

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรกรมการศาสนา \*  
The Factors that are the cause of the Learning Organization of the  
staffs in the Department of Religious Affairs

อัญญาณี เทศประสิทธิ์ \*\*

**บทคัดย่อ**

การวิจัยเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรกรมการศาสนา วัตถุประสงค์เพื่อการศึกษา 1) เพื่อศึกษาปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรกรมการศาสนา 2) เพื่อศึกษาลักษณะของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรกรมการศาสนา โดยใช้วิธีวิจัยเอกสารและวิจัยสนาม ในส่วนของการวิจัยสนาม ใช้การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 10 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) การเรียนรู้ (Learning) 2) องค์การ (Organization) 3) การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (People Empowerment) 4) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) 5) การใช้เทคโนโลยี (Technolog Application) อีกทั้ง ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกรมการศาสนา ได้แก่ 1) การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง (Involvement) ทำให้บุคลากรในหน่วยงานสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างราบรื่นและเป็นมาตรฐานเดียวกัน 2) ความสอดคล้องต้องกัน (Consistency) ส่งเสริมให้บุคลากรมีความรัก ความสามัคคี ความผูกพัน และพร้อมร่วมแรงร่วมใจปฏิบัติงานภายใต้ระเบียบกฎเกณฑ์ที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ 3) ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) สามารถสร้างประสิทธิผลขององค์กรได้ เนื่องจากส่งผลต่อความสำเร็จ ในการคิดค้น ริเริ่ม สร้างคุณค่าและความพึงพอใจแก่ผู้ใช้บริการ รวมถึงโครงสร้างและระบบงานขององค์กรด้วย 4) การมุ่งเน้นที่พันธกิจ (Mission) เพื่อร่วมกันขับเคลื่อนโครงการและกิจกรรมให้บรรลุวัตถุประสงค์ การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร สามารถเข้าใจถึงทิศทางของกลยุทธ์ที่องค์กรใช้ในพันธกิจนั้น มุ่งไปยังเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างต่อเนื่อง

**คำสำคัญ :** องค์การแห่งการเรียนรู้, วัฒนธรรมองค์การ, กรมการศาสนา

\*บทความนี้เรียบเรียงจากการค้นคว้าอิสระเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรกรมการศาสนา

\*\*นักศึกษาระดับปริญญาตรี สาขาวิชาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง

## บทนำ

สังคมยุคปัจจุบันได้เข้าสู่สังคมแห่งฐานความรู้ (knowledge-based society) ที่ใช้ความรู้ เป็นปัจจัยหลักในการพัฒนามากกว่าเงินทุนและแรงงาน โดยเน้นการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ การจัดการ ความรู้ และการพัฒนากำลังคนที่มีคุณภาพ (knowledge worker) ในยุคของการเปลี่ยนแปลงมีการ เปลี่ยนแปลงในด้านเทคโนโลยี (technology changes) ผลผลิต (product changes) การบริหาร (administrative changes) และด้านบุคคล (people changes) ส่งผลให้ “ความรู้” กลายเป็นพลัง (knowledge is a power) บุคคลที่มีความรู้จึงเป็นบุคคล ที่มีคุณค่าขององค์การ และความรู้หรือความไม่รู้ กลายเป็นปัจจัยสำคัญในการบ่งชี้ความสำเร็จในทุกด้าน จำริญ จิตรหลัง (อ้างถึงใน สุทธิธิดา สุนทรนนท์, 2555, หน้า 34) การที่องค์การจะสามารถอยู่รอดได้ในปัจจุบัน องค์การต้องมีการสร้างและพัฒนา สมรรถนะเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการแข่งขัน มีการพัฒนาทรัพยากรต่าง ๆ ให้สามารถนำมาใช้ได้ อย่างเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง กระบวนการทำงาน รวมถึงกลยุทธ์องค์การให้ สอดคล้องและสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อม แต่อย่างไรก็ตาม ถ้า องค์การมีเพียงกลยุทธ์ ภาวะผู้นำ ความรู้ หรือเทคโนโลยี ก็ไม่สามารถทำให้องค์การประสบความสำเร็จได้ ในอนาคต ปัจจัยสำคัญที่ทำให้้องค์การสามารถปรับตัว และพัฒนาองค์การให้มีความสามารถในการ แข่งขันและสร้างความได้เปรียบอย่างยั่งยืน คือ การเพิ่มขีดสมรรถนะในการเรียนรู้ของบุคลากรและ องค์การ

