



ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
พระนครศรีอยุธยา

นครินทร์ จีบจิตต์

GRAD VRU

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี
พ.ศ. 2562



FACTORS AFFECTING LEARNING ORGANIZATIONS IN SCHOOLS UNDER
PHRA NAKHON SI AYUTTHAYA PRIMARY EDUCATIONAL
SERVICE AREA OFFICE

NAKARIN JUBJIT

GRAD VRU

A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE REQUIREMENTS
FOR THE DEGREE OF MASTER OF EDUCATION
IN EDUCATIONAL ADMINISTRATION
GRADUATE SCHOOL
VALAYA ALONGKORN RAJABHAT UNIVERSITY
UNDER THE ROYAL PATRONAGE PATHUM THANI

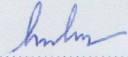
2019

ใบรับรองวิทยานิพนธ์
บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

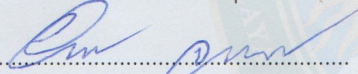
ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์ บัณฑิตที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา
ชื่อนักศึกษา นครินทร์ จัปปิตต์
รหัสประจำตัว 58B54650212
ปริญญา ครุศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชา การบริหารการศึกษา

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

 ประธาน ประธาน

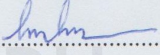
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวรรณา โชติสุกานต์) (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชาญชัย วงศ์สิริสวัสดิ์)

 กรรมการ กรรมการ

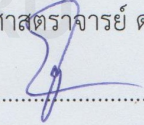
(รองศาสตราจารย์ ดร.อรสา จรุงธรรม) (รองศาสตราจารย์ ดร.อรสา จรุงธรรม)

กรรมการ


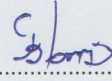
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ช่อเพชร เป้าเงิน)

 กรรมการและเลขานุการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวรรณา โชติสุกานต์)

 ผู้ทรงคุณวุฒิ

(อาจารย์ ดร.ผดุงชัย ภูพัฒน์)

 
.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรธนิภักษ์ ศิริโวหาร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ 22 เดือน ตุลาคม พ.ศ. 2562

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์	ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา
ชื่อนักศึกษา	นครินทร์ จับจิตต์
รหัสประจำตัว	58B54650212
ปริญญา	ครุศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชา	การบริหารการศึกษา
ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวรรณา โชติสุกานต์
กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์	รองศาสตราจารย์ ดร.อรสา จรุงธรรม

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาระดับประถมศึกษา 2) ศึกษาระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาระดับประถมศึกษา และ 3) วิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาระดับประถมศึกษา ประชากรที่ใช้ ได้แก่ ผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา จำนวน 1,710 คน จาก 342 สถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 324 คน จาก 65 สถานศึกษา กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้การคำนวณตามสูตรของ ทาโร ยามาเน่ และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นตามขนาดสถานศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามรวมทั้งฉบับ .99 สถิติที่ใช้ในการวิจัย คือ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ด้วยวิธีการคัดเลือกตัวแปรแบบขั้นตอน

ผลการวิจัยพบว่า

1. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคลากรและด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ด้านการเพิ่มความสามารถในการใช้เทคโนโลยี ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ และด้านการจัดการความรู้

2. ระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านการจูงใจ และด้านเทคโนโลยี มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ด้านการติดต่อสื่อสาร และด้านบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

3. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษามี 6 ด้าน คือ ด้านการเสริมแรง ด้านความผูกพัน ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการจูงใจ ด้านกลยุทธ์ ด้านการมีส่วนร่วมในการบริหาร โดยปัจจัยทั้ง 6 ด้าน มีสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .92 มีประสิทธิภาพในการทำนายสามารถร่วมกันทำนายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้ร้อยละ 84.50 เมื่อพิจารณาปัจจัยทั้ง 6 ด้าน ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสูงสุด คือ ด้านการเสริมแรง รองลงมา คือ ด้านความผูกพัน ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการจูงใจ ด้านกลยุทธ์ ด้านการมีส่วนร่วมในการบริหาร ตามลำดับ

