ อายุระหว่าง 31 ปี – 40 ปี จำนวน 94 คน อายุระหว่าง 51 ปี – 60 ปี จำนวน 92 คน และอายุระหว่าง 20 ปี – 30 ปี จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 26.40, 25.80 และ 19.70 ตามลำดับ

ระดับการศึกษา

จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามที่จบการศึกษาในระดับปริญญาโทมีจำนวนสูงสุด 113 คน คิดเป็นร้อยละ 31.70 ระดับปริญญาเอก จำนวน 104 คน ระดับปริญญาตรี จำนวน 93 คน ระดับต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนต้น จำนวน 21 คน ระดับ ปวส./อนุปริญญา จำนวน 16 คน และระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 29.20, 26.10, 5.90, 4.50 และ 2.50 ตามลำดับ

ประเภทบุคลากร

ผู้ตอบแบบสอบถามแบ่งเป็น สายวิชาการ จำนวน 178 คน และสายสนับสนุนวิชาการ จำนวน 178 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 เท่าๆ กัน

อายุการทำงาน

ผู้ตอบแบบสอบถามในแต่ละกลุ่มอายุการทำงาน แบ่งเป็น อายุการทำงานไม่เกิน 5 ปี จำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 24.20 รองลงมา คือ อายุการทำงาน 21 ปีขึ้นไป จำนวน 84 คน อายุการทำงาน 11 ปี – 15 ปี จำนวน 79 คน อายุการทำงาน 6 ปี – 10 ปี จำนวน 58 คน และอายุการทำงาน 16 ปี – 20 ปี จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 23.60, 22.20, 16.30 และ 13.80 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อบรรยากาศองค์การและความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ดังแสดงในตาราง 3 - 4

ตาราง 3 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ

ข้อ	บรรยากาศองค์การ	n = 356		ระดับ
		$\bar{X}$	S.D.	ความคิดเห็น
ความท้าทายและความรับผิดชอบ				
1	การเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะดีหรือไม่ ล้วนเป็นโอกาสที่จะเกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ	3.93	.768	มาก
2	งานที่มีอุปสรรคและยากเป็นความท้าทายที่น่าลอง	3.96	.649	มาก
3	บุคลากรต้องการการทำงานที่ท้าทายความสามารถ แม้จะทำให้ภาระงาน และความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น	3.92	.708	มาก
รวม		3.93	0.540	มาก
การให้รางวัลและการลงโทษ				
4	ในหน่วยงานแม้จะมีการทำงานผิดพลาดก็ไม่มีกรกล่าวโทษ/ตำหนิ/ตักเตือน	2.67	1.040	ปานกลาง
5	ในหน่วยงานเมื่อปฏิบัติงานดี มีประสิทธิภาพ มักได้รับคำชมเชย	3.43	.975	มาก
6	ในหน่วยงานมีการให้ผลตอบแทนอื่นๆ เพื่อกระตุ้นให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	2.92	.940	ปานกลาง
รวม		3.00	0.634	ปานกลาง
ความขัดแย้ง				
7	บุคลากรมีทัศนคติเกี่ยวกับการทำงานเหมือนเพื่อนร่วมงาน ทำให้ผลงานที่ทำออกมานั้นเหมือนกับเพื่อนร่วมงาน	2.78	.905	ปานกลาง
8	บุคลากรใช้วิธีการทำงานที่ไม่แตกต่างหรือไม่ขัดแย้งกับผู้อื่น	3.38	1.054	ปานกลาง
9	บุคลากรไม่มีความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงาน อันเนื่องมาจากทรัพยากรของหน่วยงาน	3.50	.815	มาก
รวม		3.22	1.032	ปานกลาง

ตาราง 3 (ต่อ)

ข้อ	บรรยายการองค์การ	n = 356		ระดับ ความคิดเห็น
		$\bar{X}$	S.D.	
มาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง				
10	การประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานมีความเหมาะสมและเที่ยงตรง	3.17	1.043	ปานกลาง
11	ผลจากการประเมินทำให้บุคลากรปรับปรุง แก้ไขข้อผิดพลาดของตนเอง	3.44	.922	มาก
12	การยอมรับและเห็นด้วยกับผลการประเมิน	3.50	.867	มาก
รวม		3.37	0.738	ปานกลาง
การเปิดโอกาสให้การเรียนรู้โดยการทดลอง				
13	ในหน่วยงานมีการเปิดโอกาสให้บุคลากรเรียนรู้ด้วยการทดลองทำงานโดยวิธีใหม่ๆหรือแตกต่างไปจากเดิม	3.45	1.004	มาก
14	ในหน่วยงานมีการส่งเสริม/สนับสนุนให้บุคลากรมีโอกาสสร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆ	3.46	.938	มาก
15	ในหน่วยงานมีการส่งเสริม/สนับสนุนให้บุคลากรทดลองทำสิ่งใหม่โดยไม่คำนึงว่าผลลัพธ์ของงานจะดีหรือไม่ก็ตาม	3.13	1.003	ปานกลาง
รวม		3.34	0.834	ปานกลาง
การทำงานเป็นทีม				
16	หน่วยงานสนับสนุนให้บุคลากรมีการทำงานเป็นทีม	3.72	.905	มาก
17	หน่วยงานส่งเสริมให้บุคลากรมีการเอื้อเฟื้อ แบ่งปัน ข้อมูลระหว่างกัน	3.69	.832	มาก
18	หน่วยงานส่งเสริมให้บุคลากรทำงานด้วยความเต็มใจและเสียสละ	3.71	.826	มาก
รวม		3.70	0.756	มาก
รวมความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยายการองค์การ		3.43	0.425	มาก

จากตาราง 3 สามารถสรุปได้ว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยายการองค์การโดยรวมของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.43$, $s.d. = 0.425$) ซึ่งสามารถจำแนกระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยายการองค์การ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยที่สุดได้ดังนี้

1. ด้านความท้าทายและความรับผิดชอบ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยายการองค์การด้านความท้าทายและความรับผิดชอบโดยรวมในระดับมาก ($\bar{X} = 3.93$, $s.d. = 0.708$) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อความท้าทายและความรับผิดชอบในองค์กรทุกด้านในระดับมาก

โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าด้านอื่น คือ งานที่มีอุปสรรคและยากเป็นความท้าทายที่น่าลอง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 รองลงมา ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะดีหรือไม่ ล้วนเป็นโอกาสที่จะเกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และบุคลากรต้องการทำงานที่ท้าทายความสามารถ แม้จะทำให้ภาระงานและความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 และ 3.92 ตามลำดับ

2. ด้านการทำงานเป็นทีม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การด้านการการทำงานเป็นทีมโดยรวมในระดับมาก ($\bar{X} = 3.70, s.d. = 0.854$) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าด้านอื่น คือ หน่วยงานสนับสนุนให้บุคลากรมีการทำงานเป็นทีม รองลงมา คือ หน่วยงานส่งเสริมให้บุคลากรทำงานด้วยความเต็มใจและเสียสละ และหน่วยงานส่งเสริมให้บุคลากรมีการเอื้อเฟื้อ แบ่งปัน ข้อมูลระหว่างกันอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.72, 3.71 และ 3.69 ตามลำดับ

3. ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวังโดยรวมในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.37, s.d. = 0.944$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับมาก ในด้านบุคลากรยอมรับและเห็นด้วยกับผลการประเมิน และผลจากการประเมินทำให้บุคลากรปรับปรุง แก้ไขข้อผิดพลาดของตนเอง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 และ 3.44 ตามลำดับ และการประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานมีความเหมาะสมและเที่ยงตรงอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.17

4. ด้านการเปิดโอกาสให้การเรียนรู้โดยการทดลอง พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การด้านการเปิดโอกาสให้การเรียนรู้โดยการทดลองโดยรวมในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.34, s.d. = 0.982$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับมาก ในด้านหน่วยงานมีการส่งเสริม/สนับสนุนให้บุคลากรมีโอกาสรสร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆ และหน่วยงานมีการเปิดโอกาสให้บุคลากรเรียนรู้ด้วยการทดลองทำงานโดยวิธีใหม่ๆ หรือแตกต่างไปจากเดิม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46 และ 3.45 ตามลำดับ และในหน่วยงานมีการส่งเสริม/สนับสนุนให้บุคลากรทดลองทำสิ่งใหม่ โดยไม่คำนึงว่าผลลัพธ์ของงานจะดีหรือไม่ก็ตามอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.13

5. ด้านความขัดแย้ง พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การด้านความขัดแย้งโดยรวมในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.22, s.d. = 1.032$) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับมาก ในด้านบุคลากรไม่มีความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงาน อันเนื่องมาจากทรัพยากรของหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 และบุคลากรใช้วิธีการทำงานที่ไม่แตกต่างหรือไม่ขัดแย้งกับผู้อื่น และบุคลากรมีทัศนคติเกี่ยวกับการทำงานเหมือนเพื่อนร่วมงาน ทำให้ผลงานที่ท้อออกมา นั้นเหมือนกับเพื่อนร่วมงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.38 และ 2.78 ตามลำดับ

6. ด้านการให้รางวัลและการลงโทษ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การด้านการให้รางวัลและการลงโทษโดยรวมในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.00, s.d. = 0.985$) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับมาก ในด้านหน่วยงานเมื่อปฏิบัติงานดี มีประสิทธิภาพ มักได้รับคำ

ชมเชย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.43 และในหน่วยงานมีการให้ผลตอบแทนอื่นๆ เพื่อกระตุ้นให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และในหน่วยงานแม้จะมีการทำงานผิดพลาดก็ไม่ได้มีการกล่าวโทษ/ตำหนิ/ตักเตือนอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.92 และ 2.67 ตามลำดับ

ตาราง 4 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ข้อ	องค์การแห่งการเรียนรู้	n = 356		ระดับ
		$\bar{X}$	S.D.	ความคิดเห็น
ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal mastery)				
1	ความสามารถควบคุมพฤติกรรมของตนเองให้พร้อมเรียนรู้ตลอดเวลา	3.97	.667	มาก
2	การใฝ่ที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ตลอดเวลา	4.04	.707	มาก
3	การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานให้เหมาะสมตามสถานการณ์	4.07	.680	มาก
4	ปรารถนาเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเอง ให้บรรลุความสำเร็จในชีวิตและความสำเร็จของหน่วยงาน	4.10	.677	มาก
5	ความสามารถควบคุมจิตใจของตนเองให้เปิดรับสิ่งใหม่ๆ	3.99	.667	มาก
รวม		4.03	0.680	มาก
ด้านการมีแบบแผนความคิด (Mental models)				
6	การเข้าใจบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบในตำแหน่งงานของตนเอง	4.19	.700	มาก
7	การมีอิสระในการคิดสร้างสรรค์ เพื่อผลิตผลงานให้สอดคล้อง กับเป้าหมายของหน่วยงาน	3.80	.843	มาก
8	การเข้าใจบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานที่มีต่อมหาวิทยาลัย	3.90	.732	มาก
9	การปรับเปลี่ยนวิธีคิดและวิธีปฏิบัติให้สอดคล้องกับเป้าหมายของ หน่วยงาน	3.76	.608	มาก
รวม		3.91	0.721	มาก
การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared vision)				
10	การมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ของหน่วยงาน	3.37	1.076	ปานกลาง
11	การปรับทัศนะการทำงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงาน	3.55	.712	มาก
12	การได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนเองให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ของหน่วยงาน	3.45	.787	มาก
13	การมีสิทธิ์แสดงความคิดเห็นในการกำหนดรูปแบบหรือวิธีการ ทำงานในหน่วยงาน	3.46	.965	มาก
รวม		3.45	0.885	มาก

ตาราง 4 (ต่อ)

ข้อ	องค์การแห่งการเรียนรู้	n = 356		ระดับ
		$\bar{X}$	S.D.	ความคิดเห็น
ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning)				
14	เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ร่วมกับสมาชิกในทีมจากการสนทนาหรืออภิปราย เป็นต้น	3.59	.947	มาก
15	การแลกเปลี่ยนความรู้ และรับประสบการณ์ใหม่ๆ จากการทำงานร่วมกับสมาชิกในทีม	3.77	.872	มาก
16	การได้คิดสิ่งใหม่หรือแตกต่างจากเดิมจากการทำงานเป็นทีม	3.63	.797	มาก
17	การปฏิบัติงานสอดประสานร่วมกับสมาชิกในทีมด้วยความไว้วางใจต่อกัน	3.77	.703	มาก
รวม		3.69	0.830	มาก
การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems thinking)				
18	การเห็นความเชื่อมโยงกันระหว่างงานของตนเองกับฝ่าย และกับหน่วยงาน	3.79	.743	มาก
19	การเข้าใจแนวทางการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่จะต้องเปลี่ยนไปตามกระแสโลก	3.85	.723	มาก
20	การศึกษาข้อมูลการปฏิบัติงานเพิ่มเติมอย่างเป็นระบบ เพื่อเตรียมพร้อมหากมีการเปลี่ยนแปลงในงาน	3.72	.753	มาก
21	การวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ผลงานมีความกระชับและชัดเจน	3.83	.714	มาก
รวม		3.79	0.733	มาก
รวมความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้		3.79	0.765	มาก

จากตาราง 4 พบว่า บุคลากรมีลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.79$, S.D. = 0.765) ซึ่งสามารถจำแนกลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยที่สุดได้ดังนี้

1. ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal mastery) พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้โดยรวมในระดับมาก ($\bar{X} = 4.03$, S.D. = 0.680) และเมื่อพิจารณา รายข้อ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีลักษณะเกี่ยวกับการปรารถนาเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองให้บรรลุความสำเร็จในชีวิตและความสำเร็จของหน่วยงานอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10 รองลงมา คือ การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานให้เหมาะสมตามสถานการณ์ และการใฝ่ที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ตลอดเวลา และ

ความสามารถควบคุมจิตใจของตนเองให้เปิดรับสิ่งใหม่ๆ และความสามารถควบคุมพฤติกรรมของตนเองให้พร้อมเรียนรู้ตลอดเวลาอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07, 4.04, 3.99 และ 3.97 ตามลำดับ

2. ด้านการมีแบบแผนความคิด (Mental models) พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการมีแบบแผนความคิดโดยรวมในระดับมาก ($\bar{X} = 3.91$, $s.d. = 0.721$) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีลักษณะเกี่ยวกับการเข้าใจบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบในตำแหน่งงานของตนเองอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ การเข้าใจบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานที่มีต่อมหาวิทยาลัย และการมีอิสระในการคิดสร้างสรรค์ เพื่อผลิตผลงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงาน และการปรับเปลี่ยนวิธีคิดและวิธีปฏิบัติให้สอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงาน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90, 3.80 และ 3.76 ตามลำดับ

3. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (Systems thinking) พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบโดยรวมในระดับมาก ($\bar{X} = 3.79$, $s.d. = 0.733$) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีลักษณะเกี่ยวกับการเข้าใจแนวทางการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่จะต้องเปลี่ยนไปตามกระแสโลกอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 รองลงมา คือ การวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบเพื่อให้ผลงานมีความกระชับและชัดเจน และการเห็นความเชื่อมโยงกันระหว่างงานของตนเองกับฝ่ายและกับหน่วยงาน และการศึกษาข้อมูลการปฏิบัติงานเพิ่มเติมอย่างเป็นระบบ เพื่อเตรียมพร้อมหากมีการเปลี่ยนแปลงในงานอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83, 3.79 และ 3.72 ตามลำดับ

4. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning) พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบโดยรวมในระดับมาก ($\bar{X} = 3.69$, $s.d. = 0.830$) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีลักษณะเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนความรู้ และรับประสบการณ์ใหม่ๆ จากการทำงานร่วมกับสมาชิกในทีม และการปฏิบัติงานสอดคล้องประสานร่วมกับสมาชิกในทีมด้วยความไว้วางใจต่อกันอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 และการได้คิดสิ่งใหม่หรือแตกต่างจากเดิมจากการทำงานเป็นทีม และเกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ร่วมกับสมาชิกในทีมจากการสนทนาหรืออภิปรายอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63 และ 3.59 ตามลำดับ

5. ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared vision) พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.45$, $s.d. = 0.885$) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีลักษณะเกี่ยวกับการปรับทัศนคติการทำงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงานอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55 รองลงมา คือ การมีสิทธิ์แสดงความคิดเห็นในการกำหนดรูปแบบหรือวิธีการทำงานในหน่วยงาน และการได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนเองให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของหน่วยงานอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46 และ 3.45 ตามลำดับ และบุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ของหน่วยงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.37

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐาน

เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานโดยใช้สถิติเชิงอนุมาน แสดงผลการศึกษาตามตาราง ดังนี้

สมมติฐานข้อที่ 1 ลักษณะบุคลากรประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทบุคลากร และอายุการทำงาน มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งแบ่งเป็นสมมติฐานย่อยตามลักษณะบุคลากร ดังนี้

1.1 เพศมีความสัมพันธ์กับลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์จะทำการทดสอบค่าโดยใช้กลุ่มตัวอย่างทั้งสองกลุ่มเป็นอิสระต่อกัน (Independent Sample t-test) และการทดสอบสมมติฐานใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อค่า Sig. (2-tailed) มีค่าน้อยกว่า .05 สามารถเขียนสมมติฐานทางสถิติ ดังนี้

H_0 : เพศชายและหญิงมีค่าเฉลี่ยของลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน

H_1 : เพศชายและหญิงมีค่าเฉลี่ยของลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

ตาราง 5 การวิเคราะห์ลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จำแนกตามเพศ

องค์การแห่งการเรียนรู้	เพศชาย		เพศหญิง		t	df	Sig.
	(n = 107)		(n = 249)				
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.			
1. ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้	4.03	.54	4.03	.54	-.095	354	.924
2. ด้านการมีแบบแผนความคิด	3.80	.47	3.95	.55	-2.449*	354	.015
3. ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน	3.35	.69	3.50	.75	-1.761	354	.079
4. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	3.61	.61	3.71	.74	-1.259	354	.209
5. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	3.68	.51	3.84	.62	-2.312*	354	.021
รวม	3.69	.42	3.81	.54	-2.119*	253.62	.035

