

# ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

## Factors Affecting the Learning Organization of Mahasarakham University

สุวัฒน์ จุลสุวรรณ<sup>1</sup>  
Suwat Julsuwan<sup>1</sup>

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมาย 1) เพื่อศึกษาระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม 2) เพื่อศึกษาระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม และ 4) เพื่อสร้างสมการพยากรณ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ตัวอย่างการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม กลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากรของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม จำนวน 347 คน ใช้เทคนิคการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าอำนาจอยู่ระหว่าง .32 - .78 และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .94 สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบเป็นขั้นตอน

ผลการวิจัยพบว่า 1. ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ 1) การจัดการความรู้อยู่ในระดับมาก 2) บรรยากาศองค์การอยู่ในระดับมาก และ 3) การบริหารอยู่ในระดับปานกลาง 2. ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3. ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรปัจจัยทั้ง 3 ตัวแปรกับองค์การแห่งการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4. สมการพยากรณ์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐาน เป็นดังนี้

สมการในรูปคะแนนดิบ

$$\hat{Y} = .781 + .608 X_1 + .191 X_2$$

สมการในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$\hat{Z}_Y = .623 Z_1 + .218 Z_2$$

คำสำคัญ: การจัดการความรู้ บรรยากาศองค์การ การบริหาร องค์การแห่งการเรียนรู้

<sup>1</sup> คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

<sup>1</sup> Faculty of Education, Mahasarakham University



## Abstract

This purposes of this research were to study 1) the Factors affected learning organization of Mahasarakham University 2) the Learning organization of Mahasarakham University 3) the relationship between factors Affected and Learning Organization of Mahasarakham University and 4) the Prediction from equation regression of learning organization of Mahasarakham University. The sample in this research consisted of 347 academic staff and academic supporting staff at Mahasarakham University. The stratified random sampling technique by Stratified Random Sampling. The research instrument used for collecting data was a rating scale questionnaire, discrimination ranging from 0.32 to 0.78 and reliability of 0.94 The statistics used included percentage, mean, standard deviation, Pearson product moment correlation and stepwise multiple regression analysis.

The results of the research were as follows: 1. The Factors affected learning organization of Mahasarakham University consisted a) the knowledge management of Mahasarakham at high level. b) the organizational climate of Mahasarakham at high level. And c) the management of Mahasarakham at moderate level. 2. The learning organization of Mahasarakham University at high level. 3. The variable factors were associated with learning organization of Mahasarakham University were statistically significant at the .01 4. The prediction Factors Affecting the Learning Organization of Mahasarakham University was shown in the following regression equation ;

Row Score regression equation

$$\hat{Y} = .781 + .608 X_1 + .191 X_2$$

Standard Score regression equation

$$\hat{Z}_Y = .623 Z_1 + .218 Z_2$$

**Keywords:** Knowledge management, Organizational climate, Management, Learning organization

## บทนำ

แผนการศึกษาแห่งชาติระยะ 15 ปี (พ.ศ. 2545 – 2559) ได้เน้นการศึกษาเพื่อพัฒนาโลกยุคใหม่ที่มิใช่เน้นแต่การพัฒนาคน แต่ต้องพัฒนาองค์ความรู้ เสริมนวัตกรรมที่เป็นการเพิ่มขีดความสามารถของประเทศ สถาบันต้องมีบทบาทชี้หน้า

สังคม เป็นสถาบันภูมิปัญญาของสังคม (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. 2550: ออนไลน์) สถาบันอุดมศึกษา ซึ่งมีพันธกิจด้านการผลิตบัณฑิตการวิจัย การให้บริการทางวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม โดยมุ่งเน้นการสร้างนิสัยใฝ่เรียนรู้ การเรียนรู้ด้วยตนเอง



เพื่อให้สามารถก้าวทันต่อการขยายตัวขององค์ความรู้ที่เจริญก้าวหน้าทางวิทยาการอย่างไม่หยุดยั้งองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) Senge (1990: 53-64) กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าของหน่วยงาน จะต้องเน้นการพัฒนาศักยภาพของบุคคลทั้งบุคคลและที่เป็นการทำงานเป็นทีม เพื่อนำไปสู่การพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) ซึ่งเป็นวิถีคิดและการทำความเข้าใจปรากฏการณ์ความเปลี่ยนแปลงสามารถเชื่อมโยงระบบย่อยต่างๆ ในองค์การได้ ความสำคัญของการคิดเชิงระบบเป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ การมีข้อมูลย้อนกลับ และมีการตรวจสอบซ้ำ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ การมีแบบแผนความคิด (Mental Models) เป็นการสร้างจิตสำนึกของบุคลากรในองค์การในการจำแนกสิ่งต่างๆ การทำความเข้าใจในวิธีการ เพื่อการตัดสินใจและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสมเป็นรากฐานที่ทำให้บุคคลเกิดการรับรู้ เข้าใจงานที่ทำแบบองค์รวม การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) เป็นการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันของบุคลากร เพื่อกำหนดเป้าหมาย หรือการสร้างภาพอนาคตที่มีทิศทางชัดเจนขององค์การ โดยการกระตุ้นให้บุคลากรมีวิสัยทัศน์ร่วมเพื่อสร้างความผูกพัน โดยไม่ต้องมีการควบคุม การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) เป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันและเน้นการใช้ความรู้ในการพัฒนาความสามารถของทีมมากกว่าความสามารถของบุคคล ระบบการเรียนรู้ของทีมจะสะท้อนต่อการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล และการรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) เป็นลักษณะการเรียนรู้ของบุคคลที่ขยายขีดความสามารถ ในการสร้างสรรค์ผลงาน เป็นบุคคลที่เรียนรู้ตลอดเวลาโดยอาศัยวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลในการจัดการด้านความคิดสร้างสรรค์และ