กรมการศาสนาเป็นหน่วยงานขนาดเล็กในด้านอัตรากำลังนับตั้งแต่มีการปรับโครงสร้างระบบ ราชการ พ.ศ. 2545 โดยมีข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และพนักงานราชการ รวมทั้งสิ้น 111 อัตรา มีภารกิจ เกี่ยวกับการดำเนินงานของรัฐด้านศาสนา โดยการทำนุบำรุง ส่งเสริมและให้การคุ้มครองกิจการด้าน พระพุทธศาสนาและศาสนาอื่น ๆ ที่ทางราชการรับรอง ตลอดจนส่งเสริม พัฒนาความรู้ คู่คุณธรรม ส่งเสริมความเข้าใจอันดีและสร้างความสมานฉันท์ระหว่างศาสนิกชนของทุกศาสนา รวมทั้ง ดำเนินการเพื่อให้คนไทยนำหลักธรรมของศาสนาไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพชีวิตให้เป็นคนดีมี คุณธรรม การพัฒนาหน่วยงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงเป็นวิธีการสร้าง “ชุมพลังความรู้” ที่ จะเป็นพลังขับเคลื่อนสังคมสู่สังคมแห่งความสุขอย่างยั่งยืน ซึ่งการศึกษาความสัมพันธ์ของการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ และรูปแบบของปัจจัยที่เอื้อต่อการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นวิธีการที่จะ ทำให้ได้รับทราบว่าปัจจัยรูปแบบใดที่เอื้อต่อการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ แต่สิ่งสำคัญคือเมื่อได้ ปัจจัยที่เอื้อต่อการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้แล้ว ต้องนำไปปรับปรุงให้มีการดำเนินการในรูปแบบ ดังกล่าว ทั้งนี้การเรียนรู้ในระดับบุคคลจะเกิดขึ้นได้นอกจากการเริ่มต้นจากแรงจูงใจภายใน (In-built Motivation) ของบุคคลแล้วองค์การต้องเอื้ออำนวยความสะดวกสนับสนุนและกระตุ้นให้พนักงานทุก ระดับเกิดการเรียนรู้ดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้นทำให้เห็นว่า องค์การแห่งการเรียนรู้มิใช่เป็นเพียงแค่ แนวคิด แต่เป็นกระบวนการสำหรับการบริหารองค์การยุคใหม่ที่ทุกคน-ทุกทีม-ทุกหน่วยงาน ต้องถือ มั่นปฏิบัติในแนวทางเดียวกันอยู่ตลอดเวลาด้วยการพัฒนาผู้นำ (Leadership Development) พัฒนาการเรียนรู้ร่วมกัน (Teana และพัฒนาความคิดความเข้าใจเชิงระบบ (Systems Thinking)

กระบวนการเรียนรู้จึงมีความจำเป็นในทุก ๆ ที่ขององค์กรและควรอยู่ในทุก ๆ กระบวนการที่ทุกคนจะต้องร่วมเรียนรู้และร่วมกันเป็นผู้นำรวมถึงจะต้องร่วมกันทำอย่างเป็นระบบจนเกิดเป็นรูปธรรมในองค์กร (Learning) ให้สามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าประสงค์ได้ และแบบแผนของความเชื่อ ค่านิยม ที่บุคลากรในกรมการศาสนายึดถือปฏิบัติร่วมกันโดยการแสดงออกมาเป็นพฤติกรรม ซึ่งแบบแผนความเชื่อค่านิยมที่บุคลากรในกรมการศาสนายึดถือปฏิบัติ ได้แก่ 1) ความสามารถในการปรับตัว 2) การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในการปฏิบัติพันธกิจ 3) ความสอดคล้องต้องกันและ 4) การมุ่งเน้นพันธกิจ

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาปัจจัยด้านองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกรมการศาสนา เพื่อนำข้อมูลผลไปใช้เป็นประโยชน์ในการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ และทักษะร่วมกัน และพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่องทันต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขัน ทำให้องค์การและบุคลากร มีกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพและมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล ตามแนวคิดของ Michael J. Marquardt คือ ด้านการเรียนรู้ ด้านองค์การ ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล ด้านการจัดการความรู้ และด้านเทคโนโลยี

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรกรมการศาสนา
2. เพื่อศึกษาลักษณะของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรกรมการศาสนา

### วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้วิธีการวิจัย 2 วิธี ดังนี้

1. การวิจัยเอกสาร (Documentary Research) เป็นการรวบรวมข้อมูลเอกสารทางวิชาการ วารสารสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ รายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ รายงานการประชุม คู่มือการปฏิบัติงาน ระเบียบคำสั่ง ข้อบังคับ เอกสารทางราชการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร กองการเจ้าหน้าที่ และงานบริหารทั่วไปของกรมการศาสนา

2. การวิจัยสนาม (Field Research) โดยผู้วิจัยลงพื้นที่สัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างด้วยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Structured interview or Formal interview)

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร (Population) ได้แก่ ข้าราชการ พนักงานราชการ พนักงานจ้างเหมาบริการของกรมการศาสนา

2. กลุ่มตัวอย่าง (Sample) ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เป็นการวิจัยเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยกำหนดตำแหน่งของงาน กลุ่มตัวอย่างที่ต้องการวิจัย (วิโรจน์ ก่อสกุล, 2561, หน้า 45) จึงใช้วิธีการเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลเป็นสำคัญ (Key informants) โดยตั้งไว้ระดับตำแหน่ง 2 คน รวม 10 คน ได้แก่

|                            |            |
|----------------------------|------------|
| 2.1) ระดับชำนาญการพิเศษ    | จำนวน 2 คน |
| 2.2) ระดับชำนาญการ         | จำนวน 2 คน |
| 2.3) ระดับปฏิบัติการ       | จำนวน 2 คน |
| 2.4) พนักงานราชการ         | จำนวน 2 คน |
| 2.5) พนักงานจ้างเหมาบริการ | จำนวน 2 คน |

#### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structure Interview) หรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Formal Interview) ซึ่งคำถามในแบบสอบถามนั้นจะเป็นคำถามแบบตายตัว และเป็นคำถามเดียวกัน และจะสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล ก่อนการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยได้กำหนดวันนัดหมาย วันสัมภาษณ์ โดยได้แจ้งให้ผู้สัมภาษณ์ทราบก่อนล่วงหน้า ในการสัมภาษณ์แต่ละครั้งจะมีการบันทึกเสียงและถ่ายภาพทุกครั้ง โดยก่อนสัมภาษณ์จะขออนุญาตผู้ให้สัมภาษณ์ในการจดบันทึกและบันทึกเสียงการสนทนาก่อนทุกครั้ง

#### วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

- 1) วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร เป็นวิธีการศึกษาค้นคว้าเก็บรวบรวมข้อมูลทั่วไป โดยการรวบรวมเอกสารซึ่งเป็นข้อมูลที่มีการบันทึกไว้แล้วโดยผู้อื่น เช่น รายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ คู่มือการปฏิบัติงาน ระเบียบ คำสั่ง ข้อบังคับ เอกสารของทางราชการ ที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรกรมการศาสนา
- 2) วิธีการเก็บรวบรวมจากภาคสนาม โดยวิธีการสัมภาษณ์ ซึ่งเป็นวิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structure interview) หรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Formal Interview) โดยผู้วิจัยต้องทำการสัมภาษณ์เก็บข้อมูลไปตามคำถามที่เตรียมและกำหนดไว้ในแบบสอบถามเท่านั้น โดยมีการบันทึกเสียง บันทึกภาพ และจดข้อมูลตามคำบอกผู้ถูกสัมภาษณ์

#### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยมีขั้นตอนในการวิเคราะห์ ดังนี้ (1) ผู้วิจัยนำเอาข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์โดยตรง มาแยกประเด็นปัญหาแต่ละปัญหาของบุคลากรกรมการศาสนา (2) นำเอาข้อมูลหรือปัญหาที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นคำถาม และนำมารวบรวมคำตอบว่าแต่ละคนเหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร (3) นำข้อมูลที่ได้มาเปรียบเทียบ แนวคิด ทฤษฎี ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมถึง ระเบียบ คำสั่ง ข้อบังคับ นโยบาย กรมการศาสนา ว่าเหมือนหรือแตกต่างกัน หรือสร้างปัญหาอย่างไรบ้าง (4) นำข้อมูลที่ได้จากการเปรียบเทียบนำมาวิเคราะห์ร่วมกัน เพื่อสรุปผลการวิจัยประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรกรมการศาสนา รวมถึงสภาพปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน โดยใช้การนำเสนอผลการวิจัยในรูปแบบพรรณนา

## ผลการวิจัยและอภิปรายผล

### ผลการวิจัย

จากวัตถุประสงค์ ข้อ 1 ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรกรมการศาสนา พบว่า 1. การเรียนรู้ (Learning) ทำให้บุคลากรกรมการศาสนาสามารถให้ความรู้ความเข้าใจในด้านศาสนา คุณธรรมจริยธรรม และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับศาสนาได้ ทั้งที่อยู่ในตำแหน่งสายงานหลักและสายงานสนับสนุน บุคลากรกรมการศาสนาจึงต้องเป็นผู้ที่หมั่นศึกษาหาความรู้ ช่างสังเกต มีความกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้ในสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่และภารกิจของหน่วยงาน สามารถปรับทัศนคติและปรับตัวได้ตามสถานการณ์ที่อาจเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งเป็นคุณสมบัติสำคัญของการเรียนรู้ โดยบุคลากรรุ่นเก่าที่มีความรู้ ความเข้าใจ ความชำนาญ ในศาสตร์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่จะต้องเป็นผู้ถ่ายทอดที่ดี เห็นความสำคัญของการกำกับดูแล และสอนงานให้กับบุคลากรรุ่นใหม่ ไว้วางใจให้บุคลากรรุ่นใหม่ได้ฝึกฝนการปฏิบัติงานในลักษณะของการลงมือปฏิบัติ 2. องค์กร (Organization) การส่งเสริมและพัฒนาให้องค์กรก้าวไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ต้องมีการกำหนดทิศทางและมีเครื่องมือในการดำเนินงานที่เหมาะสม ซึ่งกรมการศาสนาได้กำหนดวิสัยทัศน์ให้มีความชัดเจนตามภารกิจของกรมการศาสนาที่เกี่ยวข้องกับการสนองงานพระราชพิธี งานศาสนพิธี การอุปถัมภ์ค้ำครองศาสนา และการส่งเสริมสนับสนุนด้านคุณธรรม จริยธรรมของสังคมไทย กำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย ภายใต้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เหมาะสม กำหนดโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมกับสถานการณ์และบริบททางสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อให้มีการบริหารจัดการองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการมีวัฒนธรรมองค์กรที่ดี จะช่วยสร้างหรือหล่อหลอมร่วมกันโดยคนในองค์กร ทำให้เกิดการเรียนรู้และถ่ายทอดซึ่งกันและกัน นำมาปฏิบัติจนกลายเป็นธรรมเนียมขององค์กร 3. การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (People Empowerment) สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ทำให้งานดำเนินไปได้อย่างรวดเร็ว ลุล่วงในเวลาอันสั้นลง สร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชนผู้มารับบริการ ผู้ปฏิบัติซึ่งได้รับมอบอำนาจตัดสินใจเกิดความภาคภูมิใจในบทบาทและความสำเร็จที่ตนมีส่วนสำคัญที่ก่อให้เกิดความสำเร็จนั้น ๆ เป็นการสร้างแรงจูงใจที่ดีก่อให้เกิดรางวัลทางใจ ในขณะเดียวกันผู้มอบอำนาจการตัดสินใจสามารถฝึกเตรียมและพัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติหน้าที่แทนตนได้สร้างภาวะผู้นำทักษะและความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติหน้าที่ให้ดียิ่ง ๆ ขึ้น 4. การจัดการความรู้ (Knowledge Management) ทำให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงจำเป็นที่บุคลากรกรมการศาสนาต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการจัดการความรู้ ต้องมีคุณสมบัติในการเป็นผู้ที่แสวงหาความรู้ ทั้งความรู้ในตำรา และความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์หรือการปฏิบัติงานในหน้าที่ นอกจากนี้ ยังต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการสร้างความรู้และจัดเก็บความรู้ โดยมีการจัดทำเป็นคู่มือ/แนวทางในการปฏิบัติงานให้เป็นระบบหรือเอกสารที่สามารถเข้าถึงได้โดยง่าย เพื่อประโยชน์ในการแลกเปลี่ยนถ่ายทอดหรือถ่ายโอนความรู้และประสบการณ์ในเรื่องที่มีความชำนาญ/เชี่ยวชาญให้กับผู้อื่นต่อไป