4

4

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 5 พบว่า บุคลากร มศว เพศชายและหญิงมีค่าเฉลี่ยของลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยบุคลากรเพศหญิงมีลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81 และบุคลากรเพศชายมีลักษณะองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69

เมื่อวิเคราะห์ลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒรายด้าน
จำแนกตามเพศ พบว่า

1.1.1 ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ พบว่า ค่านัยสำคัญ (*sig.*) มีค่าเท่ากับ .924 ซึ่งมากกว่า .05 นั่น
คือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า เพศชายและหญิงมีค่าเฉลี่ยของ
ลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่ามีนัยสำคัญทาง
สถิติที่ระดับ .05

1.1.2 ด้านการมีแบบแผนความคิด พบว่า ค่านัยสำคัญ (*sig.*) มีค่าเท่ากับ .015 ซึ่งน้อยกว่า .05
นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า เพศชายและหญิงมีค่าเฉลี่ย
ของลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน โดยเพศหญิงมีค่าเฉลี่ยด้านการมีแบบแผนความคิด
เท่ากับ 3.95 ซึ่งมากกว่าเพศชายที่มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.80 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่ามีนัยสำคัญทาง
สถิติที่ระดับ .05

1.1.3 ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน พบว่า ค่านัยสำคัญ (*sig.*) มีค่าเท่ากับ .079 ซึ่งมากกว่า .05
นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า เพศชายและหญิงมีค่าเฉลี่ย
ของลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่ามีนัยสำคัญ
ทางสถิติที่ระดับ .05

1.1.4 ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม พบว่า ค่านัยสำคัญ (*sig.*) มีค่าเท่ากับ .209 ซึ่งมากกว่า .05
นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า เพศชายและหญิงมีค่าเฉลี่ย
ของลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่ามีนัยสำคัญ
ทางสถิติที่ระดับ .05

1.1.5 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ พบว่า ค่านัยสำคัญ (*sig.*) มีค่าเท่ากับ .021 ซึ่งน้อยกว่า .05 นั่น
คือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า เพศชายและหญิงมีค่าเฉลี่ยของ
ลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน โดยเพศหญิงมีค่าเฉลี่ยด้านการคิดอย่างเป็นระบบ เท่ากับ
3.84 ซึ่งมากกว่าเพศชายที่มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.68 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่ามีนัยสำคัญทางสถิติที่
ระดับ .05

1.2 เปรียบเทียบกลุ่มอายุกับลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบด้วยการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนแบบทางเดียว (One Way Analysis of Variance: One Way ANOVA) และการทดสอบสมมติฐานใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อค่า *Sig.* มีค่าน้อยกว่า .05 และถ้าข้อใดปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ที่มีค่าเฉลี่ยอย่างน้อยหนึ่งคู่ที่แตกต่างกันจะนำไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) โดยใช้วิธีทดสอบแบบ Scheffe เพื่อหาว่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 สามารถเขียนสมมติฐานทางสถิติ ดังนี้

H_0 : ค่าเฉลี่ยของลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของทุกกลุ่มอายุไม่แตกต่างกัน

H_1 : ค่าเฉลี่ยของลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างน้อย 2 กลุ่มอายุแตกต่างกัน

ตาราง 6 การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียวของลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมและรายด้าน จำแนกตามอายุ

องค์การแห่งการเรียนรู้	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig.
1. ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้	ระหว่างกลุ่ม	3	3.114	1.038	3.586*	.014
	ภายในกลุ่ม	352	101.866	.289		
	รวม	355	104.980			
2. ด้านการมีแบบแผนความคิด	ระหว่างกลุ่ม	3	7.055	2.352	8.711*	.000
	ภายในกลุ่ม	352	95.033	.270		
	รวม	355	102.088			
3. ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน	ระหว่างกลุ่ม	3	7.168	2.389	4.472*	.004
	ภายในกลุ่ม	352	188.072	.534		
	รวม	355	195.241			
4. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	ระหว่างกลุ่ม	3	6.554	2.185	4.451*	.004
	ภายในกลุ่ม	352	172.774	.491		
	รวม	355	179.328			
5. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	ระหว่างกลุ่ม	3	8.120	2.707	7.983*	.000
	ภายในกลุ่ม	352	119.345	.339		
	รวม	355	127.465			
องค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวม	ระหว่างกลุ่ม	3	5.880	1.960	7.834*	.000
	ภายในกลุ่ม	352	88.065	.250		
	รวม	355	93.946			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 6 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบอายุของบุคลากร มศว กับลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมและรายด้าน จำแนกตามอายุ พบว่า องค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมมีค่า *sig.* เท่ากับ .000 และองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้รายด้าน ประกอบด้วย ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ มีค่า *sig.* เท่ากับ .014 และด้านการมีแบบแผนความคิด มีค่า *sig.* เท่ากับ .000 และด้านการสร้างวิสัยทัศน์ ร่วมกัน มีค่า *sig.* เท่ากับ .004 และด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีค่า *sig.* เท่ากับ .004 และด้านการคิด อย่างเป็นระบบ มีค่า *Sig.* เท่ากับ .000 ซึ่งทุกด้านมีนัยสำคัญทางสถิติต่ำกว่า .05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ค่าเฉลี่ยของลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างน้อย 2 กลุ่มอายุแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ได้ตั้งไว้ว่ามีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเพื่อให้ทราบว่าค่าเฉลี่ยรายคู่ใดบ้างที่แตกต่างกัน ผู้วิจัยจึงได้ทำการทดสอบการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ย รายคู่ของระดับอายุ ด้วยวิธีของ Scheffe ดังนี้

ตาราง 7 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ จำแนกตามอายุ

กลุ่มอายุ	$\bar{X}$	กลุ่มอายุ			
		อายุ 20 – 30 ปี	อายุ 31 – 40 ปี	อายุ 41 – 50 ปี	อายุ 51 – 60 ปี
		4.00	3.97	3.97	4.19
อายุ 20 – 30 ปี	4.00		-.03 (.995)	-.03 (.990)	.19 (.164)
อายุ 31 – 40 ปี	3.97			.00 (1.000)	.22 (.058)
อายุ 41 – 50 ปี	3.97				.22* (.045)
อายุ 51 – 60 ปี	4.19				

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 7 พบว่า กลุ่มอายุที่มีความแตกต่างในลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ กลุ่มอายุระหว่าง 41 – 50 ปี กับกลุ่มอายุระหว่าง 51 – 60 ปี โดยบุคลากร มศว ที่มีกลุ่มอายุระหว่าง 51 – 60 ปี มีลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้สูงกว่าบุคลากรที่มีกลุ่มอายุระหว่าง 41 – 50 ปี โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .22

ตาราง 8 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการมีแบบแผนความคิด
จำแนกตามอายุ

กลุ่มอายุ	$\bar{X}$	กลุ่มอายุ			
		อายุ 20 – 30 ปี	อายุ 31 – 40 ปี	อายุ 41 – 50 ปี	อายุ 51 – 60 ปี
		3.71	3.83	3.93	4.11
อายุ 20 – 30 ปี	3.71		.12	.22	.40*
			(.520)	(.066)	(.000)
อายุ 31 – 40 ปี	3.83			.10	.28*
				(.657)	(.005)
อายุ 41 – 50 ปี	3.93				.18
					(.121)
อายุ 51 – 60 ปี	4.11				

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 8 พบว่า กลุ่มอายุที่มีความแตกต่างในลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ กลุ่มอายุระหว่าง 51 – 60 ปี กับกลุ่มอายุระหว่าง 20 – 30 ปี โดยบุคลากร มศว ที่มีกลุ่มอายุระหว่าง 51 – 60 ปี มีลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการมีแบบแผนความคิดสูงกว่าบุคลากรที่มีกลุ่มอายุระหว่าง 20 – 30 ปี โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .40

กลุ่มอายุที่มีความแตกต่างในลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ กลุ่มอายุระหว่าง 51 – 60 ปี กับกลุ่มอายุระหว่าง 31 – 40 ปี โดยบุคลากร มศว ที่มีกลุ่มอายุระหว่าง 51 – 60 ปี มีลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการมีแบบแผนความคิด สูงกว่าบุคลากรที่มีกลุ่มอายุระหว่าง 31 – 40 ปี โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .28

ตาราง 9 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน
จำแนกตามอายุ

กลุ่มอายุ	$\bar{X}$	กลุ่มอายุ			
		อายุ 20 – 30 ปี	อายุ 31 – 40 ปี	อายุ 41 – 50 ปี	อายุ 51 – 60 ปี
		3.31	3.31	3.50	3.65
อายุ 20 – 30 ปี	3.31		.00	.19	.34*
			(1.000)	(.448)	(.034)
อายุ 31 – 40 ปี	3.31			.19	.34*
				(.385)	(.019)
อายุ 41 – 50 ปี	3.50				.15
					(.527)
อายุ 51 – 60 ปี	3.65				

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 9 พบว่า กลุ่มอายุที่มีความแตกต่างในลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ กลุ่มอายุระหว่าง 51 – 60 ปี กับกลุ่มอายุระหว่าง 20 – 30 ปี โดยบุคลากร มศว ที่มีกลุ่มอายุระหว่าง 51 – 60 ปี มีลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันสูงกว่าบุคลากรที่มีกลุ่มอายุระหว่าง 20 – 30 ปี โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .34

กลุ่มอายุที่มีความแตกต่างในลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ กลุ่มอายุระหว่าง 51 – 60 ปี กับกลุ่มอายุระหว่าง 31 – 40 ปี โดยบุคลากร มศว ที่มีกลุ่มอายุระหว่าง 51 – 60 ปี มีลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันสูงกว่าบุคลากรที่มีกลุ่มอายุระหว่าง 31 – 40 ปี โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .34

ตาราง 10 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม
จำแนกตามอายุ

กลุ่มอายุ	$\bar{X}$	กลุ่มอายุ			
		อายุ 20 – 30 ปี	อายุ 31 – 40 ปี	อายุ 41 – 50 ปี	อายุ 51 – 60 ปี
		3.58	3.55	3.68	3.89
อายุ 20 – 30 ปี	3.58		-.03 (.993)	.10 (.833)	.31* (.048)
อายุ 31 – 40 ปี	3.55			.13 (.620)	.34* (.011)
อายุ 41 – 50 ปี	3.68				.21 (.225)
อายุ 51 – 60 ปี	3.89				

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 10 พบว่า กลุ่มอายุที่มีความแตกต่างในลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ กลุ่มอายุระหว่าง 51 – 60 ปี กับกลุ่มอายุระหว่าง 20 – 30 ปี โดยบุคลากร มศว ที่มีกลุ่มอายุระหว่าง 51 – 60 ปี มีลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมสูงกว่าบุคลากรที่มีกลุ่มอายุระหว่าง 20 – 30 ปี โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .31

กลุ่มอายุที่มีความแตกต่างในลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ กลุ่มอายุระหว่าง 51 – 60 ปี กับกลุ่มอายุระหว่าง 31 – 40 ปี โดยบุคลากร มศว ที่มีกลุ่มอายุระหว่าง 51 – 60 ปี มีลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมสูงกว่าบุคลากรที่มีกลุ่มอายุระหว่าง 31 – 40 ปี โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .34

ตาราง 11 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ
จำแนกตามอายุ

กลุ่มอายุ	$\bar{X}$	กลุ่มอายุ			
		อายุ 20 – 30 ปี	อายุ 31 – 40 ปี	อายุ 41 – 50 ปี	อายุ 51 – 60 ปี
		3.68	3.67	3.76	4.04
อายุ 20 – 30 ปี	3.68		-.01 (.999)	.08 (.863)	.36* (.002)
อายุ 31 – 40 ปี	3.67			.09 (.751)	.37* (.000)
อายุ 41 – 50 ปี	3.76				.28* (.012)
อายุ 51 – 60 ปี	4.04				

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 11 พบว่า กลุ่มอายุที่มีความแตกต่างในลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ กลุ่มอายุระหว่าง 51 – 60 ปี กับกลุ่มอายุระหว่าง 20 – 30 ปี โดยบุคลากร มศว ที่มีกลุ่มอายุระหว่าง 51 – 60 ปี มีลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบสูงกว่าบุคลากรที่มีกลุ่มอายุระหว่าง 20 – 30 ปี โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .36

กลุ่มอายุที่มีความแตกต่างในลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ กลุ่มอายุระหว่าง 51 – 60 ปี กับกลุ่มอายุระหว่าง 31 – 40 ปี โดยบุคลากร มศว ที่มีกลุ่มอายุระหว่าง 51 – 60 ปี มีลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบสูงกว่าบุคลากรที่มีกลุ่มอายุระหว่าง 31 – 40 ปี โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .37

กลุ่มอายุที่มีความแตกต่างในลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ กลุ่มอายุระหว่าง 51 – 60 ปี กับกลุ่มอายุระหว่าง 41 – 50 ปี โดยบุคลากร มศว ที่มีกลุ่มอายุระหว่าง 51 – 60 ปี มีลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบสูงกว่าบุคลากรที่มีกลุ่มอายุระหว่าง 41 – 50 ปี โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .28

1.3 เปรียบเทียบระดับการศึกษากับลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์จะใช้ การทดสอบด้วยการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนแบบทางเดียว (One Way Analysis of Variance: One Way ANOVA) และการทดสอบสมมติฐานใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อค่า F มีค่าน้อยกว่า .05 และถ้าข้อใดปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ที่มีค่าเฉลี่ยอย่างน้อย หนึ่งคู่ที่แตกต่างกันจะนำไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) โดยใช้วิธีทดสอบแบบ Scheffe เพื่อหา ว่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 สามารถเขียนสมมติฐานทางสถิติ ดังนี้

H_0 : ค่าเฉลี่ยของลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของทุกระดับการศึกษาไม่แตกต่างกัน

H_1 : ค่าเฉลี่ยของลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างน้อย 2 ระดับการศึกษาแตกต่างกัน

ตาราง 12 การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียวของลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวม และราย ด้าน จำแนกตามระดับการศึกษา โดยทำการจัดกลุ่มใหม่เป็น 3 กลุ่ม คือ สูงสุดไม่เกินปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก

องค์ประกอบองค์การแห่งการเรียนรู้	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig.
1. ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้	ระหว่างกลุ่ม	2	.801	.400	1.35	.259
	ภายในกลุ่ม	353	104.179	.295		
	รวม	355	104.980			
2. ด้านการมีแบบแผนความคิด	ระหว่างกลุ่ม	2	6.136	3.068	11.28*	.000
	ภายในกลุ่ม	353	95.952	.272		
	รวม	355	102.088			
3. ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน	ระหว่างกลุ่ม	2	10.651	5.326	10.18*	.000
	ภายในกลุ่ม	353	184.590	.523		
	รวม	355	195.241			
4. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	ระหว่างกลุ่ม	2	20.284	10.142	22.51*	.000
	ภายในกลุ่ม	353	159.044	.451		
	รวม	355	179.328			
5. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	ระหว่างกลุ่ม	2	8.653	4.326	12.85*	.000
	ภายในกลุ่ม	353	118.812	.337		
	รวม	355	127.465			

ตาราง 12 (ต่อ)

องค์ประกอบองค์การแห่งการเรียนรู้	แหล่งความแปรปรวน	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>
องค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวม	ระหว่างกลุ่ม	2	7.686	3.843	14.98*	.000
	ภายในกลุ่ม	353	86.260	.244		
	รวม	355	93.946			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 12 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับการศึกษาของบุคลากร มศว กับลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมและรายด้าน จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า องค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ มีค่า *Sig.* เท่ากับ .259 ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติมากกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ค่าเฉลี่ยของลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ของทุกระดับการศึกษาไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ระดับการศึกษาของบุคลากร มศว กับลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมมีค่า *Sig.* เท่ากับ .000 และด้านการมีแบบแผนความคิด มีค่า *Sig.* เท่ากับ .000 และด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีค่า *Sig.* เท่ากับ .000 และด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีค่า *Sig.* เท่ากับ .000 และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ มีค่า *Sig.* เท่ากับ .000 ซึ่งทุกด้านมีนัยสำคัญทางสถิติน้อยกว่า .05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ค่าเฉลี่ยของลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างน้อย 2 ระดับการศึกษาแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเพื่อให้ทราบว่าค่าเฉลี่ยรายคู่ใดบ้างที่แตกต่างกัน ผู้วิจัยจึงได้ทำการทดสอบการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยรายคู่ ด้วยวิธีของ Scheffe ดังนี้

ตาราง 13 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการมีแบบแผนความคิด
จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	$\bar{X}$	ระดับการศึกษา		
		สูงสุดไม่เกินปริญญาตรี	ปริญญาโท	ปริญญาเอก
		3.75	3.96	4.06
สูงสุดไม่เกินปริญญาตรี	3.75		.21* (.005)	.31* (.000)
ปริญญาโท	3.96			.10 (.439)
ปริญญาเอก	4.06			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 13 พบว่า บุคลากร มศว ในแต่ละระดับการศึกษาที่มีความแตกต่างกันในลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการมีแบบแผนความคิดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ กลุ่มที่มีระดับการศึกษาสูงสุดไม่เกินปริญญาตรี กับกลุ่มที่มีระดับการศึกษาปริญญาโท โดยกลุ่มที่มีระดับการศึกษาปริญญาโทมีลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการมีแบบแผนความคิดสูงกว่าบุคลากรในกลุ่มที่มีระดับการศึกษาสูงสุดไม่เกินปริญญาตรี โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .21

บุคลากร มศว ในแต่ละระดับการศึกษาที่มีความแตกต่างกันในลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการมีแบบแผนความคิดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ กลุ่มที่มีระดับการศึกษาสูงสุดไม่เกินปริญญาตรี กับกลุ่มที่มีระดับการศึกษาปริญญาเอก โดยกลุ่มที่มีระดับการศึกษาปริญญาเอกมีลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการมีแบบแผนความคิดสูงกว่าบุคลากรในกลุ่มที่มีระดับการศึกษาสูงสุดไม่เกินปริญญาตรี โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .31

