



# รายงานการวิจัย

เรื่อง

การศึกษาสภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรคณะวิทยาศาสตร์  
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

Study of Learning Organization States of Personnel, Faculty of Science,  
King Mongkut's Institute of Technology Ladkrabang

RC4

๒6

๒95

·K5

ศษ๖๔๓๗

โดย

นางสาวสุชาตินี โกมลดิษฐ์

เลขหมู่.....

83866

เลขทะเบียน.....

19 ก.ย. 2551

วัน,เดือน,ปี.....

ภาควิชาเคมี คณะวิทยาศาสตร์

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

งานวิจัยนี้ได้รับทุนวิจัยจากคณะวิทยาศาสตร์ ประเภทส่งเสริมนักวิจัย

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับ **ประจำปีงบประมาณ 2549** อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงแก้ไข และต้องอ้างถึงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำ

ISBN 978-974-8308-49-4

๑๑๙๘๕๙ 1

# กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เพราะได้รับความอนุเคราะห์จาก รองศาสตราจารย์ ดร. ชีรวัฒน์ มงคลอัครวัฒน์ คณบดี คณะวิทยาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ที่ให้โอกาสและให้การสนับสนุนทุนในการทำวิจัยนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณ คุณจริยา นามเสนาะ คุณพันธมิตร จันทร์นุช และคุณธนากร ชื่นปรีชา ซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่กรุณาให้คำแนะนำ และช่วยตรวจสอบแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยให้มีคุณภาพสูงสุด

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ วรมงคลชัย และ รองศาสตราจารย์ ดร. จุฑารัตน์ ปรัชญาวรากร ที่กรุณาช่วยตรวจสอบทางด้านภาษา

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ และบุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ที่ให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามจนงานวิจัยฉบับนี้สำเร็จ

คุณค่า และประโยชน์ของงานวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบแด่ผู้สอนทุกท่านที่ได้ถ่ายทอดความรู้ แนวคิด และให้คำแนะนำต่าง ๆ เป็นอย่างดี

สุชาตินี โทมลดิษฐ์

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อสภาวะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ใน 8 ด้าน ได้แก่ ด้านการเรียนรู้เชิงกลยุทธ์ ด้านการเรียนรู้วัฒนธรรม ด้านการเรียนรู้เชิงระบบ ด้านการเรียนรู้ภาวะผู้นำ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านการพัฒนากุศลกรและทีมงาน ด้านการเรียนรู้เทคโนโลยี และด้านบรรยากาศในการทำงาน จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงาน หน่วยงานในคณะ และประเภทบุคลากร/สายงาน โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรประจำภาควิชาคณิตศาสตร์และวิทยาการคอมพิวเตอร์ ภาควิชาเคมี ภาควิชาชีววิทยาประยุกต์ ภาควิชาฟิสิกส์ประยุกต์ ภาควิชาสถิติประยุกต์ และสำนักงานคณบดี รวมทั้งสิ้น 159 คน ซึ่งได้มาจากการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางของ Krejcie and Morgan

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 48 ข้อ ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.97 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน t-test independent การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว และการทดสอบความแตกต่างรายคู่โดยวิธีการของ Scheffe ผลการวิจัยพบว่า

1. บุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง มีความคิดเห็นต่อสภาวะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ทั้งในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงไปหาต่ำดังนี้ 1) ด้านการเรียนรู้เทคโนโลยี 2) ด้านการเรียนรู้เชิงกลยุทธ์ 3) ด้านการพัฒนากุศลกรและทีมงาน 4) ด้านบรรยากาศในการทำงาน 5) ด้านการเรียนรู้ภาวะผู้นำ 6) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม 7) ด้านการเรียนรู้วัฒนธรรม และ 8) ด้านการเรียนรู้เชิงระบบ

2. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อสภาวะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง จำแนกตามเพศ พบว่า ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน และรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 1 ด้าน คือ ด้านการเรียนรู้เชิงกลยุทธ์

3. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อสภาวะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง จำแนกตามระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงาน และประเภทบุคลากร/สายงาน ในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

4. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อสภาวะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง จำแนกตามหน่วยงานในคณะ พบว่า ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน และรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 2 ด้าน คือ ด้านการเรียนรู้เชิงกลยุทธ์ และด้านเทคโนโลยี

# Abstract

The purposes of this research were to study and compare eight aspects of Learning Organization States of Personnel, Faculty of Science, King Mongkut's Institute of Technology Ladkrabang, namely strategic learning, cultural learning, systematic learning, leadership, teamwork, development of personnel and teamwork, technology and working environment, classified by sex, education level, working period, career characteristic and learning organization states. The samples were 159 personnel at Mathematical and Computer Science Department, Chemistry Department, Applied Biology Department, Applied Physics Department, Applied Statistics Department and Dean's office.

The research tool was the questionnaire with 5 level rating scales, which had reliability at 0.97. Statistical data analysis used were frequency percentage, mean, standard deviation, t-test independent, One-Way analysis of variance and Posthoc by Scheffe' method.

The results of this research were as followed :

- 1) Staffs in Faculty of Science, KMITL showed medium level in overall and each aspects of learning organization states which can be arranged from high to low scores in these sequences, 1) technology 2) strategic learning 3) development of personnel and teamwork 4) working environment 5) leadership 6) teamwork 7) cultural learning and 8) systematic learning.
- 2) From the comparison between opinions to learning organization states of personnel, it was found that for different gender of staffs in Faculty of Science, KMITL, overall aspects of learning organization states was similar; however, strategic learning aspect of learning organization state showed statistically different significant level of 0.05.
- 3) From the comparison between opinions to learning organization states of personnel, it was found that staffs in Faculty of Science, KMITL, classified by education level, working period and career characteristic, showed similar levels in both overall and each aspects of learning organization states.
- 4) From the comparison between opinions to learning organization states of personnel, it was found that each sector of staffs in Faculty of Science, KMITL, showed similar overall aspects of learning organization states; however, strategic learning and technology and environment learning aspects showed statistically different significant level of 0.05.

# สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	I
บทคัดย่อภาษาไทย	II
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	III
สารบัญ	IV
สารบัญตาราง	VI
<b>บทที่ 1 บทนำ</b>	<b>1</b>
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	2
1.3 สมมติฐานการวิจัย	3
1.4 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย	3
1.5 ขอบเขตของการวิจัย	4
1.6 นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย	5
1.7 ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	6
<b>บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>	<b>8</b>
2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้	8
2.1.1 แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้	8
2.1.2 ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้	11
2.1.3 ความสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้	13
2.2 ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	14
2.2.1 กลยุทธ์	14
2.2.2 วัฒนธรรมขององค์การ	16
2.2.3 ระบบองค์การ	19
2.2.4 ภาวะผู้นำ	20
2.2.5 กระบวนการ	21
2.2.6 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	21
2.2.7 การพัฒนาบุคลากรและทีมงาน	23
2.2.8 โครงสร้างองค์การ	24

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

# สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.2.9 ทรัพยากรและเทคโนโลยี	25
2.2.10 บรรยากาศและสภาวะแวดล้อมขององค์กร	26
2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	27
2.3.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องภายในประเทศ	27
2.3.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างประเทศ	32
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	35
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	35
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	36
3.2.1 ลักษณะของเครื่องมือ	36
3.2.2 การสร้างและการหาคุณภาพของเครื่องมือ	37
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล	38
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล	38
3.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	39
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	42
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	65
5.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	65
5.2 สมมติฐานของการวิจัย	65
5.3 วิธีดำเนินการวิจัย	66
5.4 การวิเคราะห์ข้อมูล	67
5.5 สรุปผลการวิจัย	67
5.6 อภิปรายผลการวิจัย	72
5.7 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้	79
5.8 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป	80
บรรณานุกรม	81
ภาคผนวก	
- แบบสอบถามการวิจัย	87

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

# สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของบุคลากร สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.....	36
3.2 ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One Way Analysis of Variance).....	41
4.1 จำนวน และร้อยละของบุคลากรที่ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงาน หน่วยงานในคณะ และประเภทบุคลากร/สายงาน.....	43
4.2 ค่าเฉลี่ย ค่าการศึกษาสภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรคณะ วิทยาศาสตร์สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง เป็นรายด้าน และภาพรวมส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็น และลำดับที่เกี่ยวข้อง.....	45
4.3 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็น และลำดับที่เกี่ยวข้อง สภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ สถาบัน เทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ด้านการเรียนรู้เชิงกลยุทธ์.....	46
4.4 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็น และลำดับที่เกี่ยวข้อง สภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ สถาบัน เทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ด้านการเรียนรู้วัฒนธรรม.....	47
4.5 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็น และลำดับที่เกี่ยวข้อง สภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรคณะวิทยาศาสตร์สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ด้านการเรียนรู้เชิงระบบ.....	48
4.6 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็น และลำดับที่เกี่ยวข้อง สภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ สถาบัน เทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ด้านการเรียนรู้ภาวะผู้นำ.....	49
4.7 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็น และลำดับที่เกี่ยวข้อง สภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ สถาบัน เทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม.....	50
4.8 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็น และลำดับที่เกี่ยวข้อง สภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ด้านการพัฒนาบุคลากรและทีมงาน.....	51
4.9 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็น และลำดับที่เกี่ยวข้อง สภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ สถาบัน	

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
4.10	ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็น และลำดับที่เกี่ยวกับ สถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ สถาบัน เทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ด้านบรรยากาศในการทำงาน.....	53
4.11	ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับสถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ บุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง เป็นรายด้านและภาพรวม จำแนกตามเพศ.....	55
4.12	ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับสถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ บุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง เป็นรายด้านและภาพรวม จำแนกตามระดับการศึกษา.....	56
4.13	ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับการศึกษาสถานะการเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ของบุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหาร ลาดกระบัง เป็นรายด้านและภาพรวม จำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงาน.....	57
4.14	ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับสถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ บุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง เป็นรายด้าน และภาพรวม จำแนกตามหน่วยงานในคณะ.....	58
4.15	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่เกี่ยวกับสถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร คณะวิทยาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ด้านการ เรียนรู้เชิงกลยุทธ์ จำแนกตามหน่วยงานในคณะ.....	60
4.16	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่เกี่ยวกับสถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร คณะวิทยาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ด้านการ เรียนรู้เทคโนโลยี จำแนกตามหน่วยงานในคณะ.....	62
4.17	ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับสถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ บุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง เป็นรายด้านและภาพรวม จำแนกตามประเภทบุคลากร/สายงาน.....	64

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในยุคปัจจุบัน องค์กรและหน่วยงานทั้งภาครัฐบาลและเอกชน ย่อมต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอยู่ตลอดเวลา เนื่องจากผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว เนื่องจากเป็นยุคข่าวสารข้อมูล ยุคของเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือ “โลกาภิวัตน์” จากเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยทำให้สามารถติดต่อสื่อสารถึงกันได้อย่างรวดเร็วทั่วโลก ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงในวิถีการดำเนินชีวิตของประชาชน มีผลก่อให้เกิดภาวะการแข่งขันเพื่อชิงความได้เปรียบซึ่งนับวันมีแต่ทวีความรุนแรงยิ่งขึ้น ประกอบกับการบีบคั้นจากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และวัฒนธรรมที่เปลี่ยนแปลงไปตามกัน องค์กรธุรกิจที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ของโลกในยุคนี้จึงจะอยู่ได้ กลยุทธ์ในการบริหารเพื่อช่วงชิงโอกาสและหลีกเลี่ยงข้อจำกัดต่างๆ ในสภาพแวดล้อมจะต้องถูกนำมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนภายในองค์กรเองจะต้องมีการวางแผนเพื่อค้นหาและดำรงไว้ซึ่งจุดแข็ง ตลอดจนพยายามพัฒนาจุดอ่อนภายในองค์กรของตนอยู่เสมอ ทำให้องค์กรต่างๆ ให้ความสนใจกับการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารจัดการงานภายในองค์กรของตนมากขึ้น (แอน เมอร์คาเตอร์, 2544 : บทนำ) ซึ่งในปัจจุบัน มีองค์กรหลายแห่งทั่วโลกได้ริเริ่มนำแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้มาประยุกต์ใช้ในองค์กร ทั้งนี้เนื่องจากการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนในรูปแบบหนึ่ง และสามารถทำให้องค์กรนั้นๆ อยู่รอดได้แม้ในภาวะวิกฤติการณ์ต่างๆ ไม่ว่าจะ เป็นภาวะการณ์การแข่งขันทางธุรกิจอย่างรุนแรงในยุคโลกาภิวัตน์ หรือในภาวะที่โลกมีการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วตลอดเวลา ส่งผลให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เน้นที่การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นโดยการสร้างจากคนภายในองค์กรที่อยู่กับปัญหา ต้องเรียนรู้ทางแก้ไขปัญหา เพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ดีที่คุ้มค่า เรียนรู้เป็นทีม การเรียนรู้ของบุคลากรตามนโยบายขององค์กร และเพื่อแก้ปัญหาคำการปฏิบัติงานด้วยการฝึกอบรมเป็นครั้งคราว ซึ่งกำลังจะกลายมาเป็นแนวความคิดใหม่ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการพัฒนาองค์กรให้เป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้” เข้ามาแทนที่ (ปวีณา ทับประยูร, 2547 : บทนำ)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นการพัฒนาองค์กรรูปแบบหนึ่งที่ต้องการให้องค์กรก้าวไปสู่ความสำเร็จได้ ไม่ว่าจะ เป็นองค์กรของภาครัฐราชการ รัฐวิสาหกิจ และธุรกิจเอกชน สามารถจะประยุกต์ใช้ร่วมกับระบบการพัฒนาองค์กรรูปแบบอื่นๆ เพราะมีลักษณะเป็นการพัฒนา

องค์การให้เทียบพร้อมไปด้วยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และให้บรรลุผลสำเร็จในระบบการบริหารเชิงคุณภาพรวม (วีรวัช มาฆะศิริานนท์. 2540 : 3) จากปัญหาและสภาพการณ์ของคณะวิทยาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง จำเป็นต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาองค์การ มุ่งสร้างคุณภาพ และประสิทธิภาพขององค์การโดยรวม ซึ่งต้องอาศัยบุคคลทีมงานและทุกฝ่ายทั้งภายในและภายนอกองค์การ นำเอาองค์ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์มาปฏิบัติให้เกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้และมีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ของกันและกัน Senge (1990 : 139) ได้กล่าวไว้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ผ่านกลุ่มบุคคลที่ใฝ่เรียนรู้การเรียนรู้ของแต่ละคนไม่ได้เป็นหลักประกันว่าเกิดการเรียนรู้ในองค์การ แต่จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบุคคลมีการเรียนรู้ซึ่งถือว่าเป็นหัวใจขององค์การแห่งการเรียนรู้ จำเรียง วัชวัฒน์ และเบญมาศ อ่ำพันธ์ (2540 : 13) กล่าวว่า องค์การใดที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เป็นผลลัพธ์มาจากองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นแนวบริหารงานในยุคใหม่ ต้องมีเป้าหมายและระบบงานในการพัฒนาผู้นำ และสมาชิกโดยยกระดับการเรียนรู้ให้เป็นรูปธรรมภายใต้พื้นฐานแนวคิดของลือชัย จันทรโปี ซึ่งเชื่อว่าการพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้นจากบุคคลในองค์การมีคุณลักษณะ 5 ประการ คือ บุคคลมีความเป็นเลิศ รูปแบบวิธีการคิด วิสัยทัศน์ร่วมกับการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และมีการคิดอย่างเป็นระบบ ซึ่งถือว่าเป็นคุณลักษณะที่สำคัญที่สุด นอกจากนี้ Kaiser อ่างโน ลือชัย จันทรโปี. (2546 : 6) ได้สนับสนุนแนวคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้สามารถเพิ่มประสิทธิผลให้กับองค์การ จึงได้ศึกษาค้นคว้าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร พันธกิจและยุทธศาสตร์ การดำเนินงานด้านการจัดการ โครงสร้างองค์การ ระบบขององค์การ บรรยากาศการทำงาน และการจูงใจ ซึ่งพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่เด่นชัดได้แก่ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร พันธกิจและยุทธศาสตร์ และโครงสร้างองค์การ ซึ่งเป็นแรงผลักดันให้สมาชิกปฏิบัติงานอย่างเต็มตามศักยภาพ ส่งผลให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ แนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้จึงเป็นทางเลือกทางหนึ่งให้กับองค์การด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรต่างๆ ที่มีอยู่ทั้งจากภายในและภายนอกองค์การให้เกิดมูลค่าสูงสุด ซึ่งเป็นแนวทางการเรียนรู้ของบุคคล กลุ่มบุคคลและองค์การย่อมจะส่งผลดีต่อความพร้อมในการปรับเปลี่ยนองค์การให้เป็นไปในทิศทางที่ต้องการ และบรรลุเป้าหมายขององค์การ ในที่สุด

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

### 1. เพื่อศึกษาสภาวะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรคณะวิทยาศาสตร์

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

แม้ว่ากรณีใดๆ ทั้งสิ้นอีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีกรนำไปใช้

2. เพื่อเปรียบเทียบสภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงาน หน่วยงานในคณะ และประเภทบุคลากร/สายงาน

### 1.3 สมมติฐานการวิจัย

ในการศึกษาสภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานไว้ดังนี้

1. บุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ที่ระดับการศึกษาต่างกัน มีสภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน
2. บุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ที่ระยะเวลาการปฏิบัติงานต่างกัน มีสภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน
3. บุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ที่สังกัดหน่วยงานในคณะต่างกัน มีสภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน
4. บุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ที่ประเภทบุคลากร/สายงานต่างกัน มีสภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

### 1.4 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้กรอบแนวคิดของ ลีอชัย จันทรโปี (2546 : 6) ซึ่งได้ทำการศึกษารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย โดยผู้วิจัยได้ผสมผสานและสรุปกรอบแนวคิดการเรียนรู้ที่เหมาะสมสำหรับใช้ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับสภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ใน 8 ด้าน ดังนี้คือ

1. ด้านการเรียนรู้เชิงกลยุทธ์
2. ด้านการเรียนรู้วัฒนธรรม
3. ด้านการเรียนรู้เชิงระบบ
4. ด้านการเรียนรู้ภาวะผู้นำ
5. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม
6. ด้านการพัฒนาบุคลากรและทีมงาน
7. ด้านการเรียนรู้เทคโนโลยี

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่จัดทำขึ้นเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
 ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## 1.5 ขอบเขตของการวิจัย

### 1.5.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.5.1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย อาจารย์ ข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้างชั่วคราว ที่ปฏิบัติงานในคณะวิทยาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ในปี พ.ศ. 2549 จำนวน 264 คน

1.5.1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย อาจารย์ ข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้างชั่วคราว ที่ปฏิบัติงานในคณะวิทยาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ในปี พ.ศ. 2549 โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางของ Krejcie and Morgan (อ้างใน บุญชม ศรีสะอาด. 2538 : 40) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 159 คน

### 1.5.2 ตัวแปรที่จะศึกษา

#### 1.5.2.1 ตัวแปรต้น คือ

##### 1. ระดับการศึกษา

1.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี

1.2 ปริญญาตรี

1.3 สูงกว่าปริญญาตรี

##### 2. ระยะเวลาการปฏิบัติงาน

2.1 ต่ำกว่า 10 ปี

2.2 10 - 20 ปี

2.3 20 ปีขึ้นไป

##### 3. หน่วยงานในคณะ

3.1 คณิตศาสตร์และวิทยาการคอมพิวเตอร์

3.2 เคมี

3.3 ชีววิทยาประยุกต์

3.4 ฟิสิกส์ประยุกต์

3.5 สถิติประยุกต์

3.6 สำนักงานคณบดี

##### 4. ประเภทบุคลากร/สายงาน

4.1 อาจารย์

4.2 ข้าราชการ

4.3 พนักงาน

4.4 ลูกจ้างชั่วคราว

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับบริการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตีพิมพ์เผยแพร่ และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.5.2.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ สถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร คณะวิทยาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ใน 8 ด้าน คือ

1. ด้านการเรียนรู้เชิงกลยุทธ์
2. ด้านการเรียนรู้วัฒนธรรม
3. ด้านการเรียนรู้เชิงระบบ
4. ด้านการเรียนรู้ภาวะผู้นำ
5. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม
6. ด้านการพัฒนาบุคลากรและทีมงาน
7. ด้านการเรียนรู้เทคโนโลยี
8. ด้านบรรยากาศในการทำงาน

## 1.6 นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ เพื่อความเข้าใจอันถูกต้องตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดความหมายของคำต่างๆ ที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้คือ

1.6.1 องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่สมาชิกสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง สามารถแสดงศักยภาพสำหรับสร้างผลงานที่ต้องการ สามารถแสดงความคิดเห็นใหม่อย่างเสรี และสามารถแลกเปลี่ยนวิธีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อร่วมกันสร้างความเป็นเลิศแก่องค์กร

1.6.2 สถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง ลักษณะความรู้สึกของสมาชิกในองค์กรที่สามารถเรียนรู้ด้วยตนเองและที่ทำให้บุคลากรคณะวิทยาศาสตร์เกิดการเรียนรู้ต่อ สถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ร่วมกันทั้งภายในและภายนอกองค์กร ประกอบด้วย

1. การเรียนรู้เชิงกลยุทธ์ หมายถึง พันธกิจและยุทธศาสตร์ เป็นพฤติกรรมของสมาชิกที่มีการคิดอย่างเป็นระบบ สมาชิกนำวิสัยทัศน์ส่วนตัวมารวมกันเป็นเป้าหมายขององค์กร และกำหนดขอบเขตการปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงแผนงานในแต่ละหน่วยงาน สามารถให้หน่วยงานจากภายนอกตรวจสอบได้ สร้างองค์ความรู้ และมีการเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศที่เป็นพื้นฐานขององค์ความรู้ขององค์กร

2. การเรียนรู้วัฒนธรรม หมายถึง การเรียนรู้วิถีการประพฤติ ปฏิบัติงานของสมาชิกที่มีค่านิยมแห่งการแลกเปลี่ยนความรู้ การมีอิสระในการเรียนรู้ กล้าเสี่ยง และทดลองสิ่งใหม่ๆ

และมีความเป็นเอกภาพในองค์กร โดยยอมรับและเข้าใจเป้าหมายขององค์กร

ให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3. การเรียนรู้เชิงระบบ ระบบขององค์การ หมายถึง การที่องค์การมีระบบข้อมูลสารสนเทศ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการฝึกอบรมเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิก

4. การเรียนรู้ภาวะผู้นำ หมายถึง การเรียนรู้พฤติกรรมของบุคคลที่อุทิศตนเพื่อให้สมาชิกเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ประสานวิสัยทัศน์ของบุคคล มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถสอนงาน สอนทักษะ และเป็นแบบอย่างด้านคุณธรรม พร้อมเป็นผู้ช่วยเหลือสนับสนุนสมาชิกให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

5. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม หมายถึง กระบวนการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิก โดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิดซึ่งกันและกัน เพื่อพัฒนาความรู้ และความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น ซึ่งการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อมีการรวมพลังของสมาชิกในทีม ให้ได้มีโอกาสที่จะเรียนรู้สิ่งต่างๆ ร่วมกัน โดยการแลกเปลี่ยนข้อมูลแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง จนเกิดเป็นความคิดร่วมกันของกลุ่ม

6. การพัฒนาบุคลากรและทีมงาน หมายถึง การดำเนินการอย่างเป็นระบบขององค์การ เพื่อส่งเสริมสนับสนุน และปรับปรุงให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ และความสามารถในการทำงานที่เหมาะสม และมีความงอกงามเติบโตทางจิตใจ และบุคลิกภาพ อันจะส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นด้วย

7. การเรียนรู้เทคโนโลยี หมายถึง การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมในการเรียนรู้อย่างทั่วถึง โดยจะมีการจัดเก็บ ประมวล และถ่ายทอดข้อมูลถึงกันอย่างรวดเร็วและถูกต้อง มีการสร้างเครือข่าย สร้างฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ รวมทั้งมีการใช้ปัญญาประดิษฐ์เพื่อช่วยในการถ่ายโอนความรู้ไปทั่วทั้งองค์การ

8. บรรยากาศในการทำงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมภายในองค์การที่สร้างความประทับใจ และความรู้สึกที่ดีของบุคลากร มีลักษณะเป็นบรรยากาศการเรียนรู้ด้วยตนเองและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และมีการปฏิสัมพันธ์ที่เอื้อให้สมาชิกมีความก้าวหน้าและประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

## 1.7 ประโยชน์ที่ได้รับจากงานวิจัย

1.7.1 ทำให้ทราบถึงสถานะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

1.7.2 เพื่อนำไปใช้ในการวางแผนการบริหารงาน การปฏิบัติงาน และเตรียมการอย่าง

เป็นระบบ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

1.7.3 เพื่อให้ความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.7.4 เพื่อมุ่งหวังให้บุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง เปลี่ยนรูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลอันนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาองค์การให้เป็นที่ไปตามมาตรฐานสากล และเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบันต่อไป

1.7.5 ผลการวิจัยที่ได้สามารถนำไปเป็นข้อมูลพื้นฐานในการพัฒนากระบวนการจัดการ และการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ



## บทที่ 2

# เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสถานะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ผู้วิจัยขอแนะนำเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

### 2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

#### 2.1.1 แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

#### 2.1.2 ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

#### 2.1.3 ความสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้

### 2.2 ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

#### 2.2.1 กลยุทธ์

#### 2.2.2 วัฒนธรรมองค์การ

#### 2.2.3 ระบบองค์การ

#### 2.2.4 ภาวะผู้นำ

#### 2.2.5 กระบวนการ

#### 2.2.6 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

#### 2.2.7 การพัฒนาบุคลากรและทีมงาน

#### 2.2.8 โครงสร้างองค์การ

#### 2.2.9 ทรัพยากรและเทคโนโลยี

#### 2.2.10 บรรยากาศและสภาวะแวดล้อมขององค์การ

### 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.3.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องภายในประเทศ

#### 2.3.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างประเทศ

## 2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

### 2.1.1 แนวคิดที่มาขององค์การแห่งการเรียนรู้

องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นแนวคิดทางการบริหารรูปแบบใหม่ที่ได้รับคามนิยมน้อยมากในประเทศสหรัฐอเมริกาเมื่อประมาณปี 1990 และต่อมาได้แพร่หลายไปทั่วโลก บุคคลที่มีบทบาทในการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) คือ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นิยมนำไปเผยแพร่โดยไม่ขออนุญาต  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ศาสตราจารย์ Peter M. Senge ผู้อำนวยการ Center for Organization Learning แห่ง Sloan School of Management สถาบัน Massachusetts Institute of Technology (MIT) ซึ่งได้รับการขนานนามจากวารสาร Journal Business Strategy (1999) ว่าเป็นผู้ชำนาญทางยุทธศาสตร์ของศตวรรษ และเป็นผู้หนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินธุรกิจ ในปัจจุบัน ได้สังเคราะห์ทฤษฎีและวิธีการและรวบรวมประสบการณ์ต่างๆ จากองค์การธุรกิจเพื่อเผยแพร่แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ และได้เขียนตำราชื่อ The Fifth Discipline : The Art & Practice of Learning Organization ขึ้นในปี 1990 เป็นแนวคิดเชิงผสมผสานศาสตร์ต่างๆ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขึ้นใหม่โดยมีทฤษฎีการเรียนรู้เป็นตัวนำประเด็นหลักคือ จะทำอย่างไรองค์การจึงจะเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยเน้นคนในองค์การเป็นหัวใจหลัก เพื่อให้มีความสามารถในการเรียนรู้ที่จะรับมือต่ออนาคต แต่เนื่องจากแนวคิดดังกล่าวมีความเป็นนามธรรมสูง เข้าใจยากในการนำไปปฏิบัติตามทำให้ผู้อ่านเกิดความสงสัยว่า องค์การเป็นนิติบุคคลจะเรียนรู้เหมือนมนุษย์ได้อย่างไร ต่อมา Senge จึงได้ก่อตั้ง “ศูนย์ศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้” ขึ้น เพื่อจัดประชุมเชิงปฏิบัติการให้กับบริษัทและองค์การชั้นนำต่างๆ และได้เขียนตำราเล่มที่ 2 คือ The Fifth Discipline : Strategies and Tools for Building a Learning Organization ขึ้นในปี 1994 เป็นการรวบรวมกรณีศึกษาที่ภาคเอกชน และนำประสบการณ์เกี่ยวกับการนำแนวความคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ไปปฏิบัติ เพื่อนำไปพัฒนาความสามารถด้านการเรียนรู้พิเศษซึ่งไม่มีในองค์การแบบดั้งเดิม

ตามแนวคิดของ Senge ซึ่งเน้นไปในเชิงปรัชญาแล้ว ผลการวิจัยของ Marquardt และ Reynolds 1994 (อ้างใน ปัญญา อัสวกุลประดิษฐ์, 2544 : 37-40) กล่าวว่าองค์การที่จะก้าวไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้นั้นจะต้องมีลักษณะ 11 ประการดังนี้

1. โครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure) กล่าวคือจะต้องเป็นโครงสร้างที่เล็กและมีความคล่องตัวสูง ไม่มีสายการบังคับบัญชาที่เน้นการควบคุมมากเกินไปและมีกระบวนการทำงานที่ซับซ้อนเกินไป มีลักษณะเป็นโครงสร้างแบบแบนราบ (Flat Organization) เพื่อเอื้อให้เกิดความอิสระในการทำงานมากยิ่งขึ้น รวมทั้งทำให้เกิดความยืดหยุ่นในการทำงาน นอกจากนี้ องค์การจะต้องมีโครงสร้างแบบองค์รวม (Holistic Structure) เพื่อให้การทำงานมีลักษณะเชื่อมโยงกันทุกฝ่าย

2. วัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การ (Corporate Learning Culture) กล่าวคือ มีลักษณะที่เอื้อให้สมาชิกทุกคนในองค์การตระหนัก และเห็นความสำคัญของการเรียนรู้ร่วมกันในองค์การ มีบรรยากาศที่ส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา แม้จะเสี่ยงต่อความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้น ซึ่งการวัดผลสำเร็จของการเรียนรู้ จะพิจารณาจากการบูรณาการความคิดทั้งหมดขององค์การเข้าด้วยกัน วัฒนธรรมองค์การต้องช่วยให้เกิดการเรียนรู้ที่จะตระหนักถึงตนเอง (Self-Aware) การใคร่ครวญ (Self-Reflective) และการสร้างสรรค์ (Creative Way) และที่สำคัญผู้บริหารต้องส่งเสริมและให้การสนับสนุนให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ โดยให้คนได้มีส่วนร่วมในการ

กำหนดนโยบายสนับสนุนให้มีการให้ข้อมูลย้อนกลับ รวมทั้งมีโอกาสนในการพัฒนาตนเองแก่ทุกคน เช่น หลักสูตร การอบรม การสัมมนา อุปกรณ์การเรียนรู้ด้วยตนเองให้เกิดนิสัยการเรียนรู้จากทุกอย่างในการทำงานรวมทั้งต้องมีการสนับสนุนด้านขวัญกำลังใจและการเงินอย่างจริงจังด้วย

3. การมอบอำนาจ (Empowerment) กล่าวคือ เป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนได้มีโอกาสแสดงศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ พนักงานมีโอกาที่จะเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง ลดความรู้สึกพึ่งพาคนอื่นในการแก้ไขปัญหา ขยายการเรียนรู้ของตนเองให้เกิดผลผลิตออกมา มีความคิดสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ มีการกระจายความรับผิดชอบ และการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่ระดับล่าง

4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Scanning) มีการคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมขององค์กร ต้องมีความคล่องตัว มีการแก้ไขปัญหา และการเตรียมตัวกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา มีการพัฒนาการคาดการณ์เกี่ยวกับอนาคตที่เป็นไปได้ และมีการเลือกเป้าหมายในสภาพแวดล้อมที่องค์กรมุ่งที่จะมีปฏิสัมพันธ์ด้วย

5. การสร้างสรรค์และการถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Creation Transfer) หน้าที่ในการสร้างนวัตกรรมองค์ความรู้ใหม่ๆ ถือเป็นหน้าที่ของสมาชิกทุกคนในองค์กร ไม่ใช่หน้าที่ของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเท่านั้น สมาชิกในองค์กรทุกคนจะมีบทบาทในการเสริมสร้างความรู้ มีการเรียนรู้จากทุกๆ ส่วน และจะมีการติดต่อสื่อสารกันอย่างเป็นระบบ มีการแลกเปลี่ยนความรู้ และข่าวสารซึ่งกันและกัน

6. เทคโนโลยีการเรียนรู้ (Learning Technology) มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมในการเรียนรู้อย่างทั่วถึง โดยจะมีการจัดเก็บ ประมวล และถ่ายทอดข้อมูลถึงกันอย่างรวดเร็วและถูกต้อง มีการสร้างเครือข่าย สร้างฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ รวมทั้งมีการใช้ปัญญาประดิษฐ์เพื่อช่วยในการถ่ายโอนความรู้ไปทั่วทั้งองค์กร

6.1 มุ่งเน้นคุณภาพ (Quality) โดยจะให้ความสำคัญกับการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีผลทำให้การเรียนรู้ทั้งที่ตั้งใจและไม่ตั้งใจเกิดประสิทธิภาพ

6.2 กลยุทธ์ (Strategy) กระบวนการเรียนรู้ขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ โดยใช้กลยุทธ์การเรียนรู้โดยเจตนา และการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ ทั้งในด้านการบกร่าง การดำเนินการ และการประเมิน ทั้งนี้ผู้บริหารจะมีหน้าที่เป็นผู้ทดลองเกือบหนูนมากกว่าจะเป็นผู้กำหนดแนวทางเองทั้งหมด

7. บรรยากาศที่สนับสนุน (Supportive Atmosphere) เป็นบรรยากาศที่เอื้อให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีการพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ มุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงานให้กับผู้ปฏิบัติงาน มีการเคารพในศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ ให้ความเสมอภาค และความเท่าเทียมกัน

ทุกคน ให้ความเป็นอิสระ ภายใต้บรรยากาศที่มีความเป็นประชาธิปไตย และการมีส่วนร่วมของทุกคนในองค์กร

8. การทำงานเป็นทีม และการทำงานแบบมีเครือข่าย (Teamwork and Networking) รูปแบบการทำงานเป็นทีมจะช่วยส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือในองค์กร และเป็นการสร้างให้เกิดระบบการทำงานอย่างเป็นเครือข่าย อันจะนำไปสู่พลังร่วม (Synergy) ในองค์กร ซึ่งเป็นการสร้างความร่วมมือกันแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาว และมีการริเริ่มสร้างสิ่งใหม่ๆ เพื่อสร้างการแข่งขัน และสร้างพันธมิตรในการดำเนินธุรกิจ

9. วิสัยทัศน์ (Vision) วิสัยทัศน์จะเป็นความคิดเห็น ซึ่งเป็นการมองภาพความสำเร็จร่วมกันทั้งองค์กร ซึ่งจะมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน ด้วยความรู้สึกร่วมกันบนพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญา ความเชื่อที่คล้ายคลึงกัน ส่งผลให้เกิดความมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมร่วมกัน โดยมีจุดหมายไปในทิศทางเดียวกัน

### 2.1.2 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

คำว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้มีการให้ความหมายจากนักวิชาการหลายท่าน แต่ยังไม่มีการกำหนดความหมายที่เป็นมาตรฐานตายตัวเนื่องจากคำว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นคำที่ค่อนข้างกว้าง เพราะฉะนั้นความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ จะมีมุมมองที่แตกต่างกันออกไปตามแต่ผู้คิด แต่โดยแก่นแท้แล้ว ทุกคนต่างมองภาพความสำเร็จเป็นภาพเดียวกัน คือ ต้องการเห็นบุคลากรทุกระดับในองค์กรเกิดการเรียนรู้ร่วมกันเพื่อนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน ทั้งในระดับตนเอง ผู้อื่น องค์กร ชุมชน สังคม และประเทศชาติตามลำดับ ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมไว้ดังนี้

สันติมา ศรีสังข์สุวรรณ (2540 :12) สรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึงองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ กระบวนการเรียนรู้ และความสามารถในการเรียนรู้ของบุคคลในองค์กรซึ่งจะเป็นหนทางสำคัญในการพัฒนาคนและองค์กร ให้ความรู้และความสามารถอยู่รอดได้ในสภาพแวดล้อมขององค์กรในอนาคต

สมิต สัจฉกร (อ้างใน ปัญญา อัสวกุลประดิษฐ์. 2544 : 11) ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรที่สามารถทำให้เกิดการเรียนรู้ และสร้างองค์ความรู้เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะ อันจะนำมาสู่ความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายรวมขององค์กร

อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (อ้างใน สิริลักษณ์ จิเจริญ. 2545 : 51) ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าหมายถึง ที่ซึ่งบุคลากรแต่ละคน แต่ละกลุ่มทั่วทั้งองค์กรมีอิสระในการเรียนรู้ สร้างความรู้ที่หลากหลาย ร่วมกันแบ่งปันความรู้เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะและศักยภาพ ที่จะก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการ ไปสู่เป้าหมายอย่างต่อเนื่อง

กึ่งกาญจน์ เพชรศรี (อ้างใน สิริลักษณ์ จิเจริญ. 2545 : 51) ให้ความหมายของ องค์การแห่งการเรียนรู้ว่าหมายถึง องค์การที่คนในองค์การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีวิธีการเรียนรู้ไปด้วยกัน โดยใช้ความรู้ประสานกับเทคโนโลยีสมัยใหม่เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จ

ชาญชัย อาจินสมาจาร (อ้างใน สุภาวดี เพ็ชรสกุล. 2546 : 35) ให้ความหมายของ องค์การแห่งการเรียนรู้ว่า หมายถึง องค์การที่ซึ่งสมาชิกได้พัฒนาขยายขีดความสามารถของตน เพื่อการสร้างสรรค์งานและการบรรลุเป้าหมายแห่งงานอยู่อย่างต่อเนื่อง เป็นที่ซึ่งมีแนวคิดแปลกๆ ใหม่ๆ ได้รับการกระตุ้นให้มีการแสดงออก เป็นที่ซึ่งมีความทะเยอทะยาน และมีแรงบันดาลใจของกลุ่มสมาชิกได้รับการสนับสนุนและส่งเสริม เป็นที่ซึ่งสมาชิกขององค์การได้เรียนรู้ถึงวิธีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และเป็นที่ซึ่งองค์การเองได้มีการขยายศักยภาพเพื่อการแก้ปัญหาและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง

วรนาถ แสงจันทร์ (อ้างใน เสนิส หงษ์ทอง. 2546 : 12) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่มีการปฏิรูปอย่างต่อเนื่อง อำนาจความสะดวก กระตุ้น และสร้างบรรยากาศของการเรียนรู้ เน้นกระบวนการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นทุกระดับ ซึ่งคนในองค์การสามารถขยายขอบเขตความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่อุดมการณ์บุคคลในระดับต่างๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นที่ซึ่งให้อิสระในการคิดสิ่งใหม่ๆ ได้รับการยอมรับเอาใจใส่ เป็นที่ซึ่งบุคคลมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องมีการเรียนรู้ร่วมกันทั้งบทเรียนที่ผิดพลาด และประสบความสำเร็จ และสามารถนำความรู้มาปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์การ จนสามารถนำองค์การไปสู่เป้าหมายที่ร่วมกันกำหนดไว้

Seng (อ้างใน เดชน์ เทียมรัตน์ และกานต์สุดา มาฆะศิริานนท์. 2544 :11) Watkins and Marsick (อ้างใน ลือชัย จันทร์โป้. 2546 :60) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่ขยายขีดความสามารถและเพิ่มศักยภาพเพื่อสร้างผลงานและสร้างอนาคตอย่างต่อเนื่อง โดยผู้คนในองค์การต่างก็เรียนรู้ถึงวิธีการที่จะเรียนรู้ด้วยกันอย่างต่อเนื่อง

Pedler, Burgoyne และ Boydell 1991 (อ้างใน ปัญญา อัสวกุลประคิษฐ์. 2544 : 9-10) ได้ให้ความหมายของ “องค์การแห่งการเรียนรู้” ว่าเป็นองค์การที่เอื้ออำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ให้แก่สมาชิกทุกคน และมีการปรับเปลี่ยนตัวเองอย่างต่อเนื่อง โดยต้องสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ที่มีลักษณะเอื้อและกระตุ้นให้ทุกคนได้เรียนรู้ร่วมกัน

Barnwtt, C.K.1994 (อ้างใน ธรรมรัตน์ วัฒนบุตร และคณะ. 2540 : 8) กล่าวว่าองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นกระบวนการเชิงประสบการณ์ ที่มุ่งสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของการกระทำและนำผลการกระทำเข้าสู่งานประจำวัน ปลูกฝังไว้ใน “ความทรงจำ” ขององค์การ เพื่อช่วยปรับเปลี่ยนพฤติกรรมทั้งหลายของผู้เรียนรู้ปฏิบัติงานในองค์การ

Dixon (อ้างใน สุภาวดี เพ็ชรสกุล. 2546 : 36) กล่าวว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่ให้สมาชิกสร้างความเป็นเลิศให้แก่องค์การ ในขณะที่เดียวกันก็ใช้้องค์การในการสร้าง

ความเป็นเลิศให้แก่สมาชิก โดยใช้การเรียนรู้เป็นกระบวนการเชิงยุทธศาสตร์ที่ต่อเนื่องและบูรณาการเข้ากับการปฏิบัติงาน และใช้การเอื้ออำนาจแก่สมาชิกเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือและการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมส่งเสริมการสนทนาอย่างเปิดเผย และมีการฟังพหุอักษย์กันระหว่างบุคคลองค์การ และชุมชน

Mastenbroke (อ้างใน สุภาวดี เพ็ชรสกุล. 2546 :36) องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การมีความรู้ที่เพิ่มขึ้นจะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดีขึ้นคุณภาพทักษะความรู้ที่บุคคลมี จะส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ ทำให้ได้ข้อมูลข่าวสารที่ดีที่ถูกต้องเชื่อถือได้มากขึ้นในการปฏิบัติงาน

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้นสามารถสรุปความหมายได้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การที่สมาชิกในองค์การได้มีการเพิ่มขีดความสามารถ เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน โดยมุ่งเน้นการสร้างบรรยากาศในการปฏิบัติงาน การอำนวยความสะดวก และการกระตุ้นให้เกิดกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นการขยายขีดความสามารถ และเป็นการเพิ่มศักยภาพเพื่อสร้างผลงานและสร้างอนาคตขององค์การอย่างต่อเนื่อง ก่อให้เกิดการถ่ายทอด แลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ ทักษะระหว่างกัน เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานมุ่งสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

### 2.1.3 ความสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้

Senge, Peter M. ให้ความสำคัญกับความสามารถในการเรียนรู้ที่เร็วกว่าคู่แข่งที่ถือเป็นข้อได้เปรียบทางธุรกิจที่ยั่งยืน โดยการเรียนรู้จะต้องเป็นการเรียนรู้อย่างเต็มที่ และทุกระดับในองค์การ โดยถือว่าทุกคนมีธรรมชาติของการเป็นนักเรียน (Learner) มีธรรมชาติในการที่จะเรียนรู้และรักที่จะเรียนรู้เพื่อแสวงหาสิ่งที่ดีที่สุดในชีวิต ดังนั้นองค์การแห่งการเรียนรู้จึงมีหน้าที่สำคัญในการหาหนทางที่จะช่วยให้คนมีความสามารถในการที่จะเรียนรู้ (Ability to Learn) มีความสามารถที่จะเรียนรู้ร่วมกับบุคคลอื่นและมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาคนให้เปลี่ยนแปลงทัศนคติหรือวิธีการมองโลกเสียใหม่ เป็นการมองในภาพรวม ส่งเสริมให้คนและองค์การมีการเรียนรู้ร่วมกันเพื่อพัฒนาองค์การให้มีความสามารถในการแสวงหาความรู้ไปสู่การปฏิบัติงาน

วิศิษฐ์ ชูวงศ์ (อ้างใน สิริลักษณ์ จิเจริญ. 2545. :57) กล่าวว่า มีประเด็นสำคัญ 3 ประการ ที่มีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการนำไปสู่ประสิทธิภาพของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

ประการแรก คือคำถามเกี่ยวกับความหมาย (Meaning) ขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่จะต้องถูกกำหนดความหมายได้ชัดเจน รับรู้ร่วมกัน เข้าใจตรงกันทั้งองค์การและจะต้องเป็นความหมายที่ง่ายเป็นรูปธรรมสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้

ประการที่ 2 คือการบริหาร (Management) ในการนำองค์การไปสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ การบริหารและการจัดการต่างๆ จะต้องถูกกำหนดเป็นแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนเป็นขั้นตอนในระดับดำเนินการมากกว่าที่จะเป็นปรัชญาและความมุ่งหวังที่ขาดรูปธรรม

ประการที่ 3 คือการวัดผล (Measurement) ผู้บริหารองค์การจะต้องสร้างเครื่องมือในการวัดผลและประเมินระดับการเรียนรู้ขององค์การเพื่อให้มั่นใจว่าเกิดผลในทางปฏิบัติจริง

จากความหมาย การจัดการ และการวัดผลจะเป็นรากฐานอันสำคัญของการดำเนินการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้ได้เห็นซึ่งความก้าวหน้าของการดำเนินการ ความมีจุดมุ่งหมายของการเปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นตามความคาดหวัง

Peter Drucker (อ้างในข้อฟ้า สุประดิษฐ์ ณ อยุธยา 2541 :56) กล่าวว่าความสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้มี 3 ประการ คือ บุคลากรในองค์การแห่งการเรียนรู้สามารถที่จะเรียนรู้ได้รวดเร็วกว่าคู่แข่ง บุคลากรมีการอุทิศตน และสามารถที่จะเรียนรู้ได้ในทุกระดับขององค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นหนทางเดียวที่จะรักษาบุคลากรที่ดีที่สุดไว้ นั่นคือ การให้บรรยากาศสิ่งแวดล้อมที่มีต่อการเรียนรู้ และมีนวัตกรรมใหม่ทำให้องค์การเติบโตก้าวหน้าเป็นองค์การผู้ทำงานที่ทรงความรู้

โดยสรุป ความสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการเรียนรู้และความสามารถในการเรียนรู้ของคนในองค์การ โดยองค์การมีบทบาทเป็นผู้สร้างและสนับสนุนการเรียนรู้และทำให้การเรียนรู้กลายเป็นวัฒนธรรมขององค์การ โดยมีทฤษฎีการเรียนรู้เป็นตัวนำ ดังนั้นการที่จะสร้างหรือพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จึงต้องตระหนักถึงการพัฒนาศักยภาพบุคคลในองค์การ โดยการส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ให้เกิดกับบุคคลทุกคน ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ คือ ต้องทำให้บุคคลเรียนรู้ก่อนองค์การจึงจะเกิดการการเรียนรู้ เนื่องจากการเรียนรู้จะทำให้บุคคลเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และเมื่อพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี จะทำให้องค์การเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและพัฒนาไปในทางที่ดีด้วย ซึ่งในอนาคตองค์การจะได้เปรียบในการแข่งขัน เมื่อบุคคลในองค์การสามารถเรียนรู้ได้เร็วกว่าคู่แข่ง

## 2.2 ปัจจัยสถานะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

### 2.2.1 กลยุทธ์ (Strategy)

เอกสารนี้เป็นกระบวนการเรียนรู้ขององค์การแห่งการเรียนรู้ จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ โดยใช้กลยุทธ์ ไม่ว่าจะการเรียนรู้โดยเจตนา และการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ ทั้งในด้านการยกร่าง การดำเนินการ และการ

ประเมิน ทั้งนี้ผู้บริหารจะมีหน้าที่เป็นผู้ทดลองเงื่อนไขมากกว่าจะเป็นผู้กำหนดแนวทางเองทั้งหมด (เสนิส หงษ์ทอง, 2546 : 42)

### พันธกิจและยุทธศาสตร์

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2542 : 25-26) กล่าวว่า พันธกิจเป็นการระบุจุดมุ่งหมายซึ่งแสดงความแตกต่างขององค์การหนึ่งจากอีกองค์การหนึ่ง ข้อความพันธกิจจะระบุขอบเขตการปฏิบัติการขององค์การผลิตภัณฑ์และการตลาด คำถามพื้นฐาน ซึ่งผู้กำหนดยุทธศาสตร์ต้องเผชิญคือ องค์การของเราคืออะไร ข้อความพันธกิจที่ชัดเจนจะอธิบายถึงค่านิยมและลำดับความสำคัญต่างๆ ขององค์การ การพัฒนาข้อความพันธกิจขึ้นอยู่กับผู้กำหนดยุทธศาสตร์ เพราะต้องคิดเกี่ยวกับลักษณะและขอบเขตของการปฏิบัติการในปัจจุบัน เพื่อประเมินการมุ่งใจที่มีศักยภาพของตลาด และกิจกรรมในอนาคต การกำหนดพันธกิจขอบเขตของงานในองค์การ เพื่อเป็นภาพรวมและดำเนินการวินิจฉัยออกมาตามประเภทขององค์การแต่ละแบบ แล้วจึงเขียนคุณสมบัติเฉพาะที่เป็นเป้าหมายขององค์การออกมา ความสำคัญในการกำหนดพันธกิจให้ชัดเจนเพื่อให้เกิดประสิทธิผลในการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ดังนี้

1. เพื่อให้สามารถระบุจุดมุ่งหมายภายในองค์การได้
2. เพื่อกำหนดหลักเกณฑ์มาตรฐานในการจัดสรรทรัพยากรขององค์การ
3. เพื่อกำหนดบรรยากาศทั่วไปขององค์การ
4. เพื่อเป็นหลักสำคัญในการกำหนดจุดมุ่งหมายขององค์การ และทิศทางขององค์การ

เพื่อความสะดวกในการแปลความหมายวัตถุประสงค์ในโครงสร้างการทำงาน การออกแบบงาน และกำหนดความรับผิดชอบภายในองค์การ เพื่อกำหนดจุดมุ่งหมายขององค์การและการแปลความจุดมุ่งหมายเป็นจุดประสงค์ ด้วยวิธีการซึ่งต้นทุน เวลา และตัวชี้การปฏิบัติงานจะสามารถประเมินและควบคุมได้ องค์การต้องใช้ความพยายามที่จะเข้าใจและคาดคะเนยุทธศาสตร์ขององค์การ การจัดประเภทปัจจัยซึ่งมีผลกระทบต่อพันธกิจ ได้แก่

1. ขนาดขององค์การ ประกอบด้วย องค์การขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่
2. ขอบเขตด้านภูมิศาสตร์ ประกอบด้วย ระดับท้องถิ่น ระดับภาค ประเทศหลายประเทศ หรือระดับโลก

3. จำนวนและการกระจายธุรกิจภายในบริษัท ข้อความพันธกิจจะกำหนดขอบเขต เพื่อเสนอแนะการกำหนดยุทธศาสตร์ในการกำหนดทิศทางยุทธศาสตร์ ข้อความพันธกิจจะมุ่งที่เป้าหมายและทางเลือกที่เป็นไปได้ และข้อความพันธกิจจะเกี่ยวข้องกับผู้ที่ได้ผลประโยชน์จากองค์การเป็นกลุ่มต่างๆ ในสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการตัดสินใจและนโยบายขององค์การ เช่น ลูกค้า พนักงาน ชุมชนในท้องถิ่นและผู้ถือหุ้น

ข้อความพันธกิจบอกถึงทัศนคติและภาพรวมที่มากกว่าข้อความที่ระบุรายละเอียดที่

เจาะจง โดยทั่วไปจะครอบคลุมเหตุผลสำคัญ 2 ประการ คือ ข้อความพันธกิจที่ดีเป็นการสร้าง

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

และพิจารณาวัตถุประสงค์ที่เป็นทางเลือก และยุทธศาสตร์ที่ปราศจากการเปลี่ยนแปลงความคิด สร้างสรรค์ขององค์กร ในทางตรงกันข้ามข้อความต่างๆ ไปจะไม่รวมถึงส่วนประกอบของ ข้อความพันธกิจ ซึ่งอาจจะทำให้แตกต่างกันทางด้านความยาว เนื้อหา รูปแบบ และความ เฉพาะเจาะจงหรือส่วนประกอบ 9 ด้าน ดังนี้

1. ลูกค้ำ การกำหนดพันธกิจด้านลูกค้ำจะต้องตอบคำถามที่ว่าใครคือลูกค้ำของธุรกิจ
2. ผลิตภัณฑ์หรือบริการ การกำหนดพันธกิจผลิตภัณฑ์หรือบริการ ต้องตอบคำถามที่ว่าผลิตภัณฑ์หรือบริการของธุรกิจที่สำคัญคืออะไร
3. ตลาด การกำหนดพันธกิจด้านตลาดจะต้องตอบคำถามที่ว่า ธุรกิจมีการแข่งขันในตลาดใด
4. เทคโนโลยี การกำหนดพันธกิจด้านเทคโนโลยีจะต้องตอบคำถามที่ว่า เทคโนโลยีพื้นฐานของธุรกิจคืออะไร
5. เกี่ยวข้องกับความอยู่รอด ความเจริญเติบโตและสามารถสร้างกำไร การกำหนดพันธกิจด้านนี้ จะต้องตอบคำถามที่ว่าธุรกิจต้องการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงธุรกิจใด
6. ประชาชน การกำหนดพันธกิจด้านประชาชนจะต้องตอบคำถามที่ว่า ความเชื่อ ค่านิยม ความพึงพอใจ และลำดับความสำคัญของประชาชนธุรกิจคืออะไร
7. แนวความคิดส่วนตัว การกำหนดพันธกิจด้านนี้จะต้องตอบคำถามที่ว่า ความสามารถที่โดดเด่นหรือข้อได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจคืออะไร
8. ความเกี่ยวข้องกับภาพลักษณ์ชุมชน การกำหนดพันธกิจด้านนี้จะต้องตอบคำถามที่ว่า ธุรกิจมีการตอบสนองต่อสังคม ชุมชน และสภาพแวดล้อมหรือไม่
9. ความเกี่ยวข้องกับพนักงาน การกำหนดพันธกิจด้านนี้จะต้องตอบคำถามที่ว่า พนักงานได้รับการพิจารณาว่าเป็นสินทรัพย์ที่มีคุณค่าทางธุรกิจหรือไม่

สรุปได้ว่ายุทธศาสตร์ คือขอบข่ายหรือกรอบของความคิดในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร โดยทำหน้าที่เป็นเครื่องชี้ทิศทางในการดำเนินงานซึ่งจะดูได้จากวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน และ กิจกรรมจะต้องประสบความสำเร็จ

### 2.2.2 วัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรเป็นแนวคิดที่กว้างขวาง ซับซ้อนและมีหลายความหมาย บางครั้งจึง สับสน ส่วนใหญ่จะใช้ในความหมายที่เป็นระบบของกฎ บรรทัดฐาน และสัญลักษณ์ที่สมาชิก เห็นพ้องต้องกัน และเป็นพื้นฐานของการกระทำ เป็นปัจจัยที่ทำให้สมาชิกหรือบุคลากร และ ผู้บริหารตัดสินใจแสดงพฤติกรรม วางแผน และปฏิบัติงานไปในแนวทางที่พึงกระทำ

ชนกพรรณ ดิลกโกมล. (2546 : 7) ได้ให้ความหมายของคำว่า วัฒนธรรม (Culture)

เป็นสิ่งที่ทำให้มีความเจริญงอกงาม ส่วนคำว่า องค์กร นั้นถือได้ว่าเป็นสิ่งมีชีวิตและมีความเป็น ไม่ว่างกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สถาบันคือสถานที่ซึ่งกลุ่มคนมาทำงานร่วมกันและมีการควบคุมงาน มีการแบ่งงานกันทำเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรตั้งไว้ และความเป็นสถาบันขององค์กรนั้นทำให้บรรดาสมาชิกทั้งหลายมีความเข้าใจ และสามารถให้ความหมายในสิ่งที่ตรงกันแล้วบังเกิดเป็นพฤติกรรม หรือพลังที่มองไม่เห็นเป็นตัวขับเคลื่อนให้ดำเนินชีวิตต่อไปอย่างเป็นอมตะแม้ว่าผู้บริหาร ผู้นำ หรือผู้ก่อตั้งองค์กรจะจากไป องค์กรก็ยังคงดำรงคงอยู่ดำเนินกิจกรรมต่อไปได้ เนื่องจากภายในองค์กรนั้นมีทั้งความเชื่อพื้นฐาน และพฤติกรรมที่แสดงออกร่วมกันของผู้คนแสดงถึงความเป็นเอกลักษณ์เปรียบเสมือนกับบุคลิกภาพของปัจเจกบุคคลซึ่งไม่สามารถลอกเลียนกันได้

Drake and Row. (อ้างใน ลือชัย จันทรไพบี. 2546 : 50) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมเป็นระบบของการร่วมกันในสัญลักษณ์ และความหมาย วัฒนธรรมองค์กร คือ ระบบของค่านิยมร่วมที่เชื่อว่าอะไรสำคัญการปฏิบัติงานอย่างไร ซึ่งเกิดจากปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์กร โครงสร้างองค์กรและระบบการควบคุม วัฒนธรรมเป็นบรรทัดฐาน หรือเป็นวิถีทางของการปฏิบัติงานที่ยอมรับร่วมกันในองค์กร

Robbins 1996. (อ้างใน ชนกพรณ ดิลกโกมล. 2546 : 9) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นระบบความเชื่อที่สมาชิกในองค์กรใช้ร่วมกันซึ่งได้สร้างเอกลักษณ์ให้แต่ละองค์กรมีความแตกต่างกัน