คำสำคัญ : องค์กรแห่งการเรียนรู้ ปัจจัยที่มีอิทธิพล

Thesis Title	Factors Affecting Learning Organizations in Schools under Phra Nakhon Si Ayutthaya Primary Educational Service Area Office
Student	Nakarin Jubjit
Student ID	58B54650212
Degree	Master of Education
Field of Study	Educational Administration
Thesis Advisor	Assistant Professor Dr.Suwanna Chotisukan
Thesis Co-Advisor	Associate Professor Dr.Orasa Charoontham

ABSTRACT

The purpose of this research was to: 1) study the learning organization in primary schools, 2) study the factors affecting the learning organizations in primary schools, and 3) analyze the factors affecting the learning organizations in primary schools. The population used consisted of 1,710 individuals from 342 schools under Phra Nakhon Si Ayutthaya Primary Educational Service Area Office. The sample used in the research consisted of 324 people from 65 schools. The sample size was determined using Taro Yamane's formula and the stratified random sampling method was used according to school size. The tool used in the research was a 5 rating scale questionnaire. The confidence level of the questionnaire was at .99. The statistics used for data analysis were percentage, mean, standard deviation, and stepwise multiple regression analysis.

The results of the research were as follows:

1. The study of the learning organizations, revealed that, as a whole and for each aspect, the results were at high levels. The aspects empowerment and capacity building of personnel and organization transformation had the highest averages, followed by technology application, learning dynamics and knowledge management.

2. The factors affecting the learning organizations were, as a whole and for each aspect, at high levels. The aspects motivation and technology had the highest means, followed by communication. The aspect atmosphere supporting learning has the lowest mean.

3. There were 6 factors that affected the learning organizations of the schools. They were reinforcement, relationship, communication, motivation, strategy, and management participation. With these 6 factors, the multiple correlation coefficient was 921 and the predictive efficiency was 84.50 percent. When considering all 6 factors, the factor affecting the learning organizations the most was reinforcement followed by relationship, communication, motivation, strategy, and management participation respectively.

Keywords: Learning Organization, Factor Affecting

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เพราะได้รับความกรุณาอย่างดียิ่งจากท่าน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวรรณา โชติสุกานต์ รองศาสตราจารย์ ดร.อรสา จรุงธรรม และท่าน อาจารย์จิตเจริญ ศรขวัญ ที่กรุณาให้คำปรึกษา คำแนะนำ ตรวจสอบและแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ อย่างดียิ่ง ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบคุณ บุคลากรบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ให้ความช่วยเหลือ คำแนะนำ ขั้นตอนการดำเนินการวิทยานิพนธ์ให้เสร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ขอขอบคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และให้ข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์ในการสร้างและแก้ไขเครื่องมือเพื่อการวิจัยให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบคุณผู้บริหารสถานศึกษาทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นอย่างดี

ขอขอบคุณผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ที่ให้ความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลในเขตพื้นที่การศึกษา

ขอขอบคุณ คุณพ่อ คุณแม่ ให้ความช่วยเหลือและสนับสนุน ที่คอยให้กำลังใจเสมอมา ผู้วิจัยขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

นครินทร์ จับจิตต์

GRAD VRU

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ข
กิตติกรรมประกาศ.....	ค
สารบัญ.....	ง
สารบัญตาราง.....	ฉ
สารบัญภาพ.....	ช
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	2
1.3 กรอบแนวคิดในการวิจัย	3
1.4 สมมติฐานของการวิจัย	4
1.5 ขอบเขตของการวิจัย	4
1.6 คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย	4
1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	7
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	8
2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	8
2.1.1 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้.....	8
2.1.2 ความเป็นมาของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	10
2.1.3 ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้.....	12
2.1.4 ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้.....	13
2.1.5 แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	20
2.2 แนวคิดปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	40
2.2.1 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	40
2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	55
2.3.1 งานวิจัยในประเทศ.....	55
2.3.2 งานวิจัยต่างประเทศ.....	59
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย.....	62
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	62
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล.....	63
3.3 การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ.....	63
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	65