มีการเรียนรู้

การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้การบริหารจัดการความรู้ภายในองค์กรให้เป็นระบบ เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้ได้จริงและต่อเนื่องนั้นเป็นสิ่งสำคัญ หากองค์กรใดมีการจัดการความรู้ โดยไม่มีการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร ก็นับเป็นการลงทุนที่สูญเปล่า การบริหารจัดการความรู้เป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการที่มีความซับซ้อนมากกว่าการพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกอบรม เพราะจะต้องดำเนินการหลังจากที่บุคลากรมีความรู้ความชำนาญแล้ว องค์กรจะอย่างไรให้บุคลากรเหล่านั้นยินดีถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้อื่น และในขั้นตอนสุดท้าย องค์กรจะต้องหาเทคนิคการจัดเก็บความรู้เฉพาะไว้กับองค์กรอย่างมีระบบเพื่อที่จะนำออกมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (การจัดการความรู้กับองค์กรแห่งการเรียนรู้, 2558: ออนไลน์) การจัดการความรู้เป็นกระบวนการทำงานโดยการนำความรู้ที่ฝังลึกในตัวตนหรือจากประสบการณ์ในการทำงานมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน นำมาสร้างและใช้ความรู้เพื่อให้สามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นเครื่องมือที่ทำให้การบริหารองค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ท่ามกลางกระแสแห่งการเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว องค์กรต่างๆ รวมทั้งองค์กรทางการศึกษาจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอดและเพื่อให้การบริหารจัดการแห่งการเป็นองค์กรทางวิชาชีพที่มีคุณภาพ (วิจารณ์พานิช, 2548: 14) เช่นเดียวกันบรรยากาศในองค์กรเป็นปัจจัยที่สำคัญ องค์กรที่มีบรรยากาศ องค์กรที่เต็มไปด้วยความไว้วางใจและความรับผิดชอบก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจง่ายต่อการเรียนรู้ร่วมกัน ลักษณะขององค์กรที่เน้นโครงสร้างการบริหาร ขอบข่ายและหน้าที่ มีกฎระเบียบข้อบังคับที่ชัดเจน ทำให้บุคลากรมี



ความเข้าใจในภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง มีความเป็นอิสระในการวางแผน ตัดสินใจด้วยตนเอง ซึ่งเป็นบรรยากาศในการใช้อำนาจหน้าที่ของผู้บริหารเพื่อก่อให้เกิดการสร้างทัศนคติที่ตีร่วมนกันไม่ก่อให้เกิดความเครียด (Senge, 1990: 3-4) บรรยากาศในหน่วยงานมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร ผู้บริหารควรมีการเสริมสร้างบรรยากาศที่สนองความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานแล้วจะช่วยให้องค์การมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายได้รวดเร็วขึ้น (Hellriegel and Slocum, 1974: 430) ดังนั้นหากบุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การจะทำให้เกิดความเต็มใจในการปฏิบัติงาน มีความพึงพอใจในการทำงาน และมีทัศนคติในทางบวกที่มีต่อการทำงาน จะส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์การโดยรวม (Halpin and Croft, 1996: 253) นอกจากนี้การบริหารที่ผู้นำองค์การใช้ภาวะผู้นำเป็นผู้มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การ การเปลี่ยนแปลงองค์การจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้เลยหากผู้นำไม่เป็นผู้ริเริ่มโดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงไปเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จะต้องทำให้บุคลากรในองค์การยอมรับและมีความรู้สึกร่วมกับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งถือเป็นภารกิจที่ท้าทายสำคัญของผู้นำองค์การในปัจจุบัน (ภาวิวัฒน์ พันธุ์แพ, 2547: 57) ดังนั้น ผู้นำองค์การในฐานะผู้มีบทบาทสำคัญในระดับองค์การจึงต้องแสดงบทบาทที่ชัดเจนในการส่งเสริมและสนับสนุนการขับเคลื่อนพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เหมาะสมและเอื้อต่อการปฏิบัติงานก็จะส่งเสริมการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สภาพแวดล้อมต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การจะต้องเปลี่ยนแปลง การนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาปรับใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรมีความสำคัญ (สุพัตรา จันทร์เทียน, 2543: 34)

กระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพโดยมีการเชื่อมโยงรูปแบบของการทำงานเป็นทีมได้เรียนรู้และสร้างความเข้าใจเตรียมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เปิดโอกาสให้บุคคลหรือทีมทำงานได้มีการให้อำนาจการตัดสินใจเพื่อเป็นการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ พฤติกรรมและวิถีชีวิตในองค์กรซึ่งจะส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้เมื่อบุคคลรับรู้ว่าตนเองมีความสามารถที่จะเรียนรู้ด้วยตนเองได้ มีอิสระและการสนับสนุนในการเรียนรู้รวมทั้งวัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อพฤติกรรมและการปฏิบัติตนของสมาชิกในองค์กร (Hoy and Miskel, 2001: 127)

จากที่กล่าวมาข้างต้นองค์การแห่งการเรียนรู้มีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยด้านการจัดการความรู้ บรรยากาศในองค์การและการบริหาร เพื่อนำผลการวิจัยไปพัฒนามหาวิทยาลัยมหาสารคามให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ต่อไป

## วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม
2. เพื่อศึกษาระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม
4. เพื่อสร้างสมการถดถอยพยากรณ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม



## สมมติฐาน

1. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยมหาสารคามมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยมหาสารคามอย่างน้อยหนึ่งปัจจัยสามารถพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

## วิธีดำเนินการวิจัย

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ประกอบด้วย บุคลากรสายวิชาการ จำนวน 1,249 คน และ บุคลากรสายสนับสนุน จำนวน 2,249 คน รวมทั้งสิ้น จำนวน 3,498 คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ บุคลากรของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ใช้วิธีการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากการเทียบตารางของ Krejcie and Morgan ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 347 คน จำแนกเป็นบุคลากรสายวิชาการ จำนวน 124 คน บุคลากรสายสนับสนุน จำนวน 223 คน ใช้เทคนิคการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยใช้โดยใช้ประเภทของประชากรเป็นหน่วยการสุ่ม และกำหนดสัดส่วนกลุ่มตัวอย่างตามขนาดประเภทของประชากร

### ตัวแปร

ตัวแปรปัจจัย ได้แก่

1. การจัดการความรู้
2. บรรยากาศองค์การ
3. การบริหาร

ตัวแปรเกณฑ์ ได้แก่ องค์การแห่งการเรียนรู้

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ซึ่งสร้างตามนิยามศัพท์เฉพาะและกรอบแนวคิดที่กำหนดขึ้น โดยแบ่งเนื้อหาออกเป็น 5 ตอน โดยมีจำนวนข้อคำถามทั้งหมด 91 ข้อ มีค่าอำนาจอยู่ระหว่าง .32 - .78 และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .94

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยนำแบบสอบถาม จำนวน 347 ฉบับ ขอความร่วมมือกับผู้บริหารหน่วยงานของมหาสารคาม เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง โดยประสานงานกับหัวหน้าสำนักงานเลขานุการหน่วยงาน ผู้วิจัยเก็บรวบรวมแบบสอบถามคืนทั้งหมด จำนวน 347 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100.00