จากแนวคิดและมุมมองของนักวิชาการข้างต้น สรุปได้ว่าวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ประเพณีและความเชื่อขององค์กรของสมาชิกที่ทำให้องค์กรแตกต่างกัน สมาชิกได้พัฒนาแนวคิดเพื่อนำไปใช้ ซึ่งเปรียบเทียบกับ องค์กรเป็นเสมือนบางสิ่งบางอย่าง แนวคิดทั้งสองทางนี้ วัฒนธรรมทำหน้าที่เหมือนระบบควบคุม เป็นระบบความเชื่อที่ทำให้เกิดความผูกพันในองค์กร เป็นตัวชี้แนะให้บุคคลเลือกกิจกรรมที่เหมาะสม เป็นสื่อสำคัญที่ทำให้เกิดความหมายและทำให้สมาชิกในองค์กรรู้ว่าควรทำอะไร โดยที่ค่านิยมจะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจและมีอิทธิพลต่อการกระทำของบุคคลเป็นหลักการที่กำหนดว่า อะไรสำคัญ และค่านิยมเป็นสิ่งที่นำพฤติกรรมของกลุ่มบุคคลปรากฏให้เห็นในรูปของข้อความต่างๆ เช่น คำขวัญ ซึ่งจะบ่งชี้ถึงแนวคิดว่า องค์กรนั้นยึดมั่นและให้ความสำคัญในเรื่องใด วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่สุดที่ทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้เป็นระยะเวลายาวนาน เพราะประกอบด้วยเป้าหมายสูงสุดขององค์กร ประวัติศาสตร์ ค่านิยม ทศนคติ ความเชื่อ ประเพณีการปฏิบัติต่างๆ ซึ่งวัฒนธรรมมีลักษณะเป็นนามธรรมที่มีกำหนดเป็นทางการและไม่เป็นทางการเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ในลักษณะของการปฏิบัติงานเป็นกลุ่ม ตลอดจนการแก้ไขปัญหาที่สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอก และภาระงานภายในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรเป็นระบบหนึ่งของการร่วมแสดงความคิด ค่านิยม และการสมมติฐานที่เกี่ยวกับการเรียนรู้ของพฤติกรรมรายบุคคล หรือพฤติกรรมกลุ่มที่ได้รับการยอมรับ และได้รับรางวัล หรือถูกลงโทษเป็นบรรทัดฐานทางด้านพฤติกรรมที่ เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง เขาเชื่อว่าบรรทัดฐานอย่างหนึ่งจะกลายเป็นความเชื่อ และในที่สุดก็

กลายเป็นการสมมติฐาน การสมมติฐานเหล่านี้มีบทบาทสำคัญในระบบขององค์การกล่าวถึงความแน่นอนและความชัดเจนของการสมมติฐานทางวัฒนธรรมส่งผลต่อรูปแบบของการรับรู้ การคิด การรู้สึก การแสดงพฤติกรรม การให้ความสำคัญ ความมั่นคง และความสะดวกสบาย ที่กล่าวไว้คือ องค์ประกอบที่สำคัญทางวัฒนธรรมมีความสัมพันธ์กับยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์สัมพันธ์กับพันธกิจ และความสัมพันธ์ระหว่างพันธกิจกับจุดมุ่งหมายขององค์การนั้นเป็นการเชื่อมโยง ไปถึงการที่สมาชิกพัฒนาพันธกิจ จุดมุ่งหมาย และวิถีทาง ไปสู่ความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายขององค์การและวัฒนธรรมทางองค์การก็มีการเปลี่ยนแปลงไปพร้อม ๆ กันรวมถึงเรื่องทักษะ และความรู้ขององค์การที่ต้องเผชิญกับความท้าทายจากสภาวะแวดล้อม กระบวนการเรียนรู้ส่งผลกระทบต่อวัฒนธรรมถ้าสมาชิกพัฒนาความสัมพันธ์เกี่ยวกับค่านิยม การใช้ทักษะ และความรู้ใหม่ๆ ผู้นำมีความสำคัญต่อการส่งเสริมวัฒนธรรม ตลอดจนการสร้างกลไกทางวัฒนธรรม วัฒนธรรมมี 3 ระดับ ที่ระดับดีที่สุด คือการสมมติฐานเบื้องต้น ระดับที่สอง คือ ค่านิยมและความเชื่อเกี่ยวกับความจริงและระดับสูงสุด คือ รูปแบบที่สามารถสังเกตได้ของพฤติกรรม กิจกรรม ภาษา และวัตถุที่มนุษย์สร้างขึ้น

วัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ Schein 1994 (อ้างในชนกพรรณ ดิลกโกมล.2546 : 26-27) นักวิชาการผู้เชี่ยวชาญในด้านวัฒนธรรมองค์การ ได้ทำการสำรวจความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมกับการเรียนรู้ ซึ่งการเรียนรู้ที่จะเกิดขึ้นได้ภายในองค์การนั้นจะต้องเป็นผลมาจากการเรียนรู้ร่วมกันของผู้คนในองค์การซึ่งหมายถึงการเรียนรู้ของกลุ่มอันจะกลายเป็นวัฒนธรรมของกลุ่ม และการเรียนรู้ในที่นี้คือการเรียนเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ขึ้น (Learning to Learn) ซึ่งจะเป็นไปได้ก็ต่อเมื่อองค์การมีวัฒนธรรมที่สนับสนุนการเรียนรู้ Schien ได้ปูพื้นให้เห็นถึงความแตกต่างของการเรียนรู้ 2 แบบ

1. การเรียนรู้เพื่อการปรับตัวและการจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้น (Adaptive Learning and Coping) หมายถึงการเรียนรู้ที่จะปิดช่องว่างระหว่างจุดที่เป็นปัญหาและจุดที่ปัญหาได้รับการแก้ไขคือการเรียนรู้เกิดจากความสามารถที่จะแก้ปัญหาให้สำเร็จลุล่วงไปได้เท่านั้น
2. การเรียนรู้เพื่อก่อกำเนิดสิ่งใหม่ๆสำหรับการเรียนรู้ หมายถึงการเรียนรู้ว่าจะเกิดการเรียนรู้ได้อย่างไร (Learn how to Learn) คือความสามารถที่จะตั้งคำถาม และคิดต่อออกไปจากการแก้ไขปัญหาเพื่อสร้างแนวคิดใหม่ๆในการป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น แบบที่สองนี้ Schien ได้อ้างถึงความเห็นของนักวิชาการ 5 คนซึ่งเรียกรูปแบบการเรียนรู้แบบนี้ไว้แตกต่างกันดังนี้ Senge เรียกว่า "Generative Learning" ส่วน Chris Argyris และ Donald Schone เรียกว่า "Double Loop Learning" และ Don Michael และ Gregory Bateson เรียกว่า "Learning How to Learn"

Daft 2001 (อ้างใน ชนกพรรณ ดิลกโกมล. 2546 : 31) ได้สรุปว่าวัฒนธรรมองค์การที่แข็งแกร่งสำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้ จะต้องมึลักษณะที่สามารถปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมได้ดี สนับสนุนให้มีการบริหารงานในลักษณะที่เปิดกว้าง มีความยืดหยุ่น ไม่จำกัดอยู่ภายใต้ขอบเขต

ที่ได้กำหนดเอาไว้ มีความเสมอภาคเท่าเทียม มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง และกล้าที่จะเผชิญความเสี่ยง เห็นได้ว่าวัฒนธรรมองค์การที่สามารถปรับตัวได้นั้นจะมีค่านิยมและรูปแบบของพฤติกรรมองค์การที่แตกต่างกันมากกว่าวัฒนธรรมองค์การแบบที่ไม่สามารถปรับตัวได้ อย่างไรก็ตามวัฒนธรรมองค์การที่แข็งแกร่งแต่ไม่สร้างเสริมโอกาสที่ดีให้กับองค์การก็จะเป็นอุปสรรคต่อการนำไปสู่ความสำเร็จขององค์การได้เช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับมุมมองของ Schien ในเรื่องของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การว่ามีความเป็นไปได้อย่างมากที่วัฒนธรรมองค์การที่อ่อนแอกว่านั้นเป็นข้อได้เปรียบกว่าวัฒนธรรมที่เข้มแข็งในเรื่องของความสามารถในการปรับตัว

จากแนวคิดวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ของ Schien และ Dafe ต่างก็มีความคิดเห็นไปในทางเดียวกันว่าวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น จะต้องมีความสามารถในการปรับตัว และจะต้องมีค่านิยม และความเชื่อ ดังนี้

1. มุ่งเน้นให้ความสำคัญโดยตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
2. ให้ความสำคัญกับคนในองค์การเชื่อมั่นว่าผู้คนในองค์การนั้นมีความสามารถที่จะเรียนรู้ได้
3. มีมุมมองในเชิงรุก (Pro-active) ที่เชื่อว่าผู้คนในองค์การมีความสามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลง และปรับปรุงสิ่งต่างๆ ให้ดีขึ้นได้ด้วยตัวของเขาเอง
4. สนับสนุนให้คนกล้าเผชิญกับความเสี่ยง และกล้าที่จะทำการเปลี่ยนแปลง
5. มีความเชื่อร่วมกันในวิธีการคิดอย่างเป็นระบบ
6. มีความเชื่อในการทำงานร่วมกันเป็นทีม
7. มีความเชื่อในการสื่อสารที่เปิดกว้างและอยู่บนพื้นฐานของความจริง
8. มีความเชื่อในความเสมอภาคและความยุติธรรม
9. เน้นบทบาทของผู้นำเป็นแบบครูผู้ฝึกสอน ให้คำแนะนำ

### 2.2.3 ระบบองค์การ

Semprevivo (อ้างใน ลือชัย จันทรโปี. 2546 :121) ได้ให้ความหมายว่า ระบบคือ องค์ประกอบต่างๆ ที่ทำงานสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน เพื่อให้เกิดผลอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือระบบ คือ การปฏิสัมพันธ์ขององค์ประกอบทั้งหลายในการทำกิจกรรม การปฏิบัติหน้าที่ และการดำเนินงานบางอย่าง

Marquardt (อ้างใน ลือชัย จันทรโปี. 2546 : 126) กล่าวว่า สิ่งที่สำคัญในองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ การจดบันทึกความจำ กล่าวคือ ระบบการให้รางวัลตอบแทนระยะสั้นประสบความสำเร็จกับการให้สิ่งของ การแสดงความรู้จัก และการส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิก เขาแนะนำว่าเป็นการส่งพลังและอำนาจสู่องค์การได้ และชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของระบบ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่นอนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เทคโนโลยีสารสนเทศในองค์การซึ่งสมาชิกควรนำมาประสานเข้ากับการอภิปราย และการสนทนา

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้นสามารถสรุปความหมายของระบบองค์การ หมายถึง การมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน การพึ่งพอาศัยกัน และการผสมผสานกันในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายของระบบหรือองค์การนั้นระบบองค์การกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

#### 2.2.4 ภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมใดๆ ที่บุคคลได้รับมอบหมายเป็นพิเศษหรือได้รับแต่งตั้งให้กระทำการหรือภาวะผู้นำ เป็นพฤติกรรมของบุคคลใดบุคคลหนึ่งซึ่งทำให้กลุ่ม กลุ่มบุคคล ดำเนินการไปในทิศทางที่ต้องการร่วมกัน Sharte (อ้างใน ลีอชัย จันทรโวปี. 2546 : 34) กล่าวว่าไม่ควรมุ่งแต่เพียงว่าผู้นำนั้นเป็นอย่างไร แต่ต้องดูว่าผู้นำทำอะไร ในการที่จะช่วยกลุ่ม โดยจัดการภายในกลุ่มเพื่อพัฒนาให้ได้ผลผลิตร่วมกัน และประสบผลสำเร็จในงานที่ทำอยู่

ดังนั้น จากความหมายของภาวะผู้นำ ในการที่จะศึกษาพฤติกรรมผู้นำ จึงได้มีการศึกษาทั้งตัวผู้นำ คือ ภาวะผู้นำและพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกด้วย ทฤษฎีภาวะผู้นำและการศึกษาพฤติกรรมผู้นำ ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการมีอิทธิพลต่อผู้อื่นในวัฒนธรรมองค์การนั้นมี 3 องค์ประกอบ คือ

1. ภาวะผู้นำเป็นนิยามของความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับผู้ตาม ถ้าไม่มีผู้ตามจะไม่มีผู้นำ และเห็นว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องรู้ว่า จะปลุกเร้าและสัมพันธ์กับผู้ตามอย่างไร

2. ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการในการนำ ผู้นำต้องทำบางสิ่งบางอย่างซึ่งมากกว่าสิ่งทั่วไปที่เกิดขึ้นตามตำแหน่งของอำนาจหน้าที่ ถึงแม้ว่าตำแหน่งที่เป็นทางการของอำนาจหน้าที่จะช่วยสนับสนุนกระบวนการภาวะผู้นำ แต่ไม่เพียงพอที่จะทำให้คนบางคนเป็นผู้นำได้

3. ภาวะผู้นำต้องการการนำผู้อื่น ให้แสดงการกระทำในหลาย ๆ ทาง เช่นการให้อำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย แสดงตัวแบบ ตั้งเป้าหมาย ให้รางวัลและลงโทษ ปรับหรือโครงสร้าง องค์การ สร้างทีมงานและสื่อสารวิสัยทัศน์

ทฤษฎีนี้มีแนวทางที่จะอธิบายถึงผลของพฤติกรรมผู้นำ 4 แบบ ที่มีทัศนคติ หรือความคาดหวังของผู้ตาม 3 ประการ คือ

1. ความพึงพอใจของผู้ตาม

2. การยอมรับในตัวผู้นำของผู้ตาม

3. ความคาดหวังของผู้ตามที่จะเพิ่มความพยายามขึ้นเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานนั้น

มีประสิทธิภาพ และผลการปฏิบัติงานนี้เป็นแนวทางให้ได้รับรางวัล

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับใช้ภายในหน่วยงาน ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าการณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดลอกเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ชนิดของพฤติกรรมผู้นำในทฤษฎีนี้ คือ

1. ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Directive Leadership or Instrumental Leadership) ผู้นำลักษณะนี้จะแสดงพฤติกรรมออกมาให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังของเขาให้แนวทางที่เฉพาะเจาะจงว่า จะทำอะไร ทำอย่างไร สร้างส่วนที่เป็นการเข้าใจร่วมกัน กลุ่มวิธีการปฏิบัติงาน และให้ผู้ตามปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และกระบวนการอย่างเคร่งครัด
2. ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) เป็นลักษณะผู้นำที่มีความเป็นมิตร และใกล้ชิดกับผู้ตามจะทำในสิ่งที่ดี และเป็นความต้องการของผู้ตามจะรักษาความเสมอภาคให้ความเป็นมิตร และความใกล้ชิดในการทำงาน
3. ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (Participative Leadership) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งปรึกษาหารือกัน ใช้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชาประกอบในการตัดสินใจ
4. ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement-Oriented Leadership) ผู้นำแบบนี้จะแสดงพฤติกรรมโดยที่จะกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย แสวงหาวิธีปรับปรุงการปฏิบัติงาน เน้นความเป็นเลิศ แสดงความเชื่อมั่นว่า ผู้ตามจะปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานสูงได้

สรุปภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมของบุคคลที่ทำให้กลุ่มดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกันซึ่งพฤติกรรมมีหลากหลายรูปแบบที่ต้องคำนึงถึงสถานการณ์ กลุ่มบุคคล และงานเป็นสำคัญ ผู้นำที่ดี ควรมีศาสตร์และศิลป์ในการบริหารจัดการให้องค์การดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

### 2.2.5 กระบวนการพัฒนาบุคลากรในองค์กร

การพัฒนาบุคลากรในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องกระทำอย่างเป็นระบบและอย่างมีขั้นตอน ดังนั้น จึงมีความจำเป็นที่จะต้องเข้าใจถึงกระบวนการของการพัฒนาบุคลากรในองค์กร ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนดำเนินงานดังนี้

#### 1. การสำรวจและกำหนดความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ความต้องการในการพัฒนาบุคลากร คือ สิ่งที่องค์กรต้องการได้รับจากโครงการพัฒนาบุคลากร ซึ่งมักจะเกิดขึ้นเมื่อมีปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากร เช่น ไม่เป็นไปตามมาตรฐานการทำงานที่กำหนดไว้ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ปัญหาเหล่านั้นจะต้องเป็นปัญหาซึ่งสามารถจัดการได้ด้วยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือให้การศึกษา มิใช่เป็นปัญหาที่ต้องจัดการด้วยวิธีการอื่นๆ เช่น การเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร การเพิ่มกำลังคน เป็นต้น

### 2.2.6 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เป็นกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิก โดยอาศัยความรู้ และความคิดของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิดซึ่งกันและกัน เพื่อพัฒนาความรู้ และความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น ซึ่งการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อ มีการรวมพลัง

ของสมาชิกในทีม ให้ได้มีโอกาสที่จะเรียนรู้สิ่งต่างๆ ร่วมกัน โดยการแลกเปลี่ยนข้อมูลแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง จนเกิดเป็นความคิดร่วมกันของกลุ่ม (Group Thinking) โดยที่กลุ่มควรลดสิ่งกีดขวางให้เกิดอิทธิพลของความครอบงำแนวความคิดของสมาชิกคนอื่นๆ พร้อมทั้งกระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนา และอภิปรายร่วมกันอย่างกว้างขวาง ซึ่งจะเป็นการนำเอาวิสัยทัศน์ของแต่ละคนที่เกิดจากความเต็มใจจากสมาชิกทุกคน อันจะนำองค์การบรรลุสู่เป้าหมายได้ (เสนิส หงษ์ทอง. 2546 : 21-22)

### องค์ประกอบพื้นฐานของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

#### 1. การสนทนาและการอภิปราย (Dialogue and Discussion)

1.1 การสนทนา เป็นวิธีที่จะช่วยสมาชิกให้เป็นตัวแทน เป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในการคิด และกลายเป็นผู้สังเกตการความคิดของสมาชิก โดยแยกความคิดของตนเอง เพื่อเตรียมรับความคิดของผู้อื่นภายในกลุ่มซึ่งเป็นสิ่งที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาเปลี่ยนแปลงการสนทนาจะช่วยพัฒนากระบวนการคิดให้มีความละเอียดอ่อนมากยิ่งขึ้น ซึ่งสิ่งที่จะได้จากการสนทนา คือ

1.1.1 ช่วยพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของกลุ่มที่เข้าร่วมการสนทนา

เป็นประจำ

1.1.2 ช่วยพัฒนาความไว้วางใจให้มีความลึกซึ้งมากยิ่งขึ้นของแต่ละคน

1.1.3 ช่วยให้สมาชิกได้เรียนรู้ และพูดคุยกันอย่างเป็นมิตร

1.2 การอภิปราย เป็นการนำเสนอความคิดเห็นของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนและหาข้อสรุปร่วมกันเพื่อนำไปปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ซึ่งการสนทนาและการอภิปรายจะต้องไปควบคู่กัน เพื่อนำไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

2. การเรียนรู้จากสภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน สิ่งที่จะบ่งชี้ถึงการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมคือ ข้อคิดเห็นหลากหลายที่มีความขัดแย้งกัน ซึ่งในความขัดแย้งทางความคิดนี้จะเป็นกระบวนการให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ขึ้น อันเกิดมาจากมุมมองที่มีความหลากหลายของสมาชิกในกลุ่ม โดยที่ลักษณะสำคัญของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม จะอยู่ที่เมื่อทีมตกลงที่จะเรียนรู้ร่วมกัน ก็จะมีการพูดคุยกันอย่างเปิดเผยและจริงใจ ทั้งในเรื่องสภาพความเป็นจริงทางองค์การที่ดำเนินการอยู่และที่กำลังดำเนินไปในกลุ่ม เพราะความเข้าใจสภาพความเป็นจริงอย่างถูกต้องนั้น จะทำให้สามารถที่จะวางกลยุทธ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับความเป็นจริง

3. การเรียนรู้วิธีปฏิบัติ (Learning How To Practice) เป็นการพัฒนาการฝึกสนทนา ร่วมกัน เพื่อให้เกิดการพัฒนาทักษะร่วมกัน รวมทั้งมีการเรียนรู้วิธีการใช้คอมพิวเตอร์มาเป็นเครื่องมือช่วยในการทำงาน เมื่อต้องเผชิญกับความยุ่งยากในการปฏิบัติงาน (เสนิส หงษ์ทอง. 2546 : 21-22)

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

### 2.2.7 การพัฒนาบุคลากรและทีมงาน

การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการอย่างเป็นระบบขององค์กร เพื่อส่งเสริม สนับสนุน และปรับปรุงให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ และความสามารถในการทำงานที่เหมาะสม และมีความองงามเติบโตทางจิตใจ และบุคลิกภาพ อันจะส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นด้วย (ชูชัย สมิทธิไกร. 2538 : 36)

การพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้างให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ และเข้าใจตลอดจนทัศนคติที่ดี อันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การพัฒนาบุคลากรเป็นการมุ่งเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ และประสบการณ์ในงานที่รับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้น ตลอดจนรวมถึงการพัฒนาเจตคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดี มีกำลังใจในการทำงาน รักงาน และรู้จักแสวงหาแนวทางที่จะปรับปรุงงานให้ดีขึ้น

จากความหมายดังกล่าว สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการสร้าง ส่งเสริม ปรับปรุงบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่แล้ว ให้ได้เพิ่มพูนในทุกด้านโดยองค์รวม ทั้งความรู้ ความชำนาญ ความสามารถ ทักษะ ทัศนคติ รวมไปถึงจิตใจเพื่อให้ปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบได้ ถูกต้อง มีประสิทธิภาพ และมีความสุขในการดำเนินชีวิต อีกทั้งสามารถพัฒนางานที่รับผิดชอบ ให้มีประสิทธิภาพดีขึ้นได้อีกด้วย (สุภางค์ เมืองแก้ว. 2545 : 6)

#### ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญ และประโยชน์ต่อองค์กรหลายประการ ดังนี้คือ

ประการแรก การพัฒนาบุคคล ช่วยทำให้ระบบและวิธีปฏิบัติงานมีสมรรถภาพดี ยิ่งขึ้น มีการติดต่อประสานงานดีขึ้น

ประการที่สอง การพัฒนาบุคคล เป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยให้เกิดการประหยัด และลดความสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

ประการที่สาม การพัฒนาบุคคล ช่วยลดระยะเวลาของการเรียนรู้ให้น้อยลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่เพิ่งเข้ามาทำงานใหม่หรือรับตำแหน่งใหม่

ประการที่สี่ การพัฒนาบุคคลเป็นการช่วยแบ่งเบาภาระของผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างานในการให้คำแนะนำหรือตอบคำถามแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

ประการที่ห้า การพัฒนาบุคคล เป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยกระตุ้นบุคลากรให้ปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน

ประการที่หก การพัฒนาบุคคล ช่วยให้บุคคลนั้นๆ มีโอกาสได้รับความรู้และความคิดใหม่ๆ ทำให้เป็นคนทันสมัย ทันต่อความเจริญก้าวหน้าของ

ดังนั้นการพัฒนาบุคลากร จึงเป็นกระบวนการที่จะต้องทำอย่างต่อเนื่องกันไปตลอดระยะเวลาที่บุคคลทำงานอยู่ในองค์กรเพราะวิทยาการและเทคนิคในการทำงาน รวมไปถึงสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบันได้พัฒนาไปอย่างรวดเร็ว ทำให้ภาระหน้าที่ความรับผิดชอบและบทบาทของผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงไปด้วย ซึ่งจำต้องมีการพัฒนาบุคลากรให้สามารถปรับตัวและก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

### 2.2.8 โครงสร้างองค์การ

โครงสร้างมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการดำรงอยู่ขององค์การ และต่อบุคลากรในสังกัดเป็นตัวกำหนดระบบดำเนินงาน การติดตามตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน ช่องทางการสื่อสาร กระบวนการตัดสินใจ และระดับของการควบคุมภายในองค์การ ลักษณะทางโครงสร้างขององค์การแห่งการเรียนรู้ ควรจะประกอบด้วย ความยืดหยุ่น บรรยากาศที่เปิดเผย ความเป็นอิสระ และการให้โอกาส ซึ่งระบบที่ไม่มี การปิดกั้นตายตัวจะทำให้เกิดการไหลเวียนของข้อมูล และเปิดกว้างให้องค์การได้รับประสบการณ์มากที่สุด การบริหารงานขององค์การควรตั้งอยู่บนพื้นฐานของความต้องการที่จะเรียนรู้ โครงสร้างขององค์การควรจะให้มีการสอดคล้องกันควรจะให้ อิสระ สนับสนุน และให้ทรัพยากรแก่บุคคลที่ต้องการความรู้ ดังนั้นการกำหนดโครงสร้างขององค์การ จึงต้องคำนึงถึงปัจจัยที่จะส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้เป็นสำคัญ

Hodge and Anthony (อ้างใน ลือชัย จันทรวิปี. 2546 :101) กล่าวว่า โครงสร้างองค์การ เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการจัดการองค์การ การควบคุม และการประสานงาน โครงสร้างองค์การ จะช่วยทำให้เกิดความแน่นอนในการประสานงานกัน แม้ว่าจะมีความซับซ้อนในองค์การแต่ผู้บริหารและสมาชิกในองค์การสามารถทำงานร่วมกันได้ง่ายขึ้น เพราะโครงสร้างองค์การจะช่วยให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ทำให้การปฏิบัติงานชัดเจนขึ้นช่วยในการติดต่อสื่อสาร ลดช่องว่าง ลดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงาน ช่วยให้อุทิศเวลาแก่แต่ละคนได้เห็นทางก้าวหน้าในสายงานของตนชัดเจน และสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาองค์การ

Senge 2000 (อ้างใน ลือชัย จันทรวิปี. 2546 : 96) กล่าวว่า โครงสร้างองค์การเป็นอิทธิพลที่เชื่อมโยงไปด้วยพลังต่อพฤติกรรมของแต่ละบุคคลในระบบหนึ่ง ความเปลี่ยนแปลงภายใต้โครงสร้างสามารถทำให้เกิดรูปแบบพฤติกรรมที่แตกต่างกันได้ โครงสร้างระบบเปิดขององค์การแห่งการเรียนรู้เป็นการเกิดขึ้นโดยธรรมชาติ โครงสร้างเป็นรูปแบบระหว่างความสัมพันธ์ในองค์ประกอบที่สำคัญของระบบของลำดับขั้น และการเคลื่อนไหวของระบบ แต่ต้องคำนึงถึงทัศนคติ ความเข้าใจคุณภาพของผลิตภัณฑ์ และแนวทางในการตัดสินใจ ซึ่งในอดีต โครงสร้างองค์การจะถูกสร้างขึ้นในแผนภูมิขององค์การที่แสดงตำแหน่ง การรายงานความสัมพันธ์ และช่องทางการสื่อสาร ซึ่งเป็นการแบ่งผู้ปฏิบัติกับโครงสร้างของงาน และถูกมองว่าเป็นช่องทางการควบคุม และแสดงลำดับขั้น

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้น สามารถสรุปความหมายของโครงสร้างองค์การได้ว่า โครงสร้างองค์การเป็นผลจากการออกแบบองค์การในวิธีแบ่งงาน และความร่วมมือกันระหว่างหน่วยงาน โครงสร้างองค์การแสดงถึงความสัมพันธ์ของทรัพยากรในการบริหาร ความสัมพันธ์ระหว่างงานกับองค์การ ความสัมพันธ์ที่เป็นทางการของการทำงาน และความสัมพันธ์ระหว่างระบบย่อยในองค์การ โครงสร้างองค์การจะระบุและอธิบายถึงองค์ประกอบขององค์การ ได้แก่ การแบ่งงาน กลไกการประสานงาน รูปแบบปฏิภณสัมพันธ์กันอย่างเป็นทางการ การรายงาน ช่องทางการติดต่อสื่อสาร ช่วงการบังคับบัญชา สายการบังคับบัญชา การกระจายอำนาจ การตัดสินใจ ซึ่งเป็นตัวกำหนดหรือทำให้เกิดกรอบ หรือแนวทางในการดำเนินงานในองค์การที่จะนำไปสู่เป้าหมายขององค์การ

### 2.2.9 ทรัพยากรและเทคโนโลยี

ทรัพยากรและเทคโนโลยี นับว่ามีส่วนสำคัญต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้วยเช่นกัน อาจเป็นเพราะ ทรัพยากร หมายถึง องค์ประกอบหรือปัจจัยที่จะนำไปใช้ในการปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งโดยทั่วไปมักจะ ได้แก่ คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์เครื่องจักร เครื่องมือต่างๆ ฯลฯ แนวทางการกำหนดทรัพยากร เพื่อให้เกิดการปฏิบัติโครงการได้อย่างต่อเนื่องและเกิดผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยทั่วไปจะยึดหลัก 4 E

