

## วารสารธรรมเพื่อชีวิต

JOURNAL OF DHAMMA FOR LIFE

ISSN: 2822-048X

<https://soo8.tci-thaijo.org/index.php/dhammalife/index>

## Original Research Article

## The relationship between job satisfaction of personnel and the learning organization characteristics of Phichai School, Uttaradit Province

ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรและความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนพิชัย จังหวัดอุตรดิตถ์

Sitachai Sriudom<sup>1\*</sup>, Praparpan Rakliang<sup>2</sup>, Prachum Pinsakul<sup>3</sup>,  
Dolnapa Tuamyung<sup>4</sup>, Sirikorn Ruttanasirinitchakul<sup>5</sup>, Nattakorn Suksom<sup>6</sup>,  
& Vinij Konkhayon<sup>7</sup>

ศิธาชัย ศรีอุดม<sup>1\*</sup>, ประภาพรรณ รักเลี้ยง<sup>2</sup>, ประชุม ปิ่นสกุล<sup>3</sup>, ดลนภา ท่วมยัง<sup>4</sup>, สิริกร รัตนศิริณิขกุล<sup>5</sup>,  
ณัฐกร สุขสม<sup>6</sup>, & วินิจ คนขยัน<sup>7</sup>

## ARTICLE INFO

Name of Author & Corresponding Author: \*

## 1. Sitachai Sriudom\*

ศิธาชัย ศรีอุดม

Faculty of Education, Phitsanulok University, Thailand.

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยพิษณุโลก

Email: sitachai\_sri@gmail.com

## 2. Manop Ketmek

ประภาพรรณ รักเลี้ยง

Faculty of Education, Phitsanulok University, Thailand.

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยพิษณุโลก

Email: manop\_ket@gmail.com

## 3. Prachum Pinsakul

ประชุม ปิ่นสกุล

Faculty of Education, Phitsanulok University, Thailand.

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยพิษณุโลก

Email: prachum\_pin@gmail.com

## 4. Dolnapa Tuamyung

ดลนภา ท่วมยัง

Faculty of Education, Phitsanulok University, Thailand.

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยพิษณุโลก

Email: dolnapa\_tuam@gmail.com

## 5. Sirikorn Ruttanasirinitchakul

สิริกร รัตนศิริณิขกุล

Faculty of Education, Phitsanulok University, Thailand.

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยพิษณุโลก

Email: sirikorn\_rut@gmail.com

## ABSTRACT

This research aimed to (1) examine the level of job satisfaction among school personnel, (2) investigate the level of learning organization characteristics of Phichai School in Uttaradit Province, Thailand, and (3) analyze the relationship between personnel job satisfaction and the learning organization of the school. This study employed a quantitative research design. The sample consisted of 87 participants, including school administrators and teachers from Phichai School. The sample size was determined using Yamane's formula, and convenience sampling was applied to select participants. Data were collected using a structured questionnaire with a rating scale format. Descriptive statistics, including frequency, percentage, mean, and standard deviation, were used to analyze the data. Pearson's product-moment correlation coefficient was employed to examine the relationships between variables.

The findings revealed that the overall level of job satisfaction among personnel was high (Mean = 3.76, S.D. = 0.49). The dimension with the highest mean score was self-actualization needs, followed by belongingness and love needs, and esteem needs. Similarly, the overall level of the school as a learning organization was also found to be high (Mean = 3.94, S.D. = 0.51). Among its dimensions, continuous self-development had the highest mean score, followed by



ศูนย์ดัชนีการอ้างอิงวารสารไทย  
Thai Journal Citation Index Centre

<https://so08.tci-thaijo.org/index.php/dhammalife/index>

**6. Nattakorn Suksom**

ณัฐกร สุขสม  
Faculty of Education, Phitsanulok  
University, Thailand.  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยพิษณุโลก  
Email: nattakorn\_suk@gmail.com

**7. Vinij Konkhayon**

วินิจ คนขยัน  
Faculty of Education, Phitsanulok  
University, Thailand.  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยพิษณุโลก  
Email: vinij\_kon@gmail.com

**คำสำคัญ:**

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน,  
องค์กรแห่งการเรียนรู้, บุคลากรครู, โรงเรียนพิชัย

**Keywords:**

Job Satisfaction, Learning Organization,  
Teaching Personnel, Phichai School

**Article history:**

Received: 01/07/2025  
Revised: 10/10/2025  
Accepted: 01/12/2025  
Available online: 20/03/2026

**How to Cite:**

Sriudom, S. et al. (2026). The Correlation  
Between Personnel's Job Satisfaction and  
the Learning Organization of Wang Pikun  
Witthayasat School, Phitsanulok Province.  
*Journal Dhamma for Life*, 32(2), 480-497.

team learning and shared vision. The correlation analysis indicated that personnel job satisfaction had a positive and statistically significant relationship with all dimensions of the learning organization. In particular, self-actualization needs showed a strong relationship with continuous self-development and team learning. These findings suggest that promoting personnel job satisfaction plays a crucial role in enhancing organizational learning and supporting the development of sustainable learning organizations in educational institutions.

**บทคัดย่อ**

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร (2) ศึกษา ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนพิชัย จังหวัดอุตรดิตถ์ และ (3) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา การวิจัยนี้เป็น การวิจัยเชิงปริมาณ โดยมีกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนของโรงเรียนพิชัย จำนวน 87 คน ซึ่งได้จากการคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างตามสูตรของยามานะ (Yamane) และใช้วิธีการสุ่มแบบสะดวก เครื่องมือ ที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยค่า สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.76, S.D. = 0.49) โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ความต้องการการเติมเต็มศักยภาพของตนเอง รองลงมาคือ ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ และความต้องการความเคารพนับถือ สำหรับระดับความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนโดยรวมอยู่ในระดับมากเช่นกัน (ค่าเฉลี่ย = 3.94, S.D. = 0.51) โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ย สูงสุด ได้แก่ การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง รองลงมาคือ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการมีวิสัยทัศน์ร่วม ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์พบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติกับทุกด้านของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเฉพาะด้านความต้องการการเติมเต็ม



ศักยภาพของตนเอง ซึ่งมีความสัมพันธ์ในระดับสูงกับการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ผลการศึกษานี้สะท้อนให้เห็นว่า การส่งเสริมความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสามารถเป็นกลไกสำคัญในการสนับสนุนการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาอย่างยั่งยืน