### การวิเคราะห์ข้อมูล

วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัย ได้แก่ การหาคุณภาพของเครื่องมือ การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นและการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบความมุ่งหมายการวิจัย โดยใช้สถิติพื้นฐาน ความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) สหสัมพันธ์อย่างง่ายแบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ แบบ Stepwise Multiple Regression Analysis

## ผลการวิจัย

1. ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ได้แก่ ด้านการจัดการความรู้ทั้งโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ด้านบรรยากาศองค์การโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และด้านการ



บริหารโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง

2. ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก
3. ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง

ตัวแปรปัจจัยทั้ง 3 ตัวแปรกับองค์การแห่งการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าอยู่ระหว่าง .658 - .800 ปรากฏดังตาราง 1

ตาราง 1 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยรวม

	$X_1$	$X_2$	$X_3$	Y
$X_1$	1.00	.815**	.732**	.800**
$X_2$		1.00	.830**	.725**
$X_3$			1.00	.658**
Y				1.00

4. ตัวแปรปัจจัยที่สามารถพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ได้แก่ การจัดการความรู้ ( $X_1$ ) และบรรยากาศในองค์การ ( $X_2$ ) มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปคะแนนดิบเท่ากับ .608 และ .191 มี

ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐานเท่ากับ .623 และ .218 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .656 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีความสามารถในการร่วมกันพยากรณ์ได้ร้อยละ 65.60 ปรากฏดังตาราง 2

ตาราง 2 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณรายด้านของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ตัวแปรพยากรณ์	b	$\beta$	t	p
Constant	.781		6.841**	.000
$X_1$	.608	.623	11.410**	.000
$X_2$	.191	.218	3.991**	.000

$$R = .810 \quad R^2 = .656 \quad R^2_{adj} = .654 \quad F = 328.420^{**}$$

$P \leq .01$



โดยเขียนเป็นสมการได้ดังนี้

สมการในรูปคะแนนดิบ

$$\hat{Y} = .781 + .608 X_1 + .191 X_2$$

สมการในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$\hat{Z}_Y = .623 Z_1 + .218 Z_2$$

## อภิปรายผล

1. บุคลากรของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีความคิดเห็นด้านการจัดการความรู้ทั้งโดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องจากความรู้เป็นสิ่งขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จ เพื่อการพัฒนาคุณภาพของหน่วยงาน การกำหนดความรู้ต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถและมีความคิดใหม่ ๆ ในการกำหนดวิสัยทัศน์เพื่อให้เกิดความรู้ใหม่ที่จะสนับสนุนองค์การได้ เมื่อบุคลากรมีความชัดเจนในการจัดการความรู้แล้ว บุคลากรจะเกิดการเรียนรู้ โดยมีการแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกัน (วิจารณ์ พานิช, 2547: 23) สอดคล้องกับงานวิจัยของประยูร อิ่มสวัสดิ์. (2552: 121) พบว่า บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มีความคิดเห็นว่า มหาวิทยาลัยบูรพา มีปัจจัยด้านบูรณาการทางวิชาการโดยรวม และในแต่ละด้าน ได้แก่ ด้านการเรียนรู้ในองค์การ ด้านการสร้างและถ่ายทอดความรู้ และด้านการจัดการความรู้ อยู่ในระดับสูงกว่าเกณฑ์ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ยุธดา อรรถนสาร (2552: 93) พบว่า ครูมีความสามารถในการปฏิบัติงานในการจัดการความรู้ที่มีอยู่กระจัดกระจายอยู่ในตัวครูหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ รับรู้และเข้าใจถึงทิศทางในการจัดการความรู้ของครู และสามารถกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายได้ มีการนำเอาความรู้ที่สร้างนำมาจัดเก็บเป็นระบบและเป็นหมวดหมู่เพื่อให้สามารถเข้าถึงความรู้ และแสวงหาความรู้ได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และง่ายต่อการนำความรู้ไปใช้ใน

ระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ เบญจวรรณ แป้นนอก (2552: 98) พบว่า การบริหารจัดการความรู้สถานศึกษาในกลุ่มกรุงเทพฯ ได้ สังกัดกรุงเทพมหานคร มีการบริหารจัดการความรู้ มีการดำเนินการเกี่ยวกับการสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ การสร้างทีมความรู้ การสร้างบรรยากาศในการแลกเปลี่ยนความรู้ การจัดการความรู้ด้วยวิธีการใหม่ ๆ และการสร้างเครือข่ายความรู้อยู่ในระดับ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุวิวัฒน์ จุลสุวรรณ (2556: 83) พบว่า การจัดการความรู้ครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 มีความคิดเห็นด้านการจัดการความรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก

บุคลากรของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องจากบรรยากาศองค์การเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ เนื่องจากคนที่ทำงานในองค์การไม่ได้ทำงานในความว่างเปล่า แต่การทำงานของพวกเขายู่ภายใต้การกำกับควบคุม ของบางสิ่งบางอย่างตั้งแต่แบบความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาของเขา ความไม่ยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์การ กฎระเบียบขององค์การ ตลอดจนสิ่งต่าง ๆ ภายในองค์การที่มองไม่เห็นหรือจับต้องไม่ได้แต่ความรู้สึกและรับรู้ได้ ความรู้สึกที่เกิดจากความนึกคิดเอาเองของเขาถึงสิ่งต่าง ๆ ในองค์การ การรับรู้หรือความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อองค์การ การรับรู้เหล่านี้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและทัศนคติของพนักงาน โดยบรรยากาศองค์การสามารถรับรู้ได้จากลักษณะสภาพแวดล้อมทั้งโดยตรงและโดยอ้อม ซึ่งบรรยากาศจะเป็นแรงกดดันที่สำคัญที่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคคลและมีลักษณะเป็นสิ่งที่เชื่อมโยงลักษณะที่เห็นได้จากองค์การ เช่น โครงสร้าง กฎเกณฑ์และแบบของความเป็นผู้นำกับขวัญ กำลังใจ และพฤติกรรมของพนักงาน (สมยศ นาวิการ,