E 1 = Economy คือ หลักประหยัด

E 2 = Efficiency คือ หลักประสิทธิภาพ

E 3 = Effective คือ หลักประสิทธิผล

E 4 = Equity คือ หลักยุติธรรม

เสาวนีย์ (2528 : 3) กล่าวว่า เทคโนโลยี เป็นคำไทยที่ถูกบัญญัติขึ้นใช้แทนคำว่า Technology ในภาษาอังกฤษ คำ Technology ยังไม่เป็นที่ทราบแน่ชัดว่ามาจากรากศัพท์ภาษาใดกันแน่ เพราะมีใช้ทั้งในภาษาละตินและภาษากรีก ในภาษาละตินมีคำว่า “Texere” หมายถึงการสาน (Toweave) หรือการสร้าง (Toconstruct) ที่ไม่เกี่ยวเฉพาะเครื่องมือเท่านั้นแต่รวมถึงศิลปะปฏิบัติ (Practicalart) ที่ใช้ความรู้ทางวิทยาศาสตร์เข้าช่วยในภาษากรีกมีคำว่า “Technologia” หมายถึง การกระทำอย่างมีระบบ (Systematic treatment) ดังนั้นเทคโนโลยี จึงมิได้มีความหมายเฉพาะการใช้เครื่องจักรกลอย่างเดียวเท่านั้น แต่เทคโนโลยียังรวมไปถึงการปฏิบัติหรือดำเนินการใด ๆ ที่ใช้ความรู้ทางวิทยาศาสตร์ (Any Practical Art Using Scientific Knowledge) เขาจึงสรุปและให้ความหมายของคำว่า เทคโนโลยี คือวิธีการหรือเทคนิคทางวิทยาศาสตร์ที่ใช้ในการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุผล

วิเชียรศรี (2527 : 59) กล่าวว่า เทคโนโลยี หมายถึง การนำเอาความรู้หรือระเบียบวิธีการทางวิทยาศาสตร์ (วิทยาศาสตร์ประยุกต์) มาใช้ประโยชน์ในงานด้านต่างๆ อย่างมีระบบทำ

ให้มีการเปลี่ยนแปลงในระบบงานนั้น ในทางที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้นลงทุนน้อย แต่ได้ผลมาก และมีประสิทธิภาพดี

สวัสดิ์ (2517 : 1 ) ให้ความหมายของเทคโนโลยีว่า หมายถึง การนำเอาวิทยาศาสตร์ประยุกต์มาใช้ในการงานสาขาต่าง ๆ ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงในระบบงานในทางที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ลงทุนน้อยแต่ได้ผลมากและมีประสิทธิภาพสูง

สรุปได้ว่า เทคโนโลยี หมายถึง การนำความรู้ ความคิด และวิธีการทางวิทยาศาสตร์ มาประยุกต์ในรูปของการจัดระบบงานใช้ในการงานสาขาต่าง ๆ อย่างมีระบบเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพโดยใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด

### 2.2.10 บรรยากาศในการทำงาน

ทองศรี กำภู ณ อยุธยา. (อ้างใน ร้อยตำรวจตรี(หญิง) สุพัตรา จันทร์เทียน. 2543 :12) กล่าวว่า บรรยากาศขององค์กรเป็นสิ่งที่ทุกองค์กรมีอยู่ คนทั่วไปทั้งภายในและภายนอกองค์กรสามารถทราบได้ว่าองค์กรนั้นๆ มีสภาพแวดล้อมอย่างไร และมีความเป็นไปอย่างไร ซึ่งแต่ละองค์กรจะมีความแตกต่างกันออกไปตามคุณลักษณะ (Characteristics) ของแต่ละองค์กร และยังมีปรากฏการณ์ที่ชี้ให้เห็นถึงปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์ประกอบของงานอันเป็นผลทำให้เกิดบรรยากาศต่างๆ และยังเป็นเรื่องของความรู้สึกซึ่งเกี่ยวข้องไปถึงเรื่องของจิตใจซึ่งบุคคลในองค์กรสามารถเข้าใจว่าเขาพอใจหรือไม่พอใจอย่างไร

ภรณ์ (กิริติบุตร) มหานนท์ (อ้างใน ร้อยตำรวจตรี(หญิง) สุพัตรา จันทร์เทียน. 2543 : 15-16) พบว่าบรรยากาศในการทำงานมีดังนี้

1. โครงสร้างของงาน รวมถึงความมากน้อยของวิธีการที่ใช้ในการปฏิบัติงานที่องค์กรได้กำหนดขึ้น
2. ความสัมพันธ์ระหว่างรางวัล การลงโทษ เช่นการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง การขึ้นเงินเดือน จะขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานและความดีความชอบ ไม่ใช่ขึ้นอยู่กับความอาวุโส ความชอบพอเป็นต้น
3. การรวมการตัดสินใจ ความมากน้อยของการรักษาอำนาจในการตัดสินใจที่สำคัญไว้ที่ผู้บริหารระดับสูง
4. การเน้นการบรรลุถึงเป้าหมาย ความปรารถนาของคนในองค์กรในอันที่จะทำงาน เพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ขององค์กร
5. การเน้นการฝึกอบรมและการพัฒนา ความมากน้อยของกัรที่องค์กรพยายาม

เอกสารสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรด้วยการจัดให้มีการฝึกอบรมและการพัฒนาที่เป็นด้านการค้าไม่ว่าเหมาะสม อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

6. ความมั่นคงและความเสี่ยง ความมากน้อยของแรงกดดันในองค์กรซึ่งนำไปสู่ความรู้สึกไม่มั่นคงและกระบวนการของสมาชิก

7. การเปิดเผย การป้องกันตัวเอง ความมากน้อยของการที่บุคคลพยายามปกปิดความผิดและถือดี แทนที่จะติดต่อกันอย่างเปิดเผยและร่วมมือร่วมกัน

8. สถานภาพและขวัญกำลังใจ ความรู้สึกต่างๆ ไปของคนในองค์กรว่าองค์กรเป็นองค์กรที่ดีที่จะทำงานด้วย

9. การยอมรับและการส่งข้อมูลกลับ

ความมากน้อยของการที่บุคคลรู้ว่าผู้บังคับบัญชาและฝ่ายบริหารคิดอย่างไรกับการทำงานของเขา และการได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา

10. ความสามารถและความคล่องตัวขององค์กร ระดับความมากน้อยของการที่องค์กรรู้ว่าเป้าหมายขององค์กรคืออะไร และกระทำตามเป้าหมายนั้นอย่างมีความคล่องตัวและแสวงหาสิ่งใหม่ๆ รวมทั้งพัฒนาวิธีการใหม่ๆ และพัฒนาทักษะใหม่ๆ ให้ผู้ปฏิบัติงานก่อนที่จะกลายเป็นวิกฤติการณ์

Cherrington (อ้างใน ลือชัย จันทรโรปี, 2546 : 130) ได้กล่าวว่า บรรยากาศขององค์กรเป็นคุณลักษณะหรือความเชื่อที่แบ่งแยกองค์กรหนึ่งจากอีกองค์กรหนึ่ง อาจหมายถึง บุคลิกภาพขององค์กร ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่คงที่ของแต่ละบุคคล และเป็นคุณสมบัติทั้งหมดขององค์กรที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม บุคลากรจะมีความพอใจในบรรยากาศขององค์กรบางองค์กรมากกว่า และปฏิบัติได้ดีกว่าในองค์กรอื่น

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้นสามารถสรุปความหมายของบรรยากาศในองค์กร หมายถึง ลักษณะต่างๆ ของสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร เช่น โครงสร้างองค์กร หน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรในองค์กร สิ่งแวดล้อมภายในองค์กร การปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กร ที่มีผลต่อสภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงาน ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม ซึ่งจะเป็นแรงกดดันสำคัญที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคล และทุกสิ่งทุกอย่างในองค์กร และมีลักษณะเฉพาะบุคคล หรือเป็นเอกลักษณ์ของแต่ละองค์กร

## 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.3.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในประเทศซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมไว้ดังนี้

สุนทรี กุลนานนท์ (2539 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กร

เอกสารนี้แห่งการเรียนรู้ในประเทศไทย ใน 2 ระดับมหภาคได้แก่ ภาพรวมขององค์กรทั่วไปในบริษัทของ  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

สังคมไทย และระดับจุลภาคได้แก่ ศักยภาพขององค์กรแต่ละแห่งที่เป็นกรณีศึกษาได้แก่ บริษัท เซลล์แห่งประเทศไทย จำกัด และมูลนิธิศูนย์พิทักษ์สิทธิเด็ก และเปรียบเทียบศักยภาพระหว่าง สององค์กร ซึ่งเป็นองค์กรธุรกิจและองค์กรไม่แสวงหากำไรกับเกณฑ์ในการพัฒนาไปสู่องค์กร แห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่า การศึกษาในระดับมหภาคนั้น กลุ่มคนที่เป็นสมาชิกขององค์กร ต่างๆ แบ่งออกเป็น 3 กลุ่มคือ กลุ่มคนที่มีลักษณะของคนในสังคมเกษตรกรรม อุตสาหกรรมและ สารสนเทศพบว่า กลุ่มเกษตรกรรมและกลุ่มสารสนเทศมีศักยภาพสูง แต่กลุ่มอุตสาหกรรมมี ศักยภาพต่ำสภาพแวดล้อมภายในองค์กรพบว่าจุดเด่น ได้แก่ แนวคิดด้านการบริหารจัดการและ การเรียนรู้ที่อิงวัฒนธรรมตะวันออกซึ่งเป็นพื้นฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ สิ่งที่เป็นจุดด้อย ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะแบ่งชนชั้น ยึดระบบอาวุโส เลือกอุปถัมภ์และรูปแบบ การบริหารแบบเก่งกำไรระยะสั้นโดยไม่สนใจการสร้างนวัตกรรม รวมทั้งไม่สร้างความผูกพัน และไม่ถ่ายทอดเทคโนโลยีเท่าที่ควร ในระดับจุลภาคพบว่า บริษัทเซลล์แห่งประเทศไทยและ มูลนิธิศูนย์พิทักษ์สิทธิเด็ก ต่างก็มีศักยภาพในการพัฒนาในระดับสูง ในด้านที่แตกต่างกันคือ บริษัท เซลล์มีระบบการถ่ายทอดเทคโนโลยีและการบริหารดี แต่การกระจายอำนาจและการ มีส่วนร่วมในเรื่องต่างๆ ที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้จะจำกัดเฉพาะผู้บริหารระดับกลางและสูงและยังมีระบบอาวุโสมาก ส่วนมูลนิธิพิทักษ์สิทธิเด็กมีบรรยากาศการเรียนรู้ การทำงานเป็นกลุ่มคณะและ เครื่องช่วยและกระบวนการทำงานที่ส่งเสริมการคิดอย่างเป็นระบบ จุดอ่อนที่เหมือนกันคือ มี ช่องว่างทางความคิดของผู้บริหารระดับสูงกับการปฏิบัติจริงในองค์กรเกี่ยวกับองค์ประกอบ ที่ จำเป็นต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

กาญจนา เกียรติธนาพันธ์. (2540 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง บรรยากาศองค์กรที่เอื้อต่อการ พัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา กองสาธารณสุขภูมิภาค สำนักงานปลัดกระทรวง สาธารณสุข ผลการวิจัยพบว่า บรรยากาศองค์กรที่มีผลต่อภาพรวมและองค์ประกอบย่อยใน องค์กรแห่งการเรียนรู้ การรับรู้บรรยากาศองค์กรของข้าราชการกองสาธารณสุขภูมิภาคที่มีต่อ องค์กรอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูง ซึ่งมีผลให้การรับรู้ในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการ เรียนรู้อยู่ในระดับปานกลางด้วย

สันติมา ศรีสังข์สุวรรณ. (2540 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเอง เพื่อก้าวหน้าสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ การพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองในระดับบุคคลจะต้องอาศัยความพร้อมทั้งร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม และสติปัญญา ความต้องการของแต่ละบุคคล การให้ส่งเสริมเพื่อเป็นแรงจูงใจให้เกิดความ ต้องการที่จะเรียนรู้ ในระดับองค์กรจะต้องสนับสนุนและส่งเสริมบรรยากาศเพื่อการเรียนรู้เพื่อ ใ้บุคลากรในองค์กรได้เรียนรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน เรียนรู้จากการแก้ปัญหา เรียนรู้ จากการทำงานร่วมกัน และอุปสรรคของการเรียนรู้เกิดจาก ลักษณะของความเป็นปัจเจกบุคคล ลักษณะการบริหารงานในระบบราชการ หลักและวิถีคิดการพัฒนาแบบแยกส่วน และพบว่า

ข้อจำกัดการพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองของคนไทยส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการถูกปลูกฝังและการพัฒนาในแต่ละช่วงของชีวิต จากการอบรมเลี้ยงดู และระบบการจัดการการศึกษาของไทย

กัลยาณี คำแดง. (2542 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจิตลักษณะและวินัยในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา องค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านลักษณะทางชีวสังคม พบว่า พนักงานกลุ่มงานด้านช่าง/วิศวกรรมส่วนใหญ่เป็นเพศชาย และมีอายุระหว่าง 20-30 ปี และ 31-40 ปี โดยมากจะมีสายอาชีพวิศวกรเป็นจำนวนถึง 95 คน และอายุงานส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 0-5 ปี และมีการศึกษาสูงสุดส่วนใหญ่คือระดับปริญญาตรี ในด้านการมีพฤติกรรม หรือจิตลักษณะ ตลอดจนมีการแสดงออกถึงความพร้อมในการรับรู้ การปฏิบัติและทัศนคติต่อทักษะหรือวินัยขององค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่าพนักงานมีโลกทัศน์ที่มองโลกตามความเป็นจริงอยู่ในระดับมากที่สุดเป็นอันดับแรก รองลงมาคือ มีความใฝ่ใจในการพัฒนาตนเอง แต่มีทัศนคติต่องาน ต่อองค์กรอยู่ในระดับมาก ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจิต ลักษณะกับปัจจัยด้านทักษะ หรือวินัยขององค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่าปัจจัยทั้ง 2 ด้านมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.01 โดยความสัมพันธ์นั้นเป็นเชิงบวกอย่างสมบูรณ์ กล่าวคือทั้งปัจจัยด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และทัศนคติต่องาน องค์กรต่างก็มีความสัมพันธ์กับทักษะ หรือวินัยทั้ง 5 ประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้นั่นเอง จากการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างลักษณะทางชีวสังคมกับจิตลักษณะ และทักษะ หรือวินัยขององค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า ไม่มีความแตกต่างระหว่างสายงานอาชีพ ทั้ง 5 สายอาชีพ และไม่มีความแตกต่างระหว่างระดับการศึกษาทั้ง 3 ระดับกับปัจจัยจิตลักษณะ และทักษะหรือวินัยขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ปัญญา อัสวกุลประดิษฐ์. (2544 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง การศึกษาเปรียบเทียบการนำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มาปฏิบัติระหว่างองค์กรภาครัฐกับองค์กรภาคเอกชน : กรณีศึกษา ธนาคารออมสินกับบริษัทยูโนแคลไทยแลนด์ จำกัด เป็นกรณีศึกษาขององค์กรภาคเอกชนเพื่อให้เห็นถึงความเหมือน และความแตกต่างกันขององค์กรทั้ง 2 แห่ง ที่นำแนวคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้มาใช้ในองค์กร รวมทั้งมุ่งที่จะต่อยอดความคิดที่ได้จากการศึกษาเปรียบเทียบขององค์กรทั้ง 2 แห่ง เพื่อให้เกิดการผสมผสานและบูรณาการกันให้เกิดเป็นภาพแห่งความสำเร็จร่วมกัน ในอันที่จะพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับบริบทของประเทศไทย โดยใช้การสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องกับเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นกระบวนการในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการในการนำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มาใช้ในองค์กรนั้น มีทั้งส่วนที่เหมือน และแตกต่างกันออกไป กล่าวคือ สิ่งที่ทั้ง 2 องค์กรมีความเหมือน หรือคล้ายคลึงกันคือ 1) ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ 2) เห็นว่าการเรียนรู้กับการทำงานเป็นเรื่องเดียวกัน 3) มุ่งสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เกิดจากความเต็มใจของสมาชิกในองค์กร ไม่ได้มาจากการบังคับ 4) มีกิจกรรมและโครงการต่างๆ มากมายที่เอื้อให้เกิดองค์กรแห่งการ

เรียนรู้ ส่วนสิ่งที่แตกต่างกัน คือ 1) การประยุกต์ใช้หลักการของ Senge (1990) 2) ที่มาของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ 3) หน้าที่ความรับผิดชอบในเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ 4) ความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ 5) การเขียนโครงการกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับการพัฒนาผู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 6) แบบประเมินการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ 7) แนวโน้มในอนาคตเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้

เจริญสุข ภาศิริพงษ์. (2542 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นการศึกษานโยบายและกิจกรรมเกี่ยวกับเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นแนวคิดการพัฒนาองค์กรที่เน้นการสร้างปัจจัยและสภาพแวดล้อมเพื่อให้สมาชิกขององค์กรเกิดการเรียนรู้ สามารถพัฒนาตนเองตลอดอยู่เวลา การกำหนดวิสัยทัศน์ การศึกษาให้รู้สภาพแวดล้อมขององค์กรอย่างชัดเจน การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กร การฝึกอบรม การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรใหม่ การปรับปรุงกระบวนการทำงาน การสร้างบรรยากาศในองค์กรเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ และการประเมินผล เป็นวิธีการที่ใช้เพื่อพัฒนาให้เกิดการเรียนรู้ขึ้นในองค์กร ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยสำคัญที่ทำให้้องค์การประสบความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ได้จากประสบการณ์ของธนาคารก็คือ ความร่วมมือและความเข้าใจเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ การติดต่อสื่อสารในองค์กร และความสามารถในการเลือกแนวทางและกิจกรรมที่เหมาะสมกับองค์กรและนำเสนอเนื้อหาของการเรียนรู้ในองค์กร ในรูปแบบของคอมพิวเตอร์ ช่วยสอนที่บันทึกในแผ่นซีดีรอม และ โหมเพจ อยู่ในระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์อินเทอร์เน็ตเพื่อนำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ สำหรับผู้สนใจศึกษาเพิ่มเติมด้วยตนเอง

อิงอร ชาตอุดมเดช และคณะ. (2544: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ระบบการเรียนรู้ซึ่งนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา : องค์กร โทรศัพท์แห่งประเทศไทย กับบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัยพบว่า ในภาพรวมของทั้ง 2 องค์กรจะมีการใช้เทคนิควิธีการที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน โดยองค์กร โทรศัพท์แห่งประเทศไทย ยังคงใช้เทคนิควิธีการตามแนวคิดองค์กรแบบเดิมโดยการใช้การฝึกอบรมเป็นเครื่องมือในการสนับสนุนให้คนในองค์กรเกิดการเรียนรู้ ในทางตรงกันข้ามกับบริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ที่มีการใช้ระบบ TA Buddy เป็นเครื่องมือในการพัฒนาความสามารถของบุคลากร โดยมีการจัดผู้กั้นระหว่างพี่เลี้ยง หรือหัวหน้างาน (Mentor) 1 คน กับลูกน้องหรือผู้บังคับบัญชา (Mentee) 1 คน โดยมีวัตถุประสงค์ให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิด และให้คำแนะนำแก่กันซึ่งเป็นการแก้ปัญหาในเรื่องค่านิยม และทัศนคติระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงาน

กิตติวรรณ ธาตรีอดิเรก. (2545 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง สมรรถภาพขององค์กรในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา : บริษัท XYZ จำกัด ผลการวิจัยพบว่า พนักงาน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนลิขสิทธิ์ไว้เพื่อใช้ในการศึกษาวิจัยเท่านั้น ไม่สามารถนำออกจำหน่าย การค้า  
บริษัท XYZ จำกัด มีอายุต่างกัน มีระดับการศึกษาที่ต่างกัน มีตำแหน่งงานที่ต่างกัน แผนงานที่  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้คัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ต่างกัน และระยะเวลาการทำงานที่ต่างกัน จะมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพขององค์กรในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน แต่เพศที่ต่างกัน จะมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพขององค์กรในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ไม่แตกต่างกัน

อภิมนตรี รอดสุทธิ. (2545 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสำคัญกับความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาโครงการจุดสัมพันธ์ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัยพบว่า พนักงานที่เข้าร่วมโครงการจุดสัมพันธ์ มีการรับรู้ความสำคัญและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเรียนรู้โดยรวมของพนักงาน มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางแต่การรับรู้ความสำคัญและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติในเรื่องความเป็นบุคคลที่รอบรู้พบว่า มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ

เสาวภา ชูติระวิทย์. (2546 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามความคิดเห็นของพนักงานธนาคารพาณิชย์ ผลการวิจัยพบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามความคิดเห็นของพนักงานธนาคารพาณิชย์ที่มีต่อทั้ง 100 องค์ประกอบจัดอยู่ในระดับค่อนข้างน้อยถึงมาก โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.268-5.666 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 1.360-2.130 และองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามความคิดเห็นของธนาคารพาณิชย์ มี 9 ตัวประกอบ คือ 1) การปรับเปลี่ยนความคิดอย่างเป็นระบบ 2) การเป็นบุคคลที่รอบรู้ 3) การคิดอย่างมีวิจารณญาณ 4) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน 5) การพัฒนาตนเอง 6) การแลกเปลี่ยนความรู้ความคิด 7) การมีแบบแผนการคิด 8) การคิดอย่างเป็นระบบ 9) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม โดยที่องค์ประกอบที่สำคัญเหล่านี้ สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 69.218 โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง 9 กับ 100 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 0.430-0.856 และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง 9 ตัวแปร กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามความคิดเห็นของพนักงานธนาคารพาณิชย์ มีค่าเท่ากับ 0.405-0.698 ซึ่งมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง ในขณะที่สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภายในทั้ง 9 ตัวมีค่าเท่ากับ 0.001-0.068 ซึ่งมีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ

ปวีณา ทับประยูร. (2547 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยความสำเร็จของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของบริษัท อินเด็กซ์ อินเตอร์เนชั่นแนล กรุ๊ป จำกัด ผลการวิจัยพบว่า ระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อสภาพองค์กร ด้านเทคโนโลยี ด้านสภาพแวดล้อม และเทคนิคและเครื่องมือต่างๆ พบว่าทุกด้านมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ระดับความสำเร็จด้านความเป็นเลิศทางวิชาชีพ ด้านรูปแบบการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง ด้านการสร้างและสานวิสัยทัศน์ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านความคิดความเข้าใจเชิงระบบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับความสำเร็จของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า ตัวแปรด้านเพศไม่มีความสัมพันธ์กับ

ความสำเร็จด้านความเป็นเลิศทางวิชาชีพ และด้านรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง ด้านอายุ ด้านการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งงานปัจจุบัน และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ได้แก่ ด้านความเป็นเลิศทางวิชาชีพ ด้านรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง ด้านการสร้างและวิสัยทัศน์ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านความคิดความเข้าใจเชิงระบบ ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยของสภาพองค์กร พบว่า ด้านเทคโนโลยีที่สนับสนุนการเรียนรู้ ด้านสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการเรียนรู้ ด้านเทคโนโลยีที่สนับสนุนการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในด้านความเป็นเลิศทางวิชาชีพ ด้านรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง ด้านการสร้างและวิสัยทัศน์ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านความคิดความเข้าใจเชิงระบบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สรุปได้ว่างานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ในประเทศ เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรและทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ในอนาคตพบว่าในการพัฒนาคนในองค์กรให้เป็นทรัพยากรที่ทรงคุณค่าอย่างต่อเนื่อง เครื่องมือที่สำคัญที่สุดก็คือ การเรียนรู้ การเรียนรู้ขององค์กรและบุคคลในองค์กร จะทำให้องค์กรและคนในองค์กรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและมีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

### 2.3.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในต่างประเทศ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่างประเทศซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมไว้ดังนี้

David (อ้างใน เสาวภา ชูดิธีระวิทย์, 2546 : 64) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยได้ศึกษาในแง่การปฏิบัติกิจกรรมของผู้บริหารในการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม โดยผู้วิจัยได้มีการแบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 3 กลุ่ม เครื่องมือที่ใช้ได้แก่แบบวัดภาวะผู้นำ และการสัมภาษณ์ตัวแทนของกลุ่มตัวอย่างผู้วิจัยได้จัดให้กลุ่มตัวอย่างมีการแลกเปลี่ยนความรู้ และแนวคิดต่างๆ กระตุ้นให้เกิดความต้องการที่จะเรียนรู้ ให้มีการผสมผสานความรู้และสร้างรูปแบบขึ้น ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมและการปฏิบัติของผู้บริหารเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม นอกจากนี้ผู้วิจัยยังพบผลการวิจัยเฉพาะ ดังนี้

1. หัวหน้ากลุ่ม คณะได้ปฏิบัติบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีการสร้างบรรยากาศสำหรับการเรียนรู้โดยการ

เอกส สนับสนุนก่อให้เกิดความร่วมมือ และนำศักยภาพของกลุ่ม คณะมาใช้  
ไม่ว่ากรณีใดๆ 3. ผู้นำมีพฤติกรรมที่เหมาะสม และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

4. มีการทำทนายให้กลุ่ม คณะมีการตั้งคำถามและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน

5. มีการแบ่งปันความรู้และมีการซึมซับความรู้ และข้อมูลต่างๆ เพื่อช่วยในการเรียนรู้ของกลุ่ม คณะ

6. ผู้นำส่งเสริมให้กลุ่ม คณะมีโอกาสที่จะเรียนรู้ภาพรวม และมีวิธีการปฏิบัติรวมทั้งการตัดสินใจที่มีผลต่อระบบ

7. ผู้นำมีการส่งเสริมให้สมาชิกมีโอกาสเรียนรู้ความเป็นผู้นำด้วยตนเอง

Commimg, et al. 1992 (อ้างใน สุภาวดี เพ็ชรสกุล. 2546 : 51) ศึกษาเรื่อง ห้องสมุดมหาวิทยาลัยในลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้การเรียนรู้ด้านนวัตกรรม ใช้องค์การการเรียนรู้เป็นตัวแปรต้นที่ส่งผลให้เกิดทีมงานด้านนวัตกรรมกระจายอำนาจให้บุคลากร และนำนวัตกรรมไปใช้ให้ได้ผล “นวัตกรรม” เกี่ยวข้องกับตัวแปรอีก 3 ชนิดคือ การเรียนรู้ต่อเนื่อง การเรียนรู้เป็นทีม และวิสัยทัศน์ร่วม ผลการวิจัยพบว่า การเรียนรู้ต่อเนื่องมีนัยสำคัญที่สุด ผลสรุปจากงานวิจัยนี้ จะช่วยให้ผู้บริหารห้องสมุด และทีมงานออกแบบและพัฒนาเครื่องมือเพื่อให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ รวมไปถึงการเผยแพร่นวัตกรรมในองค์กร

Glover and Krotseng (อ้างในสุภาวดี เพ็ชรสกุล. 2546 : 51) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาผู้บริหารเพื่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารเพื่อองค์กรแห่งการเรียนรู้สามารถระบุปัญหา และหาแนวทางแก้ไขได้ดีกว่าผู้บริหารในองค์กรที่มีบรรยากาศการเรียนรู้ต่ำกว่า ไม่ว่าจะป็นองค์กรของรัฐหรือเอกชน

Ceppetelli (อ้างใน เสาวภา ชูดีธีระวิทย์. 2546 : 65) ศึกษาเรื่องการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ในกลุ่มโรงพยาบาล Vermont ซึ่งประกอบด้วยโรงพยาบาลชุมชนในเครือข่าย รวมทั้งสิ้น 15 แห่ง ผลการวิจัยพบว่า มีผลลัพธ์ที่สามารถวัดได้ซึ่งประกอบด้วย บทบาทใหม่ของผู้ที่เป็นและไม่เป็นพยาบาล มีการนำรูปแบบการบริหารจัดการที่สร้างขึ้นไปใช้ และมีการปฏิบัติตาม (Critical Pathway) นอกจากนี้ยังพบว่า ระยะเวลาที่อยู่โรงพยาบาลลดลง วัฒนธรรมมีการเปลี่ยนแปลงในทางบวก ความพึงพอใจของผู้ป่วยและพยาบาลและความร่วมมือระหว่างแพทย์และพยาบาลเป็นไปในทางบวกเช่นกัน ส่วนในด้านคุณค่าที่เกิดขึ้นพบว่า เกิดเครือข่ายทั้งทางด้านการปฏิบัติและด้านการศึกษา ผลจากการสัมภาษณ์พบว่าพยาบาลเข้าร่วมโครงการอย่างกระตือรือร้น การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ดังกล่าว เกิดจากการที่พยาบาลมีความรู้สึว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ผลที่ตามมาจากการที่พยาบาลเข้าร่วมโครงการคือ มีการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน แลกเปลี่ยนประสบการณ์กัน และมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

สรุปได้ว่างานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้ต่างประเทศในเรื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การควรที่จะมีการสอนผู้บริหารเกี่ยวกับบทบาท ในการส่งเสริมองค์การของตนให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และให้มีการคิดอย่างเป็นระบบ รูปแบบการปฏิบัติของผู้นำมีผลต่อการปฏิบัติของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารควรที่จะสร้างบรรยากาศเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ในที่ทำงาน ความรู้และระบบข้อมูลนับเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะก่อให้เกิดองค์กรแห่ง

การเรียนรู้และพบว่า ผู้บริหารมีส่วนที่ก่อให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยที่ผู้บริหารต้องมีการสนับสนุนเรื่องเวลาแก่ผู้ได้บังคับบัญชาในการก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่เหมาะสม และมีการจัดหาเครื่องมือที่เหมาะสมให้ด้วย



