



ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้  
ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13

**A Relationship between Organizational Climate and Learning Organization  
of Regional Education Office No. 1-13**

ดวิษา สังคหะ

**Davisa Sangkhaha**

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา  
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of  
Master of Business Administration  
Prince of Songkla University**

2559

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์



ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้  
ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13

**A Relationship between Organizational Climate and Learning Organization  
of Regional Education Office No. 1-13**

ดวิษา สังคหะ

**Davisa Sangkhaha**

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา  
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of  
Master of Business Administration  
Prince of Songkla University**

2559

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ชื่อวิทยานิพนธ์                      ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความเป็นองค์การ  
 แห่งการเรียนรู้ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13

ผู้เขียน                                      นางสาวศุภิษา สังคหะ

สาขาวิชา                                    บริหารธุรกิจ

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

คณะกรรมการสอบ

.....

.....ประธานกรรมการ

(ดร. พัฒนิจ โภษะจันท)

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เบญจลักษณ์ เข้มคุ้ม)

.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. กลางเดือน โภษะจันท)

.....กรรมการ

(ดร. พัฒนิจ โภษะจันท)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัย  
 เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา ตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ

.....

(รองศาสตราจารย์ ดร. ชีระพล ศรีชนะ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ขอรับรองว่า ผลงานวิจัยนี้เป็นผลมาจากการศึกษาวิจัยของนักศึกษาเอง และขอแสดงความขอบคุณ  
บุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่านไว้ ณ ที่นี้

ลงชื่อ.....

(ดร. พัฒนิจ โภชญนาท)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ลงชื่อ.....

(นางสาวศวิษา สังคหะ)

นักศึกษา

ข้าพเจ้ารับรองว่า ผลงานวิจัยนี้ไม่เคยเป็นส่วนหนึ่งในการอนุมัติปริญญาในระดับใดมาก่อน  
และไม่ได้ถูกใช้ในการยื่นขออนุมัติปริญญาในขณะนี้

ลงชื่อ.....

(นางสาวควิษา สังกะ)

นักศึกษา

|                 |  |
|-----------------|--|
| ชื่อวิทยานิพนธ์ | ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความเป็นองค์การ<br>แห่งการเรียนรู้ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 |
| ผู้เขียน        | นางสาวศุภาวิศา สังคหะ  |
| สาขาวิชา        | บริหารธุรกิจ   |
| ปีการศึกษา      | 2558   |

### บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับบรรยากาศองค์การและระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 3) ศึกษาตัวแปรบรรยากาศองค์การที่สามารถพยากรณ์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 4) เสนอแนวทางในการพัฒนาสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 ไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นการศึกษาเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ มีประชากร คือ บุคลากรสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 จำนวน 301 คน เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย รวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม จากนั้นนำผลการวิจัยที่ได้มาสัมภาษณ์เพื่อขอความเห็นจากผู้บริหาร จำนวน 5 ท่าน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ การหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ เพื่อหาความสัมพันธ์และความสามารถของตัวแปรบรรยากาศองค์การในการร่วมกันพยากรณ์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ผลการวิจัย พบว่า บุคลากรมีการรับรู้บรรยากาศองค์การและความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมในระดับสูง เมื่อศึกษาความสัมพันธ์ พบว่า บรรยากาศองค์การกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เขียนเป็นสมการพยากรณ์ คือ องค์การแห่งการเรียนรู้ =  $1.320 + 0.206(\text{การสื่อสารและการติดต่อประสานงาน}) + 0.174(\text{การเปิดโอกาสให้เรียนรู้และพัฒนาตนเอง}) + 0.169(\text{การกำหนดโครงสร้างองค์การและอำนาจหน้าที่}) + 0.084(\text{การทำงานเป็นทีมและความสามัคคี})$  ร่วมพยากรณ์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 52.10 ( $R^2 = 0.521$ ) สามารถเสนอแนวทางในการพัฒนาองค์การได้โดยผู้บริหารและบุคลากรควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาบรรยากาศองค์การในด้านส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ควรกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ และจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างหน่วยงานเพื่อถ่ายทอดกระบวนการในการทำงาน

**คำสำคัญ:** บรรยากาศองค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้

|                      |   |
|----------------------|---|
| <b>Thesis Title</b>  | A Relationship between Organizational Climate and Learning Organization of Regional Education Office No. 1-13 |
| <b>Author</b>        | Miss Davisa Sangkhaha   |
| <b>Major Program</b> | Business Administration   |
| <b>Academic year</b> | 2015  |

### ABSTRACT

The proposes of this research were to study the level of organizational climate and learning organization of Regional Education Office No.1-13, the relationship between organizational climate and learning organization and the factors of organizational climate that might predict learning organization of Regional Education Office No.1-13. The participants were 301 personnel of Regional Education Office No. 1-13. According to result of the study, researcher was interview 5 of directors to give feedback. The instruments were organizational climate and learning organization questionnaires. The obtained data were calculated for percentage, mean, standard deviation and multiple regression analysis. Major findings were as follows: organizational climate and learning organization were perceived by personnel at high level. Organizational climate were significantly correlated with learning organization. Independent variables; 1) Communication and coordination, 2) Chance for learning, 3) Organizational structure and authority and 4) Development and Team work and harmony were proved to predict learning organization by using the multiple regression equation. The predicted equation can be stated as follow:  $LEARNING ORGANIZATION = 1.320 + 0.206 COMMUNICATION AND COORDINATION + 0.174 CHANCE FOR LEARNING AND DEVELOPMENT + 0.169 ORGANIZATIONAL STRUCTURE AND AUTHORITY + 0.084 TEAM WORK AND HARMONY$ . These predictor accounted for 52.10% ( $R^2 = 0.521$ ). Thus, Director and officer should be concerned about organizational climate improvement that relate with learning organization and provide activities for knowledge exchange between divisions.

**Key word:** Organizational climate, Learning organization

### กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาและความช่วยเหลืออย่างดียิ่งจาก ดร. พัฒนิจ โกลัญญาท อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาให้คำปรึกษาและแนะนำแนวทางอันเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง ตลอดจนช่วยแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ของวิทยานิพนธ์จนเสร็จสมบูรณ์ด้วยดี รวมทั้งสนับสนุนและให้ความเมตตาแก่ผู้วิจัยเสมอมา ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและประทับใจในความกรุณาเป็นอย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอกราบขอบพระคุณคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ทั้งสองท่าน คือ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เบญจลักษณ์ เข้มคุ้ม และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. กลางเดือน โพชนา ที่ได้ให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ขอขอบพระคุณคณาจารย์และเจ้าหน้าที่คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชา คอยให้ความช่วยเหลือและให้กำลังใจในการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้เป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณผู้บริหาร เพื่อนร่วมงานและบุคลากรสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 ทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการเก็บข้อมูล และบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ที่ได้ให้ข้อมูล ความช่วยเหลือและข้อเสนอแนะในการทำวิจัยเพื่อวิทยานิพนธ์ครั้งนี้

ผู้วิจัยกราบขอบพระคุณบิดา มารดา สมาชิกในครอบครัว รวมถึงเพื่อน ๆ ที่คอยช่วยเหลือ ให้คำแนะนำและให้กำลังใจในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เสมอมา โดยเฉพาะ พี่สุริยันต์ จอมธนชัย และเพื่อน ๆ MBA กลุ่มทีมงานคุณภาพที่น่ารักทุกคน

สุดท้ายนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าผลการวิจัยเพื่อวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรที่เกี่ยวข้อง รวมถึงผู้ที่สนใจทั่วไป คุณความดีและประโยชน์อันเกิดจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ขอมอบแด่บุพการี คณาจารย์ และผู้เกี่ยวข้องที่ได้กล่าวมาข้างต้นทุกท่าน หากมีข้อผิดพลาดหรือข้อบกพร่องประการใด ผู้วิจัยขอน้อมรับและขออภัยไว้ ณ ที่นี้ด้วย

ดวิษา สังกะ



## สารบัญ

|  | หน้า |
|--|------|
| บทคัดย่อ.....  | (5)  |
| ABSTRACT.....  | (6)  |
| กิตติกรรมประกาศ.....   | (7)  |
| สารบัญ.....  | (8)  |
| สารบัญตาราง.....   | (10) |
| สารบัญภาพประกอบ.....   | (15) |
| บทที่ 1 บทนำ.....  | 1    |
| 1.1 ความเป็นมาของปัญหาและปัญหา.....  | 1    |
| 1.2 วัตถุประสงค์.....  | 5    |
| 1.3 สมมติฐาน.....  | 5    |
| 1.4 ความสำคัญและประโยชน์ของการวิจัย.....                                     | 6    |
| 1.5 ขอบเขตของการวิจัย.....   | 6    |
| 1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ.....   | 7    |
| บทที่ 2 เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....                                     | 10   |
| 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับองค์การและบรรยากาศองค์การ.....                            | 10   |
| 2.1.1 ความหมายและองค์ประกอบขององค์การ.....                                   | 11   |
| 2.1.2 ความหมายของบรรยากาศองค์การ.....  | 14   |
| 2.1.3 ความสำคัญของบรรยากาศองค์การ.....                                       | 16   |
| 2.1.4 รูปแบบของบรรยากาศองค์การ.....  | 17   |
| 2.1.5 มิติที่เป็นองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การ.....                           | 21   |
| 2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้.....                       | 36   |
| 2.2.1 ความเป็นมาและความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้.....                    | 36   |
| 2.2.2 ระดับของการเรียนรู้.....   | 39   |
| 2.2.3 องค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้.....                        | 40   |
| 2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้..... | 55   |
| 2.4 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....   | 68   |
| 2.5 สรุปกรอบแนวคิดและสมมติฐานในการวิจัย.....                                 | 77   |

## สารบัญ (ต่อ)

|   | หน้า |
|---|------|
| บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....   | 79   |
| 3.1 การวิจัยเชิงปริมาณ.....   | 79   |
| 3.1.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....  | 79   |
| 3.1.2 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....                             | 80   |
| 3.1.3 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ.....                                     | 86   |
| 3.1.4 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัยและเก็บรวบรวมข้อมูล.....                    | 91   |
| 3.1.5 การวิเคราะห์ข้อมูล.....   | 91   |
| 3.2 การวิจัยเชิงคุณภาพ.....   | 98   |
| บทที่ 4 ผลการศึกษา.....   | 100  |
| 4.1 ผลการวิจัยเชิงปริมาณ.....   | 100  |
| 4.2 ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ.....   | 167  |
| บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....                       | 171  |
| 5.1 สรุปผลการวิจัย.....   | 172  |
| 5.1.1 การวิจัยเชิงปริมาณ.....   | 172  |
| 5.1.2 การวิจัยเชิงคุณภาพ.....   | 176  |
| 5.2 การอภิปรายผลการวิจัย.....   | 177  |
| 5.3 ข้อเสนอแนะ.....   | 184  |
| บรรณานุกรม.....   | 188  |
| ภาคผนวก.....  | 198  |
| ข้อมูลทั่วไปสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ..... | 199  |
| เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....   | 206  |
| ประวัติผู้เขียน.....  | 227  |

## สารบัญตาราง

| ตาราง |  | หน้า |
|-------|--|------|
| 2.1   | ลักษณะบรรยากาศองค์การจากการประเมินองค์ประกอบทั้ง 8 มิติ.....   | 18   |
| 2.2   | องค์ประกอบของบรรยากาศองค์การ.....  | 34   |
| 2.3   | องค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้.....  | 50   |
| 2.4   | งานวิจัยที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การและความเป็นองค์การ<br>แห่งการเรียนรู้.....                     | 56   |
| 3.1   | จำนวนบุคลากรในสำนักศึกษาธิการภาค 1-13 จำแนกตามประเภทตำแหน่ง.....   | 80   |
| 3.2   | ที่มาตัวแปรและข้อคำถามในแบบสอบถาม.....   | 83   |
| 3.3   | ค่าความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์และเนื้อหา โดยผู้ทรงคุณวุฒิ<br>จำนวน 3 ท่าน.....                          | 87   |
| 3.4   | ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบักของแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยบรรยากาศ<br>องค์การ.....                                     | 90   |
| 3.5   | ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบักของแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยความเป็นองค์การ<br>แห่งการเรียนรู้.....                      | 90   |
| 3.6   | การวิเคราะห์ความแปรปรวนของการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ.....   | 95   |
| 3.7   | แสดงสมมติฐานในการศึกษาและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์.....  | 96   |
| 4.1   | จำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคล.....   | 101  |
| 4.2   | ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการรับรู้บรรยากาศองค์การ.....  | 104  |
| 4.3   | ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการรับรู้บรรยากาศองค์การ<br>ด้านการกำหนดโครงสร้างองค์การและอำนาจหน้าที่..... | 104  |
| 4.4   | ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการรับรู้บรรยากาศองค์การ<br>ด้านการทำงานเป็นทีมและความสามัคคี.....           | 105  |
| 4.5   | ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการรับรู้บรรยากาศองค์การ<br>ด้านการสื่อสารและการติดต่อประสานงาน.....         | 105  |
| 4.6   | ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านการเปิด<br>โอกาสให้เรียนรู้และพัฒนาตนเอง.....    | 106  |
| 4.7   | ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านการรับรู้<br>ผลงานและการให้รางวัล.....           | 107  |

### สารบัญตาราง (ต่อ)

| ตาราง |  | หน้า |
|-------|--|------|
| 4.8   | ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการรับรู้ความเป็นองค์การ<br>แห่งการเรียนรู้.....   | 108  |
| 4.9   | ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการรับรู้ความเป็นองค์การ<br>แห่งการเรียนรู้ด้านการใช้เทคโนโลยี.....                          | 108  |
| 4.10  | ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการรับรู้ความเป็นองค์การ<br>แห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม.....                | 109  |
| 4.11  | ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการรับรู้ความเป็นองค์การ<br>แห่งการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ.....                      | 110  |
| 4.12  | ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการรับรู้ความเป็นองค์การ<br>แห่งการเรียนรู้ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้.....                    | 110  |
| 4.13  | ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการรับรู้ความเป็นองค์การ<br>แห่งการเรียนรู้ด้านการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การ.....           | 111  |
| 4.14  | ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการรับรู้ความเป็นองค์การ<br>แห่งการเรียนรู้การจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสาร.....             | 112  |
| 4.15  | ผลการเปรียบเทียบการรับรู้บรรยากาศองค์การของจำแนกตามเพศ.....  | 113  |
| 4.16  | ผลการเปรียบเทียบการรับรู้บรรยากาศองค์การจำแนกตามอายุ.....  | 113  |
| 4.17  | ผลการเปรียบเทียบการรับรู้บรรยากาศองค์การจำแนกตามระดับการศึกษา.....   | 115  |
| 4.18  | ผลการเปรียบเทียบการรับรู้บรรยากาศองค์การจำแนกตามระดับการศึกษา<br>โดยเปรียบเทียบรายคู่ด้านการสื่อสารและการติดต่อประสานงาน.....      | 116  |
| 4.19  | ผลการเปรียบเทียบการรับรู้บรรยากาศองค์การจำแนกตามระดับการศึกษา<br>โดยเปรียบเทียบรายคู่ด้านการเปิดโอกาสให้เรียนรู้และพัฒนาตนเอง..... | 116  |
| 4.20  | ผลการเปรียบเทียบการรับรู้บรรยากาศองค์การจำแนกตามอายุงาน.....   | 117  |
| 4.21  | ผลการเปรียบเทียบการรับรู้บรรยากาศองค์การจำแนกตามอายุงาน โดยเปรียบเทียบ<br>รายคู่ด้านการกำหนดโครงสร้างองค์การและอำนาจหน้าที่.....   | 118  |
| 4.22  | ผลการเปรียบเทียบการรับรู้บรรยากาศองค์การจำแนกตามประเภทตำแหน่ง.....   | 119  |
| 4.23  | ผลการเปรียบเทียบการรับรู้บรรยากาศองค์การจำแนกตามประเภทตำแหน่ง<br>โดยเปรียบเทียบรายคู่โดยภาพรวม.....                                | 120  |

## สารบัญตาราง (ต่อ)

| ตาราง |  | หน้า |
|-------|--|------|
| 4.24  | ผลการเปรียบเทียบการรับรู้บรรยากาศองค์การจำแนกตามประเภทตำแหน่ง โดยเปรียบเทียบรายคู่ด้านการสื่อสารและการติดต่อประสานงาน.....             | 120  |
| 4.25  | ผลการเปรียบเทียบการรับรู้บรรยากาศองค์การจำแนกตามประเภทตำแหน่ง โดยเปรียบเทียบรายคู่ด้านการเปิดโอกาสให้เรียนรู้และพัฒนาตนเอง.....        | 121  |
| 4.26  | ผลการเปรียบเทียบการรับรู้บรรยากาศองค์การจำแนกตามประเภทตำแหน่ง โดยเปรียบเทียบรายคู่ด้านการทำงานเป็นทีมและความสามัคคี.....               | 121  |
| 4.27  | ผลการเปรียบเทียบการรับรู้บรรยากาศองค์การจำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด.....   | 122  |
| 4.28  | ผลการเปรียบเทียบการรับรู้บรรยากาศองค์การจำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด โดยเปรียบเทียบรายคู่โดยภาพรวม.....                                   | 130  |
| 4.29  | ผลการเปรียบเทียบการรับรู้บรรยากาศองค์การจำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด โดยเปรียบเทียบรายคู่ด้านการรับรู้ผลงานและการให้รางวัล.....           | 131  |
| 4.30  | ผลการเปรียบเทียบการรับรู้บรรยากาศองค์การจำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด โดยเปรียบเทียบรายคู่ด้านการกำหนดโครงสร้างองค์การและอำนาจหน้าที่..... | 132  |
| 4.31  | ผลการเปรียบเทียบการรับรู้บรรยากาศองค์การจำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด โดยเปรียบเทียบรายคู่ด้านการสื่อสารและการติดต่อประสานงาน.....         | 133  |
| 4.32  | ผลการเปรียบเทียบการรับรู้บรรยากาศองค์การจำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด โดยเปรียบเทียบรายคู่ด้านการเปิดโอกาสให้เรียนรู้และพัฒนาตนเอง.....    | 134  |
| 4.33  | ผลการเปรียบเทียบการรับรู้บรรยากาศองค์การจำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด โดยเปรียบเทียบรายคู่ด้านการทำงานเป็นทีมและความสามัคคี.....           | 135  |
| 4.34  | ผลการเปรียบเทียบการรับรู้บรรยากาศองค์การจำแนกตามกลุ่มงานที่ปฏิบัติ.....  | 136  |
| 4.35  | ผลการเปรียบเทียบการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำแนกตามเพศ.....   | 138  |
| 4.36  | ผลการเปรียบเทียบการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำแนกตามอายุ.....  | 139  |
| 4.37  | ผลการเปรียบเทียบการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำแนกตาม ระดับการศึกษา.....  | 140  |
| 4.38  | ผลการเปรียบเทียบการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำแนกตาม ระดับการศึกษาโดยเปรียบเทียบรายคู่โดยภาพรวม.....                         | 142  |

### สารบัญตาราง (ต่อ)

| ตาราง |  | หน้า |
|-------|--|------|
| 4.39  | ผลการเปรียบเทียบการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำแนกตามระดับการศึกษาโดยเปรียบเทียบรายคู่ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม.....        | 142  |
| 4.40  | ผลการเปรียบเทียบการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำแนกตามระดับการศึกษาโดยเปรียบเทียบรายคู่ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้.....            | 143  |
| 4.41  | ผลการเปรียบเทียบการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำแนกตามระดับการศึกษาโดยเปรียบเทียบรายคู่ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ.....              | 143  |
| 4.42  | ผลการเปรียบเทียบการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำแนกตามระดับการศึกษาโดยเปรียบเทียบรายคู่ด้านการใช้เทคโนโลยี.....                  | 144  |
| 4.43  | ผลการเปรียบเทียบการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำแนกตามอายุงาน.....   | 145  |
| 4.44  | ผลการเปรียบเทียบการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำแนกตามอายุงานโดยเปรียบเทียบรายคู่ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้.....                  | 146  |
| 4.45  | ผลการเปรียบเทียบการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำแนกตามประเภทตำแหน่ง.....   | 147  |
| 4.46  | ผลการเปรียบเทียบการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำแนกตามประเภทตำแหน่งโดยเปรียบเทียบรายคู่โดยภาพรวม.....                            | 148  |
| 4.47  | ผลการเปรียบเทียบการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำแนกตามประเภทตำแหน่งโดยเปรียบเทียบรายคู่ด้านการใช้เทคโนโลยี.....                  | 148  |
| 4.48  | ผลการเปรียบเทียบการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำแนกตามประเภทตำแหน่งโดยเปรียบเทียบรายคู่ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม.....        | 149  |
| 4.49  | ผลการเปรียบเทียบการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำแนกตามประเภทตำแหน่งโดยเปรียบเทียบรายคู่ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ.....              | 149  |
| 4.50  | ผลการเปรียบเทียบการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำแนกตามประเภทตำแหน่งโดยเปรียบเทียบรายคู่ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้.....            | 150  |
| 4.51  | ผลการเปรียบเทียบการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำแนกตามประเภทตำแหน่งโดยเปรียบเทียบรายคู่ด้านการจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสาร..... | 150  |
| 4.52  | ผลการเปรียบเทียบการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด.....   | 151  |

### สารบัญญัตินำ (ต่อ)

| ตาราง  | หน้า |
|--|------|
| 4.53 ผลการเปรียบเทียบการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำแนกตามหน่วยงาน<br>ที่สังกัด โดยเปรียบเทียบรายคู่ด้านการปรับเปลี่ยน โครงสร้างองค์กร..... | 157  |
| 4.54 ผลการเปรียบเทียบการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำแนกตามกลุ่มงาน<br>ที่ปฏิบัติ.....   | 158  |
| 4.55 ผลการเปรียบเทียบการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำแนกตามกลุ่มงาน<br>ที่ปฏิบัติโดยเปรียบเทียบรายคู่โดยภาพรวม.....                          | 160  |
| 4.56 ผลการเปรียบเทียบการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำแนกตามกลุ่มงาน<br>ที่ปฏิบัติโดยเปรียบเทียบรายคู่ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้.....          | 161  |
| 4.57 ผลการเปรียบเทียบการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำแนกตามกลุ่มงาน<br>ที่ปฏิบัติโดยเปรียบเทียบรายคู่ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ.....            | 162  |
| 4.58 ผลการเปรียบเทียบการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำแนกตามกลุ่มงาน<br>ที่ปฏิบัติโดยเปรียบเทียบรายคู่ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม.....      | 163  |
| 4.59 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับความเป็นองค์กร<br>แห่งการเรียนรู้.....   | 164  |
| 4.60 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรในแต่ละรายด้านและ<br>โดยรวมกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.....                                   | 165  |
| 4.61 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณขององค์ประกอบย่อยในการรับรู้บรรยากาศ<br>องค์กรเพื่อพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.....                        | 166  |
| 4.62 ผลการให้ความเห็นเกี่ยวกับความสำคัญของตัวแปรบรรยากาศองค์กร<br>ในสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 ของผู้บริหาร.....                                     | 167  |
| 4.63 ผลการให้ความเห็นเกี่ยวกับความสำคัญของตัวแปรความเป็นองค์กรแห่ง<br>การเรียนรู้ในสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 ของผู้บริหาร.....                      | 169  |

## สารบัญภาพประกอบ

| ภาพประกอบ   | หน้า |
|---|------|
| 2.1      สรุปแนวคิดเกี่ยวกับวินัย 5 ประการของ Peter M. Senge..... | 42   |
| 2.2      กรอบแนวคิด.....  | 77   |



## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความเป็นมาของปัญหาและปัญหา

องค์กรในยุคปัจจุบันนี้ไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐหรือภาคเอกชน ล้วนแล้วแต่ต้องมีการปรับตัวเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงนั้นจะเกิดมาจากแรงผลักดันภายในหรือภายนอกองค์กร อาทิเช่น การเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานเพื่อให้เกิดความรวดเร็ว สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือผู้รับบริการ การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรเพื่อสร้างความได้เปรียบในการบริหารจัดการต้นทุน หรือการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่มีความรวดเร็วมากขึ้น สิ่งเหล่านี้เป็นผลทำให้องค์ความรู้ใหม่ ๆ เกิดขึ้นมากมาย หากองค์กรสามารถนำองค์ความรู้เหล่านั้นมาปรับใช้ให้เป็นประโยชน์ก็จะทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน นอกจากนี้เทคโนโลยีและวิทยาการต่าง ๆ ก็มีการผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนอย่างรวดเร็ว หากองค์กรไม่ปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ก้าวทันก็จะกลายเป็นองค์กรที่ล้าสมัยและขาดการพัฒนา หลายองค์กรทั้งในประเทศและต่างประเทศจึงพยายามผลักดันตนเองเพื่อมุ่งหน้าไปสู่ยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ มีการส่งเสริมให้เกิดระบบการจัดการความรู้ เพื่อนำองค์ความรู้ต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ในการทำงานและแก้ไขปัญหา อาทิเช่น ในประเทศไทย สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) ได้มีการรวบรวมรายชื่อหน่วยงานที่มีการจัดการความรู้ในองค์กร ทั้งหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน เช่น สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ คณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ NECTEC การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เครือซีเมนต์ไทย และ ธนาคารกสิกรไทย เป็นต้น (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2548, น.233-235) หรือแม้แต่องค์กรในต่างประเทศเองก็มีการนำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มาปฏิบัติอย่างแพร่หลาย อาทิ Hewlett-Packard, Xerox, GE, Ernst & Young เป็นต้น

อย่างไรก็ดีการปรับเปลี่ยนใด ๆ ที่จะเกิดขึ้นในองค์กร จะต้องมีการพิจารณาถึงความพร้อมและสภาพแวดล้อมขององค์กรด้วยว่าเอื้อต่อการปรับเปลี่ยนนั้นมากน้อยแค่ไหน อาจด้วยเหตุผลข้อจำกัดด้านเงินทุน บุคลากร วัฒนธรรมองค์กร และที่สำคัญที่สุด “องค์ความรู้” ที่มี ซึ่งสิ่งเหล่านี้ถือเป็นกลไกสำคัญที่บ่งบอกถึงความพร้อมของทีมบุคลากรและองค์กร

ซึ่งในแต่ละองค์การก็จะมี ความแตกต่างกันไป สภาพแวดล้อมในด้านต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นนั้น รวมเรียกว่าบรรยากาศองค์การ (จุฑาทวี กลิ่นเฟื่อง, 2543) ซึ่งจะส่งผลต่อการรับรู้และการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การ การที่บุคคลได้ปฏิบัติงานในสภาพแวดล้อมที่ดีก็จะทำให้ผลของงานออกมาดี ส่งผลดีต่อการบรรลุซึ่งเป้าหมายสูงสุดขององค์การ (วิมล มาดิษฐ์, 2547) ดังนั้นการศึกษาถึงความสัมพันธ์ของบรรยากาศองค์การกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จึงมีความสำคัญเมื่อมองในแง่ของความสอดคล้องเชื่อมโยง เพราะจะทำให้รู้ได้ว่าบรรยากาศที่ปรากฏในองค์การนั้นเอื้อต่อการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้มากน้อยแค่ไหน (เสาวรส บุญนาค, 2543, น.155) และมีปัจจัยใดบ้างที่จะเป็นตัวกำหนดให้องค์การสามารถพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ จะเห็นได้จากผลการศึกษาในงานวิจัยที่พบว่า นอกจากองค์ความรู้ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แล้ว การร่วมมือร่วมใจ และเห็นความสำคัญในการเปลี่ยนแปลงของคนในองค์การ ตลอดจนบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการพัฒนา ยังเป็นสิ่งที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ด้วยเช่นกัน (ประดับพิณ ภูชนะกุล, 2545, น. 31) เพราะบรรยากาศองค์การที่ดีจะช่วยส่งผลต่อการมีทัศนคติที่ดี และความสัมพันธ์ที่ดีในองค์การและมีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน เมื่อผลงานสำเร็จเป็นไปตามเป้าหมายและมีประสิทธิภาพ ก็จะมีผลย้อนกลับมาสร้างให้เกิดบรรยากาศองค์การที่ดีเช่นกัน หรือจากผลการศึกษาในงานวิจัยของ ศุภลักษณ์ ปูประเสริฐ (2546) เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มงานการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร ที่พบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานและบรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์และสามารถร่วมกันพยากรณ์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 60 และจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพยาบาลอีกด้วย นั่นแสดงให้เห็นว่าบรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างแยกจากกันไม่ได้

สำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เป็นหน่วยงานภาครัฐภายใต้การควบคุมดูแลของกระทรวงศึกษาธิการ เป็นองค์การที่มีหน้าที่ในการให้บริการแก่ประชาชน รับนโยบายจากส่วนกลางในการให้การดูแลระบบการจัดการศึกษาในประเทศ พัฒนาระบบบริหารจัดการให้สามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อสร้างโอกาสทางการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิตให้กับประชาชน ทั้งนี้ก็เพื่อให้ผู้เรียนมั่นใจได้ว่าจะสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการประกอบอาชีพ และดำรงชีวิตได้ นอกจากนี้ยังมีหน้าที่ในการพัฒนาและเสริมสร้างความเข้มแข็งของระบบบริหารจัดการองค์การ พัฒนาและสร้างความก้าวหน้าให้กับข้าราชการ ครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา และนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เป็นกลไกในการสื่อสารและขับเคลื่อน

การบริหารงาน การให้บริการและการส่งเสริมการเรียนรู้ทั้งภายในองค์กรและในระบบการศึกษาของไทย (แผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2558) โดยมีแนวทางและค่านิยมในการทำงานที่รับนโยบายมาจากสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการที่เรียกว่า TEAMWINS ซึ่งประกอบไปด้วย

|   |   |                           |   |
|---|---|---------------------------|---|
| T | = | Teamwork                  | หมายถึง การทำงานเป็นทีม                             |
| E | = | Equality of Work          | หมายถึง ความเสมอภาคในการทำงาน                       |
| A | = | Accountability            | หมายถึง ความรับผิดชอบ                               |
| M | = | Morality and Integrity    | หมายถึง การมีศีลธรรมและมีความซื่อสัตย์              |
| W | = | Willingness               | หมายถึง ความมุ่งมั่นตั้งใจทำงานอย่างเต็มศักยภาพ     |
| I | = | Improvement               | หมายถึง การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ         |
| N | = | Network and Communication | หมายถึง การเป็นเครือข่ายที่มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน |
| S | = | Service Mind              | หมายถึง การมีจิตมุ่งบริการ                          |

จากแนวปฏิบัติ นโยบาย และค่านิยมองค์กรที่ได้รับมาจากหน่วยงานต้นสังกัดดังกล่าวข้างต้น ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงบรรยากาศองค์กรของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 มากมาย อาทิ การส่งเสริมค่านิยมการทำงานเป็นทีมทำให้เกิดบรรยากาศแห่งการร่วมมือร่วมใจกันในการปฏิบัติงาน มีการประชุม วางแผนและดำเนินการร่วมกันโดยมีการบูรณาการองค์ความรู้ในหลาย ๆ ด้านเพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานในแต่ละโครงการ หรือค่านิยมในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอซึ่งส่งผลให้เกิดบรรยากาศในการกระตือรือร้นที่จะศึกษาหาความรู้เพื่อพัฒนาความเชี่ยวชาญของบุคลากร ตลอดจนค่านิยมด้านความรับผิดชอบต่อที่มีผลให้บุคคลในองค์กรเกิดการตระหนักถึงอำนาจหน้าที่และผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นจากความรับผิดชอบและการตั้งใจปฏิบัติงานของตน เป็นต้น และยังให้ความสำคัญกับการจัดกิจกรรมการจัดการความรู้ในองค์กร เพื่อส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และได้กำหนดเป็นหนึ่งตัวชี้วัดในการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการของทุกสำนักในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนส่งผลต่อบรรยากาศองค์กรของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 ที่กำลังมีการเปลี่ยนแปลงไป

นอกจากนี้ยังพบว่าปัจจัยสำคัญอีกประการซึ่งมีความสำคัญต่อการปรับเปลี่ยนบรรยากาศองค์กรของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 ที่ผลักดันให้มีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ ข้อค้นพบจากรายงานการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กรประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 ที่พบว่า ข้าราชการในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จบการศึกษาระดับปริญญาตรีร้อยละ 45.59 และจบการศึกษาระดับปริญญาโทร้อยละ 46.83 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าข้าราชการส่วนใหญ่ล้วนเป็นบุคลากรที่มีความรู้

ความสามารถ นอกจากนี้รายงานดังกล่าวยังแสดงให้เห็นว่าข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยส่วนใหญ่มีอายุเฉลี่ยอยู่ที่ 45 ปี และมีอายุราชการเฉลี่ย 20 ปี (รายงานการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์การประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558, 2558) ซึ่งผลการสำรวจดังกล่าวเป็นเครื่องยืนยันว่าข้าราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้มีการสั่งสมประสบการณ์และองค์ความรู้ต่าง ๆ ไว้มากมาย ซึ่งนับสำคัญที่ต้องให้ความสำคัญก็คือภายในระยะเวลา 15 ปี นับจากนี้ ข้าราชการที่กำลังปฏิบัติงานเหล่านี้จะเริ่มทยอยเกษียณอายุราชการ ส่งผลให้องค์ความรู้ต่าง ๆ ทั้งความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) และความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เลื่อนหายไปกับตัวบุคคลนั้นด้วย โดยเฉพาะความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) ซึ่งเป็นองค์ความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคลเอง เช่น ทักษะในการทำงาน งานฝีมือ หรือการคิดเชิงวิเคราะห์ ซึ่งพบว่าในบางครั้งองค์ความรู้เหล่านี้ก็ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย (คู่มือการจัดทำแผนการจัดการความรู้ปี พ.ศ.2548, น.4) นอกจากนี้เมื่อผู้วิจัยได้มีการวิเคราะห์เพิ่มเติมจากแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 (2557, น.30-31) ก็ทำให้เห็นว่า บุคลากรส่วนใหญ่มีการนำองค์ความรู้ที่ได้รับการพัฒนาไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์กับงานประจำได้น้อย อีกทั้งบุคลากรบางกลุ่มยังมีวัฒนธรรมไม่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและยึดติดอยู่กับการปฏิบัติงานแบบเดิม ๆ ซึ่งสอดคล้องกับข้อเสนอแนะในงานวิจัยของ เพ็ญศรี มณีรัตน์ (2558) เรื่องปัจจัยที่สัมพันธ์กับพฤติกรรมการปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 ที่ว่าผู้บริหารควรมีการมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถ มีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนภาระหน้าที่งานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้พัฒนางานที่หลากหลาย ซึ่งจะส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ด้วยเหตุนี้ สำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 จึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศขององค์การและความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และหาตัวแปรบรรยากาศองค์การที่จะสามารถพยากรณ์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้ผู้บริหารและบุคลากรได้รับทราบ เห็นความสำคัญและร่วมกันหาแนวทางปรับปรุงบรรยากาศองค์การ เพื่อให้เอื้อต่อการพัฒนาสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 ไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อย่างแท้จริงและยั่งยืนต่อไป

## 1.2 วัตถุประสงค์

1.2.1 เพื่อศึกษาระดับบรรยากาศองค์การและศึกษาระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13

1.2.2 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13

1.2.3 เพื่อศึกษาตัวแปรบรรยากาศองค์การที่สามารถพยากรณ์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13

1.2.4 เพื่อเสนอแนวทางในการพัฒนาสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 ไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

## 1.3 สมมติฐาน

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐาน ดังนี้

**สมมติฐานที่ 1** บุคลากรสังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 ที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน ประเภทตำแหน่ง หน่วยงานที่สังกัด กลุ่มงานที่ปฏิบัติงาน ที่แตกต่างกัน มีการรับรู้บรรยากาศองค์การแตกต่างกัน

**สมมติฐานที่ 2** บุคลากรสังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 ที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทตำแหน่ง ชื่อตำแหน่ง หน่วยงานที่สังกัด กลุ่มงานที่ปฏิบัติงาน ที่แตกต่างกัน มีการรับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

**สมมติฐานที่ 3** บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13

**สมมติฐานที่ 4** ตัวแปรบรรยากาศองค์การ ได้แก่ การรับรู้ผลงานและการให้รางวัล การกำหนดโครงสร้างองค์การและอำนาจหน้าที่ การสื่อสารและการติดต่อประสานงาน การเปิดโอกาสให้เรียนรู้และพัฒนาตนเอง และ การทำงานเป็นทีมและความสามัคคี สามารถพยากรณ์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 ได้

## 1.4 ความสำคัญและประโยชน์ของการวิจัย

1.4.1 ทำให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13

1.4.2 ทำให้ทราบว่ามีความพร้อมของตัวแปรบรรยากาศองค์กรตัวใดบ้างที่สามารถพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 ได้ เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงบรรยากาศองค์กรให้เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

1.4.3 ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องในสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สามารถนำผลการศึกษามาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายเพื่อพัฒนาองค์กรและพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในองค์กรตามปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน

## 1.5 ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 มีขอบเขตในการวิจัยดังนี้

1.5.1 ขอบเขตด้านตัวแปร การวิจัยในครั้งนี้มุ่งศึกษาใน 2 ประเด็นหลัก คือ บรรยากาศองค์กรและความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่

### 1.5.1.1 ตัวแปรต้น คือ

**ปัจจัยส่วนบุคคล** ประกอบไปด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน ประเภทตำแหน่ง หน่วยงานที่สังกัด กลุ่มงานที่ปฏิบัติงาน

**บรรยากาศองค์กร** ประกอบไปด้วย 5 ด้าน ได้แก่ การรับรู้ผลงาน และการให้รางวัล การกำหนดโครงสร้างองค์กรและอำนาจหน้าที่ การสื่อสารและการติดต่อประสานงาน การเปิดโอกาสให้เรียนรู้และพัฒนาตนเอง และ การทำงานเป็นทีมและความสามัคคี ซึ่งการได้มาของตัวแปรเกิดจากการศึกษาแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์กร โดยนักวิชาการหลาย ๆ ท่านและมีการคัดเลือกเฉพาะตัวแปรที่มีความสอดคล้องกับค่านิยมองค์กรเพื่อนำมาใช้ศึกษา

1.5.1.2 **ตัวแปรตาม** คือ ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบไปด้วย 6 ด้าน ได้แก่ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การคิดอย่างเป็นระบบ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร การจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสาร และการใช้เทคโนโลยี ซึ่งเป็นตัวแปรที่แสดงความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ครอบคลุมการเรียนรู้ครบทั้ง 3 ระดับ คือ

การเรียนรู้ระดับบุคคล การเรียนรู้ระดับทีม และการเรียนรู้ระดับองค์กร ซึ่งมีความสอดคล้องกับการดำเนินการที่เกิดขึ้นเพื่อสนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13

**1.5.2 ขอบเขตด้านพื้นที่** การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาในบริบทของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 ซึ่งมีทั้งหมดจำนวน 13 หน่วยงาน เป็นหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มีที่ตั้งอยู่ในส่วนภูมิภาคโดยกระจายอยู่ตามส่วนต่าง ๆ ของประเทศไทย ได้แก่ จังหวัดเชียงใหม่ จังหวัดพิษณุโลก จังหวัดลพบุรี จังหวัดปทุมธานี จังหวัดชลบุรี จังหวัดราชบุรี จังหวัดอุดรธานี จังหวัดนครราชสีมา จังหวัดอุบลราชธานี จังหวัดภูเก็ต จังหวัดสงขลา จังหวัดยะลา และกรุงเทพมหานคร

**1.5.3 ขอบเขตด้านเวลา** การวิจัยในครั้งนี้ใช้เวลาในการเก็บแบบสอบถามตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์-เดือนเมษายน 2559 รวมระยะเวลา 3 เดือน

**1.5.4 ขอบเขตด้านประชากร** แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ

**เชิงปริมาณ** ใช้ประชากรเป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย โดยคัดเลือกประชากรที่เป็นบุคลากรสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 ทั้งหมดที่เข้าปฏิบัติงานก่อนวันที่ 1 ธันวาคม 2558

**เชิงคุณภาพ** คัดเลือกผู้บริหาร คือ ผู้อำนวยการสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 หรือรักษาราชการในตำแหน่ง

## 1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

**บรรยากาศองค์กร** หมายถึง การที่บุคคลในองค์กรรับรู้ถึงสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นในองค์กรตามพื้นฐานความคิดและประสบการณ์เดิม ซึ่งสภาพแวดล้อมดังกล่าวหมายถึงสิ่งที่ปรากฏเป็นรูปธรรม อาทิเช่น โครงสร้างองค์กร การจัดสายการบังคับบัญชา เป็นต้น และสิ่งที่เป็นนามธรรม เช่น ความจงรักภักดีในองค์กร และความอบอุ่นในการปฏิบัติงาน เป็นต้น โดยสภาพแวดล้อมขององค์กรจะมีความเป็นเอกลักษณ์หรือมีลักษณะเฉพาะตัวที่แตกต่างกันไป และจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานในองค์กร

**การรับรู้ผลงานและการให้รางวัล** หมายถึง การที่บุคลากรรับรู้ได้ว่าองค์กรมีการยกย่องชมเชยหรือให้รางวัล ทั้งในส่วนที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน เพื่อจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานได้เป็นไปตามเป้าหมายที่องค์กรต้องการ

**การกำหนดโครงสร้างองค์กรและอำนาจหน้าที่** หมายถึง การกำหนดโครงสร้างการทำงานภายในองค์กร การกำหนดตำแหน่ง อำนาจ หน้าที่ และรูปแบบความสัมพันธ์ ตลอดจนสายการบังคับบัญชาระหว่างบุคคลในองค์กร

**การสื่อสารและการติดต่อประสานงาน** หมายถึง รูปแบบและการให้ความสำคัญกับการมีปฏิสัมพันธ์กันของบุคคลในองค์กร

**การเปิดโอกาสให้เรียนรู้และพัฒนาตนเอง** หมายถึง การที่องค์กรเปิดโอกาสให้บุคคลได้มีโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองเพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญและชำนาญเฉพาะด้านและนำไปปรับใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน

**การทำงานเป็นทีมและความสามัคคี** หมายถึง การทำงานร่วมกันเป็นทีมของบุคลากรในองค์กร ซึ่งทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีความรัก ความสามัคคี และช่วยเหลือเกื้อกูลกัน

**องค์กรแห่งการเรียนรู้** หมายถึง กระบวนการที่องค์กรส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาขีดความสามารถในทุกๆระดับ ตั้งแต่ระดับบุคคล ระดับทีม และระดับองค์กร มีการกำหนดแนวปฏิบัติและนำเครื่องมือต่าง ๆ มาสนับสนุนการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ อย่างแพร่หลายและสร้างสรรค์องค์ความรู้ใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงพัฒนางานในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ สอดรับกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและเพื่อให้บรรลุซึ่งเป้าหมายสูงสุดขององค์กร

**การเป็นบุคคลที่รอบรู้** หมายถึง การที่บุคคลมีความรู้ความเชี่ยวชาญในด้านใดด้านหนึ่งจากการศึกษาอย่างลึกซึ้ง ทำให้เกิดความแตกฉาน มองเห็นหลักการที่แท้จริงและสามารถสังเคราะห์องค์ความรู้ใหม่ ๆ เพื่อไปต่อยอดหรือปรับใช้ให้เกิดประโยชน์กับงานที่ทำ และสามารถอธิบายหรือแลกเปลี่ยนองค์ความรู้นั้นกับผู้อื่นได้ ทำให้ผู้อื่นเกิดการเรียนรู้องค์ความรู้ใหม่ ๆ เป็นพื้นฐานในการเริ่มต้นที่สำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

**การคิดอย่างเป็นระบบ** หมายถึง การที่บุคคลมองเห็นความเชื่อมโยงของระบบย่อยต่าง ๆ เข้าใจว่าการกระทำสิ่งใด ๆ จะมีผลต่อสิ่งอื่นที่อยู่ในสภาพแวดล้อมเดียวกันอย่างเป็นลูกโซ่ มีการวางแผนการก่อนการแก้ไขปัญหาหรือดำเนินการใด ๆ ด้วยการใช้องค์ความรู้หลาย ๆ แขนงมาบูรณาการกันและสามารถคิดวิเคราะห์โดยมองในภาพรวมได้

**การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม** หมายถึง การที่แต่ละบุคคลในทีมมีการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นระหว่างกัน มีการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ตนมีด้วยความจริงใจ เปิดใจรับฟังความเห็น โดยไม่ยึดติดกับตัวบุคคล ทำให้เกิดการเรียนรู้องค์ความรู้ใหม่ ๆ จากสมาชิกคนอื่น ๆ



และทีมเองก็จะเกิดองค์ความรู้ใหม่ ๆ จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ดังกล่าว สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการปรับเปลี่ยนพัฒนากระบวนการทำงานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

**การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร** หมายถึง การออกแบบโครงสร้างองค์กรให้เกิดความยืดหยุ่น มีสายการบังคับบัญชาที่ไม่ซับซ้อน สามารถทำงานข้ามสายงานได้ มีการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือทั้งในและนอกองค์กรนั้น มีการเพิ่มอำนาจให้กับบุคคลได้มีโอกาสคิดและตัดสินใจภายใต้ขอบเขตงานอย่างเหมาะสม เปลี่ยนจากการสั่งการเป็นการให้คำแนะนำและคอยสังเกตการณ์ รวมถึงการลดระเบียบหรือพิธีการในการติดต่อสื่อสาร

**การจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสาร** หมายถึง กระบวนการในการจัดหารวบรวมองค์ความรู้ ทั้งที่เป็นความรู้แบบชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) และความรู้แบบไม่ชัดแจ้ง (Tacit Knowledge) ซึ่งจะมีประโยชน์กับการเรียนรู้ขององค์กร มีการนำข้อมูลองค์ความรู้มาจัดหมวดหมู่ให้ง่ายต่อการเข้าถึงและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรได้มีโอกาสในการเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการจัดการความรู้ข้อมูลข่าวสารและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ องค์ความรู้ต่าง ๆ

**การใช้เทคโนโลยี** หมายถึง เป็นการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีในการช่วยจัดเก็บรวบรวมข้อมูลองค์ความรู้เพื่อมาใช้ในการปฏิบัติงาน และช่วยในกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ลดข้อจำกัดในการเข้าถึงองค์ความรู้ ทำให้เกิดความรวดเร็วในการประสานงานหรือตัดสินใจต่าง ๆ

**บุคลากรสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13** หมายถึง บุคลากรประจำตามกรอบอัตราค่าจ้าง ประกอบไปด้วย ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และพนักงานราชการทุกคนที่ปฏิบัติงานภายใต้สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

## บทที่ 2

### เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13” ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ตลอดจนผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษา ซึ่งครอบคลุมสาระสำคัญในเรื่องต่อไปนี้

- 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับองค์การและบรรยากาศองค์การ
  - 2.1.1 ความหมายและองค์ประกอบขององค์การ
  - 2.1.2 ความหมายของบรรยากาศองค์การ
  - 2.1.3 ความสำคัญของบรรยากาศองค์การ
  - 2.1.4 รูปแบบของบรรยากาศองค์การ
  - 2.1.5 มิติที่เป็นองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การ
- 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้
  - 2.2.1 ความเป็นมาและความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้
  - 2.2.2 ระดับของการเรียนรู้
  - 2.2.3 องค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
- 2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
- 2.4 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.5 สรุปกรอบแนวคิดและสมมติฐานในการวิจัย

#### 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับองค์การและบรรยากาศองค์การ

องค์การถือกำเนิดขึ้นจากการรวมกลุ่มกันของบุคคลเพื่อทำกิจกรรมต่าง ๆ ทางสังคมตั้งแต่สมัยบรรพกาล ในระยะแรกจะเป็นองค์การที่มีรูปแบบไม่เป็นทางการ ต่อมาจึงได้มีการพัฒนาให้มีระเบียบแบบแผนมากยิ่งขึ้น การกระทำสิ่งใด ๆ ก็ตามหากดำเนินการร่วมกันหลายคนจะทำให้ทำงานได้เสร็จรวดเร็วและง่ายต่อการสัมฤทธิ์ผลมากกว่าการกระทำแต่เพียงผู้เดียว การเกิดขึ้นขององค์การจึงมีเหตุผลสำคัญหลัก ๆ 2 ประการ คือ การบรรลุซึ่งเหตุผลส่วนบุคคล เช่น การที่บุคคลเข้ามาทำงานในบริษัทก็เพราะต้องการนำเงินมาใช้เป็นปัจจัยในการดำรงชีวิต

การมาทำบุญที่วัดหรือมูลนิธิก็เพื่อให้เกิดความเป็นสิริมงคลและหาที่ยึดเหนี่ยวทางจิตใจให้แก่ตนเอง เป็นต้น กับอีกประการคือ การบรรลุซึ่งเหตุผลทางสังคม เช่น การร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานเพื่อให้บริษัทประสบผลสำเร็จและได้ผลประกอบการตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ การร่วมกันทอดกฐินสามัคคีเพื่อให้วัดได้รับยอดเงินบริจาคเพียงพอแก่การนำไปทำนุบำรุงศาสนสถาน เป็นต้น

### 2.1.1 ความหมายและองค์ประกอบขององค์การ

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การ พบว่า ในปี 1992 สก็อตต์ ได้จัดกลุ่มแนวคิดทฤษฎีองค์การและให้คำนิยามความหมายของคำว่าองค์การไว้แตกต่างกันตามพื้นฐานแนวคิดจาก 3 สำนัก ได้แก่ สำนักเหตุผลนิยม สำนักชนรรมชาตินิยมและสำนักระบบเปิด โดยมีความหมายที่แตกต่างกัน (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2552, น.14-26) ดังนี้

1) **สำนักเหตุผลนิยม** ให้ความสำคัญกับโครงสร้างหรือพื้นฐานการกระทำระหว่างคนในองค์การที่มีเป้าหมายเดียวกัน และมีการประสานงานร่วมกันอย่างเป็นแบบแผน โดยให้ความหมายขององค์การไว้ว่า หมายถึง การรวมกลุ่มของบุคคลเพื่อดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยมีโครงสร้างทางสังคมที่เป็นทางการ สอดคล้องกับการนิยามของ Chandler and Plano ในปี 1982 ที่ระบุว่า องค์การ หมายถึง กลุ่มคนซึ่งมีการออกแบบโครงสร้างการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม และแนวคิดของ Robbins ในปี 1983 ที่ได้ให้ความหมายไว้ว่า หมายถึง การทำงานร่วมกันของคนตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไปเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ร่วมกัน โดยมีการประสานงานและแบ่งงานกันทำตามโครงสร้างอำนาจหน้าที่ที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ยังมีความเห็นของ ธงชัย สันติวงษ์ (2539, น.5) ที่ได้กล่าวไว้ว่า องค์การ หมายถึง รูปแบบการทำงานเป็นกลุ่มของมนุษย์ มีการกำหนดทิศทาง การประสานงานและระเบียบวิธีการ เพื่อวัตถุประสงค์สัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้น โดยจะต้องมีลักษณะ คือ มีอย่างน้อย 2 คน ขึ้นไป มีวัตถุประสงค์ร่วมกันและสมาชิกต่างเต็มใจที่จะร่วมมือกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว ซึ่งแนวคิดนี้เป็นแนวคิดที่มีอิทธิพลที่สุดในการศึกษาเกี่ยวกับองค์การ

2) **สำนักชนรรมชาตินิยม** ให้ความสำคัญกับพฤติกรรมของคนมากกว่าโครงสร้างในการทำงาน โดยให้ความหมายไว้ว่า องค์การ หมายถึง กลุ่มบุคคลที่มีความสนใจในเรื่องเดียวกัน มีการทำกิจกรรมร่วมกันโดยใช้โครงสร้างที่ไม่เป็นทางการ สอดคล้องกับการนิยามของ Barnard ในปี 1938 ที่ว่า องค์การ หมายถึงความร่วมมือในการตั้งใจที่จะทำกิจกรรมด้วยกันของมนุษย์ตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป ซึ่งเกิดขึ้นซ้ำ ๆ เป็นประจำโดยอาจมีวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกันได้

3) **สำนักระบบเปิด** ให้ความสำคัญกับผลประโยชน์หรือวัตถุประสงค์ของบุคคล โดยมองว่าบุคคลที่อยู่ในองค์การไม่จำเป็นต้องมีวัตถุประสงค์เดียวกัน แต่ทุกคนเข้ามามีปฏิสัมพันธ์

ร่วมกันเพื่อให้บรรลุความต้องการของตนเอง มีสิ่งแวดล้อมเป็นตัวกำหนด สนับสนุน และควบคุม โครงสร้างในการทำงาน

นอกจากการให้คำจำกัดความถึงความหมายของคำว่าองค์การตามแนวคิด ทั้ง 3 สำนักนี้แล้ว ยังมีนักวิชาการท่านอื่น ๆ ได้ให้ความหมายของคำว่าองค์การไว้อีกมากมาย อาทิ

เจียมจิต จุฑาบุตร (2539, น.66) ให้ความหมายขององค์การว่า เป็นการรวมตัวของบุคคลในการทำกิจกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน โดยการใช้ความสามารถส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน ภายใต้ขอบเขตการทำงานที่กำหนดไว้ มีการสื่อสารและสร้างความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

ธงชัย สันติวงษ์ (2541, น.1) ให้ความหมายขององค์การว่า เป็นหน่วยทางสังคมที่บุคคลรู้จักและมีการประสานงานกันโดยมีขอบเขตที่ชัดเจน เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

สมยศ นาวิกาน, 2543, น.30 อ้างถึงใน นริศรา ผลผลา. (ม.ป.ป.). กล่าวถึงความหมายขององค์การว่า เป็นกลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์กัน มีการทำงานหรือทำกิจกรรมเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เดียวกันภายใต้โครงสร้างและกฎเกณฑ์ที่กำหนด

พิภพ วงษ์เงิน (2547, น.5) นิยามความหมายขององค์การว่า เป็นหน่วยงานที่บุคคลมีการประสานงาน สร้างความสัมพันธ์ และจัดการสิ่งต่างๆ อย่างมีระบบเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

วิเชียร วิทย์อุดม (2549, น.2) กล่าวว่า องค์การ หมายถึง การที่บุคคลหลายคนมารวมตัวกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีระเบียบแบบแผน

จากคำนิยามและการให้ความหมายขององค์การในข้างต้นจึงสามารถสรุปได้ว่า องค์การ หมายถึง การมารวมกลุ่มกันของบุคคลเพื่อร่วมกันทำกิจกรรมภายใต้ระเบียบและกฎเกณฑ์ที่กำหนดขึ้น โดยมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์เดียวกัน ด้วยความสามารถส่วนบุคคลที่หลากหลายและแตกต่างกัน ซึ่งในการดำเนินการดังกล่าวจะต้องอาศัยการติดต่อสื่อสารและมีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกันเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ

ทั้งนี้เมื่อมองลึกลงไปถึงองค์ประกอบขององค์การ ไม่ว่าจะเป็นองค์การภาครัฐ องค์การภาคเอกชน องค์การทางสังคม องค์การเล็ก หรือองค์การใหญ่ ในทุกองค์การเหล่านั้นล้วนมีองค์ประกอบที่ไม่แตกต่างกัน ซึ่งองค์ประกอบที่สำคัญขององค์การ ตามทัศนะของ Robbins and Coutler ที่ได้กล่าวไว้ในปี 1999 (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2542, น.31-32) ประกอบไปด้วย 1) จุดมุ่งหมายที่เด่นชัด Distinct Purpose ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์การต้องการบรรลุผล 2) โครงสร้างที่เหมาะสม Deliberate Structure คือ การจัดแบ่งอำนาจหน้าที่และสายการบังคับ

ปัญหาเพื่อให้การดำเนินการ ประสานงานหรือตัดสินใจต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การเป็นไป โดยราบรื่น 3) บุคคล People เป็นผู้ซึ่งทำงานร่วมกันในองค์การเพื่อให้องค์การบรรลุผลที่วางไว้ การจัดองค์ประกอบขององค์การตามแนวคิดดังกล่าวมีความสอดคล้องกับองค์ประกอบขององค์การ ตามแนวคิดของ จิรศักดิ์ จิระนันท์ และคณะ (2542, น.72-86 อ้างถึงใน นริศรา ผลผลา, ม.ป.ป.) ซึ่งมี 4 ประการ ได้แก่

**จุดมุ่งหมายขององค์การ (Organizational Goal)** หมายถึง เป้าประสงค์ในการมีอยู่ขององค์การ เป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้บุคคลร่วมกันปฏิบัติงานเพื่อไปสู่จุดหมายเดียวกัน ซึ่งจะแตกต่างกันตามประเภทขององค์การ เช่น องค์การธุรกิจมีจุดมุ่งหมายเพื่อการแสวงหากำไร องค์การทางสังคมมีจุดมุ่งหมายเพื่อดำเนินกิจกรรมที่เกิดประโยชน์ต่อสังคมโดยไม่หวังผลตอบแทน เป็นต้น

**โครงสร้างขององค์การ (Organizational Structure)** หมายถึง การออกแบบอำนาจหน้าที่และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ ตลอดจนรูปแบบในการติดต่อสื่อสารและประสานงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามแบบแผนที่ได้มีการกำหนดไว้

**บุคคล (People)** หมายถึง ผู้ที่มาอยู่ร่วมกันในองค์การเพื่อทำกิจกรรมต่าง ๆ ตามหน้าที่ที่ได้มีการกำหนดไว้ ด้วยความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะตนที่แตกต่างกันไปตามที่องค์การคาดหวัง ซึ่งแต่ละบุคคลต่างก็มีความสัมพันธ์ต่อกันเพื่อประสานให้งานเกิดผลสำเร็จ ในขณะที่เดียวกันตัวบุคคลเองก็มีความคาดหวังต่อองค์การว่าเมื่อตนได้ทุ่มเทกำลังความสามารถทำงานให้กับองค์การแล้ว ก็จะได้รับค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่เหมาะสมกับผลงานที่ตนได้ปฏิบัติ

**สภาพแวดล้อมขององค์การ (Organizational Environment)** หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์การ ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม ทั้งจากภายในและภายนอกองค์การ ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์การสามารถควบคุมได้และไม่สามารถควบคุมได้ แบ่งได้ 3 ประการ ได้แก่

1) สภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment) เกิดจากภายนอกและมีอิทธิพลต่อองค์การแบบไม่เฉพาะเจาะจง เช่น สภาพเศรษฐกิจ การเมือง สังคม วัฒนธรรม เป็นต้น

2) สภาพแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการดำเนินงานขององค์การ (Task Environment) เช่น นโยบายรัฐ ความต้องการของลูกค้า กลยุทธ์ของกลุ่มคู่แข่ง ความสามารถในการผลิตของเจ้าของปัจจัยการผลิต เป็นต้น

3) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์กรและส่งผลต่อการดำเนินงาน เช่น นโยบายบริษัท ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร และสายการบังคับบัญชา เป็นต้น

เห็นได้ว่าจากทั้งสองแนวคิดข้างต้นมีความคล้ายคลึงและสอดคล้องกับองค์ประกอบขององค์กรตามทัศนะของ พิภพ วังเงิน (2547, น.7) ที่กล่าวไว้ว่า องค์ประกอบขององค์กร ประกอบไปด้วย 4 P คือ 1) Purpose จุดมุ่งหมาย 2) Process กระบวนการ 3) People คน และ 4) Place and Other resource สถานที่และสิ่งแวดล้อม

ดังนั้น จึงสามารถสรุปได้ว่า ส่วนประกอบหลัก ๆ ขององค์กร ได้แก่ จุดประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร โครงสร้างขององค์กร และบุคคลในองค์กร โดยจะต้องคำนึงถึงอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมขององค์กรควบคู่ไปด้วย ซึ่งแต่ละองค์ประกอบล้วนแล้วแต่มีความสำคัญและส่งผลให้แต่ละองค์กรมีความแตกต่างกัน ลักษณะเฉพาะขององค์กรที่แตกต่างกันนั้น เกิดมาจากอิทธิพลขององค์ประกอบองค์กรที่ต่างกัน เช่น จุดมุ่งหมายขององค์กรต่างกัน ทำให้ลักษณะงานหรือผลสัมฤทธิ์ของงานในแต่ละองค์กรต่างกัน โครงสร้างองค์กรต่างกัน ทำให้รูปแบบความสัมพันธ์ในองค์กรต่างกัน บุคคลในองค์กรมีลักษณะที่แตกต่างกัน ทำให้เกิดสมรรถนะในการทำงานที่ต่างกัน สภาพแวดล้อมขององค์กรต่างกันทำให้เกิดแนวคิดและค่านิยมที่ยึดถือปฏิบัติแตกต่างกัน เป็นต้น และจากการที่แต่ละองค์กรมีองค์ประกอบที่แตกต่างกันนี้เอง ทำให้เกิดเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวขององค์กร เช่น วัฒนธรรม ความเชื่อหรือแนวปฏิบัติในการทำงาน เหล่านี้ส่งผลให้บรรยากาศที่เกิดขึ้นในการทำงานมีความแตกต่างกันไปด้วยเรียกว่า บรรยากาศองค์กร (Organizational Climate) ซึ่งสมาชิกในองค์กรจะสามารถรับรู้ได้ว่าบรรยากาศต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นนั้น เป็นบรรยากาศที่ก่อให้เกิดความรู้สึกในเชิงบวกหรือเป็นบรรยากาศ ที่ก่อให้เกิดความรู้สึกในเชิงลบ เป็นบรรยากาศที่จะช่วยส่งเสริมให้การทำงานบรรลุผลสำเร็จหรือเป็นบรรยากาศที่ทำให้เกิดอุปสรรคต่อการทำงาน จึงเป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรจะต้องคอยดูแลและสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศองค์กรที่ดีและเป็นตัวช่วยผลักดันให้บุคลากรปฏิบัติงานได้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้

### 2.1.2 ความหมายของบรรยากาศองค์กร

เมื่อก้าวถึงความหมายของคำว่าบรรยากาศองค์กร ต้องย้อนไปในปี 1964 ที่ Foreland and Gilmer (เจียมจิต จุฑาบุตร, 2539, น.66) ได้ให้ความหมายของบรรยากาศองค์กรว่าเป็นลักษณะของพฤติกรรมที่ใช้บรรยายลักษณะขององค์กร มีลักษณะสำคัญคือ เป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์กร เป็นลักษณะที่สืบทอดต่อ ๆ กันมา และเป็นลักษณะที่มีอิทธิพลต่อบุคคลในองค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ Cherrington ในปี 1994 (วิมล มาดิษฐ์, 2547, น.39)

ที่กล่าวไว้ว่า บรรยากาศองค์การเป็นคุณลักษณะหรือบุคลิกภาพขององค์การที่แบ่งแยกองค์การหนึ่ง ออกจากอีกองค์การหนึ่งและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนในองค์การ โดย Kurt Lewin ได้มีการเชื่อมโยงความสัมพันธ์เพื่อแสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมของบุคคลในองค์การเป็นผลมาจาก ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพหรือลักษณะส่วนบุคคล กับสภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศองค์การ โดยเขียนในรูปของสูตรความสัมพันธ์ได้ว่า

$$B = f(P,E)$$

โดย B : Behavior หมายถึง พฤติกรรม

f : Function หมายถึง ความสัมพันธ์

P : Personality หมายถึง บุคลิกภาพหรือลักษณะส่วนบุคคล

E : Environment หมายถึง สภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศองค์การ

นอกจากนี้ พบว่า Gibson, Dessler, Chung และ Megginson (ชำระศักดิ์ เจริญสุข, 2526, น. 13) และ Halpin and Croft (เจียมจิต จุฑาบุตร, 2539, น.66) ได้ให้ความหมายถึงบรรยากาศ องค์การเป็นไปในแนวทางเดียวกันว่า บรรยากาศองค์การ คือ การที่บุคคลในองค์การมีการรับรู้ ถึงสภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น โครงสร้างองค์การ การติดต่อสื่อสาร การให้ผลตอบแทนใน การทำงาน หรือพฤติกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นของคนในองค์การ ทั้งโดยตรงและทางอ้อม สอดคล้องกับการนิยามของ Tagiuri และ Litwin ที่ระบุไว้ในปี 1968 (เสาวรศ นุนนาค, 2543, น.67) ที่กล่าวถึงความหมายของบรรยากาศองค์การว่า เป็นสภาพแวดล้อมในองค์การมีผลต่อการเรียนรู้ และพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ

เมื่อศึกษาต่อไปพบว่า ยังมีนักวิชาการอีกหลายคนได้ให้ความหมายของคำว่า บรรยากาศองค์การ อาทิ เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณมาลา (วิมล มาดิษฐ์, 2547, น.39) กล่าวถึงความหมายของบรรยากาศองค์การในปี 2540 ว่า เป็นการรวมของตัวแปรชนิดต่าง ๆ และส่งผลกระทบต่อการทำงานในองค์การ ส่วน ดารณี พันธุ์ศรี (2545, น.53) ได้ให้ความหมาย ว่าเป็นความรู้ความเข้าใจ ตลอดจนความรู้สึกที่รับรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงานในทางตรง และทางอ้อม แตกต่างกันไปตามแต่ละองค์การ และมีผลกระทบต่อความคิดพฤติกรรมของคน ในองค์การนั้น จุฑาวดี กลิ่นเฟื่อง (2543, น.50) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การเป็นสภาพต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การตามการรับรู้และคาดหวังของสมาชิกองค์การ มีอิทธิพลต่อทัศนคติ และพฤติกรรมในการทำงาน แตกต่างกันไปตามลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์การ จริญญา สุขสนิท (2550, น.17) สรุปไว้ว่าบรรยากาศองค์การ คือ การรับรู้ถึงสภาพแวดล้อม ในการทำงานโดยตรงและโดยอ้อมตามพื้นฐานความรู้ความเข้าใจของแต่ละบุคคลและส่งผล ต่อพฤติกรรมการทำงาน

จากคำนิยามที่กล่าวไปแล้วในข้างต้นสรุปได้ว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง การที่บุคคลในองค์การรับรู้ถึงสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นในองค์การตามพื้นฐานความคิด และประสบการณ์เดิม ซึ่งสภาพแวดล้อมดังกล่าวหมายถึงสิ่งที่ปรากฏเป็นรูปธรรม อาทิเช่น โครงสร้างองค์การ การจัดสายการบังคับบัญชา เป็นต้น และสิ่งที่เป็นนามธรรม เช่น ความจงรักภักดีในองค์การ และความอบอุ่นในการปฏิบัติงาน เป็นต้น โดยสภาพแวดล้อมขององค์การจะมีความเป็นเอกลักษณ์หรือมีลักษณะเฉพาะตัวที่แตกต่างกันไปในแต่ละองค์การ ซึ่งจะมีความสำคัญและส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การนั่นเอง

### 2.1.3 ความสำคัญของบรรยากาศองค์การ

บรรยากาศองค์การเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญและมีอิทธิพลต่อบุคคลที่ทำงานในองค์การ เพราะบุคคลไม่ได้ทำงานแต่เพียงโดดเดี่ยว หากแต่ถูกแวดล้อมไปด้วยสิ่งต่าง ๆ ทั้งที่มองเห็นและมองไม่เห็น เช่น กฎระเบียบ สายการบังคับบัญชาที่คอยควบคุมการทำงาน ตลอดจนค่านิยมและวัฒนธรรมที่จะหล่อหลอมและเป็นสิ่งที่ถูกคาดหวังจากสมาชิกขององค์การ ทำให้บุคคลต้องมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมดังกล่าวจึงจะสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นในองค์การได้ ทั้งนี้จากแนวคิดของ Kurt Lewin ที่ได้กล่าวไปแล้วข้างต้นนั้น จะเห็นได้ว่าพฤติกรรมหรือบุคลิกลักษณะของสมาชิกในองค์การเอง ก็ทำให้เกิดบรรยากาศองค์การในลักษณะต่าง ๆ กัน ลักษณะของบรรยากาศองค์การแต่ละแบบล้วนส่งผลต่อการปฏิบัติงานและความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นในองค์การ (จุฑาวดี กลิ่นเฟื่อง, 2543, น.51) ซึ่งหากพิจารณาเป็นรายด้านแล้วบรรยากาศองค์การมีความสำคัญต่อองค์การในแง่มุมดังต่อไปนี้

1) บรรยากาศองค์การบางอย่างส่งผลให้ผลการปฏิบัติบางอย่างดีกว่า เมื่ออยู่ในอีกบรรยากาศ ซึ่งจากการศึกษาของ Newell ในปี 1978 พบว่า บรรยากาศองค์การแบบเปิด จะทำให้บุคคลมีความพึงพอใจในตัวเองที่ได้รับมอบหมายมาก ในขณะที่บรรยากาศองค์การแบบปิดทำให้บุคคลมีความพึงพอใจในงานน้อย

2) ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์การของหน่วยงาน ดังที่ Dubrin ได้กล่าวไว้ในปี 1973 ซึ่งสรุปได้ว่า บรรยากาศองค์การที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลในองค์การ เนื่องจากความเป็นผู้นำ ทักษะ และแนวทางในการบริหารของผู้บริหารเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศองค์การ นอกจากนี้บรรยากาศองค์การในแบบที่มีการกระจายอำนาจ ช่วยทำให้บุคคลในองค์การเกิดความพึงพอใจ ช่วยให้เกิดการสื่อสารและประสานการทำงานร่วมกัน ส่งผลให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ทำให้งานประสบผลสำเร็จได้



ตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ตามการศึกษาของ Litwin และ Stringer ในปี 1979 (เสาวรศ บุญนาค, 2543, น.68-69)

3) ความเหมาะสมระหว่างบุคคลและองค์การ ส่งผลต่อการปฏิบัติงานและความพึงพอใจของบุคคลภายในองค์การ ดังการศึกษาของ Brown และ Moberg ในปี 1980 ที่พบว่าบรรยากาศขององค์การเป็นตัวกำหนดรูปแบบความคาดหวังของสมาชิกในองค์การ ซึ่งเมื่อบุคคลเกิดการรับรู้ได้ว่าบรรยากาศขององค์การมีความสอดคล้องกับความต้องการหรือความคาดหวังของบุคคลแล้วก็จะทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจและอยากทำงานกับองค์การต่อไป (เสาวรศ บุญนาค, 2543, น.70)

นอกจากนี้ยังพบว่าบรรยากาศขององค์การเป็นตัวแปรสำคัญที่จะสามารถใช้ในการศึกษาและวิเคราะห์ทัศนคติพฤติกรรมของคนในองค์การ ตลอดจนประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่เกิดขึ้นกับงาน อันจะส่งผลต่อการตัดสินใจที่อยู่ปฏิบัติงานกับองค์การหรือการออกจากงาน (จุฑาทวี กลิ่นเฟื่อง, 2543, น.50-51) สอดคล้องกับ วิมล มาดิษฐ์ (2547, น.40) ที่ได้สรุปไว้ว่า บรรยากาศขององค์การมีความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้เนื่องจากบรรยากาศที่ดีจะช่วยสนับสนุนให้เกิดพฤติกรรมการทำงานที่ดีและผลการปฏิบัติงานที่ดีตามมา ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องมีใจและความเข้าใจและสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศขององค์การที่ดีเพื่อให้สมาชิกองค์การเกิดขวัญกำลังใจที่ดีในการทำงาน

จึงสรุปได้ว่า บรรยากาศขององค์การมีส่วนสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์การและความพึงพอใจในการทำงานของบุคคลในองค์การ หากองค์การต้องการให้บุคคลรู้สึกพึงพอใจและเต็มใจที่จะทำงานกับองค์การเพื่อนำพาองค์การไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ ควรให้ความสำคัญเกี่ยวกับบรรยากาศขององค์การและสร้างบรรยากาศขององค์การที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานและสอดคล้องกับความต้องการของสมาชิกในองค์การ

#### 2.1.4 รูปแบบของบรรยากาศขององค์การ

จากการศึกษาแนวคิดของนักวิชาการหลาย ๆ ท่านเกี่ยวกับบรรยากาศขององค์การพบว่า มีการจัดรูปแบบของบรรยากาศขององค์การที่แตกต่างกันไปตามลักษณะที่ปรากฏและตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดขึ้น โดย Halpin and Croft (เสาวรศ บุญนาค, 2543, น.71) ได้จัดทำแบบประเมินบรรยากาศขององค์การ ทำให้ทราบว่าบรรยากาศขององค์การเป็นผลมาจากพฤติกรรมของบุคคลในองค์การที่แสดงออกในการปฏิบัติงานร่วมกัน สามารถจัดรูปแบบของบรรยากาศขององค์การได้ทั้งหมด 6 แบบ ได้แก่

ตาราง 2.1 ลักษณะบรรยากาศองค์การจากการประเมินองค์ประกอบทั้ง 8 มิติ

| บรรยากาศ    | พฤติกรรมของผู้บริหาร |           |         |            | พฤติกรรมของผู้ร่วมงาน |         |         |                |
|-------------|----------------------|-----------|---------|------------|-----------------------|---------|---------|----------------|
|             | ห่างเหิน             | เน้นผลงาน | ผลักดัน | เอื้อเฟื้อ | ขาดความสามัคคี        | อุปสรรค | ขวัญ    | ใกล้ชิดสนิทสนม |
| แบบเปิด     | ต่ำ                  | ต่ำ       | สูง     | สูง        | ต่ำ                   | ต่ำ     | สูง     | ปานกลาง        |
| แบบอิสระ    | สูง                  | ต่ำ       | ปานกลาง | ปานกลาง    | ต่ำ                   | ต่ำ     | สูง     | สูง            |
| แบบควบคุม   | สูง                  | สูง       | ปานกลาง | ต่ำ        | ต่ำ                   | สูง     | สูง     | ต่ำ            |
| แบบสนิทสนม  | ต่ำ                  | ต่ำ       | ปานกลาง | สูง        | สูง                   | ต่ำ     | ปานกลาง | สูง            |
| แบบรวบอำนาจ | ต่ำ                  | สูง       | ปานกลาง | สูง        | สูง                   | ต่ำ     | ต่ำ     | ต่ำ            |
| แบบปิด      | สูง                  | ต่ำ       | ต่ำ     | ต่ำ        | สูง                   | สูง     | ต่ำ     | ปานกลาง        |

ที่มา. จาก ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การ ความทนทาน แรงจูงใจกับความสามารถในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลจิตเวช (น.72), โดย เขียมจิต จุฑาบุตร, 2539, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