## บทนำ

บทบาทสำคัญของสถานศึกษาทุกระดับคือการมุ่งผลิตนักเรียนและพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชนและสังคมโดยรวม รวมทั้งการส่งเสริมและพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง ในปัจจุบัน ภาคการศึกษาระดับมัธยมศึกษาเผชิญกับปัญหาที่ท้าทายหลายประการ เช่น การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา การเพิ่มขึ้นของความต้องการด้านการเรียนรู้ที่หลากหลาย และความคาดหวังของผู้ปกครองและชุมชนที่สูงขึ้น ซึ่งส่งผลกระทบต่อบุคลากรทางการศึกษาในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ โรงเรียนยังเผชิญกับปัญหาภายใน เช่น ขาดแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร การสื่อสารภายในองค์กรที่ไม่ทั่วถึง และการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในระบบการศึกษา (ทวีศักดิ์ แก้วอาษา และคณะ, 2568) ส่งผลให้การบริหารงานและการพัฒนาคุณภาพการศึกษายังไม่สามารถบรรลุตัวชี้วัดที่จะพัฒนาการเรียนรู้ไปยังนักเรียนที่เทียบเท่าคุณภาพมาตรฐานของนานาชาติประเทศ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและคุณภาพของงาน เนื่องจากความพึงพอใจจะก่อให้เกิดความรู้สึกผูกพัน ท่วมเท และมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน บุคลากรที่มีความสุขและภาคภูมิใจในงานจะสามารถสร้างผลงานที่มีคุณภาพสูงขึ้น ซึ่งส่งผลให้การดำเนินงานของโรงเรียนบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการทางจิตวิทยาที่มีลักษณะนามธรรมและละเอียดอ่อน แต่มีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อประสิทธิภาพการทำงาน โดยเป็นความรู้สึกโดยรวมในทางบวกของบุคคลต่อการทำงานและผลตอบแทนที่ได้รับ ซึ่งจะส่งผลต่อความกระตือรือร้น ขวัญกำลังใจ และความมุ่งมั่นในการทำงานของบุคลากร (ปาริชาติ พรหมชนะ และณัฐพล แจ็งอักษร, 2568)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) คือองค์กรที่บุคลากรทุกระดับมีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร เพื่อสร้างความรู้ใหม่และประยุกต์ใช้ในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมุ่งสู่เป้าหมายร่วมกันอย่างยั่งยืน ซึ่งไม่ใช่เพียงการฝึกอบรมเท่านั้น แต่รวมถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้ การพัฒนาแนวคิดใหม่ ๆ และความยืดหยุ่นในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง (Watkins & Marsick, 1993) ในโรงเรียนที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันของครูและบุคลากรทางการศึกษา ช่วยพัฒนาการจัดการเรียนการสอน การบริหาร และนวัตกรรมที่ตอบสนองต่อผู้เรียนและชุมชน รวมถึงสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในนโยบายและเทคโนโลยีได้รวดเร็ว ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน โดยองค์ประกอบสำคัญได้แก่ การสนับสนุนการเรียนรู้ การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ การแบ่งปันความรู้ และการเปิดรับแนวคิดใหม่ ๆ (Pedler, Burgoyne & Boydell, 1997) ซึ่งช่วยพัฒนาและส่งเสริมสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่ดีในโรงเรียน



ด้วยความสำคัญของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรและความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนและพัฒนากิจการงานบุคคลให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ตลอดจนส่งเสริมการพัฒนาองค์กรให้ก้าวสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืนต่อไป

## ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องและกรอบแนวคิดในการวิจัย

### ทฤษฎีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน เช่น ครูและเจ้าหน้าที่ เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อคุณภาพการจัดการศึกษาและบรรยากาศการเรียนการสอน ความพึงพอใจนี้เกิดจากประสบการณ์จริงในสภาพแวดล้อมการทำงาน ซึ่งรวมถึงลักษณะงานที่ได้รับมอบหมาย การได้รับค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสม โอกาสพัฒนาตนเอง รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างครู เพื่อนร่วมงาน และผู้บริหาร หากบุคลากรมีความพึงพอใจสูง จะมีแรงจูงใจในการทำงาน ส่งผลให้การสอนและการดูแลนักเรียนมีประสิทธิภาพมากขึ้น ขณะเดียวกัน หากขาดความพึงพอใจ อาจก่อให้เกิดความเครียด ความไม่ตั้งใจทำงาน หรือแม้แต่การลาออกซึ่งส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่องของการจัดการศึกษา

การวิเคราะห์ความพึงพอใจในโรงเรียนจึงสามารถนำ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow (Maslow, 1943) มาใช้เป็นกรอบแนวคิดได้อย่างเหมาะสม โดยเริ่มจากการตอบสนองความต้องการพื้นฐาน เช่น การให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสมและสวัสดิการที่ครอบคลุม เพื่อให้ครูและบุคลากรรู้สึกมั่นคงและปลอดภัยในหน้าที่การงาน จากนั้นต้องส่งเสริมความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนโรงเรียน ผ่านการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครูและผู้บริหาร รวมถึงการส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่สนับสนุนและให้เกียรติซึ่งกันและกัน นอกจากนี้ การให้โอกาสครูได้แสดงศักยภาพและได้รับการยอมรับในผลงาน จะช่วยเสริมสร้างความนับถือตนเองและกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับขั้นสูงสุดของทฤษฎี Maslow ที่เน้นการเติบโตและพัฒนาตนเอง ในบริบทของโรงเรียน การใช้ทฤษฎีนี้ช่วยให้ผู้บริหารสามารถวางแผนพัฒนาบุคลากรได้อย่างรอบด้าน ทั้งในเรื่องของสภาพแวดล้อมการทำงาน การบริหารผลตอบแทน และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี ส่งผลให้ครูและเจ้าหน้าที่ที่มีความพึงพอใจและพร้อมที่จะมุ่งมั่นพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน

### ทฤษฎีการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

ทฤษฎีองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นให้องค์กรสามารถปรับตัวและพัฒนาได้อย่างต่อเนื่องผ่านกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์กร แนวคิดนี้ไม่ได้หมายถึงเพียงแค่การฝึกอบรมบุคลากรเท่านั้น แต่ยังครอบคลุมถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างต่อความคิดใหม่ ๆ การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และ



การยอมรับการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้เติบโตอย่างมั่นคง ปีเตอร์ เซนเก (Senge, P. M., 1990) ผู้บุกเบิกแนวคิดนี้ได้เสนอว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีองค์ประกอบหลัก 5 ประการ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ร่วมที่ทำให้ทุกคนในองค์กรมองไปในทิศทางเดียวกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมที่ส่งเสริมการทำงานแบบมีส่วนร่วม การคิดเชิงระบบที่ช่วยให้เห็นภาพรวมของปัญหาและเข้าใจความเชื่อมโยงของแต่ละส่วน การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และการเปิดใจทบทวนความเชื่อหรือกรอบความคิดเดิมที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลง เมื่อแนวคิดนี้ถูกนำมาประยุกต์ใช้ในโรงเรียน จะช่วยส่งเสริมให้ครูและบุคลากรเกิดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันอย่างเป็นระบบ ทั้งในด้านการพัฒนาวิชาชีพ การปรับปรุงวิธีการสอน และการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ การทำให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาศักยภาพของครู ตลอดจนนักเรียน และนำไปสู่คุณภาพการศึกษาที่ดีขึ้นในระยะยาว