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร คณะวิทยาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง จำนวน 8 ด้าน ประกอบด้วย การเรียนรู้เชิงกลยุทธ์ การเรียนรู้วัฒนธรรม การเรียนรู้เชิงระบบ การเรียนรู้ภาวะผู้นำ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การพัฒนาบุคลากรและทีมงาน การเรียนรู้เทคโนโลยี และบรรยากาศในการทำงาน โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัยดังนี้

#### 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

###### 3.2.1 ลักษณะของเครื่องมือ

###### 3.2.2 การสร้างและการหาคูณภาพของเครื่องมือ

##### 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

##### 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

##### 3.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### 3.1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ อาจารย์ ข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้างชั่วคราว ที่ปฏิบัติงานในคณะวิทยาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ในปี พ.ศ. 2549 จำนวน 264 คน

##### 3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย อาจารย์ ข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้างชั่วคราว ที่ปฏิบัติงานในคณะวิทยาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ในปี พ.ศ. 2549 โดยการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางของ Krejcie and Morgan (อ้างใน บุญชม ศรีสะอาด. 2543 : 40) และเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 159 คน

ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของบุคลากร สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

บุคลากรคณะวิทยาศาสตร์	ประชากร n = 264	กลุ่มตัวอย่าง n = 159
ภาควิชาคณิตศาสตร์และวิทยาการคอมพิวเตอร์	43	26
ภาควิชาเคมี	64	39
ภาควิชาชีววิทยาประยุกต์	37	22
ภาควิชาฟิสิกส์ประยุกต์	38	23
ภาควิชาสถิติประยุกต์	26	16
สำนักงานคณบดี	56	33
รวม	264	159

### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

#### 3.2.1 ลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถามจำนวน 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) จำนวน 5 ข้อ ประกอบด้วย เพศ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงาน หน่วยงานในคณะ และประเภทบุคลากร/สายงาน

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับสถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ใน 8 ด้าน ประกอบด้วย การเรียนรู้เชิงกลยุทธ์ การเรียนรู้วัฒนธรรม การเรียนรู้เชิงระบบ การเรียนรู้ภาวะผู้นำ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การพัฒนาบุคลากรและทีมงาน การเรียนรู้เทคโนโลยี และบรรยากาศในการทำงาน โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัยดังนี้

โดยมีการกำหนดลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scales) มี 5 ระดับ ดังนี้

5	หมายถึง	มีความคิดเห็นมากที่สุด
4	หมายถึง	มีความคิดเห็นมาก
3	หมายถึง	มีความคิดเห็นปานกลาง
2	หมายถึง	มีความคิดเห็นน้อย
1	หมายถึง	มีความคิดเห็นที่น้อยที่สุด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เกณฑ์การแปลค่าเฉลี่ย การศึกษาสภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แบ่งออกเป็น 5 ระดับ โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย (ไชยยศ เรื่องสุวรรณ. 2533 : 110) ดังนี้

4.50-5.00	หมายถึง	มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด
3.50-4.49	หมายถึง	มีระดับความคิดเห็นมาก
2.50-3.49	หมายถึง	มีระดับความคิดเห็นปานกลาง
1.50-2.49	หมายถึง	มีระดับความคิดเห็นน้อย
1.00-1.49	หมายถึง	มีระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด

### 3.2.2 การสร้างและการหาคุณภาพของเครื่องมือ

1. ศึกษาทฤษฎี เอกสาร ตำรา วรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2. ดำเนินการสร้างแบบสอบถามตามตัวแปรตามที่จะศึกษา

3. นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้ว เสนอผู้ทรงคุณวุฒิ ได้แก่ อาจารย์ และบุคลากรสายสนับสนุน ซึ่งเป็นบุคลากรภายในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ตรวจสอบความถูกต้องและข้อคำแนะนำในการปรับปรุงแบบสอบถาม

4. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไข ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของข้อคำถามให้สอดคล้องกับคำนิยามศัพท์เฉพาะ โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิลงความคิดเห็นและให้คะแนน โดยมีขั้นตอนดังนี้

4.1 นำคำนิยามศัพท์เฉพาะและข้อความ ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละท่านตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิลงความคิดเห็นและให้คะแนน โดยมีขั้นตอนดังนี้

+ 1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นวัดได้ตรงกับนิยามศัพท์เฉพาะ

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นวัดได้ตรงกับนิยามศัพท์เฉพาะ

- 1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นไม่ได้วัดตรงกับนิยามศัพท์เฉพาะ

4.2 คำนวณค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและข้อกับคำนิยามศัพท์

เฉพาะ (Index of Item Objective Congruence : IOC.) (ยูทธ ไกยวรรณ. 2543 : 123)

คำนวณค่าดัชนีความสอดคล้องโดยใช้สูตรดังนี้

$$\text{สูตร} \quad IOC = \frac{\sum R}{n}$$

เมื่อ IOC แทน ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์เฉพาะ

$$\frac{\sum R}{n} \text{ แทน ผลรวมคะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ}$$

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้ทำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- 4.3 นำค่าดัชนีที่ได้แต่ละข้อที่ได้ไปเทียบกับเกณฑ์โดยมีการพิจารณาดังนี้  
 ค่า  $IOC \geq 0.5$  แสดงว่า ข้อคำถามวัดได้ตรงกับนิยามศัพท์เฉพาะ  
 ค่า  $IOC < 0.5$  แสดงว่า ข้อคำถามวัดไม่ได้ตรงกับนิยามศัพท์เฉพาะ

5. นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา จากผู้ทรงคุณวุฒิไปทดลองใช้ (Try-Out) กับบุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างประมาณ 30 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยการหาค่าสัมประสิทธิ์ ( $\alpha$ -Coefficient) ตามวิธีของ Cronbach (อ้างในบุญชม ศรีสะอาด. 2543 : 96)

$$\text{สูตร} \quad \alpha = \frac{k}{k-1} \left[ 1 - \frac{\sum s_i^2}{s^2} \right]$$

เมื่อ	$\alpha$	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงของแบบสอบถาม
	$k$	แทน	จำนวนข้อของแบบสอบถาม
	$\sum s_i^2$	แทน	ผลรวมของความแปรปรวนของคะแนนแต่ละข้อ
	$s^2$	แทน	ความแปรปรวนของคะแนนรวม

### 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยเรื่อง สภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับดังนี้

3.3.1 แจกแบบสอบถามกับบุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

3.3.2 การเก็บรวบรวมข้อมูล กำหนดระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลในระหว่างวันที่ 1-30 กันยายน 2549 ได้แจกแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 159 คน ได้รับคืนจำนวน 136 คน คิดเป็นร้อยละ 85.53

### 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนดังต่อไปนี้

3.4.1 ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.4.2 ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เพื่อทราบลักษณะของไป

กลุ่มตัวอย่าง โดยการวิเคราะห์หาค่าความถี่ (Frequency) และหาค่าร้อยละ (Percentage)

ตอนที่ 2 ศึกษาสภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยนำมาวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับความคิดเห็น ค่าเฉลี่ยรายคู่เกี่ยวกับสภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้เชิงกลยุทธ์ ด้านการเรียนรู้วัฒนธรรม ด้านการเรียนรู้เชิงระบบ ด้านการเรียนรู้ภาวะผู้นำ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านการพัฒนาบุคลากรและทีมงาน ด้านการเรียนรู้เทคโนโลยี และด้านบรรยากาศในการทำงาน

### 3.5 สถิติใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.5.1 ค่าร้อยละ (บุญชม ศรีสะอาด. 2543 : 101)

$$\text{สูตร } P = \frac{f}{n} \times 100$$

เมื่อ  $P$  แทน ค่าร้อยละ  
 $f$  แทน ความถี่ที่ต้องการแปลงเป็นค่าร้อยละ  
 $n$  แทน จำนวนความถี่ทั้งหมด

#### 3.5.2 ค่าเฉลี่ย (บุญชม ศรีสะอาด. 2543 : 102)

$$\text{สูตร } \bar{X} = \frac{\sum X}{n}$$

เมื่อ  $\bar{X}$  แทน ค่าเฉลี่ย  
 $\sum X$  แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมด  
 $n$  แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

#### 3.5.3 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (บุญชม ศรีสะอาด. 2543 : 103)

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

เมื่อ  $S.D$  แทน ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน  
 $n$  แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่างยกกำลังสอง  
 $\sum X$  แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมด

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

$\Sigma X^2$  แทน ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง  
 $(\Sigma X)^2$  แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมดกำลังสอง

### 3.5.4 เปรียบเทียบตัวแปรโดยใช้สถิติ t-test independent (บุทธิ ไกยวรรณ).

2543 : 148-149)

สูตร

กรณีที่ 1. ใช้เมื่อค่าความแปรปรวนของทั้ง 2 กลุ่มเท่ากัน เป็นอิสระจากกัน

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\left( \frac{(n_1 - 1)S_1^2 + (n_2 - 1)S_2^2}{n_1 + n_2 - 2} \right) \left( \frac{n_1 + n_2}{n_1 n_2} \right)}}$$

โดยที่  $df = n_1 + n_2$

และ กรณีที่ 2. ใช้เมื่อค่าความแปรปรวนของทั้ง 2 กลุ่มไม่เท่ากัน เป็นอิสระจากกัน

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

$$\text{โดยที่ } df = \frac{\left[ \frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2} \right]}{\left[ \frac{S_1^2}{n_1} \right]^2 + \left[ \frac{S_2^2}{n_2} \right]^2} + \frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2}}$$

เมื่อ $X_1$	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างกลุ่ม 1
$X_2$	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างกลุ่ม 2
$S_1^2$	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างกลุ่ม 1
$S_2^2$	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างกลุ่ม 2
$n_1$	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่างกลุ่ม 1
$n_2$	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่างกลุ่ม 2

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.5.5 เปรียบเทียบตัวแปรโดยใช้ความแปรปรวนแบบทางเดียว หรือ F-test (ลิ้วน สายยศ และอังคณา สายยศ. 2538 : 113-115) เปรียบเทียบรายคู่โดยวิธีการของ Scheffe'

$$\text{สูตร} \quad F = \frac{MS_b}{MS_w}$$

ตารางที่ 3.2 แสดงความแปรปรวนแบบทางเดียว (One Way Analysis of Variance)

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F
ระหว่างกลุ่ม	$SS_b$	p-1	$MS_b$	$\frac{MS_b}{MS_w}$
ภายในกลุ่ม	$SS_w$	N-p	$MS_w$	$MS_w$
รวม	$SS_T$	N-1		

เมื่อ	F	คือ	ค่าแจกแจงของ F (F-distribution)
	$MS_b$	คือ	ความแปรปรวน Mean square ระหว่างกลุ่ม
	$MS_w$	คือ	ความแปรปรวนภายในกลุ่ม
	$SS_b$	คือ	ผลบวกกำลังสองระหว่างกลุ่ม
	$SS_w$	คือ	ผลบวกกำลังสองภายในกลุ่ม
	P	คือ	จำนวนกลุ่ม
	N	คือ	จำนวนข้อมูล

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง การศึกษาสภาวะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ผู้วิจัยได้แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นต่อสภาวะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อสภาวะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงาน หน่วยงานในคณะ และประเภทบุคลากร/สายงาน

3.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อสภาวะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง จำแนกตามเพศ

3.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อสภาวะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง จำแนกตามระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงาน หน่วยงานในคณะ และประเภทบุคลากร/สายงาน

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงาน หน่วยงานในคณะ และประเภทบุคลากร/สายงาน ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยคำนวณหาค่าความถี่ และร้อยละ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวน และร้อยละของบุคลากรที่ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงาน หน่วยงานในคณะ และประเภทบุคลากร/สายงาน

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>เพศ</b>		
ชาย	67	49.00
หญิง	69	51.00
<b>รวม</b>	<b>136</b>	<b>100.00</b>
<b>ระดับการศึกษา</b>		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	8	6.00
ปริญญาตรี	58	43.00
สูงกว่าปริญญาตรี	70	51.00
<b>รวม</b>	<b>136</b>	<b>100.00</b>
<b>ระยะเวลาการปฏิบัติงาน</b>		
ต่ำกว่า 10 ปี	39	29.00
10-20 ปี	78	57.00
20 ปีขึ้นไป	19	14.00
<b>รวม</b>	<b>136</b>	<b>100.00</b>
<b>หน่วยงานในคณะ</b>		
ภาควิชาคณิตศาสตร์และวิทยาการคอมพิวเตอร์	25	18.00
ภาควิชาเคมี	28	21.00
ภาควิชาชีววิทยาประยุกต์	18	13.00
ภาควิชาฟิสิกส์ประยุกต์	23	17.00
ภาควิชาสถิติประยุกต์	15	11.00
สำนักงานคณบดี	27	20.00
<b>รวม</b>	<b>136</b>	<b>100.00</b>
<b>ประเภทบุคลากร/สายงาน</b>		
อาจารย์	76	56.00
ข้าราชการ	32	23.00
พนักงาน	4	3.00
ลูกจ้างชั่วคราว	24	18.00
<b>รวม</b>	<b>136</b>	<b>100.00</b>

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาค้นคว้าเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ในเชิงพาณิชย์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากตารางที่ 1 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 51.00 และเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 49.00

กลุ่มตัวอย่างที่ระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 51.00 ปริญญาตรี คิดเป็น ร้อยละ 43.00 และต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 6.00

กลุ่มตัวอย่างที่ระยะเวลาการปฏิบัติงาน 10-20 ปี คิดเป็นร้อยละ 57.00 ต่ำกว่า 10 ปี คิดเป็น ร้อยละ 29.00 และ 20 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 14.00

กลุ่มตัวอย่างสังกัดหน่วยงานในคณะ ภาควิชาเคมี คิดเป็นร้อยละ 21.00 สำนักงานคณบดี คิดเป็นร้อยละ 20.00 ภาควิชาคณิตศาสตร์และวิทยาการคอมพิวเตอร์ คิดเป็นร้อยละ 18.00 ภาควิชาฟิสิกส์ประยุกต์ คิดเป็นร้อยละ 17.00 ภาควิชาชีววิทยาประยุกต์ คิดเป็นร้อยละ 13.00 และ ภาควิชาสถิติประยุกต์ คิดเป็นร้อยละ 11.00

กลุ่มตัวอย่างที่แบ่งประเภทบุคลากร/สายงาน อาจารย์ คิดเป็นร้อยละ 56.00 ข้าราชการ คิดเป็นร้อยละ 23.00 ลูกจ้างชั่วคราว คิดเป็นร้อยละ 18.00 และพนักงาน คิดเป็นร้อยละ 3.00

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นต่อสถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

การวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูล โดยคำนวณค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังตารางที่ 4.2 - 4.10

ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็น และลำดับที่เกี่ยวข้องกับสถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง เป็นรายด้าน และภาพรวม

สถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	จำนวน (n = 136)			
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับที่
1. ด้านการเรียนรู้เชิงกลยุทธ์				
2. ด้านการเรียนรู้วัฒนธรรม	3.26	0.73	ปานกลาง	2
3. ด้านการเรียนรู้เชิงระบบ	3.06	0.83	ปานกลาง	7
4. ด้านการเรียนรู้ภาวะผู้นำ	3.02	0.80	ปานกลาง	8
5. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	3.12	0.90	ปานกลาง	5
6. ด้านการพัฒนาบุคลากรและทีมงาน	3.08	0.89	ปานกลาง	6
7. ด้านการเรียนรู้เทคโนโลยี	3.14	0.90	ปานกลาง	3
8. ด้านบรรยากาศในการทำงาน	3.37	0.85	ปานกลาง	1
	3.12	0.91	ปานกลาง	4
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>3.15</b>	<b>0.72</b>	<b>ปานกลาง</b>	

จากตารางที่ 4.2 พบว่า บุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง มีความคิดเห็นต่อสถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.15$ )

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง 8 ด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงไปหาต่ำ ดังนี้คือ 1) ด้านการเรียนรู้เทคโนโลยี 2) ด้านการเรียนรู้เชิงกลยุทธ์ 3) ด้านการพัฒนาบุคลากรและทีมงาน 4) ด้านบรรยากาศในการทำงาน 5) ด้านการเรียนรู้ภาวะผู้นำ 6) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม 7) ด้านการเรียนรู้วัฒนธรรม และ 8) ด้านการเรียนรู้เชิงระบบ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.37, 3.26, 3.14, 3.12, 3.12, 3.08, 3.06 และ 3.02 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็น และลำดับที่เกี่ยวข้องกับสถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ด้านการเรียนรู้เชิงกลยุทธ์

ด้านการเรียนรู้เชิงกลยุทธ์	จำนวน (n = 136)			
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับที่
1. แผนกลยุทธ์ของคณะ สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของสถาบัน	3.38	0.7	ปานกลาง	2
2. คณะมีการกำหนดพันธกิจที่ชัดเจน เพื่อให้เกิดประสิทธิผลในการบริหารงาน	3.45	0.86	ปานกลาง	1
3. การปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับแผนกลยุทธ์ของคณะ	3.36	0.85	ปานกลาง	3
4. คณะมีการกำหนดเป้าหมาย และการจัดสรรทรัพยากร เพื่อดำเนินการตามวัตถุประสงค์	3.26	0.92	ปานกลาง	4
5. บุคลากรมีส่วนร่วมรับรู้ในการกำหนดแผนกลยุทธ์ และกำหนดนโยบายขององค์กรร่วมกัน	3.06	0.92	ปานกลาง	5
6. มีกระบวนการเรียนรู้เป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ ทั้งในด้านการดำเนินการ และการประเมินผล	3.04	0.90	ปานกลาง	6
รวมเฉลี่ย	3.26	0.73	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.3 พบว่า บุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง มีความคิดเห็นต่อสถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้เชิงกลยุทธ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.26$ )

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูง 3 อันดับแรก คือ ลำดับที่ 1) คณะมีการกำหนดพันธกิจที่ชัดเจน เพื่อให้เกิดประสิทธิผลในการบริหารงาน ลำดับที่ 2) แผนกลยุทธ์ของคณะ สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของสถาบัน และลำดับที่ 3) การปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับแผนกลยุทธ์ของคณะ โดยมีค่าเฉลี่ย 3.45, 3.38 และ 3.36 ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำ 3 อันดับสุดท้าย คือลำดับที่ 6) มีกระบวนการเรียนรู้เป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ทั้งในด้านการดำเนินการและการประเมินผล ลำดับที่ 5) บุคลากรมีส่วนร่วมรับรู้ในการกำหนดแผนกลยุทธ์ และกำหนดนโยบายขององค์กรร่วมกัน และลำดับที่ 4) คณะมีการกำหนดเป้าหมาย และการจัดสรรทรัพยากรเพื่อดำเนินการตามวัตถุประสงค์ โดยมีค่าเฉลี่ย 3.04, 3.06 และ 3.26 ตามลำดับ

ทั้งนี้ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็น และลำดับที่เกี่ยวข้องกับสถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ด้านการเรียนรู้วัฒนธรรม

ด้านการเรียนรู้วัฒนธรรม	จำนวน (n = 136)			
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	ลำดับที่
1. ให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กรและวัฒนธรรมท้องถิ่น	3.25	0.99	ปานกลาง	1
2. ณะมีการประชาสัมพันธ์วัฒนธรรมที่ดี เพื่อสร้างภาพพจน์ และความเชื่อมั่นต่อบุคคลภายนอก	3.17	0.94	ปานกลาง	2
3. มีการส่งเสริมวัฒนธรรมอันดี และปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมที่ไม่ดีขององค์กร	2.94	0.97	ปานกลาง	6
4. มีการสร้างวัฒนธรรมสำหรับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เป็นไปอย่างมีคุณภาพ	3.06	0.94	ปานกลาง	3
5. มีการเสริมสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่สมบูรณ์ได้ในอนาคต	3.00	0.98	ปานกลาง	4
6. มีการส่งเสริมให้บุคลากรกล้าคิด กล้าแสดงออก ในวิธีที่ถูกต้อง เพื่อก่อให้เกิดวัฒนธรรมใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ได้อย่างเป็นรูปธรรม	2.96	1.02	ปานกลาง	5
รวมเฉลี่ย	3.06	0.83	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.4 พบว่า บุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง มีความคิดเห็นต่อสถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้วัฒนธรรม โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $X = 3.06$ )

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูง 3 อันดับแรก คือ ลำดับที่ 1) ให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กรและวัฒนธรรมท้องถิ่น ลำดับที่ 2) ณะมีการประชาสัมพันธ์วัฒนธรรมที่ดี เพื่อสร้างภาพพจน์ และความเชื่อมั่นต่อบุคคลภายนอก และลำดับที่ 3) มีการสร้างวัฒนธรรมสำหรับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เป็นไปอย่างมีคุณภาพ โดยมีค่าเฉลี่ย 3.25, 3.17 และ 3.06 ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำ 3 อันดับสุดท้าย คือ ลำดับที่ 6) มีการส่งเสริมวัฒนธรรมอันดี และปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมที่ไม่ดีขององค์กร ลำดับที่ 5) มีการส่งเสริมให้บุคลากรกล้าคิด กล้าแสดงออกในวิธีที่ถูกต้อง เพื่อก่อให้เกิดวัฒนธรรมใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ได้อย่างเป็นรูปธรรม และลำดับที่ 4) มีการเสริมสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมให้เกิดเป็น

เอกสารนี้วัฒนธรรมองค์กรที่สมบูรณ์ได้ในอนาคต โดยมีค่าเฉลี่ย 2.94, 2.96 และ 3.00 ตามลำดับ โยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็น และลำดับที่เกี่ยวข้องกับสถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ด้านการเรียนรู้เชิงระบบ

ด้านการเรียนรู้เชิงระบบ	จำนวน (n = 136)			
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับที่
1. หน่วยงานมีความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างองค์กรกับระบบงาน	3.15	1.04	ปานกลาง	2
2. มีความเข้าใจในระบบการบริหารของคณะฯ ที่อยู่ในแผนการปฏิบัติงาน	3.03	0.97	ปานกลาง	3
3. มีการนำเสนอระบบงานใหม่ ๆ เข้าสู่องค์กร แทนระบบเก่าที่มีอยู่	3.00	1.01	ปานกลาง	4
4. มีการส่งเสริมให้เข้าใจในวิธีการบริหารงาน และกระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบ	2.92	0.94	ปานกลาง	5
5. มีการผสมผสานกันในระบบการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร	3.16	1.34	ปานกลาง	1
6. มีการจัดระบบฐานข้อมูล เพื่อประกอบการตัดสินใจ และเป็นข้อมูลทางด้านการบริหารและการจัดการ	2.83	0.96	ปานกลาง	6
รวมเฉลี่ย	3.02	0.80	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.5 พบว่า บุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง มีความคิดเห็นต่อสถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้เชิงระบบ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.02$ )

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูง 3 อันดับแรก คือ ลำดับที่ 1) มีการผสมผสานกันในระบบการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ลำดับที่ 2) หน่วยงานมีความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างองค์กรและระบบงาน และลำดับที่ 3) มีความเข้าใจในระบบการบริหารของคณะฯ ที่อยู่ในแผนการปฏิบัติงาน โดยมีค่าเฉลี่ย 3.16, 3.15 และ 3.03 ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำ 3 อันดับสุดท้าย คือ ลำดับที่ 6) มีการจัดระบบฐานข้อมูล เพื่อประกอบการตัดสินใจ และเป็นข้อมูลทางด้านการบริหารและการจัดการ ลำดับที่ 5) มีการส่งเสริมให้เข้าใจในวิธีการบริหารงาน และกระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบ และลำดับที่ 4) มีการนำเสนอระบบงานใหม่ ๆ เข้าสู่องค์กรแทนระบบเก่าที่มีอยู่ โดยมีค่าเฉลี่ย 2.83, 2.92 และ 3.00 ตามลำดับ

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็น และลำดับที่เกี่ยวข้องกับสถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ด้านการเรียนรู้ภาวะผู้นำ

ด้านการเรียนรู้ภาวะผู้นำ	จำนวน (n = 136)			
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับที่
1. ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนและให้โอกาสแก่บุคลากรในการสร้างสรรค์และผลิตผลงานอย่างต่อเนื่อง	3.14	1.11	ปานกลาง	2
2. ผู้บริหารมีการสนับสนุนแนวความคิดและเผยแพร่ความรู้ใหม่ๆ ในหน่วยงานออกสู่สาธารณชนอย่างสม่ำเสมอ	3.12	1.01	ปานกลาง	3
3. ผู้บริหารมีทั้งศาสตร์ และศิลป์ในการบริหารจัดการให้องค์กรดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	3.08	1.04	ปานกลาง	5
4. ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นในเรื่องการกำหนดเป้าหมายขององค์กร และระบุชัดเจนว่าจะได้รับประโยชน์อย่างไรเมื่อองค์กรประสบความสำเร็จ	3.09	0.96	ปานกลาง	4
5. ผู้บริหารมุ่งเน้นให้บุคลากรปรึกษาหารือกันและใช้ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชาประกอบการตัดสินใจ	3.02	0.99	ปานกลาง	6
6. ผู้บริหารมุ่งความสำเร็จของงาน แสดงความเชื่อมั่นให้กับผู้ตาม และเป็นผู้ตัดสินใจในเรื่องงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา	3.27	1.03	ปานกลาง	1
รวมเฉลี่ย	3.12	0.90	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.6 พบว่า บุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง มีความคิดเห็นต่อสถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ภาวะผู้นำ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.12$ )

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูง 3 อันดับแรก คือ ลำดับที่ 1) ผู้บริหารมุ่งความสำเร็จของงาน แสดงความเชื่อมั่นให้กับผู้ตาม และเป็นผู้ตัดสินใจในเรื่องงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ลำดับที่ 2) ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนและให้โอกาสแก่บุคลากรในการสร้างสรรค์และผลิตผลงานอย่างต่อเนื่อง และลำดับที่ 3) ผู้บริหารมีการสนับสนุนแนวความคิดและเผยแพร่ความรู้ใหม่ๆ ในหน่วยงานออกสู่สาธารณชนอย่างสม่ำเสมอ โดยมีค่าเฉลี่ย 3.27, 3.14 และ 3.12 ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำ 3 อันดับสุดท้าย คือ ลำดับที่ 6) ผู้บริหารมุ่งเน้นให้บุคลากรปรึกษาหารือกันและใช้ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชาประกอบการ

ตัดสินใจ ลำดับที่ 5) ผู้บริหารมีทั้งศาสตร์ และศิลป์ในการบริหารจัดการให้องค์กรดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และลำดับที่ 4) ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นในเรื่องการกำหนดเป้าหมายขององค์กร และระบุดังนั้นว่าจะได้รับประโยชน์อย่างไรเมื่อองค์กรประสบความสำเร็จ โดยมีค่าเฉลี่ย 3.02, 3.08 และ 3.09 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็น และลำดับที่เกี่ยวข้องกับสถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	จำนวน (n = 136)			
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับที่
1. มีการสร้างจิตสำนึกร่วมกัน ทางด้านการรักษา มาตรฐานและคุณภาพของงาน	3.19	1.07	ปานกลาง	1
2. มีการนำสิ่งที่ได้เรียนรู้จากภายนอกองค์กรมา ประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานร่วมกัน	3.12	0.95	ปานกลาง	2
3. มีการนำเสนอ แลกเปลี่ยนและถ่ายทอดความคิดเห็น ร่วมกัน เพื่อนำข้อสรุปที่ดีที่สุดไปเป็นแนวทางการ ปฏิบัติงาน	3.05	1.02	ปานกลาง	5
4. ส่งเสริมการเรียนรู้วิธีการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดการ พัฒนาทักษะร่วมกัน	3.10	1.00	ปานกลาง	3
5. ส่งเสริมการค้นหาสาเหตุและข้อสรุปร่วมกันใน สถานการณ์ที่เกิดความขัดแย้ง	3.00	0.94	ปานกลาง	6
6. สนับสนุนการแก้ไขปัญหาด้วยรูปแบบของการทำงาน เป็นทีม	3.06	0.92	ปานกลาง	4
รวมเฉลี่ย	3.08	0.89	ปานกลาง	

จากตารางที่ 4.7 พบว่า บุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง มีความคิดเห็นต่อสถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.08$ )

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูง 3 อันดับแรก คือ ลำดับที่ 1) มีการสร้างจิตสำนึกร่วมกัน ทางด้านการรักษามาตรฐานและคุณภาพของงาน ลำดับที่ 2) มีการนำสิ่งที่ได้เรียนรู้จากภายนอกองค์กรมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานร่วมกัน และลำดับที่ 3) ส่งเสริมการ

การเรียนรู้วิธีการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดการพัฒนาทักษะร่วมกัน โดยมีค่าเฉลี่ย 3.19, 3.12 และ 3.10 การดำเนินการ  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำ 3 อันดับสุดท้าย คือ ลำดับที่ 6) ส่งเสริมการค้นหาสาเหตุและข้อสรุปร่วมกันในสถานการณ์ที่เกิดความขัดแย้ง ลำดับที่ 5) มีการนำเสนอ แลกเปลี่ยนและถ่ายทอดความคิดเห็นร่วมกันเพื่อนำข้อสรุปที่ดีที่สุดไปเป็นแนวทางการปฏิบัติงาน และลำดับที่ 4) สนับสนุนการแก้ไขปัญหาด้วยรูปแบบของการทำงานเป็นทีม โดยมีค่าเฉลี่ย 3.00, 3.05 และ 3.06 ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.8** แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็น และลำดับที่เกี่ยวข้อง สภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ด้านการพัฒนามูลากรและทีมงาน