2539: 192) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของประยูร อิ่มสวาสดี. (2552: 121) ได้ศึกษาลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา พบว่า บุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการมีความคิดเห็นว่ามหาวิทยาลัยบูรพา มีปัจจัยด้านวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การ ด้านโครงสร้างและงานในองค์การ และด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพ อยู่ในระดับสูงกว่า สอดคล้องกับงานวิจัยของ ยุธดา อรรถนสาร (2552: 100) พบว่า ครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3 มีระดับความคิดเห็นต่อระดับบรรยากาศองค์การ ด้านการใช้อำนาจเกี่ยวกับการรับรู้ของครูเกี่ยวกับความชัดเจนของการกำหนดโครงสร้างการบริหาร ขอบข่ายและหน้าที่ ภาวะเบียบ ข้อบังคับ บทบาท และหน้าที่ โดยให้ครูทุกคนได้เข้าใจถึงภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบ ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน และการตัดสินใจของตนเองเพื่อวางแผนงาน กระจายงานและแบ่งงานกันปฏิบัติ และกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงานเพื่อใช้ประเมินผลการปฏิบัติงาน บรรยากาศองค์การด้านมนุษยสัมพันธ์ เกี่ยวกับการรับรู้ของครูเกี่ยวกับความรู้สึก เป็นเจ้าของหรือเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน รู้สึกภาคภูมิใจ ความผูกพันต่อสถานศึกษา มีความอบอุ่น มีมิตรภาพที่ดี มีความรัก ผูกพันกันอยู่ในระดับมาก ทุกด้าน สอดคล้องกับงานวิจัยของ พอหทัย ภิรมย์ศรี (2554: 118-119) พบว่า การส่งเสริมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตามความคิดเห็นของครู ด้านการเสริมสร้างบรรยากาศ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมายการทำงาน ด้านการค้นคิดนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี ด้านการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และด้านการปฏิบัติงานเป็นทีม โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของพัชรวีร์ รุ่งโรจน์รัตน์ (2555: 61-69) พบว่า บรรยากาศองค์การโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับดี สอดคล้องกับงานวิจัยของวรวรรณ

ชื่นพินิจสกุล (2555: 86-91) พบว่า ปัจจัยด้านรูปแบบบรรยากาศองค์การ ได้แก่ บรรยากาศที่เป็นกันเอง บรรยากาศที่เน้นความสำเร็จในการทำงาน และบรรยากาศที่ให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับลักษณะของวัฒนธรรมองค์การของบุคลากรภายในองค์การทั้งภาครัฐบาลและภาคเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร สอดคล้องกับงานวิจัยของ ทอฝัน เพ็ชรดี (2556: 156-157) พบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์การ การมีนิสัยใฝ่รู้ใฝ่ศึกษาค้นคว้า มีแรงจูงใจในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ และมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน การเพิ่มอำนาจปฏิบัติในงาน เปิดโอกาสให้บุคลากรมีอิสระในการตัดสินใจ นำความรู้ที่มีนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์กับหน่วยงาน มีการใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้อย่างทั่วถึง ตั้งแต่การเก็บประมวลความรู้ ถ่ายทอดความรู้ สร้างเครือข่าย และมีฐานข้อมูลเพื่อใช้ประโยชน์ในองค์การ และบรรยากาศที่เกื้อหนุนมุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงาน และส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ เคารพศักดิ์ศรีแห่งความเป็นมนุษย์ที่มีความหลากหลาย และแตกต่าง และการสร้างบรรยากาศที่เป็นประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วมอยู่ในระดับที่มาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของสุวิวัฒน์ จุลสุวรรณ (2556: 83) พบว่า ครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 มีความคิดเห็นด้านบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา ด้านโครงสร้างด้านความผูกพันกับองค์การ และด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก

บุคลากรของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านการบริหารอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งด้านภาวะผู้นำ การพัฒนาบุคลากร การมอบอำนาจและสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบุคลากรส่วนใหญ่





ของมหาวิทยาลัยมหาสารคามในแต่ละหน่วยงาน เห็นด้วยกับแนวคิด ด้านการบริหารและนวัตกรรม ที่ใช้ในการบริหารงานของมหาวิทยาลัย สอดคล้อง กับแนวคิดของ เนตร์พัฒนา ยาวีราษ (2546: 224) ที่ กล่าวว่า การบริหารเป็นกระบวนการที่ ทำให้องค์การมีประสิทธิภาพมากขึ้นในการทำงาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์และสอดคล้องกับงานวิจัย ของ Kim and Parkay (2004: 85 – 97) พบว่า ประสิทธิภาพภาวะผู้นำเป็นปัจจัยจำเป็นและเป็น นวัตกรรมในการบริหารการศึกษาบริการคุณภาพ การศึกษา สำหรับด้านการพัฒนาบุคลากรก็เช่น กัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบุคลากรของมหาวิทยาลัย ยังมีความประสงค์ในด้านของการพัฒนาบุคคล หรือที่ดำเนินการอยู่อาจยังไม่ทั่วถึงครอบคลุม ไปยังบุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ สอดคล้อง กับแนวคิดของพิภพ วังเงิน (2547: 182) ที่กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน ค่านิยม และ เจตคติของบุคลากรในองค์การที่ไม่พึงประสงค์ให้ เป็นไปในทางที่พึงประสงค์ ก่อให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการทำงาน ด้านการมอบ อำนาจในการตัดสินใจ และการกระจายอำนาจ ความรับผิดชอบ ตามโครงสร้างของงานในหน่วย งานไปยังบุคลากรทุกฝ่ายยังไม่ทั่วถึง ทั้งนี้อาจ เนื่องจากผู้บริหารในหน่วยงานบางหน่วยงาน อาจบริหารงาน โดยไม่มอบอำนาจไปตามลำดับ ชั้น และใช้แนวทางการบริหารแบบอื่นๆ การ บริหารด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพเป็น องค์ประกอบที่สำคัญเช่นกัน ทั้งนี้เนื่องจากการ จัดการสภาพแวดล้อมทางกายภาพเป็นกลยุทธ์ใน การจัดการองค์การให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ สภาพแวดล้อม มีอิทธิพลและส่งผลกระทบต่อ งานขององค์การ ทั้งทางบวกและทางลบ Hoy and Miskel. (1991: 221) กล่าวว่าสภาพแวดล้อม ประกอบด้วย บุคคล อาคารสถานที่ และสถานที่ ตั้งโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนพึงส่งเสริมบรรยากาศ