1) บรรยากาศแบบเปิด (The opened climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารได้รับการเคารพ เป็นที่รักของผู้ร่วมงาน คอยช่วยเหลือสนับสนุนในการทำงาน การบังคับใช้ระเบียบต่าง ๆ มีความยืดหยุ่นตามความเหมาะสม ไม่เน้นที่ตัวผลงานแต่จะเน้นผลที่ได้จากการปฏิบัติ อันจะทำให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์นำไปสู่การพัฒนางาน ผู้ร่วมงานมีขวัญที่ดี ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน มีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จของงานและองค์การเป็นบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับลักษณะขององค์การที่มีบรรยากาศในการมุ่งผลสำเร็จของงานตามแนวคิดของ Litwin and Stringer (ชาร์งศักดิ์ เจริญสุข, 2526, น.15) ซึ่งจะเห็นได้จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความพึงพอใจในงานในหน่วยงานเอกชนแห่งหนึ่งของ Borden (1979) ที่พบว่า บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเมื่อบุคคลมีความพึงพอใจในบรรยากาศองค์การ บุคคลก็จะมี ความพึงพอใจในงานสูงเช่นกัน (ชาร์งศักดิ์ เจริญสุข, 2526, น.15)

2) บรรยากาศแบบอิสระ (The Autonomous Climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารคอยอำนวยความสะดวกในการทำงานเป็นครั้งคราว มีการส่งเสริมให้เกิดสวัสดิภาพที่ดีของผู้ร่วมงาน ผู้ร่วมงานได้รับอิสระในการปฏิบัติงานและมีความพึงพอใจในการสร้างความสัมพันธ์ แต่เมื่อมองโดยภาพรวมบรรยากาศแบบอิสระยังคงมีความเข้มงวดมากกว่าบรรยากาศแบบเปิด

3) บรรยากาศแบบควบคุม (The Controlled Climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารมีการกำหนดกฎเกณฑ์ในการทำงานและคอยอำนวยความสะดวกในการทำงาน มีการควบคุมติดตามผลงาน ไม่ค่อยให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์และการรับฟังความคิดเห็นของร่วมงาน ผู้ร่วมงานเกิดความภาคภูมิใจในผลงานทำให้ขวัญกำลังใจดี และการที่ผู้ร่วมงานต้องทำงานร่วมกันทำให้เกิดความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

4) บรรยากาศแบบสนิทสนม (The Familiar Climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์ส่วนบุคคลมากกว่าการติดตามผลงาน มีความเมตตาเห็นอกเห็นใจผู้ร่วมงาน เป็นห่วงความรูสึกของผู้ร่วมงาน จนทำให้เกิดการละเลยการสนใจในผลงาน ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของผลงานและทำให้ความพึงพอใจในผลงานที่ควรจะมีลดลง ทำให้ผู้ร่วมงานขาดความสามัคคีในการทำงาน ส่งผลให้ขวัญกำลังใจอยู่ในระดับปานกลาง

5) บรรยากาศแบบรวมอำนาจ (The Paternal Climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารเน้นการออกคำสั่งและติดตามงานใกล้ชิด ทำให้ผู้ร่วมงานขาดความเป็นอิสระ ส่งผลให้ขวัญกำลังใจน้อย ผลงานออกมาไม่ดี ผลผลิตตกต่ำ บุคคลขาดความภาคภูมิใจในการทำงาน ส่งผลให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและผู้ร่วมงานไม่ค่อยดี ผู้ร่วมงานขาดระเบียบวินัยเป็นการบริหารงานแบบให้อำนาจการตัดสินใจอยู่ที่ส่วนกลาง (Litwin and Stringer อ้างถึงใน ช้างศักดิ์ เจริญสุข, 2526, น.15)

6) บรรยากาศแบบปิด (The Closed Climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารขาดความเป็นผู้นำและขาดการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ร่วมงาน ทำให้ผู้ร่วมงานขาดขวัญกำลังใจ ผู้ร่วมงานไม่ได้รับการอำนวยความสะดวกในการทำงานหรือการแนะนำช่วยเหลือจากผู้บริหาร ทำให้งานไม่สำเร็จขาดความภาคภูมิใจในผลงาน ส่งผลให้การปฏิบัติงานขาดความสามัคคีเป็นลักษณะบรรยากาศองค์กรที่ไม่ดีควรเร่งดำเนินการแก้ไข

จากการศึกษาการจัดรูปแบบบรรยากาศองค์กรตามแนวคิดของ Halpin and Croft สรุปได้ว่า บรรยากาศองค์กรแบบเปิด เป็นบรรยากาศองค์กรที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานมากที่สุด เนื่องจากเป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารและผู้ร่วมงานคอยช่วยเหลือสนับสนุนในการทำงานซึ่งกันและกัน ไม่เน้นผลงานมากจนไป แต่จะส่งเสริมให้บุคคลได้มีโอกาสในการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มาพัฒนางาน ผู้บริหารองค์กรควรส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศแบบเปิดเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนบรรยากาศแบบปิด เป็นบรรยากาศองค์กรที่จะก่อให้เกิดผลกระทบทางลบต่อการปฏิบัติงาน ดังนั้นหากผู้บริหารพบว่าองค์กรมีบรรยากาศแบบปิดควรรีบดำเนินการปรับปรุงแก้ไขโดยด่วน

นอกจากนี้ Litwin และ Stringer ยังได้มีการศึกษาและกำหนดรูปแบบบรรยากาศองค์การด้วยลักษณะที่ต่างออกไปเป็น 4 แบบ (ฉันทนา บุญชู, 2554, น.16-17) ได้แก่

1) บรรยากาศการใช้อำนาจ (Authoritarian Climate) เป็นบรรยากาศที่มีการรวมอำนาจการตัดสินใจไว้ที่ผู้บริหาร มีการบังคับใช้กฎระเบียบอย่างเคร่งครัด ส่งผลให้การทำงานขาดความยืดหยุ่น ปราศจากการริเริ่มแนวความคิดใหม่ ๆ ทำให้ผลสำเร็จของงานลดลงกระทบต่อขวัญกำลังใจและเกิดทัศนคติที่ไม่ดีในการทำงาน

2) บรรยากาศแบบสนิทสนม (Affiliative Climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้ร่วมงานมีความใกล้ชิดและมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน คอยช่วยเหลือเห็นอกเห็นใจกัน แต่การทำงานมีการใช้ความคิดสร้างสรรค์มาสร้างสรรค์ผลงานใหม่ในระดับปานกลาง ทำให้งานมีผลสัมฤทธิ์ต่ำ

3) บรรยากาศแบบมุ่งสัมฤทธิ์ผล (Achievement Oriented Climate) เป็นบรรยากาศที่ให้ความสำคัญกับการบรรลุเป้าหมายขององค์การ ซึ่งจะเป็นการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานได้ใช้ความคิดริเริ่มเพื่อสร้างผลงานใหม่ ๆ ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในผลงานและมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

4) บรรยากาศที่คำนึงถึงผู้ปฏิบัติงาน (Employee-Centered Climate) เป็นบรรยากาศที่มีการกระจายอำนาจ ให้ความสำคัญกับความรู้สึกของผู้ร่วมงานมีการติดต่อสื่อสารที่เปิดเผย ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นไปในทางที่ดี

ดังนั้นกล่าวโดยสรุปได้ว่ารูปแบบบรรยากาศองค์การแบบบรรยากาศแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ส่งเสริมให้การปฏิบัติงานในองค์การเป็นไปด้วยดีเนื่องจากบุคคลเกิดความพึงพอใจในงาน เมื่อบุคคลเกิดความพึงพอใจ ผลงานที่ออกมาก็จะดีไปด้วย ส่วนบรรยากาศองค์การที่ควรระมัดระวังมิให้เกิดขึ้นหรือหากเกิดขึ้นก็เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องดำเนินการปรับปรุง คือ บรรยากาศการใช้อำนาจ เพราะจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดทัศนคติทางลบแก่องค์การ

การจัดรูปแบบของบรรยากาศองค์การอีกแนวคิดหนึ่ง คือ การจัดรูปแบบบรรยากาศองค์การตามแนวคิดของ Brown และ Moberg (เสาวรส บุนนาค, 2543, น.80-81) ซึ่งมีการแบ่งรูปแบบของบรรยากาศองค์การเป็น 4 แบบ ได้แก่

1) บรรยากาศที่เน้นการใช้อำนาจ (Power-Oriented Climate) เป็นบรรยากาศที่มีการกำหนดโครงสร้างการทำงานและสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจนและอาศัยโครงสร้างดังกล่าวในการใช้อำนาจเพื่อตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ขององค์การแบบเป็นทางการ บุคคลในองค์การมีการแข่งขันและเห็นความสำคัญของการตัดสินใจที่เกิดจากผู้บังคับบัญชาอันจะส่งผลต่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

2) บรรยากาศที่เน้นการทำงานตามบทบาท (Role-Oriented Power) เป็นองค์การ ที่ให้ความสำคัญกับกฎระเบียบขององค์การเป็นสำคัญ การดำเนินการใด ๆ จะเป็นไปตามข้อกำหนดที่วางไว้ด้วยความมีเหตุมีผล

3) บรรยากาศเน้นการทำงาน (Task-Oriented Climate) ให้ความสำคัญกับเป้าหมาย องค์การเป็นสำคัญ ซึ่งอาจมีการผ่อนปรนกฎระเบียบต่าง ๆ ลงได้ หากช่วยให้งานบรรลุผลสำเร็จ ได้เร็วขึ้น

4) บรรยากาศเน้นความสำคัญของคน (People-Oriented Climate) ให้ความสำคัญ กับความพึงพอใจของบุคคลในองค์การ ซึ่งเมื่อบุคคลเกิดความพึงพอใจแล้วก็จะส่งผลให้ การปฏิบัติงานราบรื่นได้ด้วยดี

กล่าวโดยสรุปแล้ว บรรยากาศที่เน้นการใช้อำนาจเป็นการพึ่งพาผู้บริหาร หรือผู้บังคับบัญชามากเกินไป เพราะการตัดสินใจทั้งหมดขึ้นกับผู้บริหาร ดังนั้นในบรรยากาศ แบบนี้อาจก่อให้เกิดการแข่งขันสูงซึ่งจะส่งผลต่อความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่ต้องมีการต่อสู้ แข่งขันกัน สำหรับบรรยากาศที่เน้นการทำงานตามบทบาทจะเน้นตัวระเบียบมากกว่าตัวงาน แต่บรรยากาศเน้นการทำงานจะมีลักษณะที่ตรงกันข้าม ซึ่งหากผู้ปฏิบัติงานได้รับอิสระ ในการทำงานจะก่อให้เกิดความคิดริเริ่ม ไม่รู้สึกอึดอัด สามารถสร้างสรรค์ผลงานที่ดีและส่งผลดี ต่อทัศนคติของบุคคลที่มีต่อองค์การได้ สำหรับประเด็นสุดท้ายบรรยากาศเน้นความสำคัญของคน จะมองที่ความรู้สึกและความพึงพอใจของบุคคลในองค์การเป็นหลัก ด้วยคิดว่าเมื่อคน เกิดความพึงพอใจและความสุขก็จะสามารถปฏิบัติงานออกมาได้ดีนั่นเอง

จะเห็นได้ว่ารูปแบบของบรรยากาศองค์การมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อพฤติกรรม การปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นของบุคคลในองค์การ และมีผลกระทบกับผลการปฏิบัติงานต่อไปเป็นลำดับ ซึ่งหากผู้บริหารต้องการให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ งานมีผลสัมฤทธิ์ที่ดีก็ควรออกแบบ บรรยากาศองค์การให้มีรูปแบบที่มีความยืดหยุ่นเน้นการร่วมมือร่วมใจปรึกษาหารือมากกว่า การเข้มงวดกดขี่หรือบังคับ เพราะจะทำให้บุคลากรรู้สึกที่ต้องทำงานภายใต้สภาวะที่กดดัน ทำให้งานขาดความคิดสร้างสรรค์ ขาดการพูดคุยหารืออันจะนำมาซึ่งกระบวนการเรียนรู้ และพัฒนาต่อยอดผลงาน

### 2.1.5 มิติที่เป็นองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การ

เมื่อเราทราบแล้วว่าบรรยากาศองค์การมีความสำคัญต่อการดำเนินงาน และความรูสึกนึกคิดของสมาชิกในองค์การ การวัดหรือการจะประเมินว่าองค์การหนึ่ง ๆ มีบรรยากาศองค์การอยู่ในระดับใดจึงมีความสำคัญ เพราะจะเป็นตัวสะท้อนผลสัมฤทธิ์ขององค์การ

และพฤติกรรมที่คาดหวังของบุคคลในองค์กรได้ และจากการที่พฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร เป็นผลที่เกิดมาจากการรับรู้ถึงสภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศภายในองค์กรนั่นเอง Halpin and Croft จึงได้สร้างเครื่องมือเพื่อใช้ศึกษาบรรยากาศขององค์กรที่เรียกว่า แบบประเมิน บรรยากาศองค์กร (Organizational Climate Description Questionnaire : OCDQ) โดยภายใน แบบประเมินจะประกอบไปด้วยข้อคำถามเกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร ซึ่งได้มีการจัดแบ่งออกเป็น 2 ด้านใหญ่ ๆ คือ (เจียมจิต จุฑาบุตร, 2539, น.68-69)

**ด้านพฤติกรรมของผู้บริหาร (Administrator's Behavior)** แบ่งเป็น 4 ด้าน ได้แก่

1) มิติห่างเหิน (Aloofness) เป็นการแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของผู้บริหารที่มีต่อผู้ร่วมงานในลักษณะที่เป็นทางการ ไม่ให้ความสนใจในการสร้างความสัมพันธ์แบบเป็นกันเองกับผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา

2) มิติเน้นผลงาน (Production Emphasis) เป็นการแสดงให้เห็นถึงการควบคุมการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิดของผู้บริหาร เพื่อให้ได้ผลสัมฤทธิ์ของงานที่ตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกได้รับการกระตุ้นให้ต้องทำงานหนักขึ้นและปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด

3) มิติผลักดัน (Thrust) เป็นการแสดงให้เห็นว่าบุคคลได้รับการแนะนำและความช่วยเหลือในการปฏิบัติงานจากผู้บริหาร มีการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความสามารถของตนเองเพื่อพัฒนางานขององค์กร

4) มิติเอื้อเฟื้อ (Consideration) เป็นการแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารมีความเมตตาเห็นอกเห็นใจและให้ความสำคัญกับความรู้สึกของผู้ร่วมงาน และจัดให้มีสวัสดิการที่เหมาะสมแก่ผู้ปฏิบัติงาน

**ด้านพฤติกรรมของผู้ร่วมงาน (Subordinate's Behavior)** แบ่งเป็น 4 ด้าน ได้แก่

1) มิติขาดความสามัคคี (Disengagement) เป็นการแสดงให้เห็นถึงการที่ผู้ปฏิบัติงานขาดการพูดคุยประสานงานเพื่อวางแผนการทำงานร่วมกัน โดยแต่ละคนให้ความสำคัญและรับผิดชอบเฉพาะงานของตนเอง

2) มิติอุปสรรค (Hindrance) เป็นการแสดงให้เห็นถึงการปฏิบัติงานโดยปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัดของผู้ร่วมงาน ส่งผลให้การทำงานขาดความยืดหยุ่น เกิดความยุ่งยากและอุปสรรคต่อการทำงานของผู้อื่น

3) มิติขวัญ (Esprit) เป็นการแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ทางสังคมที่ดี ผู้ร่วมงานเกิดความรู้สึกพึงพอใจในผลงานและเกิดความภาคภูมิใจในการทำงาน

4) มิติใกล้ชิดสนิทสนม (Intimacy) เป็นการแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันของเพื่อนร่วมงาน มีความสนุกสนาน ใกล้ชิดสนิทสนม นอกเหนือจากความสัมพันธ์ที่เกิดจากการทำงาน

ซึ่งจากแบบประเมินบรรยากาศองค์การของ Halpin and Croft นั้นเอง ทำให้สามารถจัดรูปแบบของบรรยากาศองค์การได้ทั้งหมด 6 แบบ คือ บรรยากาศแบบเปิด (The opened climate) บรรยากาศแบบอิสระ (The Autonomous Climate) บรรยากาศแบบควบคุม (The Controlled Climate) บรรยากาศแบบสนิทสนม (The Familiar Climate) บรรยากาศแบบรวมอำนาจ (The Paternal Climate) บรรยากาศแบบปิด (The Closed Climate) ดังรายละเอียดที่ได้กล่าวไปแล้วก่อนหน้านี้ในหัวข้อรูปแบบของบรรยากาศองค์การ

ต่อมา Litwin และ Stringer (ชัชวาล ทัดศิวิฐ, 2552, น.65-66) ได้มีการพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวัดบรรยากาศองค์การเรียกว่า Revised of Improved Climate Questionnaire Form B โดยภายในประกอบไปด้วยมิติในด้านต่างๆที่แสดงให้เห็นถึงบรรยากาศองค์การประกอบไปด้วย

1) มิติโครงสร้างองค์การ (Structure) เป็นการรับรู้ของบุคลากรเกี่ยวกับกฎและข้อบังคับในการดำเนินงานและการสื่อสารตามสายการบังคับบัญชา

2) มิติความท้าทายและความรับผิดชอบส่วนบุคคล (Emphasis on Individual Responsibility) เป็นการรับรู้หน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองที่พึงมีในการปฏิบัติงาน โดยไม่ต้องรอให้ผู้บริหารกดขี่หรือตรวจสอบ

3) มิติความอบอุ่นและการสนับสนุน (Warmth and Support) เป็นการรับรู้มิตรภาพที่ดีภายในองค์การ ซึ่งเกิดในบรรยากาศการทำงานเป็นกลุ่ม เป็นการรับรู้ถึงความช่วยเหลือของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานคนอื่นในกลุ่ม เน้นการสนับสนุนทั้งจากระดับบนและระดับล่าง

4) มิติการให้รางวัลและการลงโทษ การเห็นด้วยและการไม่เห็นด้วย (Reward and Punishment, Approval and Disapproval) เป็นการรับรู้เกี่ยวกับการให้รางวัลตอบแทนการทำงานที่ปฏิบัติได้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์การเพื่อจูงใจให้สนใจกระทำต่อไป และมีการลงโทษเมื่อมีการปฏิบัติที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมายหรือข้อกำหนดที่วางไว้ ทั้งนี้เพื่อกระตุ้นให้มีการลดความผิดพลาดหรือความล้มเหลวที่เกิดขึ้น

5) มิติความขัดแย้งและการยินยอมให้มีความขัดแย้ง (Conflict and Tolerance for Conflict) เป็นการรับรู้ว่าผู้บริหารและผู้ร่วมงานในองค์การเต็มใจที่จะยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างไปและให้ความสำคัญกับการแก้ปัญหา มากกว่าการปล่อยปละละเลยปัญหา ด้วยเกรงว่าจะเป็นเหตุให้เกิดความคิดเห็นที่ไม่ตรงกัน

6) มิติมาตรฐานของผลการปฏิบัติงานและความคาดหวัง (Performance Standards and Expectation) เป็นการรับรู้ถึงความสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมายที่กำหนดไว้กับมาตรฐานในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร กลุ่มและบุคคล

7) มิติความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันขององค์กรและการจงรักภักดีต่อกลุ่ม (Organizational Identity and Group Loyalty) เป็นการรับรู้ถึงความอบอุ่นและเป็นมิตรของทีมรับรู้ได้ถึงการสนับสนุนและรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งตลอดจนเป็นสมาชิกที่ดีของทีม

8) มิติความเสี่ยงภัยและการรับความเสี่ยงภัย (Risk and Risk taking) เป็นการรับรู้เกี่ยวกับการยอมรับได้ซึ่งความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในงาน โดยมองว่าการยอมเผชิญกับความเสี่ยงเป็นทางเลือกที่ดีและเป็นความท้าทายในงาน

นอกจากนี้ Likert และ Likert ได้มีการนำเสนอบรรยากาศขององค์กรโดยยึดการมีปฏิสัมพันธ์กันในกลุ่มและให้ความเห็นว่าบรรยากาศขององค์กรที่จะสามารถทำให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติงานด้วยความสุข ประกอบไปด้วยลักษณะ 6 ประการ (ซัชวาล ทัดสิวัช, 2552, น.69-71) คือ

1) การติดต่อสื่อสาร เป็นการที่ผู้ปฏิบัติงานมีการสื่อสารกันอย่างเปิดเผยทำให้ได้รับข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องเพียงพอสำหรับการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน

2) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เป็นการที่สมาชิกขององค์กรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน การตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ กระทำการโดยมีข้อมูลที่ใช้ประกอบเพียงพอและมีการเคารพความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

3) การคำนึงถึงผู้ปฏิบัติงาน เป็นการให้ความสำคัญกับความต้องการและสวัสดิภาพของสมาชิกในองค์กร และมีการจัดหาสวัสดิการต่าง ๆ เพื่อให้สมาชิกเกิดความพึงพอใจ

4) อำนาจและอิทธิพลในองค์กร เป็นการแสดงถึงการมีและใช้อำนาจของบุคคลในองค์กรทุกระดับไม่ว่าจะเป็นในส่วนของผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงาน

5) เทคนิควิทยาการ เป็นการแสดงให้เห็นถึงการนำเอาเทคโนโลยี องค์ความรู้ หรือทรัพยากรต่าง ๆ มาช่วยสนับสนุนการทำงานในองค์กรให้เกิดความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

6) แรงจูงใจในการทำงาน เป็นการดำเนินการเพื่อกระตุ้นให้สมาชิกขององค์กรเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อสร้างผลงานที่ดีให้กับองค์กร ด้วยการเสนอค่าตอบแทนหรือผลประโยชน์ที่เหมาะสมและตรงตามความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน



นอกจากนี้ การศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดบรรยากาศองค์การของ Steers ในปี 1977 (ดารณี พันธุ์ศรี, 2545, น.60-61) ยังมีข้อค้นพบว่า มีปัจจัยที่ส่งผลต่อบรรยากาศองค์การ และประสิทธิภาพของงาน ซึ่งจะนำไปสู่ความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานและการบรรลุซึ่งเป้าหมายขององค์การอีก 4 ด้าน ได้แก่

1) นโยบายการบริหารและการปฏิบัติ หมายถึง กฎระเบียบ สายการบังคับบัญชา การมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน การให้อิสระในการทำงาน เพื่อคิดริเริ่มสร้างสรรค์ผลงาน

2) ขนาดและโครงสร้างขององค์การ เช่น ในองค์การขนาดใหญ่จะมีระยะห่างระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน การติดต่อสื่อสารที่เกิดขึ้นก็จะจะเป็นแบบทางการ ทำให้ส่งผลในเชิงจิตวิทยาสำหรับผู้ปฏิบัติงานที่อาจรู้สึกถึงความเล็กลงไม่สำคัญของตนเองที่มีต่อองค์การ (เสาวรส นุนนาค, 2543, น.73)

3) เทคโนโลยีที่ใช้ในองค์การ องค์การที่นำเทคโนโลยีมาใช้ในการติดต่อสื่อสาร หรือสนับสนุนการดำเนินการขององค์การ หากมีการส่งเสริมให้เห็นความสำคัญและรู้จักปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีก็จะทำให้เกิดความคล่องตัว การสื่อสารทำได้ง่าย และเปิดเผย ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน แต่หากการนำเทคโนโลยีมาใช้แล้วก่อให้เกิดความยุ่งยาก ต้องอาศัยการเรียนรู้ฝึกฝนและซับซ้อนก็จะทำให้ระดับความน่าเชื่อถือในการทำงานลดน้อยลง ส่งผลต่อบรรยากาศในการทำงานได้

4) สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ เช่น ภาวะเศรษฐกิจที่ซบเซาอาจส่งผลให้พนักงานเกิดความรู้สึกไม่มั่นคงในการดำรงอยู่ขององค์การ มีผลต่อการไม่ไว้วางใจและความรู้สึกผูกพัน ทำให้ขาดแรงจูงใจในการทำงาน เป็นต้น

Litwin และ Burmeister ได้มีการนำแนวคิดบรรยากาศองค์การของ Litwin และ Stringer ที่ได้มีการศึกษาไว้เมื่อปี 1968 มาพัฒนาเพื่อให้การวัดบรรยากาศองค์การครอบคลุมทุกตัวแปรที่เกี่ยวข้องให้มากที่สุด โดยได้แบ่งมิติบรรยากาศองค์การออกเป็นทั้งหมด 12 ด้าน ประกอบไปด้วย (อ้างถึงใน เสาวรส นุนนาค, 2543, น.88-89)

1) ความชัดเจนของเป้าหมายและนโยบาย (Clarify) เป็นการกำหนดเป้าหมายขององค์การไว้อย่างชัดเจน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติสามารถเข้าใจและปฏิบัติตามได้อย่างถูกต้องและนำไปสู่การบรรลุความต้องการขององค์การ

2) ข้อตกลงเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ (Commitment) เป็นการดำเนินการเพื่อให้บุคคลในองค์การอุทิศตนปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จที่องค์การได้วางไว้ ให้บุคคลเกิดความผูกพันและยึดมั่นในเป้าหมายขององค์การ

3) มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standard) เป็นการกำหนดขั้นตอนและแนวทางในการปฏิบัติงานแก่บุคคลในองค์กร จัดให้มีกระบวนการตรวจสอบและประเมินคุณภาพ ตลอดจนมีการนำผลการตรวจสอบมาปรับปรุงและพัฒนางานเพื่อให้เกิดผลดีขึ้น

4) โครงสร้างองค์กร (Structure) เป็นการจัดระบบหรือโครงสร้างขององค์กร เพื่อให้เอื้อต่อการดำเนินงาน มีการกระจายอำนาจแก่ผู้ปฏิบัติงาน ตลอดจนการติดต่อประสานงานที่คล่องตัวและเอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร

5) การปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Conformity) เป็นการกำหนดกฎระเบียบและข้อปฏิบัติของสมาชิกในองค์กรอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อให้บุคคลได้มีการรับทราบ และสามารถปฏิบัติตามได้อย่างถูกต้อง โดยควบคุมดูแลให้มีการบังคับใช้อย่างเท่าเทียมกัน

6) การยกย่องชมเชยและให้รางวัล (Rewards) เป็นการสร้างแรงกระตุ้นใจบุคคลในองค์กร โดยการกล่าวคำยกย่องชมเชยเมื่อสามารถปฏิบัติงานได้ผลเป็นที่น่าพอใจ มีการจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานและแจ้งผลการประเมินดังกล่าวให้ผู้ปฏิบัติงานรับทราบ เพื่อจะได้นำไปปรับปรุงพัฒนางานต่อไป

7) ความรับผิดชอบในงาน (Responsibility) เป็นการมอบหมายภาระหน้าที่และความรับผิดชอบให้แก่บุคลากรตามความเหมาะสมของแต่ละตำแหน่งงาน

8) การเปิดโอกาสให้เรียนรู้โดยการทดลอง (Trial and Error) เป็นการเปิดโอกาสให้บุคคลได้มีการคิดริเริ่มและทดลองในสิ่งใหม่ ๆ เพื่อนำไปพัฒนางานที่ปฏิบัติอยู่ และถึงแม้ผลการดำเนินการที่เกิดมาจากการทดลองดังกล่าวจะไม่ประสบความสำเร็จ ก็จะไม่มีการตำหนิผู้ปฏิบัติงานอันจะเป็นการกระทบต่อตำแหน่งหน้าที่

9) ความจงรักภักดีในองค์กร (Loyalty) เป็นการดำเนินการเพื่อให้สมาชิกในองค์กรได้รู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งและเป็นเจ้าขององค์กร ตลอดจนตระหนักในคุณค่าของตนเอง อันจะเกิดแก่องค์กร

10) การสนับสนุนในการปฏิบัติงาน (Working Supportive) เป็นการจัดหาซึ่งงบประมาณ สิ่งอำนวยความสะดวก รวมถึงเครื่องมือเครื่องใช้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ตลอดจนการจัดสภาพแวดล้อมให้มีความเหมาะสมแก่การปฏิบัติงาน

11) ความอบอุ่นในการปฏิบัติงาน (Warmth) เป็นการที่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์อันดีต่อผู้ร่วมงาน มอบความเป็นกันเอง สนับสนุน จริงใจ ให้คำแนะนำ และคำปรึกษาเมื่อเกิดปัญหา ตลอดจนมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

12) การทำงานเป็นทีม (Team work) เป็นการสนับสนุนให้บุคคลได้ทำงานร่วมกัน เห็นความสำคัญของการทำงานเป็นทีม มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และถ่ายทอดความรู้ที่เป็นประโยชน์

ให้แก่กันและกันด้วยความเต็มใจ เสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อให้งานของทีมและองค์การประสบความสำเร็จ

จากแนวคิดองค์ประกอบบรรยากาศองค์การของนักวิชาการแต่ละท่าน สามารถสรุปความสอดคล้องกันของตัวแปรได้ดัง ตารางที่ 2.2 ในหน้า 34-35

ซึ่งงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ทำการจัดแบ่งบรรยากาศองค์การที่ปรากฏในแนวคิดของนักวิชาการแต่ละท่านออกเป็นหมวดหมู่ตามการจัดแบ่งองค์ประกอบขององค์การ 4 ประการ คือ 1) ด้านจุดมุ่งหมายขององค์การ ประกอบไปด้วย ความชัดเจนของเป้าหมายและนโยบาย และการรับรู้ผลงานการให้รางวัลและการลงโทษ 2) ด้านโครงสร้างขององค์การ ประกอบไปด้วย การกำหนดโครงสร้างองค์การและอำนาจหน้าที่ มาตรฐานในการปฏิบัติงาน การสื่อสารและการติดต่อประสานงาน และการยึดถือและปฏิบัติตามกฎระเบียบ 3) ด้านบุคคล ประกอบไปด้วย การมีสำนึกความรับผิดชอบในงาน การคำนึงถึงความสำคัญของสมาชิกในองค์การ และความจงรักภักดีต่อองค์การ และ 4) ด้านสภาพแวดล้อมขององค์การ ประกอบไปด้วย สัมพันธภาพของสมาชิกในองค์การ การเปิดโอกาสให้เรียนรู้และพัฒนาตนเอง ความสามัคคีและการทำงานเป็นทีม การสนับสนุนในการปฏิบัติงาน ท่าทีต่อความขัดแย้งในองค์การ และความเล็งและการยอมรับความเสี่ยง โดยในส่วนของ “สิ่งแวดล้อมภายนอก” นั้น เนื่องจากเป็นปัจจัยภายนอกองค์การซึ่งไม่สามารถควบคุมได้ และการศึกษาในครั้งนี้ให้ความสำคัญกับปัจจัยที่เกิดขึ้นในองค์การ ดังนั้นผู้วิจัยจึงตัดตัวแปร “สิ่งแวดล้อมภายนอก” ออกไป ทั้งนี้ก็เพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจและสอดคล้องกับการนำไปใช้ปรับปรุงองค์การในด้านต่าง ๆ ซึ่งตัวแปรดังกล่าวสามารถอธิบายในรายละเอียดได้ดังนี้

1) **บรรยากาศองค์การด้านจุดมุ่งหมายขององค์การ** เป็นบรรยากาศองค์การที่แสดงถึงเป้าประสงค์ที่องค์การต้องการ ถึงแม้ว่าบุคคลแต่ละคนจะมีความต้องการหรือเป้าหมายในการเข้ามาทำงานกับองค์การแตกต่างกัน แต่เป้าหมายที่สำคัญที่สุดในการปฏิบัติงานของสมาชิกทุกคนจะต้องเป็นเป้าหมายที่ส่งเสริมวัตถุประสงค์หลักขององค์การ เพราะหากองค์การไม่สามารถไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการได้แล้ว การกระทำของบุคคลที่เป็นสมาชิกในองค์การก็ถือว่าไม่มีความหมาย ซึ่งบรรยากาศองค์การด้านจุดมุ่งหมายขององค์การประกอบไปด้วย 2 องค์ประกอบ คือ

1.1) **ความชัดเจนของเป้าหมายและนโยบาย** หมายถึง การที่องค์การมีการกำหนดเป้าหมายขององค์การอย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร มีการประกาศให้สมาชิกขององค์การรับทราบโดยทั่วกันอย่างเปิดเผย ตลอดจนมีการถ่ายทอดเป้าหมายดังกล่าวเป็นนโยบาย กระบวนการและวิธีการทำงานเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ โดยองค์การจะต้องมีการทำความเข้าใจเพื่อสร้างความเข้าใจแก่สมาชิกในองค์การในการบรรลุผลสำเร็จร่วมกัน สอดคล้องกับ

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (ชัชวาล ทัดสีวัช, 2552, น.100) ที่ได้ให้ความเห็นไว้เมื่อปี 2548 ที่ว่า องค์การที่จะอยู่รอดได้ในอนาคตต้องมีการสร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกันและมีการถ่ายทอด ข้อตกลงดังกล่าวไปยังผู้ปฏิบัติงานเพื่อจะได้นำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จในทิศทางเดียวกัน

**1.2) การรับรู้ผลงาน การให้รางวัลและการลงโทษ** หมายถึง การพิจารณาผล ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน โดยเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์หลักที่กำหนดไว้ หรือการพิจารณา พฤติกรรมที่ปรากฏในการปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ซึ่งการให้รางวัล เป็นการแสดงออกถึงการยอมรับและพอใจในผลงานหรือพฤติกรรม ส่วนการลงโทษ เป็นการแสดงออกถึงการไม่ยอมรับและไม่พึงพอใจในพฤติกรรม เพราะฉะนั้นเพื่อให้บุคคล สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายขององค์การหรือเพื่อให้แสดงพฤติกรรมที่องค์การต้องการ ผู้บริหารจะต้องมีการส่งสัญญาณให้สมาชิกในองค์การรับรู้เพื่อที่จะได้เป็นการกระตุ้นให้บุคคล ปฏิบัติในสิ่งที่พึงประสงค์และนำไปสู่ผลลัพธ์ที่องค์การต้องการนั่นเอง ดังที่ Walton (จริญญา สุขสนิท, 2550, น.12) กล่าวไว้ในปี 1984 ว่า การจ่ายค่าตอบแทนหรือผลประโยชน์ ที่เพียงพอและเป็นธรรมเป็นโปรแกรมหนึ่งที่ใช้ในการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการปฏิบัติงาน ถือเป็นการให้ความสำคัญกับการส่งเสริมสภาพแวดล้อมในการทำงานนั่นก็คือการสร้างบรรยากาศ องค์การที่คืดนั่นเอง เพราะเมื่อบุคคลทำงานได้บรรลุเป้าหมายและองค์การมีการจ่ายผลประโยชน์ ตอบแทนอย่างเหมาะสมจะทำให้การแลกเปลี่ยนระหว่างบุคคลและองค์การเกิดความเป็นธรรม ทำให้เกิดบรรยากาศองค์การที่ดีไม่มีฝ่ายใครรู้สึกว่าตนเองถูกเอาเปรียบหรือไม่ได้รับความเป็นธรรม ทำให้เกิดความยินดีและเต็มใจในการทำงาน

**2) บรรยากาศองค์การด้านโครงสร้างขององค์การ** เป็นบรรยากาศองค์การที่แสดง ถึงการออกแบบระบบงานและความสัมพันธ์ต่าง ๆ ในการดำเนินงานขององค์การนั้น รวมไปถึงการ ออกแบบการสื่อสาร การประสานงานระหว่างส่วนงานหรือบุคคลในองค์การ ตลอดจนกลไกต่าง ๆ ที่จัดทำขึ้นเพื่อควบคุมการทำงานภายในองค์การ ซึ่งบรรยากาศองค์การด้าน โครงสร้างขององค์การ ประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบ คือ

**2.1) การกำหนดโครงสร้างองค์การและอำนาจหน้าที่** หากจะกล่าวถึงโครงสร้าง องค์การมักจะประกอบไปด้วย ขนาดขององค์การ การแบ่งหน้าที่รับผิดชอบสายการบังคับบัญชา และอำนาจในการตัดสินใจ ตลอดจนกฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ที่สนับสนุนและควบคุม การปฏิบัติงาน การปฏิบัติตามโครงสร้างอำนาจหน้าที่ที่ได้มีการระบุไว้จะทำให้เกิดความชัดเจน ในการปฏิบัติงาน แต่ในขณะเดียวกันหากมีการเข้มงวดกวดขันให้มีการดำเนินการตามที่ได้กำหนด ไว้มากเกินไปก็จะส่งผลให้การทำงานขาดความยืดหยุ่น คล่องตัว ทำให้เกิดบรรยากาศที่เคร่งเครียด และเป็นการจำกัดกรอบความคิดในการริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน ทั้งนี้

จากการศึกษาของ McGreger ในปี 1960 (จุฑาทวี กลิ่นเฟื่อง, 2543, น.55) ได้ระบุไว้ว่า องค์กรที่มีโครงสร้างซับซ้อนและมีการควบคุมอย่างเคร่งครัดจะทำให้เกิดบรรยากาศขององค์กรที่เคร่งเครียด ขาดการคิดสร้างสรรค์และไม่จูงใจให้อยากทำงานด้วย ขณะที่เวลาต่อมา Dubrin (ระดับพิน ภูษนะกุล, 2546, น.15) กล่าวไว้ว่าตัวกำหนดบรรยากาศขององค์กรอีกประการคือ โครงสร้างและกระบวนการขององค์กร ซึ่งจะส่งผลไปยังความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร

**2.2) มาตรฐานในการปฏิบัติงาน** หมายถึง การกำหนดขั้นตอนในการทำงาน การจัดให้มีกระบวนการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานจริงกับผลงานที่คาดหวังไว้ เพื่อให้รู้ว่าบุคคลสามารถดำเนินการได้เป็นไปตามเป้าหมายเพียงใด นอกจากนี้ยังมีการนำผลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงานที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อให้ได้ผลงานที่ตรงตามเป้าหมาย หรือมีมาตรฐานที่สูงขึ้น สอดคล้องกับการศึกษาของ วิมล มาดิษฐ์ (2547, น.42) ที่ได้มีการสรุปไว้ว่า มาตรฐานในการปฏิบัติงานเป็นการกำหนดความคาดหวังในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน ซึ่งหากผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานขึ้นมาเองจะเป็นการจูงใจให้การปฏิบัติงานนั้นประสบความสำเร็จเพราะเป็นการกำหนดเป้าหมายภายใต้กรอบและเงื่อนไขที่เป็นที่ยอมรับร่วมกัน ทำให้การทำงานมีการกระตุ้นความสำเร็จและเกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

**2.3) การสื่อสารและการติดต่อประสานงาน** หมายถึง การที่สมาชิกในองค์กรรู้ความต้องการและความเป็นไปเคลื่อนไหวที่เกิดขึ้นในองค์กร เพื่อนำไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาหรือการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับงานได้อย่างถูกต้อง ซึ่งการประสานงานและการติดต่อสื่อสารที่เหมาะสมควรเป็นแบบเปิดเผยเพื่อป้องกันการขาดแคลนข้อมูลและเป็นการให้เกียรติแก่บุคคลที่เป็นสมาชิกในองค์กร นอกจากนี้การใช้การสื่อสารที่หลากหลายรูปแบบจะช่วยให้เกิดความน่าสนใจในการประสานงาน โดย Reddin, 1988 (ระดับพิน ภูษนะกุล, 2546, น.15) ได้แสดงความเห็นไว้ว่า บรรยากาศขององค์กรแบบเน้นทีมจะมีลักษณะเด่นตรงการปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจะมีการใช้การสื่อสารหลากหลายรูปแบบ ซึ่งช่วยให้เกิดบรรยากาศขององค์กรที่ดีและส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงาน

**2.4) การยึดถือและปฏิบัติตามกฎระเบียบ** หมายถึง การที่บุคคลรับรู้ เข้าใจ ในกฎ ระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ อย่างชัดเจน การดำเนินการตามระเบียบที่วางไว้จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติเกิดความสบายใจเสมือนหนึ่งว่าได้รับการการันตีความถูกต้องในชิ้นงานหรือพฤติกรรมนั้น เนื่องจากก่อนที่กฎ ระเบียบใด ๆ จะออกมาและนำไปบังคับใช้จะมีการร่วมกันพิจารณา กลั่นกรองถึงความเหมาะสมในภาพรวมก่อน แต่อย่างไรก็ตามหากบุคคลในองค์กรปฏิบัติงานโดยยึดถือกฎระเบียบเคร่งครัดเกินไปก็จะทำให้เสียเวลาหรือกลายเป็นอุปสรรคขัดขวางการปฏิบัติงานในส่วน

อื่น ๆ ได้ ดังที่ Brown และ Moberg ได้กล่าวไว้ในปี 1980 ว่า องค์การที่มีบรรยากาศเน้น การทำหน้าที่ตามบทบาท จะมีการปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด ขาดการแข่งขันทำให้ยาก ที่จะเกิดการริเริ่มสิ่งใหม่ (ฉันทนา บุญชู, 2554, น.32)

3) **บรรยากาศองค์การด้านบุคคล** เป็นบรรยากาศองค์การที่แสดงถึง คุณลักษณะเฉพาะส่วนบุคคล ไม่ว่าจะเป็นความคิด ทักษะคติ ค่านิยม บุคลิกภาพ พฤติกรรม หรือความต้องการส่วนบุคคล ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีผลกระทบต่อการทำงานและกระทบต่อสิ่งต่าง ๆ ที่แวดล้อมในองค์การรวมไปถึงบรรยากาศองค์การด้วย ซึ่งบรรยากาศองค์การด้านบุคคล ประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบ คือ

3.1) **การมีสำนึกความรับผิดชอบในงาน** หมายถึง การที่บุคคลในองค์การ มีสำนึกรู้ในหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเองโดยที่ไม่ต้องให้ฝ่ายบริหารหรือกลไกใด ๆ มาคอยควบคุมตรวจสอบการทำงาน ซึ่งเมื่อบุคคลเกิดความรู้สึกรับผิดชอบได้ด้วยตนเองแล้ว เขาก็จะสามารถปฏิบัติงานได้ด้วยความเต็มใจ ปราศจากการเคี่ยวเข็ญหรือขัดแย้งกับความรู้สึก ภายใน ส่งผลให้งานออกมามีคุณภาพดี เกิดความพึงพอใจในการทำงานและมีบรรยากาศองค์การที่ดี ทั้งนี้จากการศึกษาของ Horowitz ในปี 1961 (จุฑาวดี กลิ่นเฟื่อง, 2543, น.55) พบว่า บุคคลที่มีความพึงพอใจความสำเร็จในงาน มักเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ด้วยตนเองโดยไม่ต้องให้ใคร มาจ้ำจี้จ้ำไช และเป็นผู้ที่มักจะใช้ความสามารถของตนเองในการทำงานมากกว่ารอรับการช่วยเหลือ จากผู้อื่น มีความต้องการอย่างแรงกล้าที่จะปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งจากลักษณะดังกล่าว จะทำให้การปฏิบัติงานสัมฤทธิ์ผลได้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

3.2) **การคำนึงถึงความสำคัญของสมาชิกในองค์การ** หมายถึง การที่องค์การ มีความเข้าใจในความแตกต่างของแต่ละบุคคลและรับทราบความต้องการของบุคคล ทั้งในแง่ของความต้องการในเชิงรูปธรรมและความต้องการในเชิงนามธรรม ตลอดจนมีการให้ ความสำคัญในการคำนึงถึงในเรื่องดังกล่าว มีการจัดหาสิ่งที่เหมาะสมในองค์การต้องการ เพื่อให้บุคคลนั้นเกิดความพึงพอใจและส่งผลให้เกิดความเต็มใจในการทำงานและเกิดเป็น บรรยากาศองค์การที่ดี ถึงแม้ว่าผู้ปฏิบัติงานจะเป็นเพียงผู้ได้บังคับบัญชา คอยรับนโยบาย จากเบื้องบนมาปฏิบัติ แต่ในแง่ของศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์แล้ว บุคคลทุกคนต้องการการยอมรับ นับถือและมีความคิด มีเหตุมีผลในตนเอง ดังนั้นถึงแม้ว่าจะเป็นผู้ปฏิบัติงานแต่หากได้มีส่วนร่วม ในการตัดสินใจหรือมีส่วนในการเสนอแนะข้อคิดเห็นอันจะเป็นประโยชน์ต่องาน ก็จะทำให้ ผู้ปฏิบัติงานเกิดความภาคภูมิใจ รู้สึกมีส่วนร่วมและเป็นส่วนหนึ่งกับชิ้นงานนั้น ส่งผลให้เกิด บรรยากาศองค์การที่ดี ดังเช่นที่ ดารณี พันธุ์ศรี (2545, น.56) ได้สรุปไว้ว่า บรรยากาศองค์การ เป็นผลมาจากระบบบริหารที่ต่างกันตามแนวความคิดของ Likert ในปี 1967 ซึ่งในระบบบริหาร

แบบกลุ่มมีส่วนร่วมนั้นผู้บริหารจะให้ความเชื่อถือและไว้วางใจผู้ร่วมงานมาก โดยผู้บริหารจะเป็นผู้สั่งการและผู้ร่วมงาน สามารถเสนอความคิดเห็นต่อเรื่องที่สั่งการในมุมมองของตนได้ด้วยเหตุและผล ลักษณะดังกล่าวนี้ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การดำเนินไปด้วยดีและทำให้งานประสบความสำเร็จ การให้พนักงานมีส่วนร่วมเป็นหนึ่งใน การเห็นความสำคัญของผู้ปฏิบัติงาน จากการวิจัยเชิงประจักษ์ของ Likert ในปี 1973 (บุตรี ถิ่นกาญจน์, 2552, น.16) พบว่า ธุรกิจที่เปิดโอกาสให้สมาชิกองค์การได้มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ จะมีผลทำให้ผลผลิตขององค์การเพิ่มมากขึ้น ซึ่งสิ่งที่กล่าวมาเหล่านี้สะท้อนให้เห็นได้อย่างชัดเจนว่าการคำนึงถึงความสำคัญของคน โดยเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม จะทำให้เกิดบรรยากาศองค์การที่ดีและส่งผลต่อการบรรลุผลขององค์การ

**3.3) การจรรีกรักดีต่อองค์การ** หมายถึง การที่บุคคลในองค์การมีความรัก ห่วงเห่น และศรัทธาในองค์การ ให้ความสำคัญต่อการมีอยู่ขององค์การด้วยหัวใจ มีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งทำให้บุคคลปฏิบัติงานในองค์การด้วยความเต็มใจและเต็มกำลังความสามารถ มีพลังในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อันจะเกิดประโยชน์ต่อองค์การ ทำให้ผลการปฏิบัติงานออกมาดีเป็นที่น่าพอใจ สร้างความเชื่อมั่นและบรรยากาศที่ดีให้เกิดขึ้นในองค์การ สอดคล้องกับคำกล่าวของ ทรณี มหานนท์ (จริญญา สุขสนิท, 2550, น.24) ที่ว่า ความผูกพันระหว่างบุคคลและองค์การนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์การ หากพนักงานมีความผูกพันก็จะก่อให้เกิดการเลื่อมใสศรัทธา และมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะเป็นส่วนหนึ่งขององค์การต่อไปและพยายามเป็นส่วนหนึ่งในกิจกรรมต่าง ๆ ที่องค์การจัดขึ้นด้วยความเต็มใจ

**4) บรรยากาศองค์การด้านสภาพแวดล้อมขององค์การ** เป็นบรรยากาศองค์การที่แสดงถึงสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่จะมาส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์การ ซึ่ง Steers และ Porter (ชัชวาล ทัดศิวิษ, 2552, น.63) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การเป็นตัวแปรสำคัญที่ใช้ในการศึกษาเกี่ยวกับองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสภาพแวดล้อมในองค์การ เพราะมีส่วนสำคัญในการกำหนดทัศนคติและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคคล ซึ่งบรรยากาศองค์การด้านสภาพแวดล้อมขององค์การประกอบไปด้วย 6 องค์ประกอบ คือ

**4.1) สัมพันธภาพของสมาชิกในองค์การ** หมายถึงรูปแบบและลักษณะความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์การ เช่น ความอบอุ่น ความใกล้ชิดสนิทสนม ขวัญและกำลังใจในการทำงาน เป็นความรู้สึกว่ามีพวกพ้อง มีที่ปรึกษาในการทำงาน ทำให้คลายความกังวลที่อาจเกิดจากการทำงาน และทำให้สร้างสรรค์ผลงานได้ดีเป็นที่ยอมรับต่อไป ดังเช่นที่ ชัชวาล ทัดศิวิษ (2552, น.102) ได้แสดงความเห็นไว้ว่า การที่ผู้ปฏิบัติงานมีสัมพันธภาพที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานจะทำให้คลายความกดดัน กระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ทำให้องค์การเกิดบรรยากาศที่ดี

เป็นช่องทางให้องค์กรจะมีการเรียนรู้และประสบความสำเร็จแต่ในทางกลับกันหากบุคคลในองค์กรรู้สึกถึงความโดดเดี่ยว ขาดความเห็นอกเห็นใจจะทำให้เกิดความรู้สึกหดหู่และส่งผลให้เกิดบรรยากาศขององค์กรที่ไม่ดีและกระทบต่อผลผลิตที่อาจไม่เป็นไปตามเป้า

**4.2) การเปิดโอกาสให้เรียนรู้และพัฒนาตนเอง** หมายถึง การที่องค์กรมองเห็นถึงศักยภาพและความสามารถของบุคคลในการพัฒนา ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อบุคคลเองและเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน องค์กรจึงเปิดโอกาสให้บุคคลได้มีอิสระในการแสดงความสามารถ ให้โอกาสในการทดลอง เพื่อให้เกิดประสบการณ์และการเรียนรู้ โดยสถานการณ์ดังกล่าวไม่เกินกำลังความสามารถของผู้ปฏิบัติงานและอยู่ภายใต้การสังเกตการณ์ของผู้บริหาร และไม่ว่าผลที่เกิดขึ้นจากการทดลองเรียนรู้จะเป็นบวกหรือลบก็จะมีผลการลงโทษใด ๆ ซึ่งลักษณะนี้จะทำให้องค์กรเกิดบรรยากาศในการริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ กระตุ้นให้เกิดความอยากรู้และเต็มใจในการทำงาน เกิดความกระตือรือร้นในการทำในสิ่งใหม่ ๆ ดังที่ ชัชวาล ทัดศิวัช (2552, น.101) ได้ระบุไว้ว่า การเปิดโอกาสให้บุคคลได้มีโอกาสเรียนรู้จากความผิดพลาดและนำไปปรับปรุงกระบวนการทำงานจะทำให้เกิดการแสดงออกซึ่งความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ มากมาย มีประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร

**4.3) ความสามัคคีและการทำงานเป็นทีม** หมายถึง การที่บุคคลในองค์กรมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันประสานความร่วมมือกันเพื่อร่วมกันดำเนินกิจกรรมใด ๆ และสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้โดยราบรื่น ไม่มีการขัดแย้งหรือโต้แย้ง ซึ่งหากเป็นการเห็นต่างก็เป็นไปในเชิงสร้างสรรค์และพูดคุยกันด้วยเหตุและผล ไม่มีการแบ่งฝักแบ่งฝ่าย บุคคลที่อยู่ในทีมต่างก็รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีม มีความไว้วางใจเชื่อใจกัน ลักษณะเช่นนี้จะทำให้การทำงานเกิดความคิดใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์มากมาย ทำให้งานประสบความสำเร็จได้เร็วขึ้น

**4.4) การสนับสนุนในการปฏิบัติงาน** หมายถึง การที่บุคคลในองค์กรรับรู้ได้ว่า องค์กรได้จัดสรรสิ่งจำเป็น เช่น วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ องค์กรความรู้ เทคโนโลยี หรือทรัพยากรต่าง ๆ สำหรับการปฏิบัติงานเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความสะดวก และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและพอใจในผลงาน ดังที่ จุฑามาศ ปุณฺณปุระ (คารณี พันธุ์ศรี, 2545, น.54) ได้ให้ความเห็นไว้ในปี 2543 ว่าหากบุคคลในองค์กรรับรู้ได้ถึง การสนับสนุนสิ่งแวดล้อมที่ดีในการทำงาน ก็จะทำให้เกิดความพึงพอใจและยินดีทำงานกับองค์กร แต่ในขณะเดียวกัน หากเป็นการจัดสรรให้ซึ่งทรัพยากรที่ไม่สามารถนำไปใช้ได้เลยทันที องค์กรจะต้องมีการให้ความรู้หรือชี้แนะให้ผู้ปฏิบัติงานทราบและเข้าใจอย่างชัดเจนก่อน เพื่อป้องกันการเกิดผลกระทบทางลบที่อาจเกิดแก่บรรยากาศขององค์กรได้ ดังที่ Burns และ G. Stalker (จริญญา สุขสนิท, 2550, น.25) ได้ทำการศึกษา



เกี่ยวกับอิทธิพลของเทคโนโลยีที่ใช้ในการปฏิบัติงานต่อบรรยากาศองค์การเมื่อปี 1976 พบว่าเทคโนโลยีที่มีลักษณะเป็นงานประจำมีแนวโน้มว่าจะทำให้เกิดบรรยากาศองค์การที่มีความเข้มงวดกวดขัน เนื่องจากการสนับสนุนเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานมีปัจจัยด้านความปลอดภัยมาเกี่ยวข้อง ดังนั้นผู้บริหารควรจัดให้มีการอบรมทำความเข้าใจแนวทางปฏิบัติให้แก่ผู้ปฏิบัติเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกคลายความอึดอัดและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลสัมฤทธิ์ที่องค์การต้องการ

**4.5) ท่าทีต่อความขัดแย้งในองค์การ** หมายถึง การที่มีการรับรู้ได้ถึง ความแตกต่างของแต่ละบุคคล และเมื่อบุคคลมาทำงานร่วมกันเป็นเรื่องธรรมดาที่จะเห็นไม่ตรงกัน และก่อให้เกิดความขัดแย้ง แต่ท่าทีที่มีต่อความขัดแย้งหากเป็นไปในเชิงบวกโดยมองว่าความขัดแย้งเป็นการเห็นต่างอย่างสร้างสรรค์ ควรหาวิธีการในการสร้างความเข้าใจและพูดคุยเพื่อหาข้อยุติที่จะเป็นประโยชน์กับองค์การและเป็นประโยชน์กับทุกฝ่าย หากเป็นเช่นนี้ก็จะทำให้เกิดบรรยากาศองค์การที่ดี พร้อมทั้งจะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้น ดังเช่นที่ Argyris กล่าวไว้เมื่อปี 1964 ว่า องค์การต้องมีการเผชิญความขัดแย้งตลอดเวลา เนื่องมาจากความแตกต่างของบุคคลในองค์การ แต่องค์การที่มีบรรยากาศดีจะมองความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์ มองเป็นการเสนอถึงวิธีหรือทางออกใหม่ ๆ เพื่อนำไปสู่สิ่งที่ดีกว่า ซึ่ง Black และ Mouton (1964) เสนอแนะว่าการเผชิญหน้าด้วยเหตุและผลเป็นการแก้ไขความขัดแย้งที่ดีที่สุด (จุฑาทวี กลิ่นเฟื่อง, 2543, น.56) ทั้งนี้เนื่องมาจากการเผชิญหน้าจะเป็นการช่วยยุติความขัดแย้งได้อย่างรวดเร็วและป้องกันการเกิดความไม่เข้าใจและความขัดแย้งในเรื่องใหม่

**4.6) ความเสี่ยงและการยอมรับความเสี่ยง** หมายถึง การรับรู้และยอมรับได้ถึงความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน โดยมองว่าการยอมรับความเสี่ยงเป็นทางเลือกที่ดีและเป็นความท้าทายในงาน ทั้งนี้การเผชิญหน้ากับความเสี่ยงจะทำให้เกิดแรงกระตุ้นในการทำงานมากขึ้น เห็นได้จากบุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จสูงมักมีลักษณะชื่นชอบในความเสี่ยง องค์การก็เช่นกันหากมีบรรยากาศในลักษณะที่สามารถทำความเข้าใจและยอมรับกับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นได้นั้นแสดงว่าได้ถูกกระตุ้นให้มีความต้องการด้านความสำเร็จที่มากขึ้นกว่าระดับที่เป็นอยู่ ซึ่งสิ่งนี้ทำให้เกิดการกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานและทำให้อยากที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ (ดารณี พันธุ์ศรี, 2545, น.58-59)

ตาราง 2.2 องค์ประกอบของบรรยากาศองค์การ

| องค์ประกอบบรรยากาศองค์การ                    | นักวิชาการ           |                         |                       |            |                            |
|--|----------------------|-------------------------|-----------------------|------------|----------------------------|
|  | Halpin and Croft (8) | Litwit and Stringer (8) | Likert and Likert (6) | Steers (4) | Litwin and Burmeister (12) |
| <b>1. ด้านจุดมุ่งหมายขององค์การ</b>          |                      |                         |                       |            |                            |
| 1.1 ความชัดเจนของเป้าหมายและนโยบาย           |                      |                         |                       |            | ✓                          |
| 1.2 การรับรู้ผลงาน การให้รางวัล และการลงโทษ  | ✓                    | ✓                       | ✓                     |            | ✓                          |
| <b>2. ด้านโครงสร้างขององค์การ</b>            |                      |                         |                       |            |                            |
| 2.1 การกำหนดโครงสร้างองค์การ และอำนาจหน้าที่ |                      | ✓                       | ✓                     | ✓          | ✓                          |
| 2.2 มาตรฐานในการปฏิบัติงาน                   |                      | ✓                       |                       | ✓          | ✓                          |
| 2.3 การสื่อสารและการติดต่อประสานงาน          | ✓                    |                         | ✓                     |            |                            |
| 2.4 การยึดถือและปฏิบัติตามกฎระเบียบ          | ✓                    |                         |                       |            | ✓                          |
| <b>3. ด้านบุคคล</b>                          |                      |                         |                       |            |                            |
| 3.1 การมีสำนึกความรับผิดชอบในงาน             |                      | ✓                       |                       |            | ✓                          |

ตาราง 2.2 (ต่อ) องค์ประกอบของบรรยากาศองค์การ

| องค์ประกอบบรรยากาศองค์การ                  | นักวิชาการ           |                         |                       |            |                            |
|--|----------------------|-------------------------|-----------------------|------------|----------------------------|
|  | Halpin and Croft (8) | Litwit and Stringer (8) | Likert and Likert (6) | Steers (4) | Litwin and Burmeister (12) |
| <b>3. ด้านบุคคล (ต่อ)</b>                  |                      |                         |                       |            |                            |
| 3.2 การคำนึงถึงความสำคัญของสมาชิกในองค์การ | ✓                    |                         | ✓                     |            |                            |
| 3.3 ความจงรักภักดีต่อองค์การ               |                      |                         |                       |            | ✓                          |
| <b>4. ด้านสภาพแวดล้อมขององค์การ</b>        |                      |                         |                       |            |                            |
| 4.1 สัมพันธภาพของสมาชิกในองค์การ           | ✓                    | ✓                       |                       |            | ✓                          |
| 4.2 การเปิดโอกาสให้เรียนรู้และพัฒนาตนเอง   | ✓                    |                         |                       |            | ✓                          |
| 4.3 ความสามัคคีและการทำงานเป็นทีม          |                      | ✓                       |                       |            | ✓                          |
| 4.4 การสนับสนุนในการปฏิบัติงาน             |                      |                         | ✓                     | ✓          | ✓                          |
| 4.5 ท่าทีต่อความขัดแย้งในองค์การ           |                      | ✓                       |                       |            |                            |
| 4.6 ความเสี่ยงและการยอมรับความเสี่ยง       |                      | ✓                       |                       |            |                            |
| 4.7 สิ่งแวดล้อมภายนอก                      |                      |                         |                       | ✓          |                            |

หมายเหตุ ตัวเลขในวงเล็บคือจำนวนตัวแปรที่มีการศึกษา

ซึ่งจากตัวแปรทั้งหมดที่ได้กล่าวมาข้างต้นนั้นเมื่อนำมารวบรวมและวิเคราะห์เปรียบเทียบความสอดคล้องเชื่อมโยงของตัวแปรบรรยากาศองค์กรกับสภาพแวดล้อมในสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 ซึ่งมีค่านิยมในการทำงานตามแนวทาง TEAMWINS แล้ว พบว่ามีตัวแปรบรรยากาศองค์กรที่เกี่ยวข้องและมีความสำคัญจำนวน 5 ตัวแปร คือ 1) ตัวแปรการรับรู้ผลงานและการให้รางวัล สอดคล้องกับค่านิยม Willingness ความมุ่งมั่นตั้งใจทำงานอย่างเต็มศักยภาพ 2) ตัวแปรการกำหนดโครงสร้างองค์กรและอำนาจหน้าที่ สอดคล้องกับค่านิยม Accountability ความรับผิดชอบ 3) ตัวแปรการสื่อสารและการติดต่อประสานงาน สอดคล้องกับค่านิยม Network and Communication การเป็นเครือข่ายที่มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน และ Service Mind การมีจิตมุ่งบริการ 4) ตัวแปรการเปิดโอกาสให้เรียนรู้และพัฒนาตนเอง สอดคล้องกับค่านิยม Improvement การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ และ 5) ตัวแปรการทำงานเป็นทีมและความสามัคคี สอดคล้องกับค่านิยม Teamwork การทำงานเป็นทีม ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำตัวแปรบรรยากาศองค์กรทั้ง 5 ตัว ดังกล่าว มาใช้เป็นตัวแปรในการศึกษาในครั้งนี้

## 2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

### 2.2.1 ความเป็นมาและความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

หากเป้าหมายสูงสุดของมนุษย์คือการได้มีชีวิตเป็นอมตะและองค์การก็มีจุดมุ่งหมายเดียวกันนั้นแล้ว วิธีหนึ่งที่จะทำให้้องค์การไปสู่จุดหมายนั้นได้ก็คือการสร้างให้้องค์การกลายเป็น้องค์การแห่งการเรียนรู้ ทุกวันนี้้องค์การธุรกิจ ้องค์การภาครัฐหรือ้องค์การภาคประชาสังคมล้วนแล้วแต่มีเกิดขึ้น รุ่งเรือง เลื่อมถอยและล่มสลายไปตามกาลเวลา ด้วยเหตุปัจจัยต่างๆ ที่มากระทบทั้งจากภายในและภายนอก้องค์การ หาก้องค์การไม่สามารถเรียนรู้ปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นย่อมหนีไม่พ้นจากวัฏจักรดังกล่าว การพัฒนา้องค์การไปสู่การเป็น้องค์การแห่งการเรียนรู้ทำให้องค์การมีการตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลง มีการศึกษาหาความรู้และมีการปรับเปลี่ยนเพื่อพัฒนาตนเองอยู่เสมอ มีแนวคิดที่จะมาใช้รับมือกับเหตุต่าง ๆ ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ ต่อให้เป็น้องค์การที่ยิ่งใหญ่แค่ไหนหากไม่มีการเรียนรู้และปรับตัว ก็จะต้องพบกับการปิดตัวหรือยกเลิกกิจการได้ และถึงแม้จะเป็น้องค์การที่มีขนาดเล็กแต่หากผู้บริหารและบุคลากรใน้องค์การได้ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้และมีการพัฒนาปรับปรุงอยู่เสมอ ก็จะสามารถดำรงอยู่ในกระแสธุรกิจได้อย่างยั่งยืนและมั่นคง ดังนั้นคงไม่กล่าวเกินไ้ไปนักหากจะเปรียบเทียบการปรับตัวเพื่อการคงอยู่ของ้องค์การกับการปรับตัวเพื่อการอยู่รอดของสิ่งมีชีวิต ดังคำกล่าวของ Charles Robert Darwin นักคิดและนักปรัชญาคณสำคัญคนหนึ่ง

ของโลกที่ว่า “ในการต่อสู้ดิ้นรนเพื่อความอยู่รอด สิ่งมีชีวิตที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมได้ดีที่สุดจะเป็นผู้มีชัยและขยายเผ่าพันธุ์ดำรงอยู่ต่อไปได้”

แนวคิดเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ค้นพบได้ครั้งแรกจากงานเขียนของ Chris Argyris และ Donald Schon เมื่อประมาณปี 1980 โดยมีการกล่าวไว้ว่า การเรียนรู้ขององค์กรมีความสำคัญต่อการเพิ่มศักยภาพในการทำงานและการแข่งขัน ซึ่งในขณะนั้น การเรียนรู้ขององค์กรยังรู้จักกันในชื่อ Organization Learning ไม่ใช่ Learning Organization อย่างในปัจจุบันนี้ ต่อมาในปี 1990 มีนักวิชาการชื่อ Peter M. Senge ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้และได้เขียนหนังสือเรื่อง “The Fifth Discipline” ซึ่งมีเนื้อหาเกี่ยวกับวินัย 5 ประการในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบไปด้วย ความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง การตรวจสอบโลกทัศน์ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ของทีมงาน และการคิดอย่างเป็นระบบ โดย Senge ได้มีการนิยามความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า “องค์กรแห่งการเรียนรู้หมายถึง ที่ ๆ ซึ่งผู้คนสามารถขยายขีดความสามารถในการสร้างผลงานที่ต้องการได้อย่างแท้จริงเป็นที่ซึ่งความคิดใหม่ๆ ได้รับการใส่ใจ ที่ซึ่งมีอิสระในการสร้างแรงกดดันจิตใจและที่ซึ่งคนจะได้เรียนรู้อย่างต่อเนื่องด้วยกันได้” (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2548) จากนั้นเรื่องราวขององค์กรแห่งการเรียนรู้ก็ได้มีการหยิบยกขึ้นมาศึกษาอย่างกว้างขวาง มีนักวิชาการอีกหลายท่านได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ หนึ่งในนั้นคือ Michael J. Marquardt ซึ่งได้ให้คำจำกัดความความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า “เป็นกลุ่มของคนที่ได้รับมอบพลัง (Empowerment) ในการสร้างความรู้ สินค้าและบริการใหม่ เครื่องข่ายของชุมชนซึ่งมีความคิดสร้างสรรค์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร และทำงานเพื่อตอบสนองในการให้บริการและเพื่อทำให้โลกสว่างไสวด้วยปัญญา” Marquardt ได้ศึกษาวิเคราะห์และสามารถรวบรวมองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ 5 องค์ประกอบ คือ พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamic) การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) การเสริมความรู้แก่บุคคล (People Empowerment) การจัดการความรู้ (Knowledge management) และการนำเทคโนโลยีไปใช้ (Technology Application) ซึ่งแต่ละองค์ประกอบดังกล่าวถือเป็นระบบย่อย ๆ ที่จะต้องมีความสัมพันธ์กัน โดยระบบย่อยที่มีความสำคัญที่สุด คือ พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamic) เพราะการเรียนรู้เป็นหัวใจสำคัญในทุกระดับไม่ว่าจะเป็นระดับบุคคล ระดับทีมงาน และระดับองค์กร และการเรียนรู้จะเป็นสิ่งที่แทรกซึมอยู่ในระบบย่อยอีก 4 ระบบที่เหลือ ทำให้กระบวนการเรียนรู้และการถ่ายทอดความรู้ขององค์กรเกิดประสิทธิภาพและนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในที่สุด

### ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

Argyris ได้มีการให้ความหมายของคำว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ (Organization Learning) ไว้ว่าเป็นกระบวนการตรวจสอบและแก้ไขความคิดพลาดที่เกิดขึ้นในองค์การเป็นการลดการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่บุคคลทำเป็นนิสัยเพื่อปกป้องหรือแก้ตัว (Defensive Routines) (พัชรา พันธุ์เจริญ, 2546, น.19)

ในขณะที่ Senge ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า หมายถึง องค์การที่บุคลากรมุ่งมั่นในการเพิ่มขีดความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่อง สามารถสร้างสรรค์ผลงานได้ตามความปรารถนา ทำให้เกิดสิ่งใหม่ซึ่งเป็นการขยายขอบเขตของความคิดได้โดยอิสระ ทำให้สมาชิกในองค์การเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (เสาวรส บุญนาค, 2543, น.27)

Garvin กล่าวไว้ในปี 1990 (เสาวรส บุญนาค, 2543, น.28) โดยได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์การที่มีความสามารถในการสร้างสรรค์และถ่ายทอดองค์ความรู้ ตลอดจนสามารถแสดงให้เห็นถึงการหยั่งรู้และการเกิดขึ้นขององค์ความรู้ใหม่ ๆ

Marquardt กล่าวไว้ในปี 1996 ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่บุคคลมีการจัดการความรู้และใช้ความรู้ความสามารถในด้านต่าง ๆ อย่างเต็มศักยภาพ ทำให้หน่วยงานเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ส่งผลต่อความรู้และความสำเร็จในหน่วยงาน (พัชรา พันธุ์เจริญ, 2546, น.19)

เสาวรส บุญนาค (2543, น.28) ได้สรุปความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า หมายถึง องค์การที่มีการปรับเปลี่ยนอย่างต่อเนื่อง บุคลากรในองค์การ ทีมงาน และองค์การมีการขยายขอบเขตการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างสม่ำเสมอ และได้มีการนำสิ่งที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มาปรับใช้ในการทำงานเพื่อบรรลุซึ่งวัตถุประสงค์ขององค์การร่วมกัน

เจษฎา นกน้อย และคณะ (2553, น.7) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า หมายถึง กระบวนการจัดการที่องค์การได้มีการระดมแนวคิด มีการวิเคราะห์ความต้องการเพื่อนำมาซึ่งการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน และแสวงหาวิธีการในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลดังกล่าวอย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

จากการให้คำนิยามของนักวิชาการแต่ละท่าน สามารถสรุปได้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการที่องค์การส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาขีดความสามารถในทุกๆระดับ ตั้งแต่ระดับบุคคล ระดับทีม และระดับองค์การ มีการกำหนดแนวปฏิบัติและนำเครื่องมือต่าง ๆ มาสนับสนุนการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้อย่างแพร่หลายและสร้างสรรค์องค์ความรู้ใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงพัฒนางานในองค์การให้เกิดประสิทธิภาพสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและเพื่อให้บรรลุซึ่งเป้าหมายสูงสุดขององค์การ

### 2.2.2 ระดับของการเรียนรู้

ระดับของการเรียนรู้ในองค์กร สามารถจำแนกได้เป็น 3 ระดับ (วารุณี มีหลาย, 2551, น.23-24) คือ

1) การเรียนรู้ระดับบุคคล (Individual Learning) คือ การที่ปัจเจกบุคคลมีการเสาะแสวงหาหาความรู้ พัฒนาทักษะและศักยภาพในด้านต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง สามารถเรียนรู้จากองค์ความรู้ที่ได้มีการเก็บรวบรวมไว้หรือเรียนรู้ได้จากการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดกับผู้อื่น หากบุคคลเป็นผู้ที่จัดได้ว่าการเรียนรู้ในระดับบุคคลแล้วจะกลายเป็นคนที่มีความใฝ่รู้ด้วยตนเอง และจะหาโอกาสในการเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับการเรียนรู้ในระดับต่อ ๆ ไป

2) การเรียนรู้ระดับกลุ่มหรือทีม (Group/Team Learning) คือ การเพิ่มศักยภาพของความรู้ ทักษะ ความสามารถของทีมงานโดยอาศัยความรู้และการมีส่วนร่วมของคนในทีม มีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันด้วยกระบวนการหรือกิจกรรมที่ออกแบบให้ทุกคนมีปฏิสัมพันธ์กัน ทำให้กลุ่มได้รับความรู้เพิ่มขึ้นและเกิดเป็นองค์ความรู้ใหม่ ๆ

3) การเรียนรู้ระดับองค์กร (Organizational Learning) เป็นการนำความรู้ที่บุคคลและทีมงานมี มาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้ ซึ่งการจะเกิดการเรียนรู้ระดับองค์กรได้จะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารและการมีส่วนร่วมของบุคคลในองค์กร โดยที่ทุกคนทุกฝ่ายต้องเห็นความสำคัญของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และนำมาเป็นส่วนหนึ่งในการทำงาน

สอดคล้องกับ กรุณา พลใส (2550, น.43) ที่กล่าวถึงระดับของการเรียนรู้ เพื่อสนับสนุนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า องค์กรจะต้องมีการกำหนดนโยบายพร้อมกับการสื่อสารให้บุคคลในองค์กรรับทราบและกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ระดับบุคคล สื่อสารให้บุคคลในองค์กรมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานตามหน้าที่และในขณะเดียวกันก็เรียนรู้จากการทำงานว่าจะสามารถทำอะไรเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น และกำหนดให้มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมเพื่อส่งเสริมและเปิดโอกาสให้มีการเรียนรู้ระดับทีม ด้วยการมอบโครงการที่มีความท้าทายและต้องอาศัยการบูรณาการองค์ความรู้หลาย ๆ ด้าน เพื่อให้เกิดการพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน จากนั้นนำผลการเรียนรู้ที่ได้รับ มาพัฒนาปรับปรุงงานในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ ด้วยการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของทรัพยากรที่องค์กรมีและสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งถือได้ว่าเป็นสิ่งสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้

พิเชฐ นิลวานิช (2555, น.8) ได้สรุปเกี่ยวกับระดับของการเรียนรู้ไว้ในลักษณะเดียวกัน คือ การเรียนรู้ในองค์การเกิดขึ้นได้ 3 ระดับ ซึ่งระดับที่มีการเรียนรู้มากที่สุดคือระดับบุคคล ซึ่งเกิดจากการแสวงหาแนวทางในการพัฒนาตนเองด้วยวิธีการต่าง ๆ เป็นพื้นฐานของการนำความรู้ที่ตนมีหรือเพิ่มพูนขึ้นไปใช้ในการเรียนรู้ในระดับอื่น ส่วนระดับที่มีการเรียนรู้รองลงมาคือการเรียนรู้ระดับกลุ่มและการเรียนรู้ระดับองค์การ ซึ่งการเรียนรู้ในสองระดับนี้มีความสำคัญต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มาก เพราะถึงแม้บุคคลในองค์การจะเกิดการเรียนรู้ในระดับบุคคลแล้ว แต่หากบุคคลนั้นมีพฤติกรรมปิดกั้นความคิด ไม่เปิดใจที่จะสร้างการเรียนรู้ระดับกลุ่มกับผู้อื่นหรือรวมกลุ่มกันเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้เฉพาะกลุ่ม ก็จะทำให้การผลักดันไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ประสบผลสำเร็จได้ยาก