## อภิปรายผล

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรกรมการศาสนา มีประเด็นที่นำมาอภิปราย โดยผู้วิจัยได้วิเคราะห์และจำแนกออกเป็น 2 ประเด็น ได้แก่ องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ และวัฒนธรรมองค์กร ดังนี้

1. องค์กรแห่งการเรียนรู้ สำคัญกับการเรียนรู้ในองค์กรให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์กร โดยเสริมสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และให้บุคลากรมีอิสระที่จะขยายขอบเขตของความคิด จินตนาการในการเรียนรู้และร่วมกันแบ่งปันความรู้ที่ได้มาเพื่อพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เป็นการสร้างศักยภาพในการทำงาน สร้างความสามารถในการจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นในงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ เพื่อนำไปสู่เป้าหมายในระดับองค์กรให้กลายเป็นองค์กรที่มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีความสามารถในการแข่งขันและสามารถอยู่รอดได้อย่างมั่นคง สอดคล้องกับ Marquardt and Reynolds (1994, p. 22) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีบรรยากาศที่กระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคลและกลุ่มให้เกิดอย่างรวดเร็ว และสอนให้บุคลากรมีกระบวนการคิดวิพากษ์วิจารณ์เพื่อความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้น ซึ่งสิ่งต่าง ๆ นี้ที่มีอยู่ในแต่ละบุคคลช่วยให้องค์กรเรียนรู้ในสิ่งที่ผิดพลาด เช่นเดียวกับเรียนรู้ในความสำเร็จ

1.1 การเรียนรู้ (Learning) บุคลากรกรมการศาสนาสามารถให้ความรู้ความเข้าใจในด้านศาสนา คุณธรรมจริยธรรม และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับศาสนาได้ ซึ่งปัญหาหลักที่สำคัญเป็นอย่างยิ่งของกรมการศาสนา คือ บุคลากรกรมการศาสนา ทั้งที่อยู่ในตำแหน่งสายงานหลักและสายงานสนับสนุน โดยส่วนใหญ่ไม่ได้เป็นผู้ที่จบการศึกษาด้านศาสนาโดยตรง ดังนั้น บุคลากรกรมการศาสนาจึงต้องเป็นผู้ที่หมั่นศึกษาหาความรู้ ช่างสังเกต มีความกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้ในสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่และภารกิจของหน่วยงาน สามารถปรับทัศนคติและปรับตัวได้ตามสถานการณ์ที่อาจเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งเป็นคุณสมบัติสำคัญของการเรียนรู้ โดยบุคลากรรุ่นเก่าที่มีความรู้ความเข้าใจ ความชำนาญ ในศาสตร์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่จะต้องเป็นผู้ถ่ายทอดที่ดี เห็นความสำคัญของการกำกับดูแล และสอนงานให้กับบุคลากรรุ่นใหม่ ไว้วางใจให้บุคลากรรุ่นใหม่ได้ฝึกฝนการปฏิบัติงานในลักษณะของการลงมือปฏิบัติ (On the job training) ซึ่งจะทำให้เกิดความรู้จากประสบการณ์ของตนเอง เกิดการพัฒนา สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ด้วยความเข้าใจ และสิ่งเหล่านี้จะส่งผลให้กรมการศาสนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการพัฒนา สามารถปรับตัวได้ รู้เท่าทันสถานการณ์ และพร้อมที่จะดำเนินงานตามภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ มนิตา ลิ้มนิจรกุล (2548) ศึกษาเรื่อง *การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ* ผลการวิจัยพบว่า (1) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการตามความคิดเห็นของข้าราชการกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการอยู่ในระดับสูง (2) ผู้บริหารและคณะทำงานจัดการความรู้มีความคิดเห็นว่า กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับที่สูงกว่าข้าราชการผู้ปฏิบัติอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5