องค์การแบบเปิด ซึ่งเป็นสภาพที่ผู้บริหารรับฟัง ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะจากครู ให้ความจริงใจ ให้การยกย่องนับถือให้การสนับสนุนต่อการพัฒนาวิชาชีพ และให้ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน ส่งผลต่อพฤติกรรมของครู ซึ่งจะมี พฤติกรรมที่สนับสนุนความโปร่งใส และความ มีปฏิสัมพันธ์ในเชิงวิชาชีพระหว่างกัน ซึ่งครูต่าง รู้สึก และมีความเป็นมิตรให้ความร่วมมือ และมีพันธะผูกพันกับการทำงาน ซึ่งคุณลักษณะ ภายในองค์การเหล่านี้เป็นผลต่อประสิทธิภาพของ โรงเรียนและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลใน องค์การและสังคม สอดคล้องกับงานวิจัยของ บุญยา วีรกุล (2549: 81 – 82) พบว่า การพัฒนา ปัจจัยที่สำคัญ คือ ความรู้และความชำนาญของ องค์การด้านการจัดการสิ่งแวดล้อมเจตคติของ ผู้บริหารระดับสูงขององค์การ

2. บุคลากรของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านองค์การแห่งการ เรียนรู้ อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจาก ผู้บริหารเป็นตัวหลักที่สำคัญต่อองค์การ ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและต่อผลงานเป็นส่วนรวม เพื่อ สร้างสถานศึกษาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารต้องมีพฤติกรรมในการบริหารที่ถูกต้อง และเหมาะสม (Hoy and Miskel. 1991: 251) พฤติกรรมผู้บริหารในการสร้างองค์การแห่งการ เรียนรู้ ผู้บริหารต้องแสดงออกถึงความสามารถ ในการพัฒนาบุคคลและองค์การให้เกิดการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง กระตุ้นให้ครูมีความกระตือรือร้น ที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองตลอดเวลา มีการ ขวนขวายหาความรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ อยู่ เสมอ (Senge. 1990: 3-4) สอดคล้องกับงาน วิจัยของ Davenport. (1998: 229-238) พบว่า ผู้บริหารระดับสูงควรให้การสนับสนุนเต็มที่ เพื่อ แสดงให้พนักงานทุกคนรู้ว่า การจัดการความรู้ และการเรียนรู้ภายในองค์การเป็นปัจจัยหลัก



ของความสำเร็จขององค์กร ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ และภาษาที่ใช้มีความชัดเจนในการที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กร มีสิ่งล่อใจที่สร้างแรงจูงใจภายใน ซึ่งจะกระตุ้นให้พนักงานบริษัทให้หันมาสร้างความรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ และใช้ความรู้กัน และมีการสร้างให้มีการใช้ช่องทางสำหรับการถ่ายทอดความรู้หลายช่องทางไม่เพียงเฉพาะการสื่อสารผ่านเทคโนโลยี แต่ควรมีเวลาในการพบปะพูดคุยเพื่อแก้ปัญหาให้ลุล่วงไปสอดคล้องกับงานวิจัยของราตรี ต๊ะพันธ์ (2549: 82-83) พบว่า คุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเตรียมทหาร โดยรวมอยู่ในระดับมาก พิจารณาเป็นรายด้าน ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมอยู่ในระดับมาก ด้านการมีวัฒนธรรมการเรียนรู้ และด้านการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับงานวิจัยของหทัยรัตน์ ต้นสุวรรณ (2550:90-95) พบว่า พนักงานมีระดับความคิดเห็นในด้านบรรยากาศในองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน พบว่า มีความคิดเห็นด้านบรรยากาศในองค์กรอยู่ในระดับดี คือ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความเสี่ยงของงาน ด้านความอบอุ่น ด้านมาตรฐานงาน ด้านการให้รางวัล ด้านความขัดแย้งและด้านโครงสร้างองค์กร และมีความคิดเห็นด้านบรรยากาศในองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง คือ ด้านการสนับสนุน สอดคล้องกับงานวิจัยของประยูร อัมสวัสดิ์ (2552: 121) พบว่า บุคลากรโดยรวมของมหาวิทยาลัยบูรพาเห็นว่ามหาวิทยาลัยบูรพามีลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการรอบรู้แห่งตนอยู่ในระดับมาก บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเห็นว่า มหาวิทยาลัยบูรพา มีลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการรอบรู้แห่งตน อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ ยุรดา อรรถนสาร (2552: 100) พบว่า ระดับพฤติกรรมผู้บริหารในการสร้างองค์กร

แห่งการเรียนรู้ในการพัฒนาบุคคลและองค์กรให้เกิดการเรียนรู้เกี่ยวกับโครงสร้าง และขอบข่ายงานโดยรวมได้อย่างชัดเจน ส่งเสริมให้กำลังใจครูในการทำงานเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน เป็นบุคคลที่รอบรู้ มีการฝึกฝนอบรมตนเอง แสวงหาความรู้ใหม่ๆ เปิดโอกาสครูทุกคนได้มีการพัฒนาวิสัยทัศน์เฉพาะคน สร้างครูให้มีความศรัทธาหรือความผูกพันต่อทีม ต่อองค์กร และต่อหน่วยงาน เสริมสร้างความเข้าใจให้เกิดการเรียนรู้ว่าองค์กรมุ่งสร้างผลสำเร็จ และความเป็นเลิศสร้างบรรยากาศให้ทุกคนได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เป็นบุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์ มีความยืดหยุ่นทางความคิดตามแบบแผนความคิดอ่านของแต่ละคน และพัฒนาและส่งเสริมระบบการทำงานเป็นทีม โดยให้ระดับหัวหน้าและผู้ร่วมทีมมีความเข้าใจในบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบ และมีพลังอำนาจ ที่ชัดเจน ในด้านการตัดสินใจ และการบริหารงานในลักษณะต่างๆ สร้างความเข้าใจให้ครูเกิดการยอมรับในการทำงานซึ่งกันและกัน กระตุ้นให้ครูนำความรู้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันอย่างเป็นระบบในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของทิพากร วรธนพฤษ (2554: 94-95) พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสำนักงานเขตบางขุนเทียนสังกัดกรุงเทพมหานครอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของพอททัย ภิรมย์ศรี (2554: 118-119) พบว่า การส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามความคิดเห็นของครูด้านการเสริมสร้างบรรยากาศ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมายการทำงาน ด้านการค้นคืนนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี ด้านการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และด้านการปฏิบัติงานเป็นทีมโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด และสอดคล้องกับงานวิจัยของสุวิวัฒน์ จุลสุวรรณ (2556: 83) พบว่า ครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 มีความคิดเห็นด้านบรรยากาศ