สรุปได้ว่า การที่องค์การจะพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์การครบทั้ง 3 ระดับ คือ การเรียนรู้ระดับบุคคล การเรียนรู้ระดับทีมหรือระดับกลุ่ม และการเรียนรู้ระดับองค์การ เพราะการเรียนรู้ในระดับบุคคลเป็นการบ่มเพาะนิสัยการเป็นคนรักการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในตัวบุคคล เป็นการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะเฉพาะตัวซึ่งแต่ละบุคคลก็จะมีแตกต่างกันไป จากนั้นแต่ละบุคคลก็มีการพูดคุย แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเพื่อบูรณาการองค์ความรู้ที่หลากหลายเฉพาะตัวนั้นมาใช้ในการทำงานร่วมกัน เพื่อให้งานบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นการเรียนรู้อีกระดับที่เรียกว่าการเรียนรู้ระดับทีม สุดท้ายเมื่อตัวปัจเจกบุคคล และทีมงานในองค์การเกิดการเรียนรู้เป็นนิสัยจนเป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน มีการส่งเสริมสนับสนุนเครื่องมือหรือมีการกำหนดนโยบายต่าง ๆ โดยองค์การเพื่อมากระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ก็จะทำให้เกิดการเรียนรู้ในระดับองค์การต่อไป

### 2.2.3 องค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

เพื่ออธิบายถึงลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ ได้มีการศึกษา วิเคราะห์และเชื่อมโยงแนวคิดต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวข้อง ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการศึกษาและพัฒนาแนวทางให้องค์การก้าวไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จากแนวคิดของ Senge ได้เสนอไว้ว่าการที่องค์การจะก้าวไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้นั้นจะต้องประกอบไปด้วยวินัย 5 ประการ (The fifth disciplines) (วารุณี มีหลาย, 2551, น.24-25) ได้แก่

- 1) การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal mastery) คือการที่บุคคลมีความมุ่งมั่นที่จะเป็นเลิศและเชี่ยวชาญในด้านหนึ่ง ๆ โดยการฝึกฝน เรียนรู้ และใฝ่หาความรู้ใหม่เพิ่มเติม สำนักได้ด้วยตนเองว่าการจะเป็นเลิศได้นั้นต้องมีการเรียนรู้ตลอดชีวิต มีคุณลักษณะ



ของความ เป็น Human Mastery หรือเป็นตัวของตัวเอง มีมาตรฐานในการทำงานสูง มีความเต็มใจที่จะเรียนรู้ รู้จักที่จะเปิดใจ มีความยืดหยุ่นและมีความคิดริเริ่ม ซึ่งลักษณะเหล่านี้ทำให้เป็นบุคคลที่เป็นผู้รู้จัก รู้จริง ซึ่งนับเป็นการใช้ประโยชน์จากศักยภาพในการเป็นมนุษย์ได้อย่างเต็มที่ (นุชนาฏ หินอ่อน, 2552, น.30)

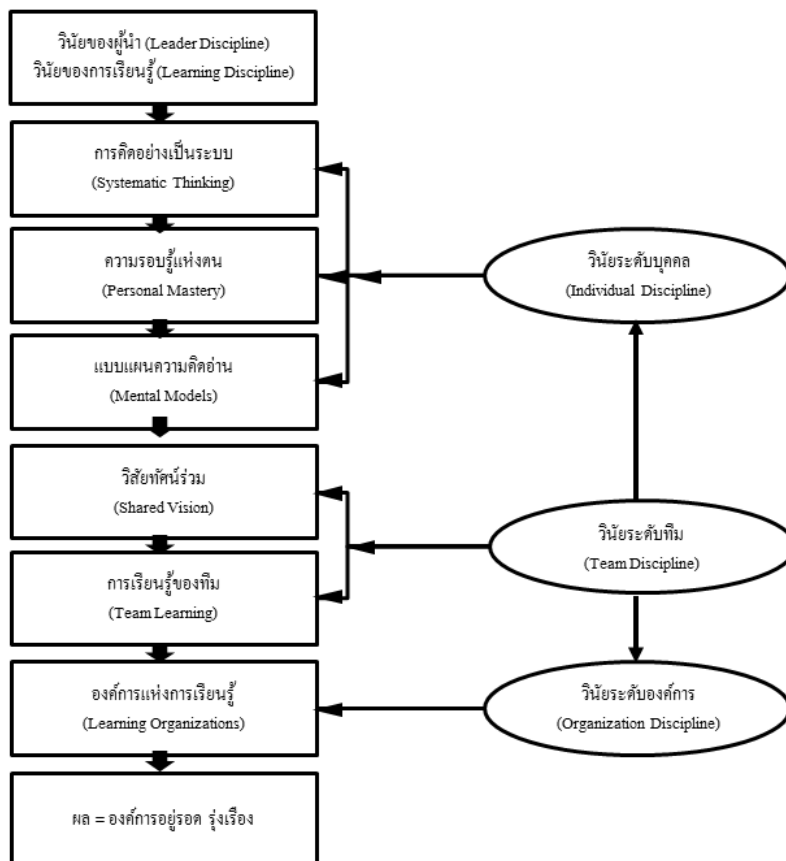
2) การมีแบบแผนความคิด (Mental model) เนื่องจากรูปแบบความคิดและพฤติกรรมของบุคคลแต่ละคนได้รับอิทธิพลมากจากความรู้ ประสบการณ์ และสิ่งแวดล้อมที่คอยปลูกฝังเรามาตั้งแต่เด็ก ส่งผลให้มองปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นและให้เหตุผลกับสิ่งต่าง ๆ ตามทัศนคติที่ถูกปลูกฝังมานั้น ทำให้แบบแผนความคิดของแต่ละคนมีความแตกต่างกัน ซึ่งการจะเกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ได้นั้นบุคคลต้องมีแบบแผนความคิดที่สะท้อนภาพตามความเป็นจริง มีความถูกต้องชัดเจน สามารถพิจารณาและตัดสินใจในสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมตามเหตุและผล

3) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared vision) เป็นการที่องค์การกำหนดวิสัยทัศน์เป้าหมายอย่างชัดเจน มีการถ่ายทอดให้บุคคลในองค์การทุกระดับรับทราบและบรรลุซึ่งเป้าหมายเดียวกัน ซึ่งนอกจากจะช่วยให้ได้ผลการปฏิบัติงานตามที่ต้องการแล้ว ยังทำให้บุคคลในองค์การรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การและเกิดความผูกพันกับองค์การ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันจะเกิดขึ้นได้จากการแลกเปลี่ยนความรู้ แนวคิดระหว่างบุคคล และนำสิ่งที่ทุกคนเห็นพ้องและยอมรับร่วมกันมากำหนดเป็นวิสัยทัศน์ร่วมกัน (นุชนาฏ หินอ่อน, 2552, น.33)

4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning) เป็นการที่บุคคลในองค์การมีความรู้และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันทำให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ ๆ ทั้งแก่ตนเอง ทีมงาน และองค์การ ส่งผลให้เกิดประโยชน์ต่อประสิทธิภาพในการทำงานขององค์การ ซึ่งบุคคลที่จะสามารถเข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งของทีมและนำไปสู่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของทีมได้นั้นจะต้องมีคุณสมบัติที่พร้อมจะทำงานร่วมกับผู้อื่น ยอมรับในความคิดเห็นที่แตกต่างและมีความรับผิดชอบในหน้าที่ของตน ซึ่งการจัดทีมนี้อาจเป็นทีมในสายงานเดียวกันหรือข้ามสายงานก็ได้

5) การคิดอย่างเป็นระบบ (System thinking) เป็นการมองโดยภาพรวม มองเห็นความเชื่อมโยงของสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นโดยนำองค์ความรู้จากหลาย ๆ แขนงมาบูรณาการขึ้นเป็นองค์ความรู้ใหม่ สามารถรับรู้และเข้าใจได้ว่าหากทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งจะมีผลกระทบต่ออีกสิ่งหนึ่งในระบบ สามารถนำเหตุและผลมาอธิบายได้ว่าควรกระทำหรือไม่กระทำสิ่งใด ๆ เพราะอะไร เข้าใจในปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ทั้งในภาพรวมและส่วนย่อย ดังคำกล่าวที่ว่า “เห็นป่า

และเห็นต้นไม้แต่ละต้นด้วย (See Wholes instead of parts, see the forest and the trees)”  
(นุชนาฏ หินอ่อน, 2552, น.35)



ภาพประกอบ 2.1 สรุปแนวคิดเกี่ยวกับวินัย 5 ประการของ Peter M. Senge. 1990

(นุชนาฏ หินอ่อน, 2552)

จากแนวคิดของ Senge ทำให้สามารถสรุปได้ว่า องค์ประกอบของการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีการดำเนินการตามวินัย 5 ประการ อย่างต่อเนื่องไปเป็นวัฏจักร เริ่มตั้งแต่การที่บุคคลมีการตั้งสมความรู้ เรียนรู้ด้วยตนเองเพื่อให้เกิดความเป็นเลิศและ ขยายขีดความสามารถ จากนั้นนำสิ่งที่เรียนรู้ได้มาจัดแบบแผนความคิดเพื่อวิเคราะห์ปรับปรุงงาน หรือแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น จนตกผลึกกลายเป็นแนวทางเฉพาะของตนเอง เมื่อบุคคลหลาย ๆ คนเกิดคุณลักษณะดังกล่าวก็จะมีการมาแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน ทำให้ได้มา ซึ่งแนวคิดหรือวิสัยทัศน์ร่วมกันเพื่อจะนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย ซึ่งกระบวนการที่จะช่วยให้ บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพคือการร่วมกันคิดร่วมกันทำในรูปของทีมงาน

ซึ่งในขั้นตอนนี้ นอกจากจะเป็นวิธีที่ช่วยให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายแล้ว ยังก่อให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างกันจากการพูดคุยหารือร่วมกัน ซึ่งก่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ ๆ ที่เป็นการรวมองค์ความรู้จากสหวิทยาการซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการนำไปปรับปรุงองค์การในภาพรวม ทำให้มองเห็นความเชื่อมโยงและภาพใหญ่ขององค์การได้

ต่อมาในปี 1994 Bennett and O'Brien (สุจิตรา สร้อยแสงจันทร์, 2552, น.31-32) ได้แสดงความเห็นไว้ว่าองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและสามารถเกิดกระบวนการเรียนรู้ได้นั้น จะต้องประกอบไปด้วย

1) กลยุทธ์และวิสัยทัศน์ (Strategy / Vision) ซึ่งบุคคลในองค์การต้องมีวิสัยทัศน์ไปในทิศทางเดียวกันเดียวกัน เป้าหมายส่วนบุคคลจะต้องมีการยึดโยงกับวัตถุประสงค์หลักขององค์การ รวมทั้งจะต้องมีความชัดเจน เข้าใจได้ง่าย

2) การปฏิบัติของผู้บริหาร (Executive Practice) เป็นหน้าที่สำคัญที่ผู้บริหารจะต้องมีการดำเนินการเพื่อให้ทุกคนในองค์การมุ่งไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ ในฐานะของผู้บริหาร ก็จะต้องรับผิดชอบในการบริหารจัดการให้พนักงานปฏิบัติงานได้บรรลุผล แต่ในฐานะของผู้บริหารที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องให้การสนับสนุนบุคคลในองค์การเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านกระบวนการทำงานเหล่านั้นด้วย

3) การปฏิบัติของฝ่ายบริหารจัดการ (Managerial Practice) การบริหารจัดการที่เกิดขึ้นในองค์การควรเป็นการดำเนินการเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน อาจมีความจำเป็นที่องค์การจะต้องมีการชี้แนะ จูงใจ หรือกระทำการใด ๆ เพื่อกระตุ้นให้องค์การเกิดการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล ทีมงานและองค์การ

4) การสร้างบรรยากาศ (Climate) เป็นการจัดให้มีบรรยากาศที่เปิดกว้าง รับฟัง และเคารพความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ซึ่งจะช่วยให้หน่วยต่าง ๆ ในองค์การเกิดการเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง

5) การจัดโครงสร้างของงานและองค์การ (Organization / Job Structure) องค์การแห่งการเรียนรู้ควรมีโครงสร้างที่ไม่สลับซับซ้อน ยืดหยุ่น เข้าถึงง่าย และสามารถประสานงานข้ามสายกันได้ได้อย่างสะดวกซึ่งจะก่อให้เกิดผลดีต่อการเรียนรู้ที่จะเกิดขึ้น

6) การกระจายข้อมูลข่าวสาร (Information Flow) ควรเป็นไปอย่างทั่วถึงและถูกต้อง เพราะข้อมูลความรู้ถือเป็นสิ่งสำคัญในการก้าวไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ หากมีการปิดบังอำพรางข้อมูล ย่อมทำให้เกิดความสับสน การเรียนรู้ขาดความกระจ่าง และสร้างบรรยากาศที่ไม่ดีในองค์การ ซึ่งองค์การต้องเห็นความสำคัญและให้การสนับสนุนการดำเนินการในส่วนนี้

7) แนวปฏิบัติของบุคคลและทีม (Individual and Team Practices) มีการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติแก่บุคคลในองค์กรในทิศทางเดียวกัน โดยมีความสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร โดยเริ่มจากเป้าหมายหลักขององค์กร ถ่ายทอดลงมาสู่ฝ่ายต่าง ๆ จนมาถึงผู้รับผิดชอบแต่ละคน ซึ่งหากทำได้เช่นนี้ผลสำเร็จของบุคคลก็จะเป็นผลสำเร็จของทีมและกลายเป็นผลสำเร็จขององค์กรในที่สุด

8) การชี้แจงขั้นตอนการทำงาน (Work Processes) ควรมีการชี้แจงถึงขั้นตอนต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน ตลอดจนเทคนิคที่จำเป็นต้องใช้ เพื่อให้เกิดความชัดเจน ง่ายต่อการนำไปปฏิบัติหรือปรับเปลี่ยนให้เหมาะสม หรือแม้แต่การนำไปถ่ายทอดให้กับผู้อื่นต่อ ๆ ไป

9) การกำหนดจุดประสงค์และการตอบสนองการปฏิบัติงาน (Performance Goals / Feedback) ทำให้บุคลากรทราบว่าตนเองปฏิบัติตรงตามความต้องการขององค์กรหรือไม่เพียงใด และควรปรับปรุงในส่วนใดเพื่อให้งานเกิดประสิทธิภาพมากขึ้น

10) การฝึกอบรม การให้การศึกษา (Training / Education) เพื่อส่งเสริมให้บุคคลเพิ่มพูนความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน และนำเอาองค์ความรู้ใหม่ ๆ ที่ได้รับมาพัฒนางานให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น

11) การพัฒนาส่วนบุคคล การทำงานเป็นทีม (Individual / Team Development) ทั้งนี้เพื่อให้การประสานงานและทำงานร่วมกันระหว่างบุคคลหรือทีมมีประสิทธิภาพมากขึ้น ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ขององค์กร

12) การให้รางวัล การให้การยอมรับ (Reward / Recognition) เพื่อจูงใจให้บุคคลปฏิบัติงาน ได้บรรลุผลและมีพฤติกรรมตามที่องค์กรต้องการ การจูงใจโดยการให้รางวัลหรือการยกย่องชมเชยจะทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจและเกิดทัศนคติเชิงบวกในการที่จะเรียนรู้

Marquardt (1996) ได้มีการศึกษา รวบรวมและจำแนกองค์กรแห่งการเรียนรู้ ออกเป็น 5 ระบบย่อย ได้แก่ 1) ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ 2) ระบบย่อยด้านองค์กร 3) ระบบย่อยด้านคน 4) ระบบย่อยด้านความรู้ และ 5) ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี ซึ่งระบบย่อยต่าง ๆ เหล่านี้จะต้องมีการดำเนินการที่สอดคล้องประสานกันจึงจะนำไปสู่การเป็นระบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สมบูรณ์ โดยองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Marquardt ประกอบไปด้วย

1) พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญที่สุดต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยองค์ประกอบจะต้องมีการเรียนรู้ในทุกระดับ คือระดับปัจเจกบุคคล (individual Learning) ซึ่งเป็นการปรับเปลี่ยนความรู้ ทักษะ เจตคติและค่านิยมของตัวบุคคลซึ่งเกิดขึ้นได้จากการศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเองโดยวิธีการต่าง ๆ ระดับกลุ่มหรือทีม (Group/Team Learning) เป็นการเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ ความสามารถซึ่งเกิดจากกระบวนการทำงาน

หรือเรียนรู้ร่วมกันในทีม และสุดท้ายระดับองค์กร (Organization Learning) เป็นการร่วมมือร่วมกันในการเรียนรู้ของทั้งองค์กร ซึ่งได้มีการศึกษาและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ทั้งนี้วิธีการในการเรียนรู้จะแตกต่างกันไป โดยแต่ละวิธีจะมีลักษณะเฉพาะที่จะส่งผลต่อการเรียนรู้ที่เกิดขึ้น ประกอบไปด้วย 3 วิธี คือ 1) การเรียนรู้เชิงปรับตัว (Adaptive Learning) เป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากการนำประสบการณ์ในอดีตมาพิจารณาและไปปรับปรุงการกระทำที่จะเกิดขึ้นในอนาคต 2) การเรียนรู้เชิงคาดการณ์ (Anticipatory Learning) เป็นการเรียนรู้โดยการพยากรณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตและพิจารณาถึงผลลัพธ์ที่อาจเกิดขึ้นจากนั้นจึงแสวงหาและกำหนดแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด 3) การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ (Action Learning) เป็นการพิจารณาสิ่งที่กำลังเกิดขึ้นจากการกระทำในปัจจุบันและนำความรู้ที่ได้รับมาพัฒนาบุคคล ทีมงาน และองค์กร นอกจากนี้สิ่งสำคัญอีกประการเกี่ยวกับการเรียนรู้ คือ ทักษะสำหรับการเรียนรู้ในองค์กร ซึ่งถือเป็นกุญแจสำคัญที่ทำให้บุคคล ทีม และองค์กรเกิดจุดเริ่มต้นในการเรียนรู้พัฒนาตนเองและมีการขยายการเรียนรู้ออกไป ซึ่งทักษะสำหรับการเรียนรู้ที่จำเป็นประกอบไปด้วย การคิดเชิงระบบ (System Thinking) เป็นการคิดในภาพรวมโดยมองเห็นแนวทางและความเชื่อมโยงของแต่ละระบบย่อย รูปแบบความคิด (Mental Models) เป็นลักษณะเฉพาะทางความคิดของแต่ละบุคคลที่ฝังลึกอยู่ภายในและมีผลต่อทัศนคติและพฤติกรรม โดยอาจเกิดมาจากการปลูกฝังหรือประสบการณ์ในอดีต การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) เป็นความชำนาญหรือความสามารถเฉพาะในด้านใดด้านหนึ่งซึ่งจะต้องมีการเรียนรู้อยู่ตลอดชีวิต ทำให้เกิดความเป็นเลิศกว่าทักษะด้านอื่นๆ การเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง (Self-directed Learning) เป็นการตระหนักและมีความรับผิดชอบต่อน้ำที่ของการเป็นผู้เรียนรู้ มีความเข้าใจในความต้องการและสมรรถนะของตนเอง ตลอดจนสามารถจัดการให้บรรลุผลสำเร็จได้ การเสวนาอย่างมีแบบแผน (Dialogue) เป็นการสื่อสารระหว่างบุคคลอย่างอิสระในเชิงสร้างสรรค์ มีการแลกเปลี่ยนแนวความคิดระหว่างกันและนำไปสู่การเรียนรู้และการพัฒนา

2) การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) เป็นการแสดงให้เห็นถึงการทำงานร่วมกันของบุคคลโดยมีแบบแผนและกระบวนการที่ชัดเจน มีการปรับเปลี่ยนองค์กรเพื่อให้เอื้อต่อการเรียนรู้ในทุกๆระดับ เช่น สายการบังคับบัญชาไม่ซับซ้อน มีความยืดหยุ่นในการทำงานข้ามสายงาน บุคลากรมีวัฒนธรรมรักในการที่จะเรียนรู้สิ่งต่างๆ และให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ขององค์กรโดยมีองค์ประกอบย่อย ๆ 4 ประการ คือ วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นทิศทางในอนาคตขององค์กรที่คนในองค์กรอยากให้เป็น วัฒนธรรม (Culture) เป็นการหลอมรวมของค่านิยม ความเชื่อ ประเพณีและแนวปฏิบัติขององค์กร ซึ่งจะส่งผลต่อพฤติกรรมและรูปแบบการทำงานของคนในองค์กร กลยุทธ์ (Strategy) เป็นแนวทางปฏิบัติที่จะนำพาองค์กรไปสู่

การบรรลุซึ่งเป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่วางไว้ โครงสร้าง (Structure) เป็นการแบ่งส่วนงานย่อย ๆ ภายในองค์กร ตามลักษณะงานและความรับผิดชอบซึ่งจะทำให้เกิดการประสานงานระหว่างกัน และบรรลุผลสัมฤทธิ์ขององค์กรที่วางไว้

3) การเสริมความรู้แก่สมาชิกองค์กร (People Empowerment) เป็นองค์ประกอบเกี่ยวกับบุคคลที่เกี่ยวข้อง มีบทบาทหน้าที่และมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในส่วนของบุคคลภายในองค์กรจะเป็นการมอบหมายความรับผิดชอบพร้อมคำแนะนำ ในการดำเนินการมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และร่วมกันแก้ไขปัญหาเพื่อให้ทำงานได้สำเร็จลุล่วง แต่ในส่วนของบุคคลภายนอกองค์กรจะมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร แนวคิด แนวทาง ในการปรับปรุงพัฒนาในเรื่องต่าง ๆ ระหว่างกัน ซึ่งบุคคลต่าง ๆ เหล่านี้ประกอบไปด้วย ผู้จัดการและผู้นำ (Managers and Leaders) ซึ่งถือเป็นต้นแบบและผู้นำการเรียนรู้ ตลอดจนเป็นผู้ผลักดันให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร พนักงาน (Employee) เป็นผู้ที่ถูกคาดหวังให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กรและเป็นกลไกสำคัญที่ทำให้องค์กรกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ลูกค้า (Customers) เป็นผู้มีส่วนในการระบุความต้องการ ทำให้องค์กรมีการเรียนรู้ปรับเปลี่ยน และนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หุ้นส่วนและพันธมิตรทางธุรกิจ (Business Partners and Alliances) เป็นผู้ได้รับผลประโยชน์หรือผลกระทบจากการปรับเปลี่ยนสมรรถนะและการเรียนรู้ ขององค์กร ซัพพลายเออร์และผู้ขาย (Supplier and Vendors) เป็นผู้ที่มีส่วนร่วมหรือมีบทบาท ในการได้มาซึ่งองค์ความรู้ที่จะนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กร ชุมชน (Community) เป็นสังคม และชุมชนซึ่งจะได้รับผลกระทบจากการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หรือมีส่วนในแง่การเป็นผู้ให้ หรือสนับสนุนข้อมูลทำให้องค์กรกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

4) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ความรู้ถือเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญในการที่จะช่วยให้องค์กรจะก้าวไปสู่การเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้อย่างมาก ซึ่งความรู้นี้มีได้มีอยู่แต่ในตำราหรือคู่มือเท่านั้น หากแต่แฝงอยู่ในทุกองค์ประกอบขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นในความรู้ที่แฝงอยู่ในตัวคน เช่น ทักษะ หรือประสบการณ์ทำงานที่สั่งสมมา ความรู้ที่อยู่ในกระบวนการทำงาน ความรู้ที่อยู่ในเอกสาร สื่อ สิ่งพิมพ์ ทั้งที่สามารถจับต้องได้และจับต้องไม่ได้ ทั้งที่อยู่ภายในและภายนอก องค์กร ดังนั้นการจัดการองค์ความรู้ต่าง ๆ ที่กระจัดกระจายเหล่านี้ จึงเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญ (Marquardt, 2002) ซึ่งกระบวนการย่อย ๆ ของการจัดการความรู้จะประกอบไปด้วย การแสวงหาความรู้ (Acquisition) เป็นการเสาะหาและสะสมข้อมูลความรู้ต่าง ๆ ทั้งในและนอกองค์กร การสร้างความรู้ (Creation) เป็นการสร้างความรู้ขึ้นมาใหม่ด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การศึกษา วิเคราะห์ วิจัย การสังเคราะห์องค์ความรู้ใหม่ ๆ จากการเชื่อมโยงความรู้เดิม

ด้วยเหตุและผล การจัดเก็บความรู้ (Storage) เป็นการเก็บรักษาองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ และมีคุณค่าขององค์กร เพื่อให้ง่ายต่อการเข้าถึงของพนักงาน การวิเคราะห์และการทำเหมืองข้อมูล (Analysis and Data Mining) เป็นเทคนิคในการวิเคราะห์ข้อมูลความรู้เพื่อให้ข้อมูลมีความถูกต้อง และเป็นแหล่งรวมองค์ความรู้ขององค์กร การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ (Transfer and Dissemination) เป็นกระบวนการในการเคลื่อนย้ายองค์ความรู้ขององค์กรด้วยวิธีการต่าง ๆ ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ การประยุกต์ใช้และการทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรง (Application and Validation) เป็นการนำองค์ความรู้ไปปรับใช้ของคนในองค์กรอย่างสร้างสรรค์และเกิดประโยชน์

5) การใช้เทคโนโลยี (Technology Application) เป็นการนำเทคโนโลยีและเครื่องมือต่าง ๆ มาสนับสนุนบุคลากรในองค์กรให้สามารถเข้าถึงองค์ความรู้ และช่วยในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทำให้การเรียนรู้ทำได้ง่าย สะดวกและเกิดประสิทธิภาพ ประกอบไปด้วย เทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ (Technology for Managing Knowledge) ซึ่งเป็นการนำเทคโนโลยีมาช่วยจัดเก็บและถ่ายโอนข้อมูลความรู้ และเทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนการเรียนรู้ (Technology for Enhancing Knowledge) เป็นการนำเทคโนโลยีมาช่วยในกระบวนการการถ่ายทอดและพัฒนาการเรียนรู้ตลอดจนพัฒนาทักษะของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ซึ่งเมื่อพิจารณาในรายละเอียดแล้ว พบว่า ตามแนวคิดของ Marquardt และ Bennett and O'Brien มีความสอดคล้องกันในเรื่องขององค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ คือ เรื่องของการให้ความสำคัญกับการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์การให้มีความชัดเจน ตลอดจนสามารถถ่ายทอดไปยังสมาชิกในองค์การให้รับทราบและปฏิบัติในแนวทางเดียวกันพร้อมกับสร้างบรรยากาศขององค์การที่เปิดกว้างในการแสดงความคิดเห็นและพัฒนาศักยภาพของตนเอง (สุจิตรา สร้อยแสงจันทร์, 2552 น.32-33)

ต่อมาในปี 1997 Pedler, Burgoyne and Boydell ได้กล่าวถึงองค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า การที่องค์การจะพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้นั้นจะต้องมีองค์ประกอบสำคัญ (วารุณี มีหลาย, 2551, น.28-29) ได้แก่

1) ด้านกลยุทธ์ โดยการใช้กระบวนการในการเรียนรู้เพื่อเข้าถึงกลยุทธ์จะทำให้เกิดการวางแผนและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ควรรีให้บุคคลในองค์กรมีส่วนร่วมในการสร้างนโยบายเพราะจะทำให้เกิดการยอมรับ เข้าใจ และมีความผูกพันร่วมรับผิดชอบ ในนโยบายที่ตนมีส่วนร่วม

2) ด้านการมองภายในองค์กร ประกอบไปด้วยการแลกเปลี่ยนข่าวสารที่ถูกต้อง มีประโยชน์และทั่วถึงเพื่อการตัดสินใจที่ถูกต้อง มีระบบการควบคุมและจัดการด้านบัญชีงบประมาณที่โปร่งใสสะท้อนผลการปฏิบัติงานที่แท้จริงขององค์การ ทำให้บุคคลในองค์กร

เห็นความสำคัญของการทำงานให้สัมฤทธิ์ผล ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการแสดงความคิดเห็นในองค์กร ตลอดจนมีการให้รางวัลเพื่อจูงใจให้ประพฤตินหรือปฏิบัติงานตามแนวทางที่องค์กรต้องการ

3) ด้านโครงสร้าง การจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้นจำเป็นอย่างไรที่จะต้องมีโครงสร้างองค์กรที่มีความยืดหยุ่นต่อการแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดความรู้ประสบการณ์ต่าง ๆ เพื่อเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรได้เรียนรู้และมีการพัฒนาในหน้าที่การงาน

4) การมองจากภายนอก บุคคลในองค์กรจะต้องตระหนักว่าสภาพแวดล้อมภายนอกมีความสำคัญและมีผลกระทบเกี่ยวข้องกับองค์กรไม่ว่าจะเป็นลูกค้า คู่แข่ง ผู้ผลิต ชุมชน เป็นต้น ซึ่งสภาพแวดล้อมภายนอกเหล่านี้เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงไปองค์กรจะต้องเรียนรู้และหาวิธีรับมือให้ได้ นอกจากนี้ควรมีการส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างองค์กรทั้งนี้เพื่อให้เกิดการเปรียบเทียบและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

5) ด้านโอกาสในการเรียนรู้ บรรยากาศขององค์กรที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ถือเป็นสิ่งสำคัญเพราะจะช่วยสร้างโอกาสในการเรียนรู้และกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ได้ดีขึ้น นอกจากนี้องค์กรควรจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกหรือทรัพยากรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เพื่อจูงใจให้บุคลากรในองค์กรเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

ในปี 2002 David Garvin ได้มีการศึกษาและแสดงทัศนะเกี่ยวกับองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยประกอบไปด้วย 5 ประการ คือ

1) การแก้ปัญหาอย่างมีระบบ (Systematic Problem Solving) เป็นการแก้ปัญหาโดยมองที่ภาพใหญ่และเห็นความเชื่อมโยงของส่วนย่อย ๆ ซึ่งการแก้ปัญหาอย่างมีระบบนี้จะไม่ทำให้เกิดปัญหาใหม่ขึ้นมาจากการแก้ปัญหาคั้งนั้น ๆ เพราะได้มีการคาดการณ์และปิดจุดบกพร่องที่อาจส่งผลกระทบต่อเอาไว้แล้ว

2) การทดลองใช้วิธีการใหม่ (Experimentation with New Approaches) เป็นการเปิดกว้างทางความคิดและส่งเสริมให้เกิดความคิดริเริ่ม กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้และแสวงหาสิ่งใหม่ ๆ ที่จะมาช่วยพัฒนาให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

3) การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและเรื่องในอดีต (Learning from their Own Experience and Past history) การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและเรื่องในอดีตนี้เป็นการนำเอาสิ่งที่เคยเกิดขึ้นในอดีตมาวิเคราะห์เหตุการณ์ที่กำลังจะเกิดในปัจจุบันหรืออนาคต ทำให้สามารถคาดการณ์ผลที่จะเกิดขึ้นได้ ช่วยให้เกิดการทำผิดซ้ำในจุดเดิม

4) การเรียนรู้จากประสบการณ์และวิธีการที่ดีที่สุดของผู้อื่น (Learning from the Experiences and Best Practices of Others) วิธีการนี้จะเกิดขึ้นได้โดยการแลกเปลี่ยนความรู้



ระหว่างกัน ซึ่งข้อดีคือบุคคลสามารถนำสิ่งที่ได้เป็นประโยชน์ซึ่งมีการทดลองหรือปฏิบัติมาแล้ว และสามารถยืนยันได้ว่าได้ผล และสามารถนำแนวทางนั้นมาปรับใช้ได้เลย ทำให้ลดเวลาในการทดลองผิดลองถูกหาวิธีที่ถูกต้องเอง

5) การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ (Transferring Knowledge Quickly and Efficiently) การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จะทำให้บุคคลมีความพร้อมในการเรียนรู้อยู่เสมอ องค์การมีทรัพยากรความรู้ที่สามารถค้นหาได้ง่าย มีทีมงานหรือรูปแบบในการถ่ายทอดความรู้ที่มีความพร้อมและมีประสิทธิภาพอยู่แล้ว ดังนั้นการถ่ายทอดหรือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจะสามารถทำได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาและประมวลแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สิ่งสำคัญที่ผู้วิจัยค้นพบและเห็นว่าเป็นประเด็นสำคัญที่ควรให้ความสนใจคือ องค์การจะต้องอาศัยการสร้างวินัยในการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์การทั้ง 3 ระดับคือ วินัยระดับบุคคล วินัยระดับทีม และวินัยระดับองค์การ ซึ่งก่อนที่จะมีการสร้างวินัยการเรียนรู้ในระดับต่าง ๆ สิ่งจำเป็นอย่างยิ่งคือ ผู้บริหารจะต้องมีวินัยของผู้นำและมีวินัยของการเรียนรู้ก่อน ผู้บริหารต้องมองเห็นความสำคัญของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จากนั้นจึงจะสามารถสนับสนุนให้เกิดวินัยระดับบุคคล วินัยระดับทีม และวินัยระดับองค์การขึ้นได้ ซึ่งวินัยระดับองค์การนี้เกิดได้จากวินัยระดับบุคคลและวินัยระดับทีมรวมกันและจะเป็นตัวสะท้อนภาพของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้รวบรวม วิเคราะห์และสรุปองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้โดยอาศัยความสอดคล้องเชื่อมโยงและจัดกลุ่มตามวินัยในการเรียนรู้แต่ละระดับตามที่ได้กล่าวไปข้างต้น ดังตารางที่ 2.3

ตาราง 2.3 องค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

| องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้<br>แยกตามระดับการเรียนรู้ | นักวิชาการ |                        |           |                                 |        |
|--|------------|------------------------|-----------|---------------------------------|--------|
|  | Senge      | Bennett and<br>O'Brien | Marquardt | Pedler, Burgoyne<br>and Boydell | Garvin |
| <b>ระดับบุคคล</b>  |            |                        |           |                                 |        |
| 1. การเป็นบุคคลที่รอบรู้                                     | ✓          | ✓                      | ✓         |                                 | ✓      |
| 2. การมีแบบแผนความคิด  | ✓          |                        |           |                                 | ✓      |
| 3. การคิดอย่างเป็นระบบ                                       | ✓          |                        |           |                                 | ✓      |
| <b>ระดับทีม</b>  |            |                        |           |                                 |        |
| 1. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม                                 | ✓          | ✓                      | ✓         |                                 | ✓      |
| 2. แนวปฏิบัติของบุคคลและทีมงาน                               |            | ✓                      |           | ✓                               | ✓      |
| <b>ระดับองค์กร</b>   |            |                        |           |                                 |        |
| 1. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน                                    | ✓          | ✓                      |           | ✓                               |        |
| 2. การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร                             |            | ✓                      | ✓         | ✓                               |        |
| 3. การจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสาร                          |            | ✓                      | ✓         | ✓                               | ✓      |
| 4. การใช้เทคโนโลยี   |            |                        | ✓         |                                 | ✓      |
| 5. การสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้                             |            | ✓                      |           | ✓                               |        |

สำหรับงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ทำการจัดแบ่งองค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จากที่ปรากฏในแนวคิดของนักวิชาการแต่ละท่านออกเป็นหมวดหมู่ตามระดับในการเรียนรู้เพื่อให้ครอบคลุมในการพิจารณาความครบถ้วนของตัวแปร ทั้งนี้เนื่องจากในองค์การจะต้องมีการเรียนรู้ครบทั้ง 3 ระดับ คือ การเรียนรู้ระดับบุคคล การเรียนรู้ระดับทีม และการเรียนรู้ระดับองค์การ จึงจะถือได้ว่าองค์การนั้นมีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสามารถแบ่งได้ ดังนี้

- 1) องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ระดับบุคคล ประกอบไปด้วย การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีแบบแผนความคิด และการคิดอย่างเป็นระบบ
- 2) องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ระดับทีม ประกอบไปด้วย การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และแนวปฏิบัติของบุคคลและทีมงาน
- 3) องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ระดับองค์การ ประกอบไปด้วย การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การปรับเปลี่ยน โครงสร้างองค์การ การจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสาร การใช้เทคโนโลยี และการสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ ซึ่งตัวแปรองค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ดังกล่าวสามารถอธิบายในรายละเอียดได้ดังต่อไปนี้

#### 1) การเรียนรู้ระดับบุคคล ประกอบไปด้วย

1.1) การเป็นบุคคลที่รอบรู้ คือ การที่บุคคลมีความรู้ความเชี่ยวชาญในด้านใดด้านหนึ่ง เมื่อบุคคลเกิดความเชี่ยวชาญก็จะสามารถทำในสิ่งนั้น ๆ ได้ดี เนื่องด้วยมีการศึกษาอย่างลึกซึ้งทำให้เกิดความแตกฉานมองเห็นหลักการที่แท้จริงและสามารถสังเคราะห์องค์ความรู้ใหม่ ๆ ในเรื่องนั้นได้ และนำไปต่อยอดหรือปรับใช้ให้เกิดประโยชน์กับงานที่ทำได้ เมื่อเกิดความเชี่ยวชาญแตกฉานก็สามารถที่อธิบายหรือสามารถจะแลกเปลี่ยนกับผู้อื่นได้ ทำให้ผู้อื่นเกิดการเรียนรู้องค์ความรู้ใหม่ ซึ่งเป็นพื้นฐานในการเริ่มต้นที่สำคัญของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ นอกจากนี้การสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้จะเป็นการช่วยกระตุ้นให้บุคคลเกิดการเรียนรู้ระดับบุคคล เพราะการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งจะลุกขึ้นมากระทำสิ่งใด ๆ นั้นจะต้องมีเหตุปัจจัย แรงจูงใจหรือแรงผลักดันที่สำคัญที่กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมนั้น ๆ ดังนั้นองค์การต้องทำความเข้าใจถึงความต้องการในแต่ละบุคคล และหาวิธีสร้างแรงจูงใจให้บุคคลรู้สึกริغبังที่จะเรียนรู้และอยากเป็นส่วนหนึ่งในองค์การแห่งการเรียนรู้

1.2) การมีแบบแผนความคิด คือ การที่บุคคลมีการหล่อหลอมเอาความรู้และประสบการณ์ที่ผ่านมาเป็นพื้นฐานในการมองและให้ความเห็นกับสิ่งต่าง ๆ รอบตัว ซึ่งถ้าบุคคลนั้นมีพื้นฐานความคิดที่ถูกต้อง มีแบบแผนความคิดเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในเชิงบวก มองเรื่องการเรียนรู้เป็นสิ่งสร้างสรรค์ เป็นการเปิดโอกาสให้บุคคลได้แสดงความคิดแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันแล้ว ก็จะเป็นพื้นฐานสำคัญให้องค์การเกิดการเรียนรู้และกลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ กลายเป็นสังคมอุดมปัญญา ดังที่

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2548, น.23) ได้กล่าวไว้ว่าการที่บุคคลสามารถพัฒนาความรู้หรือประสบการณ์ของตนและสามารถเรียนรู้จากสิ่งดังกล่าวได้นั้นเรียกได้ว่าบุคคลนั้นเกิดปัญญา ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีขึ้นของตนเองและองค์กร

**1.3) การคิดอย่างเป็นระบบ** คือ การที่บุคคลมองเห็นความเชื่อมโยงของระบบย่อยต่าง ๆ เข้าใจว่าการกระทำสิ่งใด ๆ จะมีผลต่อสิ่งอื่นที่อยู่ในสภาพแวดล้อมเดียวกัน อย่างเป็นลูกโซ่ มีการวางแผนการก่อนการแก้ไขปัญหาหรือดำเนินการใด ๆ ด้วยการใช้องค์ความรู้หลาย ๆ แขนงมาบูรณาการกัน ดังนั้นเมื่อบุคคลสามารถคิดวิเคราะห์โดยภาพรวมได้แล้ว จะส่งผลให้เกิดความเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และบุคคลนั้นจะเป็นกลไกหนึ่งที่สำคัญที่จะช่วยนำพาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งการที่บุคคลจะสามารถคิดอย่างเป็นระบบได้นั้นจะต้องมีการปรับเปลี่ยนวิถีคิดหรือวิสัยทัศน์ในการแก้ไขปัญหา โดยเริ่มจากเปลี่ยนการมองโลกแบบแยกส่วนมาเป็นมองทั้งระบบแบบองค์รวมและให้ความสำคัญกับการเชื่อมโยงกันของประเด็นต่าง ๆ เปลี่ยนจากการให้มุมมองต่อพฤติกรรมของมนุษย์ว่าไร้ซึ่งความสามารถในการเปลี่ยนแปลงหรือกระทำการใด ๆ มาเป็นการสร้างความกระตือรือร้นและสร้างการมีส่วนร่วมให้กับบุคคลทุกตำแหน่งหน้าที่ และสุดท้ายเปลี่ยนจากการตั้งรับกับการแก้ปัญหามาเป็นการเสนอแนวทางสร้างสรรค์เพื่อการพัฒนาและปรับเปลี่ยนในอนาคต (วรรณรัตน์ ยาทิพย์, 2550, น.15)

## 2) การเรียนรู้ระดับทีม ประกอบไปด้วย

**2.1) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม** คือ การที่แต่ละบุคคลในทีมมีการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นระหว่างกัน มีการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ตนมีด้วยความจริงใจ เปิดใจรับฟังความเห็นโดยไม่ยึดติดกับตัวบุคคล ทำให้เกิดการเรียนรู้ได้จากการสร้างปฏิสัมพันธ์ดังกล่าว สมาชิกในทีมจะเกิดการเรียนรู้องค์ความรู้ใหม่ ๆ จากสมาชิกคนอื่น ๆ และทีมเองก็จะเกิดองค์ความรู้ใหม่ ๆ ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ดังกล่าว ซึ่งสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการปรับเปลี่ยนพัฒนากระบวนการทำงานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในระดับองค์กรซึ่งเป็นระดับที่สูงขึ้นไปได้ และนำพาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมนี้มักจะขึ้นไปตามขั้นตอน กล่าวคือ บุคคลเรียนรู้ ทีมเรียนรู้ การเรียนรู้ข้ามสายงาน องค์กรมีการเรียนรู้เรื่องภายในองค์กร องค์กรเรียนรู้สถานะแท้จริงภายนอกองค์กร องค์กรเรียนรู้อนาคตและโอกาส และสามารถนำความรู้ที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ไปพัฒนาและนำพาองค์กรไปสู่การบรรลุเป้าหมายสูงสุดได้นั่นเอง (สุจิตรา สร้อยแสงจันทร์, 2552, น.37)

**2.2) แนวปฏิบัติของบุคคลและทีมงาน** บุคคลแต่ละคนในองค์กรจะถูกกำหนดให้มีหน้าที่และแนวปฏิบัติทั้งในระดับบุคคล ระดับทีม และระดับองค์กร ซึ่งแต่ละคนจะต้องมีความตระหนักและมีความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเองหรือของทีม แต่ทุกคนจะมีเป้าหมายสูงสุดคือการบรรลุซึ่งเป้าหมายเดียวกันขององค์กร ดังนั้นการกำหนด แนวปฏิบัติต่าง ๆ จึงควรมีการถ่ายทอดมาจากเป้าหมายหลักขององค์กรลงมาสู่ฝ่ายต่าง ๆ และเป็นแนวปฏิบัติของบุคคล ซึ่งหากแต่ละบุคคลสามารถปฏิบัติได้เป็นไปตามแนวปฏิบัติที่วางไว้ทั้งในระดับบุคคล และระดับองค์กร ก็จะทำให้ผลสำเร็จของบุคคลถูกส่งต่อกลายเป็นผลสำเร็จของทีมและกลายเป็นผลสำเร็จขององค์กรในที่สุด นอกจากนี้การปฏิบัติของบุคคลภายนอกองค์กรก็ถือว่ามีความสำคัญ เพราะบุคคลภายนอกองค์กรมีส่วนช่วยให้องค์กรเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้เช่นกัน อาทิ การเรียนรู้จากผู้จัดหาปัจจัยการผลิต การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานขององค์กรกับคู่แข่ง ซึ่งทำให้เกิดการเปรียบเทียบข้อดีข้อด้อยและนำไปสู่การพัฒนาสินค้าหรือบริการให้สามารถแข่งขันได้ต่อไป

### 3) การเรียนรู้ระดับองค์กร ประกอบไปด้วย

**3.1) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน** การที่องค์กรหรือผู้บริหารให้โอกาสบุคคลในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์หรือแสดงความคิดเห็นต่อเป้าหมายขององค์กร ให้โอกาสบุคคลในการแสดงความต้องการต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรที่กำลังจะเกิดขึ้น จะทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของแผนการและเกิดความผูกพันกับเป้าหมาย มองไปข้างหน้าด้วยกันกับองค์กร ซึ่งกระบวนการในการร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์ที่ดีที่สุด จะทำให้บุคคลเกิดความรับผิดชอบมากขึ้น ทำให้อยากที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุผล ซึ่งเมื่อทุกคนในองค์กรเกิดความเข้าใจและมีส่วนร่วมในการปฏิบัติ องค์กรก็จะสามารถประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ และนอกจากผลที่ได้จะทำให้้องค์การบรรลุเป้าหมายสูงสุดแล้ว ยังทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ขึ้นในองค์กรอีกด้วย

**3.2) การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร** องค์กรที่ถูกจำกัดกรอบความคิดหรือมีการควบคุมจับตาดำเนินการปฏิบัติงานอย่างเข้มงวด ยากที่จะเกิดความคิดสร้างสรรค์หรือการเรียนรู้ในสิ่งใหม่ ๆ ทำให้การทำงานยังคงใช้แต่แนวปฏิบัติแบบเดิม ๆ ขาดการพัฒนาและเมื่อเกิดสถานการณ์ใด ๆ ก็ยากที่จะปรับตัวได้ทัน ดังนั้นการออกแบบโครงสร้างองค์กรให้เกิดความยืดหยุ่น มีสายการบังคับบัญชาที่ไม่ซับซ้อน สามารถทำงานข้ามสายงานได้ มีการสร้างเครือข่ายและความร่วมมือทั้งในและนอกองค์กรนั้น ผู้บริหารจะต้องเพิ่มอำนาจให้กับบุคคลได้มีโอกาสคิดและตัดสินใจภายใต้ขอบเขตงานอย่างเหมาะสม เปลี่ยนจากการสั่งการเป็นการให้คำแนะนำและการคอยสังเกตการณ์ รวมถึงเปิดโอกาสให้บุคคลได้มีการลองผิดลองถูก

เพื่อกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ ลดระเบียบหรือพิธีการในการติดต่อสื่อสาร ซึ่งจะช่วยให้เกิดการพัฒนาการทำงาน นำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

**3.3) การจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสาร** ความรู้และข้อมูลข่าวสารถือเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญ เป็นองค์ประกอบสำคัญที่บ่งบอกคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับงานวิจัยของสถาพร กริชาธร และ ปองสิน วิเศษศิริ (2556, น.23) เรื่ององค์ประกอบของคุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อวินัย 5 ประการของบุคลากรในโรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ว่า การที่องค์กรจะก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น จะต้องมีการจัดการในการรวบรวมองค์ความรู้ทั้งที่เป็นความรู้แบบชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) และความรู้แบบไม่ชัดแจ้ง (Tacit Knowledge) ซึ่งจะมีประโยชน์กับการเรียนรู้ขององค์กร มีการนำมาจัดหมวดหมู่ให้ง่ายต่อการเข้าถึงและเรียนรู้ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรได้มีโอกาสในการเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการจัดการความรู้ ข้อมูลข่าวสารและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้องค์ความรู้ต่างๆ โดยเฉพาะความรู้แบบไม่ชัดแจ้งนั้นจะมีแฝงอยู่ในตัวบุคคลมากมายทั้งที่เจ้าตัวรับรู้และไม่รู้ตัว ซึ่งกระบวนการได้มาซึ่งความรู้ที่ดีที่สุดสำหรับองค์ความรู้ที่แฝงในตัวคนคือการพูดคุยแลกเปลี่ยนความเห็นซึ่งกันและกันนั่นเอง (Grant, 1996 อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2548, น.33)

**3.4) การใช้เทคโนโลยี** เป็นการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีในการช่วยจัดเก็บรวบรวมข้อมูลองค์ความรู้เพื่อให้เกิดความสะดวกรวดเร็วในการปฏิบัติงาน และมีการนำเทคโนโลยีมาช่วยในกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทั้งนี้เนื่องจากวิธีการหรือช่องทางการเรียนรู้ที่หลากหลายจะสร้างให้เกิดการเรียนรู้ที่แตกต่างกันไป นอกจากนี้ยังช่วยลดข้อจำกัดในการเข้าถึงองค์ความรู้ เพราะการเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยีในปัจจุบันนี้สามารถทำได้ทุกที่ทุกเวลา ช่วยให้เกิดความรวดเร็วในการประสานงานหรือตัดสินใจต่าง ๆ ซึ่งในยุคนี้จะเห็นว่าเทคโนโลยีได้กลายเป็นตัวกลางสำคัญในการแลกเปลี่ยนข่าวสารและนวัตกรรมองค์ความรู้ทาง ๆ งานชนิดใดก็ตามหากมีการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้จะทำให้การทำงานง่ายขึ้นและมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ซึ่งจะเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

**3.5) การสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้** การสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ถือเป็นสิ่งสำคัญในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรจะต้องจัดสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานให้เอื้อและสนับสนุนการเรียนรู้ บรรยากาศที่ดีจะทำให้เกิดการเรียนรู้ที่ดี บุคคลเกิดความสนใจและเต็มใจในการเรียนรู้ มีการพูดคุย ขอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และเสนอแนวทางการพัฒนาในเชิงสร้างสรรค์ นอกจากนี้การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ที่ดี มีการการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง จะทำให้องค์กรมีการเรียนรู้ต่อไปอย่างไม่มีวันหยุด เกิดการพัฒนา

อยู่เสมอ นำไปสู่การเป็นองค์กรที่ยั่งยืนดังที่ Marquardt and Reynolds ได้แสดงความเห็นไว้เมื่อปี 1994 ว่า บรรยากาศที่สนับสนุนจะทำให้บุคคลได้พัฒนาศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มที่ รู้จักยอมรับความแตกต่างของบุคคลและเคารพศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ ทำให้เกิดความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคลและความต้องการขององค์กร (วรรณรัตน์ ยาทิพย์, 2550, น.18)

จากการประมวลแนวคิดทฤษฎีดังที่ได้กล่าวไปแล้วข้างต้น ผู้วิจัยจึงเลือกศึกษาตัวแปรองค์ประกอบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ครอบคลุมการเรียนรู้ครบทั้ง 3 ระดับ คือ การเรียนรู้ระดับบุคคล การเรียนรู้ระดับทีม การเรียนรู้ระดับองค์กร และสอดคล้องกับบริบทในการบริหารองค์กรของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 ซึ่งจะเห็นได้จากการที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 ให้ความสำคัญกับการเป็นบุคคลที่รอบรู้ โดยมีนโยบายในการสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการอบรมและพัฒนาตามหลักสูตรที่ส่วนกลางกำหนดเพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะต่าง ๆ มีการเดินทางไปศึกษาดูงานต่างหน่วยงานเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนรู้และนำองค์ความรู้ที่ได้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน มีการส่งเสริมการคิดอย่างเป็นระบบด้วยการบูรณาการองค์ความรู้ในด้านต่าง ๆ มาใช้ในการแก้ไขปัญหาและปรับปรุงกระบวนการทำงาน มีการวางแผนการทำงานเพื่อคาดการณ์ถึงการปฏิบัติงานที่จะเกิดขึ้นในภาพรวมของทั้งระบบและร่วมกันหาวิธีการในการประเมินผลการดำเนินการ มีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมโดยมีการทำงานในรูปแบบของทีมงานและคณะทำงานเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนแนวคิดองค์ความรู้ระหว่างกัน มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร เช่น การทบทวนภาระหน้าที่ความรับผิดชอบและการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานในแต่ละปี เพื่อให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และเกิดความคล่องตัวในการทำงาน มีการจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสารผ่านทางช่องทางต่าง ๆ และมีการกำหนดให้การจัดการความรู้เป็นตัวชี้วัดประจำปีของสำนัก ตลอดจนส่งเสริมให้บุคลากรนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความสะดวก รวดเร็วและมีประสิทธิภาพสูงสุด

### 2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากการศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับเรื่องบรรยากาศองค์กร และความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในลักษณะต่าง ๆ ทำให้พบว่า ตัวแปรบรรยากาศองค์กรมีความสัมพันธ์กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 2.4 งานวิจัยที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การและความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

| งานวิจัย/ผู้วิจัย  | ตัวแปรบรรยากาศองค์การที่มีสัมพันธ์กับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ |   |   |  |                                       |
|--|---|---|---|--|---------------------------------------|
|  | การรับรู้<br>ผลงานและ<br>การให้รางวัล                               | การกำหนด<br>โครงสร้างองค์การ<br>และอำนาจหน้าที่ | การสื่อสารและ<br>การติดต่อ<br>ประสานงาน | การเปิดโอกาส<br>ให้เรียนรู้และ<br>พัฒนาตนเอง | ความสามัคคี<br>และการทำงาน<br>เป็นทีม |
| การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจการให้บริการ<br>กรณีศึกษา บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) /<br>สกล บุญสิน (2555)   |   | ✓   |   |  |                                       |
| ปัจจัยที่เอื้อต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ<br>ข้าราชการโรงพยาบาลนครปฐม / จันทนา บุญชู (2554)  | ✓   |   |   |  |                                       |
| บรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการ<br>เรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<br>ประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 / พีรวิษณุ วัฒนุราช (2554) |   |   | ✓                                       |  |                                       |
| บรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์การแห่ง<br>การเรียนรู้ กรณีศึกษาหน่วยงานผลิตบัณฑิตของ<br>มหาวิทยาลัยบูรพา จังหวัดชลบุรี / บุตรี ถิ่นกาญจน์ (2552)     | ✓   |   |   |  |                                       |



ตาราง 2.4 (ต่อ) งานวิจัยที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การและความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

| งานวิจัย/ผู้วิจัย  | ตัวแปรบรรยากาศองค์การที่มีสัมพันธ์กับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ |   |   |  |                                       |
|--|---|---|---|--|---------------------------------------|
|  | การรับรู้<br>ผลงานและ<br>การให้รางวัล                               | การกำหนด<br>โครงสร้างองค์การ<br>และอำนาจหน้าที่ | การสื่อสารและ<br>การติดต่อ<br>ประสานงาน | การเปิดโอกาส<br>ให้เรียนรู้และ<br>พัฒนาตนเอง | ความสามัคคี<br>และการทำงาน<br>เป็นทีม |
| อำนาจพยากรณ์ของการรับรู้บรรยากาศองค์การและ<br>แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่อการรับรู้การเป็นองค์การแห่งการ<br>เรียนรู้ของเจ้าหน้าที่ประจำมูลนิธิโครงการหลวง<br>ผลการศึกษา / ศิริินภา พงศ์หล้า (2552) |   |   |   | ✓  |                                       |
| การวิเคราะห์องค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการ<br>เรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลเอกชน<br>กรุงเทพมหานคร ที่ผ่านการรับรองคุณภาพ /<br>วารุณี มีหลาย (2551)                                  |   |   |   | ✓  |                                       |
| บรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์การแห่ง<br>การเรียนรู้ ของสำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ /<br>จริญญา สุขสนิท (2550)   |   |   | ✓                                       |  |                                       |

ตาราง 2.4 (ต่อ) งานวิจัยที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การและความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

| งานวิจัย/ผู้วิจัย  | ตัวแปรบรรยากาศองค์การที่มีสัมพันธ์กับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ |   |   |  |                                       |
|--|---|---|---|--|---------------------------------------|
|  | การรับรู้<br>ผลงานและ<br>การให้รางวัล                               | การกำหนด<br>โครงสร้างองค์การ<br>และอำนาจหน้าที่ | การสื่อสารและ<br>การติดต่อ<br>ประสานงาน | การเปิดโอกาส<br>ให้เรียนรู้และ<br>พัฒนาตนเอง | ความสามัคคี<br>และการทำงาน<br>เป็นทีม |
| ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การและองค์การแห่ง<br>การเรียนรู้ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ /<br>สิรินันท์ แสงสิงห์ (2550)                           |   |   |   | ✓  |                                       |
| บรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์การแห่ง<br>การเรียนรู้ : กรณีศึกษา การสื่อสารแห่งประเทศไทย<br>โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) / แพรพลอย ลักษณะสุด<br>(2549) | ✓   |   |   |  |                                       |
| มิติบรรยากาศองค์การที่มีต่อการพัฒนาองค์การแห่งการ<br>เรียนรู้ : แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศของมหาวิทยาลัยขอนแก่น-<br>เชียงใหม่ / พิชิต เทพวรรณ (2548)                |   |   |   |  | ✓                                     |

ตาราง 2.4 (ต่อ) งานวิจัยที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การและความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

| งานวิจัย/ผู้วิจัย   | ตัวแปรบรรยากาศองค์การที่มีสัมพันธ์กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ |   |   |  |                                       |
|---|--|---|---|--|---------------------------------------|
|   | การรับรู้<br>ผลงานและ<br>การให้รางวัล                              | การกำหนด<br>โครงสร้างองค์การ<br>และอำนาจหน้าที่ | การสื่อสารและ<br>การติดต่อ<br>ประสานงาน | การเปิดโอกาส<br>ให้เรียนรู้และ<br>พัฒนาตนเอง | ความสามัคคี<br>และการทำงาน<br>เป็นทีม |
| ปัจจัยส่วนบุคคลและบรรยากาศองค์การที่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง / ปิยาภรณ์ ครองจันทร์ (2546)   |  |   |   | ✓  |                                       |
| ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลตาม การรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร / เสาวรศ บุนนาค (2543) |  |   |   |  | ✓                                     |
| การพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ / เจริญสุข ภาวศิริพงษ์ (2541)   |  |   | ✓                                       |  |                                       |
| การพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในรูปแบบทีมข้ามสายงาน / นันทพร โชติณัฐิต (2539)   |  |   |   |  | ✓                                     |

ตาราง 2.4 (ต่อ) งานวิจัยที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรและความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

| งานวิจัย/ผู้วิจัย  | ตัวแปรบรรยากาศองค์กรที่มีสัมพันธ์กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ |  |   |  |                                       |
|--|---|--|---|--|---------------------------------------|
|  | การรับรู้<br>ผลงานและ<br>การให้รางวัล                             | การกำหนด<br>โครงสร้างองค์กร<br>และอำนาจหน้าที่ | การสื่อสารและ<br>การติดต่อ<br>ประสานงาน | การเปิดโอกาส<br>ให้เรียนรู้และ<br>พัฒนาตนเอง | ความสามัคคี<br>และการทำงาน<br>เป็นทีม |
| Becoming a learning organization : The espoused values of police managers from two Norwegian districts / Cathrine Filstad and Petter Gottschalk (2011)           |   | ✓  |   |  |                                       |
| Reward system for intra-organizational knowledge sharing / Dong-Joo Lee and Jae-Hyeon Ahn (2007)   | ✓   |  |   |  |                                       |
| Individual learning and organization culture in learning organizations : Five star hotels in Antalya region of Turkey / A. Akin Aksu and Bahattin Ozdemir (2005) |   |  |   |  | ✓                                     |
| Information technology and organizational learning : a review and assessment of research / Daniel Robey, Marie-Claude Boudreau and Gregory M. Rose (2000)        |   |  | ✓                                       |  |                                       |

ตาราง 2.4 (ต่อ) งานวิจัยที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การและความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

| งานวิจัย/ผู้วิจัย   | ตัวแปรบรรยากาศองค์การที่มีสัมพันธ์กับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ |   |   |  |                                       |
|---|---|---|---|--|---------------------------------------|
|   | การรับรู้<br>ผลงานและ<br>การให้รางวัล                               | การกำหนด<br>โครงสร้างองค์การ<br>และอำนาจหน้าที่ | การสื่อสารและ<br>การติดต่อ<br>ประสานงาน | การเปิดโอกาส<br>ให้เรียนรู้และ<br>พัฒนาตนเอง | ความสามัคคี<br>และการทำงาน<br>เป็นทีม |
| Toward a Learning organization : Guidelines for<br>Bureaucracies / David Franklyn Ford (1997) |   |   | ✓                                       |  |                                       |

จากตารางงานวิจัยที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรบรรยากาศองค์กรกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา สามารถสรุปความสอดคล้องเชื่อมโยงและจำแนกเป็นด้านต่าง ๆ ได้ดังต่อไปนี้

1) **ด้านการรับรู้ผลงานและการให้รางวัล** การยกย่องชมเชยเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมให้เกิดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะการให้รางวัลทั้งส่วนที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินถือได้ว่าเป็นการสร้างแรงจูงใจให้บุคคลต้องการที่จะทดลองความรู้ความสามารถและอยากสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ซึ่งบรรยากาศหรือการกระทำดังกล่าวจะก่อให้เกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่เกิดขึ้นนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ซึ่งมีความสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ฉันทนา บุญชู (2554) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการโรงพยาบาลนครปฐม ที่พบว่าการรับรู้บรรยากาศองค์กรในภาพรวมและความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง และการรับรู้บรรยากาศองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีมิติด้านการรับรู้ผลงานและรางวัลมีความสัมพันธ์ทางบวกมากที่สุดกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Marquardt ซึ่งกล่าวว่า การเสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน โดยเฉพาะการกระตุ้นโดยการให้รางวัลและยกย่องชมเชยจะก่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากการศึกษางานวิจัยของ บุตรี ถิ่นกาญจน์ (2552) เรื่อง บรรยากาศองค์กรที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา หน่วยงานผลิตบัณฑิตของมหาวิทยาลัยบูรพา จังหวัดชลบุรี พบว่า ความสัมพันธ์ของบรรยากาศองค์กรมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ซึ่งเมื่อพิจารณาบรรยากาศองค์กรในรายมิติ พบว่า มิติการรับรู้ผลงานและรางวัลมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันกับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

เมื่อศึกษาจากงานวิจัยของ แพรพลอย ลักษณ์สุด (2549) เรื่อง บรรยากาศองค์กรที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา การสื่อสารแห่งประเทศไทย โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) พบว่า บรรยากาศองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญ ทั้งในภาพรวมและมิติต่าง ๆ ของบรรยากาศองค์กร โดยเฉพาะมิติบรรยากาศองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ผลงานและการให้รางวัลที่มีข้อค้นพบว่าการที่องค์กรจะพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพได้

จะต้องมีการเชื่อมโยงการพัฒนาองค์การเพื่อไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้เข้ากับการเลื่อนตำแหน่งของพนักงานซึ่งจะทำให้พนักงานมีการเรียนรู้ด้วยตัวเองมากขึ้น

จากการศึกษาของ Dong-Joo Lee and Jae-Hyeon Ahn (2007) เรื่อง ระบบการให้รางวัลตอบแทนเพื่อส่งเสริมการแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร (Reward system for intra-organizational knowledge sharing) พบว่า ระบบการให้รางวัลตอบแทนมีผลต่อการสร้างผลงานในระดับบุคคล ซึ่งทำให้สามารถพัฒนาองค์ความรู้และสร้างผลงานที่ดีได้ ส่วนในระดับทีมก็จะช่วยส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสร้างผลงานที่ดีกว่า ดังนั้นการให้รางวัลจึงจะช่วยส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสร้างสรรค์ผลงานดี ๆ ในองค์กรและช่วยให้องค์กรกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2) ด้านการกำหนดโครงสร้างองค์กรและอำนาจหน้าที่ โครงสร้างขององค์กรเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งโครงสร้างที่ดีควรมีขนาดไม่ใหญ่มาก มีขอบเขตไม่จำกัด สามารถแลกเปลี่ยนและถ่ายโอนความรู้ซึ่งกันและกันได้อย่างสะดวก ตลอดจนมีการกระจายอำนาจเพื่อให้บุคลากรได้มีโอกาสใช้อำนาจในการตัดสินใจได้อย่างยืดหยุ่นมากขึ้น ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้กระบวนการเรียนรู้เกิดขึ้นได้รวดเร็วและทั่วถึง เมื่อองค์กรเกิดการเรียนรู้อย่างทั่วถึงก็จะทำให้เกิดองค์ความรู้เพิ่มขึ้นมากมาย นำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้นั่นเอง

จากการศึกษางานวิจัยของ สกล บุญสิน (2555) ที่ศึกษาเกี่ยวกับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจการให้บริการ ภูมิศึกษา บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า การที่บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ยังไม่สามารถพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างเต็มรูปแบบได้นั้น ส่วนหนึ่งเกิดจากมิติด้านโครงสร้างองค์กร ซึ่งการบินไทยยังไม่สามารถสลัดความเป็นระบบราชการลงไปได้ เพราะมีสถานะเป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจ ทำให้การดำเนินงานต่าง ๆ ภายใต้อาคารโครงสร้างดังกล่าวขาดความยืดหยุ่นคล่องตัว กลายเป็นอุปสรรคสำคัญในการเรียนรู้ของบุคคลในองค์กรแห่งการเรียนรู้

เมื่อศึกษาจากงานวิจัยของ พีรวิชญ์ วัฒนราช (2554) เรื่อง บรรยากาศองค์กรที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานูริรัมย์ เขต 2 พบว่า บรรยากาศองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมาก และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับมากเช่นกัน ทั้งนี้องค์ประกอบบรรยากาศองค์กรที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย บรรยากาศองค์กรด้านโครงสร้างของงาน ด้านความมั่นคงและความเสี่ยง ด้านการตัดสินใจ ด้านความอบอุ่นและสนับสนุน

และด้านการติดต่อสื่อสาร ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ร้อยละ 82.8 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ผู้วิจัยพบว่างานวิจัยที่กล่าวมา มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ Cathrine Filstad and Petter Gottschalk (2011) เกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ : การยอมรับค่านิยมของตำรวจในระดับผู้จัดการ ใน 2 เขตพื้นที่ของนอร์เวย์ (Becoming a learning organization : The espoused values of police managers from two Norwegian districts) พบว่า ค่านิยมเดียวขององค์การที่มีความสอดคล้องกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของตำรวจในระดับผู้จัดการ หรือผู้บังคับบัญชา คือ การยอมรับค่านิยมการทำงานที่มีการมอบหมายอำนาจการบังคับบัญชาแบบไม่เป็นทางการ มากกว่าการใช้อำนาจการบังคับบัญชาแบบเป็นทางการตามตามลำดับชั้น ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการบังคับบัญชาแบบเคร่งครัดตามลำดับชั้นที่กำหนดไว้ โครงสร้างองค์การเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการก้าวไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

นอกจากนี้ในงานวิจัยในต่างประเทศของ David Franklyn Ford (1997) เรื่อง การก้าวไปสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ : แนวทางสำหรับองค์การแบบราชการ (Toward a Learning organization : Guidelines for Bureaucracies) สรุปได้ว่า ปัจจัยที่ทำให้้องค์การของรัฐก้าวไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ยากเนื่องมาจากเป็นองค์การที่มีโครงสร้างขนาดใหญ่และมีระเบียบการทำงานที่เป็นขั้นตอนมาก เป็นอุปสรรคสำคัญที่จะทำให้เกิดการสร้างสรรค์และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์การ

3) ด้านการสื่อสารและการติดต่อประสานงาน เป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะสร้างความเข้าใจในการปฏิบัติงานให้เกิดขึ้นในองค์การ การที่สมาชิกในองค์การรู้ความต้องการและความเคลื่อนไหวที่เกิดขึ้นในองค์การ จะมีประโยชน์คือบุคคลจะสามารถนำข้อมูลที่เกิดขึ้นไปใช้เป็นประกอบการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับการทำงานได้อย่างถูกต้อง ซึ่งการประสานงานและการติดต่อสื่อสารที่เหมาะสมควรเป็นแบบเปิดเผย ทั้งนี้เพื่อป้องกันการขาดแคลนข้อมูลและเป็นการให้เกียรติแก่บุคคลที่เป็นสมาชิกในองค์การ

จากผลการศึกษาในงานวิจัยของ จริญญา สุขสนิท (2550) เรื่อง บรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ของสำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ ผลการศึกษาพบว่า บรรยากาศองค์การด้านการติดต่อสื่อสาร มีความสัมพันธ์กับภาพรวมองค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งประกอบไปด้วยด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ ด้านการจัดการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่ 0.77



งานวิจัยดังกล่าวมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ เจริญสุข ภาวศิริพงษ์ (2541) เรื่อง การพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจากผลการศึกษารูปได้ว่า ปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดความสำเร็จในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารไทยพาณิชย์ คือ ความร่วมมือและความเข้าใจเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ การติดต่อสื่อสารในองค์กร และความสามารถในการเลือกแนวทางและกิจกรรมที่เหมาะสมกับองค์กร ซึ่งแสดงให้เห็นว่า มิติบรรยากาศองค์กรด้านการสื่อสารและการติดต่อประสานงานมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

Daniel Robey, Marie-Claude Boudreau and Gregory M. Rose (2000) เรื่อง เทคโนโลยีสารสนเทศ และองค์กรแห่งการเรียนรู้ : การทบทวนและประเมินงานวิจัย (Information technology and organizational learning : a review and assessment of research) ซึ่งสามารถสรุปจากผลการศึกษาได้ว่า การเพิ่มจำนวนสมาชิกในการติดต่อสื่อสารและการสนับสนุนให้มีการสนทนาอย่างมีแบบแผนในองค์กร โดยมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยให้เกิดความสะดวกและมีประสิทธิภาพมากขึ้นนั้น จะเป็นการยกระดับการเรียนรู้ในองค์กร และนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

4) ด้านการเปิดโอกาสให้เรียนรู้และพัฒนาตนเอง การเปิดโอกาสให้บุคคลได้มีโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองจะส่งผลให้บุคคลเกิดความเชี่ยวชาญและชำนาญเฉพาะด้านมากขึ้น ทำให้กลายเป็นบุคคลที่รอบรู้ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของการเรียนรู้ระดับบุคคลและเป็นพื้นฐานสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากงานวิจัยของ ศิริินภา พงศ์หัตถ์ (2552) เรื่อง อานาจพยากรณ์ของการรับรู้บรรยากาศองค์กรและแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่อการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเจ้าหน้าที่ประจำมูลนิธิโครงการหลวงผลการศึกษา พบว่า การรับรู้บรรยากาศองค์กรและแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สามารถร่วมกันพยากรณ์การรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยสามารถพยากรณ์การรับรู้ได้ร้อยละ 30.6 โดยตัวแปรต้นที่มีอำนาจพยากรณ์สูงสุด คือ การเปิดโอกาสให้เรียนรู้โดยการทดลอง

งานวิจัยดังกล่าวมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ วารุณี มีหลาย (2551) เรื่อง การวิเคราะห์องค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลเอกชน กรุงเทพมหานคร ที่ผ่านการรับรองคุณภาพ ผลการศึกษา พบว่า องค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลเอกชน กรุงเทพมหานคร ที่ผ่านการรับรอง มีทั้งหมด 7 องค์ประกอบ บรรยายด้วยความแปรปรวนรวมกันคิดเป็นร้อยละ 66.24 โดยมีด้านบรรยากาศองค์กรเป็นองค์ประกอบองค์การที่สามารถอธิบาย

ความแปรปรวนได้ร้อยละ 3.69 มีตัวแปรที่บรรยายองค์ประกอบได้ 4 ตัวแปร โดยสามารถแบ่งตัวแปรได้เป็น 2 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มตัวแปรที่อธิบายถึงบรรยากาศองค์การ ได้แก่ บรรยากาศในหน่วยงานทำให้เกิดขวัญกำลังใจในการทำงานและผู้ร่วมงานมีความเอื้ออาทรซึ่งกันและกัน 2) กลุ่มตัวแปรที่อธิบายถึงวัฒนธรรมองค์การ ได้แก่ องค์การมีค่านิยมในการพัฒนาการเรียนรู้และองค์การมีบรรทัดฐานที่เน้นการปรับปรุงพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทั้ง 2 ตัวแปรมีความสอดคล้องกันตามแนวคิดของ Marquardt (1996), Pedler, Burgoyne and Boydell (1997) และ Wick and Leon (1995) ที่ว่าบรรยากาศองค์การเป็นปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบสำคัญต่อการเรียนรู้ของบุคลากร ซึ่งจะส่งไปถึงประสิทธิภาพการทำงาน และการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ศิริพันธ์ แสงสิงห์ (2550) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ผลการศึกษา พบว่าความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การโดยรวมและลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งในทุกองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การด้านการเปิดโอกาสให้มีการเรียนรู้โดยการทดลอง

นอกจากนี้ในงานวิจัยของ ปิยาภรณ์ ครองจันทร์ (2546) เรื่อง ปัจจัยส่วนบุคคลและบรรยากาศองค์การที่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง ผลการศึกษา พบว่า บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผลการศึกษาได้สมการที่สามารถทำนายผล ดังนี้ (การเรียนรู้ด้วยตนเอง) = 0.168 (ระดับการศึกษา) + 0.492(บรรยากาศองค์การ)

5) ด้านความสามัคคีและการทำงานเป็นทีม การทำงานร่วมกันเป็นทีมของบุคลากรในองค์การจะทำให้บุคคลเผชิญกับปัญหา ซึ่งจะก่อให้เกิดกระบวนการคิดและเรียนรู้แนวทางการได้มาซึ่งวิธีในการแก้ไขปัญหาเพื่อให้งานประสบความสำเร็จนั้น บุคลากรจะต้องมีการพูดคุย หรือ ประสานงานร่วมกัน เพื่อหาวิธีที่จะบรรลุซึ่งวัตถุประสงค์ของทีม ซึ่งจะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในระดับบุคคลและทีมงาน นอกจากนี้การทำงานเป็นทีมยังเป็นการดึงศักยภาพของบุคลากรในทีมออกมา ทำให้บุคลากรในทีมเกิดการเรียนรู้จากผู้อื่นและเรียนรู้จากกระบวนการคิดในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งกระบวนการเรียนรู้ในการทำงานเป็นทีมดังกล่าวจะเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องจนกว่าการปฏิบัติงานจะบรรลุผลสำเร็จและจะเกิดการเรียนรู้ได้อีก

เมื่อมีการมาร่วมกันคิดและพัฒนาปรับปรุงงาน ดังนั้นการทำงานเป็นทีมจึงเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

จะเห็นได้จากงานวิจัยของ พิจิต เทพวรรณ (2548) เรื่อง มิติบรรยากาศองค์กรที่มีต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ : แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศของมหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่ ผลการศึกษา พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างมิติบรรยากาศองค์กรกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กันในทางบวกในระดับปานกลาง โดยมิติบรรยากาศองค์กรด้านการทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากที่สุด

งานวิจัยดังกล่าวมีความสอดคล้องกับผลการวิจัยของ เสาวรส บุญนาค (2543) ที่ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลตาม การรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร พบว่า ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรโดยรวมกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยตัวแปรที่ร่วมกันพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สำคัญ คือ การทำงานเป็นทีม ซึ่งสามารถร่วมพยากรณ์ได้ ร้อยละ 42