ด้านการพัฒนามูลากรและทีมงาน	จำนวน (n = 136)			
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับที่
1. มีการกำหนดเป้าหมายการพัฒนามูลากรให้สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร	3.20	0.90	ปานกลาง	2
2. ส่งเสริม สนับสนุน และปรับปรุงให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถในการทำงานที่เหมาะสม	3.28	0.92	ปานกลาง	1
3. ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานเรียนรู้ และยอมรับบทบาทของผู้อื่น และพร้อมที่จะให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานเสมอ	3.08	0.89	ปานกลาง	5
4. มีการพัฒนามูลากรให้สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม เพื่อให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น	3.12	0.91	ปานกลาง	4
5. มีการสับเปลี่ยนตำแหน่งงาน และภาระหน้าที่เพื่อการเรียนรู้งานในด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง	3.13	2.68	ปานกลาง	3
6. มีการใช้เครื่องมือ อุปกรณ์ ในการประเมินผลเพื่อวางแผนการพัฒนามูลากร	3.04	0.92	ปานกลาง	6
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>3.14</b>	<b>0.90</b>	<b>ปานกลาง</b>	

จากตารางที่ 4.8 พบว่า บุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง มีความคิดเห็นต่อสภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการพัฒนามูลากรและทีมงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.14$ )

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูง 3 อันดับแรก คือ ลำดับที่ 1) ส่งเสริมสนับสนุน และปรับปรุงให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้ ทักษะและความสามารถในการทำงานที่เหมาะสม ลำดับที่ 2) มีการกำหนดเป้าหมายการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร และลำดับที่ 3) มีการสับเปลี่ยนตำแหน่งงาน และภาระหน้าที่เพื่อการเรียนรู้ในงานในด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.28, 3.20 และ 3.13 ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำ 3 อันดับสุดท้าย คือ ลำดับที่ 6) มีการใช้เครื่องมือ อุปกรณ์ ในการประเมินผลเพื่อวางแผนการพัฒนาบุคลากรลำดับที่ 5) ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานเรียนรู้ และยอมรับบทบาทของผู้อื่น และพร้อมที่จะให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานเสมอ และลำดับที่ 4) มีการพัฒนาบุคลากรให้สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม เพื่อให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยมีค่าเฉลี่ย 3.04, 3.08 และ 3.12 ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.9** แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็น และลำดับที่เกี่ยวกับสถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ด้านการเรียนรู้เทคโนโลยี

ด้านการเรียนรู้เทคโนโลยี	จำนวน (n = 136)			
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความคิดเห็น	ลำดับที่
1. คณะมีการสนับสนุนให้บุคลากรใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ในการปฏิบัติงาน	3.41	1.06	ปานกลาง	3
2. มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมในการเรียนรู้อย่างทั่วถึง	3.34	0.95	ปานกลาง	4
3. มีการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศ ในการส่งข้อมูลไปยังบุคลากรทั้งองค์กร	3.44	1.00	ปานกลาง	2
4. มีการจัดสร้างศูนย์ฝึกอบรม การจัดหาเครื่องมือ และอุปกรณ์โสตทัศนศึกษาที่จำเป็น	3.28	0.96	ปานกลาง	5
5. มีการติดตั้งอุปกรณ์คอมพิวเตอร์เพื่อการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับวิชาการที่ทันสมัย	3.54	0.95	มาก	1
6. มีการจัดตั้งทีมงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งมีการจัดฝึกอบรมให้สามารถใช้คอมพิวเตอร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.24	0.99	ปานกลาง	6
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>3.37</b>	<b>0.85</b>	<b>ปานกลาง</b>	

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากตารางที่ 4.9 พบว่า บุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง มีความคิดเห็นต่อสถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้เทคโนโลยี โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.37$ )

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูง 3 อันดับแรก คือ ลำดับที่ 1) มีการติดตั้งอุปกรณ์คอมพิวเตอร์เพื่อการเรียนรู้ ให้สอดคล้องกับวิชาการที่ทันสมัย ลำดับที่ 2) มีการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศ ในการส่งข้อมูลไปยังบุคลากรทั้งองค์กร และลำดับที่ 3) คณะมีการสนับสนุนให้บุคลากรใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ในการปฏิบัติงาน โดยมีค่าเฉลี่ย 3.54, 3.44 และ 3.41 ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำ 3 อันดับสุดท้าย คือ ลำดับที่ 6) มีการจัดตั้งทีมงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งมีการจัดฝึกอบรมให้สามารถใช้คอมพิวเตอร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลำดับที่ 5) มีการจัดสร้างศูนย์ฝึกอบรม การจัดหาเครื่องมือ และอุปกรณ์โสตทัศนศึกษาที่จำเป็น และลำดับที่ 4) มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมในการเรียนรู้อย่างทั่วถึง โดยมีค่าเฉลี่ย 3.24, 3.28 และ 3.34 ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.10** แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็น และลำดับที่เกี่ยวกับสถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ด้านบรรยากาศในการทำงาน

ด้านบรรยากาศในการทำงาน	จำนวน (n = 136)			
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น	ลำดับที่
1. คณะมีการวางแผนงาน กำหนดเป้าหมาย และจัดระบบการบริหารที่ดี ภายใต้ระบบธรรมาภิบาล	2.99	1.01	ปานกลาง	6
2. คณะมีการเปิดโอกาสให้บุคลากร มีอิสระในการปฏิบัติงาน	3.27	1.03	ปานกลาง	1
3. มีการส่งเสริมให้บุคลากรได้ใช้สติปัญญาความรู้ และความสามารถในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์	3.17	1.08	ปานกลาง	2
4. ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีทักษะการสื่อสารที่เหมาะสม ทั้งการพูด การฟัง การประชุม และการรายงาน	3.08	1.03	ปานกลาง	5
5. มีการส่งเสริมบรรยากาศแห่งการประดิษฐ์คิดค้น กล้าคิดกล้าทำในสิ่งใหม่	3.11	1.01	ปานกลาง	4
6. มุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้พัฒนาศักยภาพของคน ได้อย่างเต็มความสามารถ	3.13	1.02	ปานกลาง	3
รวมเฉลี่ย	3.12	0.91	ปานกลาง	

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

จากตารางที่ 4.10 พบว่า บุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง มีความคิดเห็นต่อสถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านบรรยากาศในการทำงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.12$ )

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูง 3 อันดับแรก คือ ลำดับที่ 1) ความสะดวกในการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีอิสระในการปฏิบัติงาน ลำดับที่ 2) มีการส่งเสริมให้บุคลากรได้ใช้สติปัญญาความรู้ และความสามารถในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และลำดับที่ 3) มุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้พัฒนาศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มความสามารถ โดยมีค่าเฉลี่ย 3.27, 3.17 และ 3.13 ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำ 3 อันดับสุดท้าย คือ ลำดับที่ 6) ความสะดวกในการวางแผนงาน กำหนดเป้าหมาย และจัดระบบการบริหารที่ดี ภายใต้ระบบธรรมาภิบาล ลำดับที่ 5) ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีทักษะการสื่อสารที่เหมาะสม ทั้งการพูด การฟัง การประชุม และการรายงาน และลำดับที่ 4) มีการส่งเสริมบรรยากาศแห่งการประดิษฐ์คิดค้น กล้าคิด กล้าทำ ในสิ่งใหม่ โดยมีค่าเฉลี่ย 2.99, 3.08 และ 3.11 ตามลำดับ

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อสถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงาน หน่วยงานในคณะ และประเภทบุคลากร/สายงาน

3.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อสถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง จำแนกตามเพศ โดยใช้สถิติ t-test independent ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของบุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง เป็นรายด้าน และภาพรวม จำแนกตามเพศ

สภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	จำนวน (n = 136)				t
	ชาย (n <sub>1</sub> = 67)		หญิง (n <sub>2</sub> = 69)		
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1. ด้านการเรียนรู้เชิงกลยุทธ์	3.23	0.82	3.28	0.62	-0.36*
2. ด้านการเรียนรู้วัฒนธรรม	3.04	0.90	3.08	0.77	-0.24
3. ด้านการเรียนรู้เชิงระบบ	2.98	0.83	3.05	0.78	-0.50
4. ด้านการเรียนรู้ภาวะผู้นำ	3.09	0.96	3.15	0.85	-0.41
5. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	3.04	0.99	3.13	0.78	-0.60
6. ด้านการพัฒนาบุคลากรและทีมงาน	3.15	1.03	3.14	0.75	0.09
7. ด้านการเรียนรู้เทคโนโลยี	3.29	0.92	3.46	0.77	-1.16
8. ด้านบรรยากาศในการทำงาน	3.07	0.98	3.17	0.83	-0.63
รวมเฉลี่ย	3.11	0.80	3.18	0.63	-0.56

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.11 พบว่า บุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง เพศชายและเพศหญิง มีความคิดเห็นต่อสภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 1 ด้าน คือ ด้านที่ 1) ด้านการเรียนรู้เชิงกลยุทธ์ นอกนั้นไม่แตกต่างกัน

3.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อสภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง จำแนกตามระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงาน หน่วยงานในคณะ และประเภทบุคลากร/สายงาน โดยใช้สถิติ F-test และเปรียบเทียบรายคู่โดยวิธีการของ Scheffe' ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังตารางที่ 4.12 - 4.17

ตารางที่ 4.12 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของบุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง เป็นรายด้าน และภาพรวม จำแนกตามระดับการศึกษา

สภาวะการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้	จำนวน (n = 136)						F
	ต่ำกว่า ปริญญาตรี (n <sub>1</sub> = 8)		ปริญญาตรี (n <sub>2</sub> = 58)		สูงกว่า ปริญญาตรี (n <sub>3</sub> = 70)		
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1. ด้านการเรียนรู้เชิงกลยุทธ์	3.62	0.56	3.27	0.59	3.21	0.83	1.16
2. ด้านการเรียนรู้วัฒนธรรม	3.45	0.59	3.10	0.72	2.99	0.93	1.18
3. ด้านการเรียนรู้เชิงระบบ	3.37	0.67	3.02	0.81	2.97	0.81	0.86
4. ด้านการเรียนรู้ภาวะผู้นำ	3.62	0.86	3.03	0.90	3.14	0.90	1.52
5. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	3.18	0.82	3.15	0.93	3.02	0.87	0.36
6. ด้านการพัฒนาบุคลากรและ ทีมงาน	3.39	0.76	3.14	0.62	3.11	1.09	0.33
7. ด้านการเรียนรู้เทคโนโลยี	3.66	0.71	3.35	0.70	3.36	0.97	0.48
8. ด้านบรรยากาศในการทำงาน	3.85	0.78	3.04	0.91	3.11	0.89	2.85
รวมเฉลี่ย	3.52	0.65	3.14	0.63	3.11	0.79	1.13

จากตารางที่ 4.12 พบว่า บุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ถึงระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อสภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ 4.13 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของบุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง เป็นรายด้าน และภาพรวม จำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงาน

สภาพการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้	จำนวน (n = 136)						F
	ต่ำกว่า 10 ปี (n <sub>1</sub> = 39)		10 - 20 ปี (n <sub>2</sub> = 78)		20 ปีขึ้นไป (n <sub>3</sub> = 19)		
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1. ด้านการเรียนรู้เชิงกลยุทธ์	3.38	0.76	3.14	0.70	3.48	0.69	2.50
2. ด้านการเรียนรู้วัฒนธรรม	3.20	0.84	2.96	0.84	3.21	0.74	1.36
3. ด้านการเรียนรู้เชิงระบบ	3.18	0.71	2.86	0.80	3.32	0.89	3.73
4. ด้านการเรียนรู้ภาวะผู้นำ	3.28	0.92	2.98	0.88	3.37	0.90	2.35
5. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	3.19	0.84	2.98	0.90	3.30	0.90	1.41
6. ด้านการพัฒนาบุคลากรและทีมงาน	3.13	0.84	3.10	0.97	3.35	0.69	0.62
7. ด้านการเรียนรู้เทคโนโลยี	3.48	0.87	3.29	0.88	3.52	0.69	1.01
8. ด้านบรรยากาศในการทำงาน	3.29	0.89	2.96	0.91	3.46	0.78	3.36
รวมเฉลี่ย	3.27	0.77	3.03	0.68	3.38	0.69	2.54

จากตารางที่ 4.13 พบว่า บุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 10 ปี ถึงระยะเวลาการปฏิบัติงาน 20 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตารางที่ 4.14 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง เป็นรายด้าน และภาพรวม จำแนกตามหน่วยงานในคณะ

สภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	จำนวน (n = 136)												F
	ภาควิชา คณิตศาสตร์ และวิทยาการ คอมพิวเตอร์ (n <sub>1</sub> = 25)		ภาควิชาเคมี (n <sub>2</sub> = 28)		ภาควิชา ชีววิทยา ประยุกต์ (n <sub>3</sub> = 18)		ภาควิชาฟิสิกส์ ประยุกต์ (n <sub>4</sub> = 23)		ภาควิชาสถิติ ประยุกต์ (n <sub>5</sub> = 15)		สำนักงาน คณบดี (n <sub>6</sub> = 27)		
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1. ด้านการเรียนรู้เชิงกลยุทธ์	3.18	0.96	3.46	0.68	2.74	0.53	3.00	0.84	3.56	0.40	3.53	0.33	4.75*
2. ด้านการเรียนรู้วัฒนธรรม	3.17	1.17	3.13	0.77	2.67	0.75	2.86	0.77	3.34	0.43	3.18	0.71	1.65
3. ด้านการเรียนรู้เชิงระบบ	2.96	0.72	3.25	0.91	2.59	0.71	2.92	0.88	3.47	0.54	2.94	0.75	2.75
4. ด้านการเรียนรู้ภาวะผู้นำ	3.03	1.02	3.36	0.93	2.74	0.65	2.89	0.80	3.38	0.78	3.26	0.97	1.80
5. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	2.93	1.12	3.17	0.84	2.85	0.65	2.90	0.87	3.36	0.78	3.30	0.87	1.27
6. ด้านการพัฒนาบุคลากรและทีมงาน	3.04	1.16	3.25	0.71	2.92	1.40	2.80	0.77	3.42	0.54	3.41	0.46	1.82
7. ด้านการเรียนรู้เทคโนโลยี	3.51	1.17	3.64	0.64	2.73	0.72	2.94	0.77	3.56	0.55	3.68	0.63	5.57*
8. ด้านบรรยากาศในการทำงาน	2.94	1.02	3.47	0.79	2.69	0.64	2.89	0.79	3.42	0.80	3.27	1.06	2.70
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>3.09</b>	<b>0.96</b>	<b>3.34</b>	<b>0.69</b>	<b>2.74</b>	<b>0.58</b>	<b>2.90</b>	<b>0.70</b>	<b>3.44</b>	<b>0.51</b>	<b>3.32</b>	<b>0.52</b>	<b>3.15</b>

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.14 พบว่า บุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ภาควิชาคณิตศาสตร์และวิทยาการคอมพิวเตอร์ ถึงสำนักงานคณบดี มีความคิดเห็นต่อสภาวะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 2 ด้าน คือ ด้านที่ 1) ด้านการเรียนรู้เชิงกลยุทธ์ และด้านที่ 7) ด้านการเรียนรู้เทคโนโลยี นอกนั้นไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านที่แตกต่างกัน ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบรายคู่โดยวิธีการของ Scheffe' ดังตารางที่ 4.15 - 4.16



เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตารางที่ 4.15 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ สภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ด้านการเรียนรู้เชิงกลยุทธ์ จำแนกตามหน่วยงานในคณะ

สภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	จำนวน (n = 136)						
	ภาควิชาสถิติ ประยุกต์ (n <sub>5</sub> = 15)	สำนักงาน คณบดี (n <sub>6</sub> = 27)	ภาควิชาเคมี (n <sub>2</sub> = 28)	ภาควิชา คณิตศาสตร์ และวิทยาการ คอมพิวเตอร์ (n <sub>1</sub> = 25)	ภาควิชาฟิสิกส์ ประยุกต์ (n <sub>4</sub> = 23)	ภาควิชาชีววิทยา ประยุกต์ (n <sub>3</sub> = 18)	
1. ด้านการเรียนรู้เชิงกลยุทธ์	$\bar{X}$	3.56	3.53	3.46	3.18	3.00	2.74
ภาควิชาสถิติประยุกต์	3.56	-	0.03	0.10	0.38	0.56	0.82*
สำนักงานคณบดี	3.53		-	0.07	0.35	0.53	0.79
ภาควิชาเคมี	3.46			-	0.28	0.46	0.72
ภาควิชาคณิตศาสตร์และวิทยาการคอมพิวเตอร์	3.18				-	0.18	0.44
ภาควิชาฟิสิกส์ประยุกต์	3.00					-	0.26
ภาควิชาชีววิทยาประยุกต์	2.74						-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ผลการทดสอบความแตกต่างรายคู่ การศึกษาสภาวะการเป็น  
 องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณ  
 ทหารลาดกระบัง จำแนกตามหน่วยงานในคณะ คือ ด้านที่ 1) ด้านการเรียนรู้เชิงกลยุทธ์ พบว่า  
 บุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ ภาควิชาสถิติประยุกต์กับภาควิชาชีววิทยาประยุกต์ มีความคิดเห็นต่อ  
 สภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน โดยที่ภาควิชาสถิติประยุกต์ มีความคิดเห็นต่อ  
 สภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่าภาควิชาชีววิทยาประยุกต์ นอกนั้นไม่แตกต่างกัน



ตารางที่ 4.16 แสดงการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ สภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ด้านการเรียนรู้เทคโนโลยี จำแนกตามหน่วยงานในคณะ

สภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้		จำนวน (n = 136)					
		สำนักงาน คณบดี (n <sub>6</sub> = 27)	ภาควิชาเคมี (n <sub>2</sub> = 28)	ภาควิชาสถิติ ประยุกต์ (n <sub>5</sub> = 15)	ภาควิชา คณิตศาสตร์ และวิทยาการ คอมพิวเตอร์ (n <sub>1</sub> = 25)	ภาควิชาฟิสิกส์ ประยุกต์ (n <sub>4</sub> = 23)	ภาควิชาชีววิทยา ประยุกต์ (n <sub>3</sub> = 18)
7. ด้านการเรียนรู้เทคโนโลยี	$\bar{X}$	3.68	3.64	3.56	3.51	2.94	2.73
	สำนักงานคณบดี	3.68	-	0.12	0.17	0.74	0.95*
	ภาควิชาเคมี	3.64	-	0.08	0.13	0.70	0.91
	ภาควิชาสถิติประยุกต์	3.56		-	0.05	0.62	0.83
	ภาควิชาคณิตศาสตร์และวิทยาการคอมพิวเตอร์	3.51			-	0.57	0.78
	ภาควิชาฟิสิกส์ประยุกต์	2.94				-	0.21
	ภาควิชาชีววิทยาประยุกต์	2.73					-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.16 พบว่า ผลการทดสอบความแตกต่างรายคู่ การศึกษาสภาวะการเป็น  
 องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณ  
 ทหารลาดกระบัง จำแนกตามหน่วยงานในคณะ คือ ด้านที่ 7) ด้านการเรียนรู้เทคโนโลยี พบว่า  
 บุคลากรคณะวิทยาศาสตร์สำนักงานคณบดี กับภาควิชาชีววิทยาประยุกต์ มีความคิดเห็นต่อ  
 สภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน โดยที่สำนักงานคณบดี มีความคิดเห็นต่อ  
 สภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่าภาควิชาชีววิทยาประยุกต์ นอกนั้นไม่แตกต่างกัน



ตารางที่ 4.17 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของบุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง เป็นราย ด้าน และภาพรวม จำแนกตามประเภทบุคลากร/สายงาน

สถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	จำนวน (n = 136)								F
	อาจารย์ (n <sub>1</sub> = 76)		ข้าราชการ (n <sub>2</sub> = 32)		พนักงาน (n <sub>3</sub> = 4)		ลูกจ้างชั่วคราว (n <sub>4</sub> = 24)		
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1. ด้านการเรียนรู้เชิงกลยุทธ์	3.14	0.84	3.34	0.54	3.50	0.49	3.50	0.49	1.86
2. ด้านการเรียนรู้วัฒนธรรม	2.99	0.91	3.06	0.77	3.37	0.36	3.24	0.67	0.70
3. ด้านการเรียนรู้เชิงระบบ	3.01	0.84	2.91	0.81	3.20	0.53	3.14	0.73	0.43
4. ด้านการเรียนรู้ภาวะผู้นำ	3.06	0.95	3.11	0.87	3.33	0.40	3.28	0.87	0.41
5. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	2.97	0.92	3.22	0.91	3.08	0.77	3.27	0.75	0.98
6. ด้านการพัฒนาบุคลากรและทีมงาน	3.07	1.07	3.16	0.59	3.62	0.47	3.26	0.69	0.66
7. ด้านการเรียนรู้เทคโนโลยี	3.27	0.97	3.47	0.64	3.04	0.20	3.64	0.67	1.55
8. ด้านบรรยากาศในการทำงาน	3.02	0.91	3.11	0.94	3.50	0.36	3.42	0.88	1.42
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>3.07</b>	<b>0.80</b>	<b>3.17</b>	<b>0.61</b>	<b>3.33</b>	<b>0.27</b>	<b>3.34</b>	<b>0.60</b>	<b>1.00</b>

จากตารางที่ 4.17 พบว่า บุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง สายงานอาจารย์ ถึงสายงานลูกจ้างชั่วคราว มีความคิดเห็นต่อสถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

## บทที่ 5

# สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การศึกษาสภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ผู้วิจัยกล่าวถึงสาระสำคัญของการวิจัยเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ สมมติฐานของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

- 5.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย
- 5.2 สมมติฐานของการวิจัย
- 5.3 วิธีดำเนินการวิจัย
- 5.4 การวิเคราะห์ข้อมูล
- 5.5 สรุปผลการวิจัย
- 5.6 อภิปรายผลการวิจัย
- 5.7 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้
- 5.8 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

### 5.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

5.1.1 เพื่อศึกษาสภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

5.1.2 เพื่อเปรียบเทียบสภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงาน หน่วยงานในคณะ และประเภทบุคลากร/สายงาน

### 5.2 สมมติฐานการวิจัย

ในการศึกษาสภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานไว้ดังนี้

5.2.1 บุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ที่ระดับการศึกษาต่างกัน มีสภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

5.2.2 บุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ที่ระยะเวลาการปฏิบัติงานต่างกัน มีสถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

5.2.3 บุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ที่สังกัดหน่วยงานในคณะต่างกัน มีสถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

5.2.4 บุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ที่ประเภทบุคลากร/สายงานต่างกัน มีสถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

### 5.3 วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยมีวิธีดำเนินการวิจัย ดังต่อไปนี้

5.3.1 ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดประชากร และกำหนดกลุ่มตัวอย่าง เป็นอาจารย์ข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้างชั่วคราว ที่ปฏิบัติงานในคณะวิทยาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ในปี พ.ศ. 2549 รวมจำนวนประชากรทั้งสิ้น 264 คน รวมจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 159 คน และเก็บข้อมูลโดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling)

5.3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามแบ่งเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำนวน 8 ด้าน ประกอบด้วย การเรียนรู้เชิงกลยุทธ์ การเรียนรู้วัฒนธรรม ( การเรียนรู้เชิงระบบ การเรียนรู้ภาวะผู้นำ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การพัฒนาบุคลากรและทีมงาน การเรียนรู้เทคโนโลยี และบรรยากาศในการทำงาน

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นนี้เสนอผู้ทรงคุณวุฒิ ได้แก่ อาจารย์ และบุคลากรสายสนับสนุน ซึ่งเป็นบุคลากรภายในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ตรวจสอบความถูกต้อง และขอคำแนะนำในการปรับปรุงแบบสอบถาม จากนั้นนำไปทดลองใช้ (Try-Out) กับบุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างประมาณ 30 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์ ( $\alpha$ -Coefficient) ตามวิธีของ Cronbach แล้วจึงนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของข้อคำถามให้สอดคล้องกับคำนิยามศัพท์เฉพาะ โดย

เอกสารนี้ให้ผู้ทรงคุณวุฒิลงความคิดเห็นและให้คะแนนการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้าไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## 5.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์ด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์โปรแกรม SPSS for Windows (Statistical Package for the Social Sciences for Windows) โดยแบบสอบถาม ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) ตอนที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และเปรียบเทียบระดับความคิดเห็น ค่าเฉลี่ยรายคู่เกี่ยวกับสภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การเรียนรู้เชิงกลยุทธ์ การเรียนรู้วัฒนธรรม การเรียนรู้เชิงระบบ การเรียนรู้ภาวะผู้นำ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การพัฒนาบุคลากรและทีมงาน การเรียนรู้เทคโนโลยี และบรรยากาศในการทำงาน แต่ละด้านกับตัวแปร โดยใช้ค่า t-test independent, F-test และเปรียบเทียบรายคู่โดยวิธีการของ Scheffe'

## 5.5 สรุปผลการวิจัย

การสรุปผลการวิจัยได้แยกออกเป็นตอน ๆ ดังต่อไปนี้

### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า

1.1 อาจารย์ ข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้างชั่วคราว คณะวิทยาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง เป็นเพศหญิง จำนวน 69 คน เพศชาย จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 51.00 และ 49.00 ตามลำดับ

1.2 อาจารย์ ข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้างชั่วคราว ที่ระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 70 คน ระดับปริญญาตรี จำนวน 58 คน ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 51.00, 43.00 และ 6.00 ตามลำดับ

1.3 อาจารย์ ข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้างชั่วคราว ที่ระยะเวลาการปฏิบัติงาน 10-20 ปี จำนวน 79 คน ต่ำกว่า 10 ปี จำนวน 39 คน และ 20 ปีขึ้นไป จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 57.00, 29.00 และ 14.00 ตามลำดับ

1.4 อาจารย์ ข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้างชั่วคราว ที่สังกัดหน่วยงานในคณะภาควิชาเคมี จำนวน 28 คน สำนักงานคณบดี จำนวน 27 คน ภาควิชาคณิตศาสตร์และวิทยาการคอมพิวเตอร์ จำนวน 25 คน ภาควิชาฟิสิกส์ประยุกต์ จำนวน 23 คน ภาควิชาชีววิทยาประยุกต์ จำนวน 18 คน ภาควิชาสถิติประยุกต์ จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 21.00 , 20.00 , 18.00, 17.00 13.00 และ 11.00 ตามลำดับ

1.5 อาจารย์ ข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้างชั่วคราว ที่แบ่งประเภทบุคลากร/สาขางาน อาจารย์ จำนวน 76 คน ข้าราชการ จำนวน 32 คน ลูกจ้างชั่วคราว จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 56.00 , 23.00 และ 3.00 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นต่อสถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ผลการวิจัยพบว่า

2.1 บุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง มีความคิดเห็นต่อสถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงไปหาต่ำดังนี้ ด้านการเรียนรู้เทคโนโลยี ด้านการเรียนรู้เชิงกลยุทธ์ ด้านการพัฒนาบุคลากรและทีมงาน ด้านบรรยากาศในการทำงาน ด้านการเรียนรู้ภาวะผู้นำ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านการเรียนรู้วัฒนธรรม และด้านการเรียนรู้เชิงระบบ

2.2 บุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง มีความคิดเห็นต่อสถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้เชิงกลยุทธ์ ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า บุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ มีความคิดเห็นต่อสถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลางทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ คือ คณะมีการกำหนดพันธกิจที่ชัดเจน เพื่อให้เกิดประสิทธิผลในการบริหารงาน แผนกลยุทธ์ของคณะสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของสถาบัน การปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับแผนกลยุทธ์ของคณะ และเรียงลำดับค่าคะแนนจากน้อยไปหามาก 3 ลำดับ ได้แก่ มีกระบวนการเรียนรู้เป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ทั้งในด้านการดำเนินการ และการประเมินผล บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนกลยุทธ์ และกำหนดนโยบายขององค์กรร่วมกัน คณะมีการกำหนดเป้าหมาย และการจัดสรรทรัพยากรเพื่อดำเนินการตามวัตถุประสงค์

2.3 บุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง มีความคิดเห็นต่อสถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้วัฒนธรรม ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า บุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ มีความคิดเห็นต่อสถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลางทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ คือ คณะให้ความสำคัญกับวัฒนธรรม องค์กร และวัฒนธรรมท้องถิ่น คณะมีการประชาสัมพันธ์วัฒนธรรมที่ดี เพื่อสร้างภาพพจน์ และความเชื่อมั่นต่อบุคคลภายนอก มีการสร้างวัฒนธรรมสำหรับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เป็นไปอย่างมีคุณภาพ และเรียงลำดับค่าคะแนนจากน้อยไปหามาก 3 ลำดับ ได้แก่ มีการส่งเสริมวัฒนธรรมอันดี และปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมที่ไม่ดีขององค์กร มีการส่งเสริมให้บุคลากร