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ปราณีตา ดาราเย็น และคณะ (2568) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความสุขในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่าง 385 คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนาและค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน พบว่า บรรยากาศองค์การและความสุขในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก และมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผลการศึกษาสอดคล้องกับแนวคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ โดยชี้ให้เห็นว่าบรรยากาศองค์การที่ดี เช่น ความผูกพันและการให้รางวัล ส่งผลต่อความพึงพอใจและประสิทธิภาพการทำงาน ซึ่งสามารถประยุกต์ใช้ในการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างเหมาะสม

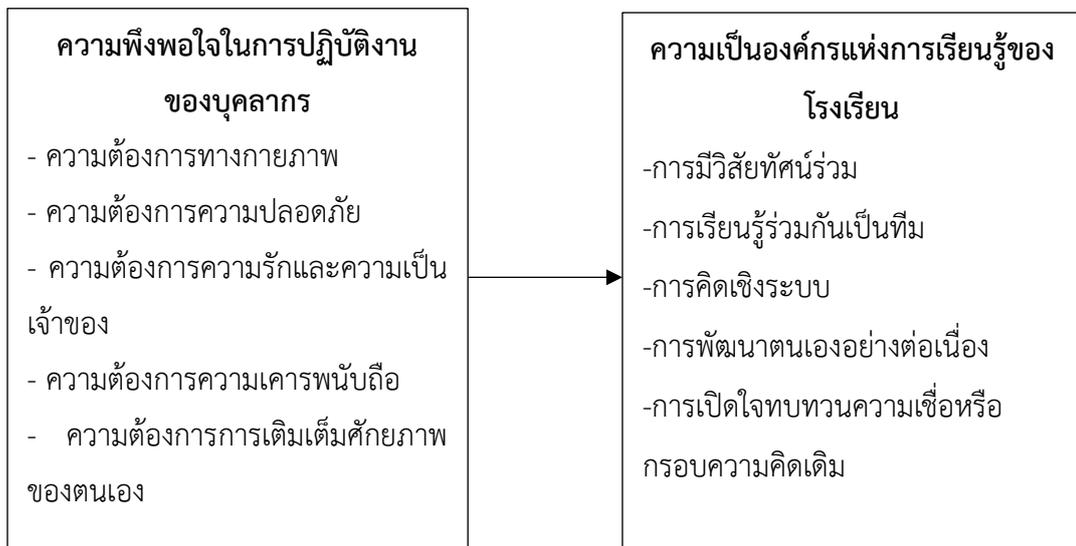
สิทธิศักดิ์ คงสุวรรณ (2568) ศึกษาการสร้างและพัฒนานวัตกรรมทางการบริหารเพื่อยกระดับสถานศึกษาและพัฒนาคุณภาพผู้เรียนสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 โดยใช้วิธีวิจัยและพัฒนาเชิงปฏิบัติการ 3 ขั้นตอน คือ สำรวจสถานการณ์ปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ สร้างและพัฒนารูปแบบนวัตกรรมและประเมินผลการใช้รูปแบบดังกล่าว ผลการวิจัยพบว่า สภาพการบริหารปัจจุบันอยู่ในระดับมาก ขณะที่สภาพที่พึงประสงค์สูงกว่ามาก รูปแบบการบริหารที่พัฒนาขึ้นเน้นความสำเร็จและความก้าวหน้าของสถานศึกษาพร้อมส่งเสริมการเรียนรู้ผู้เรียน และได้รับการประเมินว่าสอดคล้อง เหมาะสม และมีประโยชน์ในการนำไปใช้จริงเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาและพัฒนาผู้เรียนให้ตอบสนองความต้องการของสังคมยุคใหม่

สุนันท์ หนองหลวง และทวีศักดิ์ สว่างเมฆ (2568) ได้ทำการวิจัยเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การในสถานศึกษากับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำเภอยางชุมน้อย เขต 1 โดยมีวัตถุประสงค์หลักคือการศึกษาบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของครู และความสัมพันธ์ระหว่างสองปัจจัยดังกล่าว กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนจำนวน 322 คน โดยใช้แบบสอบถามที่มีมาตราประมาณค่า 5 ระดับในการเก็บข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์



แบบเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า บรรยากาศองค์การในสถานศึกษานั้นอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่ได้รับการประเมินสูงสุดคือการสนับสนุน ขณะที่ด้านการให้รางวัลตอบแทนแม้จะอยู่ในระดับมากเช่นกัน แต่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าด้านอื่น ๆ สำหรับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของครูโดยรวมก็อยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยด้านจงรักภักดีต่อองค์กรได้รับคะแนนสูงสุด ส่วนด้านความอดทนอดกลั้นได้รับคะแนนต่ำสุดในกลุ่มนี้ และเมื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี พบว่ามีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญ งานวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่าบรรยากาศองค์การที่ดีในสถานศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยส่งเสริมให้ครูมีพฤติกรรมที่ดีต่อองค์กร เช่น การจงรักภักดีและความร่วมมือ ซึ่งมีผลต่อความเข้มแข็งและประสิทธิภาพขององค์กรอย่างชัดเจน จึงควรมีการพัฒนาด้านบรรยากาศองค์การ โดยเฉพาะการให้การสนับสนุนและการให้รางวัลตอบแทน เพื่อเพิ่มพูนความผูกพันและความรับผิดชอบของครูต่อสถานศึกษา

### กรอบแนวคิดในการวิจัย



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร
2. ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนพิชัย จังหวัดอุตรดิตถ์
3. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

## สมมติฐานการวิจัย

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน พิชัย จังหวัดอุตรดิตถ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ องค์กรประกอบของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร และมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับองค์กรประกอบของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

## ระเบียบวิธีการวิจัย

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรในงานวิจัยนี้ คือ ผู้บริหารและบุคลากรครูของโรงเรียนพิชัย จังหวัดอุตรดิตถ์ จำนวนทั้งหมด 111 คน
2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้รวบรวมข้อมูล คือ ผู้บริหารและบุคลากรครูของโรงเรียนพิชัย จังหวัดอุตรดิตถ์ โดยใช้สูตรการคำนวณของทาโรยามาเน ได้จำนวน 87 คน และใช้การสุ่มเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบสะดวก

### การสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรและความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีข้อคำถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง เป็นแบบสำรวจรายการข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่ม ตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และประสบการณ์ทำงาน

ตอนที่ 2 ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน ตามทฤษฎีลำดับขั้น ความต้องการของ Maslow 5 ชั้น โดยเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ดังนี้