ตาราง 14 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน
จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	$\bar{X}$	ระดับการศึกษา		
		สูงสุดไม่เกินปริญญาตรี	ปริญญาโท	ปริญญาเอก
สูงสุดไม่เกินปริญญาตรี	3.26	3.26	.22*	.42*
			(.046)	(.000)
ปริญญาโท	3.48			.20
				(.152)
ปริญญาเอก	3.68			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 14 พบว่า บุคลากร มศว ในแต่ละระดับการศึกษาที่มีความแตกต่างกันในลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ กลุ่มที่มีระดับการศึกษาสูงสุดไม่เกินปริญญาตรี กับกลุ่มที่มีระดับการศึกษาปริญญาโท โดยกลุ่มที่มีระดับการศึกษาปริญญาโทมีลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันสูงกว่าบุคลากรในกลุ่มที่มีระดับการศึกษาสูงสุดไม่เกินปริญญาตรี โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .22

บุคลากร มศว ในแต่ละระดับการศึกษาที่มีความแตกต่างกันในลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ กลุ่มที่มีระดับการศึกษาสูงสุดไม่เกินปริญญาตรี กับกลุ่มที่มีระดับการศึกษาปริญญาเอก โดยกลุ่มที่มีระดับการศึกษาปริญญาเอกมีลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันสูงกว่าบุคลากรในกลุ่มที่มีระดับการศึกษาสูงสุดไม่เกินปริญญาตรี โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .42

ตาราง 15 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม
จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	$\bar{X}$	ระดับการศึกษา		
		สูงสุดไม่เกินปริญญาตรี	ปริญญาโท	ปริญญาเอก
สูงสุดไม่เกินปริญญาตรี	3.39	3.39	3.80	3.94
ปริญญาโท	3.80		.41*	.14*
			(.000)	(.000)
ปริญญาเอก	3.94			.14
				(.266)

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 15 พบว่า บุคลากร มศว ในแต่ละระดับการศึกษาที่มีความแตกต่างกันในลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ กลุ่มที่มีระดับการศึกษาสูงสุดไม่เกินปริญญาตรี กับกลุ่มที่มีระดับการศึกษาปริญญาโท โดยกลุ่มที่มีระดับการศึกษาปริญญาโทมีลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมสูงกว่าบุคลากรในกลุ่มที่มีระดับการศึกษาสูงสุดไม่เกินปริญญาตรี โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .41

บุคลากร มศว ในแต่ละระดับการศึกษาที่มีความแตกต่างกันในลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ กลุ่มที่มีระดับการศึกษาสูงสุดไม่เกินปริญญาตรี กับกลุ่มที่มีระดับการศึกษาปริญญาเอก โดยกลุ่มที่มีระดับการศึกษาปริญญาเอกมีลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมสูงกว่าบุคลากรในกลุ่มที่มีระดับการศึกษาสูงสุดไม่เกินปริญญาตรี โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .14

ตาราง 16 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ
จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	$\bar{X}$	ระดับการศึกษา		
		สูงสุดไม่เกินปริญญาตรี	ปริญญาโท	ปริญญาเอก
		3.60	3.91	3.93
สูงสุดไม่เกินปริญญาตรี	3.60		.31*	.33*
			(.000)	(.000)
ปริญญาโท	3.91			.02
				(.956)
ปริญญาเอก	3.93			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 16 พบว่า บุคลากร มศว ในแต่ละระดับการศึกษาที่มีความแตกต่างกันในลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ กลุ่มที่มีระดับการศึกษาสูงสุดไม่เกินปริญญาตรี กับกลุ่มที่มีระดับการศึกษาปริญญาโท โดยกลุ่มที่มีระดับการศึกษาปริญญาโทมีลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบสูงกว่าบุคลากรในกลุ่มที่มีระดับการศึกษาสูงสุดไม่เกินปริญญาตรี โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .31

บุคลากร มศว ในแต่ละระดับการศึกษาที่มีความแตกต่างกันในลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ กลุ่มที่มีระดับการศึกษาสูงสุดไม่เกินปริญญาตรี กับกลุ่มที่มีระดับการศึกษาปริญญาเอก โดยกลุ่มที่มีระดับการศึกษาปริญญาเอกมีลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบสูงกว่าบุคลากรในกลุ่มที่มีระดับการศึกษาสูงสุดไม่เกินปริญญาตรี โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .33

1.4 ประเภทบุคลากรมีความสัมพันธ์กับลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้การทดสอบค่าโดยใช้กลุ่มตัวอย่างทั้งสองกลุ่มเป็นอิสระต่อกัน (Independent Sample t-test) และการทดสอบสมมติฐานใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ก็ต่อเมื่อค่า sig. (2-tailed) มีค่าน้อยกว่า .05 สามารถเขียนสมมติฐานทางสถิติ ดังนี้

H_0 : บุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการมีค่าเฉลี่ยของลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน

H_1 : บุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการมีค่าเฉลี่ยของลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

ตาราง 17 การวิเคราะห์ลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จำแนกตามประเภทบุคลากร

องค์กรแห่งการเรียนรู้	สายวิชาการ		สายสนับสนุนวิชาการ		t	df	Sig.
	(n = 178)		(n = 178)				
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.			
1. ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้	4.03	.53	4.03	.55	-.078	354	.938
2. ด้านการมีแบบแผนความคิด	3.97	.53	3.84	.53	2.287*	354	.023
3. ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน	3.53	.72	3.37	.74	1.991*	354	.047
4. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	3.82	.64	3.54	.75	3.719*	354	.000
5. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	3.85	.54	3.74	.64	1.685	354	.093
รวม	3.84	.49	3.71	.52	2.447*	354	.015

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 17 พบว่า บุคลากร มศว สายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการมีค่าเฉลี่ยของลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยบุคลากรสายวิชาการมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 และบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71

เมื่อวิเคราะห์ลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒรายด้านพบว่า

1.4.1 ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ พบว่า ค่านัยสำคัญ (*sig.*) มีค่าเท่ากับ .938 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า บุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการมีค่าเฉลี่ยของลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

1.4.2 ด้านการมีแบบแผนความคิด พบว่า ค่านัยสำคัญ (*sig.*) มีค่าเท่ากับ .023 ซึ่งน้อยกว่า .05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า บุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการมีค่าเฉลี่ยของลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการมีแบบแผนความคิดแตกต่างกัน โดยบุคลากรสายวิชาการมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.97 ซึ่งมากกว่าบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.84 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

1.4.3 ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน พบว่า ค่านัยสำคัญ (*sig.*) มีค่าเท่ากับ .047 ซึ่งน้อยกว่า .05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า บุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการมีค่าเฉลี่ยของลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันแตกต่างกัน โดยบุคลากรสายวิชาการมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.53 ซึ่งมากกว่าบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.37 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

1.4.4 ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม พบว่า ค่านัยสำคัญ (*sig.*) มีค่าเท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า บุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการมีค่าเฉลี่ยของลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมแตกต่างกัน โดยบุคลากรสายวิชาการมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.82 ซึ่งมากกว่าบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.54 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

1.4.5 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ พบว่า ค่านัยสำคัญ (*sig.*) มีค่าเท่ากับ .093 ซึ่งมากกว่า .05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก (H_0) และปฏิเสธสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า บุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการมีค่าเฉลี่ยของลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

1.5 เปรียบเทียบกลุ่มอายุการทำงานกับลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ การทดสอบด้วยการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนแบบทางเดียว (One Way Analysis of Variance: One Way ANOVA) และการทดสอบสมมติฐานใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% ดังนั้น จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) ก็ต่อเมื่อ ค่า F มีค่าน้อยกว่า .05 และถ้าข้อใดปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) ที่มีค่าเฉลี่ยอย่างน้อยหนึ่งคู่ที่แตกต่างกันจะนำไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) โดยใช้วิธีทดสอบแบบ Scheffe เพื่อหาว่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 สามารถเขียนสมมติฐานทางสถิติ ดังนี้

H_0 : ค่าเฉลี่ยของลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของทุกกลุ่มอายุการทำงานไม่แตกต่างกัน

H_1 : ค่าเฉลี่ยของลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างน้อย 2 กลุ่มอายุการทำงาน
แตกต่างกัน

ตาราง 18 การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียวของลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวม
และรายด้าน จำแนกตามอายุการทำงาน

องค์การแห่งการเรียนรู้	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig.
1. ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้	ระหว่างกลุ่ม	4	3.497	.874	3.02	.018
	ภายในกลุ่ม	351	101.482	.289		
	รวม	355	104.980			
2. ด้านการมีแบบแผนความคิด	ระหว่างกลุ่ม	4	6.303	1.576	5.77*	.000
	ภายในกลุ่ม	351	95.785	.273		
	รวม	355	102.088			
3. ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน	ระหว่างกลุ่ม	4	10.256	2.564	4.86*	.001
	ภายในกลุ่ม	351	184.984	.527		
	รวม	355	195.241			
4. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	ระหว่างกลุ่ม	4	5.990	1.498	3.03*	.018
	ภายในกลุ่ม	351	173.338	.494		
	รวม	355	179.328			
5. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	ระหว่างกลุ่ม	4	6.060	1.515	4.38*	.002
	ภายในกลุ่ม	351	121.405	.346		
	รวม	355	127.465			
องค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวม	ระหว่างกลุ่ม	4	5.376	1.344	5.27*	.000
	ภายในกลุ่ม	351	88.570	.252		
	รวม	355	93.946			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 18 การวิเคราะห์เปรียบเทียบกลุ่มอายุการทำงานของบุคลากร มศว กับลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมและรายด้าน จำแนกตามกลุ่มอายุการทำงาน พบว่า องค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมมีค่า *sig.* เท่ากับ .000 และองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้รายด้านประกอบด้วย ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ มีค่า *sig.* เท่ากับ .018 และด้านการมีแบบแผนความคิด มีค่า *sig.* เท่ากับ .000 และด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีค่า *sig.* เท่ากับ .001 และด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีค่า *sig.* เท่ากับ .018 และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ มีค่า *sig.* เท่ากับ .002 ซึ่งทุกด้านมีนัยสำคัญทางสถิติน้อยกว่า .05 นั่นคือ ปฏิเสธสมมติฐานหลัก (H_0) และยอมรับสมมติฐานรอง (H_1) หมายความว่า ค่าเฉลี่ยของลักษณะ องค์ประกอบ การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างน้อย 2 กลุ่มอายุการทำงานแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ได้ตั้งไว้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเพื่อให้ทราบค่าเฉลี่ยรายคู่ใดบ้างที่แตกต่างกัน ผู้วิจัยจึงได้ทำการทดสอบการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยรายคู่ ด้วยวิธีของ Scheffe ดังนี้

ตาราง 19 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการมีแบบแผนความคิด จำแนกตามอายุการทำงาน

อายุการทำงาน	อายุการทำงาน				
	ไม่เกิน 5 ปี	6 ปี – 10 ปี	11 ปี – 15 ปี	16 ปี – 20 ปี	21 ปีขึ้นไป
$\bar{X}$	3.75	3.97	3.95	3.75	4.08
ไม่เกิน 5 ปี	3.75	.22 (.186)	.20 (.187)	.00 (1.000)	.33* (.002)
6 ปี – 10 ปี	3.97		-.02 (1.000)	-.22 (.301)	.11 (.827)
11 ปี – 15 ปี	3.95			-.20 (.323)	.13 (.657)
16 ปี – 20 ปี	3.75				.33* (.015)
21 ปีขึ้นไป	4.08				

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 19 พบว่า กลุ่มอายุการทำงานที่มีความแตกต่างกันในลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ กลุ่มอายุการทำงานไม่เกิน 5 ปี กับกลุ่มอายุการทำงาน 21 ปีขึ้นไป โดยบุคลากร มศว ที่มีกลุ่มอายุการทำงาน 21 ปีขึ้นไปมีลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการมีแบบแผนความคิดสูงกว่าบุคลากรที่มีกลุ่มอายุการทำงานไม่เกิน 5 ปี โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .33

กลุ่มอายุการทำงานที่มีความแตกต่างกันในลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ กลุ่มอายุการทำงาน 16 – 20 ปี กับกลุ่มอายุการทำงาน 21 ปีขึ้นไป โดยบุคลากร มศว ที่มีกลุ่มอายุการทำงาน 21 ปีขึ้นไปมีลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการมีแบบแผนความคิดสูงกว่าบุคลากรที่มีอายุการทำงาน 16 – 20 ปี โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .33

ตาราง 20 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน จำแนกตามอายุการทำงาน

อายุการทำงาน	อายุการทำงาน				
	ไม่เกิน 5 ปี	6 ปี – 10 ปี	11 ปี – 15 ปี	16 ปี – 20 ปี	21 ปีขึ้นไป
$\bar{X}$	3.20	3.43	3.59	3.35	3.64
ไม่เกิน 5 ปี	3.20	.23 (.481)	.39* (.020)	.15 (.862)	.44* (.005)
6 ปี – 10 ปี	3.43		.16 (.810)	-.08 (.987)	.21 (.612)
11 ปี – 15 ปี	3.59			-.24 (.505)	.05 (.997)
16 ปี – 20 ปี	3.35				.29 (.311)
21 ปีขึ้นไป	3.64				

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 20 พบว่า กลุ่มอายุการทำงานที่มีความแตกต่างกันในลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ กลุ่มอายุการทำงานไม่เกิน 5 ปี กับกลุ่มอายุการทำงาน 11 - 15 ปี โดยบุคลากร มศว ที่มีกลุ่มอายุการทำงาน 11 - 15 ปี มีลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันสูงกว่าบุคลากรที่มีกลุ่มอายุการทำงานไม่เกิน 5 ปี โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .39

กลุ่มอายุการทำงานที่มีความแตกต่างกันในลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ กลุ่มอายุการทำงานไม่เกิน 5 ปี กับกลุ่มอายุการทำงาน 21 ปีขึ้นไป โดยบุคลากร มศว ที่มีกลุ่มอายุการทำงาน 21 ปีขึ้นไปมีลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันสูงกว่าบุคลากรที่มีกลุ่มอายุการทำงานไม่เกิน 5 ปี โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .44

ตาราง 21 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม จำแนกตามอายุการทำงาน

อายุการทำงาน	อายุการทำงาน				
	ไม่เกิน 5 ปี	6 ปี – 10 ปี	11 ปี – 15 ปี	16 ปี – 20 ปี	21 ปีขึ้นไป
$\bar{X}$	3.46	3.73	3.76	3.69	3.80
ไม่เกิน 5 ปี	3.46	.27 (.287)	.30 (.113)	.23 (.509)	.34* (.045)
6 ปี – 10 ปี	3.73		.03 (.999)	-.04 (.999)	.07 (.986)
11 ปี – 15 ปี	3.76			-.07 (.989)	.04 (.998)
16 ปี – 20 ปี	3.69				.11 (.944)
21 ปีขึ้นไป	3.80				

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 21 พบว่า กลุ่มอายุการทำงานที่มีความแตกต่างกันในลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ กลุ่มอายุการทำงานไม่เกิน 5 ปี กับกลุ่มอายุการทำงาน 21 ปีขึ้นไป โดยบุคลากร มศว ที่มีกลุ่มอายุการทำงาน 21 ปีขึ้นไป มีลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมสูงกว่าบุคลากรที่มีกลุ่มอายุการทำงานไม่เกิน 5 ปี โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .34

ตาราง 22 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ
จำแนกตามอายุการทำงาน

อายุการทำงาน	อายุการทำงาน				
	ไม่เกิน 5 ปี	6 ปี – 10 ปี	11 ปี – 15 ปี	16 ปี – 20 ปี	21 ปีขึ้นไป
$\bar{X}$	3.62	3.84	3.77	3.77	3.99
ไม่เกิน 5 ปี	3.62	.22 (.313)	.15 (.573)	.15 (.738)	.37* (.002)
6 ปี – 10 ปี	3.84		-.07 (.985)	-.07 (.984)	.15 (.674)
11 ปี – 15 ปี	3.77			.00 (1.000)	.22 (.245)
16 ปี – 20 ปี	3.77				.22 (.347)
21 ปีขึ้นไป	3.99				

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 22 พบว่า กลุ่มอายุการทำงานที่มีความแตกต่างกันในลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ กลุ่มอายุการทำงานไม่เกิน 5 ปี กับกลุ่มอายุการทำงาน 21 ปีขึ้นไป โดยบุคลากร มศว ที่มีกลุ่มอายุการทำงาน 21 ปีขึ้นไป มีลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบสูงกว่าบุคลากรที่มีกลุ่มอายุการทำงานไม่เกิน 5 ปี โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ .37

สมมติฐานข้อ 2 บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ตัวแปรบรรยากาศองค์การ ประกอบด้วย ด้านความท้าทายและความรับผิดชอบ ด้านการให้รางวัลและการลงโทษ ด้านความขัดแย้ง ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง ด้านการเปิดโอกาสให้การเรียนรู้โดยการทดลอง และ ด้านการทำงานเป็นทีม และองค์การแห่งการเรียนรู้มีองค์ประกอบ 5 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์จะใช้การทดสอบด้วยการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ **Multiple Regression Analysis** ในการหาความสัมพันธ์ และการทดสอบสมมติฐานใช้ระดับความเชื่อมั่น 95% สามารถเขียนสมมติฐานทางสถิติ ดังนี้

2.1 บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวม

H_0 : บรรยากาศองค์การไม่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวม

H_1 : บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวม

ตาราง 23 การวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุของตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การและการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวม

ลำดับขั้นตัวพยากรณ์	Unstandardized B	Standardized Beta	t	Sig.
ค่าคงที่ (Constant)	1.097		5.776*	.000
ด้านการทำงานเป็นทีม (X_1)	.300	.441	8.388*	.000
ด้านความขัดแย้ง (X_2)	.010	.016	.423	.673
ด้านความท้าทายและความรับผิดชอบ (X_3)	.184	.193	5.097*	.000
ด้านการให้รางวัลและการลงโทษ (X_4)	.101	.124	2.922*	.004
ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง (X_5)	.071	.102	2.323*	.021
ด้านการเปิดโอกาสให้การเรียนรู้โดยการทดลอง (X_6)	.081	.131	2.336*	.020
Adjusted R ²	.545			
Std. Error of the Estimate	.346			
F	71.977			
Sig.	.000			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 23 พบว่า ตัวแปรบรรยากาศองค์การที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เรียงตามลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย ตามค่า *Standardized Beta* ได้แก่ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านความท้าทายและความรับผิดชอบ ด้านการเปิดโอกาสให้การเรียนรู้โดยการทดลอง ด้านการให้รางวัลและการลงโทษ และด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง โดยมีค่า *Standardized Beta* เท่ากับ .441, .193, .131, .124, และ .102 ตามลำดับ สำหรับตัวแปรบรรยากาศองค์การที่มีความสัมพันธ์เชิงลบ ได้แก่ ด้านความขัดแย้ง โดยมีค่า *Standardized Beta* เท่ากับ .016 ซึ่งไม่มีความสัมพันธ์ต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากค่า *Unstandardized B* สามารถอธิบายได้ว่า เมื่อตัวแปรด้านการทำงานเป็นทีมเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น 1 หน่วย การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมจะเพิ่มขึ้น .300 หน่วย เมื่อตัวแปรด้านความท้าทายและความรับผิดชอบเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น 1 หน่วย การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมจะเพิ่มขึ้น .184 หน่วย เมื่อตัวแปรด้านความท้าทายและความรับผิดชอบเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น 1 หน่วย การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมจะเพิ่มขึ้น .101 หน่วย เมื่อตัวแปรด้านการเปิดโอกาสให้การเรียนรู้โดยการทดลองเพิ่มขึ้น 1 หน่วย การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมจะเพิ่มขึ้น .081 หน่วย เมื่อตัวแปรด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวังเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น 1 หน่วย การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมจะเพิ่มขึ้น .071 หน่วย

จากค่า *Adjusted R²* แสดงว่าตัวแปรในสมการสามารถร่วมกันอธิบายการเปลี่ยนแปลงของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมได้ร้อยละ 54.5 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสามารถเขียนสมการ ในรูปคะแนนดิบได้ดังนี้

$$\hat{Y} = 1.097 + .300 X_1 + .184 X_2 + .101 X_3 + .071 X_4 + .081 X_5$$

เมื่อ	$\hat{Y}$	แทน	องค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวม
	X_1	แทน	ด้านการทำงานเป็นทีม
	X_2	แทน	ด้านความขัดแย้ง
	X_3	แทน	ด้านความท้าทายและความรับผิดชอบ
	X_4	แทน	ด้านการให้รางวัลและการลงโทษ
	X_5	แทน	ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง
	X_6	แทน	ด้านการเปิดโอกาสให้การเรียนรู้โดยการทดลอง

2.2 บรรยายาคอ้งค์การมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้

H_0 : บรรยายาคอ้งค์การไม่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้

H_1 : บรรยายาคอ้งค์การมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้

ตาราง 24 การวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุของตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ระหว่างบรรยายาคอ้งค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้

ลำดับขั้นตัวพยากรณ์	Unstandardized B	Standardized Beta	t	Sig.
ค่าคงที่ (Constant)	1.828		7.167*	.000
ด้านการทำงานเป็นทีม (X_1)	.291	.405	6.061*	.000
ด้านความขัดแย้ง (X_2)	-.005	-.007	-0.150	.880
ด้านความท้าทายและความรับผิดชอบ (X_3)	.321	.319	6.633*	.000
ด้านการให้รางวัลและการลงโทษ (X_4)	.032	.037	0.694	.488
ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง (X_5)	.083	.113	2.026*	.044
ด้านการเปิดโอกาสให้การเรียนรู้โดยการทดลอง (X_6)	-.148	-.227	-3.177*	.002
Adjusted R ²	.267			
Std. Error of the Estimate	.465			
F	22.502			
Sig.	.000			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 24 พบว่า ตัวแปรบรรยายาคอ้งค์การที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เรียงตามลำดับความสำคัญจากมากไปน้อยตามค่า *Standardized Beta* ได้แก่ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านความท้าทายและความรับผิดชอบ ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง และด้านการเปิดโอกาสให้การเรียนรู้โดยการทดลอง ตามลำดับ โดยมีค่า *Standardized Beta* เท่ากับ .405, .319, .113 และ -.227 ตามลำดับ สำหรับตัวแปรบรรยายาคอ้งค์การ ที่มีความสัมพันธ์เชิงลบ ได้แก่ ด้านการให้รางวัลและการลงโทษ และด้านความขัดแย้ง โดยมีค่า *Standardized Beta* เท่ากับ .037 และ -.007 ตามลำดับ ซึ่งไม่มีความสัมพันธ์ต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากค่า *Unstandardized B* สามารถอธิบายได้ว่า เมื่อตัวแปรด้านความท้าทายและความรับผิดชอบเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น 1 หน่วย การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้จะเพิ่มขึ้น .321 หน่วย เมื่อตัวแปรด้านการทำงานเป็นทีมเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น 1 หน่วย การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้จะเพิ่มขึ้น .291 หน่วย เมื่อตัวแปรด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวังเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น 1 หน่วย การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้จะเพิ่มขึ้น .083 หน่วย เมื่อตัวแปรด้านการเปิดโอกาสให้การเรียนรู้โดยการทดลองเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น 1 หน่วย การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้จะเพิ่มขึ้น -.148 หน่วย

จากค่า *Adjusted R²* แสดงว่าตัวแปรในสมการสามารถร่วมกันอธิบายการเปลี่ยนแปลงของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ได้ร้อยละ 26.7 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสามารถเขียนสมการในรูปคะแนนดิบได้ดังนี้

$$\hat{Y} = 1.828 + .291 X_1 + .321 X_2 + .083 X_3 + -.148 X_4$$

เมื่อ	$\hat{Y}$	แทน	องค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้
	X_1	แทน	ด้านการทำงานเป็นทีม
	X_2	แทน	ด้านความขัดแย้ง
	X_3	แทน	ด้านความท้าทายและความรับผิดชอบ
	X_4	แทน	ด้านการให้รางวัลและการลงโทษ
	X_5	แทน	ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง
	X_6	แทน	ด้านการเปิดโอกาสให้การเรียนรู้โดยการทดลอง

2.3 บรรยายาคอองค์การมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการมีแบบแผนความคิด

H_0 : บรรยายาคอองค์การไม่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการมีแบบแผนความคิด

H_1 : บรรยายาคอองค์การมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการมีแบบแผนความคิด

ตาราง 25 การวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุของตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ระหว่างบรรยายาคอองค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการมีแบบแผนความคิด

ลำดับขั้นตัวพยากรณ์	Unstandardized B	Standardized Beta	t	Sig.
ค่าคงที่ (Constant) (β_0)	1.474		6.018*	.000
ด้านการงานเป็นทีม (x_1)	.187	.264	4.067*	.000
ด้านความขัดแย้ง (x_2)	.100	.152	3.189*	.002
ด้านความท้าทายและความรับผิดชอบ (x_3)	.180	.181	3.874*	.000
ด้านการให้รางวัลและการลงโทษ (x_4)	.086	.102	1.940	.053
ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง (x_5)	.039	.053	.980	.328
ด้านการเปิดโอกาสให้การเรียนรู้โดยการทดลอง (x_6)	.097	.150	2.163*	.031
Adjusted R ²	.305			
Std. Error of the Estimate	.447			
F	26.931			
Sig.	.000			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 25 พบว่า ตัวแปรบรรยายาคอองค์การที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการมีแบบแผนความคิด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เรียงตามลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย ตามค่า *Standardized Beta* ได้แก่ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านความท้าทายและความรับผิดชอบ ด้านความขัดแย้ง และด้านการเปิดโอกาสให้การเรียนรู้โดยการทดลอง ตามลำดับ โดยมีค่า *Standardized Beta* เท่ากับ .264, .181, .152 และ .150 ตามลำดับ สำหรับตัวแปรบรรยายาคอองค์การที่มีความสัมพันธ์เชิงลบ ได้แก่ ด้านการให้รางวัลและการลงโทษ และด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง โดยมีค่า *Standardized Beta* เท่ากับ .102 และ .052 ตามลำดับ ซึ่งไม่มีความสัมพันธ์ต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการมีแบบแผนความคิดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากค่า *Unstandardized B* สามารถอธิบายได้ว่า เมื่อตัวแปรด้านการงานเป็นทีมเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น 1 หน่วย การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการมีแบบแผนความคิดจะเพิ่มขึ้น .187 หน่วย เมื่อตัวแปรด้านความท้าทายและความรับผิดชอบเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น 1 หน่วย การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการมีแบบแผนความคิดจะเพิ่มขึ้น .180 หน่วย เมื่อตัวแปรด้านความขัดแย้งเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น 1 หน่วย การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการมีแบบแผนความคิดจะเพิ่มขึ้น .100 หน่วย เมื่อตัวแปรด้านการเปิดโอกาสให้การเรียนรู้โดยการทดลองเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น 1 หน่วย การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการมีแบบแผนความคิดจะเพิ่มขึ้น .097 หน่วย

จากค่า *Adjusted R²* แสดงว่าตัวแปรในสมการสามารถร่วมกันอธิบายการเปลี่ยนแปลงของการเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการมีแบบแผนความคิดได้ร้อยละ 30.5 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสามารถเขียนสมการในรูปคะแนนดิบได้ดังนี้

$$\hat{Y} = 1.474 + .187 X_1 + .100 X_2 + .180 X_3 + .097 X_4$$

เมื่อ	$\hat{Y}$	แทน	องค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการมีแบบแผนความคิด
	X_1	แทน	ด้านการงานเป็นทีม
	X_2	แทน	ด้านความขัดแย้ง
	X_3	แทน	ด้านความท้าทายและความรับผิดชอบ
	X_4	แทน	ด้านการให้รางวัลและการลงโทษ
	X_5	แทน	ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง
	X_6	แทน	ด้านการเปิดโอกาสให้การเรียนรู้โดยการทดลอง

2.4 บรรยายาคอองค์การมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน

H_0 : บรรยายาคอองค์การไม่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน

H_1 : บรรยายาคอองค์การมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน

ตาราง 26 การวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุของตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ระหว่างบรรยายาคอองค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน

ลำดับขั้นตัวพยากรณ์	Unstandardized B	Standardized Beta	t	Sig.
ค่าคงที่ (Constant)	.812		2.729*	.007
ด้านการงานเป็นทีม (X_1)	.331	.337	5.908*	.000
ด้านความขัดแย้ง (X_2)	-.052	-.058	-1.374	.170
ด้านความท้าทายและความรับผิดชอบ (X_3)	.016	.011	.277	.782
ด้านการให้รางวัลและการลงโทษ (X_4)	.118	.101	2.177*	.030
ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง (X_5)	.112	.112	2.341*	.020
ด้านการเปิดโอกาสให้การเรียนรู้โดยการทดลอง (X_6)	.237	.266	4.359*	.000
Adjusted R ²	.463			
Std. Error of the Estimate	.543			
F	52.007			
Sig.	.000			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 26 พบว่า ตัวแปรบรรยายาคอองค์การที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เรียงตามลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย ตามค่า *Standardized Beta* ได้แก่ ด้านการให้รางวัลและการลงโทษ ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง และด้านการเปิดโอกาสให้การเรียนรู้โดยการทดลอง ตามลำดับ โดยมีค่า *Standardized Beta* เท่ากับ .337, .266, .112 และ .101 ตามลำดับ สำหรับตัวแปรบรรยายาคอองค์การที่มีความสัมพันธ์เชิงลบ ได้แก่ ด้านความท้าทายและความรับผิดชอบ และด้านความขัดแย้ง โดยมีค่า *Standardized Beta* เท่ากับ .011 และ -.058 ตามลำดับ ซึ่งไม่มีความสัมพันธ์ต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากค่า *Unstandardized B* สามารถอธิบายได้ว่า เมื่อตัวแปรด้านการทำงานเป็นทีมเปลี่ยนแปลง เพิ่มขึ้น 1 หน่วย การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันจะเพิ่มขึ้น .331 หน่วย เมื่อตัวแปรด้านการเปิดโอกาสให้การเรียนรู้โดยการทดลองเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น 1 หน่วย การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันจะเพิ่มขึ้น .237 หน่วย เมื่อตัวแปรด้านการให้รางวัลและการลงโทษเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น 1 หน่วย การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันจะเพิ่มขึ้น .118 หน่วย เมื่อตัวแปรด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวังเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น 1 หน่วย การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันจะเพิ่มขึ้น .112 หน่วย

จากค่า *Adjust R²* แสดงว่าตัวแปรในสมการสามารถร่วมกันอธิบายการเปลี่ยนแปลงของการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันได้ร้อยละ 46.3 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสามารถเขียนสมการในรูปคะแนนดิบได้ดังนี้

	$\hat{Y}$	=	$.812 + .331 X_1 + .118 X_2 + .112 X_3 + .237 X_4$
เมื่อ	$\hat{Y}$	แทน	องค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน
	X_1	แทน	ด้านการทำงานเป็นทีม
	X_2	แทน	ด้านความขัดแย้ง
	X_3	แทน	ด้านความท้าทายและความรับผิดชอบ
	X_4	แทน	ด้านการให้รางวัลและการลงโทษ
	X_5	แทน	ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง
	X_6	แทน	ด้านการเปิดโอกาสให้การเรียนรู้โดยการทดลอง

2.5 บรรยายาคอองค์การมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

H_0 : บรรยายาคอองค์การไม่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

H_1 : บรรยายาคอองค์การมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

ตาราง 27 การวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุของตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ระหว่างบรรยายาคอองค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

ลำดับขั้นตัวพยากรณ์	Unstandardized B	Standardized Beta	t	Sig.
ค่าคงที่ (Constant)	.504		1.823	.069
ด้านการทำงานเป็นทีม (X_1)	.432	.460	8.311*	.000
ด้านความขัดแย้ง (X_2)	-.028	-.033	-.802	.423
ด้านความท้าทายและความรับผิดชอบ (X_3)	.183	.139	3.494*	.001
ด้านการให้รางวัลและการลงโทษ (X_4)	.157	.140	3.136*	.002
ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง (X_5)	.033	.035	.748	.455
ด้านการเปิดโอกาสให้การเรียนรู้โดยการทดลอง (X_6)	.109	.128	2.165*	.031
Adjusted R ²	.496			
Std. Error of the Estimate	.504			
F	59.159			
Sig.	.000			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 27 พบว่า ตัวแปรบรรยายาคอองค์การที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เรียงตามลำดับความสำคัญจาก มากไปน้อย ตามค่า *Standardized Beta* ได้แก่ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการให้รางวัลและการลงโทษ ด้านความท้าทายและความรับผิดชอบ และด้านการเปิดโอกาสให้การเรียนรู้โดยการทดลอง ตามลำดับ โดยมีค่า *Standardized Beta* เท่ากับ .460, .140, .139 และ .128 ตามลำดับ สำหรับตัวแปรบรรยายาคอองค์การที่มีความสัมพันธ์เชิงลบ ได้แก่ ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง และด้านความขัดแย้ง โดยมีค่า *Standardized Beta* เท่ากับ .035 และ -.033 ตามลำดับ ซึ่งไม่มีความสัมพันธ์ต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากค่า *Unstandardized B* สามารถอธิบายได้ว่า เมื่อตัวแปรด้านการทำงานเป็นทีมเปลี่ยนแปลง เพิ่มขึ้น 1 หน่วย การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะเพิ่มขึ้น .432 หน่วย เมื่อตัวแปรด้านความท้าทายและความรับผิดชอบเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น 1 หน่วย การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะเพิ่มขึ้น .183 หน่วย เมื่อตัวแปรด้านการให้รางวัลและการลงโทษเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น 1 หน่วย การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะเพิ่มขึ้น .157 หน่วย เมื่อตัวแปรด้านการเปิดโอกาสให้การเรียนรู้โดยการทดลองเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น 1 หน่วย การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะเพิ่มขึ้น .109 หน่วย

จากค่า *Adjust R²* แสดงว่าตัวแปรในสมการสามารถร่วมกันอธิบายการเปลี่ยนแปลงของการเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมได้ร้อยละ 49.6 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสามารถเขียนสมการในรูปคะแนนดิบได้ดังนี้

$$\hat{Y} = .504 + .432 X_1 + .183 X_2 + .157 X_3 + .109 X_4$$

เมื่อ	$\hat{Y}$	แทน	องค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม
	X_1	แทน	ด้านการทำงานเป็นทีม
	X_2	แทน	ด้านความขัดแย้ง
	X_3	แทน	ด้านความท้าทายและความรับผิดชอบ
	X_4	แทน	ด้านการให้รางวัลและการลงโทษ
	X_5	แทน	ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง
	X_6	แทน	ด้านการเปิดโอกาสให้การเรียนรู้โดยการทดลอง

2.6 บรรยายการคาดการณ์ความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

H_0 : บรรยายการคาดการณ์ไม่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

H_1 : บรรยายการคาดการณ์มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

ตาราง 28 การวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุของตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ระหว่างบรรยายการคาดการณ์และองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

ลำดับขั้นตัวพยากรณ์	Unstandardized B	Standardized Beta	t	Sig.
ค่าคงที่ (Constant)	.868		3.479*	.001
ด้านการทำงานเป็นทีม (X_1)	.258	.325	5.485*	.000
ด้านความขัดแย้ง (X_2)	.037	.050	1.159	.247
ด้านความท้าทายและความรับผิดชอบ (X_3)	.218	.197	4.618*	.000
ด้านการให้รางวัลและการลงโทษ (X_4)	.110	.117	2.437*	.015
ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง (X_5)	.088	.109	2.189*	.029
ด้านการเปิดโอกาสให้การเรียนรู้โดยการทดลอง (X_6)	.110	.154	2.419*	.016
Adjusted R ²	.421			
Std. Error of the Estimate	.455			
F	44.087			
Sig.	.000			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 28 พบว่า ตัวแปรบรรยายการคาดการณ์ที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เรียงตามลำดับความสำคัญจากมากไปน้อยตามค่า *Standardized Beta* ได้แก่ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านความท้าทายและความรับผิดชอบ ด้านการเปิดโอกาสให้การเรียนรู้โดยการทดลอง ด้านการให้รางวัลและการลงโทษ และด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง ตามลำดับ โดยมีค่า *Standardized Beta* เท่ากับ .325, .197, .154, .117 และ .109 ตามลำดับ สำหรับตัวแปรบรรยายการคาดการณ์ที่มีความสัมพันธ์เชิงลบ ได้แก่ ด้านความขัดแย้ง โดยมีค่า *Standardized Beta* เท่ากับ .050 ซึ่งไม่มีความสัมพันธ์ต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากค่า *Unstandardized B* สามารถอธิบายได้ว่า เมื่อตัวแปรด้านการทำงานเป็นทีมเปลี่ยนแปลง เพิ่มขึ้น 1 หน่วย การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบจะเพิ่มขึ้น .258 หน่วย เมื่อตัวแปรด้านความท้าทายและความรับผิดชอบเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น 1 หน่วย การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบจะเพิ่มขึ้น .218 หน่วย เมื่อตัวแปรด้านการให้รางวัลและการลงโทษเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น 1 หน่วย การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบจะเพิ่มขึ้น .110 หน่วย เมื่อตัวแปรด้านการเปิดโอกาสให้การเรียนรู้โดยการทดลองเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น 1 หน่วย การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ จะเพิ่มขึ้น .110 หน่วย และเมื่อตัวแปรด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวังเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น 1 หน่วย การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบจะเพิ่มขึ้น .088