กล้าคิด กล้าแสดงออกในวิธีที่ถูกต้อง เพื่อก่อให้เกิดวัฒนธรรมใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม มีการเสริมสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่สมบูรณ์ได้ในอนาคต

2.4 บุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง มีความคิดเห็นต่อสภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้เชิงระบบในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า บุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ มีความคิดเห็นต่อสภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลางทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ คือ มีการผสมผสานกันในระบบการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร หน่วยงานมีความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างองค์กร และระบบงาน มีความเข้าใจในระบบการบริหารของคณะฯ ที่อยู่ในแผนการปฏิบัติงาน และเรียงลำดับค่าคะแนนจากน้อยไปหามาก 3 ลำดับได้แก่ มีการจัดระบบฐานข้อมูล เพื่อประกอบการตัดสินใจ และเป็นข้อมูลทางด้านการบริหารและการจัดการ มีการส่งเสริมให้เข้าใจในวิธีการบริหารงาน และกระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบ มีการนำเสนอระบบงานใหม่ๆ เข้าสู่องค์กร แทนระบบเก่าที่มีอยู่

2.5 บุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง มีความคิดเห็นต่อสภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ภาวะผู้นำในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า บุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ มีความคิดเห็นต่อสภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลางทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ คือ ผู้บริหารมุ่งความสำเร็จของงาน แสดงความเชื่อมั่นให้กับผู้ตาม และเป็นผู้ตัดสินใจในเรื่องงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุน และให้โอกาสแก่บุคลากรในการสร้างสรรค์และผลิตผลงานอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารมีการสนับสนุนแนวความคิดและเผยแพร่ความรู้ใหม่ๆ ในหน่วยงานออกสู่สาธารณชนอย่างสม่ำเสมอ และเรียงลำดับค่าคะแนนจากน้อยไปหามาก 3 ลำดับได้แก่ ผู้บริหารมุ่งเน้นให้บุคลากรปรึกษาหารือกันและใช้ความคิดเห็นข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชาประกอบการตัดสินใจ ผู้บริหารมีทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารจัดการให้องค์กรดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นในเรื่องการกำหนดเป้าหมายขององค์กร และระบุชัดเจนว่าจะได้รับประโยชน์อย่างไรเมื่อองค์กรประสบความสำเร็จ

2.6 บุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง มีความคิดเห็นต่อสภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า บุคลากรคณะวิทยาศาสตร์มีความคิดเห็นต่อสภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลางทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ คือ มีการสร้างจิตสำนึกร่วมกันทางด้านการรักษา

มาตรฐานและคุณภาพของงาน มีการนำสิ่งที่ได้เรียนรู้จากภายนอกองค์กรมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานร่วมกัน ส่งเสริมการเรียนรู้วิธีการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดการพัฒนาทักษะร่วมกันและเรียงลำดับค่าคะแนนจากน้อยไปหามาก 3 ลำดับได้แก่ ส่งเสริมการค้นหาสาเหตุและข้อสรุปร่วมกันในสถานการณ์ที่เกิดความขัดแย้ง มีการนำเสนอแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดความคิดเห็นร่วมกันเพื่อนำข้อสรุปที่ดีที่สุดไปเป็นแนวทางการปฏิบัติงาน สนับสนุนการแก้ไขปัญหาด้วยรูปแบบของการทำงานเป็นทีม

2.7 บุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง มีความคิดเห็นต่อสถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการพัฒนาบุคลากรและทีมงานในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า บุคลากรคณะวิทยาศาสตร์มีความคิดเห็นต่อสถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลางทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ คือ ส่งเสริม สนับสนุน และปรับปรุงให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้ทักษะและความสามารถในการทำงานที่เหมาะสม มีการกำหนดเป้าหมายการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร มีการสับเปลี่ยนตำแหน่งงานและภาระหน้าที่เพื่อการเรียนรู้ในด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง และเรียงลำดับค่าคะแนนจากน้อยไปหามาก 3 ลำดับ ได้แก่ มีการใช้เครื่องมืออุปกรณ์ในการประเมินผลเพื่อวางแผนการพัฒนาบุคลากร ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานเรียนรู้และยอมรับบทบาทของผู้อื่นและพร้อมที่จะให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานเสมอ มีการพัฒนาบุคลากรให้สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจสังคมเพื่อให้ออกทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

2.8 บุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง มีความคิดเห็นต่อสถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้เทคโนโลยีในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า บุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ มีความคิดเห็นต่อสถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลางทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ คือ มีการติดตั้งอุปกรณ์คอมพิวเตอร์เพื่อการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับวิชาการที่ทันสมัย มีการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศในการส่งข้อมูลไปยังบุคลากรทั้งองค์กร คณะมีการสนับสนุนให้บุคลากรใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ในการปฏิบัติงาน และเรียงลำดับค่าคะแนนจากน้อยไปหามาก 3 ลำดับได้แก่ มีการจัดตั้งทีมงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งมีการจัดฝึกอบรมให้สามารถใช้คอมพิวเตอร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการจัดสร้างศูนย์ฝึกอบรม การจัดหาเครื่องมือ และอุปกรณ์โสตทัศนศึกษาที่จำเป็น มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมในการเรียนรู้อย่างทั่วถึง

2.9 บุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง มีความคิดเห็นต่อสถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านบรรยากาศในการทำงานในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า บุคลากรคณะวิทยาศาสตร์มีความ

คิดเห็นต่อสภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลางทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ คือ คณะมีการเปิดโอกาสให้บุคลากร มีอิสระในการปฏิบัติงาน มีการส่งเสริมให้บุคลากร ได้ใช้สติปัญญาความรู้ และความสามารถในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้ได้พัฒนาศักยภาพของตนได้อย่างเต็มความสามารถ และเรียงลำดับค่าคะแนนจากน้อยไปหามาก 3 ลำดับ ได้แก่ คณะมีการวางแผนงาน กำหนดเป้าหมาย และจัดระบบการบริหารที่ดีภายใต้ระบบธรรมาภิบาล ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีทักษะการสื่อสารที่เหมาะสม ทั้งการพูด การฟัง การประชุมและการรายงาน มีการส่งเสริมบรรยากาศแห่งการประดิษฐ์คิดค้น กล้าคิด กล้าทำในสิ่งใหม่

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อสภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงาน หน่วยงานในคณะ และ ประเภทบุคลากร/สายงาน

3.1 เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อสภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า บุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ เพศชายและเพศหญิง มีความคิดเห็นต่อสภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

3.1.1 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ความคิดเห็นต่อสภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้เชิงกลยุทธ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.2 เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อสภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า บุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ ที่ระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ถึงระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อสภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

3.3 เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อสภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้พบว่าบุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ ที่ระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 10 ปี ถึงระยะเวลาการปฏิบัติงาน 20 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อสภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

3.4 เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อสภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้พบว่าบุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ ภาควิชาคณิตศาสตร์และวิทยาการคอมพิวเตอร์ ภาควิชาเคมี ภาควิชาชีววิทยา ประยุกต์ ภาควิชาฟิสิกส์ประยุกต์ ภาควิชาสถิติประยุกต์ และสำนักงานคณบดี มีความคิดเห็นต่อสภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ

ด้านการเรียนรู้เชิงกลยุทธ์ และ ด้านการเรียนรู้เทคโนโลยี นอกนั้นไม่แตกต่างกัน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

3.4.1 ผลการทดสอบความแตกต่างรายคู่ การศึกษาสภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง จำแนกตามหน่วยงานในคณะ คือ ด้านการเรียนรู้เชิงกลยุทธ์ พบว่า บุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ ภาควิชาสถิติประยุกต์ กับภาควิชาชีววิทยาประยุกต์ มีความคิดเห็นต่อสภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน โดยที่ภาควิชาสถิติประยุกต์ มีความคิดเห็นต่อสภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่าภาควิชาชีววิทยาประยุกต์ นอกนั้นไม่แตกต่างกัน

3.4.2 ผลการทดสอบความแตกต่างรายคู่ การศึกษาสภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง จำแนกตามหน่วยงานในคณะ คือ ด้านการเรียนรู้เทคโนโลยี พบว่า บุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ สำนักงานคณบดี กับภาควิชาชีววิทยาประยุกต์ มีความคิดเห็นต่อสภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน โดยที่สำนักงานคณบดี มีความคิดเห็นต่อสภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่าภาควิชาชีววิทยาประยุกต์ นอกนั้นไม่แตกต่างกัน

3.5 เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อสภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า บุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ สายงานอาจารย์ถึงสายงานลูกจ้างชั่วคราว มีความคิดเห็นต่อสภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

## 5.6 อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยการศึกษาสภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ผู้วิจัยขออภิปรายผลการวิจัยดังนี้

1. ผลการวิจัยความคิดเห็นของบุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ที่มีต่อสภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า บุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง มีความคิดเห็นต่อสภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยสูงดังนี้คือ ด้านการเรียนรู้เทคโนโลยี ด้านการเรียนรู้เชิงกลยุทธ์ ด้านการพัฒนาบุคลากร และทีมงาน ด้านบรรยากาศในการทำงาน ด้านการเรียนรู้ภาวะผู้นำ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านการเรียนรู้วัฒนธรรม และด้านการเรียนรู้เชิงระบบตามลำดับ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า บุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ มีความคุ้นเคยกับระบบการทำงานที่มีแนวทางปฏิบัติเดิม และระบบการทำงานแบบใหม่ ประกอบกับการปฏิบัติงานที่มีการแบ่งภาระหน้าที่รับผิดชอบชัดเจนตามกรอบตำแหน่งงาน และตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย จนมีความชำนาญในระดับที่สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จในระดับหนึ่ง บุคลากรของคณะวิทยาศาสตร์มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเป็น

อย่างดี มีการเรียนรู้กลยุทธ์ของคณะ มีการพัฒนาบุคลากร สร้างบรรยากาศในการทำงาน มีการเรียนรู้และมีความสามารถในการเป็นผู้นำ มีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรที่ดี และมีความเข้าใจในระบบงานที่ต้องเรียนรู้ มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และมีการเรียนรู้สิ่งต่างๆ ร่วมกันตามความถนัด มีความสนใจในการทำความเข้าใจกับระบบความเชื่อมโยงระหว่างข้อมูลทางสารสนเทศ ที่จำเป็นต่อการตัดสินใจในการปฏิบัติงานและทรัพยากรประเภทต่างๆ เช่น บุคลากร และเทคโนโลยีสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง

เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า บุคลากรมีการเรียนรู้เทคโนโลยีมากเป็นอันดับหนึ่ง อาจเป็นเพราะว่า ปัจจุบันเทคโนโลยีเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อหน่วยงาน เพราะผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีสำหรับการปฏิบัติงานในสำนักงาน ทั้งนี้ต้องขึ้นอยู่กับนโยบายของผู้บริหารแต่ละองค์กร ที่จะต้องส่งเสริม สนับสนุนการนำนวัตกรรม เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนากำลังคน ลักษณะการบริหารงานในสำนักงานคณะและแต่ละภาควิชา อาจแตกต่างกันไปตามวิสัยทัศน์ของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานของหน่วยงานนั้นๆ เทคโนโลยีในปัจจุบัน จึงมีบทบาทสำคัญและเป็นสิ่งจำเป็นในการปฏิบัติงาน การใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมมาช่วยในการเรียนรู้ การใช้เทคโนโลยีในการส่งสมความรู้จากคนภายในและภายนอกองค์กร การสืบค้น และพัฒนาความสามารถทางเทคโนโลยี การเรียนรู้ด้วยตนเอง การฝึกอบรมเทคโนโลยี การพัฒนาคุณภาพ สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนางานให้เกิดประสิทธิภาพได้ จะเห็นได้ว่าบุคลากรให้ความสำคัญที่สุดสำหรับการเรียนรู้เทคโนโลยี ซึ่งถือได้ว่าได้มีการพัฒนาคุณภาพการทำงาน พัฒนาตนเองในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในอันที่จะสามารถแข่งขันกับสถาบันการศึกษาอื่นได้เป็นอย่างดี

สำหรับการเรียนรู้เชิงระบบ พบว่า บุคลากรคณะวิทยาศาสตร์มีสภาวะการเรียนรู้ที่น้อยที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะระบบการบริหารงานในคณะวิทยาศาสตร์ มีทั้งระบบการปฏิบัติงานได้แก่ผู้ที่ปฏิบัติงานธุรการในสายงานสนับสนุนวิชาการ และระบบวิชาการ ได้แก่ผู้ที่ปฏิบัติงานทางสายการสอนและวิจัย ผู้บริหารบางหน่วยงานอาจกำหนดนโยบายไม่ชัดเจน การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารที่ค่อนข้างบ่อยจะส่งผลกระทบต่อองค์กร เพราะความแตกต่างทางด้านคุณวุฒิ วิทยุมติ แนวความคิด วิสัยทัศน์ทางการบริหาร และประสบการณ์ของแต่ละบุคคล ซึ่งจะส่งผลให้การบริหารงานไม่เป็นไปในแนวทางเดียวกัน ผู้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องปรับตัวเข้ากับระบบงานอยู่ตลอดเวลา ส่งผลให้การทำงานไม่ต่อเนื่องและขาดความเข้าใจในระบบงาน เพราะถ้าหากหน่วยงานไม่มีการจัดระบบงานที่ชัดเจน จะส่งผลเสียต่อองค์กร ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงสุดจะต้องเป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย ยุทธศาสตร์ พันธกิจ ตลอดจนเป้าหมายและแผนงานต่างๆ ให้กับบุคลากรผู้ปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ภาระหน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหารจะต้องเข้าไปมีส่วนรับผิดชอบ ต้องสามารถติดตามและแสวงหาโอกาสที่ดี มีความผูกพันอยู่กับกิจกรรมซึ่งจะ

ส่งผลให้องค์กรได้รับผลสำเร็จ ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจในระบบ ควรส่งเสริม สนับสนุน ดำเนินการให้มีระบบการทำงานร่วมกับเครือข่าย ทั้งบุคคลและองค์การ ภาครัฐ ภาคเอกชน ตลอดจนภาคประชาชน เพราะคำว่า ระบบ (ลือชัย จันทร์ไพบูลย์, 2546 : 121) หมายถึง การมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน การพึ่งพาอาศัยกัน และการผสมผสานกันในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายของระบบหรือองค์การนั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบงาน และระบบบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ (ลือชัย จันทร์ไพบูลย์, 2546 : 124) กล่าวว่า ระบบงาน คือ ระบบของทรัพยากรต่างๆ ที่จัดเตรียมไว้ในองค์กร เพื่อสำหรับการปฏิบัติงานตามแผนงานต่างๆ ที่ได้กำหนดไว้ สำหรับระบบบุคคล จะเป็นผู้ปฏิบัติงาน ดำเนินกิจกรรมต่างๆ เป็นผู้ใช้ทรัพยากรและเป็นผู้ขับเคลื่อนระบบให้บรรลุผลสำเร็จหรือเป้าหมายขององค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ที่มีต่อสถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมและรายด้าน เมื่อจำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงาน หน่วยงานในคณะ และประเภทบุคลากร/สายงาน ผู้วิจัยขออภิปรายผลในภาพรวมและเฉพาะรายด้าน ที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เพื่อนำมาเปรียบเทียบตามสมมติฐานการวิจัยดังนี้

2.1 ผลการวิจัยความคิดเห็นของบุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ สจล. ที่มีต่อสถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อจำแนกตามเพศ พบว่า เพศชายและเพศหญิงมีความคิดเห็นต่อสถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า องค์กรการเรียนรู้ในปัจจุบันจำเป็นที่บุคลากรทุกคนจะต้องเข้าไปมีบทบาทและมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน การจัดกิจกรรม โดยเน้นรูปแบบของการทำงานเป็นทีม ทั้งเพศหญิงและเพศชาย จะต้องมีความเข้าใจในการเรียนรู้ร่วมกัน การบริหารจัดการในองค์กรจะไม่มีแบ่งแยกความเป็นหญิงหรือชาย แต่ทุกคนจะต้องรับรู้ถึงความเปลี่ยนแปลงการทำงานในรูปแบบใหม่ที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น โดยเฉพาะระบบการประกันคุณภาพทางการศึกษาเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้องค์กร และหน่วยงานทุกแห่งจะต้องมีการแข่งขันกันในรูปแบบการปฏิบัติงาน และจะต้องมีการแข่งขันกันภายนอกสถาบันการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของกิตติวราณ ชาติหรือดิเรก (2545 : บทคัดย่อ) ที่กล่าวว่า พนักงานมีอายุต่างกัน ระดับการศึกษาต่างกัน ตำแหน่งงานต่างกัน แผนกงานต่างกัน และระยะเวลาการทำงานที่ต่างกัน จะมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพขององค์กร ในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน แต่เพศที่ต่างกัน จะมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพขององค์กร ในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า เพศชายและเพศหญิงมีโอกาสในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากการเข้าไปมีส่วนร่วมในการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ของคณะวิทยาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง มีบทบาทต่อการกำหนดรูปแบบวัฒนธรรม

เอกสารนี้... การสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม การแสดงออกซึ่งพฤติกรรมด้านต่างๆ มี... ไม่ว่าจะผิดๆ ทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ส่วนในการนำเสนอระบบงานใหม่ๆ เพื่อผสมผสานระบบการปฏิบัติงานซึ่งเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของโครงสร้างองค์การให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ มีความสามารถในการปรับแนวความคิด และรูปแบบการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบายในการทำงานกับผู้บริหารอย่างสร้างสรรค์ มีส่วนในการนำความรู้ต่างๆ ที่ได้รับมาประยุกต์ในการปฏิบัติงานและร่วมมือกันแต่อย่างไรก็ตาม การมีส่วนร่วมประเด็นข้างต้นก็ยังอยู่ภายใต้ข้อจำกัดตามบทบาทอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ และทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด

2.1.1 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า บุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ทั้งเพศชายและหญิง มีความคิดเห็นต่อสถานะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้เชิงกลยุทธ์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยเพศหญิงมีความคิดเห็นต่อด้านการเรียนรู้เชิงกลยุทธ์สูงกว่าเพศชาย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า แม้จะมีข้อจำกัดด้านอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งงาน แต่เพศหญิงที่ปฏิบัติงานทุกสายงานจะเข้าไปมีบทบาทและมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ของคณะวิทยาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง อย่างสม่ำเสมอ เนื่องจากเพศหญิงส่วนใหญ่จะมีภาระหน้าที่ตามตำแหน่งที่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับแผนกลยุทธ์ เป็นเพศที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ละเอียดรอบคอบ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล โดยเฉพาะผู้ที่ปฏิบัติงานทางด้านวิเคราะห์นโยบายและแผนงาน ผู้ปฏิบัติงานบริหารและสายสนับสนุนทางสายงานธุรการ ที่จะต้องเข้าไปมีส่วนร่วมรับผิดชอบและรับรู้ในกระบวนการกำหนดแผนงานตามการสั่งการของผู้บริหาร เพื่อให้สอดคล้องและเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับแผนยุทธศาสตร์ของสถาบัน สำหรับแผนกลยุทธ์นั้นจะสัมพันธ์กับระบบการทำงาน การสร้างระบบงาน การจัดทำแผนงาน การพัฒนากระบวนการเรียนการสอน การอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมไทย การประยุกต์วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เป็นต้น ในกรณีที่มีมองต่างกันก็อาจเป็นเพราะข้อกำหนดตำแหน่งภาระหน้าที่ โดยเฉพาะเพศชาย ลักษณะการปฏิบัติงานจะเน้นทักษะการปฏิบัติงานในรูปแบบของช่าง ประเภทช่างเทคนิค ช่างไฟฟ้า หรือผู้ที่ทำงานที่เกี่ยวข้องกับระบบคอมพิวเตอร์ ซึ่งภาระหน้าที่ในลักษณะเช่นนี้จึงไม่จำเป็นต้องมาเรียนรู้วิธีการปฏิบัติงานที่ละเอียดอ่อนในเชิงกลยุทธ์เหมือนกับสายงานธุรการ เนื่องจากตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งงานได้กำหนดขอบเขตภาระหน้าที่ไว้อย่างชัดเจน ทำให้เพศหญิงและเพศชายมีการเรียนรู้เชิงกลยุทธ์แตกต่างกัน

2.2 ผลการวิจัยความคิดเห็นของบุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ที่มีต่อสถานะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของทุกด้านในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อจำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า บุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นต่อสถานะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่

สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ อาจเป็นเพราะว่าบุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่างกัน อาจจะเป็นผู้

มีความเข้าใจและไม่เข้าใจต่อสภาวะการเรียนรู้ในอัตราส่วนที่เท่ากันจึงทำให้ไม่เกิดผลต่อการเรียนรู้และไม่เห็นถึงความแตกต่างกันอย่างชัดเจน ซึ่งไม่สอดคล้องกับแนวความคิดของ กิตติวรรณ ชาติหรือดิเรก (2545 : บทคัดย่อ) ที่กล่าวว่า พนักงานมีอายุต่างกัน ระดับการศึกษาต่างกัน ตำแหน่งงานต่างกัน แผนกงานต่างกัน และระยะเวลาการทำงานที่ต่างกัน จะมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถภาพขององค์กรในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าบุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ สจล. ไม่ว่าจะมีการศึกษาระดับใดก็อาจมีความรู้ลึกถึงข้อจำกัดคล้ายกันในการมีส่วนร่วมเพื่อการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน อันจะเกี่ยวข้องกับโครงสร้างการบริหารงาน แผนการดำเนินงาน การเป็นสมาชิกที่มีแนวคิดและการแสดงออกร่วมกัน การมีแนวคิดเชื่อมโยงระบบการทำงานเป็นเครือข่ายเพื่อสร้างฐานในการบริหารและพัฒนา การรับรู้ถึงสภาพการณ์ตัดสินใจต่าง ๆ ของผู้บริหาร การตระหนักถึงความร่วมมือร่วมใจในการนำเทคโนโลยีเข้ามาประยุกต์ใช้ในการพัฒนางานเพื่อแสดงให้เห็นถึงการเพิ่มศักยภาพของตนและองค์กร และการรับรู้และเข้าใจถึงสภาวะแวดล้อมในการทำงาน

2.3 ผลการวิจัยความคิดเห็นของบุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบังที่มีต่อสภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของทุกด้านในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อจำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่า บุคลากรที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อสภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าบุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ไม่ว่าจะมียุทธศาสตร์ในการปฏิบัติงานต่างกันอย่างไร ภายใต้ข้อจำกัดด้านอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ บุคลากรที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกันั้นก็มีโอกาสได้เข้าไปมีส่วนร่วมกักิจกรรมต่าง ๆ ที่ถือเป็นพื้นฐานในการเรียนรู้ของบุคลากรเหล่านั้นได้ เนื่องจากในการดำเนินกิจกรรมใด ๆ ล้วนแล้วแต่มีความเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับแผนการดำเนินงาน การก่อให้เกิดค่านิยมร่วม การแสดงความคิดเห็นเพื่อสร้างระบบการทำงานให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป การแสดงออกซึ่งพฤติกรรมต่อภาวะผู้นำ การปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายในภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์กร ความสามารถในการเรียนรู้เทคโนโลยีสมัยใหม่และนำเข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน

2.4 ผลการวิจัยความคิดเห็นของบุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ที่มีต่อสภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของทุกด้านในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อจำแนกตามประเภทหน่วยงาน พบว่า บุคลากรที่สังกัดภาควิชา/สำนักงานคณบดี มีความคิดเห็นต่อสภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 2 ด้าน คือ ด้านการเรียนรู้เชิงกลยุทธ์ และด้านการเรียนรู้เทคโนโลยี ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าบุคลากรในคณะวิทยาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระ

จอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ไม่ว่าจะสังกัดหน่วยงานระดับภาควิชาหรือสำนักงานคณบดี ล้วนแล้วแต่มีความตระหนักรู้ถึงการเข้าร่วมในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่ไม่เหมือนกันซึ่งอยู่ภายใต้เงื่อนไขต่างๆ อันจะเป็นพื้นฐานในการบ่งบอกสภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ร่วมกันที่แตกต่างกัน

2.4.1 เปรียบเทียบผลการวิจัยความคิดเห็นของบุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ที่มีต่อสภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้เชิงกลยุทธ์ อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อจำแนกตามประเภทหน่วยงาน พบว่าบุคลากรที่สังกัดภาควิชา/สำนักงานคณบดี มีความคิดเห็นต่อสภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยภาควิชาสถิติประยุกต์มีการเรียนรู้ต่อสภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูงที่สุด ซึ่งใกล้เคียงกับสำนักงานคณบดีที่มีการเรียนรู้สูงในลำดับรองลงมา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าภาควิชาสถิติประยุกต์ มีความเข้าใจในแผนกลยุทธ์ของคณะมากกว่าภาควิชาอื่น เนื่องจากมีภาระงานที่เกี่ยวข้องกับการจำแนกงาน วิเคราะห์จำนวนและปริมาณเชิงตัวเลข ที่ภาควิชาสถิติประยุกต์ย่อมมีวิธีในการคิด วิเคราะห์และวางแผนงานได้เป็นอย่างดี บุคลากรภายในภาควิชาอาจเป็นคนรุ่นใหม่ที่มีความเข้าใจในแผนงาน มีรูปแบบในกระบวนการบริหารและการปฏิบัติงานที่เป็นระบบอย่างชัดเจน มีความเข้าใจในรายละเอียดของงานรวมทั้งแผนกลยุทธ์ของคณะฯ และสถาบัน ทำให้การทำงานจะต้องมีการประสานงาน มีส่วนเกี่ยวข้องและสัมพันธ์เชื่อมโยงกับหน่วยงานในสำนักงานคณบดีที่เป็นหน่วยงานกลาง ที่จะต้องมีการเรียนรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างเป็นรูปธรรม สามารถปฏิบัติงานให้เป็นไปในแนวทางเดียวกันอย่างเหมาะสม เพราะบุคลากรสังกัดสำนักงานคณบดี ย่อมมีความตระหนักรู้ว่าภาระหน้าที่ความรับผิดชอบในการดำเนินงานส่วนใหญ่จะต้องดำเนินไปตามแผนกลยุทธ์ และสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของสถาบันอย่างมีจุดมุ่งหมาย เนื่องจากเป็นภาระหน้าที่งานที่จะต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามนโยบายในการบริหารทั้งระดับคณะฯ และสถาบันฯ

2.4.2 เปรียบเทียบผลการวิจัยความคิดเห็นของบุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ที่มีต่อสภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้เทคโนโลยี เมื่อจำแนกตามประเภทหน่วยงาน พบว่า บุคลากรที่สังกัดภาควิชา/สำนักงานคณบดี มีความคิดเห็นต่อสภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยบุคลากรสังกัดสำนักงานคณบดี และภาควิชาเคมี มีความคิดเห็นต่อสภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้เทคโนโลยีสูงสุด ส่วนภาควิชาเคมี มีการเรียนรู้ในระดับรองลงมา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าบุคลากรสังกัดสำนักงานคณบดีเป็นหน่วยงานกลาง ที่รองรับภาระงานจากทุกภาควิชาและเป็น

หน่วยงานที่ต้องติดต่อประสานงานทั้งระดับสถาบันฯ และหน่วยงานภายนอกสถาบันฯ

ตลอดจนการปรับกระบวนการทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายทั้งในระดับภาครัฐ ระดับสถาบันฯ ดังนั้นเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพจึงจำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังได้มีโอกาสที่จะไปพัฒนาฝึกอบรมเกี่ยวกับเทคโนโลยีที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เช่น การใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ระบบบัญชีสามมิติ เป็นต้น แม้จะมีข้อขัดข้องเกี่ยวกับปัญหาเชิงระบบเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นอยู่บ้างก็ตามแต่ก็สามารถที่จะเรียนรู้และนำมาประยุกต์ใช้กับงานให้เกิดประสิทธิภาพได้ ในขณะที่บุคลากรภาควิชาเคมี ซึ่งส่วนใหญ่เป็นคณาจารย์ที่ทำหน้าที่ในการสอนและวิจัย ก็ได้มีโอกาสในการเรียนรู้เทคโนโลยีต่าง ๆ จากเครื่องมืออุปกรณ์สำหรับการเรียนการสอนต่างๆ หรือการเข้าฝึกอบรมในหลักสูตรที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะทำให้มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา แม้จะจำกัดด้วยจำนวนเครื่องมืออุปกรณ์เหล่านั้นด้วยเงินงบประมาณสนับสนุนอาจมีไม่เพียงพอ