1.2 องค์กร (Organization) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์ 2) วัฒนธรรมองค์กร 3) กลยุทธ์ 4) โครงสร้าง

การส่งเสริมและพัฒนาให้องค์กรก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องมีการกำหนดทิศทาง และมีเครื่องมือในการดำเนินงานที่เหมาะสม สอดคล้องกับงานวิจัยของ รัตนา ปานภูทอง (2550) ศึกษาเรื่อง *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยนเรศวร* ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า ปัจจัยทุกตัว ซึ่ง ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำ ด้านการดำเนินงานด้านการจัดการ ด้านบรรยากาศในการทำงาน ด้านการจูงใจ และด้านเทคโนโลยี มีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่ง กรมการศาสนาได้ดำเนินการ

(1) กำหนดวิสัยทัศน์ให้มีความชัดเจนตามภารกิจของกรมการศาสนาที่เกี่ยวข้องกับการสนองงานพระราชพิธี งานศาสนพิธี การอุปถัมภ์คุ้มครองศาสนา และการส่งเสริมสนับสนุนด้านคุณธรรมจริยธรรมของสังคมไทย

(2) กำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย ภายใต้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เหมาะสม (SWOT Analysis)

(3) กำหนดโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมกับสถานการณ์และบริบททางสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อให้มีการบริหารจัดการองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ

(4) การมีวัฒนธรรมองค์กรที่ดี อันเนื่องมาจากพฤติกรรมที่สร้างหรือหล่อหลอมร่วมกันโดยคนในองค์กร ทำให้เกิดการเรียนรู้และถ่ายทอดซึ่งกันและกัน นำมาปฏิบัติจนกลายเป็นธรรมเนียมขององค์กร

1.3 การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (People Empowerment) ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) บุคลากร 2) ผู้บริหาร/ผู้นำ 3) ผู้รับบริการ 4) คู่ค้า 5) พันธมิตร 6) ชุมชน สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ทำให้งานดำเนินไปได้อย่างรวดเร็ว ลุล่วงในเวลาอันสั้นลง สร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชนผู้มารับบริการ ผู้ปฏิบัติซึ่งได้รับมอบอำนาจการตัดสินใจเกิดความภาคภูมิใจในบทบาทและความสำเร็จที่ตนมีส่วนสำคัญที่ก่อให้เกิดความสำเร็จนั้น ๆ เป็นการสร้างแรงจูงใจที่ดีก่อให้เกิดรางวัลทางใจ ในขณะเดียวกันผู้มอบอำนาจการตัดสินใจสามารถฝึกเตรียมและพัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติหน้าที่แทนตนได้ สร้างภาวะผู้นำทักษะและความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติหน้าที่ให้ดียิ่ง ๆ ขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ มนิตา ลิ้มนิจรกุล (2548) ศึกษาเรื่อง *การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ* ผลการวิจัยพบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานด้านการได้รับความก้าวหน้าและการได้รับข้อมูลข่าวสาร และบรรยากาศองค์การด้านความรับผิดชอบในงานสามารถร่วมกันทำนุบำรุงเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ

1.4 การจัดการความรู้ (Knowledge Management) ประกอบด้วย 1) การแสวงหาความรู้ 2) การสร้างความรู้ 3) การจัดเก็บความรู้ 4) การถ่ายโอนความรู้

ทำให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงมีความจำเป็นที่บุคลากรกรมการศาสนาต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการจัดการความรู้ ต้องมีคุณสมบัติในการเป็นผู้ที่แสวงหาความรู้ ทั้งความรู้ในตำราและความรู้ที่เกิดจาก



ประสบการณ์หรือการปฏิบัติงานในหน้าที่ นอกจากนี้ ยังต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการสร้างความรู้และจัดเก็บความรู้ โดยมีการจัดทำเป็นคู่มือ/แนวทางในการปฏิบัติงานให้เป็นระบบหรือเอกสารที่สามารถเข้าถึงได้โดยง่าย เพื่อประโยชน์ในการแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดหรือถ่ายโอนความรู้และประสบการณ์ในเรื่องที่มีความชำนาญ/เชี่ยวชาญให้กับผู้อื่นต่อไป สอดคล้องกับงานวิจัยของ ฌักทรี ชูเก็น (2549) ศึกษาเรื่อง *องค์ประกอบทางจิตวิทยาที่มีผลต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรมหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต* ผลการวิจัยพบว่า ภาพรวมของบรรยากาศในองค์การ ภาวะผู้นำในองค์การ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร และการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต พบว่า บรรยากาศในองค์การ และภาวะผู้นำในองค์การ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรและการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิตพบว่ามีอยู่ในระดับค่อนข้างสูง