นอกจากนี้เมื่อศึกษาจากงานวิจัยของ นันทพร โชตินุชิต (2539) เรื่อง การพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในรูปแบบทีมข้ามสายงาน พบว่า การพัฒนาองค์กรเป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั่วทั้งองค์กรในทางที่ดีขึ้น การปรับเปลี่ยนโครงสร้างการทำงานให้เป็นแบบแบนราบหรือการทำงานเป็นทีมจะทำให้เกิดความคล่องตัวในการทำงาน ช่วยให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและทั่วถึง สร้างโอกาสในการทำงาน มีการพัฒนาความรู้ ทักษะ การอยู่ร่วมกัน และการแก้ปัญหา เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลและสามารถนำแนวคิดที่ได้ไปปรับใช้ในงานได้ นอกจากนี้การทำงานเป็นทีมยังทำให้ร่วมกันคิดและวางแผน นำมาซึ่งวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกัน ทำให้รู้สึกถึงการมีส่วนร่วมและเป็นเจ้าของ ซึ่งก็จะส่งผลให้ออกสร้างสรรค์งานในองค์กรต่อไปอย่างไม่หยุดยั้ง

และเมื่อได้มีการศึกษาจากงานวิจัยในต่างประเทศของ Akin Aksu and Bahattin Ozdemir (2005) เรื่อง การเรียนรู้ระดับบุคคลและวัฒนธรรมองค์กรในองค์กรแห่งการเรียนรู้: โรงแรมระดับห้าดาวในเขต Antalya ของตุรกี (Individual learning and organization culture in learning organizations: Five star hotels in Antalya region of Turkey) มีข้อค้นพบว่า มิติขององค์กรที่ส่งผลต่อการเรียนรู้ระดับบุคคลในการจัดตั้งโรงแรม ประกอบด้วย 9 ปัจจัย หนึ่งในนั้น คือ การแสดงออกซึ่งความสามัคคีของบุคคลในองค์กร

## 2.4 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เมื่อผู้วิจัยได้ศึกษาบทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพิ่มเติม พบว่า ได้มีการกล่าวถึงบรรยากาศขององค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้ และความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศขององค์กร กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อีกมากมาย อาทิ

ทัศนาศุขเปี่ยม (2556) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศขององค์กร กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐตามการรับรู้ของบรรณารักษ์ ผลการศึกษา พบว่า บรรณารักษ์ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ มีความคิดเห็นต่อบรรยากาศขององค์กรโดยรวมในระดับสูง โดยมีมิติที่มีค่าเฉลี่ยสูง คือ มิติความภักดีต่อองค์กร มิติความเสียสละ มิติการสนับสนุน มิติมาตรฐานการปฏิบัติงานและมิติโครงสร้าง และมีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมในระดับสูงเช่นกัน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงคือ ด้านแบบแผนทางความคิด ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการคิดเชิงระบบ และด้านความเป็นผู้รอบรู้ และเมื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศขององค์กร กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้พบว่ามีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยทุกมิติของบรรยากาศขององค์กรมีความสัมพันธ์กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูง และมิติมาตรฐานการปฏิบัติงาน มิติความอบอุ่น มิติความเสียสละและมิติความภักดีต่อองค์กรสามารถพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐตามการรับรู้ของบรรณารักษ์ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยสามารถพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 63.6

ธาดา ศูนย์จันทร์ (2555) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กร ในยุคโลกาภิวัตน์ตามการรับรู้ของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขกับการปฏิบัติงานตามคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในจังหวัดสกลนคร พบว่า 1) กลุ่มตัวอย่างมีการปฏิบัติงานตามคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) วัฒนธรรมองค์กรในยุคโลกาภิวัตน์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก 3) วัฒนธรรมองค์กรในยุคโลกาภิวัตน์มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานตามคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 4) วัฒนธรรมองค์กรมุ่งเน้นการบริการและวัฒนธรรมองค์กรมุ่งเน้นคุณภาพ สามารถร่วมกันพยากรณ์การปฏิบัติงานตามคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 32.11

ดำรงเกียรติ ขำทิพย์พาที (2552) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศขององค์กรกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานีตำรวจภูธรเมืองสงขลา ผลการศึกษา พบว่า

บรรยากาศองค์การของสถานีดำรงจรรยาเมืองสงขลาโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ เมื่อศึกษาสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานีดำรงจรรยาเมืองสงขลาโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ และจากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

นุกุลกิจ พุกาธร (2552) ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสำนักส่งเสริมสุขภาพ กรมอนามัย ผลการศึกษา พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การของสำนักงานในระดับดี เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการได้รับการสนับสนุน ด้านมาตรฐานของผลการปฏิบัติงาน ด้านความมั่นคงและความเสี่ยง ด้านความรับผิดชอบส่วนบุคคลในการปฏิบัติงาน ด้านสัมพันธภาพที่ดีในองค์การ ด้านความขัดแย้งและความร่วมมือในการทำงานอยู่ในระดับดี และบุคลากรมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานอยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านนโยบายและวิสัยทัศน์ขององค์การ ด้านความเชื่อมั่นศรัทธาของคนในองค์การ ด้านการทำงานร่วมกันเป็นทีม ด้านการจัดการความรู้ร่วมกันในองค์การ และด้านการประยุกต์ใช้นวัตกรรมในการดำเนินภารกิจในองค์การอยู่ในระดับดี โดยบรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

นุชนาฏ หินอ่อน (2552) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ผลการศึกษา พบว่า ความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การและความคิดเห็นต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับปานกลาง โดยปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

สุจิตรา สร้อยแสงจันทร์ (2552) ศึกษาเรื่อง กระบวนการเรียนรู้เพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันอุดมศึกษา กรณีศึกษาคณะพลังงานสิ่งแวดล้อมและวัสดุ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี และศูนย์จัดตปัญญาศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล พบว่าการส่งเสริมให้เกิดวินัยแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก และองค์การมีการส่งเสริมปัจจัยต่าง ๆ ที่ก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งมีข้อค้นพบที่สำคัญว่าองค์การที่ก่อตั้งมานานจะใช้เวลาในการปรับเปลี่ยนเพื่อไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากกว่าองค์การที่เกิดขึ้นใหม่

นอกจากนี้การส่งเสริมการเรียนรู้จะต้องมีการปรับให้สอดคล้องกับระบบการเรียนรู้และวัฒนธรรมขององค์กรของแต่ละมหาวิทยาลัยด้วย

ชัชวาล ทัดศิวิซ์ (2552) ศึกษาเรื่อง บรรยากาศขององค์กรและลักษณะของบุคคลที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า บรรยากาศขององค์กร ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมขององค์กรและรวมถึงวัฒนธรรมขององค์กร ทั้งที่สามารถมองเห็นได้อย่างเป็นรูปธรรมและเป็นนามธรรมซึ่งไม่สามารถจับต้องได้ ทั้งที่บุคคลสามารถสัมผัสรับรู้ได้โดยตรงและโดยทางอ้อม จะส่งผลและมีอิทธิพลต่อการจูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานหรือมีพฤติกรรมใด ๆ ในองค์กรตามแนวคิดของ Litwin และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็มีหนึ่งองค์ประกอบที่สำคัญต่อการสร้างให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ บรรยากาศขององค์กร ตามที่ Marquardt และ Reynolds ได้เคยนำเสนอไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีลักษณะ 11 ประการ หนึ่งในนั้น คือ มีบรรยากาศที่เกื้อหนุนและมุ่งที่จะส่งเสริมคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงานให้ได้พัฒนาศักยภาพตนเองได้อย่างเต็มที่ มีการเคารพในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ และความหลากหลายแตกต่างอย่างเสมอภาค มีความเป็นประชาธิปไตยและทุกคนมีส่วนร่วม

สุวจิ สุวิฑารักษ์ (2551) ศึกษาถึงความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ บริษัท ระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษา พบว่า พนักงานบริษัทระบบขนส่งมวลชนกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) มีความคิดเห็นต่อปัจจัยการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ด้านวัฒนธรรมองค์กร โดยอยู่ในระดับมาก ซึ่งพบว่าปัจจัยการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านวัฒนธรรมองค์กรที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ สิ่งที่สำคัญในองค์กรคือการแสวงหาความคิดเห็นที่ดีที่สุดโดยไม่คำนึงว่าจะมาจากแหล่งใด ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรเป็นค่านิยมร่วมซึ่งเกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์กรที่ยอมรับร่วมกันและส่งผลต่อผลสำเร็จขององค์กรและพนักงาน

ณัฐยา กระแจ่ม (2550) ศึกษาเรื่อง บรรยากาศขององค์กรกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี ผลการศึกษา พบว่า บรรยากาศขององค์กรของคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี ในภาพรวมทั้ง 6 ด้าน อยู่ในระดับสูง โดยด้านที่สูงที่สุดคือ ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ด้านการนำเทคนิคและวิทยาการมาใช้ในองค์กร ด้านการสนับสนุนผู้ปฏิบัติงานในการทำงานและด้านการใช้อำนาจและอิทธิพลในองค์กร ซึ่งจากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศขององค์กรของคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

เขมวรรณ ผิวลออ (2550) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ของบรรยากาศองค์กรต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พระนครศรีอยุธยา เขต 2 พบว่า 1) ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูง โดยด้านการเพิ่มอำนาจแก่สมาชิกมีค่าเฉลี่ยสูงสุด 2) การรับรู้บรรยากาศองค์กรทั้ง 8 มิติ อยู่ในระดับสูง โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือความอบอุ่นและสนับสนุน 3) บรรยากาศองค์กรในภาพรวมและในรายมิติแยกย่อยมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 4) ระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่ต่างกันมีผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

วรรณรัตน์ ยาทิพย์ (2550) ศึกษาเรื่อง ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดปราจีนบุรี พบว่า องค์กรบริหารส่วนจังหวัดปราจีนบุรีมีบรรยากาศองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้โดยรวมในระดับสูง โดยมีปัจจัยที่ต้องให้ความสำคัญคือแนวปฏิบัติในการจัดการความรู้ที่มีต่อบุคคลในองค์กรและการส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์กร ซึ่งผู้วิจัยได้ให้ความเห็นว่าจะต้องมีการร่วมมือกันทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ในการปลูกฝังค่านิยมการเรียนรู้ สร้างความรู้ความเข้าใจและเปิดโอกาสให้มีกิจกรรมที่ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กร

ธีรพล เชื้อสุข (2549) ศึกษาเรื่อง ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาสถาบันราชานุกูล กรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข ผลการศึกษาพบว่า 1) ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก 2) องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร พลวัตแห่งการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยในระดับมาก เรียงตามลำดับ ส่วนด้านการจัดการความรู้และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย

Chanathorn Tubporn (2004) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยนาฏศิลป์ ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กรมีการรับรู้อยู่ในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์ทางบวกกับลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูง

วิมล มาดิษฐ์ (2547) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กร การสอนแนะ กับสมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพ พบว่า บรรยากาศองค์กร การสอนแนะ และสมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลศูนย์ อยู่ในระดับสูง และบรรยากาศองค์กร

การสอนแนะ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับสมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

กานต์รวี ถาวรพันธุ์ (2546) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พบว่าภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ศุภลักษณ์ ปู่ประเสริฐ (2546) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มงานการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษา พบว่า บรรยากาศองค์กร การเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์กรการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และตัวแปรพยากรณ์ที่สามารถพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร ได้แก่ การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานและบรรยากาศองค์กร ซึ่งสามารถร่วมกันพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 60

พัชรา พันธุ์เจริญ (2546) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศการสื่อสารในองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม พบว่าการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง บรรยากาศการสื่อสารในองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ประดับพิณ ภูชนะกุล (2545) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับบรรยากาศองค์กรของโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดระยอง ผลการศึกษา พบว่าโรงพยาบาลชุมชนจังหวัดระยอง มีระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับกลาง และมีบรรยากาศองค์กรแบบมุ่งเน้นคนมากกว่ามุ่งเน้นระบบ เมื่อศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับบรรยากาศองค์กรของโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดระยอง พบว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และด้านพฤติกรรมการเรียนรู้ ด้านการจัดการความรู้ มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05



คารณี พันธุ์ศรี (2545) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างความเชื่ออำนาจในตน คุณค่าของงาน บรรยากาศองค์การกับการปฏิบัติบทบาทอิสระในการปฏิบัติกรพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลทั่วไป พบว่า การปฏิบัติบทบาทอิสระในการปฏิบัติกรพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลทั่วไป โดยรวม อยู่ในระดับดี ซึ่งคุณค่าของงาน ความเชื่ออำนาจในตน บรรยากาศองค์การ มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติบทบาทอิสระในการปฏิบัติกรพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลทั่วไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยตัวแปรที่สามารถร่วมกันพยากรณ์ การปฏิบัติบทบาทอิสระในการปฏิบัติกรพยาบาลได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ตามลำดับ คือ บรรยากาศองค์การและความเชื่อในอำนาจของตน สามารถร่วมกันพยากรณ์ การปฏิบัติบทบาทอิสระในการปฏิบัติกรพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการได้ ร้อยละ 33.7 แสดงให้เห็นว่าถ้ามีบรรยากาศองค์การที่ดี มีการสนับสนุนให้พยาบาลเชื่อในอำนาจตน ในระดับที่สูงขึ้น จะทำนายได้ว่าการปฏิบัติบทบาทอิสระในการปฏิบัติกรพยาบาลจะมีระดับดีขึ้น ด้วย

อรรณ จิตวานิช (2544) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยเชิงประชากรและ ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การกับจิตสำนึกในการปฏิบัติงานของข้าราชการ : กรณีศึกษาสถาบัน พระบรมราชชนก สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยด้านบรรยากาศ องค์การกับจิตสำนึกในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ( $P < 0.05$ )

จุฑาวดี กลิ่นเฟื่อง (2543) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ลักษณะงาน และบรรยากาศองค์การ กับคุณภาพชีวิตการทำงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม พบว่า คุณภาพชีวิตการทำงานของพยาบาลประจำการ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยลักษณะงานมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง กับคุณภาพชีวิตการทำงานของพยาบาลประจำการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และบรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับคุณภาพชีวิตการทำงาน ของพยาบาลประจำการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

กาญจนา เกียรติธนาพันธุ์ (2541) ศึกษาเรื่อง บรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการพัฒนา ไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาของสาธารณสุขภูมิภาค สำนักงานปลัด กระทรวงสาธารณสุข พบว่า 1) อายุที่แตกต่างกันมีผลต่อการรับรู้การพัฒนาไปสู่องค์การ แห่งการเรียนรู้ที่ต่างกัน 2) สถานะทางตำแหน่งที่ต่างกันมีการรับรู้การพัฒนาไปสู่องค์การ แห่งการเรียนรู้ที่ต่างกัน 3) บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการพัฒนาไปสู่การเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทั้งในภาพรวมและมิติต่าง ๆ 4) ระดับการรับรู้บรรยากาศ

องค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรับรู้การพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับที่สอดคล้องกัน 5) ผู้บริหารมีส่วนสำคัญในการกำหนดทิศทางการพัฒนาและสร้างบรรยากาศที่ดีต่อการเรียนรู้

สันติมา ศรีสังข์สุวรรณ (2540) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเอง เพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า 1) ในการเรียนรู้ระดับบุคคลต้องทราบความต้องการของแต่ละบุคคลและสร้างแรงจูงใจเพื่อให้บุคคลอยากเรียนรู้ 2) ในระดับองค์กรต้องมีการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศเพื่อการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดประสบการณ์จากการเรียนรู้ในการแก้ปัญหาและทำงานร่วมกัน

Marie-Pierre Gagnon, Julie Payne-Gagnon, Jean-Paul Fortin, Guy Pare, Jose Cote and Francois Courcy (2015) ศึกษาเรื่อง กรณีศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในบริการของการจัดการความรู้ของเหล่าพยาบาล (Case study : A learning organization in the service of knowledge management among nurses) พบว่า จากการศึกษาเป็นการวิเคราะห์ผลกระทบจากการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อการพัฒนาความเชี่ยวชาญของพยาบาล การจัดการความรู้ และการคงไว้ซึ่งศูนย์กลางการให้บริการด้านสุขภาพและสังคมใน Quebec, Canada ซึ่งการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ส่งผลกระทบต่อรูปแบบและวิธีการในการทำงานของพยาบาล และมีผลต่อความเชี่ยวชาญที่เกิดขึ้นในโรงพยาบาล โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ส่งต่อการเคารพในการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ระหว่างกัน การสนับสนุนให้เกิดการปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านการพยาบาลและคุณภาพของการดูแลสุขภาพ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อคงอยู่ของพยาบาล

Ji Hoon Song, Chang-Wook Jeung and Sei Hyoung Cho (2011) ศึกษาเรื่อง ผลกระทบของสภาพแวดล้อมในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีต่อกระบวนการเรียนรู้ในบริบทของหน่วยธุรกิจเกาหลีใต้ (The impact of the learning organization environment on the organizational learning process in the Korean business context) ซึ่งจากผลการศึกษารูปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเป็นการกล่าวถึงความสัมพันธ์ของการเรียนรู้ในเชิงระบบ แต่การเรียนรู้ขององค์กร (Organization Learning) จะเป็นการกล่าวถึงกระบวนการในการเรียนรู้ ซึ่งการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์ต่อระดับในการเรียนรู้ทั้ง 3 ระดับในองค์กร คือ มีความสัมพันธ์ต่อการเรียนรู้ระดับบุคคลมากที่สุด รองลงมาคือการเรียนรู้ระดับทีม และการเรียนรู้ระดับองค์กรตามลำดับ นอกจากนี้ยังเห็นได้ชัดเจนว่าการกระบวนการเรียนรู้ระดับบุคคลส่งต่อการเรียนรู้ระดับทีม และนำไปสู่การเรียนรู้ระดับองค์กรซึ่งก็คือการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั่นเอง

Jozef Loermans (2002) ศึกษาเรื่อง Synergizing the learning organization and knowledge management จากผลการศึกษางานวิจัยนี้ชี้ให้เห็นความคาบเกี่ยวและส่งเสริมกันของการจัดการความรู้กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากระดับการจัดการความรู้จะแสดงให้เห็นถึงปรากฏการณ์ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรและมีความสัมพันธ์กัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ Senge

Steven H. Appelbaum and Lars Goransson (1997) ศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Transformational and adaptive learning within the learning organization : A framework for research and application) พบว่า ปัจจัยที่มีส่วนส่งเสริมในการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ 1) ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล 2) มีระบบการจัดเก็บและสืบค้นข้อมูลทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่สะดวกต่อการศึกษา 3) แนวทาง กระบวนการ หรือรูปแบบที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

Mary Ziegler (มปป.) ศึกษาเรื่อง องค์กรแห่งการเรียนรู้ในองค์กรธุรกิจขนาดเล็ก (Awakening : Developing Learning Capacity in a Small Family Business) พบว่าการกระตุ้นสมาชิกให้เกิดประสบการณ์ร่วมกันในองค์กรจะทำให้องค์กรเกิดกระบวนการเรียนรู้ นำไปสู่การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีการใช้อำนาจบังคับบัญชาและเกิดการคิดอย่างเป็นระบบ สมาชิกจะเกิดความรู้ความเข้าใจและมีการปรับเปลี่ยนด้านความคิดจิตใจ ตระหนักในการเรียนรู้ด้วยตนเองและกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าวไปแล้วข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า บรรยากาศองค์กร แท้จริงแล้วก็คือสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่หล่อหลอมให้บุคคลเกิดแนวคิดและพฤติกรรมต่าง ๆ ซึ่งการที่บุคคลหรือทีมงานได้ใช้ความคิดพิจารณาถึงความเป็นเหตุเป็นผลของสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในเชิงสร้างสรรค์ จะทำให้เกิดการเรียนรู้และปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน และเมื่อบุคคลในองค์กรให้ความสำคัญกับการเรียนรู้และกระบวนการถ่ายทอดความรู้ ตลอดจนมีการพัฒนาองค์ความรู้เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์กรอย่างต่อเนื่องและมีระบบก็จะส่งผลให้องค์กรมีวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่ดี สามารถจัดการกับปัญหาหรือแสวงหาแนวทางในการพัฒนาและนำพาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ในที่สุด ทั้งนี้เมื่อผู้วิจัยได้พิจารณาตัวแปรบรรยากาศองค์กรด้านต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากงานวิจัยที่ได้กล่าวถึงนั้น พบตัวแปรด้านบรรยากาศองค์กรที่มีความน่าสนใจจำนวน 5 ตัวแปร คือ

- 1) การรับรู้ผลงานและการให้รางวัล
- 2) การกำหนดโครงสร้างองค์กรและอำนาจหน้าที่

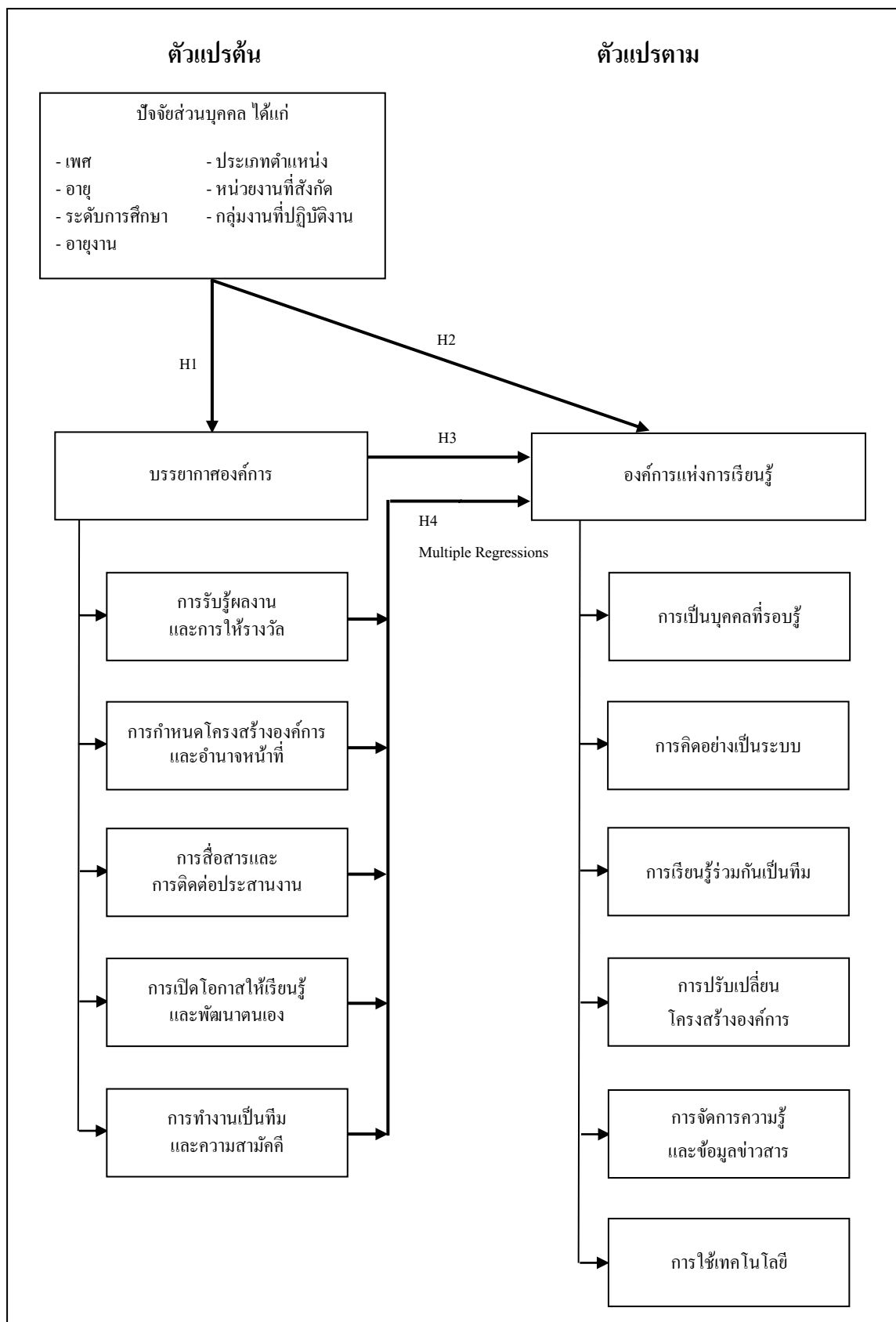
- 3) การสื่อสารและการติดต่อประสานงาน
- 4) การเปิดโอกาสให้เรียนรู้และพัฒนาตนเอง
- 5) การทำงานเป็นทีมและความสามัคคี

นอกจากนี้ตัวแปรทั้ง 5 ตัว ดังกล่าวยังมีความสอดคล้องกับค่านิยมขององค์การของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 ซึ่งผู้วิจัยสนใจจะนำตัวแปรดังกล่าวมากำหนดเป็นกรอบการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศขององค์การและความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยตัวแปรที่แสดงถึงองค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ผู้วิจัยจะเลือกใช้ องค์ประกอบของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ครอบคลุมการเรียนรู้ในทุกระดับของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ การเรียนรู้ระดับบุคคล การเรียนรู้ระดับทีม และการเรียนรู้ระดับองค์การ และมีความสอดคล้องกับการดำเนินการเพื่อสนับสนุนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 ซึ่งประกอบไปด้วย 6 ตัวแปร คือ

- 1) การเป็นบุคคลที่รอบรู้
- 2) การคิดอย่างเป็นระบบ
- 3) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม
- 4) การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การ
- 5) การจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสาร
- 6) การใช้เทคโนโลยี

โดยนำมากำหนดเป็นกรอบการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศขององค์การกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 โดยมีกรอบแนวคิดและสมมติฐานในการวิจัย ดังต่อไปนี้

## 2.5 สรุปกรอบแนวคิดและสมมติฐานในการวิจัย



ภาพประกอบ 2.2 กรอบแนวคิด

### สมมติฐานการวิจัย

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐาน ดังนี้

**สมมติฐานที่ 1** บุคลากรสังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 ที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน ประเภทตำแหน่ง หน่วยงานที่สังกัด กลุ่มงานที่ปฏิบัติงาน ที่แตกต่างกัน มีการรับรู้บรรยากาศองค์การแตกต่างกัน

**สมมติฐานที่ 2** บุคลากรสังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 ที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทตำแหน่ง ชื่อตำแหน่ง หน่วยงานที่สังกัด กลุ่มงานที่ปฏิบัติงาน ที่แตกต่างกัน มีการรับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

**สมมติฐานที่ 3** บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13

**สมมติฐานที่ 4** ตัวแปรบรรยากาศองค์การ ได้แก่ การรับรู้ผลงานและการให้รางวัล การกำหนดโครงสร้างองค์การและอำนาจหน้าที่ การสื่อสารและการติดต่อประสานงาน การเปิดโอกาสให้เรียนรู้และพัฒนาตนเอง และ การทำงานเป็นทีมและความสามัคคี สามารถพยากรณ์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 ได้

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) โดยมีรูปแบบการวิจัย คือ แบบแผนความสัมพันธ์ (Correlation Design) ใช้วิธีการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed methodology) ทั้งการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้ผลการวิจัยที่ครอบคลุมตามวัตถุประสงค์มากที่สุด (วรรณดี สุทธินรากร, 2556) โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

#### 3.1 การวิจัยเชิงปริมาณ

##### 3.1.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### 3.1.2 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

##### 3.1.3 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

##### 3.1.4 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัยและเก็บรวบรวมข้อมูล

##### 3.1.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.2 การวิจัยเชิงคุณภาพ

#### 3.1 การวิจัยเชิงปริมาณ

##### 3.1.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรสำหรับการศึกษารั้งนี้ คือ บุคลากรที่เป็นข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และพนักงานราชการ สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ประกอบไปด้วยบุคลากรจาก 13 หน่วยงาน ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 312 คน โดยการสอบถามข้อมูลอ้างอิงจากเจ้าหน้าที่กลุ่มอำนวยการ สำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 ข้อมูล ณ วันที่ 23 กันยายน 2558 ดังแสดงในตาราง 3.1

สำหรับการกำหนดกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยต้องการให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนจากประชากรที่แท้จริง โดยอ้างอิงข้อมูลประชากรจากตาราง 3.1 พบว่า กลุ่มประชากรทั้งหมดมีขนาดที่ไม่ใหญ่มาก จึงกำหนดให้ใช้กลุ่มประชากรทั้งหมดเป็นกลุ่มตัวอย่าง กล่าวคือ บุคลากรสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 ทั้งหมด ที่เข้าปฏิบัติงานก่อนวันที่ 1 ธันวาคม 2558 ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่สอดคล้องกับขั้นตอนของการเก็บแบบสอบถาม โดยได้ทำการส่งแบบสอบถาม

เพื่อทำการเก็บข้อมูลทั้งหมดจำนวน 312 ชุด และได้รับกลับมาจำนวนทั้งหมด 301 ชุด ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 96.47 ของแบบสอบถามทั้งหมด

ตาราง 3.1 จำนวนบุคลากรในสำนักศึกษาธิการภาค 1-13 จำแนกตามประเภทตำแหน่ง

หน่วย : คน

| ที่                | สำนัก/หน่วยงาน           | ข้าราชการ | ลูกจ้างประจำ | พนักงาน<br>ราชการ | รวม        |
|--------------------|--------------------------|-----------|--------------|-------------------|------------|
| 1                  | สำนักงานศึกษาธิการภาค 1  | 20        | 3            | 1                 | 24         |
| 2                  | สำนักงานศึกษาธิการภาค 2  | 18        | 6            | 0                 | 24         |
| 3                  | สำนักงานศึกษาธิการภาค 3  | 19        | 2            | 2                 | 23         |
| 4                  | สำนักงานศึกษาธิการภาค 4  | 20        | 2            | 1                 | 23         |
| 5                  | สำนักงานศึกษาธิการภาค 5  | 20        | 4            | 0                 | 24         |
| 6                  | สำนักงานศึกษาธิการภาค 6  | 20        | 4            | 0                 | 24         |
| 7                  | สำนักงานศึกษาธิการภาค 7  | 21        | 3            | 1                 | 25         |
| 8                  | สำนักงานศึกษาธิการภาค 8  | 21        | 4            | 1                 | 26         |
| 9                  | สำนักงานศึกษาธิการภาค 9  | 21        | 13           | 0                 | 34         |
| 10                 | สำนักงานศึกษาธิการภาค 10 | 20        | 3            | 1                 | 24         |
| 11                 | สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 | 19        | 5            | 0                 | 24         |
| 12                 | สำนักงานศึกษาธิการภาค 12 | 17        | 9            | 2                 | 28         |
| 13                 | สำนักงานศึกษาธิการภาค 13 | 8         | 0            | 1                 | 9          |
| <b>รวมทั้งสิ้น</b> |                          |           |              |                   | <b>312</b> |

ที่มา. กลุ่มอำนวยการ สำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ข้อมูล ณ วันที่ 23 กันยายน 2558.

### 3.1.2 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

สำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ เครื่องมือที่จะนำมาใช้ในการวิจัยจะเป็นแบบสอบถาม โดยขั้นตอนดังต่อไปนี้

1) ศึกษาข้อมูลจากเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม



2) สร้างแบบสอบถามขึ้นจากแนวทางที่ได้ศึกษา โดยกำหนดข้อคำถามให้มีความครอบคลุมตามวัตถุประสงค์และสมมติฐานในการศึกษา

3) แบบสอบถามการวิจัยประกอบไปด้วย 4 ตอน โดยแบ่งเป็น

**ตอนที่ 1** แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคลของบุคลากร สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน ประเภทตำแหน่ง หน่วยงานที่สังกัด กลุ่มงานที่ปฏิบัติงาน

**ตอนที่ 2** แบบสอบถามระดับบรรยากาศองค์การของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 ตามการรับรู้ของบุคลากร ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการศึกษา ค้นคว้า เอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีการรวบรวมและสรุปคำจำกัดความของตัวแปรที่เกี่ยวข้องจากนักวิชาการหลาย ๆ ท่าน โดยคัดเลือกตัวแปรที่มีความสอดคล้องกับบริบทของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 แล้วนำมาสร้างเป็นแบบสอบถาม ได้รับคำแนะนำและคำปรึกษาจากอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิ โดยข้อคำถามเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การในแต่ละด้าน ดังนี้

|   |             |
|---|-------------|
| ด้านการรับรู้ผลงานและการให้รางวัล           | จำนวน 4 ข้อ |
| ด้านการกำหนดโครงสร้างองค์การและอำนาจหน้าที่ | จำนวน 3 ข้อ |
| ด้านการสื่อสารและการติดต่อประสานงาน         | จำนวน 2 ข้อ |
| ด้านการเปิดโอกาสให้เรียนรู้และพัฒนาตนเอง    | จำนวน 3 ข้อ |
| ด้านการทำงานเป็นทีมและความสามัคคี           | จำนวน 2 ข้อ |

ซึ่งผู้วิจัยได้เลือกใช้แบบสอบถามปลายปิดแบบ Rating Scale และใช้การวัดข้อมูลแบบระดับอันดับ (Ordinal Scale) (นภาพกรณ์ จันทรศัพท์ และคณะ, 2545) โดยแบ่งเกณฑ์การวัดออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

| คะแนน ระดับความเป็นจริง       | ความหมาย  |
|-------------------------------|---|
| 5 = เป็นจริงมากที่สุด หมายถึง | ข้อความที่พิจารณาแล้วว่าปรากฏจริงบ่อยๆ ครั้ง      |
| 4 = เป็นจริงมาก หมายถึง       | ข้อความที่พิจารณาแล้วว่าปรากฏจริงบ่อยครั้ง        |
| 3 = เป็นจริงปานกลาง หมายถึง   | ข้อความที่พิจารณาแล้วว่าปรากฏจริงบางครั้ง         |
| 2 = เป็นจริงน้อย หมายถึง      | ข้อความที่พิจารณาแล้วว่าปรากฏจริงนานๆ ครั้ง       |
| 1 = ไม่เป็นจริง หมายถึง       | ข้อความที่พิจารณาแล้วว่าไม่ตรงกับความจริงที่ปรากฏ |

ผู้วิจัยได้กำหนดการแปลความหมายและการจัดกลุ่มของคะแนนเฉลี่ยของบรรยากาศองค์การของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 โดยใช้ค่ากลาง (Mid-Point) (ล้วน สายยศ และ อังคณา สายยศ, 2540) ดังนี้

|             |           |         |                                   |
|-------------|-----------|---------|-----------------------------------|
| คะแนนเฉลี่ย | 4.50-5.00 | หมายถึง | บรรยากาศองค์การอยู่ในระดับสูงมาก  |
| คะแนนเฉลี่ย | 3.50-4.49 | หมายถึง | บรรยากาศองค์การอยู่ในระดับสูง     |
| คะแนนเฉลี่ย | 2.50-3.49 | หมายถึง | บรรยากาศองค์การอยู่ในระดับปานกลาง |
| คะแนนเฉลี่ย | 1.50-2.49 | หมายถึง | บรรยากาศองค์การอยู่ในระดับต่ำ     |
| คะแนนเฉลี่ย | 1.00-1.49 | หมายถึง | บรรยากาศองค์การอยู่ในระดับต่ำมาก  |

**ตอนที่ 3** แบบสอบถามระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 ตามการรับรู้ของบุคลากร ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการศึกษา ค้นคว้า เอกสาร ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยเลือกใช้ตัวแปรองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีความครอบคลุมการเรียนรู้ทั้ง 3 ระดับ คือ การเรียนรู้ระดับบุคคล การเรียนรู้ระดับทีม การเรียนรู้ระดับองค์การ เป็นตัวแปรที่สอดคล้องกับการดำเนินการที่เกิดขึ้นเพื่อสนับสนุนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 โดยนำมาสร้างเป็นแบบสอบถาม จากนั้นนำข้อคำถามในแบบสอบถามดังกล่าวไปขอคำแนะนำและคำปรึกษาจากอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิ โดยข้อคำถามเกี่ยวกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีดังนี้

|                                      |             |
|--------------------------------------|-------------|
| ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้            | จำนวน 4 ข้อ |
| ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ              | จำนวน 2 ข้อ |
| ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม        | จำนวน 4 ข้อ |
| ด้านการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การ   | จำนวน 3 ข้อ |
| ด้านการจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสาร | จำนวน 3 ข้อ |
| ด้านการใช้เทคโนโลยี                  | จำนวน 2 ข้อ |

ซึ่งผู้วิจัยได้เลือกใช้แบบสอบถามปลายปิดแบบ Rating Scale และใช้การวัดข้อมูลแบบระดับอันดับ (Ordinal Scale) (นภาพกรณ์ จันทรศัพท์ และคณะ, 2545) โดยแบ่งเกณฑ์การวัดออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

| คะแนน | ระดับความเป็นจริง | ความหมาย  |
|-------|-------------------|---|
| 5 =   | เป็นจริงมากที่สุด | หมายถึง ข้อความที่พิจารณาแล้วว่าปรากฏจริงบ่อยๆ ครั้ง      |
| 4 =   | เป็นจริงมาก       | หมายถึง ข้อความที่พิจารณาแล้วว่าปรากฏจริงบ่อยครั้ง        |
| 3 =   | เป็นจริงปานกลาง   | หมายถึง ข้อความที่พิจารณาแล้วว่าปรากฏจริงบางครั้ง         |
| 2 =   | เป็นจริงน้อย      | หมายถึง ข้อความที่พิจารณาแล้วว่าปรากฏจริงนานๆ ครั้ง       |
| 1 =   | ไม่เป็นจริง       | หมายถึง ข้อความที่พิจารณาแล้วว่าไม่ตรงกับความจริงที่ปรากฏ |

ผู้วิจัยได้กำหนดการแปลความหมายและการจัดกลุ่มของคะแนนเฉลี่ยของบรรยากาศองค์การของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 โดยใช้ค่ากลาง (Mid-Point) (ลิ้วน สายยศ และ อังคณา สายยศ, 2540) ดังนี้

|             |           |         |   |
|-------------|-----------|---------|---|
| คะแนนเฉลี่ย | 4.50-5.00 | หมายถึง | มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูงมาก  |
| คะแนนเฉลี่ย | 3.50-4.49 | หมายถึง | มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูง     |
| คะแนนเฉลี่ย | 2.50-3.49 | หมายถึง | มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง |
| คะแนนเฉลี่ย | 1.50-2.49 | หมายถึง | มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับต่ำ     |
| คะแนนเฉลี่ย | 1.00-1.49 | หมายถึง | มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับต่ำมาก  |

ตาราง 3.2 ที่มาตัวแปรและข้อคำถามในแบบสอบถามประกอบด้วย

| ตัวแปร                                   | ประเด็นคำถาม   | ข้อที่ | ที่มาของข้อคำถาม  |
|--|--|--------|---|
| <b>การวัดระดับบรรยากาศองค์การ 5 ด้าน</b> |  |        |   |
| 1.การรับรู้ผลงานและการให้รางวัล          | 1.1 การรับรู้ผลงานที่ตรงตามเป้าหมายที่องค์กรต้องการ  | 1      | ประยุกต์จาก ฉันทนา บุญชู (2554) ส่วนที่ 2 ข้อที่ 17         |
|  | 1.2 การให้รางวัลที่เป็นตัวเงิน                       | 2      | ประยุกต์จาก นุชนาฏ หินอ่อน (2552) ส่วนที่ 2 ข้อที่ 28       |
|  | 1.3 การให้รางวัลที่ไม่เป็นตัวเงิน                    | 3      | ประยุกต์จาก เสาวรส บุญนาค (2543) ส่วนที่ 2 ข้อที่ 11 และ 12 |
|  | 1.4 การได้รับรางวัลจงใจให้ปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย   | 4      | ประยุกต์ข้อคำถามขึ้นจากการให้คำนิยามศัพท์                   |
| 2.การกำหนดโครงสร้างองค์กรและอำนาจหน้าที่ | 2.1 มีการกำหนดโครงสร้างการทำงาน                      | 5      | ประยุกต์จาก เสาวรส บุญนาค (2543) ส่วนที่ 2 ข้อที่ 7-8       |
|  | 2.2 มีการกำหนดตำแหน่งและอำนาจหน้าที่                 | 6      | ประยุกต์จาก นุชนาฏ หินอ่อน (2552) ส่วนที่ 2 ข้อที่ 1        |
|  | 2.3 มีการกำหนดรูปแบบความสัมพันธ์และสายการบังคับบัญชา | 7      | ประยุกต์จาก นุชนาฏ หินอ่อน (2552) ส่วนที่ 2 ข้อที่ 2        |

ตาราง 3.2 (ต่อ) ที่มาตัวแปรและข้อคำถามในแบบสอบถาม ประกอบด้วย

| ตัวแปร   | ประเด็นคำถาม  | ข้อที่ | ที่มาของข้อคำถาม   |
|--|---|--------|--|
| 3.การสื่อสารและการติดต่อประสานงาน                  | 3.1 มีการกำหนดรูปแบบการสื่อสาร                                      | 8      | ประยุกต์จาก นุชนาฎ หินอ่อน (2552) ส่วนที่ 2 ข้อที่ 5 และ จันทนา บุญชู (2554) ส่วนที่ 2 ข้อที่ 29   |
|  | 3.2 มีการให้ความสำคัญกับการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล                | 9      | ประยุกต์ข้อคำถามขึ้นจากการให้คำนิยามศัพท์  |
| 4.การเปิดโอกาสให้เรียนรู้และพัฒนาตนเอง             | 4.1 การเปิดโอกาสในการพัฒนาตนเอง                                     | 10     | ประยุกต์ข้อคำถามขึ้นจากการให้คำนิยามศัพท์  |
|  | 4.2 การเปิดโอกาสให้มีการเรียนรู้                                    | 11     | ประยุกต์จาก นุชนาฎ หินอ่อน (2552) ส่วนที่ 2 ข้อที่ 17  |
|  | 4.3 การเปิดโอกาสให้นำผลการเรียนรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน              | 12     | ประยุกต์จาก นุชนาฎ หินอ่อน (2552) ส่วนที่ 2 ข้อที่ 23 และ เสาวรส บุญนาค (2543) ส่วนที่ 2 ข้อที่ 15 |
| 5.การทำงานเป็นทีมและความสามัคคี                    | 5.1 การส่งเสริมการทำงานร่วมกันของบุคลากร                            | 13     | ประยุกต์ข้อคำถามขึ้นจากการให้คำนิยามศัพท์  |
|  | 5.2 การส่งเสริมให้บุคลากรมีความรัก ความสามัคคี                      | 14     | ประยุกต์ข้อคำถามขึ้นจากการให้คำนิยามศัพท์  |
| <b>การวัดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 6 ด้าน</b> |   |        |  |
| 1.การเป็นบุคคลที่รอบรู้                            | 1.1 มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในหน้าที่ศึกษาหรือปฏิบัติงานอย่างลึกซึ้ง | 15     | ประยุกต์ข้อคำถามขึ้นจากการให้คำนิยามศัพท์  |
|  | 1.2 มีการสังเคราะห์องค์ความรู้ใหม่ ๆ จากองค์ความรู้ที่ตนเองมี       | 16     | ประยุกต์ข้อคำถามขึ้นจากการให้คำนิยามศัพท์  |
|  | 1.3 มีการนำองค์ความรู้ที่ศึกษาหรือสังเคราะห์ได้ไปปรับใช้กับงาน      | 17     | ประยุกต์ข้อคำถามขึ้นจากการให้คำนิยามศัพท์  |

ตาราง 3.2 (ต่อ) ที่มาตัวแปรและข้อคำถามในแบบสอบถาม ประกอบด้วย

| ตัวแปร   | ประเด็นคำถาม   | ข้อที่ | ที่มาของข้อคำถาม                          |
|--|--|--------|---|
| <b>การวัดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 6 ด้าน</b> |  |        |   |
| 1.การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (ต่อ)                      | 1.4 สามารถให้ความรู้กับบุคคลอื่นในองค์การได้                                   | 18     | ประยุกต์ข้อคำถามขึ้นจากการให้คำนิยามศัพท์ |
| 2.การคิดอย่างเป็นระบบ                              | 2.1 มีความสามารถมองเห็นความเชื่อมโยงของระบบย่อยต่างๆ                           | 19     | ประยุกต์ข้อคำถามขึ้นจากการให้คำนิยามศัพท์ |
|  | 2.2 มีการมีการบูรณาการความรู้หลายๆ แขนงมาใช้ในการวางแผนการทำงานในภาพรวม        | 20     | ประยุกต์ข้อคำถามขึ้นจากการให้คำนิยามศัพท์ |
| 3.การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม                        | 3.1 มีการแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็นระหว่างกันภายในทีม                        | 21     | ประยุกต์ข้อคำถามขึ้นจากการให้คำนิยามศัพท์ |
|  | 3.2 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคลเป็นไปด้วยความจริงใจ ไม่ยึดติดกับตัวบุคคล | 22     | ประยุกต์ข้อคำถามขึ้นจากการให้คำนิยามศัพท์ |
|  | 3.3 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคลทำให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ๆ                 | 23     | ประยุกต์ข้อคำถามขึ้นจากการให้คำนิยามศัพท์ |
|  | 3.4 มีการนำองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นจากการแลกเปลี่ยนในทีมไปปรับปรุงพัฒนาการทำงาน  | 24     | ประยุกต์ข้อคำถามขึ้นจากการให้คำนิยามศัพท์ |
| 4.การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การ                   | 4.1 การออกแบบโครงสร้างองค์การมีความยืดหยุ่น                                    | 25     | ประยุกต์ข้อคำถามขึ้นจากการให้คำนิยามศัพท์ |
|  | 4.2 มีสายการบังคับบัญชาที่ไม่ซับซ้อน   | 26     | ประยุกต์ข้อคำถามขึ้นจากการให้คำนิยามศัพท์ |
|  | 4.3 สามารถทำงานข้ามสายงานได้   | 27     | ประยุกต์ข้อคำถามขึ้นจากการให้คำนิยามศัพท์ |

ตาราง 3.2 (ต่อ) ที่มาตัวแปรและข้อคำถามในแบบสอบถาม ประกอบด้วย

| ตัวแปร                                     | ประเด็นคำถาม   | ข้อที่ | ที่มาของข้อคำถาม                              |
|--|--|--------|---|
| 5.การจัดการ<br>ความรู้และ<br>ข้อมูลข่าวสาร | 5.1 มีการจัดหา รวบรวมองค์<br>ความรู้ทั้งแบบชัดแจ้ง (Explicit<br>Knowledge) และแบบไม่ชัดแจ้ง<br>(Tacit Knowledge) ในองค์การ | 28     | ประยุกต์ข้อคำถามขึ้นจากการให้<br>คำนิยามศัพท์ |
|  | 5.2 มีการนำข้อมูลองค์ความรู้มา<br>จัดหมวดหมู่เพื่อให้ง่ายต่อการ<br>เข้าถึงและแลกเปลี่ยนเรียนรู้                            | 29     | ประยุกต์ข้อคำถามขึ้นจากการให้<br>คำนิยามศัพท์ |
|  | 5.3 บุคคลในองค์การมีส่วนร่วม<br>ในการเป็นส่วนหนึ่งของ<br>กระบวนการจัดการความรู้  | 30     | ประยุกต์ข้อคำถามขึ้นจากการให้<br>คำนิยามศัพท์ |
| 6.การใช้<br>เทคโนโลยี                      | 5.1 มีการนำเทคโนโลยีมา<br>สนับสนุนการปฏิบัติงาน  | 31     | ประยุกต์ข้อคำถามขึ้นจากการให้<br>คำนิยามศัพท์ |
|  | 5.2 มีการนำเทคโนโลยีมา<br>สนับสนุนการเรียนรู้และการ<br>เข้าถึงองค์ความรู้  | 32     | ประยุกต์ข้อคำถามขึ้นจากการให้<br>คำนิยามศัพท์ |

ตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นในการปรับปรุงบรรยากาศองค์การ และแนวทางในการพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 ใช้แบบสอบถามปลายเปิด

### 3.1.3 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

1) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้มาให้อาจารย์ที่ปรึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) เพื่อตรวจสอบความครอบคลุมของเนื้อหา และการใช้ภาษาที่เหมาะสม โดยการหาดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (Index of Item-Objective Congruence: IOC) (สุวิมล ติรกันันท์, 2543) โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

|    |         |  |
|----|---------|--|
| +1 | หมายถึง | แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นมีความสอดคล้องกับมิติที่จะวัด    |
| 0  | หมายถึง | ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นมีความสอดคล้องกับมิติที่จะวัด |
| -1 | หมายถึง | แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นไม่มีความสอดคล้องกับมิติที่จะวัด |

โดยนำคะแนนที่ได้ในแต่ละข้อคำถามมาหาค่า IOC ได้ ดังนี้

สมการที่ (1) สูตรการหาค่า IOC

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

$\sum R$  หมายถึง ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิในข้อนั้นๆ

N หมายถึง จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหมด

การตัดสินใจ ถ้า  $IOC > 0.5$  แสดงว่า ข้อคำถามนั้นสอดคล้องกับมิติที่จะวัด คัดเลือกข้อนั้นไว้  
 ถ้า  $IOC \leq 0.5$  แสดงว่า ข้อคำถามนั้นไม่สอดคล้องกับมิติที่จะวัด ควรตัดทิ้ง  
 หรืออาจนำไปปรับปรุงแก้ไขใหม่ตามคำแนะนำของ  
 ผู้ทรงคุณวุฒิ

เมื่อนำแบบสอบถามไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 3 ท่าน พิจารณาความสอดคล้องของข้อ  
 คำถามกับวัตถุประสงค์และเนื้อหา ปรากฏค่าคะแนน ดังตาราง 3.3

ตาราง 3.3 ค่าความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์และเนื้อหาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ  
 จำนวน 3 ท่าน

| ข้อที่ | ผู้ทรงคุณวุฒิ |   |   | $\sum R$ | $\frac{\sum R}{N}$ | IOC  |
|--------|---------------|---|---|----------|--------------------|------|
|        | 1             | 2 | 3 |          |                    |      |
| 1      | 1             | 1 | 0 | 2        | 2/3                | 0.67 |
| 2      | 1             | 1 | 0 | 2        | 2/3                | 0.67 |
| 3      | 1             | 1 | 0 | 2        | 2/3                | 0.67 |
| 4      | 0             | 1 | 0 | 1        | 1/3                | 0.33 |
| 5      | 1             | 1 | 0 | 2        | 2/3                | 0.67 |
| 6      | 0             | 1 | 0 | 1        | 1/3                | 0.33 |
| 7      | 0             | 1 | 1 | 2        | 2/3                | 0.67 |
| 8      | 0             | 1 | 1 | 2        | 2/3                | 0.67 |
| 9      | 1             | 1 | 1 | 3        | 3/3                | 1.00 |
| 10     | 1             | 1 | 1 | 3        | 3/3                | 1.00 |
| 11     | 1             | 1 | 1 | 3        | 3/3                | 1.00 |

ตาราง 3.3 (ต่อ) ค่าความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์และเนื้อหาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ  
จำนวน 3 ท่าน

| ข้อที่ | ผู้ทรงคุณวุฒิ |   |    | $\sum R$ | $\frac{\sum R}{N}$ | IOC   |
|--------|---------------|---|----|----------|--------------------|-------|
|        | 1             | 2 | 3  |          |                    |       |
| 12     | 1             | 1 | 1  | 3        | 3/3                | 1.00  |
| 13     | 1             | 1 | 1  | 3        | 3/3                | 1.00  |
| 14     | 1             | 1 | 1  | 3        | 3/3                | 1.00  |
| 15     | 0             | 1 | 1  | 2        | 2/3                | 0.67  |
| 16     | 1             | 1 | 0  | 2        | 2/3                | 0.67  |
| 17     | 1             | 1 | 1  | 3        | 3/3                | 1.00  |
| 18     | 1             | 1 | 1  | 3        | 3/3                | 1.00  |
| 19     | 0             | 1 | 0  | 1        | 1/3                | 0.33  |
| 20     | 1             | 1 | 1  | 3        | 3/3                | 1.00  |
| 21     | 1             | 1 | 0  | 2        | 2/3                | 0.67  |
| 22     | 1             | 1 | 1  | 3        | 3/3                | 1.00  |
| 23     | 1             | 1 | 1  | 3        | 3/3                | 1.00  |
| 24     | 1             | 1 | 1  | 3        | 3/3                | 1.00  |
| 25     | 0             | 1 | -1 | 0        | 0/3                | 0     |
| 26     | 0             | 1 | -1 | 0        | 0/3                | 0     |
| 27     | -1            | 0 | 0  | -1       | -1/3               | -0.33 |
| 28     | 0             | 0 | 1  | 1        | 1/3                | 0.33  |
| 29     | 0             | 1 | 0  | 1        | 1/3                | 0.33  |
| 30     | 0             | 0 | 0  | 0        | 0/3                | 0     |
| 31     | -1            | 0 | 0  | -1       | -1/3               | -0.33 |
| 32     | 0             | 1 | 0  | 1        | 1/3                | 0.33  |
| 33     | 0             | 1 | 1  | 2        | 2/3                | 0.67  |
| 34     | 1             | 1 | 0  | 2        | 2/3                | 0.67  |
| 35     | 0             | 1 | 1  | 2        | 2/3                | 0.67  |
| 36     | 1             | 1 | 1  | 3        | 3/3                | 1.00  |



จากผลการพิจารณาค่าความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์และเนื้อหา พบว่า มีข้อคำถามที่ไม่สอดคล้องกับมิติที่จะวัดจำนวนทั้งสิ้น 11 ข้อ ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการตัดทิ้ง และปรับปรุงแก้ไขข้อคำถามใหม่ตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ

2) ผู้วิจัยนำเครื่องมือที่สร้างขึ้นไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มตัวอย่างที่คล้ายคลึง กับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 30 ชุด โดยการทดลองกับบุคลากรสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 1 สงขลา เนื่องจากเป็นกลุ่มตัวอย่างที่มีความคล้ายคลึง กับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการทำวิจัย แล้วนำผลที่ได้มาหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha - Coefficient) แอลฟาครอนบัก (Cronbach alpha) (ลิวัน สายยศ และอังคณา สายยศ, 2536)

สำหรับเกณฑ์การแปลผลความเชื่อมั่น มีดังนี้

|           |   |                              |
|-----------|---|------------------------------|
| 0.80-1.00 | = | มีความเชื่อถือได้สูงมาก      |
| 0.60-0.79 | = | มีความเชื่อถือได้ค่อนข้างสูง |
| 0.40-0.59 | = | มีความเชื่อถือได้ปานกลาง     |
| 0.20-0.39 | = | มีความเชื่อถือได้ต่ำ         |
| 0.01-0.19 | = | มีความเชื่อถือได้ต่ำมาก      |

ซึ่งจะใช้เกณฑ์ความเชื่อมั่นมากกว่า 0.70 จึงยอมรับในแบบสอบถาม โดยมีสูตร

ดังนี้

สมการที่ (2) สูตรการหาค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left\{ 1 - \frac{\sum s_i^2}{s_t^2} \right\}$$

|     |              |     |  |
|-----|--------------|-----|--|
| โดย | $\alpha$     | คือ | สัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของเครื่องมือที่ใช้ในการวัด |
|     | $\sum s_i^2$ | คือ | ผลรวมของความแปรปรวนของคะแนนที่วัดได้จากแต่ละข้อ      |
|     | $s_t^2$      | คือ | ค่าความแปรปรวนของคะแนนจากข้อคำถามทุกข้อ              |
|     | n            | คือ | จำนวนข้อคำถามหรือจำนวนรายการทั้งหมดที่ใช้วัด         |

ซึ่งผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปทดสอบหาค่าความเชื่อมั่นทางสถิติ โดยพิจารณา จากค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบัก (Cronbach's Alpha Coefficient) ของคำถามแต่ละด้าน พบว่า มีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยรวมเท่ากับ 0.961

เมื่อพิจารณาแยกตามปัจจัยที่เป็นตัวแปรในการศึกษา พบว่า ปัจจัยบรรยากาศ องค์การมีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยรวมเท่ากับ 0.926 ประกอบด้วยข้อคำถาม

ทั้งหมด 5 ด้าน รวมทั้งหมด 14 ข้อ มีรายละเอียดค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามในแต่ละด้าน ดังแสดงในตาราง 3.4

ตาราง 3.4 ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบักของแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยบรรยากาศองค์การ

| ปัจจัยบรรยากาศองค์การ                          | ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบัก |                      |
|--|-----------------------------|----------------------|
|  | จำนวนข้อ                    | กลุ่มตัวอย่าง (n=30) |
| 1. ด้านการรับรู้ผลงานและการให้รางวัล           | 4                           | 0.830                |
| 2. ด้านการกำหนดโครงสร้างองค์การและอำนาจหน้าที่ | 3                           | 0.772                |
| 3. ด้านการสื่อสารและการติดต่อประสานงาน         | 2                           | 0.834                |
| 4. ด้านการเปิดโอกาสให้เรียนรู้และพัฒนาตนเอง    | 3                           | 0.826                |
| 5. ด้านการทำงานเป็นทีมและความสามัคคี           | 2                           | 0.906                |
| <b>รวม</b>                                     | <b>14</b>                   | <b>0.926</b>         |

ในส่วนของปัจจัยความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่า มีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยรวมเท่ากับ 0.952 ประกอบด้วยข้อคำถามทั้งหมด 6 ด้าน รวมทั้งหมด 18 ข้อ มีรายละเอียดค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามในแต่ละด้าน ดังแสดงในตาราง 3.5

ตารางที่ 3.5 ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบักของแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

| ปัจจัยความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้    | ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบัก |                      |
|---|-----------------------------|----------------------|
|   | จำนวนข้อ                    | กลุ่มตัวอย่าง (n=30) |
| 1. ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้            | 4                           | 0.898                |
| 2. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ              | 2                           | 0.872                |
| 3. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม        | 4                           | 0.880                |
| 4. ด้านการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การ   | 3                           | 0.798                |
| 5. ด้านการจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสาร | 3                           | 0.897                |
| 6. ด้านการใช้เทคโนโลยี                  | 2                           | 0.921                |
| <b>รวม</b>                              | <b>18</b>                   | <b>0.952</b>         |

ซึ่งเมื่อพิจารณาค่าความเชื่อมั่นทั้งหมดแล้ว ปรากฏว่าเป็นไปตามเกณฑ์ของ Nunnally (1978) ที่มีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามมากกว่า 0.70 สามารถนำมาใช้ในงานวิจัยได้

### 3.1.4 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัยและเก็บรวบรวมข้อมูล

1) การวิจัยจากเอกสาร มีการเก็บข้อมูลโดยการรวบรวมและศึกษาจากเอกสาร ตำรา บทความ เว็บไซต์ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์กรและความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ เพื่อเป็นแนวทางในการทำความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องที่จะศึกษา

2) การวิจัยแบบสำรวจ เก็บข้อมูลโดยใช้เครื่องมือ คือ แบบสอบถามในการสำรวจ ข้อมูล โดยเก็บจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นกลุ่มประชากรทั้งหมดของบุคลากรประจำสำนักงาน ศึกษาธิการภาค 1-13 โดยมีขั้นตอน ดังนี้

2.1) ผู้วิจัยดำเนินการขอหนังสือแนะนำตัวจากทางคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ถึงผู้อำนวยการสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 เพื่อขอความ อนุเคราะห์ให้บุคลากรตอบแบบสอบถาม

2.2) ผู้วิจัยดำเนินการ โทรศัพท์เพื่อติดต่อประสานงานเบื้องต้น ในการขอ ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม จากนั้นดำเนินการส่งหนังสือแนะนำตัวและแบบสอบถามไปยัง สำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 ทางไปรษณีย์ โดยระบุวันครบกำหนดในการส่งคืนแบบสอบถาม ให้ชัดเจน

2.3) เมื่อถึงวันครบกำหนดผู้วิจัยดำเนินการ โทรศัพท์เพื่อประสานงานขอให้ สำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 รวบรวมส่งคืนแบบสอบถาม โดยส่งกลับทางไปรษณีย์ ผ่านซองเปล่าติดแสตมป์ที่ผู้วิจัยจัดเตรียมไว้ให้

2.4) ผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบความครบถ้วนของจำนวนและความครบถ้วน ของข้อมูลแบบสอบถามที่ได้รับคืน ในกรณีที่ได้รับไม่ครบจำนวนตามที่กำหนดผู้วิจัยจะ โทรศัพท์ ประสานงานอีกครั้งเพื่อขยายระยะเวลารับคืนแบบสอบถามและติดตามรับคืนต่อไป

2.5) นำแบบสอบถามที่ได้รับถูกต้องเรียบร้อยมาลงรหัสตามที่กำหนดไว้และ บันทึกข้อมูลลงในคอมพิวเตอร์เพื่อทำการประมวลผล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

### 3.1.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม ผู้วิจัยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1) ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพงาน ประเภทตำแหน่ง หน่วยงานที่สังกัด กลุ่มงานที่ปฏิบัติงาน ใช้การวิเคราะห์ข้อมูล โดยการแจกแจงความถี่และการหาค่าร้อยละ (Percentage) (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2545) โดยมีสูตรดังนี้

สมการที่ (3) การหาค่าร้อยละ 
$$P = \left(\frac{f}{n}\right) \times 100$$

|       |   |     |  |
|-------|---|-----|--|
| เมื่อ | P | คือ | ค่าร้อยละ (%)                                |
|       | f | คือ | ค่าความถี่ที่ต้องการแปลงเป็นร้อยละ           |
|       | n | คือ | ค่าจำนวนความถี่ทั้งหมดหรือจำนวนกลุ่มตัวอย่าง |

2) การรับรู้บรรยากาศองค์การของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการคำนวณหาค่าเฉลี่ย (Mean) (พิสมัย หาญมงคลพิพัฒน์, 2547) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: SD) (ชูศรี วงศ์รัตนะ, 2544) โดยภาพรวมและแยกเป็นรายด้าน โดยมีสูตรดังนี้

สมการที่ (4) การหาค่าเฉลี่ย 
$$\bar{X} = \frac{\sum x}{n}$$

|       |           |     |                       |
|-------|-----------|-----|-----------------------|
| เมื่อ | $\bar{X}$ | คือ | ค่าเฉลี่ย             |
|       | $\sum x$  | คือ | ผลรวมของข้อมูลทั้งหมด |
|       | n         | คือ | จำนวนกลุ่มตัวอย่าง    |

สมการที่ (5) การหาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 
$$SD = \sqrt{\frac{n \sum x^2 - (\sum x)^2}{n(n-1)}}$$

|       |              |     |                              |
|-------|--------------|-----|------------------------------|
| เมื่อ | SD           | คือ | ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน      |
|       | X            | คือ | คะแนนแต่ละตัวในกลุ่มตัวอย่าง |
|       | $\sum x^2$   | คือ | ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลัง |
|       | $(\sum x)^2$ | คือ | ผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลัง  |
|       | n            | คือ | จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง       |
|       | n-1          | คือ | จำนวนตัวแปรอิสระ             |

3) การรับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการคำนวณหาค่าเฉลี่ย (Mean) (พิสมัย หาญมงคลพิพัฒน์, 2547) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: SD) (ชูศรี วงศ์รัตนะ, 2544) โดยภาพรวมและแยกเป็นรายด้าน โดยใช้สูตรดังสมการที่ (4) และสมการที่ (5) ที่กล่าวไปแล้วข้างต้น

4) การเปรียบเทียบความแตกต่างในการรับรู้บรรยากาศองค์การและการรับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติดังต่อไปนี้

4.1) t-test ใช้ในการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของตัวแปรที่จำแนกเป็น 2 กลุ่ม คือ เพศ เพื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างเพศชายและเพศหญิงที่มีผลต่อการรับรู้บรรยากาศองค์การและการรับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ว่ามีความแตกต่างกันหรือไม่ โดยใช้วิธีการวิเคราะห์แบบ Independent Sample Test

4.2) ค่าสถิติ One-way ANOVA หรือ F-test ใช้ในการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของข้อมูลที่มีตัวแปรมากกว่า 2 กลุ่มขึ้นไป ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน ประเภทตำแหน่ง หน่วยงานที่สังกัด และกลุ่มงานที่ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการทดสอบรายคู่ระหว่างตัวแปรปัจจัยส่วนบุคคลกับตัวแปรการรับรู้บรรยากาศองค์การและตัวแปรปัจจัยส่วนบุคคลกับตัวแปรการรับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 กรณีพบความแตกต่างผู้วิจัยใช้วิธี LSD ในการเปรียบเทียบหาความแตกต่างรายคู่

สมการที่ (6) การหาค่าความแตกต่าง 
$$F = \frac{MS_B}{MS_W}$$

เมื่อ  $F$  คือ ค่าการแจกแจงแบบ  $F$

$MS_B$  คือ ค่าความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม

$MS_W$  คือ ค่าความแปรปรวนภายในกลุ่ม

5) การหาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การและความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 โดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ซึ่งจากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่าเป็นสถิติที่นิยมใช้ในการหาความสัมพันธ์ของตัวแปรสองตัวแปรสำหรับข้อมูลระดับ Interval Scale หรือ Ratio Scale โดยกำหนดความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และกำหนดค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) ดังนี้ (ชูศรี วงศ์รัตนะ, 2544)

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

ความหมายระดับความสัมพันธ์

มากกว่า 0.90

ความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูงมาก

0.70-0.90

ความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง

0.30-0.70

ความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง

น้อยกว่า 0.30

ความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำ

0.00

ไม่มีความสัมพันธ์เลย

6) หาความสามารถของตัวแปรบรรยากาศสองค่าในการร่วมกันพยากรณ์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อสร้างสมการพยากรณ์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 โดยใช้สถิติวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ซึ่งเป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นที่ทำหน้าที่พยากรณ์ตั้งแต่ 2 ตัวขึ้นไป กับตัวแปรตาม 1 ตัว มีรูปแบบการจำลองการถดถอยพหุคูณเป็นสมการพยากรณ์เชิงเส้นตรงในรูปคะแนนดิบ ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2541, น.153-154)

สมการที่ (7) สมการพยากรณ์เชิงเส้นตรง  $Y' = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_kX_k$

|       |                        |     |  |
|-------|------------------------|-----|--|
| เมื่อ | $Y'$                   | คือ | คะแนนพยากรณ์ของตัวแปรตาม (ตัวเกณฑ์)  |
|       | $a$                    | คือ | ค่าคงที่ของสมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนดิบ  |
|       | $b_1, b_2, \dots, b_k$ | คือ | ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรอิสระ (ตัวพยากรณ์) ตัวที่ 1 ถึงตัวที่ $k$ ตามลำดับ |
|       | $X_1, X_2, \dots, X_k$ | คือ | คะแนนของตัวแปรอิสระ (ตัวพยากรณ์) ตัวที่ 1 ถึงตัวที่ $k$ ตามลำดับ                   |
|       | $k$                    | คือ | จำนวนตัวแปรอิสระ (ตัวพยากรณ์)  |

ซึ่งการเขียนสมการในรูปคะแนนดิบจะต้องทราบค่า  $a$  และ  $b$  เพื่อนำมาแทนค่าในสมการ

สมการที่ (8) การหาค่า  $a$   $a = \bar{Y} - b_1 \bar{X}_1 - b_2 \bar{X}_2 - \dots - b_k \bar{X}_k$

|       |                                   |     |  |
|-------|-----------------------------------|-----|--|
| เมื่อ | $a$                               | คือ | ค่าคงที่สำหรับสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ                            |
|       | $\bar{Y}$                         | คือ | ค่าเฉลี่ยสำหรับตัวแปรตาม   |
|       | $\bar{X}_1, \bar{X}_2, \bar{X}_k$ | คือ | ค่าเฉลี่ยของตัวแปรอิสระ (ตัวแปรพยากรณ์) ตัวที่ 1 ถึง $k$ ตามลำดับ  |
|       | $b_1, b_2, b_k$                   | คือ | ค่าน้ำหนักของตัวแปรอิสระ (ตัวแปรพยากรณ์) ตัวที่ 1 ถึง $k$ ตามลำดับ |
|       | $k$                               | คือ | จำนวนตัวแปรอิสระ (ตัวแปรพยากรณ์)                                   |

สมการที่ (9) การหาค่า  $b$   $b_j = \beta_j \frac{S_y}{S_j}$

|       |           |     |  |
|-------|-----------|-----|--|
| เมื่อ | $b_j$     | คือ | ค่าน้ำหนักคะแนนหรือสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรอิสระ (ตัวพยากรณ์) ตัวที่ $j$ ที่ต้องการหาค่าน้ำหนัก |
|       | $\beta_j$ | คือ | ค่าน้ำหนักเบต้าของตัวแปรอิสระ (ตัวพยากรณ์) ตัวที่ $j$  |
|       | $S_y$     | คือ | ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรตาม (ตัวเกณฑ์)  |

$S_j$  คือ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรอิสระ  
(ตัวแปรพยากรณ์)

สัมประสิทธิ์การถดถอย (b) เป็นค่าที่แสดงให้เห็นว่า เมื่อตัวแปรอิสระ (ตัวแปรพยากรณ์) (X) ตัวนั้นเปลี่ยนแปลงไป 1 หน่วยจะทำให้ตัวแปรตาม (ตัวแปรเกณฑ์) (คะแนนพยากรณ์ของตัวแปรตาม) เปลี่ยนแปลงไป b หน่วย การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ จะต้องคำนวณหาค่า a และ  $b_1, b_2, \dots, b_k$  เพื่อนำมาแทนค่าลงในสมการ โดยถือหลักการที่ว่าค่า b ทุกตัวต้องเป็นค่าที่ทำให้สมการพยากรณ์มีความคลาดเคลื่อนในการพยากรณ์น้อยที่สุด และนอกจากจะหาค่า a และ b แต่ละตัวแล้ว ควรทดสอบความมีนัยสำคัญของค่า b แต่ละตัวด้วย

ในการตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามและตัวแปรอิสระทุกตัวพร้อมกัน จะใช้เทคนิคการวิเคราะห์ความแปรปรวน (Anova) โดยสมมติฐานของการทดสอบ คือ  $H_0: \beta_1 = \beta_2 = \dots = \beta_k = 0$  เทียบกับ  $H_0$ : มี  $\beta_1$  อย่างน้อย 1 ตัว ที่  $\neq 0$  ( $i=1, \dots, k$ ) (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2551) แสดงได้ดังตาราง 3.6

ตาราง 3.6 การวิเคราะห์ความแปรปรวนของการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ

| แหล่งความแปรปรวน<br>(Source of Variance) | องศาอิสระ<br>(df) | ผลบวกกำลังสอง<br>(Sum Square: SS) | ผลบวกกำลังสอง เฉลี่ย<br>(Mean Square: MS) | F-Statistic           |
|--|-------------------|-----------------------------------|---|-----------------------|
| การถดถอย<br>(Regression)                 | K                 | SSR                               | $MSR = \frac{SSR}{k}$                     | $F = \frac{MSR}{MSE}$ |
| ความคลาดเคลื่อน<br>(Error / Residual)    | n-k-1             | SSE                               | $MSE = \frac{SSE}{n-k-1}$                 | $F = \frac{MSR}{MSE}$ |
| <b>ผลรวม (Total)</b>                     | <b>n-1</b>        | <b>SST</b>                        |   |                       |

เมื่อ k คือ จำนวนตัวแปรอิสระ  
n คือ จำนวนตัวอย่าง  
SST (Sum Square of Total) คือ ค่าความแปรปรวนทั้งหมดของ  
$$Y = \sum_{i=1}^n (Y_i - \bar{Y})^2$$
  
SSR (Sum Square of Regression) คือ ค่าแปรปรวนของ Y เนื่องจากอิทธิพลของ  $X_1, \dots, X_k$

|  |   |
|--|---|
| SSE (Sum Square of Error/Sum Square of Residual) คือ | ค่าความแปรปรวนของ Y เนื่องจากอิทธิพลอื่น ๆ มีค่าเท่ากับ   |
|  | $\sum_{i=1}^n (Y_i - \hat{Y}_i)^2$  |
| MSR (Mean Square of Regression) คือ                  | ค่าเฉลี่ยความแปรปรวนของ Y เนื่องจากอิทธิพลของ $X_1, \dots, X_k$   |
| MSE (Mean Square of Error) คือ                       | ค่าเฉลี่ยความแปรปรวนของ Y เนื่องจากอิทธิพลอื่น  |
| F  | คือ ค่าสถิติทดสอบที่พิจารณาการแจกแจงแบบ F (F-distribution) จะปฏิเสธ $H_0$ เมื่อค่า $F$ ที่คำนวณได้ค่ามากกว่า $F_{1-\alpha, k, n-k-1}$ |

สัมประสิทธิ์การตัดสินใจเชิงพหุ (Multiple Coefficient of Determinant:  $R^2$ ) คือ สัดส่วนหรือเปอร์เซ็นต์ที่ตัวแปรอิสระ  $X_1, \dots, X_k$  สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของ Y (กัลยา วาณิชบัญชา, 2554) โดยใช้ค่าจากตารางวิเคราะห์ความแปรปรวนจำแนกทางเดียว คือ

$$R^2 = \frac{SSR}{SST}$$

โดยที่  $R^2$  เข้าใกล้ 1 แสดงว่า มีความสัมพันธ์กับ Y มาก

$R^2$  เข้าใกล้ 0 แสดงว่า  $X_1, \dots, X_k$  มีความสัมพันธ์กับ Y น้อย

ซึ่งสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์สมมติฐานในการวิจัยครั้งนี้ มีดังต่อไปนี้

### ตารางที่ 3.7 แสดงสมมติฐานในการศึกษาและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์

| สมมติฐาน   | สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ |
|--|---------------------------|
| สมมติฐานที่ 1.1 บุคลากรสังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 ที่มีเพศแตกต่างกัน มีการรับรู้บรรยากาศองค์การ แตกต่างกัน           | t-test                    |
| สมมติฐานที่ 1.2 บุคลากรสังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 ที่มีอายุแตกต่างกัน มีการรับรู้บรรยากาศองค์การ แตกต่างกัน          | F-test                    |
| สมมติฐานที่ 1.3 บุคลากรสังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีการรับรู้บรรยากาศองค์การ แตกต่างกัน | F-test                    |
| สมมติฐานที่ 1.4 บุคลากรสังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 ที่มีอายุงานแตกต่างกัน มีการรับรู้บรรยากาศองค์การ แตกต่างกัน       | F-test                    |
| สมมติฐานที่ 1.5 บุคลากรสังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 ที่มีประเภทตำแหน่งแตกต่างกัน มีการรับรู้บรรยากาศองค์การ แตกต่างกัน | F-test                    |