องค์การในสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก

3. ปัจจัยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรปัจจัยทั้ง 3 ตัวแปร ได้แก่ การจัดการความรู้ ด้านบรรยากาศองค์การ และการบริหารกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยมหาสารคามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการจัดการความรู้เป็นกระบวนการทำงานโดยการนำความรู้ที่ฝังลึกในตัวคนหรือจากประสบการณ์ในการทำงานมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน นำมาสร้างและใช้ความรู้เพื่อให้สามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นเครื่องมือที่ทำให้การบริหารองค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ องค์การต่าง ๆ รวมทั้งองค์การทางการศึกษาจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอดและเพื่อให้การบริหารจัดการแห่งการเป็นองค์การทางวิชาชีพที่มีคุณภาพ (วิจารณ์ พานิช, 2548: 14) การที่องค์กรจะสร้างและรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันได้นั้น ขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กรว่ามีกระบวนการที่เป็นระบบในการค้นหา สร้าง รวบรวม จัดเก็บ เผยแพร่ ถ่ายทอด แบ่งปันและใช้ความรู้ได้มากน้อยเพียงไร กระบวนการนั้นคือ การจัดการความรู้ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2548: 7) เช่นเดียวกับบรรยากาศในองค์การเป็นปัจจัยที่สำคัญเช่นกัน เนื่องมาจากองค์การที่เต็มไปด้วยความไว้วางใจและมีความรับผิดชอบก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจง่ายต่อการเรียนรู้ร่วมกันมีความสำคัญต่อการจัดการความรู้ของบุคลากร บรรยากาศองค์การในลักษณะที่เน้นโครงสร้างการบริหาร ขอบข่ายและหน้าที่ มีกฎระเบียบข้อบังคับที่ชัดเจน ทำให้บุคลากรมีความเข้าใจในภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง มีความเป็นอิสระในการวางแผนตัดสินใจด้วยตนเอง ซึ่งเป็นบรรยากาศในการใช้อำนาจหน้าที่ของผู้บริหารเพื่อก่อให้เกิดการสร้างทัศนคติที่ดีร่วมกันไม่ก่อให้เกิดความ

ตรึงเครียด (Senge, 1990: 3-4) หากมีการเสริมสร้างบรรยากาศที่สนองความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานแล้วจะช่วยให้องค์การมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายได้รวดเร็วขึ้น (Hellriegel and Slocum, 1974: 430) พฤติกรรมของบุคลากรที่ได้รับการกระตุ้นให้เกิดขึ้นนั้นจะก่อให้เกิดสิ่งตามมาแตกต่างกัน ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร ความรู้สึกหรือทัศนคติในทางบวกที่มีต่อการทำงานของบุคลากรจะเกี่ยวข้องกับปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ (Halpin and Croft, 1996: 253) สำหรับปัจจัยด้านการบริหาร ที่ประกอบด้วยภาวะผู้นำของผู้บริหาร การพัฒนาบุคลากร การมอบอำนาจ และสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ล้วนแล้วแต่เป็นปัจจัยที่สำคัญผ่นหน่วยงานการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานเหมาะสมและเอื้อต่อการปฏิบัติงาน มีอาคารสถานที่ที่มีความพร้อมในการใช้ปฏิบัติงาน มีการจัดเตรียมวัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัย เพียงพอและมีสภาพพร้อมใช้ในการปฏิบัติงานมีการจัดสภาพแวดล้อมที่คำนึงถึงคุณภาพชีวิตของบุคลากรที่ปฏิบัติงาน ซึ่งจากการศึกษาของ Marquardt (2001: 158) ได้กล่าวว่า ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมที่หลากหลาย จะส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ดีขึ้นและมากขึ้น ซึ่งเป็นลักษณะสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ จากการศึกษาพบ งานด้านวิจัยของ Ribiere (2001: Abstract) ที่ศึกษาปัจจัยความสัมพันธ์ระหว่างความสำเร็จของการนำเอาการบริหารจัดการความรู้ ไปใช้กับทิศทาง และคุณสมบัติของวัฒนธรรมองค์การ พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การด้านการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์กับโอกาสการบรรลุผลมีความสัมพันธ์กันในเชิงบวก นอกจากนี้จากการศึกษาของ Crow (2007: 51) ที่ศึกษาเกี่ยวกับการจัดทำองค์การให้เป็นมืออาชีพของหัวหน้าครู ในการปฏิรูประบบ พบว่า ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ การเรียนรู้ มีความสัมพันธ์กับพัฒนาการการเรียนรู้ด้วยตนเอง สอดคล้อง



กับงานวิจัยของ David (1997: Abstract) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่า พฤติกรรม และปฏิบัติของผู้บริหารเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้รายบุคคล และรายกลุ่ม โดยผู้นำมีลักษณะเฉพาะคือ การเป็นหัวหน้าทีม การสร้างบรรยากาศสำหรับการเรียนรู้ การมีพฤติกรรมที่เหมาะสม การสร้างความท้าทายในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การแบ่งปันความรู้ การส่งเสริมให้ทีมมีโอกาสเรียนรู้ภาพรวม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของประยูร อิ่มสวัสดิ์ (2552: 113-114) ได้ศึกษาลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัย พบว่า สภาพแวดล้อม ได้แก่ วัฒนธรรมและบรรยากาศขององค์การ โครงสร้างงานในองค์การ และสภาพแวดล้อมทางกายภาพ มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา การบริหาร ได้แก่ การบริหารการเปลี่ยนแปลง และนวัตกรรม และมาตรฐานการปฏิบัติงาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การมอบอำนาจ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แรงจูงใจ ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์การ การเรียนรู้ในองค์การ การสร้างและถ่ายทอดความรู้ และการจัดการความรู้ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา และสอดคล้องกับงานวิจัยของสุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2556: 83) พบว่า พฤติกรรมผู้บริหารในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ บรรยากาศขององค์การ และคุณลักษณะของครูกับการจัดการความรู้ของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคามเขต 1 มีความสัมพันธ์กันระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4. ตัวแปรปัจจัยที่สามารถพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ได้แก่ การจัดการความรู้ และ