1.5 การใช้เทคโนโลยี (Technology Application) ประกอบด้วย 1) เทคโนโลยีสารสนเทศ 2) เทคโนโลยีพื้นฐานของการเรียนรู้ 3) ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานมักจะหลีกเลี่ยงไม่พ้นการจัดเก็บเอกสารให้เป็นระบบ นอกจากการจัดการควบคุมและติดตามการดำเนินงานเอกสารภายในสำนักงานการอาศัยเครื่องมืออุปกรณ์ และโปรแกรมในการปฏิบัติงานจะสามารถช่วยลดภาระแก่ผู้ปฏิบัติงานได้ในระดับหนึ่ง ทั้งนี้ผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีการติดตามข้อมูลข่าวสารให้ทันสมัยรู้จักปรับตัวให้เข้ากับเทคโนโลยีสมัยใหม่ ซึ่งเทคโนโลยีสามารถทำให้การปฏิบัติงานเกิดความรวดเร็วมีระบบลดขั้นตอนการปฏิบัติงานรวมทั้งสามารถสร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กรได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ วารุณี มีหลาย (2551) ศึกษาเรื่อง *การวิเคราะห์ห้องปฏิบัติการการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายพยาบาล โรงพยาบาลเอกชน กรุงเทพมหานคร ที่ผ่านการรับรองคุณภาพ* ผลการวิจัยพบว่า ด้านการใช้เทคโนโลยีเป็นองค์ประกอบที่สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 11.52 มีตัวแปรที่บรรยายองค์ประกอบ 12 ตัวแปร

การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ไว้ดังนี้

1. ความคิดเป็นระบบ (system thinking) เป็นวินัยข้อที่สำคัญมาก มีลักษณะคือ การพิจารณาองค์การ ต้องพิจารณาในรูปแบบองค์รวมขององค์การ ไม่ควรพิจารณาแต่เพียงปัจเจกบุคคลเท่านั้น มีกรอบแนวความคิดคือ คิดเชิงกลยุทธ์ เน้นรูปแบบที่สามารถนำมาปฏิบัติจริงได้คิดทันเหตุการณ์ การคิดควรทันต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลต่อองค์การและสามารถแก้ไขปัญหาได้ทันเหตุการณ์ การมองเห็นโอกาส การคิดไม่เพียงแต่การคิดในปัญหาเฉพาะหน้าเท่านั้น แต่ควรพิจารณาถึงสภาพการณ์ ในอนาคตเพื่อสามารถกำหนดแนวทางการปฏิบัติเชิงรุกได้

2. การเป็นบุคคลรอบรู้ (personal mastery) สมาชิกในองค์การจะต้องมีเป้าหมายของชีวิตทั้งในส่วนตัว การทำงานและด้านครอบครัว จากนั้นก็ต้องมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองให้ไปถึงเป้าหมายนั้นด้วยการปฏิบัติ รู้จักใช้เหตุและผล หมั่นฝึกฝนตนเองอยู่เป็นนิจ จนถึงสามารถใช้จิตสำนึกในการทำงานเป็นความสามารถในการเรียนรู้ระดับสูงของบุคคลที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มระดับความสามารถของคนให้สูงสุดในงานที่ตนรับผิดชอบ การฝึกฝนอบรมตนด้วยการเรียนรู้อยู่เสมอเป็นรากฐานที่สำคัญจะเป็นการขยายขีดความสามารถให้เชี่ยวชาญมากขึ้น และเกิดความรอบรู้ เมื่อเป็นเช่นนี้ก็จะส่งผลต่อองค์การ เพราะองค์การจะเรียนรู้ผ่านกลุ่มบุคคลที่มีการเรียนรู้

3. มีแบบแผนความคิด (mental model) คือรูปแบบทางความคิดที่เหมาะสมเป็นสิ่งที่มียุติพลต่อความเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมแบบจำลองความคิดเริ่มต้นขึ้นด้วยการมองภาพของตนเองก่อน คือ การพยายามที่จะค้นหาตัวเองและนำมาพิจารณา รวมทั้งความสามารถที่จะรักษาสภาพการเรียนรู้และสร้างสมดุลระหว่างสิ่งที่เรากำลังค้นหาโดยใช้ความคิด วิจารณ์ที่ถูกต้อง สมเหตุสมผล เพื่อประเมินสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง และหาวิธีการพัฒนา

4. มีวิสัยทัศน์ร่วม (shared vision) หมายถึง การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนทั้งองค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องเป็นองค์การที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาให้มีวิสัยทัศน์สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์การ เพื่อที่จะเกิดพลังงานและแนวคิดไปในทิศทางเดียวกันนำองค์การไปสู่จุดหมายได้ในที่สุด ความสอดคล้องระหว่างวิสัยทัศน์ขององค์การและวิสัยทัศน์ของบุคคล ส่งผลให้บุคคลปฏิบัติหน้าที่ด้วยความผูกพันมีใจเพียงแต่การทำตามหน้าที่เท่านั้น ดังนั้นจุดมุ่งหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้คือการผลักดันให้บุคคลในองค์การทุกคนมีข้อสัญญาผูกมัด