ตารางที่ 3.7 (ต่อ) แสดงสมมติฐานในการศึกษาและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์

|                 | สมมติฐาน   | สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ |
|-----------------|--|---------------------------|
| สมมติฐานที่ 1.6 | บุคลากรสังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 ที่สังกัดหน่วยงานแตกต่างกัน มีการรับรู้บรรยากาศองค์การแตกต่างกัน                                     | F-test                    |
| สมมติฐานที่ 1.7 | บุคลากรสังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 ที่สังกัดกลุ่มงานแตกต่างกัน มีการรับรู้บรรยากาศองค์การแตกต่างกัน                                     | F-test                    |
| สมมติฐานที่ 2.1 | บุคลากรสังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 ที่มีเพศแตกต่างกัน มีการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน                                | t-test                    |
| สมมติฐานที่ 2.2 | บุคลากรสังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 ที่มีอายุแตกต่างกัน มีการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน                               | F-test                    |
| สมมติฐานที่ 2.3 | บุคลากรสังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน                      | F-test                    |
| สมมติฐานที่ 2.4 | บุคลากรสังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 ที่มีอายุงานแตกต่างกัน มีการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน                            | F-test                    |
| สมมติฐานที่ 2.5 | บุคลากรสังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 ที่มีประเภทตำแหน่งแตกต่างกัน มีการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน                      | F-test                    |
| สมมติฐานที่ 2.6 | บุคลากรสังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 ที่สังกัดหน่วยงานแตกต่างกัน มีการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน                       | F-test                    |
| สมมติฐานที่ 2.7 | บุคลากรสังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 ที่สังกัดกลุ่มงานแตกต่างกัน มีการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน                       | F-test                    |
| สมมติฐานที่ 3.1 | บรรยากาศองค์การด้านการรับรู้ผลงานและการให้รางวัล มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13           | Pearson's Correlation     |
| สมมติฐานที่ 3.2 | บรรยากาศองค์การด้านการกำหนดโครงสร้างองค์การและอำนาจหน้าที่ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 | Pearson's Correlation     |
| สมมติฐานที่ 3.3 | บรรยากาศองค์การด้านการสื่อสารและการติดต่อประสานงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13          | Pearson's Correlation     |

ตารางที่ 3.7 (ต่อ) แสดงสมมติฐานในการศึกษาและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์

|                 | สมมติฐาน   | สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ |
|-----------------|--|---------------------------|
| สมมติฐานที่ 3.4 | บรรยากาศองค์การด้านการเปิดโอกาสให้เรียนรู้และพัฒนาตนเอง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13    | Pearson's Correlation     |
| สมมติฐานที่ 3.5 | บรรยากาศองค์การด้านการทำงานเป็นทีมและความสามัคคีมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13            | Pearson's Correlation     |
| สมมติฐานที่ 4.1 | ตัวแปรบรรยากาศองค์การด้านการรับรู้ผลงานและการให้รางวัล สามารถพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 ได้           | Multiple Regression       |
| สมมติฐานที่ 4.2 | ตัวแปรบรรยากาศองค์การด้านการกำหนดโครงสร้างองค์การและอำนาจหน้าที่ สามารถพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 ได้ | Multiple Regression       |
| สมมติฐานที่ 4.3 | ตัวแปรบรรยากาศองค์การด้านการสื่อสารและการติดต่อประสานงาน สามารถพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 ได้         | Multiple Regression       |
| สมมติฐานที่ 4.4 | ตัวแปรบรรยากาศองค์การด้านการเปิดโอกาสให้เรียนรู้และพัฒนาตนเอง สามารถพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 ได้    | Multiple Regression       |
| สมมติฐานที่ 4.5 | ตัวแปรบรรยากาศองค์การด้านการทำงานเป็นทีมและความสามัคคี สามารถพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 ได้           | Multiple Regression       |

### 3.2 การวิจัยเชิงคุณภาพ

เป็นการรวบรวมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน โดยมีคุณสมบัติ คือ

1) เป็นผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 หรือรักษการในตำแหน่ง

2) มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาโท

3) มีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งผู้อำนวยการหรือรักษการในตำแหน่งหรือควบคุมดูแลเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะองค์กรและการพัฒนาบุคลากร ไม่ต่ำกว่า 2 ปี

มีหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกโดยการนำค่าเฉลี่ยในการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของแต่ละสำนักงานศึกษาธิการภาคมาเปรียบเทียบกันเพื่อจัดอันดับ จากนั้นคัดเลือกผู้บริหารจากสำนักงานศึกษาธิการภาคที่มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ในอันดับสูงและอันดับปานกลางเพื่อเป็นตัวแทนของประชากรที่เป็นผู้บริหารทั้งหมดจำนวน 13 คน โดยคัดเลือกมาจำนวน 5 คน เพื่อทำการสัมภาษณ์ขอความเห็นถึงแนวทางในการพัฒนาสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบมีปฏิสัมพันธ์ (Interaction Interview) แบบสัมภาษณ์ลักษณะกึ่งโครงสร้าง (Semi Structure) โดยข้อคำถามจะได้มาจากผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในการวิจัยเชิงปริมาณ จากนั้นนำแบบสัมภาษณ์ปลายเปิดที่สร้างขึ้นให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความครอบคลุมของเนื้อหาและการใช้ภาษา และนำผลการศึกษาที่ได้มาเสนอเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

## บทที่ 4

### ผลการศึกษา

เนื้อหาในบทนี้เป็นผลการศึกษาที่ได้มาจากการสำรวจข้อมูลและนำมาวิเคราะห์จากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 จำนวน 301 คน โดยแบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 2 ส่วน คือ การวิจัยเชิงปริมาณ และการวิจัยเชิงคุณภาพ ดังนี้

#### 4.1 ผลการวิจัยเชิงปริมาณ

##### ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคล

การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน ประเภทตำแหน่ง หน่วยงานที่สังกัด และกลุ่มงานที่ปฏิบัติงาน โดยแจกแจงจำนวน และค่าร้อยละ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของบุคลากรสำนักงานศึกษาธิการ 1-13 จำนวน 301 คน จำแนกตามตัวแปร ได้ดังนี้

เพศ พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 57.80 เพศชาย คิดเป็นร้อยละ 42.20

อายุ พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 51-60 ปี คิดเป็นร้อยละ 38.50 รองลงมามีอายุระหว่าง 41-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 29.60 และมีอายุไม่เกิน 30 ปี มีจำนวนน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 8.30

ระดับการศึกษา พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่มีการศึกษาอยู่ในระดับสูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 52.50 รองลงมาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 32.90 และระดับต่ำกว่าปริญญาตรี มีจำนวนน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 14.60

อายุงาน พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่มีอายุงานระหว่าง 21-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 33.60 รองลงมามีอายุงานไม่เกิน 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 30.20 และบุคลากรที่มีอายุงานระหว่าง 11-20 ปี มีจำนวนน้อยที่สุดคิดเป็นร้อยละ 15.60

ประเภทตำแหน่ง พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่เป็นข้าราชการ คิดเป็นร้อยละ 75.40 รองลงมาเป็นลูกจ้างประจำ คิดเป็นร้อยละ 16.60 และเป็นพนักงานราชการมีจำนวนน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 8.00

หน่วยงานที่สังกัด พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 2 และสำนักงานศึกษาธิการภาค 12 คิดเป็นร้อยละ 9.30 รองลงมาสังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 4 คิดเป็นร้อยละ 9.00 และสังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 13 น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 3.00

กลุ่มงานที่ปฏิบัติงาน พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่สังกัดกลุ่มอำนวยการ คิดเป็นร้อยละ 40.20 รองลงมาสังกัดกลุ่มพัฒนาคุณภาพการศึกษา คิดเป็นร้อยละ 17.90 โดยมีสัดส่วนของผู้บริหารคิดเป็นร้อยละ 3.00 และอื่น ๆ คือ กลุ่มเสมารักษ์คิดเป็นร้อยละ 1.00 น้อยที่สุดตามลำดับ ดังแสดงในตาราง 4.1

ตาราง 4.1 จำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคล

| ข้อมูลส่วนบุคคล          | จำนวน      | ร้อยละ        |
|--------------------------|------------|---------------|
| <b>1. เพศ</b>            |            |               |
| 1.1 ชาย                  | 127        | 42.20         |
| 1.2 หญิง                 | 174        | 57.80         |
| <b>รวม</b>               | <b>301</b> | <b>100.00</b> |
| <b>2. อายุ (ปี)</b>      |            |               |
| 2.1 อายุไม่เกิน 30 ปี    | 25         | 8.30          |
| 2.2 อายุ 31-40 ปี        | 71         | 23.60         |
| 2.3 อายุ 41-50 ปี        | 89         | 29.60         |
| 2.4 อายุ 51-60 ปี        | 116        | 38.50         |
| <b>รวม</b>               | <b>301</b> | <b>100.00</b> |
| <b>3. ระดับการศึกษา</b>  |            |               |
| 3.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี     | 44         | 14.60         |
| 3.2 ปริญญาตรี            | 99         | 32.90         |
| 3.3 สูงกว่าปริญญาตรี     | 158        | 52.50         |
| <b>รวม</b>               | <b>301</b> | <b>100.00</b> |
| <b>4. อายุงาน (ปี)</b>   |            |               |
| 4.1 อายุงานไม่เกิน 10 ปี | 91         | 30.20         |
| 4.2 อายุงาน 11-20 ปี     | 47         | 15.60         |

ตาราง 4.1 (ต่อ) จำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคล

| ข้อมูลส่วนบุคคล               | จำนวน      | ร้อยละ        |
|-------------------------------|------------|---------------|
| <b>4. อายุงาน (ปี) (ต่อ)</b>  |            |               |
| 4.3 อายุงาน 21-30 ปี          | 101        | 33.60         |
| 4.4 อายุงาน 31-40 ปี          | 62         | 20.60         |
| <b>รวม</b>                    | <b>301</b> | <b>100.00</b> |
| <b>5. ประเภทตำแหน่ง</b>       |            |               |
| 5.1 ข้าราชการ                 | 227        | 75.40         |
| 5.2 ลูกจ้างประจำ              | 50         | 16.60         |
| 5.3 พนักงานราชการ             | 24         | 8.00          |
| <b>รวม</b>                    | <b>301</b> | <b>100.00</b> |
| <b>6. หน่วยงานที่สังกัด</b>   |            |               |
| 6.1 สำนักงานศึกษาธิการภาค 1   | 20         | 6.60          |
| 6.2 สำนักงานศึกษาธิการภาค 2   | 28         | 9.30          |
| 6.3 สำนักงานศึกษาธิการภาค 3   | 23         | 7.60          |
| 6.4 สำนักงานศึกษาธิการภาค 4   | 27         | 9.00          |
| 6.5 สำนักงานศึกษาธิการภาค 5   | 25         | 8.30          |
| 6.6 สำนักงานศึกษาธิการภาค 6   | 20         | 6.60          |
| 6.7 สำนักงานศึกษาธิการภาค 7   | 24         | 8.00          |
| 6.8 สำนักงานศึกษาธิการภาค 8   | 23         | 7.60          |
| 6.9 สำนักงานศึกษาธิการภาค 9   | 26         | 8.60          |
| 6.10 สำนักงานศึกษาธิการภาค 10 | 23         | 7.60          |
| 6.11 สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 | 25         | 8.30          |
| 6.12 สำนักงานศึกษาธิการภาค 12 | 28         | 9.30          |
| 6.13 สำนักงานศึกษาธิการภาค 13 | 9          | 3.00          |
| <b>รวม</b>                    | <b>301</b> | <b>100.00</b> |

ตาราง 4.1 (ต่อ) จำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลส่วนบุคคล

| ข้อมูลส่วนบุคคล                 | จำนวน      | ร้อยละ        |
|---------------------------------|------------|---------------|
| <b>7. กลุ่มงานที่ปฏิบัติงาน</b> |            |               |
| 7.1 กลุ่มอำนวยการ               | 121        | 40.20         |
| 7.2 กลุ่มยุทธศาสตร์และแผน       | 39         | 13.00         |
| 7.3 กลุ่มติดตามและประเมินผล     | 41         | 13.60         |
| 7.4 กลุ่มพัฒนาคุณภาพการศึกษา    | 54         | 17.90         |
| 7.5 กลุ่มข้อมูลสารสนเทศ         | 34         | 11.30         |
| 7.6 ผู้บริหาร                   | 9          | 3.00          |
| 7.7 อื่นๆ                       | 3          | 1.00          |
| <b>รวม</b>                      | <b>301</b> | <b>100.00</b> |

## ตอนที่ 2 การรับรู้บรรยากาศองค์การของบุคลากรสังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13

ผลการศึกษารับรู้บรรยากาศองค์การของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 พบว่า การรับรู้บรรยากาศองค์การของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 โดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.80 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านมีการรับรู้บรรยากาศองค์การอยู่ในระดับสูง โดยด้านที่มีการรับรู้สูงที่สุด คือ ด้านการกำหนดโครงสร้างองค์การและอำนาจหน้าที่ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 รองลงมา คือ ด้านการทำงานเป็นทีมและความสามัคคี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 ด้านการสื่อสารและการติดต่อประสานงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 ด้านการเปิดโอกาสให้เรียนรู้และพัฒนาตนเอง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64 และด้านการรับรู้ผลงานและการให้รางวัล มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62 ตามลำดับ ดังแสดงในตาราง 4.2 ในหน้า 104

เมื่อพิจารณาผลการศึกษารับรู้บรรยากาศองค์การของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 ด้านการกำหนดโครงสร้างองค์การและอำนาจหน้าที่ พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.97 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านย่อย พบว่า ด้านย่อยที่มีการรับรู้บรรยากาศองค์การอยู่ในระดับสูงที่สุด คือ มีการปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.17 ส่วนด้านที่มีการรับรู้บรรยากาศองค์การอยู่ในระดับต่ำที่สุด คือ มีโครงสร้างการปฏิบัติงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78 ดังแสดงในตาราง 4.3

ตาราง 4.2 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการรับรู้บรรยากาศองค์การ

(n=301)

| บรรยากาศองค์การ                             | Mean.       | S.D.        | ระดับการรับรู้ |
|---|-------------|-------------|----------------|
| ด้านการกำหนดโครงสร้างองค์การและอำนาจหน้าที่ | 3.97        | 0.53        | สูง            |
| ด้านการทำงานเป็นทีมและความสามัคคี           | 3.92        | 0.76        | สูง            |
| ด้านการสื่อสารและการติดต่อประสานงาน         | 3.88        | 0.69        | สูง            |
| ด้านการเปิดโอกาสให้เรียนรู้และพัฒนาตนเอง    | 3.64        | 0.77        | สูง            |
| ด้านการรับรู้ผลงานและการให้รางวัล           | 3.62        | 0.71        | สูง            |
| <b>รวม</b>                                  | <b>3.80</b> | <b>0.58</b> | <b>สูง</b>     |

ตาราง 4.3 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการรับรู้บรรยากาศองค์การ ด้านการกำหนดโครงสร้างองค์การและอำนาจหน้าที่

(n=301)

| ด้านการกำหนดโครงสร้างองค์การและอำนาจหน้าที่             | Mean.       | S.D.        | ระดับการรับรู้ |
|---|-------------|-------------|----------------|
| 1. มีการปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย       | 4.17        | 0.58        | สูง            |
| 2. มีลำดับชั้นสายการบังคับบัญชาที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน | 3.96        | 0.68        | สูง            |
| 3. มีโครงสร้างการปฏิบัติงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน     | 3.78        | 0.76        | สูง            |
| <b>รวม</b>  | <b>3.97</b> | <b>0.53</b> | <b>สูง</b>     |

เมื่อพิจารณาผลการศึกษารับรู้บรรยากาศองค์การของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 ด้านการทำงานเป็นทีมและความสามัคคี พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.92 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านย่อย พบว่า ด้านย่อยที่มีการรับรู้บรรยากาศองค์การอยู่ในระดับสูงที่สุด คือ มีการเข้าร่วมกิจกรรมของหน่วยงานที่เป็นการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรัก ความสามัคคีและช่วยเหลือเกื้อกูลกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 ส่วนด้านที่มีการรับรู้บรรยากาศองค์การอยู่ในระดับต่ำที่สุด คือ มีการเข้าร่วมกิจกรรมของหน่วยงานที่เป็นการส่งเสริมให้มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมและมีการแลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 ดังแสดงในตาราง 4.4



ตาราง 4.4 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการรับรู้บรรยากาศองค์กร ด้านการทำงาน เป็นทีมและความสามัคคี

(n=301)

| ด้านการทำงานเป็นทีมและความสามัคคี   | Mean.       | S.D.        | ระดับการรับรู้ |
|---|-------------|-------------|----------------|
| 1. มีการเข้าร่วมกิจกรรมของหน่วยงานที่เป็นการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรัก ความสามัคคีและช่วยเหลือเกื้อกูลกัน                          | 3.92        | 0.83        | สูง            |
| 2. มีการเข้าร่วมกิจกรรมของหน่วยงานที่เป็นการส่งเสริมให้มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมและมีการแลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน | 3.91        | 0.75        | สูง            |
| <b>รวม</b>  | <b>3.92</b> | <b>0.76</b> | <b>สูง</b>     |

เมื่อพิจารณาผลการศึกษารับรู้บรรยากาศองค์กรของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 ด้านการสื่อสารและการติดต่อประสานงาน พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.88 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านย่อย พบว่า ด้านย่อยที่มีการรับรู้บรรยากาศองค์กรอยู่ในระดับสูงที่สุด คือ มีการสื่อสารข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน ตรงไปตรงมาและเปิดเผย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 ส่วนด้านที่มีการรับรู้บรรยากาศองค์กรอยู่ในระดับต่ำที่สุด คือ มีการส่งเสริมให้มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน เพื่อสนับสนุนให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.83 ดังแสดงในตาราง 4.5

ตาราง 4.5 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการรับรู้บรรยากาศองค์กร ด้านการสื่อสารและการติดต่อประสานงาน

(n=301)

| ด้านการสื่อสารและการติดต่อประสานงาน   | Mean.       | S.D.        | ระดับการรับรู้ |
|---|-------------|-------------|----------------|
| 1. มีการสื่อสารข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน ตรงไปตรงมาและเปิดเผย          | 3.93        | 0.71        | สูง            |
| 2. มีการส่งเสริมให้มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน เพื่อสนับสนุนให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพ | 3.83        | 0.81        | สูง            |
| <b>รวม</b>  | <b>3.88</b> | <b>0.69</b> | <b>สูง</b>     |

เมื่อพิจารณาผลการศึกษารับรู้บรรยากาศองค์การของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 ด้านการเปิดโอกาสให้เรียนรู้และพัฒนาตนเอง พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.64 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านย่อย พบว่า ด้านย่อยที่มีการรับรู้บรรยากาศองค์การอยู่ในระดับสูงที่สุด คือ มีการสนับสนุนให้มีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น การอบรม การสัมมนา การสอนงาน การเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์ (e-learning) การเข้าถึงข้อมูลผ่านอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ต เป็นต้น และการเปิดโอกาสให้มีการเข้าอบรมเพื่อพัฒนาความรู้และทักษะของตนเอง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 ส่วนด้านที่มีการรับรู้บรรยากาศองค์การอยู่ในระดับต่ำที่สุด คือ บุคลากรสามารถเสนอ ทดลอง ริเริ่ม แนวทางใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานได้ โดยไม่มีการถูกตำหนิลงโทษ ถึงแม้ว่าจะผลการปฏิบัตินั้นจะไม่เป็นไปตามที่หน่วยงานต้องการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.51 ดังแสดงในตาราง 4.6

ตาราง 4.6 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการรับรู้บรรยากาศองค์การ ด้านการเปิดโอกาสให้เรียนรู้และพัฒนาตนเอง

| (n=301)   |             |             |                |
|---|-------------|-------------|----------------|
| ด้านการเปิดโอกาสให้เรียนรู้และพัฒนาตนเอง  | Mean.       | S.D.        | ระดับการรับรู้ |
| 1. มีการสนับสนุนให้มีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น การอบรม การสัมมนา การสอนงาน การเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์ (e-learning) การเข้าถึงข้อมูลผ่านอินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ต เป็นต้น | 3.70        | 0.90        | สูง            |
| 2. เปิดโอกาสให้มีการเข้าอบรมเพื่อพัฒนาความรู้และทักษะของตนเอง   | 3.70        | 0.86        | สูง            |
| 3. บุคลากรสามารถเสนอ ทดลอง ริเริ่ม แนวทางใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานได้ โดยไม่มีการถูกตำหนิลงโทษ ถึงแม้ว่าจะผลการปฏิบัตินั้นจะไม่เป็นไปตามที่หน่วยงานต้องการ                                       | 3.51        | 0.87        | สูง            |
| <b>รวม</b>  | <b>3.64</b> | <b>0.77</b> | <b>สูง</b>     |

เมื่อพิจารณาผลการรับรู้บรรยากาศองค์การของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 ด้านการรับรู้ผลงานและการให้รางวัล พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.62

และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านย่อย พบว่า ด้านย่อยที่มีการรับรู้บรรยากาศองค์การอยู่ในระดับสูงที่สุด คือ มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยยึดจากผลสัมฤทธิ์ของงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 ส่วนด้านที่มีการรับรู้บรรยากาศองค์การอยู่ในระดับต่ำที่สุด คือ การได้รับผลตอบแทนหรือรางวัล เมื่อสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จลุล่วง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.48 ดังแสดงในตาราง 4.7

ตาราง 4.7 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการรับรู้บรรยากาศองค์การ ด้านการรับรู้ผลงานและการให้รางวัล

| (n=301)   |             |             |                |
|---|-------------|-------------|----------------|
| ด้านการรับรู้ผลงานและการให้รางวัล   | Mean.       | S.D.        | ระดับการรับรู้ |
| 1. มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยยึดจากผลสัมฤทธิ์ของงาน  | 3.79        | 0.80        | สูง            |
| 2. มีการให้ผลตอบแทน/รางวัล/การประกาศเกียรติคุณ เพื่อจูงใจให้ปฏิบัติงานได้เป็นไปตามเป้าหมายมากยิ่งขึ้น | 3.68        | 0.84        | สูง            |
| 3. การได้รับการยกย่อง ชื่นชม หรือการประกาศเกียรติคุณเมื่อสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จลุล่วง              | 3.51        | 0.90        | สูง            |
| 4. การได้รับผลตอบแทนหรือรางวัลเมื่อสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จลุล่วง                                    | 3.48        | 0.90        | ปานกลาง        |
| <b>รวม</b>  | <b>3.62</b> | <b>0.71</b> | <b>สูง</b>     |

### ตอนที่ 3 การรับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13

ผลการศึกษารับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.83 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านมีการรับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับสูง โดยด้านที่มีการรับรู้สูงที่สุด คือ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และ ด้านการใช้เทคโนโลยี มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ 3.95 รองลงมา คือ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 ด้านการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 และด้านการจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสาร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 ตามลำดับ ดังแสดงในตาราง 4.8

ตาราง 4.8 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

(n=301)

| องค์กรแห่งการเรียนรู้                | Mean.       | S.D.        | ระดับการรับรู้ |
|--------------------------------------|-------------|-------------|----------------|
| ด้านการใช้เทคโนโลยี                  | 3.95        | 0.72        | สูง            |
| ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม        | 3.95        | 0.58        | สูง            |
| ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ              | 3.93        | 0.66        | สูง            |
| ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้            | 3.84        | 0.57        | สูง            |
| ด้านการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร    | 3.71        | 0.64        | สูง            |
| ด้านการจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสาร | 3.69        | 0.74        | สูง            |
| <b>รวม</b>                           | <b>3.83</b> | <b>0.53</b> | <b>สูง</b>     |

เมื่อพิจารณาผลการศึกษารับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 ด้านการใช้เทคโนโลยี พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.95 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านย่อย พบว่า ด้านย่อยที่มีการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับสูงที่สุด คือ มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้สนับสนุนการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 ส่วนด้านที่มีการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับต่ำที่สุด คือ มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้สนับสนุนการเรียนรู้และการเข้าถึงองค์ความรู้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 ดังแสดงในตาราง 4.9

ตาราง 4.9 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการใช้เทคโนโลยี

(n=301)

| ด้านการใช้เทคโนโลยี   | Mean.       | S.D.        | ระดับการรับรู้ |
|---|-------------|-------------|----------------|
| 1. มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้สนับสนุนการปฏิบัติงาน                       | 3.98        | 0.73        | สูง            |
| 2. มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้สนับสนุนการเรียนรู้และการเข้าถึงองค์ความรู้ | 3.92        | 0.76        | สูง            |
| <b>รวม</b>  | <b>3.95</b> | <b>0.72</b> | <b>สูง</b>     |

เมื่อพิจารณาผลการศึกษารับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.95 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านย่อย พบว่า ด้านย่อยที่มีการรับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้สูงสุดในระดับสูงที่สุด คือ มีการรับฟังและแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคคลอื่นในทีมด้วยความจริงใจโดยไม่ยึดติดกับตัวบุคคล มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05 ส่วนด้านที่มีการรับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับต่ำที่สุด คือ บุคลากรได้รับองค์ความรู้ใหม่ ๆ จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคลในทีม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 ดังแสดงในตาราง 4.10

ตาราง 4.10 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการรับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

(n=301)

| ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม  | Mean.       | S.D.        | ระดับการรับรู้ |
|--|-------------|-------------|----------------|
| 1. มีการรับฟังและแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคคลอื่นในทีมด้วยความจริงใจโดยไม่ยึดติดกับตัวบุคคล                  | 4.05        | 0.64        | สูง            |
| 2. บุคลากรสามารถนำองค์ความรู้ที่ได้รับจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในทีมไปปรับปรุงพัฒนากระบวนการทำงานของท่านได้ | 3.94        | 0.65        | สูง            |
| 3. มีการแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็นกับบุคคลอื่นเสมอเมื่อต้องทำงานร่วมกัน                                  | 3.91        | 0.72        | สูง            |
| 4. บุคลากรได้รับองค์ความรู้ใหม่ ๆ จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคลในทีม                                | 3.89        | 0.67        | สูง            |
| <b>รวม</b>   | <b>3.95</b> | <b>0.58</b> | <b>สูง</b>     |

เมื่อพิจารณาผลการศึกษารับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.93 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านย่อย พบว่า ด้านย่อยที่มีการรับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้สูงสุดในระดับสูงที่สุด คือ บุคลากรมีการรับรู้ว่าจะงานแต่ละงานในหน่วยงานมีความสำคัญและมีความเชื่อมโยงกันอย่างไร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 ส่วนด้านที่มีการรับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับต่ำที่สุด คือ มีการบูรณาการความรู้หลาย ๆ แขนงมาใช้ในการวางแผนการทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 ดังแสดงในตาราง 4.11

**ตาราง 4.11** ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

(n=301)

| ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ  | Mean.       | S.D.        | ระดับการรับรู้ |
|--|-------------|-------------|----------------|
| 1. บุคลากรมีการรับรู้ว่าจะงานแต่ละงานในหน่วยงานมีความสำคัญและมีความเชื่อมโยงกันอย่างไร | 3.93        | 0.72        | สูง            |
| 2. มีการบูรณาการความรู้หลาย ๆ แขนงมาใช้ในการวางแผนการทำงาน                             | 3.92        | 0.69        | สูง            |
| <b>รวม</b>   | <b>3.93</b> | <b>0.66</b> | <b>สูง</b>     |

เมื่อพิจารณาผลการศึกษารับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.84 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านย่อย พบว่า ด้านย่อยที่มีการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูงที่สุด คือ บุคลากรสามารถนำองค์ความรู้ที่มีหรือสร้างขึ้นใหม่มาใช้ปรับปรุงพัฒนาการทำงานได้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 ส่วนด้านที่มีการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับต่ำที่สุด คือ บุคลากรมีความรู้ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติอย่างลึกซึ้ง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78 ดังแสดงในตาราง 4.12

**ตาราง 4.12** ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้

(n=301)

| ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้  | Mean.       | S.D.        | ระดับการรับรู้ |
|--|-------------|-------------|----------------|
| 1. บุคลากรสามารถนำองค์ความรู้ที่มีหรือสร้างขึ้นใหม่มาใช้ปรับปรุงพัฒนาการทำงานได้ | 3.94        | 0.66        | สูง            |
| 2. บุคลากรสามารถต่อยอดหรือสร้างสรรค์องค์ความรู้ใหม่ ๆ จากองค์ความรู้เดิมได้      | 3.84        | 0.63        | สูง            |
| 3. บุคลากรสามารถให้ความรู้ในด้านที่ตนเองมีความเชี่ยวชาญแก่บุคคลอื่นในหน่วยงานได้ | 3.80        | 0.73        | สูง            |
| 4. บุคลากรมีความรู้ ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติอย่างลึกซึ้ง              | 3.78        | 0.65        | สูง            |
| <b>รวม</b>   | <b>3.84</b> | <b>0.57</b> | <b>สูง</b>     |

เมื่อพิจารณาผลการศึกษารับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 ด้านการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การ พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.71 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านย่อย พบว่า ด้านย่อยที่มีการรับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับสูงที่สุด คือ บุคลากรเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เมื่อมีการปฏิบัติงานข้ามสายงานหรือปฏิบัติงานข้ามกลุ่มงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 ส่วนด้านที่มีการรับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับต่ำที่สุด คือ บุคลากรได้รับความรู้ใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานจากการสั่งการและการบังคับบัญชาในปัจจุบัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.65 ดังแสดงในตาราง 4.13

ตาราง 4.13 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการรับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การ

(n=301)

| ด้านการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การ  | Mean.       | S.D.        | ระดับการรับรู้ |
|---|-------------|-------------|----------------|
| 1. บุคลากรเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เมื่อมีการปฏิบัติงานข้ามสายงานหรือปฏิบัติงานข้ามกลุ่มงาน | 3.75        | 0.76        | สูง            |
| 2. บุคลากรเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เมื่อหน่วยงานมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการทำงาน           | 3.73        | 0.68        | สูง            |
| 3. บุคลากรได้รับความรู้ใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานจากการสั่งการและการบังคับบัญชาในปัจจุบัน       | 3.65        | 0.82        | สูง            |
| <b>รวม</b>  | <b>3.71</b> | <b>0.64</b> | <b>สูง</b>     |

เมื่อพิจารณาผลการศึกษารับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 ด้านการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การ พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.59 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านย่อย พบว่า ด้านย่อยที่มีการรับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับสูงที่สุด คือ บุคลากรมีส่วนร่วมในกิจกรรมการจัดการความรู้ของหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62 ส่วนด้านที่มีการรับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับต่ำที่สุด คือ บุคลากรมีส่วนในการจัดหมวดหมู่ข้อมูลองค์ความรู้เพื่อให้ง่ายต่อการเข้าถึงและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54 ดังแสดงในตาราง 4.14

**ตาราง 4.14** ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการรับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ การจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสาร

(n=301)

| ด้านการจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสาร  | Mean.       | S.D.        | ระดับการรับรู้ |
|---|-------------|-------------|----------------|
| 1. บุคลากรมีส่วนร่วมในกิจกรรมการจัดการความรู้ของหน่วยงาน  | 3.62        | 0.82        | สูง            |
| 2. บุคลากรมีส่วนในการจัดหาและรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในหน่วยงานของท่าน                        | 3.59        | 0.81        | สูง            |
| 3. บุคลากรมีส่วนในการจัดหมวดหมู่ข้อมูลองค์ความรู้เพื่อให้ง่ายต่อการเข้าถึงและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ | 3.54        | 0.81        | สูง            |
| <b>รวม</b>  | <b>3.59</b> | <b>0.74</b> | <b>สูง</b>     |

#### ตอนที่ 4 การเปรียบเทียบการรับรู้บรรยากาศองค์การของบุคลากรสังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน

ผลการศึกษาการเปรียบเทียบการรับรู้บรรยากาศองค์การของบุคลากรสังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน พบว่า กลุ่มบุคลากรที่มีเพศแตกต่างกันมีการรับรู้บรรยากาศองค์การโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การรับรู้ผลงานและการให้รางวัล การกำหนดโครงสร้างองค์การและอำนาจหน้าที่ การเปิดโอกาสให้เรียนรู้และพัฒนาตนเอง และ การทำงานเป็นทีมและความสามัคคี มีการรับรู้ที่ไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านการสื่อสารและการติดต่อประสานงานมีการรับรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยเพศหญิงมีการรับรู้บรรยากาศองค์การ ด้านการสื่อสารและการติดต่อประสานงานน้อยกว่าเพศชาย ดังแสดงในตาราง 4.15 ในหน้า 113

ผลการศึกษาการเปรียบเทียบการรับรู้บรรยากาศองค์การของบุคลากรสังกัดสำนักงานศึกษาธิการ 1-13 จำแนกตามอายุ พบว่า กลุ่มบุคลากรที่มีอายุแตกต่างกันมีการรับรู้บรรยากาศองค์การโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านมีการรับรู้บรรยากาศองค์การไม่แตกต่างกันดังแสดงในตาราง 4.16



ตาราง 4.15 ผลการเปรียบเทียบการรับรู้บรรยากาศองค์การของจำแนกตามเพศ

(n=301)

| บรรยากาศองค์การ                                    | เพศ  | Mean. | S.D. | t     | Sig.   |
|--|------|-------|------|-------|--------|
| 1. ด้านการกำหนดโครงสร้างองค์การ<br>และอำนาจหน้าที่ | ชาย  | 3.96  | 0.57 | 0.167 | 0.683  |
|  | หญิง | 3.98  | 0.51 |       |        |
| 2. ด้านการทำงานเป็นทีมและความสามัคคี               | ชาย  | 3.85  | 0.81 | 1.501 | 0.221  |
|  | หญิง | 3.96  | 0.72 |       |        |
| 3. ด้านการสื่อสารและการติดต่อประสานงาน             | ชาย  | 3.79  | 0.76 | 4.049 | 0.045* |
|  | หญิง | 3.95  | 0.62 |       |        |
| 4. ด้านการเปิดโอกาสให้เรียนรู้และ<br>พัฒนาตนเอง    | ชาย  | 3.63  | 0.84 | 0.012 | 0.912  |
|  | หญิง | 3.64  | 0.71 |       |        |
| 5. ด้านการรับรู้ผลงานและการให้รางวัล               | ชาย  | 3.57  | 0.74 | 1.075 | 0.301  |
|  | หญิง | 3.65  | 0.68 |       |        |
| รวม  | ชาย  | 3.76  | 0.62 | 1.340 | 0.248  |
|  | หญิง | 3.84  | 0.54 |       |        |

\* มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ตาราง 4.16 ผลการเปรียบเทียบการรับรู้บรรยากาศองค์การจำแนกตามอายุ

(n=301)

| บรรยากาศองค์การ                                    | อายุ              | Mean. | S.D. | F     | Sig.  |
|--|-------------------|-------|------|-------|-------|
| 1. ด้านการรับรู้ผลงานและการ<br>ให้รางวัล           | อายุไม่เกิน 30 ปี | 3.79  | 0.47 | 0.709 | 0.548 |
|  | อายุ 31-40 ปี     | 3.63  | 0.67 |       |       |
|  | อายุ 41-50 ปี     | 3.56  | 0.68 |       |       |
|  | อายุ 51 ปี ขึ้นไป | 3.61  | 0.79 |       |       |
| 2. ด้านการกำหนดโครงสร้าง<br>องค์การและอำนาจหน้าที่ | อายุไม่เกิน 30 ปี | 4.00  | 0.43 | 1.892 | 0.131 |
|  | อายุ 31-40 ปี     | 4.07  | 0.51 |       |       |
|  | อายุ 41-50 ปี     | 3.87  | 0.49 |       |       |
|  | อายุ 51 ปี ขึ้นไป | 3.98  | 0.58 |       |       |
| 3. ด้านการสื่อสารและการติดต่อ<br>ประสานงาน         | อายุไม่เกิน 30 ปี | 3.90  | 0.54 | 1.655 | 0.177 |
|  | อายุ 31-40 ปี     | 4.03  | 0.63 |       |       |

ตาราง 4.16 (ต่อ) ผลการเปรียบเทียบการรับรู้บรรยากาศองค์การจำแนกตามอายุ

| บรรยากาศองค์การ                                  | อายุ              | Mean. | S.D. | F     | Sig.  |
|--|-------------------|-------|------|-------|-------|
| 3. ด้านการสื่อสารและการติดต่อ<br>ประสานงาน (ต่อ) | อายุ 41-50 ปี     | 3.79  | 0.70 |       |       |
|  | อายุ 51 ปี ขึ้นไป | 3.85  | 0.73 |       |       |
| 4. ด้านการเปิดโอกาสให้เรียนรู้<br>และพัฒนาตนเอง  | อายุไม่เกิน 30 ปี | 3.80  | 0.61 | 1.921 | 0.126 |
|  | อายุ 31-40 ปี     | 3.77  | 0.77 |       |       |
|  | อายุ 41-50 ปี     | 3.51  | 0.71 |       |       |
|  | อายุ 51 ปี ขึ้นไป | 3.61  | 0.82 |       |       |
| 5. ด้านการทำงานเป็นทีมและ<br>ความสามัคคี         | อายุไม่เกิน 30 ปี | 3.92  | 0.71 | 0.336 | 0.799 |
|  | อายุ 31-40 ปี     | 3.92  | 0.81 |       |       |
|  | อายุ 41-50 ปี     | 3.85  | 0.69 |       |       |
|  | อายุ 51 ปี ขึ้นไป | 3.96  | 0.79 |       |       |
| รวม  | อายุไม่เกิน 30 ปี | 3.88  | 0.46 | 1.269 | 0.285 |
|  | อายุ 31-40 ปี     | 3.88  | 0.56 |       |       |
|  | อายุ 41-50 ปี     | 3.72  | 0.52 |       |       |
|  | อายุ 51 ปี ขึ้นไป | 3.81  | 0.65 |       |       |

\* มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ผลการศึกษการเปรียบเทียบการรับรู้บรรยากาศองค์การของบุคลากรสังกัดสำนักงานศึกษาธิการ 1-13 จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า กลุ่มบุคลากรที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีการรับรู้บรรยากาศองค์การโดยภาพรวมไม่แตกต่างกันเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านการรับรู้ผลงานและการให้รางวัล ด้านการกำหนดโครงสร้างองค์การและอำนาจหน้าที่ และ ด้านการทำงานเป็นทีมและความสามัคคี มีการรับรู้ไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านการสื่อสารและการติดต่อประสานงาน และ ด้านการเปิดโอกาสให้เรียนรู้และพัฒนาตนเอง มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังแสดงในตาราง 4.17

ตาราง 4.17 ผลการเปรียบเทียบการรับรู้บรรยากาศองค์การจำแนกตามระดับการศึกษา

(n=301)

| บรรยากาศองค์การ                                | ระดับการศึกษา    | Mean. | S.D. | F     | Sig.   |
|--|------------------|-------|------|-------|--------|
| 1. ด้านการรับรู้ผลงานและการให้รางวัล           | ต่ำกว่าปริญญาตรี | 3.44  | 0.78 | 1.702 | 0.184  |
|  | ปริญญาตรี        | 3.63  | 0.62 |       |        |
|  | สูงกว่าปริญญาตรี | 3.66  | 0.73 |       |        |
| 2. ด้านการกำหนดโครงสร้างองค์การและอำนาจหน้าที่ | ต่ำกว่าปริญญาตรี | 3.96  | 0.57 | 1.107 | 0.332  |
|  | ปริญญาตรี        | 3.91  | 0.50 |       |        |
|  | สูงกว่าปริญญาตรี | 4.01  | 0.54 |       |        |
| 3. ด้านการสื่อสารและการติดต่อประสานงาน         | ต่ำกว่าปริญญาตรี | 3.68  | 0.85 | 4.149 | 0.017* |
|  | ปริญญาตรี        | 3.81  | 0.62 |       |        |
|  | สูงกว่าปริญญาตรี | 3.98  | 0.67 |       |        |
| 4. ด้านการเปิดโอกาสให้เรียนรู้และพัฒนาตนเอง    | ต่ำกว่าปริญญาตรี | 3.39  | 0.85 | 3.950 | 0.020* |
|  | ปริญญาตรี        | 3.58  | 0.77 |       |        |
|  | สูงกว่าปริญญาตรี | 3.74  | 0.73 |       |        |
| 5. ด้านการทำงานเป็นทีมและความสามัคคี           | ต่ำกว่าปริญญาตรี | 3.84  | 0.80 | 1.716 | 0.182  |
|  | ปริญญาตรี        | 3.83  | 0.77 |       |        |
|  | สูงกว่าปริญญาตรี | 3.99  | 0.73 |       |        |
| รวม  | ต่ำกว่าปริญญาตรี | 3.66  | 0.65 | 2.989 | 0.052  |
|  | ปริญญาตรี        | 3.75  | 0.55 |       |        |
|  | สูงกว่าปริญญาตรี | 3.88  | 0.57 |       |        |

\* มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

เมื่อพิจารณาโดยเปรียบเทียบการรับรู้บรรยากาศองค์การของบุคลากรสังกัดสำนักงานศึกษาธิการ 1-13 จำแนกตามระดับการศึกษา โดยเปรียบเทียบรายคู่ ด้านการสื่อสารและการติดต่อประสานงาน พบว่า กลุ่มบุคลากรที่มีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีการรับรู้บรรยากาศองค์การ ด้านการสื่อสารและการติดต่อประสานงาน มากกว่า บุคลากรที่มีการศึกษาค่ำกว่าปริญญาตรี ซึ่งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนรายคู่อื่น ๆ มีการรับรู้ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ดังแสดงในตาราง 4.18

ตาราง 4.18 ผลการเปรียบเทียบการรับรู้บรรยากาศองค์การจำแนกตามระดับการศึกษา โดยเปรียบเทียบรายคู่ ด้านการสื่อสารและการติดต่อประสานงาน

(n=301)

| ประเภทตำแหน่ง    | Mean. | ต่ำกว่าปริญญาตรี | ปริญญาตรี | สูงกว่าปริญญาตรี |
|------------------|-------|------------------|-----------|------------------|
|                  |       | 3.68             | 3.81      | 3.98             |
| ต่ำกว่าปริญญาตรี | 3.68  | -                | -0.126    | -0.299*          |
| ปริญญาตรี        | 3.81  |                  | -         | -0.173           |
| สูงกว่าปริญญาตรี | 3.98  |                  |           | -                |

\* มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

เมื่อพิจารณาโดยเปรียบเทียบการรับรู้บรรยากาศองค์การของบุคลากรสังกัดสำนักงานศึกษาธิการ 1-13 จำแนกตามระดับการศึกษา โดยเปรียบเทียบรายคู่ ด้านการเปิดโอกาสให้เรียนรู้และพัฒนาตนเอง พบว่า กลุ่มบุคลากรที่มีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีการรับรู้บรรยากาศองค์การ ด้านการเปิดโอกาสให้เรียนรู้และพัฒนาตนเอง มากกว่า บุคลากรที่มีการศึกษาในระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ซึ่งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนรายคู่อื่น ๆ มีการรับรู้ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ดังแสดงในตาราง 4.19

ตาราง 4.19 ผลการเปรียบเทียบการรับรู้บรรยากาศองค์การจำแนกตามระดับการศึกษา โดยเปรียบเทียบรายคู่ ด้านการเปิดโอกาสให้เรียนรู้และพัฒนาตนเอง

(n=301)

| ประเภทตำแหน่ง    | Mean. | ต่ำกว่าปริญญาตรี | ปริญญาตรี | สูงกว่าปริญญาตรี |
|------------------|-------|------------------|-----------|------------------|
|                  |       | 3.68             | 3.81      | 3.98             |
| ต่ำกว่าปริญญาตรี | 3.68  | -                | -0.185    | -0.345*          |
| ปริญญาตรี        | 3.81  |                  | -         | -0.159           |
| สูงกว่าปริญญาตรี | 3.98  |                  |           | -                |

\* มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ผลการศึกษารเปรียบเทียบการรับรู้บรรยากาศองค์การของบุคลากรสังกัดสำนักงานศึกษาธิการ 1-13 จำแนกตามอายุงาน พบว่า กลุ่มบุคลากรที่มีอายุงานแตกต่างกัน มีการรับรู้บรรยากาศองค์การโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการรับรู้ผลงานและการให้รางวัล ด้านการสื่อสารและการติดต่อประสานงาน ด้านการเปิดโอกาสให้เรียนรู้และพัฒนาตนเอง ด้านการทำงานเป็นทีมและความสามัคคี มีการรับรู้ไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านการกำหนดโครงสร้างองค์การและอำนาจหน้าที่ มีการรับรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังแสดงในตาราง 4.20

ตาราง 4.20 ผลการเปรียบเทียบการรับรู้บรรยากาศองค์การจำแนกตามอายุงาน

(n=301)

| บรรยากาศองค์การ                                | อายุงาน       | Mean. | S.D. | F     | Sig.   |
|--|---------------|-------|------|-------|--------|
| 1. ด้านการรับรู้ผลงานและการให้รางวัล           | ไม่เกิน 10 ปี | 3.65  | 0.64 | 1.572 | 0.196  |
|  | 11-20 ปี      | 3.62  | 0.57 |       |        |
|  | 21-30 ปี      | 3.51  | 0.76 |       |        |
|  | 31 ปี ขึ้นไป  | 3.75  | 0.78 |       |        |
| 2. ด้านการกำหนดโครงสร้างองค์การและอำนาจหน้าที่ | ไม่เกิน 10 ปี | 4.04  | 0.50 | 3.546 | 0.015* |
|  | 11-20 ปี      | 3.94  | 0.54 |       |        |
|  | 21-30 ปี      | 3.85  | 0.51 |       |        |
|  | 31 ปี ขึ้นไป  | 4.10  | 0.58 |       |        |
| 3. ด้านการสื่อสารและการติดต่อประสานงาน         | ไม่เกิน 10 ปี | 3.98  | 0.65 | 2.222 | 0.086  |
|  | 11-20 ปี      | 3.77  | 0.74 |       |        |
|  | 21-30 ปี      | 3.78  | 0.70 |       |        |
|  | 31 ปี ขึ้นไป  | 3.98  | 0.67 |       |        |
| 4. ด้านการเปิดโอกาสให้เรียนรู้และพัฒนาตนเอง    | ไม่เกิน 10 ปี | 3.76  | 0.75 | 2.591 | 0.053  |
|  | 11-20 ปี      | 3.56  | 0.75 |       |        |
|  | 21-30 ปี      | 3.49  | 0.78 |       |        |
|  | 31 ปี ขึ้นไป  | 3.75  | 0.76 |       |        |

ตาราง 4.20 (ต่อ) ผลการเปรียบเทียบการรับรู้บรรยากาศองค์การจำแนกตามอายุงาน

(n=301)

| บรรยากาศองค์การ                      | อายุงาน       | Mean. | S.D. | F     | Sig.  |
|--------------------------------------|---------------|-------|------|-------|-------|
| 5. ด้านการทำงานเป็นทีมและความสามัคคี | ไม่เกิน 10 ปี | 3.88  | 0.83 | 0.262 | 0.853 |
|                                      | 11-20 ปี      | 3.98  | 0.68 |       |       |
|                                      | 21-30 ปี      | 3.89  | 0.74 |       |       |
|                                      | 31 ปี ขึ้นไป  | 3.96  | 0.74 |       |       |
| รวม                                  | ไม่เกิน 10 ปี | 3.86  | 0.56 | 2.027 | 0.110 |
|                                      | 11-20 ปี      | 3.77  | 0.52 |       |       |
|                                      | 21-30 ปี      | 3.70  | 0.57 |       |       |
|                                      | 31 ปี ขึ้นไป  | 3.91  | 0.58 |       |       |

\* มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบการรับรู้บรรยากาศองค์การของบุคลากรสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 จำแนกตามอายุงาน โดยเปรียบเทียบรายคู่ ด้านการกำหนดโครงสร้างองค์การและอำนาจหน้าที่ พบว่า กลุ่มบุคลากรที่มีอายุงาน 31 ปี ขึ้นไป มีการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านการกำหนดโครงสร้างองค์การและอำนาจหน้าที่ มากกว่า บุคลากรที่มีอายุงาน 21-30 ปี ซึ่งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนรายคู่อื่น ๆ มีการรับรู้ไม่แตกต่างกัน ดังแสดงในตาราง 4.21

ตาราง 4.21 ผลการเปรียบเทียบการรับรู้บรรยากาศองค์การจำแนกตามอายุงาน โดยเปรียบเทียบรายคู่ด้านการกำหนดโครงสร้างองค์การและอำนาจหน้าที่

(n=301)

| ประเภทตำแหน่ง | Mean. | ไม่เกิน 10 ปี | 11-20 ปี | 21-30 ปี | 31 ปี ขึ้นไป |
|---------------|-------|---------------|----------|----------|--------------|
|               |       | 4.04          | 3.94     | 3.85     | 4.10         |
| ไม่เกิน 10 ปี | 4.04  | -             | 0.101    | 0.189    | -0.060       |
| 11-20 ปี      | 3.94  |               | -        | 0.088    | -0.161       |
| 21-30 ปี      | 3.85  |               |          | -        | -0.249*      |
| 31 ปี ขึ้นไป  | 4.10  |               |          |          | -            |

\* มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ผลการศึกษการเปรียบเทียบการรับรู้บรรยากาศองค์การของบุคลากรสังกัดสำนักงานศึกษาธิการ 1-13 จำแนกตามประเภทตำแหน่ง พบว่า กลุ่มบุคลากรสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 ที่มีประเภทตำแหน่งแตกต่างกันมีการรับรู้บรรยากาศองค์การโดยภาพรวมแตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการรับรู้ผลงานและการให้รางวัล และ ด้านการกำหนดโครงสร้างองค์การและอำนาจหน้าที่ที่มีการรับรู้ไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านการสื่อสารและการติดต่อประสานงาน ด้านการเปิดโอกาสให้เรียนรู้และพัฒนาตนเอง และ ด้านการทำงานเป็นทีมและความสามัคคี มีการรับรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังแสดงในตาราง 4.22

ตาราง 4.22 ผลการเปรียบเทียบการรับรู้บรรยากาศองค์การจำแนกตามประเภทตำแหน่ง

| (n=301)  |               |       |      |       |        |
|--|---------------|-------|------|-------|--------|
| บรรยากาศองค์การ                                | ตำแหน่ง       | Mean. | S.D. | F     | Sig.   |
| 1. ด้านการรับรู้ผลงานและการให้รางวัล           | ข้าราชการ     | 3.64  | 0.69 | 1.204 | 0.301  |
|  | ลูกจ้างประจำ  | 3.48  | 0.78 |       |        |
|  | พนักงานราชการ | 3.65  | 0.66 |       |        |
| 2. ด้านการกำหนดโครงสร้างองค์การและอำนาจหน้าที่ | ข้าราชการ     | 4.00  | 0.52 | 1.525 | 0.219  |
|  | ลูกจ้างประจำ  | 3.93  | 0.56 |       |        |
|  | พนักงานราชการ | 3.81  | 0.56 |       |        |
| 3. ด้านการสื่อสารและการติดต่อประสานงาน         | ข้าราชการ     | 3.96  | 0.65 | 6.812 | 0.001* |
|  | ลูกจ้างประจำ  | 3.59  | 0.84 |       |        |
|  | พนักงานราชการ | 3.73  | 0.55 |       |        |
| 4. ด้านการเปิดโอกาสให้เรียนรู้และพัฒนาตนเอง    | ข้าราชการ     | 3.74  | 0.73 | 8.582 | 0.000* |
|  | ลูกจ้างประจำ  | 3.28  | 0.81 |       |        |
|  | พนักงานราชการ | 3.43  | 0.78 |       |        |
| 5. ด้านการทำงานเป็นทีมและความสามัคคี           | ข้าราชการ     | 3.98  | 0.73 | 3.300 | 0.038* |
|  | ลูกจ้างประจำ  | 3.74  | 0.89 |       |        |
|  | พนักงานราชการ | 3.69  | 0.64 |       |        |
| รวม  | ข้าราชการ     | 3.86  | 0.55 | 5.084 | 0.007* |
|  | ลูกจ้างประจำ  | 3.60  | 0.64 |       |        |
|  | พนักงานราชการ | 3.66  | 0.57 |       |        |

\* มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบการรับรู้บรรยากาศองค์การของบุคลากรสังกัดสำนักงานศึกษาธิการ 1-13 จำแนกตามประเภทตำแหน่ง โดยเปรียบเทียบรายคู่ โดยภาพรวม พบว่า กลุ่มบุคลากรที่เป็นข้าราชการมีการรับรู้บรรยากาศองค์การโดยภาพรวมมากกว่ากลุ่มบุคลากรที่เป็นลูกจ้างประจำ ซึ่งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนรายคู่อื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน ดังแสดงในตาราง 4.23

ตาราง 4.23 ผลการเปรียบเทียบการรับรู้บรรยากาศองค์การจำแนกตามประเภทตำแหน่ง โดยเปรียบเทียบรายคู่ โดยภาพรวม

(n=301)

| ประเภทตำแหน่ง | Mean. | ข้าราชการ | ลูกจ้างประจำ | พนักงานราชการ |
|---------------|-------|-----------|--------------|---------------|
|               |       | 3.86      | 3.60         | 3.66          |
| ข้าราชการ     | 3.86  | -         | 0.260*       | 0.204         |
| ลูกจ้างประจำ  | 3.60  |           | -            | -0.056        |
| พนักงานราชการ | 3.66  |           |              | -             |

\* มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบการรับรู้บรรยากาศองค์การของบุคลากรสังกัดสำนักงานศึกษาธิการ 1-13 จำแนกตามประเภทตำแหน่ง โดยเปรียบเทียบรายคู่ ด้านการสื่อสารและการติดต่อประสานงาน พบว่า กลุ่มบุคลากรที่เป็นข้าราชการมีการรับรู้บรรยากาศองค์การ ด้านการสื่อสารและการติดต่อประสานงานมากกว่ากลุ่มบุคลากรที่เป็นลูกจ้างประจำ ซึ่งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนรายคู่อื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน ดังแสดงในตาราง 4.24

ตาราง 4.24 ผลการเปรียบเทียบการรับรู้บรรยากาศองค์การจำแนกตามประเภทตำแหน่ง โดยเปรียบเทียบรายคู่ ด้านการสื่อสารและการติดต่อประสานงาน

(n=301)

| ประเภทตำแหน่ง | Mean. | ข้าราชการ | ลูกจ้างประจำ | พนักงานราชการ |
|---------------|-------|-----------|--------------|---------------|
|               |       | 3.96      | 3.59         | 3.73          |
| ข้าราชการ     | 3.96  | -         | 0.370*       | 0.231         |
| ลูกจ้างประจำ  | 3.59  |           | -            | -0.139        |
| พนักงานราชการ | 3.73  |           |              | -             |

\* มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05



เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบการรับรู้บรรยากาศองค์การของบุคลากรสังกัดสำนักงานศึกษาธิการ 1-13 จำแนกตามประเภทตำแหน่ง โดยเปรียบเทียบรายคู่ ด้านการเปิดโอกาสให้เรียนรู้และพัฒนาตนเอง พบว่า กลุ่มบุคลากรที่เป็นข้าราชการมีการรับรู้บรรยากาศองค์การ ด้านการเปิดโอกาสให้เรียนรู้และพัฒนาตนเอง มากกว่า กลุ่มบุคลากรที่เป็นลูกจ้างประจำ ซึ่งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนรายคู่อื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน ดังแสดงในตาราง 4.25

ตาราง 4.25 ผลการเปรียบเทียบการรับรู้บรรยากาศองค์การจำแนกตามประเภทตำแหน่ง โดยเปรียบเทียบรายคู่ ด้านการเปิดโอกาสให้เรียนรู้และพัฒนาตนเอง

(n=301)

| ประเภทตำแหน่ง | Mean. | ข้าราชการ | ลูกจ้างประจำ | พนักงานราชการ |
|---------------|-------|-----------|--------------|---------------|
|               |       | 3.74      | 3.28         | 3.43          |
| ข้าราชการ     | 3.74  | -         | 0.456*       | 0.305         |
| ลูกจ้างประจำ  | 3.28  |           | -            | -0.151        |
| พนักงานราชการ | 3.43  |           |              | -             |

\* มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบการรับรู้บรรยากาศองค์การของบุคลากรสังกัดสำนักงานศึกษาธิการ 1-13 จำแนกตามประเภทตำแหน่ง โดยเปรียบเทียบรายคู่ ด้านการทำงานเป็นทีมและความสามัคคี พบว่า กลุ่มบุคลากรที่เป็นข้าราชการมีการรับรู้บรรยากาศองค์การ ด้านการทำงานเป็นทีมและความสามัคคี มากกว่า กลุ่มบุคลากรที่เป็นลูกจ้างประจำ ซึ่งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนรายคู่อื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน ดังแสดงในตาราง 4.26

ตาราง 4.26 ผลการเปรียบเทียบการรับรู้บรรยากาศองค์การจำแนกตามประเภทตำแหน่ง โดยเปรียบเทียบรายคู่ ด้านการทำงานเป็นทีมและความสามัคคี

(n=301)

| ประเภทตำแหน่ง | Mean. | ข้าราชการ | ลูกจ้างประจำ | พนักงานราชการ |
|---------------|-------|-----------|--------------|---------------|
|               |       | 3.98      | 3.74         | 3.69          |
| ข้าราชการ     | 3.98  | -         | 0.240*       | 0.293         |
| ลูกจ้างประจำ  | 3.74  |           | -            | 0.053         |
| พนักงานราชการ | 3.69  |           |              | -             |

\* มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ผลการศึกษการเปรียบเทียบการรับรู้บรรยากาศองค์การของบุคลากรสังกัดสำนักงานศึกษาธิการ 1-13 จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด พบว่า กลุ่มบุคลากรสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 ที่สังกัดหน่วยงานที่แตกต่างกันมีการรับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยภาพรวมแตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังแสดงในตาราง 4.27

ตาราง 4.27 ผลการเปรียบเทียบการรับรู้บรรยากาศองค์การจำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด

| (n=301)  |        |       |      |       |        |
|--|--------|-------|------|-------|--------|
| บรรยากาศองค์การ                                | สังกัด | Mean. | S.D. | F     | Sig.   |
| 1. ด้านการรับรู้ผลงานและการให้รางวัล           | ศษภ.1  | 3.64  | 0.72 | 2.666 | 0.002* |
|  | ศษภ.2  | 3.63  | 0.75 |       |        |
|  | ศษภ.3  | 3.92  | 0.70 |       |        |
|  | ศษภ.4  | 3.79  | 0.54 |       |        |
|  | ศษภ.5  | 3.46  | 0.73 |       |        |
|  | ศษภ.6  | 3.51  | 0.65 |       |        |
|  | ศษภ.7  | 3.87  | 0.63 |       |        |
|  | ศษภ.8  | 3.97  | 0.68 |       |        |
|  | ศษภ.9  | 3.58  | 0.72 |       |        |
|  | ศษภ.10 | 3.61  | 0.57 |       |        |
|  | ศษภ.11 | 3.44  | 0.75 |       |        |
|  | ศษภ.12 | 3.24  | 0.71 |       |        |
|  | ศษภ.13 | 3.14  | 0.70 |       |        |
| 2. ด้านการกำหนดโครงสร้างองค์การและอำนาจหน้าที่ | ศษภ.1  | 3.95  | 0.49 | 4.363 | 0.000* |
|  | ศษภ.2  | 3.80  | 0.49 |       |        |
|  | ศษภ.3  | 4.36  | 0.58 |       |        |
|  | ศษภ.4  | 3.80  | 0.51 |       |        |
|  | ศษภ.5  | 3.73  | 0.54 |       |        |
|  | ศษภ.6  | 3.78  | 0.52 |       |        |
|  | ศษภ.7  | 4.23  | 0.52 |       |        |
|  | ศษภ.8  | 4.29  | 0.54 |       |        |

ตาราง 4.27 (ต่อ) ผลการเปรียบเทียบการรับรู้บรรยากาศองค์การจำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด

(n=301)

| บรรยากาศองค์การ  | สังกัด | Mean. | S.D. | F     | Sig.   |
|--|--------|-------|------|-------|--------|
| 2. ด้านการกำหนดโครงสร้าง<br>องค์การและอำนาจหน้าที่ (ต่อ) | ศรภ.9  | 4.12  | 0.54 |       |        |
|  | ศรภ.10 | 3.99  | 0.31 |       |        |
|  | ศรภ.11 | 3.92  | 0.45 |       |        |
|  | ศรภ.12 | 3.76  | 0.47 |       |        |
|  | ศรภ.13 | 3.93  | 0.52 |       |        |
| 3. ด้านการสื่อสารและ<br>การติดต่อประสานงาน               | ศรภ.1  | 3.93  | 0.59 | 2.830 | 0.001* |
|  | ศรภ.2  | 3.55  | 0.74 |       |        |
|  | ศรภ.3  | 4.28  | 0.86 |       |        |
|  | ศรภ.4  | 3.72  | 0.63 |       |        |
|  | ศรภ.5  | 3.74  | 0.83 |       |        |
|  | ศรภ.6  | 3.90  | 0.53 |       |        |
|  | ศรภ.7  | 4.15  | 0.67 |       |        |
|  | ศรภ.8  | 4.13  | 0.63 |       |        |
|  | ศรภ.9  | 4.10  | 0.58 |       |        |
|  | ศรภ.10 | 3.78  | 0.33 |       |        |
|  | ศรภ.11 | 3.90  | 0.63 |       |        |
|  | ศรภ.12 | 3.61  | 0.75 |       |        |
|  | ศรภ.13 | 3.67  | 0.61 |       |        |
| 4. ด้านการเปิดโอกาสให้เรียนรู้<br>และพัฒนาตนเอง          | ศรภ.1  | 3.77  | 0.65 | 2.088 | 0.018* |
|  | ศรภ.2  | 3.43  | 0.67 |       |        |
|  | ศรภ.3  | 4.07  | 0.80 |       |        |
|  | ศรภ.4  | 3.63  | 0.73 |       |        |
|  | ศรภ.5  | 3.51  | 0.89 |       |        |
|  | ศรภ.6  | 3.63  | 0.66 |       |        |
|  | ศรภ.7  | 3.85  | 0.70 |       |        |
|  | ศรภ.8  | 3.93  | 0.79 |       |        |
|  | ศรภ.9  | 3.44  | 0.75 |       |        |

ตาราง 4.27 (ต่อ) ผลการเปรียบเทียบการรับรู้บรรยากาศองค์การจำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด

(n=301)

| บรรยากาศองค์การ                                       | สังกัด | Mean. | S.D. | F     | Sig.   |
|---|--------|-------|------|-------|--------|
| 4. ด้านการเปิดโอกาสให้เรียนรู้<br>และพัฒนาตนเอง (ต่อ) | ศรภ.10 | 3.77  | 0.52 | 3.454 | 0.000* |
|   | ศรภ.11 | 3.53  | 0.87 |       |        |
|   | ศรภ.12 | 3.33  | 0.90 |       |        |
|   | ศรภ.13 | 3.41  | 0.55 |       |        |
| 5. ด้านการทำงานเป็นทีมและ<br>ความสามัคคี              | ศรภ.1  | 3.88  | 0.60 |       |        |
|   | ศรภ.2  | 3.75  | 0.86 |       |        |
|   | ศรภ.3  | 4.41  | 0.72 |       |        |
|   | ศรภ.4  | 4.00  | 0.52 |       |        |
|   | ศรภ.5  | 3.72  | 0.78 |       |        |
|   | ศรภ.6  | 4.00  | 0.61 |       |        |
|   | ศรภ.7  | 4.27  | 0.53 |       |        |
|   | ศรภ.8  | 4.26  | 0.69 |       |        |
|   | ศรภ.9  | 3.73  | 0.86 |       |        |
|   | ศรภ.10 | 4.04  | 0.40 |       |        |
|   | ศรภ.11 | 3.70  | 0.82 |       |        |
|   | ศรภ.12 | 3.61  | 0.93 |       |        |
|   | ศรภ.13 | 3.33  | 0.87 |       |        |
| รวม   | ศรภ.1  | 3.83  | 0.52 | 3.579 | 0.000* |
|   | ศรภ.2  | 3.63  | 0.60 |       |        |
|   | ศรภ.3  | 4.21  | 0.64 |       |        |
|   | ศรภ.4  | 3.79  | 0.46 |       |        |
|   | ศรภ.5  | 3.63  | 0.68 |       |        |
|   | ศรภ.6  | 3.77  | 0.52 |       |        |
|   | ศรภ.7  | 4.07  | 0.51 |       |        |
|   | ศรภ.8  | 4.12  | 0.54 |       |        |
|   | ศรภ.9  | 3.79  | 0.55 |       |        |
|   | ศรภ.10 | 3.84  | 0.28 |       |        |

ตาราง 4.27 (ต่อ) ผลการเปรียบเทียบการรับรู้บรรยากาศองค์การจำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด

(n=301)

| บรรยากาศองค์การ | สังกัด | Mean. | S.D. | F | Sig. |
|-----------------|--------|-------|------|---|------|
| รวม (ต่อ)       | ศธภ.11 | 3.70  | 0.58 |   |      |
|                 | ศธภ.12 | 3.51  | 0.60 |   |      |
|                 | ศธภ.13 | 3.49  | 0.49 |   |      |

\* มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบการรับรู้บรรยากาศองค์การของบุคลากรสังกัดสำนักงานศึกษาธิการ 1-13 จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด โดยเปรียบเทียบรายคู่ โดยภาพรวม พบว่ามีรายละเอียด ดังนี้

1) สำนักงานศึกษาธิการภาค 1 มีการรับรู้บรรยากาศองค์การโดยภาพรวมน้อยกว่าสำนักงานศึกษาธิการภาค 3 และรับรู้บรรยากาศองค์การโดยภาพรวมมากกว่าสำนักงานศึกษาธิการภาค 12

2) สำนักงานศึกษาธิการภาค 2 มีการรับรู้บรรยากาศองค์การโดยภาพรวมน้อยกว่าสำนักงานศึกษาธิการภาค 3 7 และ 8

3) สำนักงานศึกษาธิการภาค 3 มีการรับรู้บรรยากาศองค์การโดยภาพรวมมากกว่าสำนักงานศึกษาธิการภาค 4 5 6 9 10 11 12 และ 13

4) สำนักงานศึกษาธิการภาค 4 มีการรับรู้บรรยากาศองค์การโดยภาพรวมน้อยกว่าสำนักงานศึกษาธิการภาค 8

5) สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 มีการรับรู้บรรยากาศองค์การโดยภาพรวมน้อยกว่าสำนักงานศึกษาธิการภาค 7 และ 8

6) สำนักงานศึกษาธิการภาค 6 มีการรับรู้บรรยากาศองค์การโดยภาพรวมน้อยกว่าสำนักงานศึกษาธิการภาค 8

7) สำนักงานศึกษาธิการภาค 7 มีการรับรู้บรรยากาศองค์การโดยภาพรวมมากกว่าสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 12 และ 13

8) สำนักงานศึกษาธิการภาค 8 มีการรับรู้บรรยากาศองค์การโดยภาพรวมมากกว่าสำนักงานศึกษาธิการภาค 9 11 12 และ 13

9) สำนักงานศึกษาธิการภาค 10 มีการรับรู้บรรยากาศองค์การโดยภาพรวมมากกว่าสำนักงานศึกษาธิการภาค 12

ซึ่งทุกข้อดังกล่าวมาข้างต้นมีการรับรู้ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนรายคู่อื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน ดังแสดงในตาราง 4.28 ในหน้า 130

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบการรับรู้บรรยากาศองค์การของบุคลากรสังกัดสำนักงานศึกษาธิการ 1-13 จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด โดยเปรียบเทียบรายคู่ ด้านการรับรู้ผลงานและการให้รางวัล พบว่า มีรายละเอียด ดังนี้

1) สำนักงานศึกษาธิการภาค 1 มีการรับรู้บรรยากาศองค์การ ด้านการรับรู้ผลงานและการให้รางวัลมากกว่าสำนักงานศึกษาธิการภาค 12

2) สำนักงานศึกษาธิการภาค 2 มีการรับรู้บรรยากาศองค์การ ด้านการรับรู้ผลงานและการให้รางวัลมากกว่าสำนักงานศึกษาธิการภาค 12

3) สำนักงานศึกษาธิการภาค 3 มีการรับรู้บรรยากาศองค์การ ด้านการรับรู้ผลงานและการให้รางวัลมากกว่าสำนักงานศึกษาธิการภาค 5 6 11 และ 12

4) สำนักงานศึกษาธิการภาค 4 มีการรับรู้บรรยากาศองค์การ ด้านการรับรู้ผลงานและการให้รางวัลมากกว่าสำนักงานศึกษาธิการภาค 12 และ 13

5) สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 มีการรับรู้บรรยากาศองค์การ ด้านการรับรู้ผลงานและการให้รางวัลน้อยกว่าสำนักงานศึกษาธิการภาค 7 และ 8

6) สำนักงานศึกษาธิการภาค 6 มีการรับรู้บรรยากาศองค์การ ด้านการรับรู้ผลงานและการให้รางวัลน้อยกว่าสำนักงานศึกษาธิการภาค 8

7) สำนักงานศึกษาธิการภาค 7 มีการรับรู้บรรยากาศองค์การ ด้านการรับรู้ผลงานและการให้รางวัลมากกว่าสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 12 และ 13

8) สำนักงานศึกษาธิการภาค 1 มีการรับรู้บรรยากาศองค์การ ด้านการรับรู้ผลงานและการให้รางวัลมากกว่าสำนักงานศึกษาธิการภาค 9 11 12 และ 13

ซึ่งทุกข้อดังกล่าวมาข้างต้นมีการรับรู้ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนรายคู่อื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน ดังแสดงในตาราง 4.29 ในหน้า 131

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบการรับรู้บรรยากาศองค์การของบุคลากรสังกัดสำนักงานศึกษาธิการ 1-13 จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด โดยเปรียบเทียบรายคู่ ด้านการกำหนดโครงสร้างองค์การและอำนาจหน้าที่ พบว่า มีรายละเอียด ดังนี้

1) สำนักงานศึกษาธิการภาค 1 มีการรับรู้บรรยากาศองค์การ ด้านการกำหนดโครงสร้างองค์การและอำนาจหน้าที่น้อยกว่าสำนักงานศึกษาธิการภาค 3 และ 8

2) สำนักงานศึกษาธิการภาค 2 มีการรับรู้บรรยากาศองค์การ ด้านการกำหนดโครงสร้างองค์การและอำนาจหน้าที่น้อยกว่าสำนักงานศึกษาธิการภาค 3 7 8 และ 9

3) สำนักงานศึกษาธิการภาค 3 มีการรับรู้บรรยากาศองค์กร ด้านการกำหนดโครงสร้างองค์กรและอำนาจหน้าที่มากกว่าสำนักงานศึกษาธิการภาค 4 5 6 10 11 12 และ 13

4) สำนักงานศึกษาธิการภาค 4 มีการรับรู้บรรยากาศองค์กร ด้านการกำหนดโครงสร้างองค์กรและอำนาจหน้าที่น้อยกว่าสำนักงานศึกษาธิการภาค 7 8 และ 9

5) สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 มีการรับรู้บรรยากาศองค์กร ด้านการกำหนดโครงสร้างองค์กรและอำนาจหน้าที่น้อยกว่าสำนักงานศึกษาธิการภาค 7 8 และ 9

6) สำนักงานศึกษาธิการภาค 6 มีการรับรู้บรรยากาศองค์กร ด้านการกำหนดโครงสร้างองค์กรและอำนาจหน้าที่น้อยกว่าสำนักงานศึกษาธิการภาค 7 8 และ 9

7) สำนักงานศึกษาธิการภาค 7 มีการรับรู้บรรยากาศองค์กร ด้านการกำหนดโครงสร้างองค์กรและอำนาจหน้าที่มากกว่าสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 และ 12

8) สำนักงานศึกษาธิการภาค 8 มีการรับรู้บรรยากาศองค์กร ด้านการกำหนดโครงสร้างองค์กรและอำนาจหน้าที่มากกว่าสำนักงานศึกษาธิการภาค 10 11 และ 12

9) สำนักงานศึกษาธิการภาค 9 มีการรับรู้บรรยากาศองค์กร ด้านการกำหนดโครงสร้างองค์กรและอำนาจหน้าที่มากกว่าสำนักงานศึกษาธิการภาค 12

ซึ่งทุกข้อดังกล่าวมาข้างต้นมีการรับรู้ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนรายคู่อื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน ดังแสดงในตาราง 4.30 ในหน้า 132

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบการรับรู้บรรยากาศองค์กรของบุคลากรสังกัดสำนักงานศึกษาธิการ 1-13 จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด โดยเปรียบเทียบรายคู่ ด้านการสื่อสารและการติดต่อประสานงาน พบว่า มีรายละเอียด ดังนี้

1) สำนักงานศึกษาธิการภาค 2 มีการรับรู้บรรยากาศองค์กร ด้านการสื่อสารและการติดต่อประสานงานน้อยกว่าสำนักงานศึกษาธิการภาค 3 7 8 และ 9

2) สำนักงานศึกษาธิการภาค 3 มีการรับรู้บรรยากาศองค์กร ด้านการสื่อสารและการติดต่อประสานงานมากกว่าสำนักงานศึกษาธิการภาค 4 5 10 11 12 และ 13

3) สำนักงานศึกษาธิการภาค 4 มีการรับรู้บรรยากาศองค์กร ด้านการสื่อสารและการติดต่อประสานงานน้อยกว่าสำนักงานศึกษาธิการภาค 7 8 และ 9

4) สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 มีการรับรู้บรรยากาศองค์กร ด้านการสื่อสารและการติดต่อประสานงานน้อยกว่าสำนักงานศึกษาธิการภาค 7 และ 8

5) สำนักงานศึกษาธิการภาค 7 มีการรับรู้บรรยากาศองค์กร ด้านการสื่อสารและการติดต่อประสานงานมากกว่าสำนักงานศึกษาธิการภาค 12

6) สำนักงานศึกษาธิการภาค 8 มีการรับรู้บรรยากาศองค์การ ด้านการสื่อสารและการติดต่อประสานงานมากกว่าสำนักงานศึกษาธิการภาค 12