- 5 = พึงพอใจในการปฏิบัติงานมากที่สุด
- 4 = พึงพอใจในการปฏิบัติงานมาก
- 3 = พึงพอใจในการปฏิบัติงานปานกลาง
- 2 = พึงพอใจในการปฏิบัติงานน้อย
- 1 = พึงพอใจในการปฏิบัติงานน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ตามทฤษฎีของปีเตอร์ เซนเก แบ่งได้ 5 ด้าน โดยเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ดังนี้

- 5 = ส่งเสริมให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากที่สุด
- 4 = ส่งเสริมให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มาก
- 3 = ส่งเสริมให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ปานกลาง



2 = ส่งเสริมให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ชั้นน้อย

1 = ส่งเสริมให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ชั้นน้อยที่สุด

### การตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามแบ่ง

1. นำแบบสอบถามฉบับร่างเสนอผู้เชี่ยวชาญด้านบริหารการศึกษา จำนวน 3 ท่าน เพื่อประเมินความสอดคล้องของข้อความคำถามกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยในแต่ละด้าน โดยใช้ดัชนีความสอดคล้องของเนื้อหา (IOC) ผลการประเมินพบว่าทุกข้อมีค่า  $IOC \geq 0.60$

2. ทดลองใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างทดลองจำนวน 30 คน ซึ่งมีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มเป้าหมาย คือ ผู้บริหารและบุคลากรครูในโรงเรียนวังทองพิทยาคม จังหวัดพิษณุโลก จากนั้นคำนวณค่าความเชื่อมั่นด้วยสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค ได้ค่าเท่ากับ 0.975 แสดงว่าแบบสอบถามมีความเชื่อมั่นผ่านตามเกณฑ์และสามารถนำไปใช้รวบรวมข้อมูลได้

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยจัดทำหนังสือขออนุญาตและขอความอนุเคราะห์จากมหาวิทยาลัยพิษณุโลก เพื่อขอเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างของโรงเรียนพิชัย จังหวัดอุตรดิตถ์

2. เมื่อได้รับอนุญาตแล้ว ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปแจกจ่ายและเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างโดยตรง หลังจากได้รับแบบสอบถามคืน ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูลที่ได้ เพื่อคัดกรองและจัดเตรียมข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์ต่อไป

### การวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง ด้วยค่าความถี่และค่าร้อยละ เพื่อจำแนกลักษณะของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม

2. วิเคราะห์ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน ด้วยค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยใช้เกณฑ์การแปลผลดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00 หมายถึง พึงพอใจในการปฏิบัติงานมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50 – 4.49 หมายถึง มีพึงพอใจในการปฏิบัติงานมาก

ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.49 หมายถึง พึงพอใจในการปฏิบัติงานปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49 หมายถึง พึงพอใจในการปฏิบัติงานน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.49 หมายถึง พึงพอใจในการปฏิบัติงานน้อยที่สุด

3. วิเคราะห์ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ด้วยค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยใช้เกณฑ์การแปลผลดังนี้



ค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00 หมายถึง ส่งเสริมให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50 – 4.49 หมายถึง ส่งเสริมให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มาก

ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.49 หมายถึง ส่งเสริมให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49 หมายถึง ส่งเสริมให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้น้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.49 หมายถึง ส่งเสริมให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่น้อยที่สุด

4. ทดสอบสมมติฐานการวิจัยที่กำหนดว่า “ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร มีความสัมพันธ์กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน” ด้วยค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

## ผลการวิจัย

**ตารางที่ 1** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรของโรงเรียนในภาพรวมและจำแนกรายด้าน

ด้าน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความพึงพอใจ	จัดลำดับ
1. ความต้องการทางกายภาพ	3.65	0.55	มาก	5
2. ความต้องการความปลอดภัย	3.70	0.50	มาก	4
3. ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ	3.80	0.45	มาก	2
4. ความต้องการความเคารพนับถือ	3.75	0.48	มาก	3
5. ความต้องการการเติมเต็มศักยภาพของตนเอง	3.90	0.47	มาก	1
<b>รวมเฉลี่ย</b>	<b>3.76</b>	<b>0.49</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 1 พบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรของโรงเรียนโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.76$ , S.D. = 0.49) โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ความต้องการการเติมเต็มศักยภาพของตนเอง ( $\bar{X} = 3.90$ ) รองลงมาคือ ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ ( $\bar{X} = 3.80$ ) และความต้องการความเคารพนับถือ ( $\bar{X} = 3.75$ ) ขณะที่ด้านความต้องการความปลอดภัย ( $\bar{X} = 3.70$ ) และความต้องการทางกายภาพ ( $\bar{X} = 3.65$ ) ตามลำดับ สามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรของโรงเรียนในแต่ละด้าน ดังนี้

ด้านความต้องการการเติมเต็มศักยภาพของตนเอง พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 3.90$ , S.D. = 0.47) โดยประเด็นที่ได้รับคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การได้รับโอกาสในการพัฒนาทักษะและความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงาน ( $\bar{X} = 4.10$ , S.D. = 0.45) รองลงมาคือ การได้รับมอบหมายงานที่ทำทนายและสอดคล้องกับศักยภาพของตน ( $\bar{X} = 3.95$ , S.D. = 0.46) แสดงถึงการให้ความสำคัญกับการส่งเสริมศักยภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ประเด็นอื่นที่อยู่ในระดับมากเช่นกัน ได้แก่ การได้รับการส่งเสริมให้แสดงออกทางความคิดและสร้างสรรค์ ( $\bar{X} = 3.85$ ,



S.D. = 0.49), การมีโอภาสเติบโตในสายอาชีพ ( $\bar{X} = 3.80$ , S.D. = 0.50) และการได้รับการยอมรับในผลงานที่ตนทำ ( $\bar{X} = 3.78$ , S.D. = 0.48) ส่วนประเด็นที่ได้คะแนนเฉลี่ยต่ำสุดในด้านนี้ คือ การมีระบบประเมินผลที่สะท้อนศักยภาพที่แท้จริงของบุคลากร ( $\bar{X} = 3.70$ , S.D. = 0.51)

ด้านความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.80$ , S.D. = 0.45) โดยประเด็นที่ได้รับคะแนนสูงสุด ได้แก่ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ( $\bar{X} = 3.95$ , S.D. = 0.42) รองลงมาคือ ความสัมพันธ์ที่ีระหว่างเพื่อนร่วมงาน ( $\bar{X} = 3.90$ , S.D. = 0.43) ซึ่งสะท้อนถึงบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตรและสนับสนุนกัน ประเด็นอื่นที่มีค่าเฉลี่ยใกล้เคียงกัน ได้แก่ การได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างาน ( $\bar{X} = 3.78$ , S.D. = 0.44), การร่วมกิจกรรมองค์กรอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 3.75$ , S.D. = 0.46), และการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนวทางพัฒนาองค์กร ( $\bar{X} = 3.72$ , S.D. = 0.47) ส่วนประเด็นที่ได้คะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ความรู้สึกผูกพันระยะยาวกับองค์กร ( $\bar{X} = 3.65$ , S.D. = 0.49)