2.5 ผลการวิจัยความคิดเห็นของบุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ที่มีต่อสถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามประเภทบุคลากร/สายงานในภาพรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบุคลากรของคณะฯ ทุกระดับ มีการรวมกลุ่มคนเพื่อรวมตัวกันในการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันด้วยความสมัครใจโดยมีเป้าหมายร่วมกันเพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อสร้างนวัตกรรมและองค์ความรู้ใหม่ ๆ ร่วมกันเสมอ เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า บุคลากรคณะวิทยาศาสตร์ประเภทลูกจ้างชั่วคราว มีความคิดเห็นต่อสถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากที่สุด ซึ่งใกล้เคียงกับกลุ่มพนักงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าบุคลากรประเภทลูกจ้างชั่วคราว และพนักงาน ต่างก็เป็นคนรุ่นใหม่ที่มีความรู้ความเข้าใจในสถานะการเรียนรู้ได้เป็นอย่างดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการเข้าสู่ยุคแห่งกระแสโลกาภิวัตน์ที่มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบ ระบบและกระบวนการทำงานแบบเดิมมาเป็นรูปแบบใหม่ที่มีความทันสมัย อีกทั้งลูกจ้างชั่วคราวในสถาบันฯ ส่วนใหญ่จะกลัวถูกออกจากงาน จึงมีความกระตือรือร้นและตั้งใจในการทำงาน เพราะต่างก็มีความหวังที่จะได้รับการบรรจุเข้าเป็นพนักงานสถาบันด้วยเงินรายได้ เมื่อปฏิบัติงานครบ 5 ปี หรืออาจมีโอกาสสอบแข่งขันบรรจุในตำแหน่งพนักงานสถาบัน ทดแทนอัตราว่างของข้าราชการที่เกษียณอายุราชการ หรือลาออกจากราชการ ย่อมต้องการการแข่งขันเพื่อให้ได้ในสิ่งที่ตนพอใจ ทำ จากผลการวิจัยจะเห็นได้ว่า กลุ่มอาจารย์ มีความเข้าใจต่อสถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้น้อยที่สุด เนื่องจากว่าสายงานอาจารย์ จะมีภาระหน้าที่ทางด้านการสอนและการวิจัยเป็นหลัก จึงคิดว่าไม่จำเป็นที่จะต้องเข้ามาฝึกอบรมหรือเป็นส่วนสำคัญที่จะต้องเรียนรู้มากกว่าบุคลากรสายงานธุรการ เพราะการเรียนรู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้จะเป็นหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงาน แต่สำหรับกลุ่มข้าราชการที่มีการเรียนรู้น้อยกว่ากลุ่มลูกจ้างชั่วคราวและพนักงานนั้น อาจเป็นไปได้ว่าข้าราชการในคณะวิทยาศาสตร์ส่วนใหญ่เป็นกลุ่มที่ปฏิบัติงานมานานและเป็นผู้ที่มีวุฒิสูง หรือผู้ที่ใกล้จะ

เกษียณอายุราชการ ทำให้รูปแบบการทำงานยึดติดอยู่กับรูปแบบเดิม ขาดความเข้าใจต่อสิ่งใหม่ ขาดความสามารถในการใช้อุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย ขาดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ดังนั้น บุคลากรคณะฯ ทุกคนไม่ว่าจะเป็นข้าราชการกลุ่มใดประเภทใด จะต้องเตรียมการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมต้องมีหน้าที่เข้าไปมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของคณะฯ อาจจะมากหรือน้อยก็จะต้องมีความแตกต่างกันตามขอบเขตอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้นั้น ผู้บริหารจะต้องเห็นคุณค่าและต้องเข้าไปมีบทบาท มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย แผนงาน และภารกิจที่ชัดเจน ควรส่งเสริมสนับสนุน สร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้สึกรู้ว่า อยากเรียนรู้ อยากมีส่วนร่วมในทุกกิจกรรม ไม่ว่าจะเป็นการมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ของคณะ การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กร ระบบงาน การทำงานร่วมกัน การรู้จักใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ และการสร้างบรรยากาศในการทำงาน อันเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะช่วยผลักดันให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ให้เป็นไปตามนโยบายและแนวทางปฏิบัติในการประกันคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษา แผนการปฏิบัติราชการประจำปี และตามหลักเกณฑ์ของการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดของหน่วยงาน

## 5.7 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

5.7.1 ควรนำเสนอผลการวิจัยครั้งนี้ต่อคณบดีคณะวิทยาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง เพื่อรับทราบถึงสถานะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรภายในคณะวิทยาศาสตร์ ทั้งในภาพรวมและรายด้านเพื่อจักได้ร่วมกันพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

5.7.2 ควรจัดตั้งเครือข่ายการประมวลความรู้ระหว่างหน่วยงาน เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ให้ชัดเจนขึ้น อันจะนำไปสู่พลังความร่วมมือทางเครือข่ายในการเรียนรู้และยกระดับความรู้แบบทวีคูณ

## 5.8 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

5.8.1 ศึกษาสภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทุกคณะภายในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง เพื่อนำมาเปรียบเทียบและหาแนวทางพัฒนาองค์กรให้มีคุณภาพสูงขึ้นต่อไป

5.8.2 ศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรแต่ละระดับเกี่ยวกับการให้หน่วยงานของตนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อพัฒนาให้เทียบเท่าในระดับสากล



## บรรณานุกรม

- กาญจนา เกียรติธนาพันธ์ . 2540. “บรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาของสาธารณสุขภูมิภาค สำนักปลัดกระทรวงสาธารณสุข.”  
กรุงเทพฯ : ภาคนิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต โครงการบัณฑิตศึกษากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- กัลยาณี คำแดง. 2542. “ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจิตลักษณะและวินัยในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาองค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย.” ภาคนิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- กิตติวรรณ ชาติหรือดิเรก. 2545. “สมรรถภาพขององค์การในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา : บริษัท XYZ จำกัด.” บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- กึ่งกาญจน์ เพชรศรี. 2542. “ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาโรงพยาบาลกรุงเทพฯ.” ภาคนิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- จำเรียง วัชวัฒน์ และ เบญมาศ อ่ำพันธ์. 2540. วินัย 5 ประการ พื้นฐานองค์กรเรียนรู้. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- เจริญสุข ภาศิริพงษ์. 2542. “การพัฒนาแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้.” ภาคนิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต โครงการบัณฑิตศึกษากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ชนกพรรณ ดิลกโกมล. 2546. “วัฒนธรรมองค์กรกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ : บริบทในบริษัท เม็ทเทอร์ฟาร์มา จำกัด.” บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ช่อฟ้า สุประดิษฐ์ ณ อุทยา. 2541. องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงคืออย่างไร. วารสารกองทุนสงเคราะห์การศึกษาเอกชน 8,80. (ก.ย. 2541).
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. 2540. ทักษะภาวะผู้นำ : รวมทั้งทักษะที่จำเป็นต่อการเป็นหัวหน้างานที่มีประสิทธิภาพ. กรุงเทพฯ : เค แอนด์ พี บู้คส์.
- ชูชัย สมितिไกร. 2538. การพัฒนาบุคลากรด้วยกลุ่มสร้างสรรค์ความงามทางจิตใจ เชียงใหม่. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- เดชน์ เทียมรัตน์ และ กานต์สุดา มาชะศิริานนท์. 2544. วินัยสำหรับองค์กรเรียนรู้. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ทองศรี กำภู ณ อุทยา. 2525. บรรยากาศองค์การ เสนอต่อคณะกรรมการส่งเสริมงานวิจัย.  
ไม่ว่ากรณีใดๆก็ตาม อธิการมหาวิทยาลัยต้องแบงเงินเอาไว้ และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้  
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ธรรมรัตน์ วัฒนบุตร และคณะ. 2540. การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพมหานคร :  
เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

บุญชม ศรีสะอาด. 2538. วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัยเล่ม 1. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ ฯ :  
สำนักพิมพ์สุวีริยาสาสน์.

ปัญญา อัสวกุลประดิษฐ์. 2544. “การศึกษาเปรียบเทียบการนำแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้มา  
ปฏิบัติระหว่างองค์กรภาครัฐ กับองค์กรภาคเอกชน : กรณีศึกษา ธนาคารออมสิน กับ  
บริษัท ยูโอบีแอนด์ไทยแลนด์ จำกัด.” ภาคนิพนธ์วิทยาสาตร์มหาบัณฑิต โครงการ  
บัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ปวีณา ทับประยูร. 2547. “ปัจจัยความสำเร็จของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ  
บริษัท อินเทลล์ อินเทอร์เน็ต เนชั่นแนล กรุ๊ป จำกัด.” วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
สาขาการจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.

ภรณ์ (กীরติบุตร) มหามนต์. 2529. การประเมินประสิทธิผลองค์กร. กรุงเทพฯ ฯ : สำนักพิมพ์  
โอเคียนสโตร์.

บุษกร ไกยวรรณ. 2543. พื้นฐานการวิจัย. กรุงเทพฯ ฯ : สำนักพิมพ์ สุวีริยาสาสน์.

ร้อยตำรวจตรี(หญิง) สุพัตรา จันทร์เทียน. 2543. “การรับรู้บรรยากาศขององค์กรและศักยภาพการ  
พัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้กรณีศึกษา : วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ในเขต  
กรุงเทพมหานครและปริมณฑล.” ภาคนิพนธ์หลักสูตรวิทยาสาตร์มหาบัณฑิต  
(สาขาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ล้วน สายยศ และ อังคณา สายยศ. 2538. เทคนิคการวิจัยทางการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 4.  
กรุงเทพฯ ฯ : ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.

ลือชัย จันทร์โป้. 2546. “รูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษา  
คาทอลิก ในประเทศไทย.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรอุตสาหกรรมดุษฎีบัณฑิต  
บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.

วรรณาด แสงจันทร์. 2540. “แนวคิดและวิธีส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเองเพื่อพัฒนาทรัพยากร  
มนุษย์ในองค์กร : กรณีศึกษารานาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน).” ภาคนิพนธ์  
โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

วิเชียรศรี. 2527. NUNA Blog.[Online] [http://nuna2520.blogspot.com/2007\\_10\\_01\\_archive.html](http://nuna2520.blogspot.com/2007_10_01_archive.html)

วิศิษฐ์ ชูวงศ์. 2540. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ฐานใหม่ หนังสือที่ระลึกประจำปี  
เล่มที่ 14. กรุงเทพฯ ฯ : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.

วีรฐ มาชะศิริมานนท์. 2540. วินัย 5 ประการ พื้นฐานองค์กรการเรียนรู้. พิมพ์ครั้งที่ 2.  
ไม่ทราบณใดแห่งสิ้น อีกทั้งยังมีให้ดาวน์โหลดเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้  
กรุงเทพฯ ฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2542. การบริหารเชิงกลยุทธ์และกรณีศึกษา. กรุงเทพฯ : บริษัท  
ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- สันติมา ศรีสังข์สุวรรณ. 2540. “การพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองเพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่ง  
การเรียนรู้.” ภาคนิพนธ์โครงการบัณฑิตศึกษาก่อนพัฒนาระดับปริญญาตรี สถาบัน  
บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- เสนีส หงส์ทอง. 2546. “การรับรู้ศักยภาพของการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ : ศึกษา  
เฉพาะกรณี พนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สังกัดสำนักงานใหญ่.”  
วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชารัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิต  
วิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สุนทรี กุลนานนท์. 2539. “ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในประเทศไทย.”  
ภาคนิพนธ์พัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สุพัตรา จันทร์เทียน, ร้อยคำรวจรวิหญิง. 2543. “การรับรู้บรรยากาศองค์กรและศักยภาพการ  
พัฒนาศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา วิทยาลัยพยาบาล  
บรมราชชนนีในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล.” ภาคนิพนธ์วิทยาศาสตร  
มหาบัณฑิต โครงการบัณฑิตศึกษาก่อนพัฒนาระดับปริญญาตรี สถาบันบัณฑิตพัฒน  
บริหารศาสตร์.
- สุภาวดี เมืองแก้ว. 2545. “การเปรียบเทียบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และการดำเนินการ  
ด้านการพัฒนาบุคลากรของโรงพยาบาลรัฐบาลและเอกชนในภาคเหนือ.” ภาคนิพนธ์  
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สุภาวดี เพ็ชรสกุล. 2546. เครื่องมือนิเทศะเช่นต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยประเภทสายสามัญใน  
เขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สมิต สัชฌุกร. 2541. “การพัฒนาหน่วยงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.” วารสาร For Quality.  
5 (28), 111-114.
- สิริลักษณ์ จิเจริญ. 2545. “ตัวแปรคัดสรรที่ส่งผลต่อลักษณะการเรียนรู้เป็นที่มาของนักเทคโนโลยี  
การศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหา  
บัณฑิต สาขาวิชาโสตทัศนศึกษา ภาควิชาโสตทัศนศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สวัสดี. 2527. NUNA Blog. [Online] [http://nuna2520.blogspot.com/2007\\_10\\_01\\_archive.html](http://nuna2520.blogspot.com/2007_10_01_archive.html)
- เสาวนีย์. 2527. NUNA Blog. [Online] [http://nuna2520.blogspot.com/2007\\_10\\_01\\_archive.html](http://nuna2520.blogspot.com/2007_10_01_archive.html)
- เสาวภา ชูดีระวิทย์. 2546. “การวิเคราะห์องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการ  
เรียนรู้ตามความคิดเห็นของพนักงานธนาคารพาณิชย์.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตร  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และอ้างถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้  
อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

- อภันตรี รอดสุทธิ. 2545. “ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสำคัญกับความเป็นไปได้  
ในทางปฏิบัติแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาโครงการจุดสัมพันธ์ ธนาคาร  
ไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน).” ภาคนิพนธ์โครงการบัณฑิตศึกษา การพัฒนาทรัพยากร  
มนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- อรจรี ฒ ตะกั่วทุ่ง. 2546. สถาบันอุดมศึกษากับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อสังคมยุคใหม่.  
วารสาร สยอ. ประเทศไทย 6,1 (มิ.ย.2546).
- อิงอร ชาติอุดมเดชและคณะ. 2544. “ระบบการเรียนรู้ซึ่งนำไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้  
กรณีศึกษา : องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย กับ บริษัท เทเลคอมเอเชีย คอร์ปอเรชั่น  
จำกัด (มหาชน).” สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- แอน เมอร์คาเดอ์. 2544. “การพัฒนาวิธีการทดสอบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ  
ธนาคารออมสิน.” วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- Barnwtt, C.K. 1994. *Management 2<sup>nd</sup> ed.* N.Y : Mc Grow. Hill.
- Ceppetelli, 1989. “Socially Perception Adminstration.” *Phi Delta Kappa*. Vol. 36:222.
- Commings, Anthony M., et al. 1992. *University libraries and scholarly communication : A  
study prepared for the Andrew W. Mellon Foundation*. Washington, D.C. : The  
Association of Research Libraries for The Andrew W. Mellon Foundation.
- Daft 2001. *Management (6<sup>th</sup> ed)*. Mason, OH : South-Western.
- David J. 1994. *Organizational Behavior : The Management of Individual and  
Organization Performance*. 2<sup>nd</sup> ed. USA. : Allyn and Bacon
- Dixon, Nancy M. 1994. *The organizational learning cycle : How we can learn collectively*.  
London : Mc Graw-Hill.
- Drake, Thelbert L. and Row. William H. 1986. *The Principleship*. 3<sup>rd</sup> ed. New York :  
Macmillan.
- Drucker, Peter. F. 1990. *Post Capitallist Society*, Oxford : Butter worth-heineman Ltd.
- Glover, Robert H., and Marsha V. Krotseng, eds. 1993. *Developing executive information  
systems for higher education*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Hodge and Anthony, 1990. *Power. Shift : Knowledge wealth, and violence at the edge of  
the 21<sup>th</sup> century*, New York : Bantam Books.

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

- 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.
- Marquardt, M. and Reynolds A. 1994. **The Global Learning Organization.** New York : IRWIN.
- Marquardt, M. 1996. **Building the learning Organization.** New York: McGraw-Hill : IRWIN.
- Mastenbroek, Willem F.G. 1993. **Conflict management and organization development.** Chichester : John Wiley & Sons.
- Pedler, Burgoyne, J and Boydell. 1991. **The Learning Company : A Strategy for Sustainable Development.** Aidenhead : McGraw-Hill.
- Watkins and Marsick. (1982). **Learning How to learn : Applied Theory for Adult.** New York : Cambridge University Press.
- Robbins, Stephen P. 1996. **Organization Behavior.** 7<sup>th</sup> ed. New Delhi : Prentice-Hall of India.
- Sharte (1997). **Organization Effectiveness : A Behavioral View.** Monca Goodyear.
- Schien, E.H. 1994. **“How can Organization Learn Faster? The Challenge of Enterning the Green Room.”** Sloan Management Review. Winter : 85-92.
- Semprevivo, Phillip C. 1976. **System Analysis : Definition, Process and Design.** Chicogo, Illinois : Science Research Associates.
- Senge, Peter M. 2000. **The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization.** New York : Doubleday Currency.



## ภาคผนวก

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่าจะกรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

### เรื่อง

การศึกษาสภาวะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร  
คณะวิทยาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

### คำชี้แจง

#### 1. แบบสอบถามมีทั้งหมด 2 ตอน

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับสภาวะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้  
คณะวิทยาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ในการตอบแบบสอบถามทั้ง 2 ตอนนี้ โปรดตอบแบบสอบถามตามสภาพความเป็นจริง ทั้งนี้เพื่อจะได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ และทำให้ผลการวิจัยเชื่อถือได้และมีประโยชน์มากที่สุด ซึ่งข้อมูลทั้งหมดจากการวิจัยนี้ ผู้วิจัยจะเก็บเป็นความลับและนำไปใช้เฉพาะในการวิจัยเพื่อนำไปเสนอเป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไข และพัฒนาองค์กร เท่านั้น และจะไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อการทำงานของท่าน

ขอขอบคุณที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม  
ภาควิชาเคมี คณะวิทยาศาสตร์  
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ตอนที่ 1 สอบถามข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม  
โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ○ หน้าคำตอบ

1. เพศ

- ชาย  
 หญิง

2. ระดับการศึกษา

- ต่ำกว่าปริญญาตรี  
 ปริญญาตรี  
 สูงกว่าปริญญาตรี

3. ระยะเวลาการปฏิบัติงาน

- ต่ำกว่า 10 ปี  
 10 - 20 ปี  
 20 ปีขึ้นไป

4. หน่วยงานในขณะ

- คณิตศาสตร์และวิทยาการคอมพิวเตอร์  
 เคมี  
 ชีววิทยาประยุกต์  
 ฟิสิกส์ประยุกต์  
 สถิติประยุกต์  
 สำนักงานคณบดี

5. ประเภทบุคลากร/สายงาน

- อาจารย์  
 ข้าราชการ  
 พนักงาน  
 ลูกจ้างชั่วคราว

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า  
ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับสถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

คำชี้แจง ให้พิจารณาข้อความตามความคิดเห็นแล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็น โดยพิจารณาเกณฑ์ของแต่ละระดับดังนี้

- |   |         |   |
|---|---------|---|
| 5 | หมายถึง | ระดับความคิดเห็นเป็นจริงอย่างยิ่ง       |
| 4 | หมายถึง | ระดับความคิดเห็นเป็นจริง                |
| 3 | หมายถึง | ระดับความคิดเห็นเป็นจริงบ้างไม่จริงบ้าง |
| 2 | หมายถึง | ระดับความคิดเห็นไม่เป็นจริง             |
| 1 | หมายถึง | ระดับความคิดเห็นไม่เป็นจริงอย่างยิ่ง    |

ข้อ	สถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น				
		เป็นจริง อย่างยิ่ง	เป็นจริง	จริงบ้าง ไม่จริง บ้าง	ไม่เป็น จริง	ไม่เป็น จริง อย่างยิ่ง
1.	1. ด้านการเรียนรู้เชิงกลยุทธ์ แผนกลยุทธ์ของคณะ สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ ของสถาบัน					
2.	2. คณะมีการกำหนดพันธกิจที่ชัดเจน เพื่อให้เกิด ประสิทธิผลในการบริหารงาน					
3.	3. การปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับแผนกลยุทธ์ ของคณะ					
4.	4. คณะมีการกำหนดเป้าหมาย และการจัดสรร ทรัพยากร เพื่อดำเนินการตามวัตถุประสงค์					
5.	5. บุคลากรมีส่วนร่วมรับรู้ในการกำหนดแผนกลยุทธ์ และกำหนดนโยบายขององค์กรร่วมกัน					
6.	6. มีกระบวนการเรียนรู้เป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ ทั้งใน ด้านการดำเนินการและการประเมินผล					
7.	2. ด้านการเรียนรู้วัฒนธรรม 7. คณะให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กร และ วัฒนธรรมท้องถิ่น					
8.	8. มีการประชาสัมพันธ์วัฒนธรรมที่ดี เพื่อสร้าง เอกสำรเป็นเอกสำรที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่มีการณใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมีเหตุดแปลงเนื้อหา และต่ออ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้					

ข้อ	สถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น				
		เป็นจริง อย่างยิ่ง	เป็นจริง	จริงบ้าง ไม่จริง บ้าง	ไม่เป็น จริง	ไม่เป็น จริง อย่างยิ่ง
9.	มีการส่งเสริมวัฒนธรรมอันดี และปรับเปลี่ยน วัฒนธรรมที่ไม่ดีขององค์กร					
10.	มีการสร้างวัฒนธรรมสำหรับการปรับปรุง อย่างต่อเนื่องเพื่อให้เป็นไปอย่างมีคุณภาพ					
11.	มีการเสริมสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมให้เกิด เป็นวัฒนธรรมองค์กร ได้ในอนาคต					
12.	ส่งเสริมให้บุคลากรกล้าคิด กล้าแสดงออกในวิธี ที่ถูกต้อง เพื่อก่อให้เกิดวัฒนธรรมใหม่ที่เป็น ประโยชน์ต่อองค์กร ได้อย่างเป็นรูปธรรม					
13.	<b>3. ด้านการเรียนรู้เชิงระบบ</b> หน่วยงานมีความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างองค์กร กับระบบงาน					
14.	มีความเข้าใจในระบบการบริหารของคณะฯ ที่อยู่ใน แผนการปฏิบัติงาน					
15.	มีการนำเสนอระบบงานใหม่ ๆ เข้าสู่องค์กร แทน ระบบเก่าที่มีอยู่					
16.	มีการส่งเสริมให้เข้าใจในวิธีการบริหารงาน และ กระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบ					
17.	มีการผสมผสานกันในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุ เป้าหมายของระบบหรือองค์กร					
18.	มีการจัดระบบฐานข้อมูล เพื่อประกอบการตัดสินใจ และเป็นข้อมูลทางด้านการบริหารและการจัดการ					
19.	<b>4. ด้านการเรียนรู้ภาวะผู้นำ</b> ส่งเสริมสนับสนุน และให้โอกาสแก่บุคลากรใน การสร้างสรรค์และผลิตผลงานอย่างต่อเนื่อง					
20.	ผู้บริหารมีการสนับสนุนแนวความคิดและเผยแพร่ ความรู้ใหม่ ๆ ในหน่วยงานออกสู่สาธารณชน อย่างสม่ำเสมอ					

ข้อ	สถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น				
		เป็นจริง อย่างยิ่ง	เป็นจริง	จริงบ้าง ไม่จริง บ้าง	ไม่เป็น จริง	ไม่เป็น จริง อย่างยิ่ง
21.	ผู้บริหารมีทั้งศาสตร์ และศิลป์ในการบริหารจัดการ ให้องค์กร ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ และ ประสิทธิผล					
22.	ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นในเรื่องการกำหนด เป้าหมายขององค์กร และระบุชัดเจนว่าจะได้รับ ประโยชน์อย่างไรเมื่อองค์กรประสบความสำเร็จ					
23.	ผู้บริหารมุ่งเน้นให้บุคลากรปรึกษาหารือกัน และใช้ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะของ ผู้ใต้บังคับบัญชาประกอบการตัดสินใจ					
24.	มุ่งความสำเร็จของงาน แสดงความเชื่อมั่นให้กับ ผู้ตาม และเป็นผู้ตัดสินใจในเรื่องงานให้กับ ผู้ใต้บังคับบัญชา					
25.	<b>5. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม</b> มีการสร้างจิตสำนึกร่วมกัน ทางด้านการรักษา มาตรฐานและคุณภาพของงาน					
26.	มีการนำสิ่งที่ได้เรียนรู้จากภายนอกองค์กร มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานร่วมกัน					
27.	มีการนำเสนอ แลกเปลี่ยน และถ่ายทอด ความคิดเห็นร่วมกัน เพื่อนำข้อสรุปที่ดีที่สุด ไปเป็นแนวทางการปฏิบัติ					
28.	ส่งเสริมการเรียนรู้วิธีการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิด การพัฒนาทักษะร่วมกัน					
29.	ส่งเสริมการค้นหาสาเหตุและข้อสรุปร่วมกัน ในสถานการณ์ที่เกิดความขัดแย้ง					
30.	สนับสนุนการแก้ไขปัญหาด้วยรูปแบบของการ ทำงานเป็นทีม					

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาค้นคว้าเท่านั้น ไม่อนุญาตให้พิมพ์ไปใช้ประโยชน์ในการค้า

ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ดัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้

ข้อ	สถานะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น				
		เป็นจริง อย่างยิ่ง	เป็นจริง	จริงบ้าง ไม่จริง บ้าง	ไม่เป็น จริง	ไม่เป็น จริง อย่างยิ่ง
31	6. ด้านการพัฒนาบุคลากรและทีมงาน มีการกำหนดเป้าหมายการพัฒนาบุคลากรให้ สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร					
32	ส่งเสริม สนับสนุน และปรับปรุงให้บุคลากร ได้เพิ่มพูนความรู้ ทักษะและความสามารถ ในการทำงานที่เหมาะสม					
33	ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานเรียนรู้ และยอมรับบทบาท ของผู้อื่น และพร้อมที่จะให้ความร่วมมือในการ ปฏิบัติงานเสมอ					
34	มีการพัฒนาบุคลากรให้สามารถปรับตัวเข้ากับ สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม เพื่อให้ ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น					
35.	มีการสับเปลี่ยนตำแหน่งงาน และภาระหน้าที่ เพื่อการเรียนรู้งานในด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง					
36.	มีการใช้เครื่องมือ อุปกรณ์ ในการพัฒนาบุคลากร และถ่ายทอดความรู้จากผู้มีประสบการณ์ เฉพาะด้าน					
37.	7. ด้านการเรียนรู้เทคโนโลยี ขณะมีการสนับสนุนให้บุคลากรใช้ระบบ อิเล็กทรอนิกส์ในการปฏิบัติงาน					
38.	มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการ ปฏิบัติงานที่เหมาะสมในการเรียนรู้อย่างทั่วถึง					
39.	มีการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศ ในการส่งข้อมูล ไปยังบุคลากรทั้งองค์กร					
40.	มีการจัดสร้างศูนย์ฝึกอบรม การจัดหาเครื่องมือ อุปกรณ์ และอุปกรณ์ โสตทัศนศึกษาที่จำเป็น					
41.	มีการติดตั้งอุปกรณ์คอมพิวเตอร์เพื่อการเรียนรู้ ให้สอดคล้องกับวิชาการที่ทันสมัย					

ข้อ	สภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น				
		เป็นจริง อย่างยิ่ง	เป็นจริง	จริงบ้าง ไม่จริง บ้าง	ไม่เป็น จริง	ไม่เป็น จริง อย่างยิ่ง
42.	มีการจัดตั้งทีมงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งมีการจัดฝึกอบรมให้สามารถใช้คอมพิวเตอร์ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
<b>8. ด้านบรรยากาศในการทำงาน</b>						
43.	ขณะมีการวางแผนงาน กำหนดเป้าหมาย และ จัดระบบการบริหารที่ดี ภายใต้ระบบธรรมาภิบาล					
44.	ขณะมีการเปิดโอกาสให้บุคลากร มีอิสระ ในการปฏิบัติงาน					
45.	มีการส่งเสริมให้บุคลากรได้ใช้สติปัญญาใน การคิดริเริ่มสร้างสรรค์					
46.	ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีทักษะการสื่อสารที่ เหมาะสม ทั้งการพูด การฟัง การประชุม และ การรายงาน					
47.	มีการส่งเสริมบรรยากาศแห่งการประดิษฐ์ คิดค้น กล้าคิด กล้าทำในสิ่งใหม่					
48.	มุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้ ได้พัฒนาศักยภาพของตน ได้อย่างเต็มความสามารถ					
49.	มีการเสริมสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น ในองค์กร					

ขอขอบคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน

เอกสารนี้เป็นเอกสารที่สงวนไว้สำหรับการใช้งานเพื่อการศึกษาเท่านั้น ไม่อนุญาตให้นำไปใช้ประโยชน์ด้านการค้า ไม่ว่ากรณีใดๆทั้งสิ้น อีกทั้งห้ามมิให้ตัดแปลงเนื้อหา และต้องอ้างอิงถึงเจ้าของเอกสารทุกครั้งที่มีการนำไปใช้