5. การเรียนรู้เป็นทีม (team learning) ในองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่ควรให้บุคคลใด บุคคลหนึ่ง เก่งอยู่คนเดียวในองค์การ ควรก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิด ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ก่อให้เกิดเป็นความรู้ ความคิดร่วมกันภายในองค์การ การดำเนินการ อาจตั้งเป็นทีมเรียนรู้ เพื่อพิจารณาความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ รวมทั้งสภาพความเป็นไปภายในองค์การ เพื่อนำมาแลกเปลี่ยนแนวความคิดและนำไปสู่ข้อกำหนดในการปรับปรุงองค์การให้มีประสิทธิภาพ

2. ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกรมการศาสนา การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง (Involvement) ความสอดคล้องต้องกัน (Consistency) ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) การมุ่งเน้นที่พันธกิจ (Mission) มีประเด็นที่นำมาอภิปราย ดังนี้

1.1 การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง (Involvement) ทำให้บุคลากรในหน่วยงานสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างราบรื่นและเป็นมาตรฐานเดียวกัน เนื่องจากในการขับเคลื่อนให้ภารกิจของกรมการศาสนา ต้องอาศัยความร่วมมือกันระหว่างบุคลากรจากกลุ่มงานต่าง ๆ ที่มีทักษะความชำนาญงานที่แตกต่างกันในแต่ละด้าน ดังนั้น บุคลากรกรมการศาสนาจึงต้องมีความเข้าใจและยอมรับในวิธีการปฏิบัติงานที่ได้ตกลงร่วมกันเพื่อให้ดำเนินการภารกิจได้ลุล่วง สอดคล้องกับงานวิจัยของ ณภัทร ชูเกิน (2549) ศึกษาเรื่อง *องค์ประกอบทางจิตวิทยาที่มีผลต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรมหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต* ผลการวิจัยพบว่า บรรยากาศในองค์การของบุคลากรมหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิตโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านสัมพันธ์ภาพกับเพื่อนร่วมงาน รองลงมา คือ ด้านการทำกิจกรรมกลุ่ม ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ผ่านระบบเทคโนโลยี และการสนับสนุนให้เข้าร่วมสัมมนาและฝึกอบรมโดยมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ตามลำดับ

1.2 ความสอดคล้องต้องกัน (Consistency) ส่งเสริมให้บุคลากรมีความรัก ความสามัคคี ความผูกพัน และพร้อมร่วมแรง ร่วมใจปฏิบัติงานภายใต้ระเบียบ กฎเกณฑ์ที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะวัฒนธรรมสอดคล้อง บุคลากรทุกระดับจะมีความเห็นพ้องตรงกันถึงข้อตกลงที่องค์กรใช้เป็นแนวปฏิบัติ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ฉันทนา บุญชู (2554) ศึกษาเรื่อง *ปัจจัยที่เอื้อ*

ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการในโรงพยาบาลนครปฐม ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล และปัจจัยด้านการรับรู้บรรยากาศองค์การต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านตำแหน่งมีความสัมพันธ์ทางลบกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการจัดการความรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ

1.3 ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) สามารถสร้างประสิทธิผลขององค์กรได้ เนื่องจากวัฒนธรรมปรับตัว มีเพียงส่งผลต่อความสำเร็จ ในการคิดค้น ริเริ่ม นำเสนอบริการ สาธารณะใหม่ เพื่อสร้างคุณค่าและความพึงพอใจแก่ผู้ใช้บริการ สังคม ประเทศชาติ ยังมีผลต่อการ ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง พัฒนาทิศทาง นโยบาย ความคิด ความเชื่อ ความสามารถ ตลอดจนรวมถึง โครงสร้างและระบบงานภายในขององค์กรด้วย ส่งผลให้องค์กร และ บุคลากรในองค์กรจำเป็นต้องมี ความสามารถในการปรับเปลี่ยน (Adaptability) พร้อมเปิดรับกับสิ่งที่ยังไม่รู้ สิ่งที่ยังไม่เคยมีเกิด ขึ้นมาก่อน เช่น เทคโนโลยีใหม่ๆ อาชีพใหม่ๆ ทักษะใหม่ๆ และ แม้แต่โครงสร้างการบริหารองค์กร แบบใหม่ๆ ประยูร อิมสวาสดี (2552) ศึกษาเรื่อง *ลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ มหาวิทยาลัยบูรพา* ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ได้แก่ วัฒนธรรมและบรรยากาศ องค์กร โครงสร้างและงานในองค์กร และสภาพแวดล้อมทางกายภาพ มีความสัมพันธ์ทางบวกใน ระดับสูงกับลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา

1.4 การมุ่งเน้นที่พันธกิจ (Mission) การรับรู้และเข้าใจในพันธกิจของหน่วยงาน เพื่อร่วมกันขับเคลื่อนโครงการและกิจกรรมของหน่วยงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ การกำหนดวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร เพื่อแสดงเป้าหมายในอนาคตที่เราจะไปยังจุดไหน และเราต้องทำอะไร เพราะเมื่อองค์กรตั้งมั่นในพันธกิจ นั้นหมายถึง ทุกคนในองค์กรต้องร่วมรับรู้ในพันธกิจนั้นและ สามารถเข้าใจถึงทิศทางของกลยุทธ์ที่องค์กรใช้ในพันธกิจนั้น เมื่อทุกคนสามารถก้าวตามที่กลยุทธ์ กำหนดแล้วก็จะสามารถมุ่งไปยังเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ของ องค์กร โดยกรมการศาสนาก็ได้ตั้งมีวิสัยทัศน์และพันธกิจ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ไพโรจน์ จิรพร ไพศาล (2552) ศึกษาเรื่อง *แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานวิจัยและ พัฒนาการทางทหารกองทัพเรือ* ผลการวิจัยพบว่า ด้านการวิสัยทัศน์ร่วมกัน พบว่าคนในองค์กรมี ความตั้งใจที่จะทำวิสัยทัศน์ให้เป็นจริง และมีแผนงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร ด้านการ เรียนรู้เป็นทีม พบว่า มีการกำหนดให้การเรียนรู้แบบทีมงานเป็นนโยบายขององค์กร และ ด้านมีการ คิดเชิงระบบ พบว่า มีแนวทางปฏิบัติที่สามารถแก้ไขปัญหาขององค์กรโดยรวม

## ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. กรมการศาสนาจำเป็นต้องวิเคราะห์สภาพปัญหาของการพัฒนาหรือส่งเสริมบุคลากรของกรมการศาสนาให้มีความรู้เพิ่มพูน และมีส่วนร่วมในการดำเนินการที่จะพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรกรมการศาสนา ได้แก่ ปัญหาด้านทัศนคติ พฤติกรรม แรงจูงใจ และการขาดความรู้ความเข้าใจ **ระดับกลุ่ม** ปัญหาด้านทัศนคติ และพฤติกรรม และ**ระดับองค์การ** ปัญหาด้านโครงสร้าง บรรยากาศในองค์การ ระบบราชการ นโยบาย ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ วัฒนธรรม องค์การ แรงจูงใจ และรูปแบบการจัดการความรู้ สำหรับอุปสรรคในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้สรุป คือ ระดับบุคคลและระดับกลุ่มมีอุปสรรคด้านทัศนคติ และพฤติกรรม ระดับองค์การมีอุปสรรคด้านโครงสร้าง และบรรยากาศ
2. ควรมีการวางแผนการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปี ที่สอดคล้องเชื่อมโยงกับแผนปฏิบัติราชการประจำปี ตั้งแต่ต้นปีงบประมาณ เพื่อให้ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ กับแผนการปฏิบัติราชการประจำปีเป็นไปในทิศทางเดียวกัน รวมทั้งการเชื่อมโยงตัวชี้วัดระดับองค์กร ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ ตลอดจน การสื่อสารแผนการดำเนินงานทั่วทั้งองค์กร
3. ควรกำหนดให้ทุกงาน/โครงการ จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานที่ปรากฏรายละเอียด ขั้นตอนองค์ความรู้ ที่เป็นมาตรฐานงาน เพื่อลดระยะเวลาการศึกษางานกรณีการบรรจุใหม่ หรือการโอนย้ายของบุคลากร รวมทั้ง ช่วยลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน
4. ควรมีการสำรวจความต้องการหรือข้อคิดเห็น เกี่ยวกับสถานที่ทำงาน เทคโนโลยีวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ ที่ช่วยอำนวยความสะดวกให้บุคลากรกรมการศาสนาในการปฏิบัติงาน เพื่อเตรียมความพร้อมในการจัดสถานที่ทำงานใหม่
5. ควรจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ อาทิ กีฬากระชับมิตร คลินิกการงานประสานสัมพันธ์ ทำบุญเดือนเกิด จิตอาสา มุมคุยกับผู้บริหารผ่านเว็บไซต์ มุมสบายถ่ายทอดความรู้
6. ควรจัดกิจกรรมที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม นอกเหนือจากการปฏิบัติงานในรูปแบบของ คณะกรรมการ/คณะทำงาน อาทิ การศึกษาดูงานเพื่อนำองค์ความรู้มาจัดทำโครงการหรือกิจกรรมใหม่ ๆ

## เอกสารอ้างอิง

- ฉันทนา บุญชู. (2554). ปัจจัยที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการในโรงพยาบาล นครปฐม. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัย-ศิลปากร.
- ณภัทร ชูเกิน. (2549). องค์ประกอบทางจิตวิทยาที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรมหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตร-มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต.
- ประยูร อิมสวาสดี. (2552). ลักษณะความเปราะบางขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ไพโรจน์ จิรพรไพศาล. (2552). แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานวิจัยและพัฒนาการทางทหารกองทัพเรือ. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตร-มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหิดล.
- มนิดา ลิมนิจสรกุล. (2548). การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตร-มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต.
- รัตนา ปานภูทอง. (2550). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยนเรศวร. วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- วารุณี มีหลาย. (2551). การวิเคราะห์องค์ประกอบของ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลเอกชน กรุงเทพมหานคร ที่ผ่านการรับรองคุณภาพ. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร.
- Marquardt, M. J. and Reynolds, A. (1994). *The Global Learning Organization*. New York : IRWIN