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	65
3.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	66
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	67
4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	67
4.1.1 สัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปร.....	67
4.1.2 สัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าสถิติ.....	68
4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	69
4.2.1 วิเคราะห์สถานภาพและข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	69
4.2.2 วิเคราะห์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	70
4.2.3 วิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	75
4.2.4 วิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา.....	88
4.2.5 สรุปผลการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา.....	96
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	99
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	99
5.2 อภิปรายผล.....	100
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	107
5.6.1 ข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการนำผลการวิจัยไปใช้.....	107
5.6.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป.....	107
บรรณานุกรม.....	109
ภาคผนวก	117
ภาคผนวก ก หนังสือขอเชิญเป็นทรงคุณวุฒิ.....	118
ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือวิจัย.....	124
ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล.....	126
ภาคผนวก ง แบบสอบถามเพื่อการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการ เรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พระนครศรีอยุธยา.....	129
ภาคผนวก จ ดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม.....	145
ประวัติผู้วิจัย.....	156

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2.1 การสังเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	48
2.2 การสังเคราะห์ปัจจัยหลักที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	53
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พระนครศรีอยุธยา จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา.....	62
4.1 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	69
4.2 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ใน สถานศึกษา ในภาพรวมและรายด้าน.....	70
4.3 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ใน สถานศึกษา ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้.....	71
4.4 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ใน สถานศึกษา ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร.....	72
4.5 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ใน สถานศึกษา ด้านการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคลากร.....	73
4.6 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ใน สถานศึกษา ด้านการจัดการความรู้.....	74
4.7 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ใน สถานศึกษา ด้านการเพิ่มความสามารถในการใช้เทคโนโลยี.....	75
4.8 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ใน สถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้าน.....	76
4.9 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยที่มี อิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา ด้านเทคโนโลยี.....	77
4.10 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ใน สถานศึกษา ด้านโครงสร้างองค์กร.....	77
4.11 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ใน สถานศึกษา ด้านภาวะผู้นำ.....	78
4.12 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ใน สถานศึกษา ด้านบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้.....	79
4.13 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ใน สถานศึกษา ด้านการบริหารจัดการความรู้.....	80
4.14 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ใน สถานศึกษา ด้านการทำงานเป็นทีม.....	80
4.15 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ใน สถานศึกษา ด้านการพัฒนาบุคลากร.....	81

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.16 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา ด้านการมีส่วนร่วมในการบริหาร.....	82
4.17 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา ด้านกลยุทธ์.....	83
4.18 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา ด้านการติดต่อสื่อสาร.....	84
4.19 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา ด้านวิสัยทัศน์.....	85
4.20 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา ด้านการจูงใจ.....	86
4.21 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา ด้านการเสริมแรง.....	86
4.22 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา ด้านความผูกพัน.....	87
4.23 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณของตัวแปรปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา.....	89
4.24 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณแบบนำเข้าตัวแปร ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา.....	90
4.25 การวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับกลุ่มตัวแปรอิสระปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา.....	92
4.26 แสดงผลการวิเคราะห์พหุคูณปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณ (Stepwise Linear Regression Analysis).....	95
4.27 สรุปผลการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา.....	96

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1.1	กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย	3
2.1	แนวคิดวินัยหรือการฝึกฝน 5 ประการ “The Fifth Discipline”	21
2.2	แนวคิดบริษัทแห่งการเรียนรู้ “The Learning Company”	27



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดในการพัฒนาองค์กรให้สามารถอยู่รอดในสังคมแห่งการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันได้โดยองค์กรต่าง ๆ ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ที่จะปรับตัวอย่างต่อเนื่องให้ทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงและสร้างการเรียนรู้ตลอดชีวิต ซึ่งเป็นความเจริญงอกงามด้วยตนเอง เป็นการเพิ่มพูน ทักษะและความสามารถด้านต่าง ๆ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และประดิษฐ์สิ่งใหม่ ๆ (จิรัฐ มาฆะศิริรานนท์, 2542, น. 69)

หลังมีการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 พระราชบัญญัติได้กำหนดหลักการศึกษไว้ 3 ประการ คือ การศึกษาตลอดชีวิต การมีส่วนร่วม และการพัฒนาอย่างยั่งยืน องค์กรทางการศึกษาได้ให้ความสำคัญ ต่อพระราชบัญญัติฉบับนี้ ว่าเป็นการปฏิรูปการศึกษาไทยทุกด้าน ทั้งการบริหารจัดการ การจัดการเรียนการสอน การพัฒนาคุณภาพของบุคลากร และการประกันคุณภาพของสถานศึกษา ส่งผลทำให้เกิดการคาดหวัง จากผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการศึกษาว่า สถานศึกษาจะมีวิธีการบริหารจัดการที่ทำให้องค์กรของตนประสบความสำเร็จในหลายด้าน แต่ละคนจึงต้องพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลที่เรียนรู้ตลอดเวลา เพราะความรู้ที่เคยมีมาในอดีตกำลังถูกท้าทายโดยความรู้ใหม่ที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) จึงเป็นองค์กรที่สามารถเรียนรู้วิธีสร้างองค์ความรู้เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะ ที่ก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการไปสู่เป้าหมายร่วมกันขององค์กรโดยเฉพาะอย่างยิ่ง การพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาครัฐ (ธีระ รุญเจริญ, 2548, น. 157) ฮอย และมิสเกล (Hoy and Miskel 2001, P. 32) เห็นว่าสถานศึกษา เป็นองค์กรให้บริการที่ผูกพันกับเรื่องของการสอนและการเรียนรู้เป็นหลักเป้าหมายสุดท้าย (Ultimate Goal) ของสถานศึกษา ก็คือการเรียนรู้ของนักเรียน (Student Learning) ดังนั้น สถานศึกษาจึงควรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่าองค์กรประเภทใด ๆ การพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น องค์กรประกอบสำคัญ ผู้บริหารต้องคำนึงถึงสถานศึกษาเป็นระบบสังคม (Social System) กล่าว คือ การดำเนินกิจกรรมและการมีปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในสังคมจะมีเป้าประสงค์ร่วมกัน (Common Purpose) ทั้งสถานศึกษาและชุมชน ลูเนนเบิร์ก และออร์นสไตน์ (Lunenburg and Ornstein 2004, P. 73)

เนื่องจากสังคมโลกในปัจจุบันเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ที่ไร้พรมแดน ทำให้ศักยภาพที่จะประสบความสำเร็จมีพอ ๆ กับศักยภาพที่จะล้มเหลว การศึกษาจึงถือได้ว่าเป็นเครื่องมือสำคัญที่พัฒนาคน เพื่อเตรียมความพร้อม แต่การศึกษาจะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของคุณค่าที่แท้จริงในความเป็นมนุษย์ การศึกษาในสังคมแห่งประชาคมอาเซียนก็เช่นเดียวกัน เป็นการจัดการศึกษานานาชาติในแถบภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้และใกล้เคียง ให้ก้าวทันความเปลี่ยนแปลงและปรับตัวให้ทันกับสังคมอาเซียนได้อย่างมีคุณภาพ (วิจารณ์ พานิช, 2555, น. 34)

สถานการณ์และแนวโน้มการจัดการศึกษาในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) ด้านการศึกษาของหน่วยงานการศึกษาจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ทั้งภายนอกและภายใน ด้วยเครื่องมือ SWOT Analysis เป็นเครื่องมือพื้นฐานใน

การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์เพื่อให้ทราบบริบทของการจัดการศึกษาว่าเป็นอย่างไร พบว่า ปัจจัยที่เป็นจุดอ่อนที่ส่งผลกระทบต่อ และควรพัฒนาตามสภาพความเป็นจริง ซึ่งการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน (Internal Factors Analysis) ด้านจุดอ่อน (Weakness) ได้แก่ 1. สถาบันการศึกษาในเขตเมืองกับเขตนอกเมืองมีความแตกต่างกันในด้านปัจจัยกระบวนการ และผลผลิตทางการศึกษา ส่งผลกระทบต่อภาพรวมในการบริหารจัดการศึกษา 2. มีสถานศึกษาขนาดเล็กจำนวนมากที่มีทรัพยากรทางการศึกษาไม่เพียงพอส่งต่อการ บริหารจัดการ และคุณภาพการจัดการศึกษา 3. สถานศึกษาส่วนหนึ่งยังไม่สามารถบริหารจัดการหลักสูตรให้สอดคล้องกับสภาพบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว 4. ระบบข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในภาพรวมของจังหวัด ยังไม่ครอบคลุมและไม่ครบถ้วน 5. ครูผู้สอนส่วนหนึ่งสอนไม่ตรงกับสาขาวิชาเอก และสถานศึกษาชั้นพื้นฐานจำนวนมากเป็นสถานศึกษาขนาดเล็ก ที่มีครูไม่ครบชั้น 6. การใช้เทคโนโลยีในการเรียนการสอน ของครูและบุคลากรทางการศึกษาบางส่วนยังไม่คุ้มค่า ไม่เกิดประโยชน์สูงสุด 7. นักเรียนส่วนหนึ่งมีปัญหาด้านการอ่าน การเขียนและขาดทักษะความรู้ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ การใช้เหตุผลและการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 8. คุณภาพการศึกษามีผลสัมฤทธิ์ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยระดับประเทศ 9. อัตราการออกกลางคันของนักเรียนระดับมัธยมศึกษาและอาชีวศึกษามีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น 10. จำนวนผู้เรียนสายอาชีพต่ำกว่าเป้าหมาย 11. การผลิตกำลังคนไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน (สำนักงานศึกษาจังหวัดพระนครศรีอยุธยา, 2560, น. 21)

สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา นั้นในสภาพจริงของการจัดการศึกษา มีความแตกต่างกันอยู่มากระหว่างสถานศึกษาในเขตเมืองกับเขตนอกเมือง และสถานศึกษาขนาดเล็กจำนวนมาก มักมีโอกาสหรือศักยภาพในการจัดการศึกษา ที่จะพานักเรียนของตนไปสู่ความสำเร็จในการศึกษา ตลอดจนการเข้าสู่อาชีพได้อย่างมีทางเลือกที่หลากหลาย และมีคุณภาพ ส่งผลให้ผู้ปกครองที่ตระหนัก และเห็นความสำคัญของการศึกษาต่างพากันส่งบุตรหลานเข้าสู่สถานศึกษาในเขตเมือง ด้วยความคาดหวังว่าบุตรหลาน จะได้รับการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีกว่า ทำให้เด็กหรือเยาวชนต้องเผชิญกับปัญหา การแข่งขัน การปรับตัวและต้องห่างครอบครัว บางคนก็ประสบความสำเร็จ บางคนก็ล้มเหลว

ซึ่งผู้วิจัยได้เล็งเห็นถึงความสำคัญที่สถานศึกษาควรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่าองค์กรประเภทใด ๆ จึงมีความสนใจศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เพื่อจะได้นำผลการวิจัยมาเป็นข้อมูลสำหรับการพัฒนาสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 1.2.1 เพื่อศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาระดับประถมศึกษา
- 1.2.2 เพื่อศึกษาระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาระดับประถมศึกษา
- 1.2.3 เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาระดับประถมศึกษา

1.3 กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา โดยผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาเป็นกรอบแนวคิดในงานวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1.3.1 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