จากค่า *Adjusted R²* แสดงว่าตัวแปรในสมการสามารถร่วมกันอธิบายการเปลี่ยนแปลงของการเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบได้ร้อยละ 42.1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสามารถเขียนสมการในรูปคะแนนดิบได้ดังนี้

	$\hat{Y}$	=	.868 + .258 x_1 + .218 x_2 + .110 x_3 + .088 x_4 + .110 x_5
เมื่อ	$\hat{Y}$	แทน	องค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ
	x_1	แทน	ด้านการทำงานเป็นทีม
	x_2	แทน	ด้านความขัดแย้ง
	x_3	แทน	ด้านความท้าทายและความรับผิดชอบ
	x_4	แทน	ด้านการให้รางวัลและการลงโทษ
	x_5	แทน	ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง
	x_6	แทน	ด้านการเปิดโอกาสให้การเรียนรู้โดยการทดลอง

สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานข้อที่ 1 ลักษณะบุคลากรประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทบุคลากร และอายุการทำงาน มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ตาราง 29 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1

ตัวแปรที่ศึกษา	องค์การแห่งการเรียนรู้				
	ด้านการเป็น บุคคลที่รอบรู้	ด้านการมี แบบแผนความคิด	ด้านการสร้าง วิสัยทัศน์ร่วมกัน	ด้านการเรียนรู้ ร่วมกันเป็นทีม	ด้านการคิด อย่างเป็นระบบ
ลักษณะบุคลากร					
เพศ	✗	✓	✗	✗	✓
อายุ	✓	✓	✓	✓	✓
ระดับการศึกษา	✗	✓	✓	✓	✓
ประเภทบุคลากร	✗	✓	✓	✓	✓
อายุการทำงาน	✓	✓	✓	✓	✓

หมายเหตุ เครื่องหมาย ✓ หมายถึง สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้
 เครื่องหมาย ✗ หมายถึง ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานข้อที่ 2 บรรยากาองค์การมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ

ตาราง 30 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2

ตัวแปรที่ศึกษา	องค์การแห่งการเรียนรู้				
	ด้านการเป็น บุคคลที่รอบรู้	ด้านการมีแบบ แผนความคิด	ด้านการสร้าง วิสัยทัศน์ร่วมกัน	ด้านการเรียนรู้ ร่วมกันเป็นทีม	ด้านการคิด อย่างเป็นระบบ
<u>บรรยากาองค์การ</u>					
1. ด้านความท้าทายและ ความรับผิดชอบ	✓	✓	✗	✓	✓
2. ด้านการให้รางวัล และการลงโทษ	✗	✗	✓	✓	✓
3. ด้านความขัดแย้ง	✗	✓	✗	✗	✗
4. ด้านมาตรฐานการ ปฏิบัติงานและ ความคาดหวัง	✓	✗	✓	✗	✓
5. ด้านการเปิดโอกาส ให้การเรียนรู้โดยการ ทดลอง	✓	✓	✓	✓	✓
6. ด้านการทำงานเป็นทีม	✓	✓	✓	✓	✓

หมายเหตุ เครื่องหมาย ✓ หมายถึง สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้
เครื่องหมาย ✗ หมายถึง ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยมีความมุ่งหมายการวิจัยเพื่อ

1. ศึกษาบรรยากาศองค์การของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
2. ศึกษาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
3. ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้แก่ ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และพนักงานมหาวิทยาลัย แบ่งเป็น สายวิชาการ (สาย ก) จำนวน 178 คน และ สายสนับสนุนวิชาการ (สาย ข และ สาย ค) จำนวน 178 คน รวมทั้งสิ้น 356 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลพื้นฐานส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทบุคลากร และอายุการทำงาน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวกับบรรยากาศองค์การภายในหน่วยงานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

การวิเคราะห์หาความเชื่อถือได้ของเครื่องมือ (Reliability of the test) ของชุดคำถามในแบบสอบถาม โดยนำมาทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 40 ชุด เพื่อทดสอบความเข้าใจในการตอบชุดคำถามในแบบสอบถาม และ นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาความเชื่อมั่น โดยวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค Cronbach's Alpha Coefficient ได้ค่าความเชื่อมั่น ของชุดคำถามในแบบสอบถาม ผลการทดสอบมีดังนี้

- ตัวแปรที่ 1 ด้านความท้าทายและความรับผิดชอบ	ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ	.7116
- ตัวแปรที่ 2 ด้านการให้รางวัลและการลงโทษ	ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ	.5260
- ตัวแปรที่ 3 ด้านความขัดแย้ง	ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ	.7162
- ตัวแปรที่ 4 ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง	ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ	.7628
- ตัวแปรที่ 5 ด้านการเปิดโอกาสให้การเรียนรู้โดยการทดลอง	ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ	.7469
- ตัวแปรที่ 6 ด้านการทำงานเป็นทีม	ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ	.8896
- ตัวแปรที่ 7 ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้	ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ	.8345

- ตัวแปรที่ 8 ด้านการมีแบบแผนความคิด	ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ	.6064
- ตัวแปรที่ 9 ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน	ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ	.7687
- ตัวแปรที่ 10 ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ	.9255
- ตัวแปรที่ 11 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ	.8674

การวิเคราะห์ข้อมูล ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS 11.5 for Windows ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าความแปรปรวน (Variance) และความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

2. หาค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการแสดงความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อบรรยากาศองค์การและการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดย สถิติ t-test ทดสอบความแตกต่างระหว่างคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม

3. การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way Analysis of Variance : ANOVA)

4. การวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis)

การทดสอบนัยสำคัญทางสถิติ (Significance Test) การทำนายของตัวแปรอิสระที่มีต่อตัวแปรตาม ณ ระดับนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ .05 คือ ถ้าค่าที่คำนวณได้มีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ .05 แปลว่า ตัวแปรอิสระสามารถทำนายตัวแปรตามได้ ร้อยละ 95 แต่ถ้าค่าที่คำนวณได้มีค่ามากกว่า .05 แปลว่า ตัวแปรอิสระสามารถทำนายตัวแปรตามได้ ร้อยละ 5 หรือกล่าวอีกนัยว่า ตัวแปรอิสระไม่สามารถทำนายตัวแปรตามได้ ร้อยละ 95

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยขอเสนอสรุปผลการวิจัย ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะบุคลากร

ผลการศึกษาลักษณะบุคลากร ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทบุคลากร และอายุการทำงาน มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สามารถสรุปได้ดังนี้

เพศ

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นหญิงมีจำนวน 249 คน คิดเป็นร้อยละ 69.9 และเป็นชาย จำนวน 107 คน คิดเป็นร้อยละ 30.10

อายุ

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 41 ปี – 50 ปี จำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 28.10 รองลงมา คือ อายุระหว่าง 31 ปี – 40 ปี จำนวน 94 คน อายุระหว่าง 51 ปี – 60 ปี จำนวน 92 คน และอายุระหว่าง 20 ปี – 30 ปี จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 26.40, 25.80 และ 19.70 ตามลำดับ

ระดับการศึกษา

จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามที่จบการศึกษาในระดับปริญญาโทมีจำนวนสูงสุด 113 คน คิดเป็นร้อยละ 31.70 ระดับปริญญาเอก จำนวน 104 คน ระดับปริญญาตรี จำนวน 93 คน ระดับต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนต้น จำนวน 21 คน ระดับ ปวส./อนุปริญญา จำนวน 16 คน และระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 29.20, 26.10, 5.90, 4.50 และ 2.50 ตามลำดับ

ประเภทบุคลากร

ผู้ตอบแบบสอบถามแบ่งเป็น สายวิชาการ จำนวน 178 คน และสายสนับสนุนวิชาการ จำนวน 178 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 เท่าๆ กัน

อายุการทำงาน

ผู้ตอบแบบสอบถามในแต่ละกลุ่มอายุการทำงาน แบ่งเป็น อายุการทำงานไม่เกิน 5 ปี จำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 24.20 รองลงมา คือ อายุการทำงาน 21 ปีขึ้นไป จำนวน 84 คน อายุการทำงาน 11 ปี – 15 ปี จำนวน 79 คน อายุการทำงาน 6 ปี – 10 ปี จำนวน 58 คน และอายุการทำงาน 16 ปี – 20 ปี จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 23.60, 22.20, 16.30 และ 13.80 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์เกี่ยวกับบรรยากาศองค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้

การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ และลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

1. ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยรวม บุคลากรมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การภายในหน่วยงานอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาบรรยากาศองค์การรายด้านพบว่า ด้านความท้าทายและความรับผิดชอบ และด้านการทำงานเป็นทีมบุคลากรมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก สำหรับด้านการให้รางวัลและการลงโทษ ด้านความขัดแย้ง ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน และความคาดหวัง ด้านการเปิดโอกาสให้การเรียนรู้โดยการทดลอง บุคลากรมีความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การภายในหน่วยงานของตนเองอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.00 – 3.93 สามารถเรียงลำดับจากมากไปน้อยได้ดังนี้

■ ด้านความท้าทายและความรับผิดชอบ	มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ	3.93
■ ด้านการทำงานเป็นทีม	มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ	3.70
■ ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน และความคาดหวัง	มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ	3.37
■ ด้านการเปิดโอกาสให้เรียนรู้โดยการทดลอง	มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ	3.34
■ ด้านความขัดแย้ง	มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ	3.22
■ ด้านการให้รางวัล และการลงโทษ	มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ	3.00

2. ผลการศึกษาลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.45 – 4.03 สามารถเรียงลำดับจากมากไปน้อยได้ดังนี้

■ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้	มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ	4.03
■ ด้านการมีแบบแผนความคิด	มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ	3.91
■ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ	3.79
■ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ	3.69
■ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน	มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ	3.45

นอกจากนี้ ในการพิจารณาคะแนนเฉลี่ยรายข้อด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีลักษณะเกี่ยวกับการปรับทิศะการทำงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงานอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55 รองลงมา คือ การมีสิทธิ์แสดงความคิดเห็นในการกำหนดรูปแบบหรือวิธีการทำงานในหน่วยงาน และการได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนเองให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของหน่วยงานอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46 และ 3.45 ตามลำดับ และบุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ของหน่วยงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.37

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานข้อที่ 1 ลักษณะบุคลากรประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทบุคลากร และอายุการทำงานมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสามารถสรุปผลการวิเคราะห์ตามสมมติฐานย่อยได้ดังนี้

สมมติฐานข้อที่ 1.1

ผลจากการศึกษา พบว่า บุคลากร มศว เพศชายและหญิงมีค่าเฉลี่ยของลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยบุคลากรเพศหญิงมีลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81 และบุคลากรเพศชายมีลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69

ผลจากการศึกษาลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ รายด้าน จำแนกตามเพศ พบว่า

1.1.1 ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ เพศชายและหญิงมีค่าเฉลี่ยของลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ได้ตั้งไว้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

1.1.2 ด้านการมีแบบแผนความคิด เพศชายและหญิงมีค่าเฉลี่ยของลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน โดยเพศหญิงมีค่าเฉลี่ยด้านการมีแบบแผนความคิด เท่ากับ 3.95 ซึ่งมากกว่าเพศชาย ที่มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ได้ตั้งไว้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

1.1.3 ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน เพศชายและหญิงมีค่าเฉลี่ยของลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ได้ตั้งไว้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

1.1.4 ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เพศชายและหญิงมีค่าเฉลี่ยของลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ได้ตั้งไว้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

1.1.5 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ เพศชายและหญิงมีค่าเฉลี่ยของลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน โดยเพศหญิงมีค่าเฉลี่ยด้านการคิดอย่างเป็นระบบ เท่ากับ 3.84 ซึ่งมากกว่าเพศชายที่มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ได้ตั้งไว้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สมมติฐานข้อที่ 1.2

ผลจากการศึกษา พบว่า ค่าเฉลี่ยของลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างน้อย 2 กลุ่มอายุแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ได้ตั้งไว้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สมมติฐานข้อที่ 1.3

ผลจากการศึกษา พบว่า ค่าเฉลี่ยของลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ของทุกระดับการศึกษาไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ได้ตั้งไว้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สำหรับระดับการศึกษาของบุคลากร มศว กับลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวม ด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ซึ่งทุกด้านมีนัยสำคัญทางสถิติน้อยกว่า .05 สอดคล้องกับสมมติฐานที่ได้ตั้งไว้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่าค่าเฉลี่ยของลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างน้อย 2 ระดับการศึกษาแตกต่างกัน

สมมติฐานข้อที่ 1.4

ผลจากการศึกษา พบว่า บุคลากร มศว สายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการมีค่าเฉลี่ยของลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยบุคลากรสายวิชาการมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 และบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71

ผลจากการศึกษาลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ รายด้าน จำแนกตามประเภทบุคลากร พบว่า

1.4.1 ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ พบว่า บุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการมีค่าเฉลี่ยของลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

1.4.2 ด้านการมีแบบแผนความคิด พบว่า บุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการมีค่าเฉลี่ยของลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการมีแบบแผนความคิดแตกต่างกัน

1.4.3 ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน พบว่า บุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการมีค่าเฉลี่ยของลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันแตกต่างกัน

1.4.4 ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม พบว่า บุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการมีค่าเฉลี่ยของลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมแตกต่างกัน

1.4.5 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ พบว่า บุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการมีค่าเฉลี่ยของลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สมมติฐานข้อที่ 1.5

ผลจากการศึกษา พบว่า การวิเคราะห์เปรียบเทียบกลุ่มอายุการทำงานของบุคลากร มศว กับลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมและรายด้าน จำแนกตามกลุ่มอายุการทำงาน พบว่า ลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวม และรายด้าน ประกอบด้วย ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ มีค่าเฉลี่ยของลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างน้อย 2 กลุ่มอายุการทำงานแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สมมติฐานข้อที่ 2 บรรยากาองค์กรมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ซึ่งสามารถสรุปผลการวิเคราะห์ในแต่ละด้านของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ดังนี้

ข้อที่ 2.1 บรรยากาองค์กรมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวม

จากการศึกษา พบว่า ตัวแปรบรรยากาองค์กรมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวม ได้แก่ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านความท้าทายและความรับผิดชอบ ด้านการให้รางวัลและการลงโทษ ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง และด้านการเปิดโอกาสให้การเรียนรู้โดยการทดลอง ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ และจากค่า *Adjusted R²* แสดงว่าตัวแปรในสมการสามารถร่วมกันอธิบายการเปลี่ยนแปลงของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมได้ร้อยละ 54.5 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สำหรับตัวแปรบรรยากาองค์กรด้านความขัดแย้งไม่มีความสัมพันธ์ต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ข้อที่ 2.2 บรรยายการคาดการณ์มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้

จากการศึกษา พบว่า ตัวแปรบรรยายการคาดการณ์มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านความท้าทายและความรับผิดชอบ ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง และด้านการเปิดโอกาสให้การเรียนรู้โดยการทดลอง ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ และจากค่า $Adjusted R^2$ แสดงว่าตัวแปรในสมการสามารถร่วมกันอธิบายการเปลี่ยนแปลงของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ได้ร้อยละ 26.7 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สำหรับตัวแปรบรรยายการคาดการณ์ด้านความขัดแย้งและด้านการให้รางวัลและการลงโทษ ไม่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ข้อที่ 2.3 บรรยายการคาดการณ์มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการมีแบบแผนความคิด

จากการศึกษา พบว่า ตัวแปรบรรยายการคาดการณ์มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการมีแบบแผนความคิด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านความขัดแย้ง ด้านความท้าทายและความรับผิดชอบ และด้านการเปิดโอกาสให้การเรียนรู้โดยการทดลอง ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ จากค่า $Adjusted R^2$ แสดงว่าตัวแปรในสมการสามารถร่วมกันอธิบายการเปลี่ยนแปลงของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการมีแบบแผนความคิดได้ร้อยละ 30.5 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สำหรับตัวแปรบรรยายการคาดการณ์ด้านการให้รางวัลและการลงโทษ และด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง ไม่มีความสัมพันธ์ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการมีแบบแผนความคิดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ข้อที่ 2.4 บรรยายการคาดการณ์มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน

จากการศึกษา พบว่า ตัวแปรบรรยายการคาดการณ์มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการให้รางวัลและการลงโทษ ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง และด้านการเปิดโอกาสให้การเรียนรู้โดยการทดลอง ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ และจากค่า $Adjusted R^2$ แสดงว่าตัวแปรในสมการสามารถร่วมกันอธิบายการเปลี่ยนแปลงของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันได้ร้อยละ 46.3 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สำหรับตัวแปรบรรยายการคาดการณ์ด้านความขัดแย้งและด้านความท้าทายและความรับผิดชอบ ไม่มีความสัมพันธ์ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ข้อที่ 2.5 บรรยายการคาดการณ์ความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

จากการศึกษา พบว่า ตัวแปรบรรยายการคาดการณ์ความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านความท้าทายและความรับผิดชอบ ด้านการให้รางวัลและการลงโทษ และด้านการเปิดโอกาสให้การเรียนรู้โดยการทดลอง ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ และจากค่า *Adjust R²* แสดงว่าตัวแปรในสมการสามารถร่วมกันอธิบายการเปลี่ยนแปลงของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมได้ร้อยละ 49.6 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สำหรับตัวแปรบรรยายการคาดการณ์ด้านความขัดแย้งและด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวังไม่มีความสัมพันธ์ต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ข้อที่ 2.6 บรรยายการคาดการณ์ความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