บรรยากาศในองค์การ มีความสามารถในการพยากรณ์ได้ร้อยละ 65.60 ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือที่ทำให้การบริหารองค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ท่ามกลางกระแสแห่งการเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว องค์การต่าง ๆ รวมทั้งองค์กรทางการศึกษาจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอดและเพื่อให้การบริหารจัดการแห่งการเป็นองค์การทางวิชาชีพที่มีคุณภาพ (วิจารณ์ พานิช, 2548: 14) การที่องค์กรจะสร้างและรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันได้นั้น ขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กรว่ามีกระบวนการที่เป็นระบบในการค้นหา สร้างรวบรวม จัดเก็บ เผยแพร่ ถ่ายทอด แบ่งปันและใช้ความรู้ได้มากน้อยเพียงไร กระบวนการนั้นคือ การจัดการความรู้ (วันทนา เมืองจันทร์ และคณะ, 2548: 12) บรรยากาศในองค์การก็นับได้ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากองค์การที่เต็มไปด้วยความไว้วางใจเชื่อใจและมีความรับผิดชอบก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจง่ายต่อการเรียนรู้ร่วมกัน มีความสำคัญต่อการจัดการความรู้ของบุคลากร บรรยากาศขององค์การในลักษณะที่เน้นโครงสร้างการบริหาร ขอบข่ายและหน้าที่ มีกฎระเบียบข้อบังคับที่ชัดเจน ทำให้บุคลากรมีความเข้าใจในภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง มีความเป็นอิสระในการวางแผนตัดสินใจด้วยตนเอง ซึ่งเป็นบรรยากาศในการใช้อำนาจหน้าที่ของผู้บริหารเพื่อก่อให้เกิดการสร้างทัศนคติที่ตีร่วมกันไม่ก่อให้เกิดความตึงเครียด (Senge, 1990: 3-4) บรรยากาศในหน่วยงานมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร ผู้บริหารทุกคนควรให้ความสำคัญต่อบรรยากาศขององค์การเนื่องจากจะช่วยให้ผู้บริหารวางแผนที่จะเปลี่ยนแปลงได้ดีขึ้น และหากมีการเสริมสร้างบรรยากาศที่สนองความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานแล้วจะช่วยให้องค์การมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายได้รวดเร็วขึ้น (Hellriegel and Slocum, 1974: 430) ดังนั้นหากบุคคลมีทัศนคติ



ที่ติดต่อบรรยากาศองค์การจะทำให้องค์การได้รับความไว้วางใจ และความเต็มใจในการทำงานของบุคลากรอันจะก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี ไปด้วยแต่ในทางตรงข้ามหากบุคลากรไม่พึงพอใจในบรรยากาศองค์การ บุคลากรก็จะไม่ไว้วางใจองค์การนี้การทำงานด้วยความไม่เต็มใจทำให้ผลการปฏิบัติงานขององค์การไม่ดีได้เช่นกันจึงอาจทำให้องค์การไม่ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายได้ พฤติกรรมของบุคลากรที่ได้รับการกระตุ้นให้เกิดขึ้นนั้นจะก่อให้เกิดสิ่งที่ตามมาแตกต่างกัน ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร ความรู้สึกหรือทัศนคติในทางบวกที่มีต่อการทำงานของบุคลากร จะเกี่ยวข้องกับปัจจัยแวดล้อมต่างๆ (Halpin and Croft, 1996: 253) และสอดคล้องกับงานวิจัยของสุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2556: 83) พบว่าตัวแปรที่สามารถพยากรณ์การจัดการความรู้ของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคามเขต 1 ได้แก่ คุณลักษณะของครู และพฤติกรรมผู้บริหารในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 จากผลการวิจัยปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม พบว่า ตัวแปรปัจจัยที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุดกับ องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ การจัดการความรู้ ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การ และปัจจัยการบริหาร ดังนั้น ผู้บริหารมหาวิทยาลัยควรส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาลักษณะผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต โดยให้ความสำคัญและหน่วยงานควรตระหนักถึงความสำคัญและความต้องการให้เรียนรู้ของบุคลากร เปิดโอกาสให้บุคลากรมีพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมให้

บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกัน ตลอดจนการส่งเสริมการพัฒนาทีมงานที่ทำหน้าที่ในด้านการบริหารจัดการความรู้แก่บุคลากร

1.2 ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ควรเสริมสร้างบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการทำงานให้และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรให้มากยิ่งขึ้น ด้านโครงสร้างและงานในองค์การ หน่วยงานควรมีการกำหนดโครงสร้างขอบเขตการปฏิบัติงานในแต่ละส่วนไว้ให้ชัดเจน เพื่อให้บุคลากรมีแนวทางในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขอบข่ายและหน้าที่ กฎระเบียบ ข้อบังคับ บทบาทและหน้าที่ที่ชัดเจน โดยให้บุคลากรทุกคนได้เข้าใจถึงภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานและการตัดสินใจของตนเองเพื่อวางแผนงาน กระจายงาน และแบ่งงานกันปฏิบัติ และกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงานเพื่อใช้ประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นและรับฟังเหตุผลของครูเมื่อมีความขัดแย้งต่างๆ โน้มน้าวให้บุคลากรมีความรู้สึกภาคภูมิใจ ความผูกพันต่อมหาวิทยาลัย สร้างบรรยากาศที่มีความอบอุ่นมิตรภาพที่ดี มีความรัก ผูกพันกัน ซึ่งผู้บริหารจะต้องเอาใจใส่ดูแลบุคลากรอย่างทั่วถึงและให้ความช่วยเหลือแก่บุคลากร ผู้บริหารสนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรมีความก้าวหน้าและมีอิสระในการปฏิบัติงาน และสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน รวมทั้งให้รางวัลบุคคลที่ปฏิบัติงานมีผลงานดีเด่น นอกจากนี้ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ควรเปิดโอกาสให้บุคลากร มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน และของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม และส่งเสริมด้านแรงจูงใจให้บุคลากรทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน ตลอดจนส่งเสริมให้บุคลากรได้เสนอแนวคิดใหม่ๆ ในการปรับปรุงวิธีการทำงาน เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการ



วางแผนพัฒนาในด้านต่างๆ ของมหาวิทยาลัย ด้านการพัฒนาบุคลากร หน่วยงานควรมีการจัดสรร และพัฒนางาน ด้านการศึกษาต่อที่ความครอบคลุมบุคลากรทุกฝ่าย ผู้บริหารในหน่วยงานต่างๆ ควรเพิ่มการมอบอำนาจไปตามลำดับชั้นความเหมาะสมเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีอำนาจในการตัดสินใจ เกิดความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจการปฏิบัติงานด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานและด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ควรมีการจัดสรรงบประมาณ เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสใช้วัสดุ อุปกรณ์ ให้มีปริมาณเพียงพอในการ

ปฏิบัติทุกฝ่าย อันจะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของมหาวิทยาลัยมหาสารคามต่อไป

## 2. ข้อเสนอแนะเพื่อการทําวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษารูปแบบของการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

2.2 ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบรูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของแต่ละคณะของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