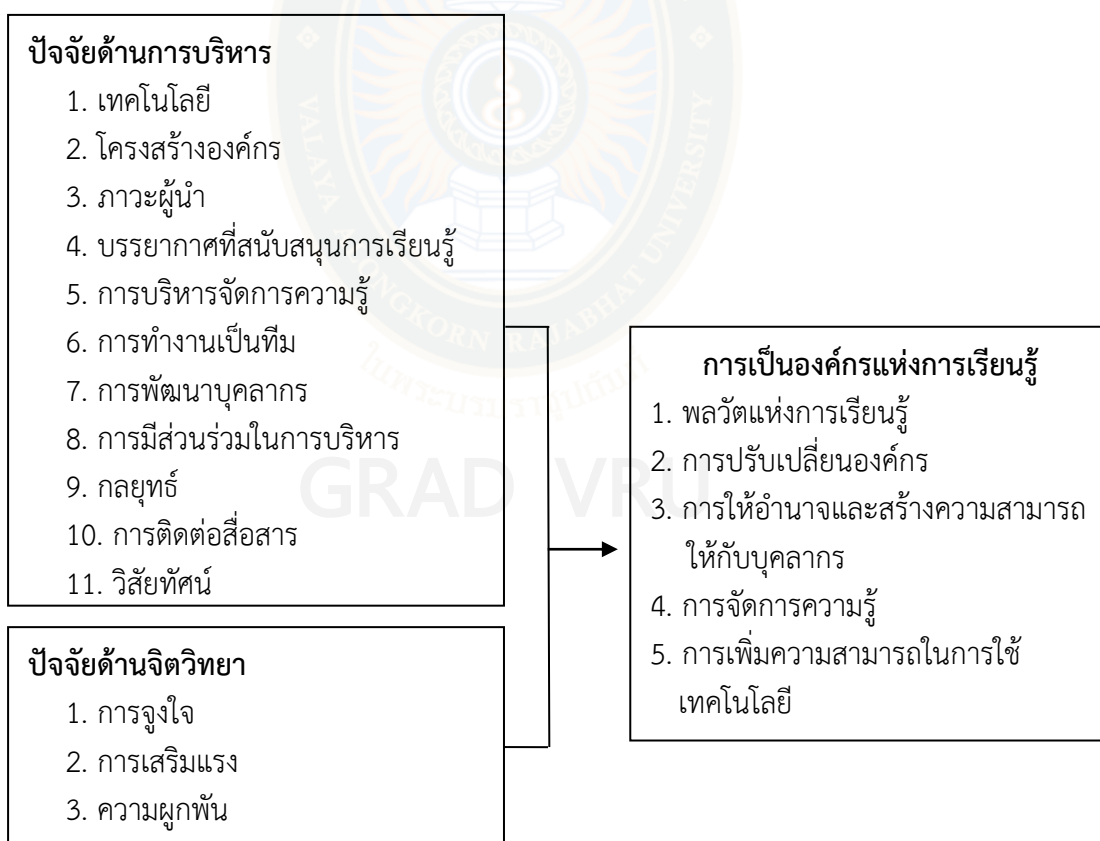
แนวคิดของ มาร์ควอร์ท (Marquardt, 1996, pp. 59-168)

1.3.2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้

แนวคิดของ ศศกร ไชยคำหาญ (2550) วรณะ บุชบา (2553) แพนศรี ศรีจันทิก (2554) สะกั๊หนะ หลีแอ (2555) ไชยสิทธิ์ ปิยามัตย์ (2556) เปรมศิริ เนื้อเย็น (2556) รุสนานี ยาโม (2556)

ตัวแปรอิสระ

ตัวแปรตาม



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

1.4 สมมติฐานของการวิจัย

ปัจจัยทุกด้านส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา

1.5 ขอบเขตของการวิจัย

1.5.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.5.1.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา จำนวน 1,710 คน จาก 342 สถานศึกษา

1.5.1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้การคำนวณตามสูตรของทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane, 1973 อ้างใน บุญชม ศรีสะอาด, 2545, น. 38) ได้กลุ่มตัวอย่าง 324 คน จาก 65 สถานศึกษา และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling)

1.5.2 ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษาประกอบด้วย ตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม ดังนี้

1.5.2.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ ปัจจัย 2 กลุ่ม ประกอบด้วย 1) ปัจจัยด้านการบริหาร ได้แก่ 1.1) เทคโนโลยี 1.2) โครงสร้างองค์กร 1.3) ภาวะผู้นำ 1.4) บรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ 1.5) การบริหารจัดการความรู้ 1.6) การทำงานเป็นทีม 1.7) การพัฒนาบุคลากร 1.8) การมีส่วนร่วมในการบริหาร 1.9) กลยุทธ์ 1.10) การติดต่อสื่อสาร 1.11) วิสัยทัศน์ 2) ปัจจัยด้านจิตวิทยา ได้แก่ 2.1) การจูงใจ 2.2) การเสริมแรง 2.3) ความผูกพัน

1.5.2.2 ตัวแปรตาม ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ 1. ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ 2. ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร 3. ด้านการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคลากร 4. ด้านการจัดการความรู้ 5. ด้านการเพิ่มความสามารถในการใช้เทคโนโลยี