จากการศึกษา พบว่า ตัวแปรบรรยายการคาดการณ์ความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านความท้าทายและความรับผิดชอบ ด้านการให้รางวัลและการลงโทษ ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง และด้านการเปิดโอกาสให้การเรียนรู้โดยการทดลอง ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ และจากค่า *Adjust R²* แสดงว่าตัวแปรในสมการสามารถร่วมกันอธิบายการเปลี่ยนแปลงของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบได้ร้อยละ 42.1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สำหรับตัวแปรบรรยายการคาดการณ์ด้านความขัดแย้งไม่มีความสัมพันธ์ต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

อภิปรายผล

จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มีประเด็นที่น่าสนใจในการนำมาอภิปรายผล ดังนี้

1. ผลจากการศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การโดยรวมของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒมีอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.43$, $S.D. = .910$) สอดคล้องกับ สมถวิล แก้วปลั่ง (2542) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การจะอยู่ในระดับค่อนข้างดี หากลักษณะการทำงานของบุคลากรมีการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของงานที่ชัดเจน มีกฎระเบียบและข้อบังคับเป็นแนวทางให้ปฏิบัติ มีการมอบหมายงาน พร้อมทั้ง การกระจายงานและจัดกลุ่มงานที่มีลักษณะของงานที่คล้ายคลึง ให้อยู่ในหน่วยงานเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของเอลบานิสและคณะ (Burahnatanung, 1993: 18 – 20; อ้างอิงมาจาก Albanese, Brown and Moberg, 1978) ที่มีความคิดเห็นว่าด้านบรรยากาศองค์การควรประกอบด้วยข้อกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบ มีอิสระในการดำเนินการ และการตัดสินใจในการปฏิบัติงานภายในขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบ และ สมยศ นาวิก (2540: 448) กล่าวว่า บรรยากาศในการทำงานที่ดีและเหมาะสมนั้นจะต้องแบ่งแยกงานตามความถนัด มีการจัดระบบการทำงานที่เหมาะสมกัน การกำหนดสายงานบังคับบัญชาที่ชัดเจน เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นเรื่องที่ต้องปรับปรุงแก้ไข ฟาโยล์ (ธงชัย สันติวงษ์, 2519: 34 – 39 อ้างอิงมาจาก Fayol, 1949) ได้กล่าวว่าการวางแผนการทำงาน เป็นหัวใจสำคัญเพราะจะได้ทราบทิศทางการทำงานในอนาคตขององค์การและทำให้การทำงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย นอกจากนี้ในหน่วยงานหากไม่มีการกำหนดบทบาทอย่างชัดเจน ในกรณีนี้บุคลากรไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบที่กำหนดไว้ซึ่งเป็นเรื่องที่ต้องปรับปรุงแก้ไขเช่นกันเพื่อสร้างบรรยากาศองค์การที่ดียิ่งขึ้น

บรรยากาศองค์การนี้มีความสำคัญต่อผู้บริหารและบุคลากรในหน่วยงานด้วยเหตุผลสามประการ คือ ประการแรก บรรยากาศองค์การบางอย่าง ทำให้ผลการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งดีกว่าบรรยากาศอื่นๆ ประการที่สองผู้บริหารมีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์การของพวกเขา หรือโดยเฉพาะอย่างยิ่งแผนงานของพวกเขาเองภายในองค์การ และประการที่สาม ความเหมาะสมระหว่างบุคคลและองค์การ ปรากฏว่าจะมีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานและความพอใจของบุคคลในองค์การ (สมยศ นาวิก, 2538) สอดคล้องกับงานวิจัย ของ สมจิต สร้อยน้ำ (2548) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนาตัวแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นพื้นฐานในการก้าวไปสู่ความสำเร็จขององค์การได้ทุกประเภท โดยเฉพาะอย่างยิ่ง โรงเรียน ควรเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้มากกว่าองค์การประเภทใด ต้องไม่ถูกควบคุมโดยระบบราชการเพราะองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นวิธปฏิบัติสำหรับการปรับปรุงโรงเรียนในการค้นหาวิธีการใหม่ๆ และการปรับโครงสร้างใหม่ของโรงเรียน การพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ที่มีส่วนสำคัญในการนำทาง การมีวิสัยทัศน์ การสนับสนุนบรรยากาศทางบวก (Positive Climate)

2. ผลการศึกษาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒโดยรวม อภิปรายได้ว่า บุคลากรของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.79, S.D. = .765$) ซึ่งลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal mastery) การมีแบบแผนความคิด (Mental models) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared vision) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning) และการคิดอย่างเป็นระบบ (Systems thinking) แสดงให้เห็นว่า บุคลากรมีความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาความรู้ความสามารถ รู้จักการใช้กระบวนการเรียนรู้ที่มีลักษณะเป็นการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง มีการแลกเปลี่ยน ถ่ายโอนความรู้ระหว่างกัน ในองค์การ ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของมหาวิทยาลัยในที่สุด สอดคล้องกับงานวิจัยของ วีรพล อมรปิยะฤทธิ์ (2546) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง การศึกษาการรับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของครู ในสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร 1 พบว่า ครูในสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร 1 มีการรับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง เช่นเดียวกับงานวิจัยของ ศุภลักษณ์ ปูประเสริฐ (2546) ศึกษาวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มงานพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร พบว่า การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มงานพยาบาลโดยรวม และรายด้าน อยู่ในระดับสูง ซึ่งกลุ่มงานพยาบาลมีการพัฒนาองค์การพยาบาลให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นในด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และเทคโนโลยี ให้มีการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยการนำหลักองค์การแห่งการเรียนรู้มาใช้ในการพัฒนาองค์การและสอดคล้องกับ พสุ เดชะรินทร์ (2541, หน้า 23 - 46) กล่าวว่า องค์การที่มีความสามารถในการเรียนรู้มีลักษณะสำคัญ คือ สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไปและพัฒนาความสามารถให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทั้งในระดับบุคคล และระดับองค์การ และนำผลลัพธ์ที่ได้จากการเรียนรู้มาประยุกต์ใช้

3. ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ แสดงให้เห็นว่า บรรยากาศองค์การด้านการทำงานเป็นทีม ด้านความท้าทายและความรับผิดชอบ ด้านการเปิดโอกาสให้การเรียนรู้โดยการทดลอง ด้านการให้รางวัลและการลงโทษ และด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน และความคาดหวังล้วนมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับ พสุ เดชะรินทร์ (2541) กล่าวว่า องค์การที่มีความสามารถในการเรียนรู้มีลักษณะสำคัญ คือ สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไปและพัฒนาความสามารถให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทั้งในระดับบุคคล และระดับองค์การ และนำผลลัพธ์ที่ได้จากการเรียนรู้มาประยุกต์ใช้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศุภลักษณ์ ปูประเสริฐ (2546) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การของกลุ่มงานพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาองค์การพยาบาลไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับสูง บุคลากรซึ่งเป็นพยาบาลวิชาชีพมีบรรยากาศการทำงานเป็นทีมร่วมกัน มีความรับผิดชอบในงาน และได้รับการสนับสนุนในการทำงานจากผู้บริหาร การสร้างบรรยากาศซึ่งสนับสนุนกระตุ้นให้สมาชิกแต่ละคนได้เรียนรู้ และพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ คือ กลยุทธ์หนึ่งในการเสริมสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (บัณฑิต เพ็ชรประพันธ์กุล, 2540)

นอกจากนี้ ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับการศึกษาของ กาญจนา เกียรติธนาพันธ์ (2542) ที่ศึกษา บรรยากาองค์กรที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา กองสาธารณสุขภูมิภาค สำนักงาน ปลัดกระทรวงสาธารณสุข พบว่า การรับรู้บรรยากาองค์กรในระดับสูง จะมีการรับรู้การพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูงกับทุกๆ องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (อ้างถึงใน สุกัญญา รัตมิตธรรมโชติ หน้า 35-37) สอดคล้องกับงานวิจัย ของ สมคิด สร้อยน้ำ (2548) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนาตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ใน โรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติมี 6 ปัจจัย คือ ปัจจัยเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน ปัจจัยการปฏิบัติของครูและทีมงาน ปัจจัยการจูงใจ ปัจจัย บรรยากาและวัฒนธรรมของโรงเรียน ปัจจัยวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ และปัจจัยการพัฒนาครูทีมงานผล จากการวิจัยครั้งนี้ เป็นประโยชน์ต่อการเสริมสร้างความรู้เชิงวิชาการในบริบทสังคมไทย เป็นการนำเอาทฤษฎีทาง ตะวันตกมาประยุกต์ให้เหมาะสมกับสังคมและวัฒนธรรมไทยและนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาโรงเรียนในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตอนต้นออกเฉียงเหนือซึ่งเป็นกลุ่มเป้าหมายในการวิจัย ทำให้การพัฒนาเป็นไปอย่าง ถูกทิศทางหากประชากรของประเทศได้รับการศึกษาที่ดี ผลผลิตเหล่านี้จะเป็นศักยภาพในการพัฒนาองค์กรสังคม รวมไปถึงการพัฒนากาอุตสาหกรรมให้มีประสิทธิภาพในที่สุด

ข้อเสนอแนะ

1. พระบรมราชาบาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ปีพุทธศักราช 2528 “การทำงานให้สำเร็จขึ้นอยู่กับความสามารถ 2 อย่าง คือ ความสามารถในการใช้วิชาความรู้อย่างหนึ่ง สามารถประสานสัมพันธ์กับผู้อื่นอีกอย่างหนึ่ง ทั้งสองประการต้องดำเนินคู่กันไปและจำเป็นต้องกระทำด้วยความสุจริตกาย สุจริตใจ ด้วยความคิดเห็นที่เป็น อิสระ ปราศจากอคติ และด้วยความถูกต้องตามเหตุตามผลด้วย จึงจะทำให้งานบรรลุจุดหมายและประโยชน์ที่พึง ประสงค์โดยครบถ้วนแท้จริง” ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ หรือผู้บังคับบัญชาของแต่ละหน่วยงาน ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาขีดความรู้ความสามารถของบุคลากร และสร้างบรรยากาภายในหน่วยงานที่ดี ด้วยการปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมการทำงานภายในหน่วยงาน โดยอาศัยการร่วมกันทำงานเป็นทีมเพื่อเป็นการพัฒนา ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม พัฒนาความไว้วางใจให้บุคลากรมีความรู้สึกถึงซึ่งและเป็นมิตรที่ดีต่อกัน อีกทั้ง การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีการทดลองเรียนรู้สิ่งใหม่ หรือแสดงออกในด้านความคิดสร้างสรรค์เพื่อประโยชน์ในการ ปฏิบัติงาน มีการมอบหมายงานที่ตรงตามความสามารถ ตลอดจนการมีส่วนร่วมในการพัฒนาขีดความสามารถของ บุคลากรด้วยการมอบหมายงานใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถให้แก่บุคลากร มีการจัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอต่อ ความต้องการของบุคลากร ส่งเสริมให้เกิดขวัญและกำลังใจแก่บุคลากร นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยควรมีการกำหนด มาตรฐานการปฏิบัติงานที่ชัดเจนให้แก่บุคลากรตามแต่ละตำแหน่งหน้าที่ เพื่อให้บุคลากรสามารถยึดถือหรือนำเป็น แนวทางในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม อีกทั้ง มหาวิทยาลัยควรมีส่วนในการผลักดันให้บุคลากรเกิด การเรียนรู้โดยการทดลองปฏิบัติงานด้วยการใช้รูปแบบ วิธีการ หรือนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อช่วยให้เกิดการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในมหาวิทยาลัยให้ดียิ่งขึ้น

2. การเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญ และเป็นสิ่งที่ต้องเฝ้าหาที่จะรู้และนำมาพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา ซึ่งจากผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่า บุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒมีลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก ถึงอย่างไรก็ตาม ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ หรือผู้บังคับบัญชาของแต่ละหน่วยงาน ควรมีการส่งเสริมและสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง ให้บุคลากรมีการพัฒนาความรู้ ความสามารถให้บุคลากรมีความรู้ในวิชาการสมัยใหม่ สามารถปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและมีคุณธรรม ตลอดจนการสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อนำมาพัฒนาการปฏิบัติราชการร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

3. ในการเสริมแรงเพื่อจะกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการให้รางวัลและการลงโทษ จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ พบว่า บรรดาภาคองค์การด้านการให้รางวัลและการลงโทษไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 กับการเป็นบุคคลที่รอบรู้และการมีแบบแผนความคิด ทั้งนี้ สำหรับพนักงานมหาวิทยาลัยจะมีการเลื่อนขั้น ปรับขึ้นเงินเดือน ปีละ 1 ครั้ง มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ปีละ 2 ครั้ง สำหรับข้าราชการจะมีการเลื่อนขั้น ปรับขึ้นเงินเดือน ปีละ 2 ครั้ง มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ปีละ 1 ครั้ง นอกจากนี้มหาวิทยาลัยจะมีการมอบรางวัลแก่ข้าราชการผู้ปฏิบัติงานดีประจำปีทุกๆ ปี ซึ่งจะเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรเกิดแรงกระตุ้นในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ หากแต่การให้รางวัลถ้าเป็นการจัดสรรให้กับกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง หรือไม่สามารสร้างเชื่อมั่นในจิตใจของบุคลากรว่าบริสุทธิ์ยุติธรรม ย่อมเกิดผลเสียตามมาในองค์กรได้ เช่น เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคล ระหว่างกลุ่ม หรือระหว่างหน่วยงาน เป็นต้น สอดคล้องกับ แนวคิดของลิทวิน และสตริงเกอร์ (อ้างถึงใน จุฬารัตน์ เสกนาโชด. 2547) กล่าวว่า การให้รางวัลสำหรับการปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยม การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรมจะเป็นสิ่งกระตุ้นให้บุคลากรมีความต้องการความสำเร็จสูง ดังที่มาสโลว์ (Maslow. 1954: 80-91) กล่าวว่า มนุษย์มีความต้องการอยู่ตลอดเวลาไม่สิ้นสุดและพฤติกรรมของมนุษย์จะเป็นไปเพื่อตอบสนองความต้องการเหล่านั้น และการให้รางวัลนั้น บุคลากรส่วนใหญ่คิดว่าจะต้องตั้งอยู่บนความยุติธรรม

4. ผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ควรมุ่งพัฒนาบุคลากรที่มีอายุการทำงานไม่เกิน 5 ปี เนื่องจากการศึกษาครั้งนี้ พบว่า บุคลากรที่มีอายุการทำงานมากกว่า 21 ปีขึ้น อย่างมีนัยสำคัญ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากประสบการณ์ในการทำงานที่น้อยกว่า และการเปิดโอกาสจากผู้บังคับบัญชาให้บุคลากรที่มีอายุการทำงานไม่เกิน 5 ปี ได้มีโอกาสแสวงหาพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเอง ซึ่งลิทวินและสตริงเกอร์ (Litwin and Stringer. 1968: 14-18; Citing McClelland. 1962) กล่าวว่า การเปิดโอกาสให้บุคลากรรับผิดชอบและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง จะสร้างความพึงพอใจและทำให้บุคลากรสามารถบรรลุผลสำเร็จในการทำงานของตนเอง ทั้งนี้ ผู้บังคับบัญชามอบอำนาจการตัดสินใจให้แก่บุคลากร เพื่อเป็นการสร้างความเชื่อมั่นและเป็นกำลังใจที่จะทำให้บุคลากรมุ่งมั่นทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามที่ได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา

5. ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา ควรมุ่งจัดกิจกรรม การสัมมนา การฝึกอบรมตามสายการปฏิบัติงาน หรือตามความจำเป็นของแต่ละตำแหน่งงานของบุคลากร รวมทั้งการพัฒนาบุคลากรโดยสนับสนุนทุนเกี่ยวกับการศึกษาต่อในระดับปริญญาโทและปริญญาเอก เป็นต้น เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถ และความเชี่ยวชาญตามแต่ละสายการปฏิบัติงานแก่บุคลากรที่มีระดับการศึกษาสูงสุดไม่เกินปริญญาตรี จากการศึกษาครั้งนี้ พบว่า บุคลากรที่มีระดับการศึกษาในระดับปริญญาโทและปริญญาเอก จะมีองค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้สูงกว่าบุคลากรที่มีระดับการศึกษาสูงสุดไม่เกินปริญญาตรี สอดคล้องกับ ธารณี กิริติบุตร (2529: 30) (อ้างถึงใน จุฬารัตน์ เสกนาโชค. 2547) กล่าวไว้ว่า บรรยากาองค์การที่ดีที่สุด คือ บรรยากาองค์การที่มีลักษณะผสมผสานระหว่างการเน้นการบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การและการเอาใจใส่ต่อความก้าวหน้าของบุคลากร

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาเปรียบเทียบบรรยากาองค์การกับหน่วยงานภายนอก ที่มีประเภทขององค์การใกล้เคียงกัน เพื่อที่จะทราบถึงความแตกต่าง ปัญหา และอุปสรรคอันเนื่องมาจากแนวคิด รูปแบบขององค์การที่แต่ละองค์การนำมาใช้และยึดถือปฏิบัติ
2. ควรศึกษาตัวชี้วัดขององค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อวิเคราะห์ว่าสามารถนำแนวคิดการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มาประยุกต์ใช้ เพื่อให้เกิดผลประโยชน์อย่างชัดเจน
3. ควรมีการศึกษาปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการรับรู้ในบรรยากาองค์การ และการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อนำเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาขององค์การอย่างถูกต้องและเหมาะสม
4. ควรมีการศึกษาในการวิจัยเชิงคุณภาพ เกี่ยวกับบรรยากาองค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อเป็นการวิจัยแบบเจาะลึกในรายละเอียด นำไปสู่การพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