7) สำนักงานศึกษาธิการภาค 9 มีการรับรู้บรรยากาศองค์การ ด้านการสื่อสารและการติดต่อประสานงานมากกว่าสำนักงานศึกษาธิการภาค 12

ซึ่งทุกข้อดังกล่าวมาข้างต้นมีการรับรู้ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนรายคู่อื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน ดังแสดงในตาราง 4.31 ในหน้า 133

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบการรับรู้บรรยากาศองค์การของบุคลากรสังกัดสำนักงานศึกษาธิการ 1-13 จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด โดยเปรียบเทียบรายคู่ ด้านการเปิดโอกาสให้เรียนรู้และพัฒนาตนเอง พบว่า มีรายละเอียด ดังนี้

1) สำนักงานศึกษาธิการภาค 1 มีการรับรู้บรรยากาศองค์การ ด้านการเปิดโอกาสให้เรียนรู้และพัฒนาตนเองมากกว่าสำนักงานศึกษาธิการภาค 12

2) สำนักงานศึกษาธิการภาค 2 มีการรับรู้บรรยากาศองค์การ ด้านการเปิดโอกาสให้เรียนรู้และพัฒนาตนเองน้อยกว่าสำนักงานศึกษาธิการภาค 3 7 และ 8

3) สำนักงานศึกษาธิการภาค 3 มีการรับรู้บรรยากาศองค์การ ด้านการเปิดโอกาสให้เรียนรู้และพัฒนาตนเองมากกว่าสำนักงานศึกษาธิการภาค 4 5 9 11 12 และ 13

4) สำนักงานศึกษาธิการภาค 7 มีการรับรู้บรรยากาศองค์การ ด้านการเปิดโอกาสให้เรียนรู้และพัฒนาตนเองมากกว่าสำนักงานศึกษาธิการภาค 12

5) สำนักงานศึกษาธิการภาค 8 มีการรับรู้บรรยากาศองค์การ ด้านการเปิดโอกาสให้เรียนรู้และพัฒนาตนเองมากกว่าสำนักงานศึกษาธิการภาค 9 และ 12

6) สำนักงานศึกษาธิการภาค 10 มีการรับรู้บรรยากาศองค์การ ด้านการเปิดโอกาสให้เรียนรู้และพัฒนาตนเองมากกว่าสำนักงานศึกษาธิการภาค 12

ซึ่งทุกข้อดังกล่าวมาข้างต้นมีการรับรู้ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนรายคู่อื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน ดังแสดงในตาราง 4.32 ในหน้า 134

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบการรับรู้บรรยากาศองค์การของบุคลากรสังกัดสำนักงานศึกษาธิการ 1-13 จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด โดยเปรียบเทียบรายคู่ ด้านการทำงานเป็นทีมและความสามัคคี พบว่า มีรายละเอียด ดังนี้

1) สำนักงานศึกษาธิการภาค 1 มีการรับรู้บรรยากาศองค์การ ด้านการทำงานเป็นทีมและความสามัคคีมากกว่าสำนักงานศึกษาธิการภาค 3



2) สำนักงานศึกษาธิการภาค 2 มีการรับรู้บรรยากาศองค์กร ด้านการทำงานเป็นทีมและความสามัคคีนี้ต่ำกว่าสำนักงานศึกษาธิการภาค 3 6 และ 8 แต่มีการรับรู้มากกว่าสำนักงานศึกษาธิการภาค 7

3) สำนักงานศึกษาธิการภาค 3 มีการรับรู้บรรยากาศองค์กร ด้านการทำงานเป็นทีมและความสามัคคีมากกว่าสำนักงานศึกษาธิการภาค 4 5 9 10 11 12 และ 13

4) สำนักงานศึกษาธิการภาค 4 มีการรับรู้บรรยากาศองค์กร ด้านการทำงานเป็นทีมและความสามัคคีมากกว่าสำนักงานศึกษาธิการภาค 12 และ 13

5) สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 มีการรับรู้บรรยากาศองค์กร ด้านการทำงานเป็นทีมและความสามัคคีนี้ต่ำกว่าสำนักงานศึกษาธิการภาค 7 แต่มีการรับรู้มากกว่าสำนักงานศึกษาธิการภาค 8

6) สำนักงานศึกษาธิการภาค 6 มีการรับรู้บรรยากาศองค์กร ด้านการทำงานเป็นทีมและความสามัคคีมากกว่าสำนักงานศึกษาธิการภาค 13

7) สำนักงานศึกษาธิการภาค 7 มีการรับรู้บรรยากาศองค์กร ด้านการทำงานเป็นทีมและความสามัคคีมากกว่าสำนักงานศึกษาธิการภาค 9 11 12 และ 13

8) สำนักงานศึกษาธิการภาค 8 มีการรับรู้บรรยากาศองค์กร ด้านการทำงานเป็นทีมและความสามัคคีมากกว่าสำนักงานศึกษาธิการภาค 9 11 12 และ 13

9) สำนักงานศึกษาธิการภาค 10 มีการรับรู้บรรยากาศองค์กร ด้านการทำงานเป็นทีมและความสามัคคีมากกว่าสำนักงานศึกษาธิการภาค 12 และ 13

ซึ่งทุกข้อดังกล่าวมาข้างต้นมีการรับรู้ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนรายคู่อื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน ดังแสดงในตาราง 4.33 ในหน้า 135

ตาราง 4.28 ผลการเปรียบเทียบการรับรู้บรรยากาศองค์การจำแนกตามหน่วยงานที่สังกัดโดยเปรียบเทียบรายคู่โดยภาพรวม

(n=301)

| สังกัด | Mean. | ศษภ.1 | ศษภ.2 | ศษภ.3   | ศษภ.4  | ศษภ.5  | ศษภ.6  | ศษภ.7   | ศษภ.8   | ศษภ.9  | ศษภ.10 | ศษภ.11 | ศษภ.12 | ศษภ.13 |
|--------|-------|-------|-------|---------|--------|--------|--------|---------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|
|        |       | 3.83  | 3.63  | 4.21    | 3.79   | 3.63   | 3.77   | 4.07    | 4.12    | 3.79   | 3.84   | 3.70   | 3.51   | 3.49   |
| ศษภ.1  | 3.83  | -     | 0.200 | -0.380* | 0.426  | 0.199  | 0.650  | -0.242  | -0.284  | 0.398  | -0.007 | 0.132  | 0.321* | 0.336  |
| ศษภ.2  | 3.63  |       | -     | -0.580* | -0.157 | -0.001 | -0.135 | -0.442* | -0.484* | -0.160 | -0.207 | -0.068 | 0.121  | 0.137  |
| ศษภ.3  | 4.21  |       |       | -       | 0.423* | 0.579* | 0.445* | 0.138   | 0.967   | 0.420* | 0.373* | 0.512* | 0.701* | 0.716* |
| ศษภ.4  | 3.79  |       |       |         | -      | 0.156  | 0.022  | -0.285  | -0.327* | -0.003 | -0.049 | 0.090  | 0.278  | 0.294  |
| ศษภ.5  | 3.63  |       |       |         |        | -      | -0.134 | -0.441* | -0.483* | -0.159 | -0.206 | -0.067 | 0.122  | 0.138  |
| ศษภ.6  | 3.77  |       |       |         |        |        | -      | -0.307  | -0.349* | -0.251 | -0.072 | 0.067  | 0.256  | 0.271  |
| ศษภ.7  | 4.07  |       |       |         |        |        |        | -       | -0.042  | 0.282  | 0.235  | 0.374* | 0.563* | 0.579* |
| ศษภ.8  | 4.12  |       |       |         |        |        |        |         | -       | 0.324* | 0.278  | 0.417* | 0.605* | 0.621* |
| ศษภ.9  | 3.79  |       |       |         |        |        |        |         |         | -      | -0.047 | 0.092  | 0.281  | 0.297  |
| ศษภ.10 | 3.84  |       |       |         |        |        |        |         |         |        | -      | 0.139  | 0.328* | 0.343  |
| ศษภ.11 | 3.70  |       |       |         |        |        |        |         |         |        |        | -      | 0.189  | 0.204  |
| ศษภ.12 | 3.51  |       |       |         |        |        |        |         |         |        |        |        | -      | 0.016  |
| ศษภ.13 | 3.49  |       |       |         |        |        |        |         |         |        |        |        |        | -      |

\* มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ตาราง 4.29 ผลการเปรียบเทียบการรับรู้บรรยากาศองค์การจำแนกตามหน่วยงานที่สังกัดโดยเปรียบเทียบรายคู่ด้านการรับรู้ผลงานและการให้รางวัล

(n=301)

| สังกัด | Mean. | ศษภ.1 | ศษภ.2 | ศษภ.3  | ศษภ.4  | ศษภ.5  | ศษภ.6  | ศษภ.7   | ศษภ.8   | ศษภ.9  | ศษภ.10 | ศษภ.11 | ศษภ.12 | ศษภ.13 |
|--------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|---------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|
|        |       | 3.64  | 3.63  | 3.92   | 3.79   | 3.46   | 3.51   | 3.87    | 3.97    | 3.58   | 3.61   | 3.44   | 3.24   | 3.14   |
| ศษภ.1  | 3.64  | -     | 0.013 | -0.286 | -0.150 | 0.178  | 0.125  | -0.227  | -0.330  | 0.061  | 0.029  | 0.198  | 0.396* | 0.499  |
| ศษภ.2  | 3.63  |       | -     | -0.299 | -0.162 | 0.165  | 0.113  | -0.240  | -0.342  | 0.048  | 0.016  | 0.185  | 0.384* | 0.486  |
| ศษภ.3  | 3.92  |       |       | -      | 0.137  | 0.464* | 0.411* | 0.059   | -0.043  | 0.347  | 0.315  | 0.484* | 0.683* | 0.785* |
| ศษภ.4  | 3.79  |       |       |        | -      | 0.327  | 0.275  | -0.078  | -0.180  | 0.210  | 0.178  | 0.347  | 0.546* | 0.648* |
| ศษภ.5  | 3.46  |       |       |        |        | -      | -0.053 | -0.405* | -0.507* | -0.117 | -0.149 | 0.020  | 0.219  | 0.321  |
| ศษภ.6  | 3.51  |       |       |        |        |        | -      | -0.352  | -0.455* | -0.064 | -0.096 | 0.073  | 0.271  | 0.374  |
| ศษภ.7  | 3.87  |       |       |        |        |        |        | -       | -0.103  | 0.288  | 0.256  | 0.425* | 0.624* | 0.726* |
| ศษภ.8  | 3.97  |       |       |        |        |        |        |         | -       | 0.394* | 0.359  | 0.527* | 0.726* | 0.829* |
| ศษภ.9  | 3.58  |       |       |        |        |        |        |         |         | -      | -0.032 | 0.137  | 0.336  | 0.438  |
| ศษภ.10 | 3.61  |       |       |        |        |        |        |         |         |        | -      | 0.169  | 0.368  | 0.470  |
| ศษภ.11 | 3.44  |       |       |        |        |        |        |         |         |        |        | -      | 0.199  | 0.301  |
| ศษภ.12 | 3.24  |       |       |        |        |        |        |         |         |        |        |        | -      | 0.102  |
| ศษภ.13 | 3.14  |       |       |        |        |        |        |         |         |        |        |        |        | -      |

\* มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ตาราง 4.30 ผลการเปรียบเทียบการรับรู้บรรยากาศองค์กรจําแนกตามหน่วยงานที่สังกัดโดยเปรียบเทียบรายคู่ด้านการกำหนดโครงสร้างองค์กรและอำนาจหน้าที่

(n=301)

| สังกัด | Mean. | ศษภ.1 | ศษภ.2 | ศษภ.3   | ศษภ.4  | ศษภ.5  | ศษภ.6  | ศษภ.7   | ศษภ.8   | ศษภ.9   | ศษภ.10 | ศษภ.11 | ศษภ.12 | ศษภ.13 |
|--------|-------|-------|-------|---------|--------|--------|--------|---------|---------|---------|--------|--------|--------|--------|
|        |       | 3.95  | 3.80  | 4.36    | 3.80   | 3.73   | 3.78   | 4.24    | 4.29    | 4.12    | 3.99   | 3.92   | 3.76   | 3.93   |
| ศษภ.1  | 3.95  | -     | 0.152 | -0.412* | 0.148  | 0.217  | 0.167  | -0.286  | -0.340* | -0.165  | -0.036 | 0.030  | 0.188  | 0.024  |
| ศษภ.2  | 3.80  |       | -     | -0.565* | -0.005 | 0.064  | 0.014  | -0.439* | -0.492* | -0.318* | -0.188 | -0.122 | 0.036  | -0.128 |
| ศษภ.3  | 4.36  |       |       | -       | 0.560* | 0.629* | 0.579* | 0.126   | 0.073   | 0.247   | 0.377* | 0.442* | 0.600* | 0.436* |
| ศษภ.4  | 3.80  |       |       |         | -      | 0.069  | 0.019  | -0.434* | -0.487* | -0.313* | -0.183 | -0.118 | 0.041  | -0.124 |
| ศษภ.5  | 3.73  |       |       |         |        | -      | -0.05  | -0.503* | -0.557* | -0.382* | -0.252 | -0.187 | -0.029 | -0.193 |
| ศษภ.6  | 3.78  |       |       |         |        |        | -      | -0.453* | -0.507* | -0.332* | -0.202 | -0.137 | 0.021  | -0.143 |
| ศษภ.7  | 4.24  |       |       |         |        |        |        | -       | -0.354  | 0.121   | 0.251  | 0.316* | 0.474* | 0.310  |
| ศษภ.8  | 4.29  |       |       |         |        |        |        |         | -       | 0.175   | 0.304* | 0.370* | 0.528* | 0.364  |
| ศษภ.9  | 4.12  |       |       |         |        |        |        |         |         | -       | 0.130  | 0.195  | 0.354* | 0.190  |
| ศษภ.10 | 3.99  |       |       |         |        |        |        |         |         |         | -      | 0.066  | 0.224  | 0.060  |
| ศษภ.11 | 3.92  |       |       |         |        |        |        |         |         |         |        | -      | 0.158  | -0.006 |
| ศษภ.12 | 3.76  |       |       |         |        |        |        |         |         |         |        |        | -      | -0.164 |
| ศษภ.13 | 3.93  |       |       |         |        |        |        |         |         |         |        |        |        | -      |

ตาราง 4.31 ผลการเปรียบเทียบการรับรู้บรรยากาศองค์การจำแนกตามหน่วยงานที่สังกัดโดยเปรียบเทียบรายคู่ด้านการสื่อสารและการติดต่อประสานงาน

(n=301)

| สังกัด | Mean. | ศษภ.1 | ศษภ.2 | ศษภ.3   | ศษภ.4  | ศษภ.5  | ศษภ.6  | ศษภ.7   | ศษภ.8   | ศษภ.9   | ศษภ.10 | ศษภ.11 | ศษภ.12 | ศษภ.13 |
|--------|-------|-------|-------|---------|--------|--------|--------|---------|---------|---------|--------|--------|--------|--------|
|        |       | 3.93  | 3.55  | 4.28    | 3.72   | 3.74   | 3.90   | 4.15    | 4.13    | 4.10    | 3.78   | 3.90   | 3.61   | 3.67   |
| ศษภ.1  | 3.93  | -     | 0.371 | -0.358  | 0.203  | 0.185  | 0.025  | -0.221  | -0.205  | -0.171  | 0.142  | 0.025  | 0.318  | 0.258  |
| ศษภ.2  | 3.55  |       | -     | -0.729* | -0.169 | -0.186 | -0.346 | -0.592* | -0.577* | -0.543* | -0.229 | -0.346 | -0.054 | -0.113 |
| ศษภ.3  | 4.28  |       |       | -       | 0.560* | 0.543* | 0.383  | 0.137   | 0.152   | 0.186   | 0.500* | 0.383* | 0.676* | 0.616* |
| ศษภ.4  | 3.72  |       |       |         | -      | -0.178 | -0.178 | -0.424* | -0.409* | -0.374* | -0.060 | -0.178 | 0.115  | 0.056  |
| ศษภ.5  | 3.74  |       |       |         |        | -      | -0.160 | -0.406* | -0.390* | -0.356  | -0.043 | -0.160 | 0.133  | 0.073  |
| ศษภ.6  | 3.90  |       |       |         |        |        | -      | -0.246  | -0.230  | -0.196  | 0.117  | 0.000  | 0.293  | 0.233  |
| ศษภ.7  | 4.15  |       |       |         |        |        |        | -       | 0.015   | 0.050   | 0.363  | 0.246  | 0.539* | 0.479  |
| ศษภ.8  | 4.13  |       |       |         |        |        |        |         | -       | 0.034   | 0.345  | 0.230  | 0.523* | 0.464  |
| ศษภ.9  | 4.10  |       |       |         |        |        |        |         |         | -       | 0.314  | 0.196  | 0.489* | 0.430  |
| ศษภ.10 | 3.78  |       |       |         |        |        |        |         |         |         | -      | -0.117 | 0.176  | 0.116  |
| ศษภ.11 | 3.90  |       |       |         |        |        |        |         |         |         |        | -      | 0.293  | 0.233  |
| ศษภ.12 | 3.61  |       |       |         |        |        |        |         |         |         |        |        | -      | -0.060 |
| ศษภ.13 | 3.67  |       |       |         |        |        |        |         |         |         |        |        |        | -      |

\* มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ตาราง 4.32 ผลการเปรียบเทียบการรับรู้บรรยากาศองค์การจำแนกตามหน่วยงานที่สังกัดโดยเปรียบเทียบรายคู่ด้านการเปิดโอกาสให้เรียนรู้และพัฒนาตนเอง

(n=301)

| สังกัด | Mean. | ศษภ.1 | ศษภ.2 | ศษภ.3   | ศษภ.4  | ศษภ.5  | ศษภ.6  | ศษภ.7   | ศษภ.8   | ศษภ.9  | ศษภ.10 | ศษภ.11 | ศษภ.12 | ศษภ.13 |
|--------|-------|-------|-------|---------|--------|--------|--------|---------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|
|        |       | 3.77  | 3.42  | 4.07    | 3.63   | 3.51   | 3.63   | 3.85    | 3.93    | 3.44   | 3.77   | 3.53   | 3.33   | 3.41   |
| ศษภ.1  | 3.77  | -     | 0.338 | -0.306  | 0.137  | 0.260  | 0.133  | -0.081  | -0.161  | 0.331  | -0.002 | 0.233  | 0.433* | 0.359  |
| ศษภ.2  | 3.42  |       | -     | -0.644* | -0.201 | -0.078 | -0.205 | -0.419* | -0.499* | -0.007 | -0.340 | -0.105 | 0.095  | 0.021  |
| ศษภ.3  | 4.07  |       |       | -       | 0.443* | 0.566* | 0.439  | 0.225   | 0.145   | 0.637* | 0.304  | 0.539* | 0.739* | 0.665* |
| ศษภ.4  | 3.63  |       |       |         | -      | 0.123  | -0.004 | -0.218  | -0.298  | 0.194  | -0.139 | 0.096  | 0.296  | 0.222  |
| ศษภ.5  | 3.51  |       |       |         |        | -      | -0.127 | -0.341  | -0.421  | 0.071  | -0.262 | -0.027 | 0.173  | 0.099  |
| ศษภ.6  | 3.63  |       |       |         |        |        | -      | -0.214  | -0.294  | 0.197  | -0.135 | 0.100  | 0.300  | 0.226  |
| ศษภ.7  | 3.85  |       |       |         |        |        |        | -       | -0.080  | 0.411  | 0.079  | 0.314  | 0.514* | 0.440  |
| ศษภ.8  | 3.93  |       |       |         |        |        |        |         | -       | 0.492* | 0.159  | 0.394  | 0.594* | 0.520  |
| ศษภ.9  | 3.44  |       |       |         |        |        |        |         |         | -      | -0.332 | -0.097 | 0.103  | 0.029  |
| ศษภ.10 | 3.77  |       |       |         |        |        |        |         |         |        | -      | 0.235  | 0.425* | 0.361  |
| ศษภ.11 | 3.53  |       |       |         |        |        |        |         |         |        |        | -      | 0.200  | 0.126  |
| ศษภ.12 | 3.33  |       |       |         |        |        |        |         |         |        |        |        | -      | -0.074 |
| ศษภ.13 | 3.41  |       |       |         |        |        |        |         |         |        |        |        |        | -      |

\* มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ตาราง 4.33 ผลการเปรียบเทียบการรับรู้บรรยากาศองค์การจำแนกตามหน่วยงานที่สังกัดโดยเปรียบเทียบรายคู่ด้านการทำงานเป็นทีมและความสามัคคี

(n=301)

| สังกัด | Mean. | ศษภ.1 | ศษภ.2 | ศษภ.3   | ศษภ.4   | ศษภ.5  | ศษภ.6   | ศษภ.7   | ศษภ.8   | ศษภ.9  | ศษภ.10 | ศษภ.11 | ศษภ.12 | ศษภ.13 |
|--------|-------|-------|-------|---------|---------|--------|---------|---------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|
|        |       | 3.88  | 3.75  | 4.41    | 4.00    | 3.72   | 4.00    | 4.27    | 4.26    | 3.73   | 4.04   | 3.70   | 3.61   | 3.33   |
| ศษภ.1  | 3.88  | -     | 0.125 | -0.538* | -0.125  | 0.155  | -0.125  | -0.396  | -0.386  | 0.144  | -0.168 | 0.175  | 0.268  | 0.542  |
| ศษภ.2  | 3.75  |       | -     | -0.663* | -0.2500 | 0.030  | -0.251* | 0.511*  | -0.511* | 0.019  | -0.294 | 0.050  | 0.143  | 0.412  |
| ศษภ.3  | 4.41  |       |       | -       | 0.413*  | 0.693* | 0.413   | 0.142   | 0.152   | 0.682* | 0.370* | 0.713* | 0.806* | 1.080* |
| ศษภ.4  | 4.00  |       |       |         | -       | 0.280  | 0.000   | -0.271  | -0.261  | 0.269  | -0.044 | 0.300  | 0.393* | 0.667* |
| ศษภ.5  | 3.72  |       |       |         |         | -      | -0.280  | -0.551* | 0.541*  | -0.011 | -0.324 | 0.020  | 0.113  | 0.387  |
| ศษภ.6  | 4.00  |       |       |         |         |        | -       | -0.271  | -0.261  | 0.270  | -0.043 | 0.300  | 0.393  | 0.667* |
| ศษภ.7  | 4.27  |       |       |         |         |        |         | -       | 0.010   | 0.540* | 0.227  | 0.571* | 0.664* | 0.938* |
| ศษภ.8  | 4.26  |       |       |         |         |        |         |         | -       | 0.530* | 0.217  | 0.561* | 0.654* | 0.928* |
| ศษภ.9  | 3.73  |       |       |         |         |        |         |         |         | -      | -0.313 | 0.031  | 0.124  | 0.397  |
| ศษภ.10 | 4.04  |       |       |         |         |        |         |         |         |        | -      | 0.344  | 0.436* | 0.710* |
| ศษภ.11 | 3.70  |       |       |         |         |        |         |         |         |        |        | -      | 0.093  | 0.367  |
| ศษภ.12 | 3.61  |       |       |         |         |        |         |         |         |        |        |        | -      | 0.274  |
| ศษภ.13 | 3.33  |       |       |         |         |        |         |         |         |        |        |        |        | -      |

\* มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ผลการศึกษาระบุเปรียบเทียบการรับรู้บรรยากาศองค์การของบุคลากรสังกัดสำนักงานศึกษาธิการ 1-13 จำแนกตามกลุ่มงานที่ปฏิบัติ พบว่า กลุ่มบุคลากรที่สังกัดกลุ่มงานที่แตกต่างกันมีการรับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านมีการรับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน ดังแสดงในตาราง 4.34

ตาราง 4.34 ผลการเปรียบเทียบการรับรู้บรรยากาศองค์การจำแนกตามกลุ่มงานที่ปฏิบัติ

(n=301)

| บรรยากาศองค์การ                                | กลุ่มงาน                 | Mean. | S.D. | F     | Sig.  |
|--|--------------------------|-------|------|-------|-------|
| 1. ด้านการรับรู้ผลงานและการให้รางวัล           | กลุ่มอำนวยการ            | 3.62  | 0.75 | 2.122 | 0.051 |
|  | กลุ่มยุทธศาสตร์และแผน    | 3.55  | 0.55 |       |       |
|  | กลุ่มติดตามและประเมินผล  | 3.52  | 0.68 |       |       |
|  | กลุ่มพัฒนาคุณภาพการศึกษา | 3.52  | 0.62 |       |       |
|  | กลุ่มข้อมูลสารสนเทศ      | 3.72  | 0.80 |       |       |
|  | ผู้บริหาร                | 4.28  | 0.72 |       |       |
|  | อื่นๆ                    | 4.17  | 0.80 |       |       |
| 2. ด้านการกำหนดโครงสร้างองค์การและอำนาจหน้าที่ | กลุ่มอำนวยการ            | 4.03  | 0.50 | 1.424 | 0.205 |
|  | กลุ่มยุทธศาสตร์และแผน    | 3.95  | 0.58 |       |       |
|  | กลุ่มติดตามและประเมินผล  | 3.89  | 0.54 |       |       |
|  | กลุ่มพัฒนาคุณภาพการศึกษา | 3.90  | 0.53 |       |       |
|  | กลุ่มข้อมูลสารสนเทศ      | 3.88  | 0.51 |       |       |
|  | ผู้บริหาร                | 4.30  | 0.68 |       |       |
|  | อื่นๆ                    | 4.22  | 0.84 |       |       |
| 3. ด้านการสื่อสารและการติดต่อประสานงาน         | กลุ่มอำนวยการ            | 3.87  | 0.74 | 1.527 | 0.169 |
|  | กลุ่มยุทธศาสตร์และแผน    | 3.86  | 0.60 |       |       |
|  | กลุ่มติดตามและประเมินผล  | 3.84  | 0.73 |       |       |
|  | กลุ่มพัฒนาคุณภาพการศึกษา | 3.84  | 0.62 |       |       |
|  | กลุ่มข้อมูลสารสนเทศ      | 3.84  | 0.62 |       |       |
|  | ผู้บริหาร                | 4.50  | 0.71 |       |       |
|  | อื่นๆ                    | 4.33  | 0.58 |       |       |



ตาราง 4.34 (ต่อ) ผลการเปรียบเทียบการรับรู้บรรยากาศองค์การจำแนกตามกลุ่มงานที่ปฏิบัติ

(n=301)

| บรรยากาศองค์การ                                     | กลุ่มงาน                 | Mean. | S.D. | F     | Sig.  |
|---|--------------------------|-------|------|-------|-------|
| 4. ด้านการเปิดโอกาสให้<br>เรียนรู้และพัฒนา<br>ตนเอง | กลุ่มอำนาจการ            | 3.61  | 0.79 | 1.802 | 0.099 |
|   | กลุ่มยุทธศาสตร์และแผน    | 3.61  | 0.72 |       |       |
|   | กลุ่มติดตามและประเมินผล  | 3.53  | 0.82 |       |       |
|   | กลุ่มพัฒนาคุณภาพการศึกษา | 3.70  | 0.77 |       |       |
|   | กลุ่มข้อมูลสารสนเทศ      | 3.58  | 0.60 |       |       |
|   | ผู้บริหาร                | 4.401 | 0.66 |       |       |
|   | อื่นๆ                    | 3.67  | 1.20 |       |       |
| 5. ด้านการทำงานเป็นทีม<br>และความสามัคคี            | กลุ่มอำนาจการ            | 3.94  | 0.77 | 1.081 | 0.374 |
|   | กลุ่มยุทธศาสตร์และแผน    | 3.96  | 0.76 |       |       |
|   | กลุ่มติดตามและประเมินผล  | 3.74  | 0.92 |       |       |
|   | กลุ่มพัฒนาคุณภาพการศึกษา | 3.94  | 0.73 |       |       |
|   | กลุ่มข้อมูลสารสนเทศ      | 3.85  | 0.54 |       |       |
|   | ผู้บริหาร                | 4.39  | 0.70 |       |       |
|   | อื่นๆ                    | 4.00  | 1.00 |       |       |
| รวม   | กลุ่มอำนาจการ            | 3.81  | 0.60 | 1.857 | 0.088 |
|   | กลุ่มยุทธศาสตร์และแผน    | 3.79  | 0.51 |       |       |
|   | กลุ่มติดตามและประเมินผล  | 3.70  | 0.65 |       |       |
|   | กลุ่มพัฒนาคุณภาพการศึกษา | 3.78  | 0.53 |       |       |
|   | กลุ่มข้อมูลสารสนเทศ      | 3.77  | 0.48 |       |       |
|   | ผู้บริหาร                | 4.37  | 0.64 |       |       |
|   | อื่นๆ                    | 4.08  | 0.80 |       |       |

\* มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ตอนที่ 5 การเปรียบเทียบการรับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน

ผลการศึกษาค่าการเปรียบเทียบการรับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสังกัดสำนักงานศึกษาธิการ 1-13 จำแนกตามเพศ พบว่า กลุ่มบุคลากรที่มีเพศแตกต่างกันมีการรับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การรับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในแต่ละด้านไม่แตกต่างกัน ดังแสดงในตาราง 4.35

ตาราง 4.35 ผลการเปรียบเทียบการรับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จำแนกตามเพศ

| (n=301)                             |      |       |      |       |       |
|-------------------------------------|------|-------|------|-------|-------|
| ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้      | เพศ  | Mean. | S.D. | t     | Sig.  |
| 1. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม        | ชาย  | 3.92  | 0.69 | 0.704 | 0.402 |
|                                     | หญิง | 3.97  | 0.49 |       |       |
| 2. การคิดอย่างเป็นระบบ              | ชาย  | 3.92  | 0.75 | 0.031 | 0.860 |
|                                     | หญิง | 3.93  | 0.59 |       |       |
| 3. การใช้เทคโนโลยี                  | ชาย  | 3.91  | 0.80 | 0.906 | 0.342 |
|                                     | หญิง | 3.99  | 0.66 |       |       |
| 4. การเป็นบุคคลที่รอบรู้            | ชาย  | 3.90  | 0.62 | 1.871 | 0.172 |
|                                     | หญิง | 3.81  | 0.53 |       |       |
| 5. การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การ   | ชาย  | 3.68  | 0.67 | 0.609 | 0.436 |
|                                     | หญิง | 3.74  | 0.62 |       |       |
| 6. การจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสาร | ชาย  | 3.60  | 0.82 | 0.031 | 0.859 |
|                                     | หญิง | 3.58  | 0.68 |       |       |
| รวม                                 | ชาย  | 3.82  | 0.60 | 0.077 | 0.781 |
|                                     | หญิง | 3.99  | 0.66 |       |       |

\* มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ผลการศึกษาค่าการเปรียบเทียบการรับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสังกัดสำนักงานศึกษาธิการ 1-13 จำแนกตามอายุ พบว่า กลุ่มบุคลากรที่มีอายุแตกต่างกันมีการรับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การรับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในแต่ละด้านไม่แตกต่างกัน ดังแสดงในตาราง 4.36

ตาราง 4.36 ผลการเปรียบเทียบการรับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จำแนกตามอายุ

(n=301)

| ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้      | อายุ          | Mean. | S.D. | F     | Sig.  |
|-------------------------------------|---------------|-------|------|-------|-------|
| 1. การใช้เทคโนโลยี                  | ไม่เกิน 30 ปี | 4.12  | 0.51 | 1.762 | 0.155 |
|                                     | 31-40 ปี      | 4.05  | 0.63 |       |       |
|                                     | 41-50 ปี      | 3.97  | 0.69 |       |       |
|                                     | 51 ปี ขึ้นไป  | 3.85  | 0.82 |       |       |
| 2. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม        | ไม่เกิน 30 ปี | 4.01  | 0.50 | 0.369 | 0.776 |
|                                     | 31-40 ปี      | 3.97  | 0.49 |       |       |
|                                     | 41-50 ปี      | 3.90  | 0.55 |       |       |
|                                     | 51 ปี ขึ้นไป  | 3.97  | 0.67 |       |       |
| 3. การเป็นบุคคลที่รอบรู้            | ไม่เกิน 30 ปี | 3.79  | 0.56 | 1.434 | 0.233 |
|                                     | 31-40 ปี      | 3.78  | 0.60 |       |       |
|                                     | 41-50 ปี      | 3.80  | 0.54 |       |       |
|                                     | 51 ปี ขึ้นไป  | 3.93  | 0.58 |       |       |
| 4. การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การ   | ไม่เกิน 30 ปี | 3.77  | 0.53 | 0.571 | 0.635 |
|                                     | 31-40 ปี      | 3.78  | 0.66 |       |       |
|                                     | 41-50 ปี      | 3.67  | 0.61 |       |       |
|                                     | 51 ปี ขึ้นไป  | 3.68  | 0.68 |       |       |
| 5. การคิดอย่างเป็นระบบ              | ไม่เกิน 30 ปี | 3.72  | 0.54 | 1.034 | 0.378 |
|                                     | 31-40 ปี      | 3.94  | 0.67 |       |       |
|                                     | 41-50 ปี      | 3.91  | 0.62 |       |       |
|                                     | 51 ปี ขึ้นไป  | 3.97  | 0.71 |       |       |
| 6. การจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสาร | ไม่เกิน 30 ปี | 3.68  | 0.59 | 0.674 | 0.568 |
|                                     | 31-40 ปี      | 3.65  | 0.74 |       |       |
|                                     | 41-50 ปี      | 3.51  | 0.63 |       |       |
|                                     | 51 ปี ขึ้นไป  | 3.59  | 0.85 |       |       |

ตาราง 4.36 (ต่อ) ผลการเปรียบเทียบการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำแนกตามอายุ

(n=301)

| ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ | อายุ          | Mean. | S.D. | F     | Sig.  |
|-------------------------------|---------------|-------|------|-------|-------|
| รวม                           | ไม่เกิน 30 ปี | 3.85  | 0.45 | 0.257 | 0.856 |
|                               | 31-40 ปี      | 3.86  | 0.51 |       |       |
|                               | 41-50 ปี      | 3.79  | 0.46 |       |       |
|                               | 51 ปี ขึ้นไป  | 3.83  | 0.60 |       |       |

\* มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ผลการศึกษการเปรียบเทียบการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสังกัดสำนักงานศึกษาธิการ 1-13 จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า กลุ่มบุคลากรที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยภาพรวมแตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร และ ด้านการจัดการความรู้ มีการรับรู้ไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และ ด้านการใช้เทคโนโลยี มีการรับรู้ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังแสดงในตาราง 4.37

ตาราง 4.37 ผลการเปรียบเทียบการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำแนกตามระดับการศึกษา

(n=301)

| ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้    | ระดับการศึกษา    | Mean. | S.D. | F      | Sig.   |
|----------------------------------|------------------|-------|------|--------|--------|
| 1. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม | ต่ำกว่าปริญญาตรี | 3.71  | 0.75 | 5.932  | 0.003* |
|                                  | ปริญญาตรี        | 3.92  | 0.56 |        |        |
|                                  | สูงกว่าปริญญาตรี | 4.04  | 0.52 |        |        |
| 2. ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้     | ต่ำกว่าปริญญาตรี | 3.69  | 0.65 | 3.140  | 0.045* |
|                                  | ปริญญาตรี        | 3.80  | 0.60 |        |        |
|                                  | สูงกว่าปริญญาตรี | 3.92  | 0.52 |        |        |
| 3. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ       | ต่ำกว่าปริญญาตรี | 3.65  | 0.68 | 10.079 | 0.000* |
|                                  | ปริญญาตรี        | 3.81  | 0.71 |        |        |
|                                  | สูงกว่าปริญญาตรี | 4.08  | 0.59 |        |        |

ตาราง 4.37 (ต่อ) ผลการเปรียบเทียบการรับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จำแนกตามระดับการศึกษา

(n=301)

| ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้          | ระดับการศึกษา    | Mean. | S.D. | F     | Sig.   |
|---|------------------|-------|------|-------|--------|
| 4. ด้านการใช้เทคโนโลยี                  | ต่ำกว่าปริญญาตรี | 3.60  | 0.94 | 6.719 | 0.001* |
|   | ปริญญาตรี        | 3.96  | 0.65 |       |        |
|   | สูงกว่าปริญญาตรี | 4.04  | 0.67 |       |        |
| 5. ด้านการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การ   | ต่ำกว่าปริญญาตรี | 3.55  | 0.61 | 2.236 | 0.109  |
|   | ปริญญาตรี        | 3.68  | 0.63 |       |        |
|   | สูงกว่าปริญญาตรี | 0.77  | 0.65 |       |        |
| 6. ด้านการจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสาร | ต่ำกว่าปริญญาตรี | 3.38  | 0.86 | 2.484 | 0.085  |
|   | ปริญญาตรี        | 3.57  | 0.72 |       |        |
|   | สูงกว่าปริญญาตรี | 3.59  | 0.74 |       |        |
| รวม                                     | ต่ำกว่าปริญญาตรี | 3.60  | 0.64 | 7.027 | 0.001* |
|   | ปริญญาตรี        | 3.79  | 0.51 |       |        |
|   | สูงกว่าปริญญาตรี | 3.92  | 0.48 |       |        |

\* มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบการรับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสังกัดสำนักงานศึกษาธิการ 1-13 จำแนกตามระดับการศึกษา โดยเปรียบเทียบรายคู่ โดยภาพรวมพบว่า กลุ่มบุคลากรที่มีการศึกษาในระดับต่ำกว่าปริญญาตรีมีการรับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยภาพรวมน้อยกว่ากลุ่มบุคลากรที่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรีและระดับสูงกว่าปริญญาตรี และกลุ่มบุคลากรที่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรีมีการรับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้น้อยกว่ากลุ่มบุคลากรที่มีการศึกษาในระดับสูงกว่าปริญญาตรี ซึ่งมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังแสดงในตาราง 4.38 ในหน้า 142

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบการรับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสังกัดสำนักงานศึกษาธิการ 1-13 จำแนกตามระดับการศึกษา โดยเปรียบเทียบรายคู่ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม พบว่า กลุ่มบุคลากรที่มีการศึกษาในระดับต่ำกว่าปริญญาตรีมีการรับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมน้อยกว่ากลุ่มบุคลากรที่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรีและระดับสูงกว่าปริญญาตรี ซึ่งมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนคู่อื่น ๆ มีการรับรู้ที่ไม่แตกต่างกัน ดังแสดงในตาราง 4.39

ตาราง 4.38 ผลการเปรียบเทียบการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำแนกตามระดับการศึกษา โดยเปรียบเทียบรายคู่โดยภาพรวม

(n=301)

| ระดับการศึกษา    | Mean. | ต่ำกว่าปริญญาตรี | ปริญญาตรี | สูงกว่าปริญญาตรี |
|------------------|-------|------------------|-----------|------------------|
|                  |       | 3.60             | 3.79      | 3.92             |
| ต่ำกว่าปริญญาตรี | 3.60  | -                | -0.191*   | -0.320*          |
| ปริญญาตรี        | 3.79  |                  | -         | -0.129*          |
| สูงกว่าปริญญาตรี | 3.92  |                  |           | -                |

\* มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ตาราง 4.39 ผลการเปรียบเทียบการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำแนกตามระดับการศึกษา โดยเปรียบเทียบรายคู่ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

(n=301)

| ระดับการศึกษา    | Mean. | ต่ำกว่าปริญญาตรี | ปริญญาตรี | สูงกว่าปริญญาตรี |
|------------------|-------|------------------|-----------|------------------|
|                  |       | 3.71             | 3.92      | 4.04             |
| ต่ำกว่าปริญญาตรี | 3.71  | -                | -0.206*   | -0.328*          |
| ปริญญาตรี        | 3.92  |                  | -         | -0.121           |
| สูงกว่าปริญญาตรี | 4.04  |                  |           | -                |

\* มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ผลการศึกษาการเปรียบเทียบการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสังกัดสำนักงานศึกษาธิการ 1-13 จำแนกตามระดับการศึกษา โดยเปรียบเทียบรายคู่ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ พบว่า กลุ่มบุคลากรที่มีการศึกษาในระดับต่ำกว่าปริญญาตรีมีการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้น้อยกว่ากลุ่มบุคลากรที่มีการศึกษาในระดับสูงกว่าปริญญาตรีซึ่งมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนคู่อื่น ๆ มีการรับรู้ไม่แตกต่างกัน ดังแสดงในตาราง 4.40

ตาราง 4.40 ผลการเปรียบเทียบการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำแนกตามระดับการศึกษา โดยเปรียบเทียบรายคู่ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้

(n=301)

| ระดับการศึกษา    | Mean. | ต่ำกว่าปริญญาตรี | ปริญญาตรี | สูงกว่าปริญญาตรี |
|------------------|-------|------------------|-----------|------------------|
|                  |       | 3.69             | 3.80      | 3.92             |
| ต่ำกว่าปริญญาตรี | 3.69  | -                | -0.102    | -0.221*          |
| ปริญญาตรี        | 3.80  |                  | -         | -0.119           |
| สูงกว่าปริญญาตรี | 3.92  |                  |           | -                |

\* มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ 1-13 จำแนกตามระดับการศึกษา โดยเปรียบเทียบรายคู่ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ พบว่า กลุ่มบุคลากรที่มีการศึกษาในระดับต่ำกว่าปริญญาตรีมีการรับรู้ ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบน้อยกว่ากลุ่มบุคลากรที่มีการศึกษา ในระดับสูงกว่าปริญญาตรี และกลุ่มบุคลากรที่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรีมีการรับรู้ความเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบน้อยกว่ากลุ่มบุคลากรที่มีการศึกษาในระดับ สูงกว่าปริญญาตรีซึ่งมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนคู่อื่น ๆ มีการรับรู้ที่ไม่แตกต่างกัน ดังแสดงในตาราง 4.41

ตาราง 4.41 ผลการเปรียบเทียบการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำแนกตามระดับการศึกษา โดยเปรียบเทียบรายคู่ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

(n=301)

| ระดับการศึกษา    | Mean. | ต่ำกว่าปริญญาตรี | ปริญญาตรี | สูงกว่าปริญญาตรี |
|------------------|-------|------------------|-----------|------------------|
|                  |       | 3.65             | 3.81      | 4.08             |
| ต่ำกว่าปริญญาตรี | 3.65  | -                | -0.160    | -0.428*          |
| ปริญญาตรี        | 3.81  |                  | -         | -0.268*          |
| สูงกว่าปริญญาตรี | 4.08  |                  |           | -                |

\* มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบการรับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ 1-13 จำแนกตามระดับการศึกษา โดยเปรียบเทียบรายคู่ ด้านการใช้เทคโนโลยี พบว่า กลุ่มบุคลากรที่มีการศึกษาในระดับต่ำกว่าปริญญาตรีมีการรับรู้ ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการใช้เทคโนโลยีน้อยกว่ากลุ่มบุคลากรที่มีการศึกษาในระดับ ปริญญาตรีและระดับสูงกว่าปริญญาตรีซึ่งมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนคู่อื่น ๆ มีการรับรู้ที่ไม่แตกต่างกัน ดังแสดงในตาราง 4.42

ตาราง 4.42 ผลการเปรียบเทียบการรับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จำแนกตามระดับการศึกษา โดยเปรียบเทียบรายคู่ด้านการใช้เทคโนโลยี

| ระดับการศึกษา    | Mean. | (n=301)          |           |                  |
|------------------|-------|------------------|-----------|------------------|
|                  |       | ต่ำกว่าปริญญาตรี | ปริญญาตรี | สูงกว่าปริญญาตรี |
|                  |       | 3.60             | 3.96      | 4.04             |
| ต่ำกว่าปริญญาตรี | 3.60  | -                | -0.357*   | -0.442*          |
| ปริญญาตรี        | 3.96  |                  | -         | -0.85            |
| สูงกว่าปริญญาตรี | 4.04  |                  |           | -                |

\* มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ผลการศึกษการเปรียบเทียบการรับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของบุคลากรสังกัดสำนักงานศึกษาธิการ 1-13 จำแนกตามอายุงาน พบว่า กลุ่มบุคลากรที่มีอายุงาน แตกต่างกันมีการรับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณา เป็นรายด้าน พบว่า ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านการปรับเปลี่ยน โครงสร้างองค์การ ด้านการจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสาร และด้านการใช้เทคโนโลยี มีการรับรู้ ที่ไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้มีการรับรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 ดังแสดงในตาราง 4.43 ในหน้า 145

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบการรับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จำแนกตาม อายุงาน โดยเปรียบเทียบรายคู่ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ พบว่า กลุ่มบุคลากรที่มีอายุงาน 31 ปี ขึ้นไป มีการรับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ มากกว่า กลุ่มบุคลากร ที่มีอายุงาน ไม่เกิน 10 ปี และบุคลากรที่มีอายุงาน 21-30 ปี ซึ่งมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนคู่อื่น ๆ มีการรับรู้ที่ไม่แตกต่างกัน ดังแสดงในตาราง 4.44



ตาราง 4.43 ผลการเปรียบเทียบการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำแนกตามอายุงาน

(n=301)

| ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้               | อายุงาน       | Mean. | S.D. | F     | Sig.   |
|---|---------------|-------|------|-------|--------|
| 1. ด้านการใช้เทคโนโลยี                      | ไม่เกิน 10 ปี | 4.07  | 0.64 | 1.298 | 0.275  |
|   | 11-20 ปี      | 3.83  | 0.72 |       |        |
|   | 21-30 ปี      | 3.92  | 0.75 |       |        |
|   | 31 ปี ขึ้นไป  | 3.93  | 0.78 |       |        |
| 2. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม            | ไม่เกิน 10 ปี | 3.95  | 0.51 | 2.076 | 0.103  |
|   | 11-20 ปี      | 3.86  | 0.59 |       |        |
|   | 21-30 ปี      | 3.90  | 0.57 |       |        |
|   | 31 ปี ขึ้นไป  | 4.10  | 0.66 |       |        |
| 3. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ                  | ไม่เกิน 10 ปี | 3.90  | 0.66 | 1.470 | 0.223  |
|   | 11-20 ปี      | 3.81  | 0.60 |       |        |
|   | 21-30 ปี      | 3.92  | 0.68 |       |        |
|   | 31 ปี ขึ้นไป  | 4.07  | 0.68 |       |        |
| 4. ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้                | ไม่เกิน 10 ปี | 3.78  | 0.60 | 3.164 | 0.025* |
|   | 11-20 ปี      | 3.84  | 0.52 |       |        |
|   | 21-30 ปี      | 3.79  | 0.50 |       |        |
|   | 31 ปี ขึ้นไป  | 4.04  | 0.64 |       |        |
| 5. ด้านการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง<br>องค์กร    | ไม่เกิน 10 ปี | 3.76  | 0.66 | 0.731 | 0.534  |
|   | 11-20 ปี      | 3.69  | 0.54 |       |        |
|   | 21-30 ปี      | 3.64  | 0.65 |       |        |
|   | 31 ปี ขึ้นไป  | 0.77  | 0.68 |       |        |
| 6. ด้านการจัดการความรู้และข้อมูล<br>ข่าวสาร | ไม่เกิน 10 ปี | 3.63  | 0.69 | 2.407 | 0.067  |
|   | 11-20 ปี      | 3.55  | 0.70 |       |        |
|   | 21-30 ปี      | 0346  | 0.74 |       |        |
|   | 31 ปี ขึ้นไป  | 3.76  | 0.81 |       |        |

ตาราง 4.43 (ต่อ) ผลการเปรียบเทียบการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำแนกตามอายุงาน  
(n=301)

| ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ | อายุงาน       | Mean. | S.D. | F     | Sig.  |
|-------------------------------|---------------|-------|------|-------|-------|
| รวม                           | ไม่เกิน 10 ปี | 3.85  | 0.51 | 1.689 | 0.169 |
|                               | 11-20 ปี      | 3.76  | 0.45 |       |       |
|                               | 21-30 ปี      | 3.77  | 0.51 |       |       |
|                               | 31 ปี ขึ้นไป  | 3.94  | 0.62 |       |       |

\* มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ตาราง 4.44 ผลการเปรียบเทียบการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำแนกตามอายุงาน  
โดยเปรียบเทียบรายกลุ่ม ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้  
(n=301)

| ระดับการศึกษา | Mean. | ไม่เกิน 10 ปี | 11-20 ปี | 21-30 ปี | 31 ปี ขึ้นไป |
|---------------|-------|---------------|----------|----------|--------------|
|               |       | 3.78          | 3.84     | 3.79     | 4.04         |
| ไม่เกิน 10 ปี | 3.78  | -             | -0.060   | -0.015   | -0.262*      |
| 11-20 ปี      | 3.84  |               | -        | 0.046    | -0.201       |
| 21-30 ปี      | 3.79  |               |          | -        | -0.247*      |
| 31 ปี ขึ้นไป  | 4.04  |               |          |          | -            |

\* มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ผลการศึกษากการเปรียบเทียบการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสังกัดสำนักงานศึกษาธิการ 1-13 จำแนกตามประเภทตำแหน่ง พบว่า กลุ่มบุคลากรที่มีประเภทตำแหน่งแตกต่างกันมีการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยภาพรวมแตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านมีการรับรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ยกเว้นด้านการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรมีการรับรู้ไม่แตกต่างกัน ดังแสดงในตาราง 4.45 ในหน้า 147

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสังกัดสำนักงานศึกษาธิการ 1-13 จำแนกตามประเภทตำแหน่ง โดยเปรียบเทียบรายกลุ่ม โดยภาพรวม พบว่า กลุ่มบุคลากรที่เป็นข้าราชการมีการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยภาพรวม

มากกว่าบุคลากรที่เป็นลูกจ้างประจำ ซึ่งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนคู่อื่น ๆ มีการรับรู้ไม่แตกต่างกัน ดังแสดงในตาราง 4.46

ตาราง 4.45 ผลการเปรียบเทียบการรับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จำแนกตามประเภทตำแหน่ง

| (n=301)                             |               |       |      |       |        |
|-------------------------------------|---------------|-------|------|-------|--------|
| ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้      | ตำแหน่ง       | Mean. | S.D. | F     | Sig.   |
| 1. การใช้เทคโนโลยี                  | ข้าราชการ     | 4.03  | 0.64 | 6.723 | 0.001* |
|                                     | ลูกจ้างประจำ  | 3.63  | 0.96 |       |        |
|                                     | พนักงานราชการ | 3.88  | 0.66 |       |        |
| 2. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม        | ข้าราชการ     | 4.02  | 0.51 | 8.435 | 0.000* |
|                                     | ลูกจ้างประจำ  | 3.67  | 0.76 |       |        |
|                                     | พนักงานราชการ | 3.84  | 0.65 |       |        |
| 3. การคิดอย่างเป็นระบบ              | ข้าราชการ     | 4.01  | 0.61 | 8.801 | 0.000* |
|                                     | ลูกจ้างประจำ  | 3.62  | 0.76 |       |        |
|                                     | พนักงานราชการ | 3.72  | 0.69 |       |        |
| 4. การเป็นบุคคลที่รอบรู้            | ข้าราชการ     | 3.89  | 0.54 | 3.438 | 0.033* |
|                                     | ลูกจ้างประจำ  | 3.67  | 0.62 |       |        |
|                                     | พนักงานราชการ | 3.77  | 0.69 |       |        |
| 5. การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การ   | ข้าราชการ     | 3.75  | 0.62 | 2.349 | 0.097  |
|                                     | ลูกจ้างประจำ  | 3.54  | 0.64 |       |        |
|                                     | พนักงานราชการ | 3.67  | 0.76 |       |        |
| 6. การจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสาร | ข้าราชการ     | 3.64  | 0.71 | 3.781 | 0.024* |
|                                     | ลูกจ้างประจำ  | 3.33  | 0.88 |       |        |
|                                     | พนักงานราชการ | 3.65  | 0.62 |       |        |
| รวม                                 | ข้าราชการ     | 3.89  | 0.48 | 7.963 | 0.000* |
|                                     | ลูกจ้างประจำ  | 3.58  | 0.62 |       |        |
|                                     | พนักงานราชการ | 3.76  | 0.59 |       |        |

\* มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ตาราง 4.46 ผลการเปรียบเทียบการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำแนกตามประเภทตำแหน่ง โดยเปรียบเทียบรายคู่โดยภาพรวม

(n=301)

| ประเภทตำแหน่ง | Mean. | ข้าราชการ | ลูกจ้างประจำ | พนักงานราชการ |
|---------------|-------|-----------|--------------|---------------|
|               |       | 3.89      | 3.58         | 3.76          |
| ข้าราชการ     | 3.89  | -         | 0.316*       | 0.135         |
| ลูกจ้างประจำ  | 3.58  |           | -            | -0.181        |
| พนักงานราชการ | 3.76  |           |              | -             |

\* มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสังกัดสำนักงานศึกษาธิการ 1-13 จำแนกตามประเภทตำแหน่ง โดยเปรียบเทียบรายคู่ด้านการใช้เทคโนโลยี พบว่า กลุ่มบุคลากรที่เป็นข้าราชการมีการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการใช้เทคโนโลยีมากกว่าบุคลากรที่เป็นลูกจ้างประจำ ซึ่งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนคู่อื่น ๆ มีการรับรู้ไม่แตกต่างกัน ดังแสดงในตาราง 4.47

ตาราง 4.47 ผลการเปรียบเทียบการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำแนกตามประเภทตำแหน่ง โดยเปรียบเทียบรายคู่ด้านการใช้เทคโนโลยี

(n=301)

| ประเภทตำแหน่ง | Mean. | ข้าราชการ | ลูกจ้างประจำ | พนักงานราชการ |
|---------------|-------|-----------|--------------|---------------|
|               |       | 4.03      | 3.63         | 3.88          |
| ข้าราชการ     | 4.03  | -         | 0.401*       | 0.156         |
| ลูกจ้างประจำ  | 3.63  |           | -            | -0.245        |
| พนักงานราชการ | 3.88  |           |              | -             |

\* มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสังกัดสำนักงานศึกษาธิการ 1-13 จำแนกตามประเภทตำแหน่ง โดยเปรียบเทียบรายคู่ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม พบว่า กลุ่มบุคลากรที่เป็นข้าราชการมีการรับรู้ความเป็นองค์กร

แห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมมากกว่าบุคลากรที่เป็นลูกจ้างประจำ ซึ่งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนคู่อื่น ๆ มีการรับรู้ไม่แตกต่างกัน ดังแสดงในตาราง 4.48

ตาราง 4.48 ผลการเปรียบเทียบการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำแนกตามประเภทตำแหน่ง โดยเปรียบเทียบรายคู่ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

(n=301)

| ประเภทตำแหน่ง | Mean. | ข้าราชการ | ลูกจ้างประจำ | พนักงานราชการ |
|---------------|-------|-----------|--------------|---------------|
|               |       | 4.02      | 3.67         | 3.84          |
| ข้าราชการ     | 4.02  | -         | 0.353*       | 0.179         |
| ลูกจ้างประจำ  | 3.67  |           | -            | -0.174        |
| พนักงานราชการ | 3.84  |           |              | -             |

\* มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสังกัดสำนักงานศึกษาธิการ 1-13 จำแนกตามประเภทตำแหน่ง โดยเปรียบเทียบรายคู่ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ พบว่า กลุ่มบุคลากรที่เป็นข้าราชการมีการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบมากกว่าบุคลากรที่เป็นลูกจ้างประจำและพนักงานราชการ ซึ่งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนคู่อื่น ๆ มีการรับรู้ไม่แตกต่างกัน ดังแสดงในตาราง 4.49

ตาราง 4.49 ผลการเปรียบเทียบการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำแนกตามประเภทตำแหน่ง โดยเปรียบเทียบรายคู่ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

(n=301)

| ประเภทตำแหน่ง | Mean. | ข้าราชการ | ลูกจ้างประจำ | พนักงานราชการ |
|---------------|-------|-----------|--------------|---------------|
|               |       | 4.01      | 3.62         | 3.72          |
| ข้าราชการ     | 4.01  | -         | 0.393*       | 0.284*        |
| ลูกจ้างประจำ  | 3.62  |           | -            | -0.109        |
| พนักงานราชการ | 3.72  |           |              | -             |

\* มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบการรับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ 1-13 จำแนกตามประเภทตำแหน่ง โดยเปรียบเทียบรายคู่ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ พบว่า กลุ่มบุคลากรที่เป็นข้าราชการมีการรับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้มากกว่าบุคลากรที่เป็นลูกจ้างประจำ ซึ่งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนคู่อื่น ๆ มีการรับรู้ไม่แตกต่างกัน ดังแสดงในตาราง 4.50

**ตาราง 4.50** ผลการเปรียบเทียบการรับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จำแนกตามประเภทตำแหน่ง โดยเปรียบเทียบรายคู่ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้

(n=301)

| ประเภทตำแหน่ง | Mean. | ข้าราชการ | ลูกจ้างประจำ | พนักงานราชการ |
|---------------|-------|-----------|--------------|---------------|
|               |       | 3.89      | 3.67         | 3.77          |
| ข้าราชการ     | 3.89  | -         | 0.225*       | 0.119         |
| ลูกจ้างประจำ  | 3.67  |           | -            | -0.106        |
| พนักงานราชการ | 3.77  |           |              | -             |

\* มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบการรับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ 1-13 จำแนกตามประเภทตำแหน่ง โดยเปรียบเทียบรายคู่ ด้านการจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสาร พบว่า กลุ่มบุคลากรที่เป็นข้าราชการมีการรับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสาร มากกว่าบุคลากรที่เป็นลูกจ้างประจำ ซึ่งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนคู่อื่น ๆ มีการรับรู้ไม่แตกต่างกัน ดังแสดงในตาราง 4.51

**ตาราง 4.51** ผลการเปรียบเทียบการรับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จำแนกตามประเภทตำแหน่ง โดยเปรียบเทียบรายคู่ด้านการจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสาร

(n=301)

| ประเภทตำแหน่ง | Mean. | ข้าราชการ | ลูกจ้างประจำ | พนักงานราชการ |
|---------------|-------|-----------|--------------|---------------|
|               |       | 3.64      | 3.33         | 3.65          |
| ข้าราชการ     | 3.64  | -         | 0.311*       | -0.016        |
| ลูกจ้างประจำ  | 3.33  |           | -            | -0.326        |
| พนักงานราชการ | 3.65  |           |              | -             |

\* มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ผลการศึกษการเปรียบเทียบการรับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสังกัดสำนักงานศึกษาธิการ 1-13 จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด พบว่า กลุ่มบุคลากรที่สังกัดหน่วยงานที่แตกต่างกันมีการรับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านมีการรับรู้ไม่แตกต่างกัน ยกเว้น ด้านการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การมีการรับรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังแสดงในตาราง 4.52

ตาราง 4.52 ผลการเปรียบเทียบการรับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด

| (n=301)                        |        |       |      |       |       |
|--------------------------------|--------|-------|------|-------|-------|
| ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ | สังกัด | Mean. | S.D. | F     | Sig.  |
| 1. การเป็นบุคคลที่รอบรู้       | ศธภ.1  | 3.99  | 0.65 | 1.282 | 0.229 |
|                                | ศธภ.2  | 3.74  | 0.51 |       |       |
|                                | ศธภ.3  | 3.97  | 0.65 |       |       |
|                                | ศธภ.4  | 3.84  | 0.53 |       |       |
|                                | ศธภ.5  | 3.77  | 0.48 |       |       |
|                                | ศธภ.6  | 3.74  | 0.59 |       |       |
|                                | ศธภ.7  | 4.05  | 0.45 |       |       |
|                                | ศธภ.8  | 4.10  | 0.74 |       |       |
|                                | ศธภ.9  | 3.73  | 0.63 |       |       |
|                                | ศธภ.10 | 0.74  | 0.63 |       |       |
|                                | ศธภ.11 | 3.81  | 0.57 |       |       |
|                                | ศธภ.12 | 3.76  | 0.58 |       |       |
|                                | ศธภ.13 | 3.69  | 0.54 |       |       |
| 2. การคิดอย่างเป็นระบบ         | ศธภ.1  | 4.00  | 0.63 | 1.459 | 0.139 |
|                                | ศธภ.2  | 3.64  | 0.65 |       |       |
|                                | ศธภ.3  | 4.13  | 0.71 |       |       |
|                                | ศธภ.4  | 3.94  | 0.75 |       |       |
|                                | ศธภ.5  | 3.84  | 0.72 |       |       |

ตาราง 4.52 (ต่อ) ผลการเปรียบเทียบการรับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด

| (n=301)                           |                              |       |      |       |        |       |
|-----------------------------------|------------------------------|-------|------|-------|--------|-------|
| ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้    | สังกัด                       | Mean. | S.D. | F     | Sig.   |       |
| 2. การคิดอย่างเป็นระบบ (ต่อ)      | ศรภ.6                        | 3.90  | 0.50 |       |        |       |
|                                   | ศรภ.7                        | 4.13  | 0.56 |       |        |       |
|                                   | ศรภ.8                        | 4.20  | 0.62 |       |        |       |
|                                   | ศรภ.9                        | 3.85  | 0.64 |       |        |       |
|                                   | ศรภ.10                       | 3.89  | 0.40 |       |        |       |
|                                   | ศรภ.11                       | 4.00  | 0.74 |       |        |       |
|                                   | ศรภ.12                       | 3.75  | 0.79 |       |        |       |
|                                   | ศรภ.13                       | 3.78  | 0.67 |       |        |       |
|                                   | 3. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม | ศรภ.1 | 3.96 | 0.58  | 1.517  | 0.177 |
|                                   |                              | ศรภ.2 | 3.67 | 0.59  |        |       |
|                                   |                              | ศรภ.3 | 4.10 | 0.76  |        |       |
|                                   |                              | ศรภ.4 | 3.85 | 0.57  |        |       |
|                                   |                              | ศรภ.5 | 3.99 | 0.46  |        |       |
| ศรภ.6                             |                              | 4.05  | 0.62 |       |        |       |
| ศรภ.7                             |                              | 4.12  | 0.48 |       |        |       |
| ศรภ.8                             |                              | 4.12  | 0.66 |       |        |       |
| ศรภ.9                             |                              | 4.07  | 0.56 |       |        |       |
| ศรภ.10                            |                              | 3.90  | 0.29 |       |        |       |
| ศรภ.11                            |                              | 3.96  | 0.70 |       |        |       |
| ศรภ.12                            |                              | 3.80  | 0.52 |       |        |       |
| ศรภ.13                            |                              | 3.72  | 0.44 |       |        |       |
| 4. การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การ | ศรภ.1                        | 3.85  | 0.74 | 2.324 | 0.008* |       |
|                                   | ศรภ.2                        | 3.52  | 0.54 |       |        |       |
|                                   | ศรภ.3                        | 4.10  | 0.51 |       |        |       |
|                                   | ศรภ.4                        | 3.59  | 0.47 |       |        |       |
|                                   | ศรภ.5                        | 3.77  | 0.76 |       |        |       |



ตาราง 4.52 (ต่อ) ผลการเปรียบเทียบการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด

| (n=301)                                    |        |       |      |       |       |
|--|--------|-------|------|-------|-------|
| ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้              | สังกัด | Mean. | S.D. | F     | Sig.  |
| 4. การปรับเปลี่ยนโครงสร้าง<br>องค์กร (ต่อ) | ศรภ.6  | 3.85  | 0.62 |       |       |
|  | ศรภ.7  | 3.88  | 0.62 |       |       |
|  | ศรภ.8  | 3.80  | 0.72 |       |       |
|  | ศรภ.9  | 3.71  | 0.71 |       |       |
|  | ศรภ.10 | 3.80  | 0.37 |       |       |
|  | ศรภ.11 | 3.53  | 0.67 |       |       |
|  | ศรภ.12 | 3.38  | 0.60 |       |       |
| 5. การจัดการความรู้และข้อมูล<br>ข่าวสาร    | ศรภ.13 | 3.52  | 0.50 |       |       |
|  | ศรภ.1  | 3.77  | 0.72 | 1.264 | 0.240 |
|  | ศรภ.2  | 3.42  | 0.69 |       |       |
|  | ศรภ.3  | 3.94  | 0.66 |       |       |
|  | ศรภ.4  | 3.52  | 0.59 |       |       |
|  | ศรภ.5  | 3.57  | 0.72 |       |       |
|  | ศรภ.6  | 3.63  | 0.55 |       |       |
|  | ศรภ.7  | 3.75  | 0.92 |       |       |
|  | ศรภ.8  | 3.77  | 1.08 |       |       |
|  | ศรภ.9  | 3.49  | 0.82 |       |       |
|  | ศรภ.10 | 3.58  | 0.51 |       |       |
|  | ศรภ.11 | 3.41  | 0.68 |       |       |
|  | ศรภ.12 | 3.43  | 0.74 |       |       |
| 6. การใช้เทคโนโลยี                         | ศรภ.13 | 3.33  | 0.67 |       |       |
|  | ศรภ.1  | 4.00  | 0.63 | 1.661 | 0.075 |
|  | ศรภ.2  | 3.57  | 0.84 |       |       |
|  | ศรภ.3  | 4.13  | 0.57 |       |       |
|  | ศรภ.4  | 3.82  | 0.54 |       |       |
| ศรภ.5                                      | 3.90   | 0.58  |      |       |       |

ตาราง 4.52 (ต่อ) ผลการเปรียบเทียบการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด

| (n=301)                       |        |       |      |      |       |       |
|-------------------------------|--------|-------|------|------|-------|-------|
| ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ | สังกัด | Mean. | S.D. | F    | Sig.  |       |
| 6. การใช้เทคโนโลยี (ต่อ)      | ศรภ.6  | 4.00  | 0.71 |      |       |       |
|                               | ศรภ.7  | 4.29  | 0.87 |      |       |       |
|                               | ศรภ.8  | 3.89  | 1.01 |      |       |       |
|                               | ศรภ.9  | 4.12  | 0.67 |      |       |       |
|                               | ศรภ.10 | 3.83  | 0.49 |      |       |       |
|                               | ศรภ.11 | 4.04  | 0.83 |      |       |       |
|                               | ศรภ.12 | 4.00  | 0.67 |      |       |       |
|                               | ศรภ.13 | 3.72  | 0.57 |      |       |       |
|                               | รวม    | ศรภ.1 | 3.93 | 0.56 | 1.752 | 0.056 |
|                               |        | ศรภ.2 | 3.59 | 0.56 |       |       |
|                               |        | ศรภ.3 | 4.06 | 0.52 |       |       |
|                               |        | ศรภ.4 | 3.76 | 0.43 |       |       |
|                               |        | ศรภ.5 | 3.81 | 0.49 |       |       |
| ศรภ.6                         |        | 3.86  | 0.52 |      |       |       |
| ศรภ.7                         |        | 4.03  | 0.55 |      |       |       |
| ศรภ.8                         |        | 3.98  | 0.72 |      |       |       |
| ศรภ.9                         |        | 3.83  | 0.52 |      |       |       |
| ศรภ.10                        |        | 3.79  | 0.28 |      |       |       |
| ศรภ.11                        |        | 3.79  | 0.55 |      |       |       |
| ศรภ.12                        |        | 3.69  | 0.45 |      |       |       |
| ศรภ.13                        |        | 3.63  | 0.48 |      |       |       |

\* มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ 1-13 จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด โดยเปรียบเทียบรายคู่ ด้านการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร พบว่า มีรายละเอียด ดังนี้

- 1) สำนักงานศึกษาธิการภาค 1 มีการรับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การมากกว่าสำนักงานศึกษาธิการภาค 12
- 2) สำนักงานศึกษาธิการภาค 2 มีการรับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การน้อยกว่าสำนักงานศึกษาธิการภาค 3 และ 7
- 3) สำนักงานศึกษาธิการภาค 3 มีการรับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การมากกว่าสำนักงานศึกษาธิการภาค 4 9 11 12 และ 13
- 4) สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 มีการรับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การมากกว่าสำนักงานศึกษาธิการภาค 12
- 5) สำนักงานศึกษาธิการภาค 6 มีการรับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การมากกว่าสำนักงานศึกษาธิการภาค 12
- 6) สำนักงานศึกษาธิการภาค 7 มีการรับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การมากกว่าสำนักงานศึกษาธิการภาค 12
- 7) สำนักงานศึกษาธิการภาค 8 มีการรับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การมากกว่าสำนักงานศึกษาธิการภาค 12
- 8) สำนักงานศึกษาธิการภาค 10 มีการรับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การมากกว่าสำนักงานศึกษาธิการภาค 12

ซึ่งทุกข้อดังกล่าวมาข้างต้นมีการรับรู้ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนรายคู่อื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน ดังแสดงในตาราง 4.53 ในหน้า 157

ผลการศึกษารเปรียบเทียบการรับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสังกัดสำนักงานศึกษาธิการ 1-13 จำแนกตามกลุ่มงานที่ปฏิบัติ พบว่า กลุ่มบุคลากรที่ปฏิบัติงานในกลุ่มงานที่แตกต่างกันมีการรับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยภาพรวมที่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การด้านการจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสาร และ ด้านการใช้เทคโนโลยี มีการรับรู้ไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ และ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีการรับรู้ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังแสดงในตาราง 4.54 ในหน้า 158

เมื่อพิจารณาการเปรียบเทียบการรับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสังกัดสำนักงานศึกษาธิการ 1-13 จำแนกตามกลุ่มงานที่ปฏิบัติ โดยเปรียบเทียบรายคู่โดยภาพรวม พบว่า กลุ่มบุคลากรที่เป็นผู้บริหารมีการรับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยภาพรวมมากกว่ากลุ่มบุคลากรที่สังกัดกลุ่มอำนวยการ กลุ่มยุทธศาสตร์และแผน กลุ่มติดตามและประเมินผล กลุ่มพัฒนาคุณภาพการศึกษา และกลุ่มข้อมูลสารสนเทศ ซึ่งแตกต่างกันอย่าง

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนคู่อื่น ๆ มีการรับรู้ไม่แตกต่างกัน ดังแสดงในตาราง 4.55 ในหน้า 160

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบการรับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ 1-13 จำแนกตามกลุ่มงานที่ปฏิบัติ โดยเปรียบเทียบรายคู่ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ พบว่า กลุ่มบุคลากรที่เป็นผู้บริหารมีการรับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้มากกว่าบุคลากรที่สังกัดกลุ่มอำนวยการ กลุ่มยุทธศาสตร์และแผน กลุ่มติดตามและประเมินผล กลุ่มพัฒนาคุณภาพการศึกษา กลุ่มข้อมูลสารสนเทศ และกลุ่มอื่น ๆ คือ กลุ่มเสมารักษ์ ซึ่งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนคู่อื่น ๆ มีการรับรู้ไม่แตกต่างกัน ดังแสดงในตาราง 4.56 ในหน้า 161

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบการรับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ 1-13 จำแนกตามกลุ่มงานที่ปฏิบัติ โดยเปรียบเทียบรายคู่ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ พบว่า กลุ่มบุคลากรที่สังกัดกลุ่มพัฒนาคุณภาพการศึกษามีการรับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบมากกว่าบุคลากรในกลุ่มอำนวยการ และบุคลากรที่เป็นผู้บริหารมีการรับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบมากกว่าบุคลากรที่อยู่ในกลุ่มอำนวยการ กลุ่มติดตามและประเมินผล กลุ่มพัฒนาคุณภาพการศึกษา และกลุ่มข้อมูลสารสนเทศ ซึ่งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนคู่อื่น ๆ มีการรับรู้ไม่แตกต่างกัน ดังแสดงในตาราง 4.57 ในหน้า 162

เมื่อพิจารณาการเปรียบเทียบการรับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ 1-13 จำแนกตามกลุ่มงานที่ปฏิบัติ โดยเปรียบเทียบรายคู่ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม พบว่า กลุ่มบุคลากรที่เป็นผู้บริหารมีการรับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมมากกว่าบุคลากรที่สังกัดกลุ่มอำนวยการ กลุ่มยุทธศาสตร์และแผน กลุ่มติดตามและประเมินผล กลุ่มพัฒนาคุณภาพการศึกษา และกลุ่มข้อมูลสารสนเทศ ซึ่งแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนคู่อื่น ๆ มีการรับรู้ไม่แตกต่างกัน ดังแสดงในตาราง 4.58 ในหน้า 163

ตาราง 4.53 ผลการเปรียบเทียบการรับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด โดยเปรียบเทียบรายคู่ด้านการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การ

|        |       | (n=301) |       |         |        |        |        |         |        |        |        |        |        |        |
|--------|-------|---------|-------|---------|--------|--------|--------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| สังกัด | Mean. | ศษภ.1   | ศษภ.2 | ศษภ.3   | ศษภ.4  | ศษภ.5  | ศษภ.6  | ศษภ.7   | ศษภ.8  | ศษภ.9  | ศษภ.10 | ศษภ.11 | ศษภ.12 | ศษภ.13 |
|        |       | 3.85    | 3.52  | 4.10    | 3.59   | 3.77   | 3.85   | 3.88    | 3.80   | 3.71   | 3.80   | 3.53   | 3.38   | 3.52   |
| ศษภ.1  | 3.85  | -       | 0.326 | -0.252  | 0.257  | 0.077  | 0.000  | -0.025  | 0.053  | 0.145  | 0.053  | 0.317  | 0.469* | 0.332  |
| ศษภ.2  | 3.52  |         | -     | -0.578* | -0.069 | -0.250 | -0.326 | -0.351* | -0.273 | -0.181 | -0.273 | -0.010 | 0.143  | 0.005  |
| ศษภ.3  | 4.10  |         |       | -       | 0.509* | 0.328  | 0.252  | 0.227   | 0.304  | 0.396* | 0.304  | 0.568* | 0.721* | 0.583* |
| ศษภ.4  | 3.59  |         |       |         | -      | -0.181 | -0.257 | -0.282  | -0.205 | -0.113 | -0.205 | 0.059  | 0.212  | 0.074  |
| ศษภ.5  | 3.77  |         |       |         |        | -      | -0.077 | -0.102  | -0.024 | 0.068  | -0.024 | 0.240  | 0.392* | 0.255  |
| ศษภ.6  | 3.85  |         |       |         |        |        | -      | -0.025  | 0.053  | 0.145  | 0.053  | 0.317  | 0.469* | 0.332  |
| ศษภ.7  | 3.88  |         |       |         |        |        |        | -       | 0.078  | 0.170  | 0.078  | 0.342  | 0.494* | 0.357  |
| ศษภ.8  | 3.80  |         |       |         |        |        |        |         | -      | 0.092  | 0.000  | 0.264  | 0.416* | 0.279  |
| ศษภ.9  | 3.71  |         |       |         |        |        |        |         |        | -      | -0.092 | 0.172  | 0.324  | 0.187  |
| ศษภ.10 | 3.80  |         |       |         |        |        |        |         |        |        | -      | 0.264  | 0.416* | 0.279  |
| ศษภ.11 | 3.53  |         |       |         |        |        |        |         |        |        |        | -      | 0.152  | 0.015  |
| ศษภ.12 | 3.38  |         |       |         |        |        |        |         |        |        |        |        | -      | -0.138 |
| ศษภ.13 | 3.52  |         |       |         |        |        |        |         |        |        |        |        |        | -      |