ด้านความต้องการความเคารพนับถือ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.75$ , S.D. = 0.48) โดยประเด็นที่ได้คะแนนเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การได้รับการยอมรับจากหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน ( $\bar{X} = 3.85$ , S.D. = 0.45) รองลงมาคือ การได้รับคำชมเชยหรือรางวัลจากการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.80$ , S.D. = 0.46) ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงการให้คุณค่าในความสามารถของบุคลากร นอกจากนี้ยังพบว่า การได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอภาคและเป็นธรรม ( $\bar{X} = 3.75$ , S.D. = 0.47) การได้รับการยอมรับจากนักเรียนและผู้ปกครอง ( $\bar{X} = 3.70$ , S.D. = 0.49), และการได้รับโอกาสในการแสดงความสามารถในที่สาธารณะ ( $\bar{X} = 3.65$ , S.D. = 0.50) ก็อยู่ในระดับมากเช่นกัน ส่วนประเด็นที่ได้คะแนนเฉลี่ยต่ำสุดคือ การได้รับความเชื่อมั่นให้เป็นผู้นำหรือรับผิดชอบโครงการสำคัญ ( $\bar{X} = 3.60$ , S.D. = 0.51)

ด้านความต้องการความปลอดภัย อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.70$ , S.D. = 0.50) โดยประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ความมั่นคงในตำแหน่งงาน ( $\bar{X} = 3.85$ , S.D. = 0.47) รองลงมาคือ การได้รับสวัสดิการที่ครอบคลุมและเพียงพอ ( $\bar{X} = 3.75$ , S.D. = 0.49) สะท้อนถึงการให้ความสำคัญกับความมั่นคงของชีวิตและอาชีพของบุคลากร ส่วนประเด็นอื่น ๆ ได้แก่ การมีสถานที่ทำงานที่ปลอดภัยและเหมาะสม ( $\bar{X} = 3.70$ , S.D. = 0.50), การได้รับการคุ้มครองด้านสุขภาพและอุบัติเหตุ ( $\bar{X} = 3.65$ , S.D. = 0.52), และการมีระบบประกันภัยหรือความช่วยเหลือในกรณีฉุกเฉิน ( $\bar{X} = 3.60$ , S.D. = 0.53) ประเด็นที่ได้คะแนนเฉลี่ยต่ำสุดคือ ความชัดเจนของนโยบายและการสื่อสารเกี่ยวกับความปลอดภัย ( $\bar{X} = 3.55$ , S.D. = 0.54)

ด้านความต้องการทางกายภาพ อยู่ในระดับมากเช่นกัน ( $\bar{X} = 3.65$ , S.D. = 0.55) โดยประเด็นที่ได้รับคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือ การมีอุปกรณ์และสื่อการสอนที่เพียงพอ ( $\bar{X} = 3.75$ , S.D. = 0.52) รองลงมาคือ ความสะดวกสบายของสถานที่ทำงาน ( $\bar{X} = 3.70$ , S.D. = 0.54), การได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับภาระงาน ( $\bar{X} = 3.65$ , S.D. = 0.56) และการมีห้องพักหรือพื้นที่ส่วนตัวในการพักผ่อน ( $\bar{X} = 3.60$ , S.D. = 0.57) ส่วนประเด็นที่ได้คะแนนเฉลี่ยต่ำสุดในด้านนี้ คือ ความสะดวกในการเดินทางหรือการเข้าถึงสถานที่ทำงาน ( $\bar{X} = 3.55$ , S.D. = 0.58)



ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในภาพรวมและจำแนกรายด้าน

ด้าน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	จัดลำดับ
1. การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	4.10	0.52	มากที่สุด	1
2. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	4.05	0.50	มากที่สุด	2
3. การมีวิสัยทัศน์ร่วม	3.95	0.48	มาก	3
4. การเปิดใจทบทวนความเชื่อหรือกรอบความคิดเดิม	3.85	0.51	มาก	4
5. การคิดเชิงระบบ	3.75	0.53	มาก	5
รวมเฉลี่ย	3.94	0.51	มาก	

จากตารางที่ 2 พบว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.94$ , S.D. = 0.51) โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 4.10$ ) รองลงมาคือ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ( $\bar{X} = 4.05$ ) และ การมีวิสัยทัศน์ร่วม ( $\bar{X} = 3.95$ ) ขณะที่ด้าน การเปิดใจทบทวนความเชื่อหรือกรอบความคิดเดิม ( $\bar{X} = 3.85$ ) และ การคิดเชิงระบบ ( $\bar{X} = 3.75$ ) ตามลำดับ สามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ในแต่ละด้าน ดังนี้ ด้านการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.10$ , S.D. = 0.52) โดยประเด็นที่ได้รับคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การส่งเสริมให้บุคลากรแสวงหาความรู้เพิ่มเติมอย่างสม่ำเสมอทั้งในและนอกสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.28$ , S.D. = 0.50) รองลงมาคือ การสนับสนุนการเข้าร่วมอบรม สัมมนา หรือศึกษาต่อเพื่อพัฒนาศักยภาพ ( $\bar{X} = 4.15$ , S.D. = 0.49) สะท้อนให้เห็นถึงความมุ่งมั่นขององค์กรในการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต นอกจากนี้ยังพบว่าการเปิดโอกาสให้ทดลองปฏิบัติงานใหม่ ๆ เพื่อฝึกทักษะและเพิ่มประสบการณ์ ก็อยู่ในระดับมากเช่นกัน ( $\bar{X} = 4.05$ , S.D. = 0.54) ส่วนประเด็นที่ได้รับคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือ การมีระบบติดตามและประเมินผลการพัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบ ( $\bar{X} = 3.90$ , S.D. = 0.56)

ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดเช่นกัน ( $\bar{X} = 4.05$ , S.D. = 0.50) โดยประเด็นที่ได้รับคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากร ( $\bar{X} = 4.20$ , S.D. = 0.48) รองลงมาคือ การมีการประชุมทีมอย่างสม่ำเสมอเพื่อวางแผนและแก้ไขปัญหาาร่วมกัน ( $\bar{X} = 4.10$ , S.D. = 0.47) แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการทำงานแบบมีส่วนร่วมในองค์กร ประเด็นอื่นที่อยู่ในระดับมาก เช่น การให้คุณค่าต่อความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากเพื่อนร่วมงาน ( $\bar{X} = 4.00$ , S.D. = 0.50) ส่วนประเด็นที่ได้รับคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือ การมีระบบแบ่งปันองค์ความรู้ระหว่างทีมอย่างเป็นรูปธรรม ( $\bar{X} = 3.90$ , S.D. = 0.53)



ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม พบว่าอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.95$ , S.D. = 0.48) โดยประเด็นที่ได้รับคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การที่บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายของโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.10$ , S.D. = 0.46) รองลงมาคือ ความเข้าใจร่วมกันในเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม ( $\bar{X} = 3.95$ , S.D. = 0.47) ซึ่งสะท้อนถึงความเป็นหนึ่งเดียวในทิศทางการพัฒนาโรงเรียน นอกจากนี้ยังมีประเด็นเรื่องการสื่อสารวิสัยทัศน์อย่างต่อเนื่องที่ได้รับการประเมินในระดับมากเช่นกัน ( $\bar{X} = 3.85$ , S.D. = 0.51)

ด้านการเปิดใจทบทวนความเชื่อหรือกรอบความคิดเดิม พบว่าอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.85$ , S.D. = 0.51) โดยประเด็นที่ได้รับคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างเพื่อพัฒนาแนวทางการทำงาน ( $\bar{X} = 4.00$ , S.D. = 0.49) รองลงมาคือ การทบทวนแนวคิดหรือวิธีปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X} = 3.90$ , S.D. = 0.50) แสดงถึงการเปิดกว้างในการเรียนรู้ของบุคลากร อย่างไรก็ตาม การกล้าเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงและปรับตัวอยู่ในระดับน้อยกว่าเล็กน้อย ( $\bar{X} = 3.70$ , S.D. = 0.54)

ด้านการคิดเชิงระบบ พบว่าอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.75$ , S.D. = 0.53) โดยประเด็นที่ได้รับคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การมองเห็นความเชื่อมโยงของงานแต่ละส่วนในองค์กร ( $\bar{X} = 3.85$ , S.D. = 0.50) รองลงมาคือ การวิเคราะห์ผลกระทบของการตัดสินใจอย่างรอบด้าน ( $\bar{X} = 3.80$ , S.D. = 0.52) อย่างไรก็ตาม ประเด็นที่ได้รับคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือ การประยุกต์ข้อมูลจากหลายแหล่งเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ( $\bar{X} = 3.60$ , S.D. = 0.57) ซึ่งสะท้อนถึงความจำเป็นในการเสริมสร้างมุมมองเชิงระบบให้ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น ผลการทดสอบสมมติฐานด้วยค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ได้ผลดังนี้

**ตารางที่ 3** ผลการวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ (Pearson's r) ระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกรายด้าน

ด้าน/องค์ประกอบ	r	Sig.	แปลผลค่าสหสัมพันธ์	แปลผลความสัมพันธ์
ความต้องการทางกายภาพ - การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	0.570	0.012*	มีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง	มีความสัมพันธ์เชิงบวก มีนัยสำคัญ
ความต้องการทางกายภาพ - การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	0.530	0.020*	มีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง	มีความสัมพันธ์เชิงบวก มีนัยสำคัญ
ความต้องการทางกายภาพ - การมีวิสัยทัศน์ร่วม	0.480	0.035*	มีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง	มีความสัมพันธ์เชิงบวก มีนัยสำคัญ
ความต้องการทางกายภาพ - การเปิดใจ ทบทวนความเชื่อฯ	0.470	0.043*	มีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง	มีความสัมพันธ์เชิงบวก มีนัยสำคัญ
ความต้องการทางกายภาพ - การคิดเชิงระบบ	0.450	0.049*	มีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง	มีความสัมพันธ์เชิงบวก มีนัยสำคัญ



ด้าน/องค์ประกอบ	r	Sig.	แปลผลค่าสหสัมพันธ์	แปลผลความสัมพันธ์
ความต้องการความปลอดภัย - การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	0.620	0.007*	มีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง	มีความสัมพันธ์เชิงบวก มีนัยสำคัญ
ความต้องการความปลอดภัย - การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	0.580	0.015*	มีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง	มีความสัมพันธ์เชิงบวก มีนัยสำคัญ
ความต้องการความปลอดภัย - การมีวิสัยทัศน์ร่วม	0.540	0.022*	มีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง	มีความสัมพันธ์เชิงบวก มีนัยสำคัญ
ความต้องการความปลอดภัย - การเปิดใจทบทวนความเชื่อฯ	0.510	0.030*	มีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง	มีความสัมพันธ์เชิงบวก มีนัยสำคัญ
ความต้องการความปลอดภัย - การคิดเชิงระบบ	0.480	0.046*	มีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง	มีความสัมพันธ์เชิงบวก มีนัยสำคัญ
ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ - การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	0.680	0.002*	มีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง	มีความสัมพันธ์เชิงบวก มีนัยสำคัญ
ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ - การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	0.710	0.003*	มีความสัมพันธ์ระดับสูง	มีความสัมพันธ์เชิงบวก มีนัยสำคัญ
ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ - การมีวิสัยทัศน์ร่วม	0.660	0.005*	มีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง	มีความสัมพันธ์เชิงบวก มีนัยสำคัญ
ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ - การเปิดใจทบทวนความเชื่อฯ	0.620	0.009*	มีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง	มีความสัมพันธ์เชิงบวก มีนัยสำคัญ
ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ - การคิดเชิงระบบ	0.590	0.014*	มีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง	มีความสัมพันธ์เชิงบวก มีนัยสำคัญ
ความต้องการความเคารพนับถือ - การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	0.700	0.001*	มีความสัมพันธ์ระดับสูง	มีความสัมพันธ์เชิงบวก มีนัยสำคัญ
ความต้องการความเคารพนับถือ - การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	0.740	0.001*	มีความสัมพันธ์ระดับสูง	มีความสัมพันธ์เชิงบวก มีนัยสำคัญ
ความต้องการความเคารพนับถือ - การมีวิสัยทัศน์ร่วม	0.680	0.004*	มีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง	มีความสัมพันธ์เชิงบวก มีนัยสำคัญ
ความต้องการความเคารพนับถือ - การเปิดใจทบทวนความเชื่อฯ	0.650	0.011*	มีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง	มีความสัมพันธ์เชิงบวก มีนัยสำคัญ

ด้าน/องค์ประกอบ	r	Sig.	แปลผลค่าสหสัมพันธ์	แปลผลความสัมพันธ์
ความต้องการความเคารพนับถือ - การคิดเชิงระบบ	0.610	0.017*	มีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง	มีความสัมพันธ์เชิงบวก มีนัยสำคัญ
ความต้องการการเติมเต็มศักยภาพของตนเอง - การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	0.740	0.001*	มีความสัมพันธ์ระดับสูง	มีความสัมพันธ์เชิงบวก มีนัยสำคัญ
ความต้องการการเติมเต็มศักยภาพของตนเอง - การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	0.780	0.001*	มีความสัมพันธ์ระดับสูง	มีความสัมพันธ์เชิงบวก มีนัยสำคัญ
ความต้องการการเติมเต็มศักยภาพของตนเอง - การมีวิสัยทัศน์ร่วม	0.720	0.006*	มีความสัมพันธ์ระดับสูง	มีความสัมพันธ์เชิงบวก มีนัยสำคัญ
ความต้องการการเติมเต็มศักยภาพของตนเอง - การเปิดใจทบทวนความเชื่อฯ	0.690	0.008*	มีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง	มีความสัมพันธ์เชิงบวก มีนัยสำคัญ
ความต้องการการเติมเต็มศักยภาพของตนเอง - การคิดเชิงระบบ	0.660	0.015*	มีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง	มีความสัมพันธ์เชิงบวก มีนัยสำคัญ