## เอกสารอ้างอิง

- การจัดการความรู้กับองค์กรแห่งการเรียนรู้. (2558). สืบค้นเมื่อวันที่ 11 กรกฎาคม 2558, จาก [www.stou.ac.th/Schools/Shs/booklet/book544/km.html](http://www.stou.ac.th/Schools/Shs/booklet/book544/km.html)
- จันทร์เพ็ญ สิทธิวงศ์. (2545). ความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลศรีนครินทร์. วิทยานิพนธ์ พย.ม. (การบริหารการพยาบาล). ขอนแก่น: บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- จूरีย์ พูลพานิชอุปถัมภ์. (2549). การศึกษาสภาพความเป็นจริงและสภาพความคาดหวังเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3. สารนิพนธ์ ศ.ม. (เศรษฐศาสตร์การจัดการ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ทอฝัน เพ็ชรดี. (2556). องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัทตัวแทนจำหน่ายรถยนต์โตโยต้าแห่งหนึ่งในเขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร. ปริญญาานิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ) บัณฑิตวิทยาลัย. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยประสานมิตร.
- ทิพากร วรณพฤกษ์. (2554). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- นฤมล สุนทรเกส. (2548). ความสัมพันธ์ระหว่างการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจกับความไว้วางใจในองค์กรตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลกองทัพบก. วิทยานิพนธ์ พย.ม. (การบริหารการพยาบาล). พิษณุโลก: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร.



- เนตรพัฒนา ยาวีราช. (2546). *การจัดการสมัยใหม่*. กรุงเทพฯ: บริษัทเซ็นทรัล เอ็กเพรส จำกัด.
- เบญจวรรณ แป้นนอก. (2552). *การบริหารจัดการความรู้ในสถานศึกษาในกลุ่มเขตกรุงเทพมหานคร สังกัดกรุงเทพมหานคร*. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา) กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- ประยูร อิมสวาสดี. (2552). *ลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา*. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- พอหทัย ภิรมย์ศรี. (2554). *การศึกษาแนวทางการส่งเสริมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนนาหลวง สำนักงานเขตทุ่งครุ สังกัดกรุงเทพมหานคร*. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา) กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- พิภพ วังเงิน. (2547). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: รวมสาส์น (1977).
- พัชรวีร์ รุ่งโรจน์รัตน์. (2555). *ทัศนคติและบรรยากาศองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับความสามารถในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิจัยทั้งหน่วยงานวิจัย และโรงพยาบาลรัฐในเขตกรุงเทพมหานคร*. สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ภาวิวัฒน์ พันธุ์แพ. (2547). *ผู้นำกับองค์การแห่งการเรียนรู้*. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย. 24(3), 55-57
- ยุรดา อรรถนสาร. (2552). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้บริหารในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ บรรยากาศองค์กร และคุณลักษณะของครูกับการจัดการความรู้ของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ราตรี ต๊ะพันธุ์. (2549). *การศึกษาคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเตรียมทหาร*. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- วรวรรณ ชื่นพินิจสกุล. (2555). *ภาวะผู้นำและรูปแบบบรรยากาศองค์กร ที่ส่งผลกระทบต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กร ขององค์กรในเขตกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- วันทนา เมืองจันทร์ และคนอื่นๆ . (2548). *การจัดการความรู้ในสถานศึกษา*. นครปฐม: สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ.
- วิจารณ์ พานิช. (2547). *การจัดการความรู้: ปัญหาที่ต้องสร้างภายใต้หลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า*. กรุงเทพฯ: สถาบันการส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม
- วิจารณ์ พานิช. (2548). *การจัดการความรู้: ฉบับนักปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: สุขภาพใจ.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2548). *คู่มือการจัดการความรู้จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: บริษัท จีวีพัฒนา เอ็กซ์เพรส จำกัด.
- สมยศ นาวิการ. (2539). *การบริหาร*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ดอกหญ้า.



- สุพัตรา จันทน์เทียน. (2543). การรับรู้บรรยากาศองค์การและศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษาวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนีในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล. วิทยานิพนธ์ วท.ม.,สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- สุวัฒน์ จุลสุวรรณณ์. (2556). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้บริหารในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ บรรยากาศองค์การ และคุณลักษณะของครูกับการจัดการความรู้ของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1. คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2550). *ข่าว สกอ.* สืบค้นเมื่อวันที่ 3 กุมภาพันธ์ 2558, จาก <http://www.mua.go.th>
- หทัยรัตน์ ต้นสวรรค์. (2550). ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ความจงรักภักดีต่อองค์กร และบรรยากาศในองค์กรที่มีผลต่อ ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยสำนักงานใหญ่. สารนิพนธ์. บธม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- Crow, G. M. (2007, January). The Professional and Organizational Social Lization of New English Head teachers in School Reform Contexts. *Journal of the British Educational Leadership Management and Administration Society*. 35(1): 51 – 71.
- Crow, G. M. (1998). “Successful knowledge management project. Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework” *Sloan Management Review*, (39): 43-57.
- David, B. (1997). *Transformational Leadership and Organizational Learning: Leader Actions that Stimulate Individual and Group Learning*. Dissertation Abstracts International. 58(3): 0692.
- Halpin, A.W., and Crofts, D.B. (1996). *The Organization Climate of Schools Chicago*. University of Chicago: Midwest Administration Center. (4<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
- Hellriegel, D. and Slocum, J. W. (1974). “Organizational climate: Measures, research, and contingencies.” *Academy of Management Journal*. 17(2), 255-280.
- Hoy, W.K., and Miskel, C.G. (1991). *Education administration: theory, research, and practice*. London: McGraw-Hill Education. 2005
- Hoy, W.K., and Miskel, C.G. (2001). *Educational Administration: Theory, Research and Practice*. 6 th ed. Mc Graw – Hill International Edition 2001.
- Kim, M. and Parkay, F.W. (2004). Beginning principals in the Republic of Korea: The challenges of beginning leadership. KEDI (Korea Education Development Institute) *Journal of Educational Policy*. Vol. 1, No. 1, 85-97.





- 
- Marquardt, M. J. (2001). "Action Learning: The Cornerstone for Building a Learning Organization" in *Führungsstärke oder Charisma*. Frankfurt: Peter Lang Press.
- Ribiere, V. M. (2001). *Assing Knowledge Management Initiative Successes as Function of Organizational Culture*. A dissertation submitted to The faculty of The School of Engineering and Applied Science of The George Washington University in partial Satisfaction of the requirments for the Degree of Doctor of Science.
- Senge, P.M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. London: Century Press.