ตาราง 4.54 ผลการเปรียบเทียบการรับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จำแนกตามกลุ่มงานที่ปฏิบัติ

| (n=301)                               |                          |       |      |       |        |
|---------------------------------------|--------------------------|-------|------|-------|--------|
| ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้        | กลุ่มงาน                 | Mean. | S.D. | F     | Sig.   |
| 1. ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้          | กลุ่มอำนาจการ            | 3.80  | 0.62 | 2.916 | 0.009* |
|                                       | กลุ่มยุทธศาสตร์และแผน    | 3.73  | 0.48 |       |        |
|                                       | กลุ่มติดตามและประเมินผล  | 3.87  | 0.53 |       |        |
|                                       | กลุ่มพัฒนาคุณภาพการศึกษา | 3.87  | 0.50 |       |        |
|                                       | กลุ่มข้อมูลสารสนเทศ      | 3.84  | 0.47 |       |        |
|                                       | ผู้บริหาร                | 4.53  | 0.76 |       |        |
|                                       | อื่นๆ                    | 4.25  | 0.66 |       |        |
| 2. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ            | กลุ่มอำนาจการ            | 3.82  | 0.71 | 2.556 | 0.020* |
|                                       | กลุ่มยุทธศาสตร์และแผน    | 4.04  | 0.54 |       |        |
|                                       | กลุ่มติดตามและประเมินผล  | 3.82  | 0.59 |       |        |
|                                       | กลุ่มพัฒนาคุณภาพการศึกษา | 4.04  | 0.71 |       |        |
|                                       | กลุ่มข้อมูลสารสนเทศ      | 3.94  | 0.50 |       |        |
|                                       | ผู้บริหาร                | 4.50  | 0.66 |       |        |
|                                       | อื่นๆ                    | 4.33  | 0.58 |       |        |
| 3. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม      | กลุ่มอำนาจการ            | 3.92  | 0.66 | 2.157 | 0.047* |
|                                       | กลุ่มยุทธศาสตร์และแผน    | 4.03  | 0.48 |       |        |
|                                       | กลุ่มติดตามและประเมินผล  | 3.90  | 0.46 |       |        |
|                                       | กลุ่มพัฒนาคุณภาพการศึกษา | 3.97  | 0.55 |       |        |
|                                       | กลุ่มข้อมูลสารสนเทศ      | 3.83  | 0.45 |       |        |
|                                       | ผู้บริหาร                | 4.53  | 0.69 |       |        |
|                                       | อื่นๆ                    | 4.25  | 0.66 |       |        |
| 4. ด้านการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การ | กลุ่มอำนาจการ            | 3.71  | 0.66 | 1.230 | 0.291  |
|                                       | กลุ่มยุทธศาสตร์และแผน    | 3.80  | 0.46 |       |        |
|                                       | กลุ่มติดตามและประเมินผล  | 3.55  | 0.71 |       |        |
|                                       | กลุ่มพัฒนาคุณภาพการศึกษา | 3.78  | 0.58 |       |        |
|                                       | กลุ่มข้อมูลสารสนเทศ      | 3.63  | 0.64 |       |        |

ตาราง 4.54 (ต่อ) ผลการเปรียบเทียบการรับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จำแนกตามกลุ่มงานที่ปฏิบัติ

| (n=301)   |                          |       |      |       |        |
|---|--------------------------|-------|------|-------|--------|
| ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้                  | กลุ่มงาน                 | Mean. | S.D. | F     | Sig.   |
| 4. ด้านการปรับเปลี่ยน<br>โครงสร้างองค์การ (ต่อ) | ผู้บริหาร                | 4.04  | 0.98 |       |        |
|   | อื่นๆ                    | 3.56  | 0.96 |       |        |
| 5. ด้านการจัดการความรู้และ<br>ข้อมูลข่าวสาร     | กลุ่มอำนาจการ            | 3.55  | 0.79 | 2.047 | 0.059  |
|   | กลุ่มยุทธศาสตร์และแผน    | 3.66  | 0.62 |       |        |
|   | กลุ่มติดตามและประเมินผล  | 3.53  | 0.76 |       |        |
|   | กลุ่มพัฒนาคุณภาพการศึกษา | 3.62  | 0.59 |       |        |
|   | กลุ่มข้อมูลสารสนเทศ      | 3.73  | 0.71 |       |        |
|   | ผู้บริหาร                | 4.11  | 1.00 |       |        |
|   | อื่นๆ                    | 3.89  | 1.17 |       |        |
| 6. ด้านการใช้เทคโนโลยี                          | กลุ่มอำนาจการ            | 3.80  | 0.83 | 1.995 | 0.066  |
|   | กลุ่มยุทธศาสตร์และแผน    | 4.08  | 0.62 |       |        |
|   | กลุ่มติดตามและประเมินผล  | 4.05  | 0.42 |       |        |
|   | กลุ่มพัฒนาคุณภาพการศึกษา | 3.95  | 0.68 |       |        |
|   | กลุ่มข้อมูลสารสนเทศ      | 4.09  | 0.68 |       |        |
|   | ผู้บริหาร                | 4.33  | 0.71 |       |        |
|   | อื่นๆ                    | 4.33  | 1.16 |       |        |
| รวม   | กลุ่มอำนาจการ            | 3.77  | 0.60 | 2.180 | 0.045* |
|   | กลุ่มยุทธศาสตร์และแผน    | 3.89  | 0.42 |       |        |
|   | กลุ่มติดตามและประเมินผล  | 3.75  | 0.44 |       |        |
|   | กลุ่มพัฒนาคุณภาพการศึกษา | 3.87  | 0.45 |       |        |
|   | กลุ่มข้อมูลสารสนเทศ      | 3.84  | 0.44 |       |        |
|   | ผู้บริหาร                | 4.34  | 0.67 |       |        |
|   | อื่นๆ                    | 4.10  | 0.73 |       |        |

\* มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ตาราง 4.55 ผลการเปรียบเทียบการรับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จำแนกตามกลุ่มงานที่ปฏิบัติ โดยเปรียบเทียบรายคู่โดยภาพรวม

(n=301)

| ประเภทตำแหน่ง            | Mean. | กลุ่ม    | กลุ่ม      | กลุ่มติดตาม | กลุ่มพัฒนา | กลุ่มข้อมูล | ผู้บริหาร | อื่นๆ  |
|--------------------------|-------|----------|------------|-------------|------------|-------------|-----------|--------|
|                          |       | อำนาจการ | ยุทธศาสตร์ | และ         | คุณภาพ     | สารสนเทศ    |           |        |
|                          |       | และแผน   | ประเมินผล  | การศึกษา    |            |             |           |        |
|                          |       | 3.77     | 3.89       | 3.75        | 3.87       | 3.84        | 4.33      | 4.10   |
| กลุ่มอำนาจการ            | 3.77  | -        | -0.123     | 0.017       | -0.106     | -0.076      | -0.573*   | -0.335 |
| กลุ่มยุทธศาสตร์และแผน    | 3.89  |          | -          | 0.139       | 0.017      | 0.047       | -0.451*   | -0.213 |
| กลุ่มติดตามและประเมินผล  | 3.75  |          |            | -           | -0.123     | -0.092      | -0.590*   | -0.352 |
| กลุ่มพัฒนาคุณภาพการศึกษา | 3.87  |          |            |             | -          | 0.031       | -0.467*   | -0.230 |
| กลุ่มข้อมูลสารสนเทศ      | 3.84  |          |            |             |            | -           | -0.498*   | -0.260 |
| ผู้บริหาร                | 4.33  |          |            |             |            |             | -         | 0.238  |
| อื่นๆ                    | 4.10  |          |            |             |            |             |           | -      |

\* มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05



ตาราง 4.56 ผลการเปรียบเทียบการรับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จำแนกตามกลุ่มงานที่ปฏิบัติ โดยเปรียบเทียบรายคู่ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้

(n=301)

| ประเภทตำแหน่ง            | Mean. | กลุ่ม    | กลุ่ม                | กลุ่มติดตาม      | กลุ่มพัฒนา         | กลุ่มข้อมูล | ผู้บริหาร | อื่นๆ  |
|--------------------------|-------|----------|----------------------|------------------|--------------------|-------------|-----------|--------|
|                          |       | อำนาจการ | ยุทธศาสตร์<br>และแผน | และ<br>ประเมินผล | คุณภาพ<br>การศึกษา | สารสนเทศ    |           |        |
|                          |       | 3.80     | 3.73                 | 3.87             | 3.87               | 3.84        | 4.53      | 4.25   |
| กลุ่มอำนาจการ            | 3.80  | -        | 0.069                | -0.066           | -0.071             | -0.039      | -0.728*   | -0.450 |
| กลุ่มยุทธศาสตร์และแผน    | 3.73  |          | -                    | -0.135           | -0.140             | -0.108      | -0.797*   | -0.519 |
| กลุ่มติดตามและประเมินผล  | 3.87  |          |                      | -                | -0.005             | 0.028       | -0.662*   | -0.384 |
| กลุ่มพัฒนาคุณภาพการศึกษา | 3.87  |          |                      |                  | -                  | 0.032       | -0.657*   | -0.380 |
| กลุ่มข้อมูลสารสนเทศ      | 3.84  |          |                      |                  |                    | -           | -0.690*   | -0.412 |
| ผู้บริหาร                | 4.53  |          |                      |                  |                    |             | -         | 0.690* |
| อื่นๆ                    | 4.25  |          |                      |                  |                    |             |           | -      |

\* มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ตาราง 4.57 ผลการเปรียบเทียบการรับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จำแนกตามกลุ่มงานที่ปฏิบัติ โดยเปรียบเทียบรายคู่ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

(n=301)

| ประเภทตำแหน่ง            | Mean. | กลุ่ม    | กลุ่ม                | กลุ่มติดตาม      | กลุ่มพัฒนา         | กลุ่มข้อมูล | ผู้บริหาร | อื่นๆ  |
|--------------------------|-------|----------|----------------------|------------------|--------------------|-------------|-----------|--------|
|                          |       | อำนาจการ | ยุทธศาสตร์<br>และแผน | และ<br>ประเมินผล | คุณภาพ<br>การศึกษา | สารสนเทศ    |           |        |
|                          |       | 3.82     | 4.04                 | 3.82             | 4.04               | 3.94        | 4.50      | 4.33   |
| กลุ่มอำนาจการ            | 3.82  | -        | -0.220               | 0.001            | -0.219*            | -0.1223     | -0.682*   | -0.515 |
| กลุ่มยุทธศาสตร์และแผน    | 4.04  |          | -                    | 0.221            | .001               | 0.09        | -0.462    | -0.295 |
| กลุ่มติดตามและประเมินผล  | 3.82  |          |                      | -                | -0.220             | -0.124      | -0.683*   | -0.516 |
| กลุ่มพัฒนาคุณภาพการศึกษา | 4.04  |          |                      |                  | -                  | 0.096       | -0.463*   | -0.296 |
| กลุ่มข้อมูลสารสนเทศ      | 3.94  |          |                      |                  |                    | -           | -0.559*   | -0.392 |
| ผู้บริหาร                | 4.50  |          |                      |                  |                    |             | -         | 0.167  |
| อื่นๆ                    | 4.33  |          |                      |                  |                    |             |           | -      |

\* มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ตาราง 4.58 ผลการเปรียบเทียบการรับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จำแนกตามกลุ่มงานที่ปฏิบัติ โดยเปรียบเทียบรายคู่ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

(n=301)

| ประเภทตำแหน่ง            | Mean. | กลุ่ม    | กลุ่ม      | กลุ่มติดตาม | กลุ่มพัฒนา | กลุ่มข้อมูล | ผู้บริหาร | อื่นๆ  |
|--------------------------|-------|----------|------------|-------------|------------|-------------|-----------|--------|
|                          |       | อำนาจการ | ยุทธศาสตร์ | และ         | คุณภาพ     | สารสนเทศ    |           |        |
|                          |       | และแผน   | ประเมินผล  | การศึกษา    |            |             |           |        |
|                          |       | 3.92     | 4.03       | 3.90        | 3.97       | 3.83        | 4.53      | 4.25   |
| กลุ่มอำนาจการ            | 3.92  | -        | -0.108     | 0.021       | -0.055     | 0.087       | -0.610*   | -0.333 |
| กลุ่มยุทธศาสตร์และแผน    | 4.03  |          | -          | 0.129       | 0.053      | 0.195       | -0.502*   | -0.224 |
| กลุ่มติดตามและประเมินผล  | 3.90  |          |            | -           | -0.076     | 0.066       | -0.631*   | -0.354 |
| กลุ่มพัฒนาคุณภาพการศึกษา | 3.97  |          |            |             | -          | 0.141       | -0.556*   | -0.278 |
| กลุ่มข้อมูลสารสนเทศ      | 3.83  |          |            |             |            | -           | -0.670*   | -0.419 |
| ผู้บริหาร                | 4.53  |          |            |             |            |             | -         | 0.278  |
| อื่นๆ                    | 4.25  |          |            |             |            |             |           | -      |

\* มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

**ตอนที่ 6 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้  
ของบุคลากรสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 ในแต่ละรายด้านและโดยรวม**

ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 พบว่า บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $r=0.711$ ) เมื่อจำแนกบรรยากาศองค์การเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการสื่อสารและการติดต่อประสานงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้สูงสุด ( $r=0.643$ ) รองลงมา คือ ด้านการเปิดโอกาสให้เรียนรู้และพัฒนาตนเอง ( $r=0.638$ ) ด้านการกำหนดโครงสร้างองค์การและอำนาจหน้าที่ ( $r=0.596$ ) และ ด้านการทำงานเป็นทีมและความสามัคคี ( $r=0.576$ ) ส่วนด้านที่มีความสัมพันธ์ทางบวกต่ำสุด คือ ด้านการรับรู้ผลงานและการให้รางวัล ( $r=0.519$ ) โดยเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทุกด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังแสดงในตาราง 4.59

**ตาราง 4.59** ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

(n = 301)

| บรรยากาศองค์การ                             | ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ |                                   |
|---|--------------------------------|-----------------------------------|
|   | r                              | ระดับความสัมพันธ์                 |
| ด้านการสื่อสารและการติดต่อประสานงาน         | 0.643*                         | ความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง    |
| ด้านการเปิดโอกาสให้เรียนรู้และพัฒนาตนเอง    | 0.638*                         | ความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง    |
| ด้านการกำหนดโครงสร้างองค์การและอำนาจหน้าที่ | 0.596*                         | ความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง    |
| ด้านการทำงานเป็นทีมและความสามัคคี           | 0.576*                         | ความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง    |
| ด้านการรับรู้ผลงานและการให้รางวัล           | 0.519*                         | ความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง    |
| <b>รวมทุกด้าน</b>                           | <b>0.711*</b>                  | <b>ความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง</b> |

\* มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 ในแต่ละรายด้านและโดยรวมกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 พบว่า บรรยากาศองค์การด้านการเปิดโอกาสให้เรียนรู้และพัฒนาตนเอง มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การ โดยรวมสูงสุด ( $r=0.879$ ) รองลงมา คือ

ด้านการสื่อสารและการติดต่อประสานงาน ( $r=0.844$ ) ด้านการทำงานเป็นทีมและความสามัคคี ( $r=0.835$ ) ด้านการรับรู้ผลงานและการให้รางวัล ( $r=0.811$ ) และด้านการกำหนดโครงสร้างองค์การและอำนาจหน้าที่ ( $r=0.803$ ) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์แต่ละรายด้าน พบว่า ด้านการเปิดโอกาสให้เรียนรู้และพัฒนาตนเอง กับ ด้านการทำงานเป็นทีมและความสามัคคี มีความสัมพันธ์กันสูงที่สุด ( $r=0.688$ ) รองลงมาคือ ด้านการกำหนดโครงสร้างองค์การและอำนาจหน้าที่ กับ ด้านการสื่อสารและการติดต่อประสานงาน ( $r=0.680$ ) ด้านที่มีความสัมพันธ์ต่ำที่สุด คือ ด้านการรับรู้ผลงานและการให้รางวัล กับ ด้านการทำงานเป็นทีมและความสามัคคี ( $r=0.553$ ) ดังแสดงในตาราง 4.60

**ตาราง 4.60** การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การในแต่ละรายด้านและโดยรวม กับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

| ตัวแปร  | (X <sub>2</sub> ) | (X <sub>3</sub> ) | (X <sub>4</sub> ) | (X <sub>5</sub> ) | (X)    | (Y)    |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------|--------|
| ด้านการรับรู้ผลงานและการให้รางวัล (X <sub>1</sub> )           | 0.569*            | 0.587*            | 0.664*            | 0.553*            | 0.811* | 0.519  |
| ด้านการกำหนดโครงสร้างองค์การและอำนาจหน้าที่ (X <sub>2</sub> ) |                   | 0.680*            | 0.612*            | 0.587*            | 0.803* | 0.596* |
| ด้านการสื่อสารและการติดต่อประสานงาน (X <sub>3</sub> )         |                   |                   | 0.661*            | 0.612*            | 0.844* | 0.643* |
| ด้านการเปิดโอกาสให้เรียนรู้และพัฒนาตนเอง (X <sub>4</sub> )    |                   |                   |                   | 0.688*            | 0.879* | 0.638* |
| ด้านการทำงานเป็นทีมและความสามัคคี (X <sub>5</sub> )           |                   |                   |                   |                   | 0.835* | 0.576* |
| ด้านบรรยากาศองค์การโดยรวม (X)                                 |                   |                   |                   |                   |        | 0.711* |
| ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Y)                            |                   |                   |                   |                   |        |        |

\* มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ตอนที่ 7 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression) เพื่อหาอำนาจในการพยากรณ์ของการรับรู้บรรยากาศองค์การต่อการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13

ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณขององค์ประกอบย่อยในการรับรู้บรรยากาศองค์การเพื่อพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า เมื่อนำองค์ประกอบย่อยของบรรยากาศองค์การทั้ง 5 ด้าน มาเป็นตัวแปรพยากรณ์และนำความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มาเป็นตัวแปรตาม มีตัวแปรองค์ประกอบย่อยของบรรยากาศองค์การ จำนวน 4 ตัว สามารถรวมพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 52.10 ดังแสดงในตาราง 4.61

ตาราง 4.61 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณขององค์ประกอบย่อยในการรับรู้บรรยากาศองค์การเพื่อพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

| ตัวแปร                                  | b                          | SE    | $\beta$         | t - test            |
|---|----------------------------|-------|-----------------|---------------------|
| (ค่าคงที่)                              | 1.320                      | 0.163 |                 |                     |
| การสื่อสารและการติดต่อประสานงาน         | 0.206                      | 0.048 | 0.269           | 4.324*              |
| การเปิดโอกาสให้เรียนรู้และพัฒนาตนเอง    | 0.174                      | 0.046 | 0.253           | 3.820*              |
| การกำหนดโครงสร้างองค์การและอำนาจหน้าที่ | 0.169                      | 0.059 | 0.171           | 2.878*              |
| การทำงานเป็นทีมและความสามัคคี           | 0.084                      | 0.041 | 0.120           | 2.034*              |
| การรับรู้ผลงานและการให้รางวัล           | 0.022                      | 0.043 | 0.029           | 0.506               |
| <b>R=0.772</b>                          | <b>R<sup>2</sup>=0.521</b> |       | <b>F=64.139</b> | <b>, *p&lt;0.05</b> |

\* มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ซึ่งเมื่อพิจารณาค่า Beta ของตัวแปรพยากรณ์ทั้ง 5 ตัว พบว่า ทั้งหมดมีค่าเป็นบวก แสดงว่าตัวแปรต้นส่งผลทางบวกต่อตัวแปรตาม กล่าวคือ เมื่อตัวแปรต้น คือ การรับรู้บรรยากาศองค์การมีระดับที่เพิ่มขึ้น การรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็จะมีระดับที่เพิ่มขึ้นด้วย โดยตัวแปรต้นที่มีอำนาจพยากรณ์สูงสุด คือ ด้านการสื่อสารและการติดต่อประสานงาน ( $\beta=0.269$ ,  $t=4.324$ ,  $p<0.05$ ) รองลงมาได้แก่ ด้านการเปิดโอกาสให้เรียนรู้และพัฒนาตนเอง ( $\beta=0.253$ ,  $t=3.820$ ,  $p<0.05$ ) ด้านการกำหนดโครงสร้างองค์การและอำนาจหน้าที่ ( $\beta = 0.171$ ,  $t=2.878$ ,  $p<0.05$ ) และการทำงานเป็นทีมและความสามัคคี ( $\beta=0.120$ ,  $t=2.034$ ,  $p<0.05$ ) ตามลำดับสมการพยากรณ์ คือ

องค์การแห่งการเรียนรู้ =1.320+0.206(การสื่อสารและการติดต่อประสานงาน)  
 +0.174(การเปิดโอกาสให้เรียนรู้และพัฒนาตนเอง)  
 +0.169(การกำหนดโครงสร้างองค์การและอำนาจหน้าที่)  
 +0.084(การทำงานเป็นทีมและความสามัคคี)

## 4.2 ผลการวิจัยเชิงคุณภาพ

### ตอนที่ 1 ความเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13

ผลการให้ความเห็นเกี่ยวกับความสำคัญของตัวแปรบรรยากาศองค์การในสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 ของผู้บริหาร จากการขอความเห็นผู้บริหารสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 จำนวน 5 ท่าน เกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ พบว่า ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับบรรยากาศองค์การการทำงานเป็นทีมและความสามัคคีมากที่สุด จำนวน 4 ท่าน รองลงมาคือการสื่อสารและการติดต่อประสานงาน และด้านการเปิดโอกาสให้เรียนรู้และพัฒนาตนเอง จำนวน 2 ท่าน ส่วนด้านการรับรู้ผลงานและการให้รางวัล และด้านการกำหนดโครงสร้างองค์การและอำนาจหน้าที่มีการกล่าวถึงน้อยที่สุด จำนวน 1 ท่าน ดังแสดงในตาราง 4.62

ตาราง 4.62 ผลการให้ความเห็นเกี่ยวกับความสำคัญของตัวแปรบรรยากาศองค์การในสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 ของผู้บริหาร

| ตัวแปรบรรยากาศองค์การ                      | ท่านที่ 1 | ท่านที่ 2 | ท่านที่ 3 | ท่านที่ 4 | ท่านที่ 5 |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 1. การรับรู้ผลงานและการให้รางวัล           |           |           |           |           | ✓         |
| 2. การกำหนดโครงสร้างองค์การและอำนาจหน้าที่ |           |           |           | ✓         |           |
| 3. การสื่อสารและการติดต่อประสานงาน         |           | ✓         |           |           | ✓         |
| 4. การเปิดโอกาสให้เรียนรู้และพัฒนาตนเอง    |           | ✓         |           |           | ✓         |
| 5. การทำงานเป็นทีมและความสามัคคี           | ✓         |           | ✓         | ✓         | ✓         |

ซึ่งในแต่ละด้านได้มีการแสดงความคิดเห็นและเสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงบรรยากาศองค์การ โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### 1. ด้านการรับรู้ผลงานและการให้รางวัล

1) ให้ความสำคัญกับการประเมินผล นิเทศ ติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยควรกระทำอย่างต่อเนื่องและเป็นรูปธรรม

## 2. ด้านการกำหนดโครงสร้างองค์กรและอำนาจหน้าที่

1) บุคลากรทุกคนในองค์กรต้องมีส่วนร่วมและมีจิตสำนึกในความรักต่อองค์กร มีส่วนในการร่วมรับผิดชอบต่อภาระหน้าที่ที่องค์กรได้มอบหมาย

## 3. ด้านการสื่อสารและการติดต่อประสานงาน

1) มีการเปิดรับฟังความคิดเห็นจากผู้ร่วมงานและนำมาปรับปรุงพัฒนางานอยู่เสมอ

2) ให้โอกาสบุคลากรได้มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหาในการทำงาน

3) มีการสื่อสารสองทางเพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์กร

## 4. ด้านการเปิดโอกาสให้เรียนรู้และพัฒนาตนเอง

1) มีการสนับสนุนให้บุคลากรได้เข้าร่วมฝึกอบรม เพื่อนำความรู้และประสบการณ์มาพัฒนาตนเองและพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง

2) ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรลองผิดลองถูก เพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ดีกว่ามาปรับใช้ในการทำงาน

## 5. ด้านการทำงานเป็นทีมและความสามัคคี

1) การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีการปฏิบัติงานร่วมกัน และมีส่วนร่วมในการจัดการองค์กร จะช่วยเสริมสร้างความเป็นกัลยาณมิตรและบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน

2) มีการส่งเสริมความรัก ความสามัคคี และความเอื้ออาทรในระหว่างบุคลากรด้วยกัน

## ตอนที่ 2 ความเห็นเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13

ผลการให้ความเห็นเกี่ยวกับความสำคัญของตัวแปรความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 ของผู้บริหารจากการขอความเห็นผู้บริหารสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 จำนวน 5 ท่าน เกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่าส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้มากที่สุด จำนวน 4 ท่าน น้อยที่สุด คือ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสาร จำนวน 1 ท่าน ส่วนด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร และด้านการนำเทคโนโลยีไปใช้ไม่ได้มีการกล่าวถึง ดังแสดงในตาราง 4.63



ตาราง 4.63 ผลการให้ความเห็นเกี่ยวกับความสำคัญของตัวแปรความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้  
ในสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 ของผู้บริหาร

| ตัวแปรความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ | ท่านที่ 1 | ท่านที่ 2 | ท่านที่ 3 | ท่านที่ 4 | ท่านที่ 5 |
|--------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 1. การเป็นบุคคลที่รอบรู้             | ✓         | ✓         | ✓         |           | ✓         |
| 2. การคิดอย่างเป็นระบบ               |           |           |           |           |           |
| 3. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม         |           |           |           |           | ✓         |
| 4. การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การ    |           |           |           |           |           |
| 5. การจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสาร  |           |           |           | ✓         |           |
| 6. การนำเทคโนโลยีไปใช้               |           |           |           |           |           |

ทั้งนี้ผู้บริหารได้มีการแสดงความคิดเห็นและเสนอแนะแนวทางในการพัฒนา  
หน่วยงานไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยมีรายละเอียดดังนี้

### 1. ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้

1) กระตุ้นให้บุคลากรได้มีการพัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะตัว  
เพื่อประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานและให้เป็นที่ยอมรับจากบุคคลภายนอกที่มีการติดต่อ  
ประสานงานด้วย

2) สนับสนุนให้บุคลากรตระหนักในการพัฒนาตนเองเพื่อแสวงหาองค์ความรู้  
ใหม่ ๆ อยู่เสมอ

3) ให้ความสำคัญกับการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยยึดหลักผลสัมฤทธิ์  
และมีการนิเทศเพื่อให้บุคลากรมีการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพของตนเอง

### 2. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

1) ให้ความสำคัญกับการทำงานร่วมกันเป็นทีม เพราะจะทำให้  
เกิดการเรียนรู้แนวคิดใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ ซึ่งช่วยให้เกิดการปรับปรุงการทำงาน  
ให้มีประสิทธิภาพ

2) ควรส่งเสริมและเปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น  
ให้คำปรึกษาและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ซึ่งจะก่อให้เกิดการเรียนรู้ในองค์การ

### 3. ด้านการจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสาร

1) ควรส่งเสริมให้มีการจัดกิจกรรมการจัดการความรู้และเสนอแนะแนวคิดใน  
การทำงานของแต่ละคน เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้องค์ความรู้ใหม่ ๆ มาใช้ในการทำงาน

2) ควรจัดให้มีการนำเสนอและวิพากษ์กระบวนการทำงานในปัจจุบัน เพื่อประโยชน์ในการพัฒนางานและกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดการเรียนรู้ โดยต้องมีการสร้างความเข้าใจร่วมกันและมีการเปิดใจในการพูดคุยโดยให้ความสำคัญเฉพาะประเด็นในการทำงานและเป็นไปเพื่อโยชน์แก่งานเท่านั้น

### ตอนที่ 3 ความเห็นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13

ผู้บริหารทั้ง 5 ท่าน ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 ในประเด็นที่คล้ายคลึงกัน สามารถสรุปได้คือ บรรยากาศองค์การมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรและการเรียนรู้อันจะนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การสร้างบรรยากาศให้ทุกคนได้เรียนรู้ร่วมกัน ทำงานร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร มีกิจกรรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรและกิจกรรมการจัดการความรู้ จะทำให้บุคลากรเกิดการกระตุ้นในการเรียนรู้และแสดงความคิดเห็นในการทำงานได้อย่างเต็มที่ ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

### ตอนที่ 4 ความเห็นเกี่ยวกับตัวแปรบรรยากาศองค์การที่สามารถพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13

จากผลการวิจัยในเชิงปริมาณที่พบว่า ตัวแปรบรรยากาศองค์การ 4 ด้าน คือ ด้านการสื่อสารและการติดต่อประสานงาน ด้านการเปิดโอกาสให้เรียนรู้และพัฒนาตนเอง ด้านการกำหนดโครงสร้างองค์การและอำนาจหน้าที่ การทำงานเป็นทีมและความสามัคคี สามารถพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 ได้ร้อยละ 52.10 เมื่อนำไปขอความเห็นจากผู้บริหารทั้ง 5 ท่าน มีความเห็นไปในแนวทางเดียวกันคือ เมื่อผลการวิจัยบอกให้เราทราบว่าบรรยากาศองค์การทั้ง 4 ด้าน สามารถพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนั้นผู้บริหารควรส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศองค์การทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการสื่อสารและการติดต่อประสานงาน ด้านการเปิดโอกาสให้เรียนรู้และพัฒนาตนเอง ด้านการกำหนดโครงสร้างองค์การและอำนาจหน้าที่ การทำงานเป็นทีมและความสามัคคี โดยการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนบรรยากาศองค์การ หรือ สอดแทรกให้เกิดการรับรู้ถึงบรรยากาศดังกล่าวเข้าไปในกระบวนการทำงาน โดยต้องมีการกระทำอย่างต่อเนื่องจนเป็นนิสัย จะทำให้องค์การสามารถพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) โดยมีรูปแบบการวิจัย คือ แบบแผนความสัมพันธ์ (Correlation Design) ใช้วิธีการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed methodology) ทั้งการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การด้านการรับรู้ผลงานและการให้รางวัล การกำหนดโครงสร้างองค์การและอำนาจหน้าที่ การสื่อสารและการติดต่อประสานงาน การเปิดโอกาสให้เรียนรู้และพัฒนาตนเอง และการทำงานเป็นทีมและความสามัคคีในการร่วมพยานณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 โดยมีกลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากรสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 ทั้งหมดที่เข้าปฏิบัติงานก่อนวันที่ 1 ธันวาคม 2558 ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัยเชิงปริมาณ ซึ่งสามารถรวบรวมและมีความสมบูรณ์จำนวน 301 ชุด จากจำนวน 132 ชุด คิดเป็นร้อยละ 96.47 โดยแบ่งเป็นแบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคลของบุคลากรสังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 แบบสอบถามระดับบรรยากาศองค์การของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 ตามการรับรู้ของบุคลากร และแบบสอบถามระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 ตามการรับรู้ของบุคลากร และใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างในการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยนำผลการศึกษาที่ได้จากการวิจัยในเชิงปริมาณไปขอความเห็นจากผู้บริหารสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 จำนวน 5 ท่าน มีหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกโดยนำค่าเฉลี่ยในการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของแต่ละสำนักงานศึกษาธิการภาคมาเปรียบเทียบกันเพื่อจัดอันดับ จากนั้นคัดเลือกผู้บริหารจากสำนักงานศึกษาธิการภาคที่มีค่าเฉลี่ยการรับรู้ในอันดับสูงและอันดับปานกลาง เพื่อเป็นตัวแทนของประชากรที่เป็นผู้บริหารทั้งหมดจำนวน 13 คน มาทำการสัมภาษณ์เพื่อขอความเห็นถึงแนวทางในการพัฒนาสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

## 5.1 สรุปผลการวิจัย

### 5.1.1 การวิจัยเชิงปริมาณ

ลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า

บุคลากรส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงคิดเป็นร้อยละ 57.80 เพศชายคิดเป็นร้อยละ 42.20 อายุ บุคลากรส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 51-60 ปี คิดเป็นร้อยละ 38.50 รองลงมา มีอายุระหว่าง 41-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 29.60 และมีอายุไม่เกิน 30 ปี มีจำนวนน้อยที่สุดคิดเป็นร้อยละ 8.30

ระดับการศึกษา บุคลากรส่วนใหญ่มีการศึกษาอยู่ในระดับสูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 52.50 รองลงมาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 32.90 และระดับต่ำกว่าปริญญาตรี มีจำนวนน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 14.60

อายุงาน บุคลากรส่วนใหญ่มีอายุงานระหว่าง 21-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 33.60 รองลงมา มีอายุงานไม่เกิน 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 30.20 และบุคลากรที่มีอายุงานระหว่าง 11-20 ปี มีจำนวนน้อยที่สุดคิดเป็นร้อยละ 15.60

ประเภทตำแหน่ง บุคลากรส่วนใหญ่เป็นข้าราชการคิดเป็นร้อยละ 75.40 รองลงมา เป็นลูกจ้างประจำคิดเป็นร้อยละ 16.60 และเป็นพนักงานราชการมีจำนวนน้อยที่สุดคิดเป็นร้อยละ 8.00

หน่วยงานที่สังกัด บุคลากรส่วนใหญ่สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 2 และสำนักงานศึกษาธิการภาค 12 คิดเป็นร้อยละ 9.30 รองลงมาสังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 4 คิดเป็นร้อยละ 9.00 และสังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 13 น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 3.00

กลุ่มงานที่ปฏิบัติงาน บุคลากรส่วนใหญ่สังกัดกลุ่มอำนวยการคิดเป็นร้อยละ 40.20 รองลงมาสังกัดกลุ่มพัฒนาคุณภาพการศึกษาคิดเป็นร้อยละ 17.90 โดยมีสัดส่วนของผู้บริหารคิดเป็นร้อยละ 3.00 และอื่น ๆ คือ กลุ่มเสมารักษ์คิดเป็นร้อยละ 1.00 น้อยที่สุดตามลำดับ

จากการวิจัยสามารถสรุปผลได้ ดังนี้

1) **สมมติฐานที่ 1** บุคลากรสังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 ที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน ประเภทตำแหน่ง หน่วยงานที่สังกัด และกลุ่มงานที่ปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน มีการรับรู้บรรยากาศองค์การแตกต่างกัน ผลการศึกษาสรุปได้ว่า บรรยากาศองค์การของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 โดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.80 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านมีการรับรู้บรรยากาศองค์การอยู่ในระดับสูง โดยด้านที่มีการรับรู้สูงที่สุด คือ ด้านการกำหนดโครงสร้างองค์การและอำนาจหน้าที่ ( $\bar{x}=3.97$ )

รองลงมา คือ ด้านการทำงานเป็นทีมและความสามัคคี ( $\bar{x}=3.92$ ) ด้านการสื่อสารและการติดต่อประสานงาน ( $\bar{x}=3.88$ ) ด้านการเปิดโอกาสให้เรียนรู้และพัฒนาตนเอง ( $\bar{x}=3.64$ ) และด้านที่มีการรับรู้ต่ำที่สุด คือ ด้านการรับรู้ผลงานและการให้รางวัล ( $\bar{x}=3.62$ ) ตามลำดับ

ผลการเปรียบเทียบการรับรู้บรรยากาศองค์การของบุคลากรสังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน พบว่า

เพศ กลุ่มบุคลากรสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 ที่มีเพศแตกต่างกันมีการรับรู้บรรยากาศองค์การโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การรับรู้ผลงานและการให้รางวัล การกำหนดโครงสร้างองค์การและอำนาจหน้าที่ การเปิดโอกาสให้เรียนรู้และพัฒนาตนเอง และการทำงานเป็นทีมและความสามัคคี มีการรับรู้ที่ไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านการสื่อสารและการติดต่อประสานงาน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยเพศหญิงมีการรับรู้บรรยากาศองค์การ ด้านการสื่อสารและการติดต่อประสานงานน้อยกว่าเพศชาย

อายุ กลุ่มบุคลากรสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 ที่มีอายุแตกต่างกันมีการรับรู้บรรยากาศองค์การโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านมีการรับรู้ไม่แตกต่างกัน

ระดับการศึกษา กลุ่มบุคลากรสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีการรับรู้บรรยากาศองค์การโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการรับรู้ผลงานและการให้รางวัล ด้านการกำหนดโครงสร้างองค์การและอำนาจหน้าที่ และด้านการทำงานเป็นทีมและความสามัคคีมีการรับรู้ไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านการสื่อสารและการติดต่อประสานงาน และด้านการเปิดโอกาสให้เรียนรู้และพัฒนาตนเองมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยบุคลากรที่มีการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรีมีการรับรู้บรรยากาศองค์การด้านการสื่อสารและการติดต่อประสานงาน และด้านการเปิดโอกาสให้เรียนรู้และพัฒนาตนเองมากกว่าบุคลากรที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี

อายุงาน กลุ่มบุคลากรสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 ที่มีอายุงานแตกต่างกันมีการรับรู้บรรยากาศองค์การโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการรับรู้ผลงานและการให้รางวัล ด้านการสื่อสารและการติดต่อประสานงาน ด้านการเปิดโอกาสให้เรียนรู้และพัฒนาตนเอง และด้านการทำงานเป็นทีมและความสามัคคี มีการรับรู้ไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านการกำหนดโครงสร้างองค์การและอำนาจหน้าที่ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยบุคลากรที่มีอายุงาน 31 ปี ขึ้นไป มีการรับรู้

บรรยากาศองค์การด้านการกำหนดโครงสร้างองค์การและอำนาจหน้าที่มากกว่าบุคลากรที่มีอายุงานระหว่าง 21-30 ปี

ประเภทตำแหน่ง กลุ่มบุคลากรสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 ที่มีประเภทตำแหน่งแตกต่างกันมีการรับรู้บรรยากาศองค์การโดยภาพรวมแตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการรับรู้ผลงานและการให้รางวัล และด้านการกำหนดโครงสร้างองค์การและอำนาจหน้าที่มีการรับรู้ไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านการสื่อสารและการติดต่อประสานงาน ด้านการเปิดโอกาสให้เรียนรู้และพัฒนาตนเอง และด้านการทำงานเป็นทีมและความสามัคคี มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยบุคลากรที่เป็นข้าราชการมีการรับรู้บรรยากาศองค์การ โดยภาพรวม และรายด้านด้านการสื่อสารและการติดต่อประสานงาน ด้านการเปิดโอกาสให้เรียนรู้และพัฒนาตนเอง และด้านการทำงานเป็นทีมและความสามัคคีมากกว่าบุคลากรที่เป็นลูกจ้างประจำ

หน่วยงานที่สังกัด กลุ่มบุคลากรสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 ที่สังกัดหน่วยงานที่แตกต่างกันมีการรับรู้บรรยากาศองค์การโดยภาพรวมแตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านมีการรับรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยบุคลากรสังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 1 มีการรับรู้บรรยากาศองค์การโดยภาพรวมน้อยกว่าสำนักงานศึกษาธิการภาค 3 แต่มีการรับรู้มากกว่าสำนักงานศึกษาธิการภาค 12

กลุ่มงานที่สังกัด กลุ่มบุคลากรสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 ที่สังกัดกลุ่มงานที่แตกต่างกันมีการรับรู้บรรยากาศองค์การโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านมีการรับรู้บรรยากาศองค์การไม่แตกต่างกัน

**2) สมมติฐานที่ 2** บุคลากรสังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 ที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทตำแหน่ง ชื่อตำแหน่ง หน่วยงานที่สังกัด และกลุ่มงานที่ปฏิบัติงานที่แตกต่างกันมีการรับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน ผลการศึกษาสรุปได้ว่า ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 โดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.83 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านมีการรับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับสูง โดยด้านที่มีการรับรู้สูงที่สุด คือ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ( $\bar{x}=3.95$ ) และด้านการใช้เทคโนโลยี ( $\bar{x}=3.95$ ) รองลงมา คือ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ( $\bar{x}=3.93$ ) ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ( $\bar{x}=3.84$ ) ด้านการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การ ( $\bar{x}=3.71$ ) และด้านที่มีการรับรู้ต่ำที่สุด คือ ด้านการจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสาร ( $\bar{x}=3.71$ ) ตามลำดับ

ผลการเปรียบเทียบการรับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน พบว่า

เพศ กลุ่มบุคลากรสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 ที่มีเพศแตกต่างกันมีการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าตัวแปรความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในแต่ละด้านมีการรับรู้ไม่แตกต่างกัน

อายุ กลุ่มบุคลากรสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 ที่มีอายุแตกต่างกันมีการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าตัวแปรการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในทุกด้านมีการรับรู้ไม่แตกต่างกัน

ระดับการศึกษา กลุ่มบุคลากรสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยภาพรวมแตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ และด้านการใช้เทคโนโลยีมีการรับรู้ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนด้านการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร และด้านการจัดการความรู้ มีการรับรู้ไม่แตกต่างกัน

อายุงาน กลุ่มบุคลากรสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 ที่มีอายุงานแตกต่างกันมีการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร ด้านการจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสาร และ ด้านการใช้เทคโนโลยีไม่มีความแตกต่างกัน ส่วนด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้มีการรับรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ประเภทตำแหน่ง กลุ่มบุคลากรสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 ที่มีประเภทตำแหน่งแตกต่างกันมีการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยภาพรวมแตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านมีการรับรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ยกเว้นด้านการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรมีการรับรู้ไม่แตกต่างกัน

หน่วยงานที่สังกัด กลุ่มบุคลากรสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 ที่สังกัดหน่วยงานที่แตกต่างกันมีการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านมีการรับรู้ไม่แตกต่างกัน ยกเว้นด้านการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรมีการรับรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

กลุ่มงานที่สังกัด กลุ่มบุคลากรสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 ที่สังกัดกลุ่มงานที่แตกต่างกันมีการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยภาพรวมที่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร ด้านการจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสาร และด้านการใช้เทคโนโลยีมีการรับรู้ไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ และด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมมีการรับรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3) **สมมติฐานที่ 3** บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 ผลการศึกษาสรุปได้ว่า บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยด้านที่มีความสัมพันธ์สูงที่สุด คือ ด้านการสื่อสารและการติดต่อประสานงาน รองลงมา คือ ด้านการเปิดโอกาสให้เรียนรู้และพัฒนาตนเอง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทุกด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

บรรยากาศองค์การรายด้านที่มีค่าความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การโดยรวมมากที่สุด คือ ด้านการเปิดโอกาสให้เรียนรู้และพัฒนาตนเอง รองลงมา คือ ด้านการสื่อสารและการติดต่อประสานงาน และเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การด้านต่าง ๆ พบว่า ด้านที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุด คือ ด้านการเปิดโอกาสให้เรียนรู้และพัฒนาตนเองกับด้านการทำงานเป็นทีมและความสามัคคี รองลงมา คือ ด้านการกำหนดโครงสร้างองค์การและอำนาจหน้าที่กับด้านการสื่อสารและการติดต่อประสานงาน ซึ่งมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4) **สมมติฐานที่ 4** ตัวแปรบรรยากาศองค์การ ได้แก่ การรับรู้ผลงานและการให้รางวัล การกำหนดโครงสร้างองค์การและอำนาจหน้าที่ การสื่อสารและการติดต่อประสานงาน การเปิดโอกาสให้เรียนรู้และพัฒนาตนเอง และการทำงานเป็นทีมและความสามัคคี สามารถพยากรณ์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 ได้ ผลการศึกษาสรุปได้ว่า องค์ประกอบของบรรยากาศองค์การ จำนวน 4 ตัว สามารถร่วมพยากรณ์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 52.10 ซึ่งเมื่อพิจารณาตัวแปรที่มีอำนาจในการพยากรณ์สามารถสร้างสมการพยากรณ์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{องค์การแห่งการเรียนรู้} &= 1.320 + 0.206 (\text{การสื่อสารและการติดต่อประสานงาน}) \\ &+ 0.174 (\text{การเปิดโอกาสให้เรียนรู้และพัฒนาตนเอง}) \\ &+ 0.169 (\text{การกำหนดโครงสร้างองค์การและอำนาจหน้าที่}) \\ &+ 0.084 (\text{การทำงานเป็นทีมและความสามัคคี}) \end{aligned}$$

### 5.1.2 การวิจัยเชิงคุณภาพ

1) ความเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 จากผู้บริหารจำนวน 5 ท่าน พบว่า ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับบรรยากาศองค์การด้านการทำงานเป็นทีมและความสามัคคีมากที่สุด จำนวน 4 ท่าน รองลงมา คือ การสื่อสารและการติดต่อประสานงาน และด้านการเปิดโอกาสให้เรียนรู้และพัฒนาตนเอง จำนวน 2 ท่าน



ส่วนด้านการรับรู้ผลงานและการให้รางวัล และด้านการกำหนดโครงสร้างองค์การ และอำนาจหน้าที่ที่มีการกล่าวถึงน้อยที่สุด จำนวน 1 ท่าน

2) ความเห็นเกี่ยวกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 จากผู้บริหารจำนวน 5 ท่าน พบว่า ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้มากที่สุด จำนวน 4 ท่าน ส่วนด้านที่มีการกล่าวถึงน้อยที่สุด คือ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสาร จำนวน 1 ท่าน

3) ความเห็นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 ผู้บริหารทั้ง 5 ท่าน สรุปได้ว่า บรรยากาศองค์การมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรและการเรียนรู้อันจะนำไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ การสร้างบรรยากาศให้ทุกคนได้เรียนรู้ร่วมกัน ทำงานร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร มีกิจกรรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร และกิจกรรมการจัดการความรู้ ซึ่งจะทำให้บุคลากรเกิดการกระตุ้นในการเรียนรู้ และแสดงความคิดเห็นในการทำงานได้อย่างเต็มที่ ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

4) ความเห็นเกี่ยวกับตัวแปรบรรยากาศองค์การที่สามารถพยากรณ์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 จากผู้บริหารทั้ง 5 ท่าน พบว่า เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศองค์การทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการสื่อสารและการติดต่อประสานงาน ด้านการเปิดโอกาสให้เรียนรู้และพัฒนาตนเอง ด้านการกำหนดโครงสร้างองค์การและอำนาจหน้าที่ การทำงานเป็นทีมและความสามัคคี โดยการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนบรรยากาศองค์การ หรือ สอดแทรกให้เกิดการเรียนรู้ถึงบรรยากาศดังกล่าวไปในกระบวนการทำงาน โดยต้องมีการกระทำอย่างต่อเนื่องจนเป็นนิสัย จะทำให้องค์การสามารถพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

## 5.2 การอภิปรายผลการวิจัย

สามารถอภิปรายผลการวิจัยแยกย่อยได้ตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

5.2.1 การศึกษาระดับบรรยากาศองค์การและระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 ผลการวิจัย พบว่า การรับรู้บรรยากาศองค์การของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 โดยรวมอยู่ในระดับสูง สอดคล้องกับ พีรวิชญ์ วัฒนราช (2554) ที่ทำการศึกษาเรื่อง บรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 พบว่า บรรยากาศองค์การโดยรวมอยู่ในระดับมาก อันเป็นผลเนื่องมาจากบรรยากาศองค์การซึ่งก็คือสิ่งที่มีผลกระทบต่อการทำงานของบุคลากรในองค์การ เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงหรือมีปัจจัยใดมากระทบการทำงานของบุคลากรก็สามารถที่จะรับรู้ได้ และการรับรู้ นั้น ๆ ก็ส่งผลต่อพฤติกรรมและทัศนคติในการทำงาน สำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 มีการรับนโยบายการทำงานมาจากส่วนกลางและมีการติดต่อประสานงานกับบุคคลจากหน่วยงานภายนอกอยู่เสมอ จึงทำให้บุคลากรสามารถรับรู้ถึงสภาพการณ์ที่มีการปรับเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็วซึ่งหมายรวมถึงการรับรู้บรรยากาศองค์การที่เปลี่ยนแปลงไปนั่นเอง โดยบรรยากาศองค์การด้านที่มีการรับรู้สูงที่สุด คือ ด้านการกำหนดโครงสร้างองค์การและอำนาจหน้าที่ รองลงมา คือ ด้านการทำงานเป็นทีมและความสามัคคีด้านการสื่อสารและการติดต่อประสานงาน ด้านการเปิดโอกาสให้เรียนรู้และพัฒนาตนเองและด้านการรับรู้ผลงานและการให้รางวัล ตามลำดับ

ซึ่งจากการนำผลการศึกษาในเชิงปริมาณไปขอความเห็นผู้บริหาร พบว่า ได้มีการให้ความสำคัญกับบรรยากาศองค์การด้านการทำงานเป็นทีมและความสามัคคีมากที่สุด เนื่องจากการทำงานในปัจจุบันจะต้องเป็นการบูรณาการความรู้ความเชี่ยวชาญจากหลาย ๆ ฝ่าย เพื่อนำไปปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของ Litwin และ Burmeister ที่ได้มีการศึกษาและพัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับมิติบรรยากาศขององค์การ (อ้างถึงใน เสาวรส บุญนาค, 2543, น.88-89) ว่า การทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งที่จะช่วยให้อุบัติการณ์การทำงานร่วมกันและเห็นความสำคัญของความเป็นทีมงาน สร้างความรู้สึกเข้าอกเข้าใจและความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ระหว่างกันในขณะที่ทำงาน ทำให้มีความร่วมมือกันเพื่อพัฒนางานให้ประสบผลสำเร็จและเกิดผลดีต่อองค์การ เป็นสิ่งจำเป็นในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การและท้าทายความสามารถในการบริหารจัดการของผู้บริหารที่จะคอยเป็นแบบอย่างและชี้นำองค์การให้ไปในทิศทางที่ต้องการ นอกจากนี้ในงานวิจัยของ Akin Aksu and Bahattin Ozdemir (2005) ยังให้ข้อค้นพบในทิศทางเดียวกันว่า มิติขององค์การหรือบรรยากาศองค์การที่แสดงออกซึ่งความสามัคคีจะช่วยกระตุ้นให้บุคคลเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ส่งผลให้เกิดการพัฒนาตนเองและพัฒนางานไปสู่เป้าหมายที่องค์การตั้งไว้

ในส่วนของผลการศึกษาระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 ผลการวิจัย พบว่า การรับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับสูง สอดคล้องกับงานวิจัยของ เสาวรส บุญนาค (2543) เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร ที่พบว่าค่าเฉลี่ยความเป็นองค์การ

แห่งการเรียนรู้ของฝ่ายพยาบาล โรงพยาบาลรัฐกรุงเทพมหานครอยู่ในระดับสูง ซึ่งเป็นผลมาจากสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 ได้มีการกำหนดแนวปฏิบัติเพื่อสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนางานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ในทุกระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับทีมงาน และระดับองค์กร เช่น การส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการพัฒนามีการผสมผสาน องค์ความรู้มาใช้ในการแก้ไขปัญหา มีการทำงานในรูปแบบทีมงาน และนำเอาเทคโนโลยีมาช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น เป็นต้น โดยความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านที่มีการรับรู้สูงที่สุด คือ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ รองลงมา คือ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร และด้านการจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสาร ตามลำดับ

ซึ่งจากการนำผลการศึกษาในเชิงปริมาณไปขอความเห็นผู้บริหาร พบว่า ได้มีการให้ความสำคัญกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้มากที่สุด เนื่องจากการเป็นบุคคลที่รอบรู้เป็นปัจจัยเบื้องต้นที่จะสร้างให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ เมื่อบุคคลเกิดการใฝ่หาความรู้พัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองจะกลายเป็นบุคคลที่รอบรู้แล้ว ก็จะสามารถเกิดการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ระหว่างกันภายในทีมงานได้และนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในที่สุด สอดคล้องกับแนวคิดของ Peter Senge ที่กล่าวไว้ว่า การเป็นบุคคลที่รอบรู้เป็นวินัยประการแรกตามแนวคิด วินัย 5 ประการ (The fifth disciplines) ในการที่จะก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (วารุณี มีหลาย, 2551, น.24-25) เพราะเมื่อใดก็ตามที่บุคคลมีความมุ่งมั่นที่จะเป็นเลิศโดยมีกระบวนการในการฝึกฝน เรียนรู้ และสำนึกได้ด้วยตนเองว่าการเรียนรู้ตลอดชีวิตเป็นสิ่งสำคัญต่อการปฏิบัติงานทั้งของตนเองและองค์กร เมื่อนั้นจะเป็นการดึงศักยภาพของบุคคลที่มีออกมาใช้อย่างเต็มที่ทำให้บุคคลเกิดความคิดริเริ่มในสิ่งใหม่ ๆ และเกิดการเรียนรู้อย่างไม่สิ้นสุด (นุชนาฏ หินอ่อน, 2552, น.30)

5.2.2 การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 ผลการวิจัย พบว่า บรรยากาศองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชนาทร ทับพร (2547) ที่พบว่า ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูง และงานวิจัยของ ฉันทนา บุญชู (2554) ที่พบว่า ปัจจัยการรับรู้บรรยากาศองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในทุกมิติอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าบรรยากาศองค์กรมีผลให้บุคคลเกิดแนวคิดและพฤติกรรมต่าง ๆ ได้มีการใช้ความคิดเพื่อพิจารณาถึงความเป็นเหตุเป็นผลที่เกิดขึ้นในเชิงสร้างสรรค์ ทำให้เกิดการเรียนรู้และปรับเปลี่ยน

กระบวนการทำงาน ตลอดจนมีการถ่ายทอดความรู้และพัฒนาองค์ความรู้ขึ้นมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์กรอย่างต่อเนื่อง จนกลายเป็นองค์การที่มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่ดี สามารถจัดการกับปัญหาและนำพาองค์กรไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ในที่สุด ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการสื่อสารและการติดต่อประสานงานมีค่าความสัมพันธ์มากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการเปิดโอกาสให้เรียนรู้และพัฒนาตนเอง ด้านการกำหนดโครงสร้างองค์กรและอำนาจหน้าที่ ด้านการทำงานเป็นทีมและความสามัคคี และด้านการรับรู้ผลงานและการให้รางวัล ตามลำดับ

ซึ่งจากการนำผลการศึกษาในเชิงปริมาณไปขอความเห็นผู้บริหาร พบว่า สอดคล้องกันโดยผู้บริหารจะให้ความสำคัญกับการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศองค์การที่เหมาะสม เนื่องจากเห็นว่าบรรยากาศองค์การมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรและการเรียนรู้ อันจะนำไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ต้องมีการกระตุ้นให้เกิดบรรยากาศในการเรียนรู้ร่วมกัน ทำงานร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องตรงไปตรงมา และจัดให้มีกิจกรรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรและกิจกรรมการจัดการความรู้ ซึ่งจะทำให้บุคลากรมีการเรียนรู้ และสามารถแสดงออกซึ่งความคิดเห็นในการทำงานได้อย่างเต็มที่ ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

5.2.3 การศึกษาตัวแปรบรรยากาศองค์การที่สามารถพยากรณ์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 ผู้วิจัยได้นำตัวแปรบรรยากาศองค์การทั้งหมด 5 ด้าน ประกอบไปด้วย ด้านการรับรู้ผลงานและการให้รางวัล ด้านการกำหนดโครงสร้างองค์กรและอำนาจหน้าที่ ด้านการสื่อสารและการติดต่อประสานงาน ด้านการเปิดโอกาสให้เรียนรู้และพัฒนาตนเอง และด้านการทำงานเป็นทีมและความสามัคคี โดยนำมาใช้ในการศึกษาเพื่อพยากรณ์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่า จาก 5 ตัวแปรดังกล่าวข้างต้นมีตัวแปรพยากรณ์ที่ดีทั้งหมดจำนวน 4 ตัวแปร คือ 1) ตัวแปรการสื่อสารและการติดต่อประสานงาน 2) ตัวแปรการเปิดโอกาสให้เรียนรู้และพัฒนาตนเอง 3) ตัวแปรการกำหนดโครงสร้างองค์กรและอำนาจหน้าที่ และ 4) ตัวแปรการทำงานเป็นทีมและความสามัคคี โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ 0.772 ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์เท่ากับ 0.163 และมีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ร้อยละ 52.10 โดยสามารถอภิปรายในรายละเอียดแยกเป็นประเด็นได้ ดังนี้

1) ด้านการสื่อสารและการติดต่อประสานงาน สามารถร่วมกันพยากรณ์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ ซึ่งจะเห็นได้จากการสื่อสารและการติดต่อประสานงานเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะสร้างความเข้าใจในการปฏิบัติงานให้เกิดขึ้นในองค์การ การที่สมาชิกในองค์การรู้ความต้องการขององค์การแต่ละเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนรับรู้

ความเคลื่อนไหวที่เกิดขึ้นในองค์กร จะมีทำให้สามารถนำข้อมูลที่ได้ขึ้นไปใช้ประกอบการตัดสินใจในงานที่ทำอยู่ได้อย่างถูกต้อง และรูปแบบการสื่อสารที่จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ได้ดีคือการสื่อสารแบบเปิดเผย เพราะจะเป็นการให้ข้อมูลและให้เกียรติแก่บุคคลที่เป็นสมาชิกในองค์กรไปในขณะเดียวกัน สอดคล้องกับผลการศึกษาของ จริญญา สุขสนิท (2550) เรื่อง บรรยากาศสององค์กรที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ ที่พบว่า บรรยากาศสององค์กรด้านการติดต่อสื่อสาร มีความสัมพันธ์กับภาพรวมขององค์กรแห่งการเรียนรู้ และงานวิจัยของ เจริญสุข ภาวศิริพงษ์ (2541) เรื่อง การพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่สรุปได้ว่า ปัจจัยสำคัญตัวหนึ่งที่ทำให้เกิดความสำเร็จในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารไทยพาณิชย์ คือ ความร่วมมือและความเข้าใจเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ และการติดต่อสื่อสารในองค์กร ซึ่งในสำนักงานศึกษาธิการภาคเองนั้นจะมีการจัดการประชุมประจำเดือนเพื่อเป็นการสื่อสารแผนงานและผลการดำเนินงานต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในรอบระยะเวลา 1 เดือน ทั้งยังเป็นการร่วมรับฟังและหารือถึงปัญหาต่าง ๆ ที่พบในการทำงานเป็นการกระตุ้นให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการเป็นสมาชิกขององค์กร และกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อแสวงหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาาร่วมกันเป็นพื้นฐานสำคัญในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นอกจากนี้ยังมีการบันทึกการประชุมและมีการจัดทำรายงานผลการพูดคุยเพื่อให้สมาชิกในองค์กรรับทราบ ทั้งนี้เพื่อป้องกันการหลงลืมประเด็นในการนำไปแก้ไขหรือพัฒนางานและช่วยให้งานโดยภาพรวมเกิดประสิทธิภาพ และสามารถนำข้อมูลไปใช้ในการอ้างอิงได้ต่อไป สอดคล้องกับงานวิจัยของ Daniel Robey, Marie-Claude Boudreau and Gregory M. Rose (2000) เรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศและองค์กรแห่งการเรียนรู้ : การทบทวนและประเมินงานวิจัย (Information technology and organizational learning : a review and assessment of research) ที่พบว่า การให้ความสำคัญและสนับสนุนให้มีการสนทนาอย่างมีแบบแผนในองค์กร โดยมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยจะทำให้เกิดความสะดวกและมีประสิทธิภาพมากขึ้น และเป็นการยกระดับการเรียนรู้ในองค์กรและนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2) ด้านการเปิดโอกาสให้เรียนรู้และพัฒนาตนเอง จากการศึกษางานวิจัย พบว่าการเปิดโอกาสให้เรียนรู้และพัฒนาตนเองเป็นการเปิดโอกาสให้บุคคลได้มีการพัฒนาให้เกิดความเชี่ยวชาญและชำนาญเฉพาะด้านมากขึ้น ทำให้กลายเป็นบุคคลที่รอบรู้ ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของการเรียนรู้ระดับบุคคลและเป็นพื้นฐานสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อาทิ งานวิจัยของ ศิริินภา พงศ์หล้า (2552) เรื่อง อำนาจพยากรณ์ของการรับรู้บรรยากาศสององค์กรและแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่อการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเจ้าหน้าที่

ประจํามูลนิธิโครงการหลวงผลการศึกษา ที่พบว่า ตัวแปรต้นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การที่สามารถพยากรณ์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และมีอำนาจพยากรณ์สูงสุด คือ การเปิดโอกาสให้เรียนรู้โดยการทดลอง สอดคล้องกับงานวิจัยของวารุณี มีหลาย (2551) เรื่องการวิเคราะห์องค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลเอกชน กรุงเทพมหานคร ที่ผ่านการรับรองคุณภาพ ที่พบว่า 1 ใน 7 องค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลเอกชน กรุงเทพมหานคร ที่ผ่านการรับรองตัวแปรที่อธิบายถึงวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งได้แก่ ค่านิยมในการพัฒนาการเรียนรู้และการปรับปรุงพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทั้ง 2 ตัวแปร สนับสนุนแนวความคิดของ Marquardt (1996), Pedler, Burgoyne and Boydell (1997) และ Wick and Leon (1995) ที่กล่าวว่า การเรียนรู้และพัฒนาตนเองของบุคลากร ไม่ว่าจะด้วยวิธีการใด ๆ ก็ตาม นับเป็นบรรยากาศองค์การอย่างหนึ่งที่จะส่งผลไปถึงประสิทธิภาพการทำงานและการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

3) ด้านการกำหนดโครงสร้างองค์การและอำนาจหน้าที่ สามารถร่วมพยากรณ์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้เนื่องจาก การมีโครงสร้างที่ดีควรมีขนาดไม่ใหญ่มาก เช่น สำนักงานศึกษาธิการภาคแต่ละที่จะมีสมาชิกในองค์การไม่เกิน 30 คน ซึ่งจะเป็นการส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนและถ่ายโอนความรู้ซึ่งกันและกันได้อย่างสะดวกและทั่วถึง มีความยืดหยุ่นในการใช้อำนาจในการตัดสินใจต่างๆ สอดคล้องกับงานวิจัยของ พิรวิษณุ วัจนุราช (2554) เรื่อง บรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 พบว่า บรรยากาศองค์การที่เพิ่มขึ้นจะส่งผลให้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เพิ่มมากขึ้น และองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การด้านโครงสร้างของงานสามารถพยากรณ์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ ซึ่งนอกจากการกำหนดโครงสร้างองค์การที่เอื้อต่อการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้แล้ว การมอบหมายงานหรือการบังคับบัญชาที่ให้ความสำคัญกับเนื้องานมากกว่าระเบียบพิธีการต่าง ๆ จะทำให้เกิดความยืดหยุ่นและผ่อนคลายในการทำงานร่วมกันและช่วยให้มีการแลกเปลี่ยนแนวความคิดต่าง ๆ ดังเช่นที่มีงานวิจัยสนับสนุนไว้โดย Cathrine Filstad and Petter Gottschalk (2011) เกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ : การยอมรับค่านิยมของตำรวจในระดับผู้จัดการใน 2 เขตพื้นที่ของนอร์เวย์ (Becoming a learning organization : The espoused values of police managers from two Norwegian districts) ที่พบว่า ยอมรับค่านิยมการทำงานที่มีการมอบหมายอำนาจการบังคับบัญชาแบบไม่เป็นทางการ มากกว่าการใช้อำนาจการบังคับบัญชาแบบเป็นทางการตามลำดับชั้น ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการบังคับบัญชา

แบบเครื่องคิดตามลำดับขั้นที่กำหนดไว้โครงสร้างองค์การเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

4) **ด้านการทำงานเป็นทีมและความสามัคคี** สามารถร่วมกันพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้เนื่องจากการทำงานร่วมกันเป็นทีมของบุคลากรในองค์กรจะทำให้บุคคลเผชิญกับปัญหา ซึ่งจะก่อให้เกิดกระบวนการคิดและเรียนรู้ถึงแนวทางการได้มาซึ่งวิธีในการแก้ไขปัญหาเพื่อให้งานประสบความสำเร็จนั้น ซึ่งการทำงานของบุคลากรสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 นั้น มีการตั้งคณะทำงานในการดำเนินโครงการต่าง ๆ โดยบุคลากรจะต้องมีการพูดคุยหารือประสานงานร่วมกัน เพื่อหาวิธีที่จะบรรลุซึ่งวัตถุประสงค์ของทีม ซึ่งจะให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์ทั้งในระดับบุคคลและทีมงาน นอกจากนี้การทำงานเป็นทีมยังช่วยดึงศักยภาพของบุคลากรในทีมออกมา ทำให้บุคลากรในทีมเกิดการเรียนรู้จากผู้อื่นและเรียนรู้จากกระบวนการคิดในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งกระบวนการเรียนรู้ในการทำงานเป็นทีมดังกล่าวจะเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องจนกว่าการปฏิบัติงานจะบรรลุผลสำเร็จและจะเกิดการเรียนรู้ได้อีกเมื่อมีการมาร่วมกันคิดและพัฒนาปรับปรุงงาน ดังนั้นการทำงานเป็นทีมจึงเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเมื่อผู้วิจัยได้มีการศึกษาเพิ่มเติมจากงานวิจัยอื่น ๆ ก็พบว่า จากงานวิจัยของ พิชิต เทพวรรณ (2548) เรื่อง มิติบรรยากาศองค์การที่มีต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ : แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศของมหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่ ผลการศึกษา พบว่าการทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากที่สุด สอดคล้องกับผลการวิจัยของ เสาวรส บุญนา (2543) ที่ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร พบว่า การทำงานเป็นทีมเป็นบรรยากาศองค์การที่มีความสัมพันธ์กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และเป็นตัวแปรที่สามารถร่วมกันพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 42 ซึ่งนอกจากการทำงานเป็นทีมจะช่วยให้เกิดการเรียนรู้และนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แล้วยังช่วยให้บุคลากรในทีมและในองค์กรมีการพัฒนาความรู้ ทักษะ การอยู่ร่วมกัน และการแก้ไขปัญหา มีการร่วมกันคิดและวางแผน นำมาซึ่งวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกัน ทำให้รู้สึกถึงการมีส่วนร่วมและเป็นเจ้าของ ซึ่งก็จะส่งผลให้อุทิศสร้างสรรค้งานในองค์กรต่อไปอย่างไม่หยุดยั้ง (นันทพร โชตินุชิต, 2539)

ดังนั้นบรรยากาศองค์การทั้ง 4 ด้าน ซึ่งประกอบไปด้วย การสื่อสารและการติดต่อประสานงาน การเปิดโอกาสให้เรียนรู้และพัฒนาตนเอง การกำหนดโครงสร้างองค์การและอำนาจหน้าที่ และการทำงานเป็นทีมและความสามัคคี จึงเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลในการร่วมกันพยากรณ์

ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งหากผู้บริหารหรือบุคลากรในองค์กรต้องการให้องค์กรสามารถพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงมีความสำคัญมากที่จะต้องมีการสร้างบรรยากาศองค์กรที่เอื้อ โดยเริ่มตั้งแต่การกำหนดโครงสร้างองค์กรและอำนาจหน้าที่ ที่ชัดเจน เหมาะสม กับภารกิจงานและมีสายการบังคับบัญชาที่กะทัดรัด ไม่เยิ่นเย้อ เพื่อให้บุคลากรในองค์กรสามารถทำงานร่วมกันได้โดยสะดวกและเกิดความยืดหยุ่น นอกจากนี้ก็ควรเน้นให้มีการสื่อสารในองค์กรอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา และมีช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แนวความคิดต่าง ๆ ในการทำงาน นอกจากนี้ก็จะต้องมีการกำหนดเส้นทางอาชีพของบุคลากรในตำแหน่งต่าง ๆ ให้มีความชัดเจน เพื่อให้บุคลากรทราบว่าตนเองจะต้องเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ในด้านใดบ้าง เพื่อที่จะได้ประสบความสำเร็จในสายอาชีพ ตลอดจนส่งเสริมให้มีการเข้าร่วมการอบรมทั้งที่จัดขึ้นโดยหน่วยงานต้นสังกัดและจัดโดยสำนักงานศึกษาธิการภาคเอง โดยมีการพิจารณาหลักสูตรที่มีความเหมาะสมและเป็นประโยชน์ต่อการทำงานและการพัฒนาของตัวบุคลากรในอนาคต รวมไปถึงกระตุ้นให้มีการเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านกิจกรรมหรือช่องทางต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อฝึกให้เป็นคนใฝ่เรียนรู้ไม่จมอยู่กับองค์ความรู้เดิม ๆ และสุดท้ายก็ควรส่งเสริมการทำงานเป็นทีมเพื่อเป็นการบูรณาการองค์ความรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ ในการทำงาน เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และนำไปสู่การสร้างสรรค์องค์ความรู้ใหม่ ๆ ให้กับองค์กร ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นแนวทางในการพัฒนาสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างยั่งยืน

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย เกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

1) ผู้บริหารและบุคลากรควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาบรรยากาศองค์กร โดยเฉพาะบรรยากาศองค์กรที่มีความสัมพันธ์และสามารถพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ บรรยากาศองค์กรด้านการกำหนดโครงสร้างองค์กรและอำนาจหน้าที่ ด้านการสื่อสารและการติดต่อประสานงาน ด้านการเปิดโอกาสให้เรียนรู้และพัฒนาตนเอง และด้านการทำงานเป็นทีมและความสามัคคี โดยการจัดโครงการหรือกิจกรรมที่ช่วยให้เกิดบรรยากาศองค์กรที่ดีดังกล่าว ซึ่งสามารถแยกเป็นประเด็นต่าง ๆ ได้ดังนี้



1.1) ควรจัดกิจกรรมหรือโครงการที่เป็นการส่งเสริมบรรยากาศองค์การด้านการสื่อสารและการติดต่อประสานงานในกลุ่มบุคลากรที่เป็นเพศหญิง เพื่อให้เกิดการรับรู้บรรยากาศองค์การมากขึ้น

1.2) ควรจัดกิจกรรมหรือโครงการที่เป็นการส่งเสริมบรรยากาศองค์การด้านการสื่อสารและการติดต่อประสานงาน และด้านด้านการเปิดโอกาสให้เรียนรู้และพัฒนาตนเองในกลุ่มบุคลากรที่มีการศึกษาในระดับต่ำกว่าปริญญาตรี เพื่อให้เกิดการรับรู้บรรยากาศองค์การมากขึ้น

1.3) ควรจัดกิจกรรมหรือโครงการที่เป็นการส่งเสริมบรรยากาศองค์การด้านการกำหนดโครงสร้างองค์การและอำนาจหน้าที่ ให้แก่บุคลากรที่มีอายุงานระหว่าง 21-30 ปี หรือกลุ่มบุคลากรที่มีอายุงานน้อย ๆ

1.4) ควรจัดกิจกรรมหรือโครงการที่เป็นการส่งเสริมบรรยากาศองค์การในด้านต่าง ๆ เช่น ด้านการสื่อสารและการติดต่อประสานงาน ด้านการเปิดโอกาสให้เรียนรู้และพัฒนาตนเอง และด้านการทำงานเป็นทีมและความสามัคคี ให้กับกลุ่มบุคลากรที่เป็นลูกจ้างประจำ

1.5) เนื่องจากกลุ่มบุคลากรที่สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 1 2 4 5 6 9 11 12 และ 13 มีการรับรู้บรรยากาศองค์การโดยภาพรวมน้อยกว่ากลุ่มบุคลากรที่สังกัดหน่วยงานอื่น ๆ ผู้บริหารจึงควรให้ความสำคัญกับการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศองค์การที่ดีในหน่วยงาน

2) เมื่อพิจารณาผลการศึกษารับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 แล้ว พบว่า มีความแตกต่างกันไปในแต่ละปัจจัยส่วนบุคคล ซึ่งมีข้อเสนอแนะในการปรับปรุงให้เกิดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ดีขึ้นได้ โดยแยกเป็นประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

2.1) ควรจัดกิจกรรมหรือโครงการที่กระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกลุ่มบุคลากรที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรีและระดับปริญญาตรี เพื่อส่งเสริมการรับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

2.2) ควรจัดกิจกรรมที่ช่วยให้เกิดการทำงานเป็นกลุ่มเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และเพื่อให้เกิดการพัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญตลอดจนความรอบรู้ในตัวบุคคลให้เกิดขึ้นในกลุ่มบุคลากรที่มีการศึกษาในระดับต่ำกว่าปริญญาตรี เพื่อส่งเสริมการรับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

2.3) ควรจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้เกิดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ เช่น การบูรณาการองค์ความรู้ต่าง ๆ มาใช้ในการทำงานให้กับกลุ่มบุคลากรที่มีการศึกษาในระดับต่ำกว่าปริญญาตรีและระดับปริญญาตรี

2.4) ควรส่งเสริมให้มีการประยุกต์หรือนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนรู้และการปฏิบัติงานในกลุ่มบุคลากรที่มีการศึกษาในระดับต่ำกว่าปริญญาตรี เพื่อกระตุ้นให้เกิดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.5) ควรมีการจัดกิจกรรมหรือโครงการที่กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ เช่น การเข้าร่วมอบรมหรือพัฒนาความรู้ความสามารถในกลุ่มบุคลากรที่มีอายุงานไม่เกิน 31 ปี เพื่อส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้

2.6) ควรจัดกิจกรรมหรือโครงการที่กระตุ้นให้เกิดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในทุก ๆ ด้านให้แก่บุคลากรที่เป็นลูกจ้างประจำ เนื่องจากยังมีการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่ำกว่าบุคลากรในประเภทตำแหน่งอื่น ๆ

2.7) ผู้บริหารควรให้ความสำคัญและจัดกิจกรรมหรือโครงการที่กระตุ้นให้เกิดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แก่บุคลากรที่สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 4 9 11 12 และ 13

2.8) จากผลการศึกษา พบว่า ผู้บริหารมีการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่าบุคลากรที่สังกัดกลุ่มงานต่าง ๆ ดังนั้นเพื่อกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร ผู้บริหารจึงควรจัดกิจกรรมหรือโครงการที่จะช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ให้กับบุคลากรในหน่วยงานให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

3) จากผลการวิจัยจะพบว่า เมื่อเปรียบเทียบตัวแปรการรับรู้บรรยากาศองค์กรและตัวแปรการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยภาพรวมแล้ว สำนักงานศึกษาธิการภาค 3 มีการรับรู้โดยภาพรวมสูงที่สุดทั้ง 2 ตัวแปร ดังนั้นผู้บริหารของสำนักงานศึกษาธิการภาคทั้ง 13 แห่ง อาจจะมีการจัดกิจกรรมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันถึงแนวทางในการบริหารจัดการองค์กรโดยอาจให้สำนักงานศึกษาธิการภาค 3 เป็นต้นแบบในการถ่ายทอดวิธีการหรือกระบวนการในการทำงาน ซึ่งจะทำให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงานของสำนักงานศึกษาธิการภาคอื่น ๆ โดยภาพรวม

### 5.3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1) เพื่อให้ทราบถึงตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ได้อย่างชัดเจนมากขึ้นในการวิจัยครั้งต่อไปอาจเป็นการวิจัยในรูปแบบของการทดลองกับกลุ่มตัวอย่าง โดยการกำหนดกิจกรรมหรือแนวปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมและนำมาทดลองใช้จริงในองค์กร จากนั้นทำการเปรียบเทียบผลการรับรู้บรรยากาศองค์กรและการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นก่อนและหลังทำกิจกรรม

2) อาจนำตัวแปรบรรยายขององค์การด้านอื่น ๆ หรือตัวแปรอื่น ๆ ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงและกระทบต่อการปฏิบัติงานในองค์กรแห่งการเรียนรู้มาศึกษาความสัมพันธ์เพิ่มเติม เพื่อที่องค์กรจะได้มีแนวทางที่หลากหลายในการส่งเสริมให้สำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 ก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืนต่อไป

## บรรณานุกรม

- กรรณา พลใส. (2550). *แนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย.* (วิทยานิพนธ์ สังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต การบริหารและนโยบายสวัสดิการสังคม คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. กรุงเทพฯ). ค้นเมื่อ 25 กรกฎาคม 2558, จาก <http://tdc.thailis.or.th/tdc>
- กาญจนา เกียรติธนาพันธุ์. (2542). *บรรยากาศองค์กรที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาของสาธารณสุขภูมิภาค สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข.* (ภาคินพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการพัฒนาศาสตร์พยาบาลมนุษยศาสตร์ โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาศาสตร์พยาบาลมนุษยศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. กรุงเทพฯ). ค้นเมื่อ 25 กรกฎาคม 2558, จาก <http://libsearch.nida.ac.th>
- กานต์รวี ถาวรพันธุ์. (2556). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.* (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี. กรุงเทพฯ). ค้นเมื่อ 25 กรกฎาคม 2558, จาก <http://tdc.thailis.or.th/tdc>
- กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2558). *รายงานการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กรประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558.* กรุงเทพฯ.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2551). *การใช้ SPSS for Windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล.* กรุงเทพฯ: บริษัทธรรมสาร จำกัด.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2545). *หลักสถิติ. พิมพ์ครั้งที่ 7.* กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เขมวรรณ ผิวลออ. (2551). *ความสัมพันธ์ของบรรยากาศองค์กรต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พระนครศรีอยุธยา เขต 2.* (ภาคินพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต พัฒนาสังคม คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. กรุงเทพฯ). ค้นเมื่อ 25 กรกฎาคม 2558, จาก <http://libsearch.nida.ac.th>
- จริญญา สุขสันติ. (2550). *บรรยากาศองค์กรที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ.* (การศึกษาค้นคว้าอิสระศิลปศาสตร

- มหาวิทยาลัย สาขาวิชาพัฒนาศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. กรุงเทพฯ).  
 ค้นเมื่อ 25 กรกฎาคม 2558, จาก <http://tdc.thailis.or.th/tdc>
- จุฑาทวี กลิ่นเฟื่อง. (2543). *ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ลักษณะงานและบรรยากาศ  
 องค์การกับคุณภาพชีวิตการทำงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสังกัด  
 กระทรวงกลาโหม*. (วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร  
 การพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. กรุงเทพฯ). ค้นเมื่อ 25  
 กรกฎาคม 2558, จาก <http://cuir.car.chula.ac.th>
- เจษฎา นกน้อย, ณัฐวดี โรจน์นริศตฤกุล และ พยัค วุฒิรงค์. (2553). *นวัตกรรมการจัดการ  
 ความรู้และการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์  
 มหาวิทยาลัย.
- เจริญสุข ภาวศิริพงษ์. (2542). *การพัฒนาแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้*. (ภาคนิพนธ์วิทยาศาสตร์  
 มหาบัณฑิต โครงการบัณฑิตศึกษาก่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิต  
 พัฒนบริหารศาสตร์. กรุงเทพฯ). ค้นเมื่อ 25 กรกฎาคม 2558, จาก  
<http://libsearch.nida.ac.th>
- เจียมจิตต์ จุฑาบุตร. (2539). *ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การ ความทนทาน แรงจูงใจ  
 กับความสามารถในการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลจิตเวช*.  
 (วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย  
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. กรุงเทพฯ). ค้นเมื่อ 25 กรกฎาคม 2558, จาก  
<http://cuir.car.chula.ac.th>
- นันทนา บุญชู. (2554). *ปัจจัยที่เอื้อต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการ โรงพยาบาล  
 นครปฐม*. (วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและ  
 ภาคเอกชน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร). ค้นเมื่อ 25 กรกฎาคม 2558, จาก  
<http://tdc.thailis.or.th/tdc>
- ชูศรี วงศ์รัตน์. (2544). *เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย*. กรุงเทพฯ: เทพเนรมิตการพิมพ์.
- ชัชวาล ทัดศิวัช. (2552). *บรรยากาศองค์การและลักษณะของบุคคลที่เอื้อต่อการเป็นองค์การแห่งการ  
 เรียนรู้*. *รัฐสภาสาร*, 57(10). 57-122.
- ณัฐยา กระจ่างม. (2551). *บรรยากาศองค์การกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้  
 ของคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี*.  
 (สารนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต พัฒนามนุษย์และสังคม). มหาวิทยาลัยสงขลา  
 นครินทร์.