ที่นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ( $p < .05$ )

ตารางที่ 3 แสดงผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกและมีนัยสำคัญทางสถิติกับทุกด้านขององค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยความต้องการทางกายภาพและความปลอดภัยมีความสัมพันธ์ระดับปานกลางกับองค์ประกอบต่าง ๆ เช่น การพัฒนาตนเอง การเรียนรู้ร่วมกัน และการคิดเชิงระบบ ส่วนความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ รวมถึงความเคารพนับถือ มีความสัมพันธ์ระดับปานกลางถึงสูง โดยเฉพาะการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมและการพัฒนาตนเองที่มีค่าสูงกว่า 0.70 ความต้องการเติมเต็มศักยภาพของตนเองแสดงความสัมพันธ์สูงกับองค์ประกอบหลักขององค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเฉพาะการพัฒนาตนเองและการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งสะท้อนว่าเมื่อบุคลากรมีความพึงพอใจในการทำงานสูง จะส่งผลให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพในองค์กร

### อภิปรายผล

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร (2) ศึกษาระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนพิชัย จังหวัดอุดรธานี และ (3) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ผลการวิจัยสามารถอภิปรายได้ดังนี้



ผลการศึกษาพบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนโดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าสภาพแวดล้อมในการทำงานของสถานศึกษามีความเอื้อต่อการปฏิบัติงานและสามารถตอบสนองต่อความต้องการพื้นฐาน ตลอดจนความต้องการด้านจิตใจของบุคลากรได้อย่างเหมาะสม โดยเฉพาะในด้านการเติมเต็มศักยภาพของตนเอง ซึ่งมีค่าเฉลี่ยสูงสุด แสดงให้เห็นว่าบุคลากรมีแรงจูงใจในการพัฒนาศักยภาพของตนเอง ทั้งในด้านความรู้ ทักษะ และความก้าวหน้าในวิชาชีพ ผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดลำดับขั้นความต้องการของ Maslow ซึ่งอธิบายว่า ความต้องการในการเติมเต็มศักยภาพตนเอง (Self-actualization) เป็นความต้องการระดับสูงสุดของมนุษย์ และจะเกิดขึ้นได้เมื่อความต้องการพื้นฐานอื่น ๆ ได้รับการตอบสนองอย่างเพียงพอ ในด้านความต้องการความรักและความเป็นเจ้าขององค์กร พบว่าบุคลากรมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากรองลงมา สะท้อนว่าบุคลากรให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมและการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชามีบทบาทสำคัญในการสร้างความมั่นคงทางจิตใจ ตลอดจนเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยลดแนวโน้มการลาออกและส่งเสริมประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกันของบุคลากร

สำหรับด้านความเครียดพบว่าบุคลากรมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะในประเด็นการได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ซึ่งสะท้อนถึงวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญต่อการยอมรับคุณค่าและศักยภาพของบุคลากร อย่างไรก็ตาม ประเด็นเรื่องโอกาสในการเป็นผู้นำโครงการสำคัญมีระดับความพึงพอใจต่ำที่สุดในด้านนี้ อาจสะท้อนถึงข้อจำกัดในการกระจายบทบาทความเป็นผู้นำหรือโอกาสในการมีส่วนร่วมเชิงบริหารของบุคลากรบางกลุ่ม ซึ่งเป็นประเด็นที่ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการพัฒนาศักยภาพภาวะผู้นำของบุคลากร

ในส่วนของความต้องการด้านความปลอดภัยและความต้องการทางกายภาพ แม้ผลการประเมินจะอยู่ในระดับมาก แต่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าด้านอื่น ๆ ซึ่งอาจสะท้อนถึงความกังวลบางประการของบุคลากร เช่น ความชัดเจนของนโยบายด้านความปลอดภัย หรือความเพียงพอของสิ่งอำนวยความสะดวกในสถานที่ทำงาน ประเด็นดังกล่าวจึงเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สถานศึกษาควรให้ความสำคัญในการพัฒนาและปรับปรุง เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีความมั่นคงและเอื้อต่อการปฏิบัติงานทั้งทางร่างกายและจิตใจของบุคลากร

ผลการศึกษาพบว่า ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนพิชัย จังหวัดอุดรดิตถ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะด้านการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีค่าเฉลี่ยสูงสุด สะท้อนให้เห็นว่าสถานศึกษามีการสนับสนุนให้บุคลากรแสวงหาความรู้และพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งถือเป็นคุณลักษณะสำคัญขององค์กรสมัยใหม่ที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างยั่งยืน นอกจากนี้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมยังมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง แสดงถึงวัฒนธรรมการทำงานแบบมีส่วนร่วม การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ และการทำงานเป็นทีมที่เข้มแข็งในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ อลิษา ภาลิชัย และนพดล เจนอักษร (2568) ที่พบว่าการส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหาร ครู นักเรียน และผู้ปกครอง ผ่านการสื่อสารอย่างเปิดเผยและการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย รวมถึงการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการพัฒนาบุคลากรผ่านการอบรมเชิงปฏิบัติการและการส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน เป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา



ในด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม พบว่าบุคลากรมีระดับการรับรู้ในระดับมากเช่นกัน ซึ่งสะท้อนถึงความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับเป้าหมายและทิศทางการพัฒนาขององค์กร การมีวิสัยทัศน์ร่วมช่วยเสริมสร้างความสามัคคี ความชัดเจนในการดำเนินงาน และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร อย่างไรก็ตาม ในด้านการคิดเชิงระบบและการเปิดใจทบทวนกรอบความคิดเดิมพบว่ามีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าด้านอื่น อาจสะท้อนถึงความท้าทายในการพัฒนาแนวคิดเชิงวิเคราะห์และการเปิดรับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร ซึ่งเป็นทักษะสำคัญในการปรับตัวให้สอดคล้องกับบริบททางการศึกษาและสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้ผลการศึกษาดังกล่าวสอดคล้องกับข้อเสนอแนะจากงานวิจัยของ ทวีวัฒน์ น้อยบุตติ และศศิธรดา แพงไทย (2568) ที่ชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ โดยเน้นการสื่อสารและเผยแพร่วิสัยทัศน์อย่างมีประสิทธิภาพ การเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการกำหนดและขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ขององค์กร ตลอดจนการพัฒนาวิสัยทัศน์ที่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ทางการศึกษาและความต้องการของผู้เรียนในปัจจุบัน