บรรณานุกรม

- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2545). *การวิเคราะห์สถิติ*. พิมพ์ครั้งที่ 6 กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กัลยาณี คำเอง. (2542). *ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจิตลักษณะกับวินัยในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้*
กรณีศึกษา: องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย. ภาคนิพนธ์ปริญญาหลักสูตรการพัฒนาศาสตร์
(การพัฒนาศาสตร์มนุษย) บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- กาญจนา เกียรติธนาพันธ์. (2542). *บรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้กรณีศึกษา*
กองสาธารณสุขภูมิภาค สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข. ภาคนิพนธ์ปริญญาหลักสูตรวิทยาศาสตร-
มหาบัณฑิต (การพัฒนาศาสตร์มนุษย) บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- กึ่งกาญจน์ เพชรศรี. (2542). *ศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษาโรงพยาบาลกรุงเทพ*.
ภาคนิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาวิชาการพัฒนาศาสตร์มนุษย) โครงการบัณฑิตศึกษาการ
พัฒนาศาสตร์มนุษย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- กุลยา ตันติผลาชีวะ. (2539). *การบริหารห่วงโซ่อุปทาน*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : โปรโตแมนชั่น.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2544). *ปัจจัยแวดล้อมองค์กรที่มีผลต่องานสาธารณสุขยุคใหม่*. วารสารการศึกษา
พยาบาล, 12(3), 2-7.
- จำเรียง วัชรวัฒน์ และเบญจมาศ อ่ำพันธุ์. 2540. *วินัย 5 ประการ พื้นฐานองค์การการเรียนรู้*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ :
เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- เปี่ยมพงศ์ นุ้ยบ้านด่าน. (2543). *องค์การแห่งการเรียนรู้*. วารสารการศึกษาพยาบาล 10(3): 13-17.
- เดชน์ เทียมรัตน์ และกานต์สุตา มาชะศิริานนท์. (2544). *วินัยสำหรับองค์การการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ : ชีรป้อม
วรรณกรรม.
- ถาวร อินทิส. (2547). *การรับรู้ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร ในสำนักงาน*
เลขาธิการคุรุสภา. วิทยานิพนธ์ ค.อ.ม. (หลักสูตรและการสอนอาชีวศึกษา). กรุงเทพฯ: สถาบัน
เทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- ชนธ ขำเกิด. (2541). *องค์การแห่งการเรียนรู้*. วารสารวิชาการ. 1(2) : 17.
- นรินทร์ ทินกร ณ อยุธยา. (2541). *ปัจจัยที่สัมพันธ์ต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยศรีนครินทร-
วิโรฒ*. ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. (การอุดมศึกษา). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- นิศาตร์ณ ศิลปเดช. (2542). *ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์เบื้องต้น*. กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏธนบุรี.
- นันทพร โชติณัฐิต. (2538). *การพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในรูปแบบข้ามสายงาน*. ภาคนิพนธ์โครงการ
บัณฑิตศึกษาการพัฒนาศาสตร์มนุษย สถาบันบัณฑิต พัฒนบริหารศาสตร์.

- บุญนิธิ ปานกำเนิด. (2537). การประเมินศักยภาพในการปฏิบัติงานสุขศึกษาและความต้องการพัฒนาวิชาการของบุคลากรสาธารณสุข จังหวัดปทุมธานี. ปรินญาณินพนธ์ (การศึกษามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- บุบผา พวงมาลี. (2542). การรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประคอง กรรณสูต. (2538). สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬา-ลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประพันธ์ ชาญกว้าง. (2538). องค์กรแห่งการเรียนรู้ : แนวทางในการพัฒนาองค์กรและทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรในอนาคต. วิทยานิพนธ์ปริญญาหลักสูตรพัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์) บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันบัณฑิตบริหารศาสตร์.
- ปรารธนา บุญเรืองเลิศศักดิ์. (2545). การพัฒนาข้าราชการด้วยแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้: ศึกษากรณีสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. ภาคนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์) บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปัญญา อัครกุลประดิษฐ์. (2544). การศึกษาเปรียบเทียบการนำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มาปฏิบัติระหว่างองค์กรภาครัฐกับองค์กรภาคเอกชน: กรณีศึกษาธนาคารออมสินกับบริษัทยูโนแคลไทยแลนด์ จำกัด. ภาคนิพนธ์ปริญญาหลักสูตรวิทยาลัยศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์) บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันบัณฑิตบริหารศาสตร์.
- พจนา สุจำนงค์. (2538). รายงานหลักการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน: ศึกษาเฉพาะกรณีกรรมการหมู่บ้าน ฝ่ายกิจการสตรีในอำเภอป่าโมก จังหวัดอ่างทอง. มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- พิณสวัน ปัญญามาก. (2543). การรับรู้ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษาหน่วยธุรกิจและหน่วยปฏิบัติการ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย. ภาคนิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์) โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- พลู เดชะรินทร์. (2541). ยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจภายใต้ความท้าทายใหม่ๆ. จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์, 75, 23-46.
- มณี ลีศิริวัฒนกุล. (2540). ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล และความทนทานของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย การได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน และภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มงานการพยาบาลกับสมรรถนะของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์ สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการพยาบาล) บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ราชบัณฑิตสถาน. (2546). พจนานุกรมราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่น.

- ราตรี ต๊ะพันธุ์. (2549). การศึกษาคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเตรียมทหาร. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- รานี พงษ์สถิตย์. (2545). ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทหัวหน้าหอผู้ป่วยกับการเป็นองค์การการเรียนรู้ของกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน จังหวัดชลบุรี. งานนิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาการบริหารการพยาบาล) บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ล้วน สายยศ, อังคณา สายยศ. (2538). เทคนิคการวิจัยทางการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- ล่อ หุตามกูร. (2529). จิตวิทยาทั่วไป. เชียงใหม่ : คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ลือชัย พันธุ์เจริญกิจ. (2541). การพัฒนาองค์การตามแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้: ศึกษาเฉพาะกรณีธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน). ภาคนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์) บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- วนิดา ชูวงศ์. (2542). องค์การแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- วรนาถ แสงจันทร์. (2540). แนวคิดและวิธีส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเองเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร: กรณีศึกษาธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน). ภาคนิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์) โครงการบัณฑิตศึกษา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- วรรณีย์ สุขวัญกุล. (2548). บรรยากาศองค์การที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจและพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่. สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- วิโรจน์ สวรรตนะ. (2544). โรงเรียน : องค์การแห่งการเรียนรู้ กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ.
- วิโรจน์ สารัตนะ และอัญชลี สารัตนะ. (2545). ปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ข้อเสนอผลการวิจัยเพื่อการพัฒนาและการวิพากษ์. กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ.
- วิศิษฐ์ ชูวงศ์. (2540). แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ สู่บ้านใหม่ หนังสือที่ระลึก ประจำปี เล่มที่ 14. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- วีรพล อมรปิยะฤกษ์. (2546). การศึกษาการรับรู้ความเป็นองค์การเรียนรู้ของครูในสถาบันการอาชีวศึกษา กรุงเทพมหานคร 1. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรบัณฑิตสาขาสหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน อาชีวศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2540). การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ สู่บ้านใหม่. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2544). การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ : *Learning Organization Development*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

- วีรวิธ มาษะศิริานนท์. (2541). *คัมภีร์บริหารองค์การเรียนรู้สู่ TQM*. กรุงเทพฯ : เอ็มซีเปอร์เนท.
- วีรวิธ มาษะศิริานนท์. (2541). *องค์การเรียนรู้สู่องค์กรอัจฉริยะ*. กรุงเทพฯ : เอ็มซีเปอร์เนท.
- ศรีณรงค์ ชูศรีนวล. (2542). *การปรับเปลี่ยนองค์กร*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริชัย พงษ์วิชัย. (2543). *การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยคอมพิวเตอร์*. พิมพ์ครั้งที่ 10 กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศุภลักษณ์ ปุประเสริฐ. (2546). *ปัจจัยที่มีต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มงานพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ พย.ม. (การบริหารการพยาบาล). ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สมพงษ์ เกษมสิน. (2523). *การบริหาร*. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- สันติมา ศรีสังข์สุวรรณ. (2540). *การพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองเพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้*. ภาคนิพนธ์โครงการบัณฑิตศึกษาก่อสร้างพัฒนาศักยภาพกรมบัญชี สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สุนทรี กุลนันทน์. (2539). *ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในประเทศไทย*. ภาคนิพนธ์พัฒนบริหารศาสตร์มหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สมคิด สร้อยน้ำ. (2548). *การพัฒนาตัวแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา*. วิทยานิพนธ์มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สมยศ นาวิการ. (2540). *การบริหารและพฤติกรรมองค์กร*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ผู้จัดการ.
- สมิต รัชฎกร. (2541). *การพัฒนาหน่วยงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้*. วารสาร For Quality, 5(28), 111-114.
- สุพัตรา เทียนจันทร์. (2542). *การรับรู้บรรยากาศองค์กร และศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้*. ภาคนิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการพยาบาล) บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุชีลินทร์ เอื้อสกุลรุ่งเรือง. (2544). *การพัฒนาทรัพยากรบุคคลสู่องค์กรการเรียนรู้ของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (วิทยาการจัดการ) อุตสาหกรรมบัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- สุภาวดี แสงเดือนฉาย. (2542). *รายงานวิจัยเรื่อง การประเมินศักยภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งตามนโยบายนายดาบตำรวจแบบเลื่อนไหล*. สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- เสาวรส บุนนาค. (2543). *ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต (การบริหารการพยาบาล) บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อภันตริ รอดสุทธิ. (2540). *ความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ความสำคัญกับความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้*. ภาคนิพนธ์โครงการจัดสัมพันธ์ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน). ภาคนิพนธ์

บรรณานุกรม

- ปริญญาหลักสูตรบริหารศาสตร์ (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์) บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันบัณฑิตพัฒนาบริหารศาสตร์.
- อวยพร ตันมุขกุล. (2540). พลังอำนาจกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในวิชาชีพการพยาบาล. วารสารพยาบาลศาสตร์, 24(1), 4-9.
- Aldag, Ramon J., and Stearns, Timothy M. (1987) *Management*. Cincinnati, Ohio: South-Western.
- Anderson, Carl R. (1988). *Management : Skills, Function and Organization Performance*. 2nd ed. Needham Heights. MA : Allyn and Bacon.
- Anthony, R.N. (1965). *Planning and Control System : A Framework for Analysis*. Boston Massachusetts : Division of Research, Harvard Business School.
- Argyris, Chris. (1958). *Personality and Organization*. New York : Harper & Brothers.
- Argyris, Chris : Donald A. Schon. (1974). *Theory in Practice : Increasing Professional Effectiveness*. San Francisco : Jossey-Bass Pub.
- Argyris, Chris : Donald A. Schon. 1978. *Organization Learning : a Theory of Action Perspective*. Massachusetts : Addison-Wesley.
- Bales, Barry Vance. (1993). *Developing Executives for the Learning Organization : A study of texas state agency executives*. [CD-ROM]. Abstract from : ProQuest. File : Dissertation Abstracts Item 9413432.
- Barnett, William Dan, Jr. (1999). *An Empirical Study of the Learning Organization Model in Information Technology Enabled Process Improvement*. [CD-ROM]. Abstract from : ProQuest. File : Dissertation Abstracts Item 9962567.
- Burke, W. (1992). *Organization Development : a Process of Learning and Changing, Second Edition*. Reading, Massachusetts : Addison – Wesley.
- Certo, Samuel C. (1992). *Modern Management : Quality Ethics and the Global Environment*. 5th ed. Boston : Allyn and Bacon.
- Chandler, Jr and Alfred D. (1962). *Strategy and Structure*. Cambridge Massachusetts : The M.I.T. Press.
- Cherrington, David J. (1994). *Organizational Behavior : The Management of Individual and Organization Performance*. 2nd ed. U.S.A : Allyn and Bacon.
- Chung, Kae H. and Megginson, Leon C. (1981). *Organization Behavior : Developing Managerial Skill*. New York : Harpers & Row.

- Cohen, et. al. (1980). *Effective Behavior in Organization : Learning From the Interplay of Cases, Concepts and Student Experiences*. Homewood, Illinois : Richard D. Irwin.
- Compton, Cheryl Lynn Johnson. (1999). *The impact of quality relationships with a suburban school district as a learning organization*. [CD-ROM]. Abstract from : ProQuest. File : Dissertation Abstracts Item 9942763.
- D' Haem, Jeanne Martha. (1990). "A Lase Study of Organizational Culture in a Changing School as Revealed by Organizational Stories." *Dissertation Abstracts International*. 50(10A) : 3116-A.
- Daft, Richard L. (1991). *Management*. 2nd ed. Chicago : The Dryden Press.
- Davis, Keith and John W. Newstrom. (1989). *Human Behavior at Work : Organization Behavior*. 8th ed. New York : McGraw-Hill.
- Deal, Terrence E. (1985). "The Sysbolism of Effective School" *Elementary School Journal*. 85(May) : 601-620. Decosta, Jean. (1993). Conflict Management and the Learning Organization : A Case Study (organization design, continuous learning culture). [CD-ROM]. Abstract from : ProQuest. File : Dissertation Abstracts Item 9323747.
- Dess, Gregory G. and Alex Miller. (1993). *Strategic Management*. Singapore : McGraw- Hill.
- Drake, Thelbert L. and Row, William H. (1986). *The Principlship*. 3rd ed. New York : Macmillan.
- Dubrin, Andrew J. (1984). *Foundation of Organization Behavior : An applied Perspective*. New Jersey : Prentice-Hall.
- Dyer, Gillian. (1982). *Advertising as Communication*. London : Methuen.
- Earl-Lewis, Monique Tessiele. (2000). *A Framework for Developing a Culture of Learning in Organizations : A 360 Degree Feedback Model for Diagnosis and Intervention*. [CD-ROM]. Abstract from : ProQuest. File : Dissertation Abstracts Item 9955340.
- Evans. Kathryn M. (1993). "Trust and Shared Governance of Schools : A Qualitative Approach," *Dissertation Abstracts International*. 53(09A) : 3059.
- Evers, Colin W. and Lakomski. (1991). *Knowing Educational Administration : Contemporary Methodological Controversies in Educational Administration Research*. Oxford : Pergamon Press.
- Fiedler, Fred E. (1958). "Interpersonal Perception and Group Effectiveness" in R. Tagiusi, L. Petsullo. *Person Perception and Interpersonal Behavior*. Callifornia : Stanford.

- Fiedler, Fred E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York : McGraw-Hill.
- Fjelstad, Norman L. (1991). "Superintendent Leadership Behavior and Its Relationship to Trust and Commitment of Wisconsin Principals." *Dissertation Abstracts International*. 52(03A) : 755.
- Ford, David Franklyn. (1997). *Toward a Learning Organization : Guidelines for Bureaucracies*. [CD-ROM]. Abstract from : ProQuest. File : Dissertation Abstracts Item MQ23134.
- Garvin, D.A. (1993). "Building a Learning Organization." *Harvard Business Review*. July-August : 78-91.
- Geertz, Clifford. (1973). *The Interpretation of Culture*. New York : Basic Book.
- Giordano, Daniela. (1995). *Designing "Learning Organizations" : A Critical Evaluation of the Strategies and Policies Proposed in Literature*. [CD-ROM]. Abstract from : ProQuest. File : Dissertation Abstracts Item MM01295.
- Hamolsky, David J. (1996). *Can we talk? Conceptual Models and Pragmatic Process for Conducting Reflexive Supervisory Dialogues in a Learning Organization*. [CD-ROM]. Abstract from : ProQuest. File : Dissertation Abstracts Item 9706780.
- Hicks, Herbert G. (1972). *The Management of Organization : A Systems and Human Resources Approach*. 2nd ed. New York : McGraw-Hill.
- Higgins, James M. and Julian W. Vincze. (1993). *Strategic Management : Text and Cases*. 5th ed. Florida : The Dryden Press.
- Holfman, James David. (1993). "The Organizational Climate of Middle Schools and Dimensions of Authenticity and Trust." *Dissertation Abstracts International*. 54(06A) : 2011.
- House, R.J. (1971). "A Path Goal Theory of Leader Effectiveness." *Administrative Science Quarterly*. 16 : 321-338.
- Hrebiniak, Lawrence G. and Joseph A. Alutto. 1992. "Personal and Role Related Factors in the Development of Organization Commitment." *Administrative Science Quarterly*. 17(4) : 555-573.
- Hutt, Leonard Joseph. (1996). *An Exploration into the Developmental Process of a Learning Organization*. [CD-ROM]. Abstract from : ProQuest. File : Dissertation Abstracts Item NN11910.

- Jackson, John H., Morgan, Cyril D., and Paclillo, Joseph G.P. (1992). *Organization Theory : A Macro Perspective for Management*. 3rd ed. Englewood Cliff, New Jersey : Prentice-Hall.
- Kafka, Kerry d. (1989). "Organizational Culture in four High School Effectiveness Programs." *Dissertation Abstracts International*. 50(02A) : 317-A.
- Kaiser, Sandra M. (2000). "Mapping the Learning Organization : Exploring A Model of Organizational Learning." *Dissertation for the Degree of Doctor of Philosophy of the Louisiana State University*.
- Keith Kline. (1998). *Schools as Learning Organizations a Learning History of a Changing School*. [CD-ROM]. Abstract from : ProQuest. File : Dissertation Abstracts Item 9912840.
- Kelly, Dolores W. Ambuster. (2000). *Senge's Learning Organization Concepts Applied to One Vocational School Faculty (Peter Senge)*. [CD-ROM]. Abstract from : ProQuest. File : Dissertation Abstracts Item 9981159.
- Kerr, S. & Schriesheim, C.A. (1974). "Toward a Contingency Theory of Leadership Based Upon the Consideration and Initiating Structure Literature." *Organizational Behavior and Human Performance*. Vol 12 : 62-82.
- Kim, D.H. (1993). "The Link Between Individual and Organization Learning." *Sloan Management Review*. Fall : 43.
- Likert, Rensis. (1967). *The Human Organization : Its Management and Value*. New York : McGraw-Hill Kogakusha.
- Litwin, G.H. and Stringer Jr. Robert A. (1968). **Motivation and Organizational Climate**. Boston : Division of Research, Harvard University of Graduate School of Business Administration.
- Luthans, Fred. (1992). *Organization Behavior*. 6th ed. Singapore : McGraw-Hill.
- Marquardt, M and Reynolds A. (1994). *The Global Learning Organization*. New York : IRWIN.
- Marquardt, M.J. (1996). *Building the Learning Organization: A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success*. New York : McGraw-Hill.
- Marsick, V. and Watkins, K. (1994). "The Learning Organization : an Integrative Vision for HRD." *Human Resource Development Quarterly*. 3(4), 353 – 359.
- McAnally, Kimcee. (1997). "A Study of the Facets of Organizational Culture which Support or Discourage the Creation of Learning Organization." Ph.D. dissertation, California University.