- คารณี พันธุ์ศรี. (2545). *ความสัมพันธ์ระหว่างความเชื่ออำนาจในตน คุณค่าของงาน บรรยากาศองค์การกับการปฏิบัติบทบาทอิสระในการปฏิบัติการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลทั่วไป*. (วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. กรุงเทพฯ).  
ค้นเมื่อ 25 กรกฎาคม 2558, จาก <http://cuir.car.chula.ac.th>
- ดำรงเกียรติ ขำทิพย์พาทย์. (2553). *ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานีดำรงภูธรเมืองสงขลา*. (สารนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต พัฒนามนุษย์และสังคม). มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2552). *ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ Modern Organization Theory*. กรุงเทพฯ: ดี.เค.ปรินติ้งเวลด์.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2548). *องค์การแห่งความรู้: จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ The Knowledge Organization: From Concept to Practice*. กรุงเทพฯ: แชนัวร์ พรินติ้ง.
- ทัศนาศุขเปี่ยม. (2556). *ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐตามการรับรู้ของบรรณารักษ์*. *วารสารบรรณศาสตร์ มศว.*, 6(2). 16-30.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2541). *ทฤษฎีองค์การและการออกแบบ*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2539). *องค์การและการบริหาร การศึกษาการจัดการแผนใหม่ Organization and Management*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิชย์.
- ธาดา ศุนย์จันทร์. (2555). *ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การในยุคโลกาภิวัตน์ตามการรับรู้ของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขกับการปฏิบัติงานตามคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในจังหวัดสกลนคร*. *วารสารสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 6 ขอนแก่น*, 19(2). 41-54. ค้นเมื่อ 10 กันยายน 2558,  
จาก [http://www.kmutt.ac.th/jif/public\\_html](http://www.kmutt.ac.th/jif/public_html)
- ธีรพล เชื้อสุข. (2549). *ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษาสถาบันราชานุกูล กรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข*. (สารนิพนธ์วิทยาศาสตร์ มหาบัณฑิต การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. กรุงเทพฯ). ค้นเมื่อ 25 กรกฎาคม 2558, จาก <http://libsearch.nida.ac.th>

- ชำระศักดิ์ เจริญสุข. (2526). *บรรยากาศองค์การของโรงเรียนประถมศึกษา เขตการศึกษา 6*. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. กรุงเทพฯ). ค้นเมื่อ 25 กรกฎาคม 2558, จาก <http://cuir.car.chula.ac.th>
- นภาพรณัฏ์ จันทร์ศัพท์ และคณะ. (2545). *วิธีการวิจัยเบื้องต้น*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต. นริศรา ผลผลา. (ม.ป.ป.). *เอกสารประกอบการเรียน 3207-2002 พฤติกรรมองค์กร หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (เทียบโอนประสบการณ์อาชีพ) ศูนย์การเรียนรู้ นครศรีธรรมราช*. สืบค้น 20 กันยายน 2558, จาก [http://nakorn3.com/show\\_program.php?id=210](http://nakorn3.com/show_program.php?id=210)
- นุกุลกิจ พุกาธร. (2552). *ความคิดเห็นต่อบรรยากาศองค์การกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสำนักส่งเสริมสุขภาพ กรมอนามัย*. (การศึกษาค้นคว้าอิสระศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาพัฒนาลังคม บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. กรุงเทพฯ). ค้นเมื่อ 25 กรกฎาคม 2558, จาก <http://tdc.thailis.or.th/tdc>
- นุชนาฏ หินอ่อน. (2552). *ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร*. (วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล. กรุงเทพฯ). ค้นเมื่อ 25 กรกฎาคม 2558, จาก <http://tdc.thailis.or.th/tdc>
- นันทพร โขดินุชิต. (2539). *การพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในรูปแบบทีมข้ามสายงาน* *Development of a Learning Organization: A Cross-Functional Team Approach*. (ภาคนิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โครงการบัณฑิตศึกษา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. กรุงเทพฯ). ค้นเมื่อ 25 กรกฎาคม 2558, จาก <http://libsearch.nida.ac.th>
- บุตรี ถิ่นกาญจน์. (2552). *บรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาหน่วยงานผลิตบัณฑิตของมหาวิทยาลัยบูรพา จังหวัดชลบุรี*. (งานนิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา. ชลบุรี). ค้นเมื่อ 25 กรกฎาคม 2558, จาก <http://tdc.thailis.or.th/tdc>
- บุญชม ศรีสะอาด. (2541). *วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย เล่ม 1. สุวีริยาสาส์น*.
- ประดับพิน ภูษณะกุล. (2555). *ความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้กับบรรยากาศองค์การของโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดระยอง*. (งานนิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา. ชลบุรี). ค้นเมื่อ 25 กรกฎาคม 2558, จาก <http://tdc.thailis.or.th/tdc>

- ปิยาภรณ์ ครอบจันทร์. (2546). *ปัจจัยส่วนบุคคลและบรรยากาศองค์การที่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง*. (วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ มหาวิทยาลัยรามคำแหง. กรุงเทพฯ). ค้นเมื่อ 25 กรกฎาคม 2558, จาก <http://tdc.thailis.or.th/tdc>
- พิภพ วงษ์เงิน. (2547). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ: อักษรพิทยา.
- พิชิต เทพวรรณ. (2548). *มิติบรรยากาศองค์การที่มีต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้: แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศของมหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่ (รายงานผลการวิจัย)*, มหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่.
- พิเชษฐ นิลวานิช. (2555). *การศึกษาสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่คาดหวังของการพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์*. (สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์).
- พิสมัย หาญมงคลพิพัฒน์. (2547). *สถิติและการวางแผนการทดลองทางการเกษตร*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- พีรวิษณุ วัจนุราช. (2554). *บรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2*. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์. สุรินทร์). ค้นเมื่อ 25 กรกฎาคม 2558, จาก <http://tdc.thailis.or.th/tdc>
- พัชรา พันธุ์เจริญ. (2546). *ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศการสื่อสารในองค์การ ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม*. (วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. กรุงเทพฯ). ค้นเมื่อ 25 กรกฎาคม 2558, จาก <http://cuir.car.chula.ac.th>
- เพ็ญศรี มณีรัตน์. (2558). *ปัจจัยที่สัมพันธ์กับพฤติกรรมการปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13*. *วารสารศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยทักษิณ*, 15(1). 111-124.
- แพรวพลอย ลักณสุด. (2549). *บรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษา การสื่อสารแห่งประเทศไทย โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน)*. (ภาคนิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนทรัพยากร



- มนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. กรุงเทพฯ). ค้นเมื่อ 25 กรกฎาคม 2558, จาก <http://libsearch.nida.ac.th>
- มาร์ควอดด์, ไมเคิล เจ. (2554). *การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้*. แปลจาก Building the Learning Organization. แปลและเรียบเรียงโดย บดินทร์ วิจารณ์ และ วีรฐ มามะศิริรานนท์. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ. (2536). เทคนิคการวิจัยทางการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.
- ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ. (2540). สถิติวิทยาทางการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- วรรณดี สุทธิธรารกร. (2556). การวิจัยเชิงคุณภาพ: การวิจัยในกระบวนการค้นคว้าทางเลือก. กรุงเทพฯ: สยามปริทัศน์.
- วรรณรัตน์ ยาทิพย์. (2550). *ความเป็นองค์การเอื้อการเรียนรู้ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดปราจีนบุรี*. (วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล. กรุงเทพฯ). ค้นเมื่อ 25 กรกฎาคม 2558, จาก <http://www.li.mahidol.ac.th/e-thesis/e-thesis.php>
- วารุณี มีหลาย. (2551). *การวิเคราะห์องค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลเอกชน กรุงเทพมหานคร ที่ผ่านการรับรองคุณภาพ*. (วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. กรุงเทพฯ). ค้นเมื่อ 25 กรกฎาคม 2558, จาก <http://cuir.car.chula.ac.th/>
- วิมล มาดิษฐ์. (2547). *ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศขององค์การ การสอนแนะ กับสมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลศูนย์*. (วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. กรุงเทพฯ). ค้นเมื่อ 25 กรกฎาคม 2558, จาก <http://cuir.car.chula.ac.th/>
- วิเชียร วิทญูดม. (2549). *พฤติกรรมองค์การ: Organization Behavior*. กรุงเทพฯ: ชีระฟิล์มและไชเท็กซ์.
- ศิริชัย พงษ์วิชัย. (2550). การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยคอมพิวเตอร์. พิมพ์ครั้งที่ 18. กรุงเทพมหานคร: สุพีเรีย พรินต์ติ้งเฮาส์.
- ศิริณา พงศ์กล้า. (2552). *อำนาจพยากรณ์ของการรับรู้บรรยากาศขององค์การและแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่อการรับรู้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของเจ้าหน้าที่ประจำมูลนิธิโครงการหลวง*.

(การค้นคว้าแบบอิสระวิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่). ค้นเมื่อ 25 กรกฎาคม 2558, จาก <http://tdc.thailis.or.th/tdc>

ศรินันท์ แสงสิงห์. (2550). *ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ*. (สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ). ค้นเมื่อ 25 กรกฎาคม 2558, จาก <http://tdc.thailis.or.th/tdc>

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ, ลัทธிகาล ศรีวระมย์, ชวลิต ประภวานนท์, จิรศักดิ์ จิยะจันทน์, และ สุดา สุวรรณภิรมย์. (2542). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ. วีระฟิล์มและไซเท็กซ์.

ศุภลักษณ์ ปู่ประเสริฐ. (2546). *ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มงานการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร*. (วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี). ค้นเมื่อ 25 กรกฎาคม 2558, จาก <http://tdc.thailis.or.th/tdc>

สกกล บุญสิน. (2555). การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจการให้บริการ กรณีศึกษา บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน). *วารสารบริหารธุรกิจ*, 35(133). 41-66. สืบค้น 5 สิงหาคม 2558, จาก <http://www.jba.tbs.tu.ac.th/index.php?page=Article-List&sub=1&txt=414>

สถาพร กิริชาธร, ปองสิน วิเศษศิริ. (2556). องค์ประกอบของคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อวินัย 5 ประการของบุคลากรในโรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน. *วารสารศูนย์บริการวิชาการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 20(1-2). 23-31.

สันติมา ศรีสังข์สุวรรณ. (2540). *การพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองเพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช*. (ภาคนิพนธ์พัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพฯ). ค้นเมื่อ 25 กรกฎาคม 2558, จาก <http://libsearch.nida.ac.th>

สุจิตรา สร้อยแสงจันทร์. (2552). *การศึกษาระบบการเรียนรู้เพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันอุดมศึกษา*. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ). ค้นเมื่อ 25 กรกฎาคม 2558, จาก <http://cuir.car.chula.ac.th>

- สุวจิ สุวิทย์รักษ์. (2551). *ความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทรอบขนส่งมวลชนกรุงเทพจำกัด (มหาชน)*. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต หลักสูตรและการสอนอาชีวศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง. กรุงเทพฯ). ค้นเมื่อ 25 กรกฎาคม 2558, จาก <http://tdc.thailis.or.th/tdc>
- สุวิมล ตีรกันันท์. (2543). *ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์: แนวทางสู่การปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสาวรส บุญนาค. (2543). *ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลรัฐกรุงเทพมหานคร*. (วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. กรุงเทพฯ). ค้นเมื่อ 25 กรกฎาคม 2558, จาก <http://cuir.car.chula.ac.th>
- สำนักงาน ก.พ.ร. และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2548). *คู่มือการจัดทำแผนการจัดการความรู้* ปี พ.ศ.2548. กรุงเทพฯ.
- สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2558). *แผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ*. กรุงเทพฯ.
- สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2558). *แผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับปรับปรุงตามงบประมาณที่ได้รับจัดสรร)*. กรุงเทพฯ.
- สำนักงานศึกษาธิการภาค 11. (2557). *แผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 11*. สงขลา.
- อรรณพ จิตวานิช. (2544). *ปัจจัยเชิงประชากรและปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กรกับจิตสำนึกในการปฏิบัติงานของข้าราชการ: กรณีศึกษา สถาบันพระบรมราชชนก สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข*. (ภาคนิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. กรุงเทพฯ). ค้นเมื่อ 25 กรกฎาคม 2558, จาก <http://libsearch.nida.ac.th>
- Aksu, A. A. (2005). Individual learning and organization culture in learning organizations: Five star hotels in Antalya region of Turkey. *Managerial Auditing Journal*, 20(4). 422 – 441.

- Appelbaum, S. H., & Goransson, L. (1997). Transformational and adaptive learning within the learning organization: a framework for research and application. *The Learning Organization*, 4(3). 115-128.
- Filstad, C., & Gottschalk, P. (2011). Becoming a learning organization: The espoused values of police managers from two Norwegian districts. *The Learning Organization*, 18(6). 486-500.
- Nunnally, J. C. (1978). Educational measurement and evaluation. (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Tubporn, C. (2004). *Factors affecting the learning organization characteristics of Dramatic Arts College = ปัจจัยที่ส่งผลต่อลักษณะความเป็นองค์การเอื้อการเรียนรู้ของวิทยาลัยนาฏศิลป์*. (The degree of Master of Arts (Public Administration)). Mahidol University, Bangkok. Received from <http://tdc.thailis.or.th/tdc>
- Robey, D., Boudreau, M. C., & Rose, G. M. (2000). Information technology and organizational learning: a review and assessment of research. *Accounting Management and Information Technologies*, 10(2000). 125-155.
- Ford, D. F. (1997). *Toward a learning organization: Guidelines for bureaucracies*. (Master's thesis. Memorial University of Newfoundland. Ottawa). Received from <http://research.library.mun.ca>
- Lee, D. J., & Ahn, J. H. (2007). Reward systems for intra-organizational knowledge sharing. *European Journal of Operational Research*, 180(2007). 938-956.
- Song, J. H., Jeung, C. W., & Cho, S. H. (2011). The impact of the learning organization environment on the organizational learning process in the Korean business context. *The Learning Organization*, 18(6) 468-485.
- Loermans, J. (2002). Synergizing the learning organization and knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 6(3). 285-294.
- Gagnon, M. P., Gagnon, J. P., Fortin, J. P., Pare, G., Cote, J., & Courcy, F. (2015). A learning organization in the service of knowledge management among nurses: A case study. *International Journal of Information Management*, 35(2015). 636-642.
- Marquardt, M. J. (2002). *Building the Learning Organization*. California: Davies-Black.

Ziegler, M. (n.d.). "Awakening": Developing Learning Capacity in a small Family Business.

*Advances in Developing Human Resources*, 1(3). 52-65.

**ภาคผนวก**

## ข้อมูลสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

### ข้อมูลทั่วไปสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

#### วิสัยทัศน์

เป็นองค์กรต้นแบบในการบริหารการปฏิบัติราชการที่มีหลักธรรมาภิบาล จัดและส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต ให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์และทักษะที่จำเป็นสำหรับศตวรรษที่ 21

#### พันธกิจ

1. พัฒนาระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล
2. ส่งเสริมสนับสนุนให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมหรือจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัยให้ประชาชน รวมทั้งผู้พิการและผู้ด้อยโอกาส
3. พัฒนาการศึกษาระบบ นอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัยที่มีคุณภาพ เพื่อให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์และทักษะที่จำเป็นสำหรับศตวรรษที่ 21
4. พัฒนาข้าราชการ ครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาให้ได้มาตรฐาน
5. พัฒนาและส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพ

#### ค่านิยมองค์กร

##### TEAMWINS

|                               |   |
|-------------------------------|---|
| T = Teamwork                  | การทำงานเป็นทีม                             |
| E = Equality of Work          | ความเสมอภาคในการทำงาน                       |
| A = Accountability            | ความรับผิดชอบ                               |
| M = Morality and Integrity    | การมีศีลธรรมและมีความซื่อสัตย์              |
| W = Willingness               | ความมุ่งมั่นตั้งใจทำงานอย่างเต็มศักยภาพ     |
| I = Improvement               | การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ         |
| N = Network and Communication | การเป็นเครือข่ายที่มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน |
| S = Service Mind              | การมีจิตมุ่งบริการ                          |

#### ประเด็นยุทธศาสตร์

1. พัฒนาระบบบริหารจัดการให้สามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล

2. สร้างโอกาสทางการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิต
3. พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาในระบบ นอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย
4. เสริมสร้างความเข้มแข็งระบบบริหารงานบุคคล พัฒนาและสร้างความก้าวหน้าของข้าราชการ ครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา
5. ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารให้เป็นกลไกการขับเคลื่อนการบริหาร การบริการและการเรียนรู้

### เป้าประสงค์

1. หน่วยงานมีระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล
2. ประชาชนได้รับโอกาสทางการศึกษาอย่างทั่วถึง ครอบคลุม เป็นธรรม
3. ผู้เรียนได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพ มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์และทักษะที่จำเป็นสำหรับศตวรรษที่ 21
4. ข้าราชการ ครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษามีศักยภาพในการปฏิบัติงาน และการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ
5. ผู้รับบริการมีและใช้ ICT ที่มีประสิทธิภาพในการเรียนรู้และบริหารจัดการ ให้ได้มาตรฐานและมีคุณภาพ

(แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับปรับปรุงตามงบประมาณที่ได้รับจัดสรร), น. 27-28)

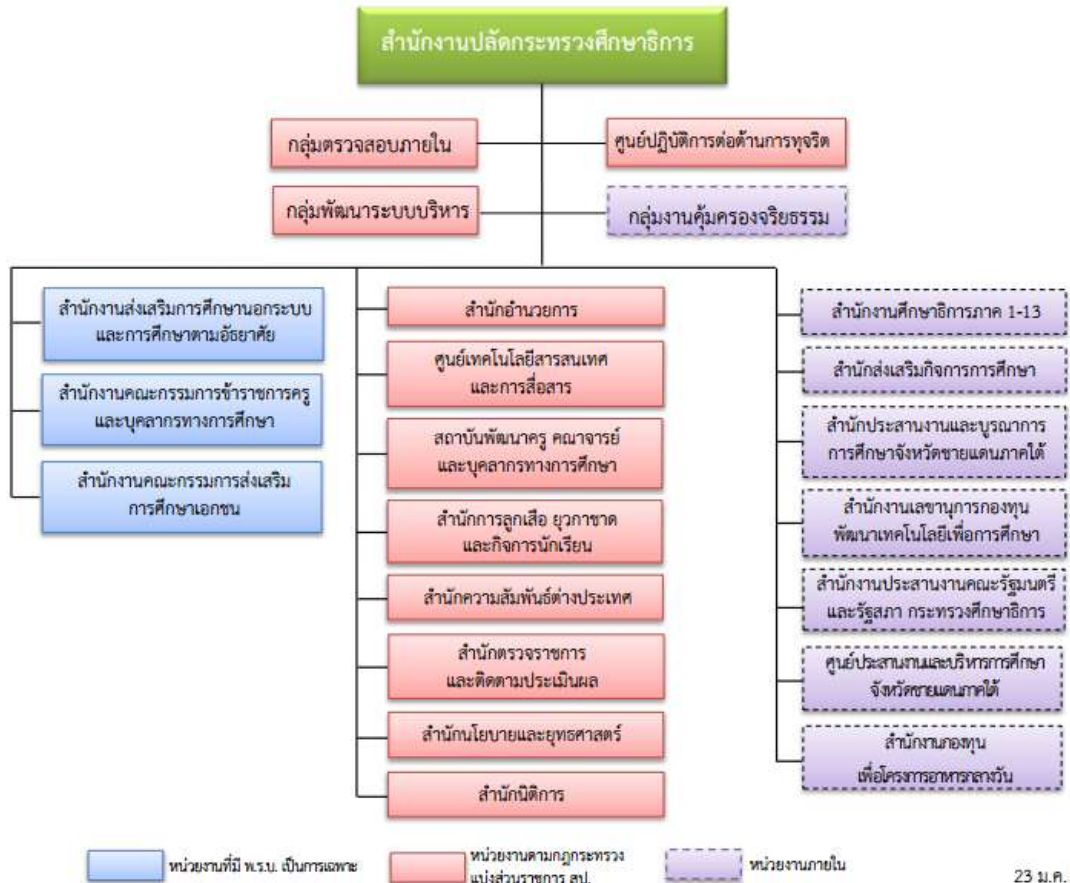
### ภารกิจและโครงสร้างของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13

สำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 จัดตั้งขึ้นตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ มีภารกิจในการเป็นหน่วยงานกลางในการส่งเสริม สนับสนุน อำนวยความสะดวกและพัฒนาการศึกษาแบบร่วมมือและบูรณาการกับหน่วยงานในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องในพื้นที่กลุ่มจังหวัด จังหวัด และเขตตรวจราชการ โดยเป็นหน่วยงานภายในที่มีฐานะเทียบเท่าสำนักในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ประกอบด้วย 13 สำนัก ได้แก่

1. สำนักงานศึกษาธิการภาค 1 ตั้งอยู่ที่จังหวัดเชียงใหม่ รับผิดชอบการดำเนินการในพื้นที่จังหวัดเชียงใหม่ จังหวัดเชียงราย จังหวัดแม่ฮ่องสอน จังหวัดลำปาง จังหวัดลำพูน จังหวัดน่าน จังหวัดพะเยา และจังหวัดแพร่



## โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ



23 ม.ค. 58

### โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ที่มา. กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2558)

2. สำนักงานศึกษาธิการภาค 2 ตั้งอยู่ที่จังหวัดพิษณุโลก รับผิดชอบการดำเนินการในพื้นที่จังหวัดพิษณุโลก จังหวัดตาก จังหวัดเพชรบูรณ์ จังหวัดอุตรดิตถ์ จังหวัดพิจิตร จังหวัดนครสวรรค์ จังหวัดสุโขทัย จังหวัดกำแพงเพชร และจังหวัดอุทัยธานี
3. สำนักงานศึกษาธิการภาค 3 ตั้งอยู่ที่จังหวัดลพบุรี รับผิดชอบการดำเนินการในพื้นที่จังหวัดลพบุรี จังหวัดสิงห์บุรี จังหวัดชัยนาท และจังหวัดอ่างทอง
4. สำนักงานศึกษาธิการภาค 4 ตั้งอยู่ที่จังหวัดปทุมธานี รับผิดชอบการดำเนินการในพื้นที่จังหวัดปทุมธานี จังหวัดนนทบุรี จังหวัดพระนครศรีอยุธยา และจังหวัดสระบุรี

5. สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 ตั้งอยู่ที่จังหวัดชลบุรี รับผิดชอบการดำเนินการในพื้นที่จังหวัดชลบุรี จังหวัดปราจีนบุรี จังหวัดฉะเชิงเทรา จังหวัดจันทบุรี จังหวัดตราด จังหวัดระยอง จังหวัดนครนายก จังหวัดสมุทรปราการ และจังหวัดสระแก้ว

6. สำนักงานศึกษาธิการภาค 6 ตั้งอยู่ที่จังหวัดราชบุรี รับผิดชอบการดำเนินการในพื้นที่จังหวัดราชบุรี จังหวัดนครปฐม จังหวัดกาญจนบุรี จังหวัดสุพรรณบุรี จังหวัดสมุทรสงคราม จังหวัดสมุทรสาคร จังหวัดเพชรบุรี และจังหวัดประจวบคีรีขันธ์

7. สำนักงานศึกษาธิการภาค 7 ตั้งอยู่ที่จังหวัดอุดรธานี รับผิดชอบการดำเนินการในพื้นที่จังหวัดอุดรธานี จังหวัดเลย จังหวัดหนองคาย จังหวัดหนองบัวลำภู จังหวัดกาฬสินธุ์ จังหวัดบึงกาฬ จังหวัดขอนแก่น จังหวัดมหาสารคาม และจังหวัดร้อยเอ็ด

8. สำนักงานศึกษาธิการภาค 8 ตั้งอยู่ที่จังหวัดนครราชสีมา รับผิดชอบการดำเนินการในพื้นที่จังหวัดนครราชสีมา จังหวัดบุรีรัมย์ จังหวัดชัยภูมิ และจังหวัดสุรินทร์

9. สำนักงานศึกษาธิการภาค 9 ตั้งอยู่ที่จังหวัดอุบลราชธานี รับผิดชอบการดำเนินการในพื้นที่จังหวัดนครพนม จังหวัดมุกดาหาร จังหวัดสกลนคร จังหวัดยโสธร จังหวัดศรีสะเกษ จังหวัดอำนาจเจริญ และจังหวัดอุบลราชธานี

10. สำนักงานศึกษาธิการภาค 10 ตั้งอยู่ที่จังหวัดภูเก็ต รับผิดชอบการดำเนินการในพื้นที่จังหวัดภูเก็ต จังหวัดระนอง จังหวัดกระบี่ จังหวัดตรัง และจังหวัดพังงา

11. สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ตั้งอยู่ที่จังหวัดสงขลา รับผิดชอบการดำเนินการในพื้นที่จังหวัดชุมพร จังหวัดสุราษฎร์ธานี จังหวัดนครศรีธรรมราช จังหวัดพัทลุง จังหวัดสงขลา และจังหวัดสตูล

12. สำนักงานศึกษาธิการภาค 12 ตั้งอยู่ที่จังหวัดยะลา รับผิดชอบการดำเนินการในพื้นที่จังหวัดยะลา จังหวัดนราธิวาส และจังหวัดปัตตานี

13. สำนักงานศึกษาธิการภาค 13 ตั้งอยู่ที่กรุงเทพมหานคร รับผิดชอบการดำเนินการในพื้นที่กรุงเทพมหานคร

ทั้งนี้อาศัยอำนาจตามมาตรา 23 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ได้มีการแบ่งกลุ่มงานภายในของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เป็น 5 กลุ่มงาน ประกอบด้วย กลุ่มอำนวยการ กลุ่มยุทธศาสตร์และแผน กลุ่มติดตามและประเมินผล กลุ่มพัฒนาคุณภาพการศึกษา กลุ่มข้อมูลและสารสนเทศ โดยมีอำนาจ หน้าที่ ดังต่อไปนี้

1. กลุ่มอำนวยการ รับผิดชอบเกี่ยวกับงานบริหารจัดการองค์กร การพัฒนาองค์กร ที่มีขีดสมรรถนะสูง งานเลขานุการสำนักงาน และงานประสานการดำเนินงานของสำนักงาน ศึกษาธิการภาค 1-13 และภารกิจงานอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

2. กลุ่มยุทธศาสตร์และแผน รับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดทำยุทธศาสตร์ และแผนพัฒนาการศึกษา การจัดทำแผนปฏิบัติการขององค์กร การบูรณาการการจัดการศึกษา ในพื้นที่ งานเลขานุการคณะกรรมการ และภารกิจงานอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

3. กลุ่มติดตามและประเมินผล รับผิดชอบเกี่ยวกับการติดตามและประเมินผล การดำเนินการตามนโยบายและยุทธศาสตร์ของกระทรวงศึกษาธิการ การประสานงานกับเครือข่าย การตรวจราชการและสนับสนุนการตรวจราชการของผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ การศึกษา วิเคราะห์ วิจัยตามนโยบายและยุทธศาสตร์ของกระทรวงศึกษาธิการ การเฝ้าระวังติดตามภัยพิบัติ และรองรับภาวะวิกฤต และรายงานสภาวะการณ์ทางการศึกษา และภารกิจงานอื่นๆ ตามที่ได้รับ มอบหมาย

4. กลุ่มพัฒนาคุณภาพการศึกษา รับผิดชอบเกี่ยวกับการส่งเสริมงานวิชาการ ด้านการศึกษาแก่หน่วยงานทั้งในและนอกสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ การส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการศึกษา การส่งเสริมและดำเนินกิจกรรมทางการศึกษา การส่งเสริม และประสานกิจกรรมทางการศาสนา วัฒนธรรมและการกีฬาเพื่อการศึกษาแบบบูรณาการ การส่งเสริมการมีส่วนร่วมระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคมในการพัฒนางาน ด้านการศึกษา งานฝึกอบรมและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาของกระทรวงในพื้นที่ และภารกิจงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

5. กลุ่มข้อมูลและสารสนเทศ รับผิดชอบเกี่ยวกับการพัฒนาข้อมูลสารสนเทศ ทางการศึกษา การให้บริการและเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษา การให้คำปรึกษา คำแนะนำ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารขององค์กร และภารกิจงานอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

โดยสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ภารกิจ อำนาจหน้าที่ และประเด็นยุทธศาสตร์ไว้เป็นแนวทาง ในการดำเนินงาน (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2556, น.31-33) ดังนี้

#### วิสัยทัศน์

สำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 เป็นหน่วยงานที่มีขีดสมรรถนะสูงในการส่งเสริม สนับสนุน อำนวยการและพัฒนาการศึกษาแบบร่วมมือและบูรณาการในพื้นที่

### พันธกิจ

1. ขับเคลื่อนและติดตามประเมินผลตามนโยบายและยุทธศาสตร์ของกระทรวง
2. ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาการศึกษา และดำเนินกิจกรรมทางการศึกษา
3. วิจัย พัฒนา และติดตามสภาวะการณ์และภาวะวิกฤตทางการศึกษา
4. พัฒนานวัตกรรม ข้อมูล และเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา
5. พัฒนาองค์กรให้มีขีดสมรรถนะสูง

### ภารกิจ

สำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 มีภารกิจในการเป็นหน่วยงานกลางในการส่งเสริม สนับสนุน อำนวยการ และพัฒนาการศึกษาแบบร่วมมือ และบูรณาการกับหน่วยงานในสังกัด กระทรวงศึกษาธิการ และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องในพื้นที่กลุ่มจังหวัด จังหวัด และเขตตรวจราชการ

### อำนาจหน้าที่

1. จัดทำยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการ และงบประมาณ ให้สอดคล้องกับนโยบาย และยุทธศาสตร์ของกระทรวงและบริบทของพื้นที่
2. ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามนโยบายและยุทธศาสตร์ ของกระทรวง
3. จัดทำและพัฒนาข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษา
4. ดำเนินการเกี่ยวกับงานวิชาการในการพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการศึกษา
5. ศึกษา วิเคราะห์สภาวะการณ์ทางการศึกษาตามนโยบายและยุทธศาสตร์ ของกระทรวง
6. ดำเนินการเกี่ยวกับกิจกรรมทางการศึกษาและส่งเสริมการประสานกิจกรรม ทางการศาสนา ศิลปวัฒนธรรมและการกีฬาเพื่อการศึกษา
7. ดำเนินการในฐานะเป็นหน่วยฝึกอบรมและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา
8. เป็นผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในระดับกลุ่มจังหวัด
9. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือตามที่ได้รับมอบหมาย

### ประเด็นยุทธศาสตร์

1. จัดทำยุทธศาสตร์และบูรณาการการศึกษาที่สอดคล้องกับบริบทของพื้นที่
2. ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลตามนโยบายและยุทธศาสตร์ของกระทรวง
3. ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา

4. ส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงานกิจกรรมทางการศึกษา
5. ฝึกอบรมและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาในพื้นที่
6. วิจัยและพัฒนาตามนโยบาย ยุทธศาสตร์ของกระทรวง และบริบทของพื้นที่
7. ติดตามและรายงานสภาวะการณ์ทางการศึกษาและการเตรียมการรองรับ

ภาวะวิกฤต

8. จัดทำและพัฒนาข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษา
9. พัฒนาสำนักงานศึกษาธิการภาคให้เป็นหน่วยงานที่มุ่งเน้นยุทธศาสตร์ และมีขีดสมรรถนะสูง

สรุปได้ว่า สำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 จำนวน 13 หน่วยงาน เป็นหน่วยงาน ส่วนกลางที่ตั้งอยู่ในส่วนภูมิภาคในทุกภาคของประเทศไทย มีเขตพื้นที่รับผิดชอบตามเขตตรวจราชการของกระทรวงศึกษาธิการ มีบทบาทและทำหน้าที่ตามภารกิจที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด โดยการดำเนินงานต่างๆ ต้องมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และประเด็นยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีทิศทาง เกิดประสิทธิภาพ และสัมฤทธิ์ผล

## แบบตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือวิจัย

### การวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13”

โดย นางสาวศุภิษา สังคหะ

สาขา บริหารธุรกิจ

คณะ วิทยาการจัดการ

อาจารย์ที่ปรึกษา ดร.พัฒน์จิ โภษะจันท

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับบรรยากาศองค์กรและระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13
3. เพื่อศึกษาตัวแปรบรรยากาศองค์กรที่สามารถพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13
4. เพื่อเสนอแนวทางในการพัฒนาสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

คำชี้แจง ขอให้ท่านตรวจสอบข้อความถามว่ามีความสอดคล้องกับตัวแปรหรือไม่ และทำเครื่องหมายลงในช่องที่ตรงกับความเห็นของท่าน โคนมีเกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้

|                 |                            |   |
|-----------------|----------------------------|---|
| ทำเครื่องหมาย ✓ | ในช่อง +1 เมื่อท่านเห็นว่า | ท่านแน่ใจว่าข้อความสอดคล้องกับตัวแปร          |
| ทำเครื่องหมาย ✓ | ในช่อง 0 เมื่อท่านเห็นว่า  | ท่านไม่แน่ใจว่าข้อความสอดคล้องกับตัวแปร       |
| ทำเครื่องหมาย ✓ | ในช่อง -1 เมื่อท่านเห็นว่า | ท่านแน่ใจว่าข้อความไม่มีความสอดคล้องกับตัวแปร |

## ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

| ข้อที่ | ข้อรายการ   | ข้อพิจารณา |   |    | ข้อเสนอแนะ |
|--------|---|------------|---|----|------------|
|        |   | +1         | 0 | -1 |            |
| 1      | เพศ   |            |   |    |            |
|        | <input type="checkbox"/> (1) ชาย<br><input type="checkbox"/> (2) หญิง   |            |   |    |            |
| 2      | อายุ.....ปี   |            |   |    |            |
| 3      | ระดับการศึกษา   |            |   |    |            |
|        | <input type="checkbox"/> (1) ต่ำกว่าปริญญาตรี<br><input type="checkbox"/> (2) ปริญญาตรี<br><input type="checkbox"/> (3) สูงกว่าปริญญาตรี  |            |   |    |            |
| 4      | อายุงาน.....ปี  |            |   |    |            |
| 5      | ประเภทตำแหน่ง   |            |   |    |            |
|        | <input type="checkbox"/> (1) ข้าราชการ<br><input type="checkbox"/> (2) ลูกจ้างประจำ<br><input type="checkbox"/> (3) พนักงานราชการ   |            |   |    |            |
| 6      | หน่วยงานที่สังกัด<br>สำนักงานศึกษาธิการภาค .....  |            |   |    |            |
| 7      | กลุ่มงานที่ปฏิบัติงาน   |            |   |    |            |
|        | <input type="checkbox"/> (1) กลุ่มอำนวยการ<br><input type="checkbox"/> (2) กลุ่มยุทธศาสตร์และแผน<br><input type="checkbox"/> (3) กลุ่มติดตามและประเมินผล<br><input type="checkbox"/> (4) กลุ่มพัฒนาคุณภาพการศึกษา<br><input type="checkbox"/> (5) กลุ่มข้อมูลสารสนเทศ<br><input type="checkbox"/> (6) ผู้บริหาร |            |   |    |            |

ตอนที่ 2 วัดระดับของบรรยากาศองค์การที่ปรากฏ

| บรรยากาศองค์การ  | ระดับความเป็นจริง |          |              |           |                 | ผลการพิจารณา |   |    | ข้อเสนอแนะ |
|--|-------------------|----------|--------------|-----------|-----------------|--------------|---|----|------------|
|  | 5<br>มากที่สุด    | 4<br>มาก | 3<br>ปานกลาง | 2<br>น้อย | 1<br>น้อยที่สุด | +1           | 0 | -1 |            |
| <b>ด้านการรับรู้ผลงานและการให้รางวัล</b>   |                   |          |              |           |                 |              |   |    |            |
| 1. ท่านได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยยึดหลักความรู้ความสามารถและผลงาน  |                   |          |              |           |                 |              |   |    |            |
| 2. ท่านได้รับผลตอบแทนหรือรางวัลเมื่อมีผลการปฏิบัติงานดี  |                   |          |              |           |                 |              |   |    |            |
| 3. ท่านได้รับการยกย่อง ชื่นชม หรือการประกาศเกียรติคุณเมื่อมีผลการปฏิบัติงานดี                                    |                   |          |              |           |                 |              |   |    |            |
| 4. การที่หน่วยงานให้ผลตอบแทน/รางวัล/การประกาศเกียรติคุณ เป็นการจูงใจให้ท่านปฏิบัติงานได้เป็นไปตามเป้าหมายมากขึ้น |                   |          |              |           |                 |              |   |    |            |
| <b>ด้านการกำหนดโครงสร้างองค์การและอำนาจหน้าที่</b>   |                   |          |              |           |                 |              |   |    |            |
| 5. หน่วยงานของท่านมีโครงสร้างการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและเอื้อต่อการปฏิบัติงาน                                      |                   |          |              |           |                 |              |   |    |            |
| 6. ท่านได้รับมอบหมายงานตรงตามตำแหน่ง อำนาจหน้าที่ที่กำหนดไว้   |                   |          |              |           |                 |              |   |    |            |



| บรรยากาศองค์กร   | ระดับความเป็นจริง |          |              |           |                 | ผลการพิจารณา |   |    | ข้อเสนอแนะ |
|--|-------------------|----------|--------------|-----------|-----------------|--------------|---|----|------------|
|  | 5<br>มากที่สุด    | 4<br>มาก | 3<br>ปานกลาง | 2<br>น้อย | 1<br>น้อยที่สุด | +1           | 0 | -1 |            |
| 7. ท่านมีลำดับชั้นสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจนและ<br>เอื้อต่อการปฏิบัติงาน   |                   |          |              |           |                 |              |   |    |            |
| <u>ด้านการสื่อสารและการติดต่อประสานงาน</u><br>8. ท่านสามารถสื่อสารข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการ<br>ปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน เปิดเผย  |                   |          |              |           |                 |              |   |    |            |
| <u>ด้านการสื่อสารและการติดต่อประสานงาน (ต่อ)</u><br>9. ท่านได้รับการส่งเสริมให้มีปฏิสัมพันธ์ระหว่าง<br>บุคลากรด้วยกันเองในหน่วยงาน เพื่อสนับสนุนให้<br>การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพ                                    |                   |          |              |           |                 |              |   |    |            |
| <u>ด้านการเปิดโอกาสให้เรียนรู้และพัฒนาตนเอง</u><br>10. ท่านได้รับโอกาสในการเข้าอบรมเพื่อพัฒนา<br>ความรู้และทักษะของตนเอง   |                   |          |              |           |                 |              |   |    |            |
| 11. ท่านได้รับการสนับสนุนให้มีการเรียนรู้และ<br>พัฒนาตนเองผ่านช่องทางต่างๆ เช่น การอบรม<br>การสัมมนา การสอนงาน การเรียนรู้ผ่านระบบ<br>ออนไลน์ (e-learning) การเข้าถึงข้อมูล<br>ผ่านอินเทอร์เน็ตและอินเทอร์เน็ต เป็นต้น |                   |          |              |           |                 |              |   |    |            |

| บรรยากาศองค์กร  | ระดับความเป็นจริง |          |              |           |                 | ผลการพิจารณา |   |    | ข้อเสนอแนะ |
|---|-------------------|----------|--------------|-----------|-----------------|--------------|---|----|------------|
|   | 5<br>มากที่สุด    | 4<br>มาก | 3<br>ปานกลาง | 2<br>น้อย | 1<br>น้อยที่สุด | +1           | 0 | -1 |            |
| 12. ท่านสามารถเสนอ ทดลอง ริเริ่ม แนวทางใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานได้ โดยไม่มีการถูกตำหนิลงโทษ ถึงแม้ว่าจะผลการปฏิบัติ นั้นจะไม่เป็นไปตามที่หน่วยงานต้องการ                             |                   |          |              |           |                 |              |   |    |            |
| <b><u>ด้านการทำงานเป็นทีมและความสามัคคี</u></b><br>13. ท่านได้เข้าร่วมกิจกรรมของหน่วยงาน ที่เป็นการส่งเสริมให้มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม มีการแลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์ในการทำงาน |                   |          |              |           |                 |              |   |    |            |
| <b><u>ด้านการทำงานเป็นทีมและความสามัคคี (ต่อ)</u></b><br>14. ท่านได้เข้าร่วมกิจกรรมของหน่วยงาน ที่เป็นการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรัก ความสามัคคีและช่วยเหลือเกื้อกูลกัน           |                   |          |              |           |                 |              |   |    |            |

ตอนที่ 3 วัดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

| องค์การแห่งการเรียนรู้  | ระดับความเป็นจริง |          |              |           |                 | ผลการพิจารณา |   |    | ข้อเสนอแนะ |
|---|-------------------|----------|--------------|-----------|-----------------|--------------|---|----|------------|
|   | 5<br>มากที่สุด    | 4<br>มาก | 3<br>ปานกลาง | 2<br>น้อย | 1<br>น้อยที่สุด | +1           | 0 | -1 |            |
| <b>ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้</b>  |                   |          |              |           |                 |              |   |    |            |
| 15. ท่านมีความรู้ ความเชี่ยวชาญในด้านที่ศึกษาหรือปฏิบัติงานอย่างลึกซึ้ง                   |                   |          |              |           |                 |              |   |    |            |
| 16. ท่านสามารถสังเคราะห์องค์ความรู้ใหม่ๆ จากองค์ความรู้เดิมได้                            |                   |          |              |           |                 |              |   |    |            |
| 17. ท่านสามารถนำองค์ความรู้ที่มีหรือสังเคราะห์ขึ้นใหม่มาใช้ปรับปรุงพัฒนาการทำงานได้       |                   |          |              |           |                 |              |   |    |            |
| 18. ท่านสามารถให้ความรู้ในด้านที่ท่านมีความเชี่ยวชาญแก่บุคคลอื่นในหน่วยงานได้             |                   |          |              |           |                 |              |   |    |            |
| <b>ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ</b>  |                   |          |              |           |                 |              |   |    |            |
| 19. ท่านสามารถมองเห็นความเชื่อมโยงในภาพรวมของระบบย่อยต่างๆ ที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงานได้ |                   |          |              |           |                 |              |   |    |            |
| 20. ท่านมีการบูรณาการความรู้หลายๆ แขนงมาใช้ในการวางแผนการทำงาน                            |                   |          |              |           |                 |              |   |    |            |

| องค์กรแห่งการเรียนรู้   | ระดับความเป็นจริง |          |              |           |                 | ผลการพิจารณา |   |    | ข้อเสนอแนะ |
|---|-------------------|----------|--------------|-----------|-----------------|--------------|---|----|------------|
|   | 5<br>มากที่สุด    | 4<br>มาก | 3<br>ปานกลาง | 2<br>น้อย | 1<br>น้อยที่สุด | +1           | 0 | -1 |            |
| <b>ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม</b>  |                   |          |              |           |                 |              |   |    |            |
| 21. ท่านมีการแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็นกับบุคคลอื่นในการทำงานร่วมกันเป็นทีม                     |                   |          |              |           |                 |              |   |    |            |
| <b>ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (ต่อ)</b>  |                   |          |              |           |                 |              |   |    |            |
| 22. ท่านสามารถรับฟังและแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคคลอื่นในทีมด้วยความจริงใจ ไม่ยึดติดกับตัวบุคคล     |                   |          |              |           |                 |              |   |    |            |
| 23. ท่านได้รับองค์ความรู้ใหม่ๆ จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคลในทีม                          |                   |          |              |           |                 |              |   |    |            |
| 24. ท่านสามารถนำองค์ความรู้ที่ได้รับจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในทีมไปปรับปรุงพัฒนากระบวนการทำงานได้ |                   |          |              |           |                 |              |   |    |            |
| <b>ด้านการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร</b>  |                   |          |              |           |                 |              |   |    |            |
| 25. โครงสร้างองค์กรของหน่วยงานท่านมีความยืดหยุ่น เอื้อต่อการปฏิบัติงาน                            |                   |          |              |           |                 |              |   |    |            |
| 26. สาขาการบังคับบัญชาของท่านมีความชัดเจน เข้าใจง่าย ไม่ซับซ้อน                                   |                   |          |              |           |                 |              |   |    |            |

| องค์กรแห่งการเรียนรู้  | ระดับความเป็นจริง |          |              |           |                 | ผลการพิจารณา |   |    | ข้อเสนอแนะ |
|--|-------------------|----------|--------------|-----------|-----------------|--------------|---|----|------------|
|  | 5<br>มากที่สุด    | 4<br>มาก | 3<br>ปานกลาง | 2<br>น้อย | 1<br>น้อยที่สุด | +1           | 0 | -1 |            |
| 27. ท่านสามารถปฏิบัติงานข้ามสายงาน หรือปฏิบัติงานข้ามกลุ่มงานได้   |                   |          |              |           |                 |              |   |    |            |
| 28. ท่านมีเครือข่ายหรือมีการสร้างความร่วมมือในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร  |                   |          |              |           |                 |              |   |    |            |
| <b>ด้านการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร (ต่อ)</b><br>29. ท่านได้รับโอกาสในการคิดและตัดสินใจภายใต้ขอบเขตงานที่ปฏิบัติ  |                   |          |              |           |                 |              |   |    |            |
| 30. ท่านปฏิบัติงานภายใต้คำแนะนำและสังเกตการณ์มากกว่าการสั่งการ   |                   |          |              |           |                 |              |   |    |            |
| 31. ท่านปฏิบัติงานโดยลดขั้นตอน ระเบียบแบบแผน พิธีการต่างๆ เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น  |                   |          |              |           |                 |              |   |    |            |
| <b>การจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสาร</b><br>32. ท่านมีส่วนในการจัดหา รวบรวมองค์ความรู้ ทั้งแบบชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) และแบบไม่ชัดแจ้ง (Tacit Knowledge) ที่มีอยู่ในหน่วยงาน |                   |          |              |           |                 |              |   |    |            |

| องค์กรแห่งการเรียนรู้   | ระดับความเป็นจริง |          |              |           |                 | ผลการพิจารณา |   |    | ข้อเสนอแนะ |
|---|-------------------|----------|--------------|-----------|-----------------|--------------|---|----|------------|
|   | 5<br>มากที่สุด    | 4<br>มาก | 3<br>ปานกลาง | 2<br>น้อย | 1<br>น้อยที่สุด | +1           | 0 | -1 |            |
| 33. ท่านมีส่วนในการจัดหมวดหมู่ข้อมูลองค์ความรู้<br>เพื่อให้ง่ายต่อการเข้าถึงและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ |                   |          |              |           |                 |              |   |    |            |
| 34. ท่านมีส่วนร่วมในกิจกรรมการจัดการความรู้<br>ของหน่วยงาน  |                   |          |              |           |                 |              |   |    |            |
| <b>ด้านการใช้เทคโนโลยี</b>  |                   |          |              |           |                 |              |   |    |            |
| 35. ท่านได้นำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศ<br>มาใช้สนับสนุนการปฏิบัติงาน                                   |                   |          |              |           |                 |              |   |    |            |
| 36. ท่านได้นำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศ<br>มาใช้สนับสนุนการเรียนรู้และการเข้าถึงองค์ความรู้             |                   |          |              |           |                 |              |   |    |            |

ตอนที่ 4 เสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงบรรยากาศองค์กรและแนวทางในการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

| หัวข้อ  | ผลการพิจารณา |   |    | ข้อเสนอแนะ |
|---|--------------|---|----|------------|
|   | +1           | 0 | -1 |            |
| 1. ท่านเห็นว่าจะมีแนวทางในการปรับปรุงบรรยากาศองค์กรในหน่วยงานของท่านได้อย่างไร                          |              |   |    |            |
| 2. ท่านเห็นว่าจะมีแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาหน่วยงานของท่านไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างไร |              |   |    |            |

ขอขอบพระคุณอย่างสูงในการตรวจสอบแบบสอบถาม

.....

ผู้ทรงคุณวุฒิ



### แบบสอบถาม

แบบสอบถามชุดนี้เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13” มีวัตถุประสงค์ในการวิจัยเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และหาตัวแปรบรรยากาศองค์กรที่สามารถพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

แบบสอบถามชุดนี้มีทั้งสิ้น 4 ตอน จำนวนทั้งหมด 8 หน้า ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคลของบุคลากร

ตอนที่ 2 แบบสอบถามบรรยากาศองค์กร

ตอนที่ 3 แบบสอบถามความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ตอนที่ 4 แบบสอบถามความคิดเห็นในการปรับปรุงบรรยากาศองค์กรและ

แนวทางในการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ขอความกรุณาท่านได้โปรดพิจารณาตอบคำถามที่ปรากฏเป็นจริงตามการรับรู้ของท่านมากที่สุด ให้ครบทุกหน้า และขอขอบพระคุณทุกท่านที่ได้สละเวลาของท่านในการตอบแบบสอบถามอย่างครบถ้วน เพื่อประโยชน์และความสมบูรณ์ในการวิจัย อนึ่งข้อมูลที่ได้จากทุกท่านถือเป็นความลับและใช้กับงานวิจัยในครั้งนี้เท่านั้น

นางสาวดิวิษา สังคหะ

นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์



### นิยามศัพท์เฉพาะ

1. **บรรยากาศองค์การ** หมายถึง การที่บุคคลรับรู้ถึงสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นในองค์การ ทั้งสิ่งที่เป็นรูปธรรมและสิ่งที่เป็นนามธรรม ซึ่งจะมีเอกลักษณ์หรือมีลักษณะเฉพาะตัวที่แตกต่างกันไปในแต่ละองค์การและจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานในองค์การ โดยในที่นี้บรรยากาศองค์การประกอบไปด้วย

- 1.1 การรับรู้ผลงานและการให้รางวัล
- 1.2 การกำหนดโครงสร้างองค์การและอำนาจหน้าที่
- 1.3 การสื่อสารและการติดต่อประสานงาน
- 1.4 การเปิดโอกาสให้เรียนรู้และพัฒนาตนเอง
- 1.5 การทำงานเป็นทีมและความสามัคคี

2. **องค์การแห่งการเรียนรู้** หมายถึง กระบวนการที่องค์การส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาขีดความสามารถในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับบุคคล ระดับทีม และระดับองค์การ มีการกำหนดแนวปฏิบัติและนำเครื่องมือต่าง ๆ มาสนับสนุนการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้อย่างแพร่หลายและสร้างสรรค์องค์ความรู้ใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงพัฒนางานในองค์การให้เกิดประสิทธิภาพ โดยในที่นี้องค์ประกอบของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ประกอบไปด้วย

- 2.1 การเป็นบุคคลที่รอบรู้
- 2.2 การคิดอย่างเป็นระบบ
- 2.3 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม
- 2.4 การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การ
- 2.5 การจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสาร
- 2.6 การใช้เทคโนโลยี

3. **บุคลากร** หมายถึง บุคลากรประจำตามกรอบอัตรากำลัง ประกอบไปด้วย

- 3.1 ข้าราชการ
- 3.2 ลูกจ้างประจำ
- 3.3 พนักงานราชการ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคลของบุคลากร

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ หรือเติมข้อความในช่องว่างที่กำหนดให้

|   |   |
|---|---|
|   | <b>การลงรหัส</b>                                      |
| 1. เพศ  | SEX <input type="checkbox"/>                          |
| <input type="checkbox"/> (1) ชาย<br><input type="checkbox"/> (2) หญิง   |   |
| 2. อายุ.....ปี  | AGE <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 3. ระดับการศึกษา  | EDU <input type="checkbox"/>                          |
| <input type="checkbox"/> (1) ต่ำกว่าปริญญาตรี<br><input type="checkbox"/> (2) ปริญญาตรี<br><input type="checkbox"/> (3) สูงกว่าปริญญาตรี  |   |
| 4. อายุงาน.....ปี   | WOR <input type="checkbox"/>                          |
| 5. ประเภทตำแหน่ง  | JOB <input type="checkbox"/>                          |
| <input type="checkbox"/> (1) ข้าราชการ<br><input type="checkbox"/> (2) ลูกจ้างประจำ<br><input type="checkbox"/> (3) พนักงานราชการ<br><input type="checkbox"/> (4) อื่นๆ ระบุ.....   |   |
| 6. หน่วยงานที่สังกัด ทรภ.....   | REO <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 7. กลุ่มงานที่ปฏิบัติงาน  | GRP <input type="checkbox"/>                          |
| <input type="checkbox"/> (1) กลุ่มอำนวยการ<br><input type="checkbox"/> (2) กลุ่มยุทธศาสตร์และแผน<br><input type="checkbox"/> (3) กลุ่มติดตามและประเมินผล<br><input type="checkbox"/> (4) กลุ่มพัฒนาคุณภาพการศึกษา<br><input type="checkbox"/> (5) กลุ่มข้อมูลสารสนเทศ<br><input type="checkbox"/> (6) ผู้บริหาร |   |

**ตอนที่ 2 แบบสอบถามบรรยากาศองค์การตามการรับรู้ของบุคลากร**

คำชี้แจง ขอให้ท่านพิจารณาข้อความที่กำหนดให้ดังต่อไปนี้ว่าในหน่วยงานของท่านมีลักษณะของบรรยากาศองค์การที่ปรากฏอยู่ในระดับใด โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างทางด้านขวามือตามการรับรู้ของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียว

| บรรยากาศองค์การ  | ระดับความเป็นจริง |          |              |           |                 | การลงรหัสแบบสอบถาม           |
|--|-------------------|----------|--------------|-----------|-----------------|------------------------------|
|  | 5<br>มากที่สุด    | 4<br>มาก | 3<br>ปานกลาง | 2<br>น้อย | 1<br>น้อยที่สุด |                              |
| <b>ด้านการรับรู้ผลงานและการให้รางวัล</b>   |                   |          |              |           |                 |                              |
| 1. ท่านได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยยึดจากผลสัมฤทธิ์ของงาน   |                   |          |              |           |                 | A1 <input type="checkbox"/>  |
| 2. ท่านได้รับผลตอบแทน หรือ รางวัลเมื่อสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จลุล่วง  |                   |          |              |           |                 | A2 <input type="checkbox"/>  |
| 3. ท่านได้รับการยกย่อง ชื่นชม หรือการประกาศเกียรติคุณเมื่อสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จลุล่วง                            |                   |          |              |           |                 | A3 <input type="checkbox"/>  |
| 4. การที่หน่วยงานให้ผลตอบแทน/รางวัล/การประกาศเกียรติคุณ เป็นการจูงใจให้ท่านปฏิบัติงานได้เป็นไปตามเป้าหมายมากยิ่งขึ้น |                   |          |              |           |                 | A4 <input type="checkbox"/>  |
| <b>ด้านการกำหนดโครงสร้างองค์การและอำนาจหน้าที่</b>   |                   |          |              |           |                 |                              |
| 5. หน่วยงานของท่านมีโครงสร้างการปฏิบัติงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน   |                   |          |              |           |                 | A5 <input type="checkbox"/>  |
| 6. ท่านได้ปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย  |                   |          |              |           |                 | A6 <input type="checkbox"/>  |
| 7. ท่านมีลำดับชั้นสายการบังคับบัญชาที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน  |                   |          |              |           |                 | A7 <input type="checkbox"/>  |
| <b>ด้านการสื่อสารและการติดต่อประสานงาน</b>   |                   |          |              |           |                 |                              |
| 8. ท่านสามารถสื่อสารข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ การปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน ตรงไปตรงมาและเปิดเผย                   |                   |          |              |           |                 | A8 <input type="checkbox"/>  |
| 9. ท่านได้รับการส่งเสริมให้มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน เพื่อสนับสนุนให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพ        |                   |          |              |           |                 | A9 <input type="checkbox"/>  |
| <b>ด้านการเปิดโอกาสให้เรียนรู้และพัฒนาตนเอง</b>  |                   |          |              |           |                 |                              |
| 10. ท่านได้รับโอกาสในการเข้าอบรมเพื่อพัฒนาความรู้และทักษะของตนเอง  |                   |          |              |           |                 | A10 <input type="checkbox"/> |

| บรรยากาศองค์กร  | ระดับความเป็นจริง |          |              |           |                 | การลงรหัส<br>แบบสอบถาม       |
|---|-------------------|----------|--------------|-----------|-----------------|------------------------------|
|   | 5<br>มากที่สุด    | 4<br>มาก | 3<br>ปานกลาง | 2<br>น้อย | 1<br>น้อยที่สุด |                              |
| <b>ด้านการเปิดโอกาสให้เรียนรู้และพัฒนาตนเอง (ต่อ)</b><br>11. ท่านได้รับการสนับสนุนให้มีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น การอบรม การสัมมนา การสอนงาน การเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์ (e-learning) การเข้าถึงข้อมูลผ่านอินเทอร์เน็ตและอินเทอร์เน็ต เป็นต้น |                   |          |              |           |                 | A11 <input type="checkbox"/> |
| 12. ท่านสามารถเสนอ ทดลอง ริเริ่ม แนวทางใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานได้ โดยไม่มีการถูกตำหนิถึงแม้ว่าจะผลการปฏิบัติงานนั้นจะไม่เป็นไปตามที่หน่วยงานต้องการ  |                   |          |              |           |                 | A12 <input type="checkbox"/> |
| <b>ด้านการทำงานเป็นทีมและความสามัคคี</b><br>13. ท่านได้เข้าร่วมกิจกรรมของหน่วยงาน ที่เป็นการส่งเสริมให้มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม และมีการแลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน  |                   |          |              |           |                 | A13 <input type="checkbox"/> |
| 14. ท่านได้เข้าร่วมกิจกรรมของหน่วยงาน ที่เป็นการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรัก ความสามัคคีและช่วยเหลือเกื้อกูลกัน  |                   |          |              |           |                 | A14 <input type="checkbox"/> |

### ตอนที่ 3 แบบสอบถามความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของบุคลากร

คำชี้แจง ขอให้ท่านพิจารณาข้อความที่กำหนดให้ดังต่อไปนี้ว่าในหน่วยงานของท่านมีลักษณะของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ปรากฏอยู่ในระดับใด โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างทางด้านขวามือตามการรับรู้ของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียว

| องค์การแห่งการเรียนรู้  | ระดับความเป็นจริง |          |              |           |                 | การลงรหัส<br>แบบสอบถาม       |
|---|-------------------|----------|--------------|-----------|-----------------|------------------------------|
|   | 5<br>มากที่สุด    | 4<br>มาก | 3<br>ปานกลาง | 2<br>น้อย | 1<br>น้อยที่สุด |                              |
| <b>ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้</b>  |                   |          |              |           |                 |                              |
| 15.ท่านมีความรู้ ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติอย่างลึกซึ้ง  |                   |          |              |           |                 | B1 <input type="checkbox"/>  |
| 16. ท่านสามารถต่อยอดหรือสร้างสรรค์องค์ความรู้ใหม่ ๆ จากองค์ความรู้เดิมได้                               |                   |          |              |           |                 | B2 <input type="checkbox"/>  |
| 17. ท่านสามารถนำองค์ความรู้ที่มีหรือสร้างขึ้นใหม่มาใช้ปรับปรุงพัฒนาการทำงานได้                          |                   |          |              |           |                 | B3 <input type="checkbox"/>  |
| 18. ท่าน สามารถ ให้ ความรู้ ใน ด้าน ที่ ท่าน มีความเชี่ยวชาญแก่บุคคลอื่นในหน่วยงานได้                   |                   |          |              |           |                 | B4 <input type="checkbox"/>  |
| <b>ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ</b>  |                   |          |              |           |                 |                              |
| 19.ท่านทราบว่างานแต่ละงานในหน่วยงานมีความสำคัญและมีความเชื่อมโยงกันอย่างไร                              |                   |          |              |           |                 | B5 <input type="checkbox"/>  |
| 20.ท่านมีการบูรณาการความรู้หลาย ๆ แขนงมาใช้ในการวางแผนการทำงาน  |                   |          |              |           |                 | B6 <input type="checkbox"/>  |
| <b>ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม</b>  |                   |          |              |           |                 |                              |
| 21.ท่านมีการแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็นกับบุคคลอื่นเสมอเมื่อต้องทำงานร่วมกัน                           |                   |          |              |           |                 | B7 <input type="checkbox"/>  |
| 22.ท่านสามารถรับฟังและแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคคลอื่นในทีมด้วยความจริงใจ โดยไม่ยึดติดกับตัวบุคคล         |                   |          |              |           |                 | B8 <input type="checkbox"/>  |
| 23.ท่านได้รับองค์ความรู้ใหม่ ๆ จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคลในทีม                                |                   |          |              |           |                 | B9 <input type="checkbox"/>  |
| 24.ท่านสามารถนำองค์ความรู้ที่ได้รับจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในทีมไปปรับปรุงพัฒนากระบวนการทำงานของท่านได้ |                   |          |              |           |                 | B10 <input type="checkbox"/> |

| องค์กรแห่งการเรียนรู้   | ระดับความเป็นจริง |          |              |           |                 | การลงรหัส<br>แบบสอบถาม       |
|---|-------------------|----------|--------------|-----------|-----------------|------------------------------|
|   | 5<br>มากที่สุด    | 4<br>มาก | 3<br>ปานกลาง | 2<br>น้อย | 1<br>น้อยที่สุด |                              |
| <b>ด้านการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร</b>  |                   |          |              |           |                 |                              |
| 25. ท่านเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เมื่อในหน่วยงานมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการทำงาน             |                   |          |              |           |                 | B11 <input type="checkbox"/> |
| <b>ด้านการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร (ต่อ)</b>  |                   |          |              |           |                 |                              |
| 26. ท่านได้รับความรู้ใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานจากการสั่งการและการบังคับบัญชาในปัจจุบัน           |                   |          |              |           |                 | B12 <input type="checkbox"/> |
| 27. ท่านเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เมื่อมีการปฏิบัติงานข้ามสายงาน หรือ ปฏิบัติงานข้ามกลุ่มงาน   |                   |          |              |           |                 | B13 <input type="checkbox"/> |
| <b>การจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสาร</b>   |                   |          |              |           |                 |                              |
| 28. ท่านมีส่วนในการจัดหาและรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในหน่วยงานของท่าน                        |                   |          |              |           |                 | B14 <input type="checkbox"/> |
| 29. ท่านมีส่วนในการจัดหมวดหมู่ข้อมูลองค์ความรู้เพื่อให้ง่ายต่อการเข้าถึงและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ |                   |          |              |           |                 | B15 <input type="checkbox"/> |
| 30. ท่านมีส่วนร่วมในกิจกรรมการจัดการความรู้ของหน่วยงาน  |                   |          |              |           |                 | B16 <input type="checkbox"/> |
| <b>ด้านการใช้เทคโนโลยี</b>  |                   |          |              |           |                 |                              |
| 31. ท่านได้นำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้สนับสนุนการปฏิบัติงาน                                   |                   |          |              |           |                 | B17 <input type="checkbox"/> |
| 32. ท่านได้นำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้สนับสนุนการเรียนรู้และการเข้าถึงองค์ความรู้             |                   |          |              |           |                 | B18 <input type="checkbox"/> |

ตอนที่ 4 แบบสอบถามความคิดเห็นในการปรับปรุงบรรยากาศองค์กรและแนวทางในการพัฒนาองค์กร  
ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

คำชี้แจง ขอให้ท่านระบุข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในเรื่องต่อไปนี้ (ถ้ามี)

1. ท่านเห็นว่าจะมีแนวทางในการปรับปรุงบรรยากาศองค์กร ในหน่วยงานของท่านได้อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ท่านเห็นว่าจะมีแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาหน่วยงานของท่านไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการ  
เรียนรู้ได้อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณที่กรุณาตอบแบบสอบถาม

**แบบขอความเห็นจากผู้บริหารที่มีต่อผลการวิจัยเชิงปริมาณ**  
**วิทยานิพนธ์ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้**  
**ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13**

**วัตถุประสงค์ข้อที่ 1** เพื่อศึกษาระดับบรรยากาศองค์การและระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13

**คำถาม** จากผลการวิจัย พบว่า การรับรู้บรรยากาศองค์การของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ในฐานะผู้บริหารท่านมีความคิดเห็นอย่างไร?

.....  
 .....

และท่านจะมีวิธีการดำเนินการอย่างไรเพื่อปรับปรุงบรรยากาศองค์การในหน่วยงานของท่าน?

.....  
 .....

**คำถาม** จากผลการวิจัย พบว่า การรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ในฐานะผู้บริหารท่านมีความคิดเห็นอย่างไร?

.....  
 .....

และท่านจะมีวิธีการดำเนินการอย่างไรเพื่อพัฒนาหน่วยงานไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

.....  
 .....



**วัตถุประสงค์ข้อที่ 2** เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13

**คำถาม** จากผลการวิจัย พบว่า บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในฐานะผู้บริหารท่านมีความคิดเห็นอย่างไร?

.....

.....

.....

.....

**วัตถุประสงค์ข้อที่ 3** เพื่อศึกษาตัวแปรบรรยากาศองค์การที่สามารถพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13

**คำถาม** จากผลการวิจัย พบว่า ตัวแปรบรรยากาศองค์การ 4 ด้าน คือ

- 1) ด้านการสื่อสารและการติดต่อประสานงาน
- 2) ด้านการเปิดโอกาสให้เรียนรู้และพัฒนาตนเอง
- 3) ด้านการกำหนดโครงสร้างองค์การและอำนาจหน้าที่
- 4) การทำงานเป็นทีมและความสามัคคี

สามารถพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 ได้ร้อยละ 52.10 ในฐานะผู้บริหารท่านมีความคิดเห็นอย่างไร?

.....

.....

.....

.....

ขอบพระคุณที่กรุณาให้ข้อมูล

นางสาวดิวิษา สังคหะ

นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

## หมายเหตุ      นิยามศัพท์เฉพาะ

**1. บรรยากาศองค์การ** หมายถึง การที่บุคคลรับรู้ถึงสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นในองค์การ ทั้งสิ่งที่เป็นรูปธรรมและสิ่งที่เป็นนามธรรม ซึ่งจะมีเอกลักษณ์หรือมีลักษณะเฉพาะตัวที่แตกต่าง กันไปในแต่ละองค์การและจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานในองค์การ โดยในที่นี้บรรยากาศองค์การประกอบ ไปด้วย

- 1.1 การรับรู้ผลงานและการให้รางวัล
- 1.2 การกำหนดโครงสร้างองค์การและอำนาจหน้าที่
- 1.3 การสื่อสารและการติดต่อประสานงาน
- 1.4 การเปิดโอกาสให้เรียนรู้และพัฒนาตนเอง
- 1.5 การทำงานเป็นทีมและความสามัคคี

**2. องค์การแห่งการเรียนรู้** หมายถึง กระบวนการที่องค์การส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้เพื่อ พัฒนาขีดความสามารถในทุกกระดับ ตั้งแต่ระดับบุคคล ระดับทีม และระดับองค์การ มีการกำหนดแนว ปฏิบัติและนำเครื่องมือต่าง ๆ มาสนับสนุนการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้อย่างแพร่หลายและสร้างสรรค์องค์ ความรู้ใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงพัฒนางานในองค์การให้เกิดประสิทธิภาพ โดยในที่นี้ องค์ประกอบของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ประกอบไปด้วย

- 2.1 การเป็นบุคคลที่รอบรู้
- 2.2 การคิดอย่างเป็นระบบ
- 2.3 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม
- 2.4 การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การ
- 2.5 การจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสาร
- 2.6 การใช้เทคโนโลยี

.....

## ประวัติผู้เขียน

|                               |                          |                     |  |
|-------------------------------|--------------------------|---------------------|--|
| ชื่อ สกุล                     | นางสาววิษา สังคหะ        |                     |  |
| รหัสประจำตัวนักศึกษา          | 5710521006               |                     |  |
| วุฒิการศึกษา                  |                          |                     |  |
| วุฒิ                          | สถาบัน                   | ปีที่สำเร็จการศึกษา |  |
| บริหารธุรกิจบัณฑิต (การบัญชี) | มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ | 2550                |  |

## ทุนการศึกษา (ที่ได้รับในระหว่างการศึกษา)

ทุนอุดหนุนการวิจัยเพื่อวิทยานิพนธ์ประจำปีงบประมาณ 2559

## ตำแหน่งและสถานที่ทำงาน (ถ้ามี)

นักวิชาการเงินและบัญชี สำนักงานศึกษาธิการภาค 6 (สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 เดิม)

## การตีพิมพ์เผยแพร่ผลงาน (ถ้ามี)

การนำเสนอ เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13” ในงานประชุมวิชาการระดับชาติด้านการบริหารจัดการ ครั้งที่ 8 ประจำปี 2559