## สรุป

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกับระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนพิชัย จังหวัดอุดรธานี โดยมุ่งเน้นการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยด้านบุคลากรกับลักษณะเชิงระบบขององค์กร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษาและครู รวมทั้งสิ้นจำนวน 87 คน ซึ่งเป็นผู้ที่มีบทบาทโดยตรงต่อกระบวนการเรียนรู้ขององค์กร ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ด้านความพึงพอใจที่เกี่ยวข้องกับโอกาสในการพัฒนาตนเอง และการได้รับการยอมรับในฐานะผู้ประกอบการวิชาชีพ ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการหล่อหลอมวัฒนธรรมการเรียนรู้ภายในองค์กรอย่างยั่งยืน

จากข้อค้นพบดังกล่าวสามารถตีความได้ว่า การส่งเสริมความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรไม่เพียงแต่ส่งผลต่อประสิทธิภาพส่วนบุคคลเท่านั้น แต่ยังมีบทบาทเชิงกลยุทธ์ต่อการเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้และปรับตัวขององค์กรในระยะยาว ดังนั้น การออกแบบสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการเติบโตทางวิชาชีพ การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการสร้างวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ร่วมกัน จึงเป็นองค์ประกอบที่ควรถูกบูรณาการเข้าไปในกระบวนการบริหารจัดการสถานศึกษา เพื่อสนับสนุนการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืน



## ข้อเสนอแนะ

### องค์ความรู้ใหม่ที่เกิดขึ้นจากการวิจัย

1. ความสัมพันธ์เชิงระบบระหว่างความพึงพอใจและองค์กรแห่งการเรียนรู้ งานวิจัยนี้ได้ยืนยันแนวคิดว่าความพึงพอใจในการทำงานไม่ใช่เพียงปัจจัยภายในบุคคลเท่านั้น แต่ยังมีผลเชื่อมโยงอย่างมีนัยสำคัญต่อระดับความสามารถในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ซึ่งถือเป็นการขยายองค์ความรู้ทางการจัดการศึกษาในบริบทของโรงเรียนขนาดกลางในต่างจังหวัด

2. การยอมรับทางวิชาชีพเป็นปัจจัยส่งเสริมสำคัญ การวิจัยพบว่า “การได้รับการยอมรับในเชิงวิชาชีพ” ของครู เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อความรู้สึกผูกพันกับองค์กรและแรงจูงใจในการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งเป็นประเด็นที่ยังไม่ค่อยได้รับการเน้นย้ำในงานวิจัยด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสถานศึกษา

3. กลไกความพึงพอใจเป็นตัวขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง ผลวิจัยชี้ให้เห็นว่า การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องเริ่มจากการเข้าใจความต้องการเชิงลึกของบุคลากรในแง่ของคุณค่า ความหมายของงาน และสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเติบโต ทั้งนี้ การเปลี่ยนแปลงองค์กรจึงต้องพิจารณามิติทางจิตวิทยาและวัฒนธรรมควบคู่กันไป

### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. การบริหารจัดการเชิงพัฒนา (Development-Oriented Management) ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับการสร้างแรงจูงใจในเชิงวิชาชีพแก่ครูและบุคลากร โดยเฉพาะการสนับสนุนให้มีโอกาสพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เช่น การเข้าร่วมอบรม การศึกษาต่อ และการมีส่วนร่วมในโครงการพัฒนาวิชาชีพ

2. ส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร ควรมีการสร้างวัฒนธรรมภายในโรงเรียนที่เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสะท้อนประสบการณ์การทำงานร่วมกัน (Learning Culture) อันจะนำไปสู่การพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง

3. พัฒนาโครงสร้างสนับสนุน โรงเรียนควรวางระบบหรือกลไกที่เอื้อต่อการเรียนรู้ภายในองค์กร เช่น ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System), ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC), การประเมินผลเพื่อการพัฒนา (Formative Evaluation)

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ขยายขอบเขตของกลุ่มตัวอย่าง ควรทำการวิจัยในโรงเรียนหลายแห่งหรือในหลายเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยความพึงพอใจในการทำงานที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในบริบทที่หลากหลาย



2. ใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพหรือผสมผสาน (Mixed Methods) เพื่อให้เข้าใจในเชิงลึกถึงกลไกหรือกระบวนการที่ทำให้ความพึงพอใจส่งผลต่อพฤติกรรมการเรียนรู้ของบุคลากร เช่น การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) หรือการสนทนากลุ่ม (Focus Group)

3. ศึกษาตัวแปรแทรกซ้อนหรือตัวแปรเชิงเหตุผล ในการวิจัยต่อไป อาจพิจารณาศึกษาบทบาทของปัจจัยอื่น ๆ ที่อาจมีผลร่วม เช่น ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความสามารถด้านดิจิทัลของครู หรือระบบการนิเทศภายในโรงเรียน

4. การประเมินผลลัพธ์ระยะยาว ควรมีการติดตามผลในระยะยาวว่าการพัฒนาความพึงพอใจของบุคลากรส่งผลอย่างไรต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในแง่ของผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา การพัฒนานวัตกรรม หรือความยั่งยืนขององค์กร

### เอกสารอ้างอิง

ทวีศักดิ์ แก้วอาษา และคณะ. (2568). *การบริหารสถานศึกษาในยุคการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์การศึกษาไทย.

ทวีวัฒน์ น้อยบุตตี, และ ศศิธรดา แพงไทย. (2568). ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน. *วารสารศึกษาศาสตร์*, 19(1), 72–88.

ปาริชาติ พรหมชนะ, และ ญัฐพล แจ้งอักษร. (2568). ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา. *วารสารการบริหารการศึกษา*, 18(2), 45–60.

ปราณีตา ดาราเย็น และคณะ. (2568). ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความสุขในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา. *วารสารวิจัยทางการศึกษา*, 19(1), 72–85.

สิทธิศักดิ์ คงสุวรรณ. (2568). การสร้างและพัฒนานวัตกรรมทางการบริหารเพื่อยกระดับสถานศึกษาและพัฒนาคุณภาพผู้เรียนสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21. *วารสารการบริหารและนวัตกรรมการศึกษา*, 20(2), 101–118.

สุนันท์ หนองหลวง, และ ทวีศักดิ์ สว่างเมฆ. (2568). ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การในสถานศึกษา กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การของครู. *วารสารศึกษาศาสตร์*, 17(3), 55–70.

อลิษา ภาลิชัย, และ นพดล เจนอักษร. (2568). การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาโดยการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร ครู นักเรียน และผู้ปกครอง. *วารสารการบริหารการศึกษา*, 18(2), 45–60.

Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.

Pedler, M., Burgoyne, J., & Boydell, T. (1997). *The learning company: A strategy for sustainable development*. London: McGraw-Hill.

Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.

Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1993). *Sculpting the learning organization: Lessons in the art and science of systemic change*. San Francisco: Jossey-Bass.