- McGree, Gail W. and Robert C. Ford. (1987). "Two (or More) Dimensions of Organizational Commitment : Reexamination of the Affective and Continuance Commitment Scales." *Journal of Applied Psychology*. 72(4) : 638-642.
- McGregor, Douglas. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York : McGraw-Hill.
- Meisel, S. and Fearon, D. (1996). "Leading learning In S. Cavaleri and D. Fearon (Eds.)." *Managing in Organizations that Learn*. Cambridge, MA : Blackwell.
- Mescon, M.H., Albert, M., Khedori, F. (1985). *Management*. New York : Harper & Row.
- Mintzberge, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. New Jersey : Prentice-Hall.
- Mirvis, P.H. (1996). "Historical Foundations of Organization Learning." *Journal of Organization Development and Management*. 9(1) : 107-112.
- Mitchell, Terence R. and Larson, James R. (1987). *People in Organization : An Introduction to Organization Behavior*. Singapore : McGraw-Hill.
- Mondy, R. Wayne, and Associates. (1988). *Management : Concepts and Practices*. 4th ed. Needham Heights, Massachusetts ; Allyn and Bacon.
- Nevis, E.C. et. al. (1995). "Understanding Organization as Learning Systems" *Sloan Management Review*. Winter : 73.
- Newstrom, John W. and Keith Davis. (1993). *Organizational Behavior Human Behavior at Work*. 9th ed. New York : McGraw-Hill.
- Northcraft, Gregory B. and Margaret A. Neale. (1990). *Organizational Behavior : A Management Challenge*. Chicago : The Dryden Pres.
- Otala, M. (1995). "The Learning Organization : Theory into Practice." *Industry & Higher Education*. June, 157 – 164.
- Owens, Robert G. (1987). *Organizational Behavior in Education*. 3rd ed. New Jersey : Prentice Hall International.
- Owens, Robert G. and Carl R. Steinhoff. (1989). "Towards a Theory of Organizational Culture." *Journal of Educational Administration*. 27(3) : 6-19.
- Parsons, Mark Hunter. (1993). *Negotiating the Planned Gift for Higher Education : A Learning Organization Paradigm (Philanthropy)*. [CD-ROM]. Abstract from : ProQuest. File : Dissertation Abstracts Item 9411272.

- Pedler, M. *et. al.* (1991). *The Learning Company : A Strategy for Sustainable Development*. Maidenhead : McGraw-Hill.
- Pitre, Evelyn and Henry P. Sims, Jr. (1989). "The Thinking Organization : How Patterns of Thought Determine Organizational Culture" in *Organizational Behavior Reading and Exercies*. 8th ed. McGraw-Hill Book Company.
- Porter, Lyman W. and others. (1974). "Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians." *Journal of Applied Psychology*. 59(5) : 603-609.
- Reddin, Bill. (1988). *The Output-Oriented Organization*. England : Gower.
- Robbins, Stephen P. (1988). *Management*. 2nd ed. New Jersey : Englewood Cliff.
- Roll, J. (1995). "The Transformational Leader : the Wellspring of the Learning Organization. In S. Chawla & J. Rensch (Eds.)." *Learning Organizations : Developing Cultures for Tomorrow's Workplace*. Portland : Productivity Press.
- Ross, R. *et. al.* (1994). "Core Concepts about Learning Organization". P.40 in Senge, M. *et. al.* *The Fifth Discipline Fiedbook : Strategies and Tools for Building a Learning Organization*. London : Nicholas Brealey Publishing.
- Salanick, Gerald R. (1977). "Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief." *New Directions in Organization Behavior*. Chicago, Illinois : St. Clair Press.
- Sayles, Leonard R. (1989). *Leadership Managing in Real Organizations*. New York : McGraw-Hill.
- Schermerhorn, Jr. *et. al.* (1991). *Managing Organizational Behavior*. 4th ed. New York : John willey and Sons.
- Schien, E.H. (1993). "How can Organization Learn Faster? The Challenge of Entering the Green Room." *Sloan Management Review*. Winter : 85-92.
- Schriesheim, J.F. and Schriesheim, C.A. (1980). "A Test of the Path – Goal Theory of Leadership and Some Suggested Directions for Future Research." *Personnel Psychology*. 33 : 349–369.
- Scott, W. Richard. (1987). *Organizational Rational Natural and Open Systems*. 2nd ed. Englewood Cliffs. New Jersey : Prentice-Hall.
- Seheider, Benjamain, Editor. (1990). *Organizational Climate and Culture*. Francisco : Jossey-Bass.
- Senge, Peter M. (1990). *The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization*. New York : Doubleday Currency.

- Steer, Richard M., Ungson, Gerardo R., and Monwday, Richard T. (1985). *Managing Effective Organizations : An Introduction*. Boston : Kent Publishing Company.
- Steer, Richard M. (1977). "Antecedents and Out comes of Organizational Commitment." *Administrative Science Quarterly*. 22(1) : 46-75.
- Trevor, Mary E. (1995). *The Learning Organization Goes to College : An Analysis of a Year of Organizational Change*. [CD-ROM]. Abstract from : ProQuest. File : Dissertation Abstracts Item 1360941.
- Trice, H. and Beyer, J. (1993). *The Cultures of Work Organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall.
- Tsang, E.W.K. (1997). *Organization Learning and the Learning Organization : A Dichotomy Between Descriptive and Prescriptive Research*. Human Relation.
- Weihrich, Heinz and Harold Koontz. (1993). *Management : a Global Perspective*. 10th ed. New York : McGraw-Hill.
- Ziegler, Mary Frances. (1995). *The Learning Organization : Awakening (Small Businesses, Organizational Change)*. [CD-ROM]. Abstract from : ProQuest. File : Dissertation Abstracts Item 9413432.

แหล่งข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์

- โรงพยาบาลบ้านตาก. (2549). <http://www.bantakhospital.com/modules.php?name=News&file=article&sid=72>
- อโณมา คงตะแบก. (2549). <http://www.crma.ac.th/lawdept/vichagan/lo.DOC>
- HENG Learning. (2549). <http://members.fortunecity.com/heng5555>

ภาคผนวก

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

1. อาจารย์ ดร.ยุทธนา ไชยจุลกุล สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โทร. 5731, 5646

ที่ ศธ 0519.12/๒๕๙๒ วันที่ ๑๒ มีนาคม 2550

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์

เนื่องด้วย นางสาวศิรินันท์ แสงสิงห์ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ” โดยมี อาจารย์พนิต กุลศิริ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย ขอเรียนเชิญ อาจารย์ยุทธนา ไชยกุล เป็นผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบแบบสอบถาม เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้บุคลากรในสังกัด เป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นางสาวศิรินันท์ แสงสิงห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์เพ็ญศิริ จีระเดชากุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

แบบสอบถาม

เรื่อง

ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

เรียน ผู้ให้ข้อมูล

เนื่องด้วย ดิฉัน นางสาวศิริพันธ์ แสงสิงห์ นิสิตระดับปริญญาโท (ภาคพิเศษ) สาขาวิชาการจัดการ รุ่น 7 คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ซึ่งข้อมูลที่ได้จากท่านจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการเสนอข้อมูลที่ตรงกับสภาพความเป็นจริง เพื่อใช้เป็นข้อมูลสนับสนุน ประกอบการปรับปรุงและพัฒนามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ผู้วิจัยจึงใคร่ขอความร่วมมือจากท่านในการให้ข้อมูลเกี่ยวกับตัวท่านเองในเรื่องดังกล่าว โดยการตอบแบบสอบถามฉบับนี้ให้ครบทุกข้อ และตรงกับความเป็นจริงที่เกี่ยวกับตัวท่านและหน่วยงานของท่าน ซึ่งแบบสอบถามแบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานส่วนบุคคล

ตอนที่ 2 บรรยากาศองค์การภายในหน่วยงาน

ตอนที่ 3 องค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านเป็นอย่างดี และขอรับรองว่าคำตอบของท่านทั้งหมด จะเป็นความลับ และจะนำแบบสอบถามมาใช้ในการรวบรวมและวิเคราะห์เป็นผลสรุปออกมาให้ได้ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด ขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

นางสาวศิริพันธ์ แสงสิงห์

นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการจัดการ (ภาคพิเศษ) รุ่น 7

คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานส่วนบุคคล

สำหรับ
ผู้วิจัย

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ หรือ ✕ ลงในช่อง ○ ที่ตรงกับตัวท่านมากที่สุด เพียง 1 ข้อ

- | | | | |
|-----------------------|---|---|---|
| 1. เพศ | ☐ ชาย | ☐ หญิง | <input type="text"/> |
| 2. อายุ | ☐ 20 - 30 ปี | ☐ 31 - 40 ปี | ☐ 41 - 50 ปี ☐ 51 - 60 ปี |
| 3. ระดับการศึกษา | ☐ ต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนต้น | ☐ มัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช. | <input type="text"/> |
| | ☐ ปวส./อนุปริญญา | ☐ ปริญญาตรี | |
| | ☐ ปริญญาโท | ☐ ปริญญาเอก | |
| | ☐ อื่นๆ (ระบุ) | | |
| 4. ประเภทบุคลากร | ☐ สายวิชาการ (สาย ก) | ☐ สายสนับสนุนวิชาการ (สาย ข, ค) | <input type="text"/> |
| 5. อายุการทำงานใน มศว | ☐ ไม่เกิน 5 ปี | ☐ 6 ปี - 10 ปี | <input type="text"/> |
| | ☐ 11 ปี - 15 ปี | ☐ 16 ปี - 20 ปี | <input type="text"/> |
| | ☐ 21 ปีขึ้นไป | | |

ตอนที่ 2 บรรยายการองค์การภายในหน่วยงาน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ หรือ ✕ ลงในช่อง O ที่ถูกต้องและตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด เพียง 1 ข้อ
โดยพิจารณาบรรยายการองค์การในหน่วยงานของท่านว่ามีลักษณะดังต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด

บรรยายการองค์การ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	มากที่สุด ○	มาก ↓	ปานกลาง →	น้อย ↑	น้อยที่สุด ←	
1. ท่านเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะดีหรือไม่ ล้วนเป็นโอกาสที่จะเกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ						☐
2. ท่านเชื่อว่างานที่มีอุปสรรคและยากต่อการทำงานเป็นความท้าทายที่น่าลอง						☐
3. ท่านต้องการงานที่ท้าทายความสามารถ แม้ว่าจะทำให้ภาระงานและความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น						☐
4. ในหน่วยงานของท่าน เมื่อท่านทำงานผิดพลาดจะมีการกล่าวโทษ/ตำหนิ/ตักเตือน						☐
5. ในหน่วยงานของท่าน เมื่อท่านปฏิบัติงานดี มีประสิทธิภาพ มักได้รับคำชมเชยจากหัวหน้างาน						☐
6. ในหน่วยงานของท่านมีการให้ผลตอบแทนอื่น (เช่น โบนัส, ค่าล่วงเวลา, ค่าเบี้ยเลี้ยง) กระตุ้นให้ท่านเกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น						☐
7. ท่านมักมีทัศนคติเกี่ยวกับการทำงานแตกต่างจากเพื่อนร่วมงาน ทำให้ผลงานที่ทำออกมาแต่ละครั้งแตกต่างจากผู้อื่น						☐
8. ท่านมักใช้วิธีการทำงานที่แตกต่างหรือขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงาน						☐
9. ท่านมักมีความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงาน เนื่องจากทรัพยากรของหน่วยงานมีไม่เพียงพอ หรือไม่ตรงกับความต้องการ (เช่น วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องคอมพิวเตอร์ ฯลฯ)						☐
10. การประเมินผลการปฏิบัติงานภายในหน่วยงานของท่านมีความเหมาะสมและเที่ยงตรง						☐
11. ผลจากการประเมินการทำงานของท่าน ทำให้ท่านปรับปรุง แก้ไข ข้อผิดพลาดของตนเอง						☐
12. ท่านยอมรับและเห็นด้วยกับผลการประเมินเมื่อเทียบกับการทำงานของท่านที่ผ่านมา						☐
13. หน่วยงานของท่าน เปิดโอกาสให้ท่านเรียนรู้ด้วยการทดลองทำงานโดยใช้วิธีใหม่ๆ หรือแตกต่างไปจากเดิม						☐

ตอนที่ 2 บรรยายการองค์การภายในหน่วยงาน (ต่อ)

บรรยายการองค์การ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	มากที่สุด ○	มาก ↓	ปานกลาง →	น้อย ↑	น้อยที่สุด ←	
14. หน่วยงานของท่าน ส่งเสริม/สนับสนุนให้ท่านได้มี โอกาสสร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆ						☐
15. หน่วยงานของท่าน ส่งเสริมหรือสนับสนุนให้ท่าน ได้ทดลองทำสิ่งใหม่ๆ โดยไม่คำนึงว่าผลงานนั้น จะได้ผลลัพธ์ดีหรือไม่ก็ตาม						☐
16. หน่วยงานของท่าน สนับสนุนให้มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม						☐
17. หน่วยงานของท่าน ส่งเสริมให้ท่านมีการเอื้อเฟื้อ แบ่งปัน ข้อมูลหรือสิ่งที่จะเป็นประโยชน์ระหว่างคนในทีม						☐
18. หน่วยงานของท่าน ส่งเสริมให้ท่านทำงานด้วยความ เต็มใจและเสียสละเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายของทีม						☐

ตอนที่ 3 การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

คำชี้แจง โปรดให้คะแนนตามความหมายด้านล่าง โดยทำเครื่องหมาย 3 หรือ 5 ลงในช่อง 0 ที่ถูกต้อง และ
ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด เพียง 1 ข้อ โดยพิจารณาว่าท่านมีลักษณะต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด

องค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	มากที่สุด ○	มาก ↓	ปานกลาง →	น้อย ↑	น้อยที่สุด ←	
19. ท่านสามารถควบคุมพฤติกรรมของตนเอง ให้พร้อม ที่จะเรียนรู้ตลอดเวลา						☐
20. ท่านใฝ่ที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ตลอดเวลา						☐
21. ท่านปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานของตนเอง ให้เหมาะสมตามสถานการณ์ปัจจุบัน						☐
22. ท่านปรารถนาเรียนรู้สิ่งใหม่เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเอง เพื่อบรรลุความสำเร็จในชีวิตและของหน่วยงาน						☐
23. ท่านสามารถควบคุมจิตใจของตนเอง ให้เปิดรับสิ่งใหม่ๆ						☐
24. ท่านเข้าใจบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบ ในตำแหน่งงานของตนเอง						☐
25. ท่านมีอิสระในการคิดสร้างสรรค์ เพื่อจะผลิตผลงาน ให้สอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงาน						☐

ตอนที่ 3 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (ต่อ)

องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	มากที่สุด ○	มาก ↓	ปานกลาง →	น้อย ↑	น้อยที่สุด ←	
26. ท่านเข้าใจบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานของท่าน ที่มีต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ						☐
27. ท่านปรับเปลี่ยนวิธีคิดและวิธีปฏิบัติให้สอดคล้องกับ เป้าหมายของหน่วยงาน						☐
28. ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ ของหน่วยงาน						☐
29. ท่านมีการปรับทัศนะเกี่ยวกับวิธีการทำงาน เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงาน						☐
30. ท่านได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนเองให้สอดคล้อง กับวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน						☐
31. ท่านมีสิทธิ์แสดงความคิดเห็นในการกำหนดรูปแบบ หรือวิธีการทำงานในหน่วยงานของท่าน						☐
32. ท่านเกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ร่วมกับสมาชิกในทีม ด้วยการสนทนา อภิปราย เป็นต้น						☐
33. ท่านได้แลกเปลี่ยนความรู้ รับประสบการณ์ใหม่ๆ จากการทำงานร่วมกับสมาชิกในทีม						☐
34. ท่านได้คิดสิ่งใหม่ๆ หรือแตกต่างไปจากเดิม จากการทำงานร่วมกับสมาชิกในทีม						☐
35. ท่านปฏิบัติงานสอดคล้องประสานร่วมกับสมาชิกในทีม ด้วยความไว้วางใจต่อกัน						☐
36. ท่านเห็นความสัมพันธ์อย่างเชื่อมโยงกัน ระหว่างงาน ของตนเอง กับฝ่าย และกับหน่วยงาน						☐
37. ท่านเข้าใจแนวทางการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ที่จะต้องเปลี่ยนแปลงไปตามกระแสโลก						☐
38. ท่านศึกษาข้อมูลการปฏิบัติงานเพิ่มเติมอย่างเป็นระบบ เพื่อเตรียมพร้อมหากมีการเปลี่ยนแปลงในงาน						☐
39. ท่านวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ผลงาน มีความกระชับ และชัดเจน						☐

ข้อเสนอแนะ:

.....

.....

ขอขอบคุณที่ให้ความกรุณาตอบแบบสอบถาม

ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

ชื่อ - นามสกุล

นางสาวศิรินันท์ แสงสิงห์

วัน/เดือน/ปีเกิด

4 ธันวาคม พ.ศ.2519

สถานที่เกิด

จังหวัดสุรินทร์

สถานที่อยู่ปัจจุบัน

76/26 ถ.ปทุมธานี-บางเลน ต.ระแหง อ.ลาดหลุมแก้ว จ.ปทุมธานี

สถานที่ทำงานปัจจุบัน

สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ประวัติการศึกษา:-

พ.ศ.2539

ปวส. วิทยาลัยพณิชยการเซตุน

พ.ศ.2546

บริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาการบัญชี มหาวิทยาลัยรามคำแหง

พ.ศ.2550

บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