1.6 คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

1.6.1 องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรภายในองค์กรทุกระดับ พัฒนาและปรับปรุงขีดความสามารถ เพิ่มศักยภาพของบุคลากร มีบรรยากาศ การจูงใจ เอื้อต่อการเรียนรู้ มีการจัดการความรู้และเทคโนโลยีมาประยุกต์ในการเรียนรู้ พัฒนาองค์กรให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงจากสังคมภายนอกนำไปสู่เป้าหมาย และความเจริญเติบโตก้าวหน้าขององค์กร

1. พลวัตแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การส่งเสริมให้เกิดเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร โดยบุคลากรในองค์กรให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ โดยจะต้องส่งเสริมให้มีการจัดการเรียนรู้ เป็นผู้ใฝ่รู้และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีทักษะในการเรียนรู้ทุกระดับทั่วทั้งองค์กร และมีทักษะการเรียนรู้โดยมีแบบแผนทาง

ความคิดที่เหมาะสม โดยบุคคลในองค์กรให้ความร่วมมือ การแบ่งปัน การทำงานเป็นทีม และการทำงานเชื่อมโยงเป็นเครือข่าย เพื่อร่วมกันแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่อง และริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนา และเจริญเติบโตขององค์กร

2. การปรับเปลี่ยนองค์กร หมายถึง องค์กรมีวิสัยทัศน์ร่วม มีกลยุทธ์ที่เหมาะสม การนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โครงสร้างสายการบังคับบัญชาไม่ซับซ้อน ลักษณะการทำงานที่ยืดหยุ่น ความคล่องตัว ส่งเสริมบุคคลกรมีการแลกเปลี่ยนและเพิ่มพูนความรู้ ทั้งในสายงานและข้ามสายงานให้ความสำคัญในการเรียนรู้ร่วมกันทั่วทั้งองค์กร องค์กรมีวัฒนธรรมในการเรียนรู้และให้ความสำคัญในการเรียนรู้ร่วมกัน

3. การให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคลากร หมายถึง องค์กรที่ส่งเสริมสนับสนุนการกระจายอำนาจและมอบอำนาจในการทำงานตามความสามารถและเปิดโอกาสให้บุคลากร มีอิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหา ผู้บริหารและบุคคลกรมีการทำงานร่วมกันได้เรียนรู้และแก้ไขปัญหาร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ สนับสนุนให้มีการปฏิบัติงานในสิ่งใหม่ ๆ และนำผลนั้นมาปรับปรุงงาน

4. การจัดการความรู้ หมายถึง องค์กรจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ ทำให้บุคลากรในองค์กรสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้น เก็บรักษาและสืบค้นความรู้อย่างเป็นระบบข้อมูลจากภายในและภายนอกองค์กรที่บุคลากรสามารถเข้าสู่ระบบได้โดยง่าย และการถ่ายโอนความรู้ในการนำไปใช้ประโยชน์ผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่าง ๆ ร่วมกัน

5. การเพิ่มความสามารถในการใช้เทคโนโลยี หมายถึง องค์กรสนับสนุนและเสริมสร้างการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพขึ้นและเกิดประโยชน์สูงสุด โดยจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกจากเทคโนโลยีที่ผสม ที่มีทันสมัยมาใช้ จัดหาสื่ออุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์และโปรแกรมคอมพิวเตอร์ เพื่อช่วยในการทำงานให้แก่บุคลากร จัดฝึกอบรมการใช้อุปกรณ์เทคโนโลยีและโปรแกรมคอมพิวเตอร์ นำโปรแกรมคอมพิวเตอร์มาประยุกต์ใช้ในการรวบรวมบันทึก จัดเก็บและถ่ายโอนข้อมูลที่ต้องการได้เป็นอย่างดี จัดหาระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตหรือฐานข้อมูลออนไลน์

1.6.2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง ปัจจัยที่มีอิทธิพลมีความสัมพันธ์อย่างมีเหตุผลกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่สร้างขึ้นจากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย 2 กลุ่ม ดังนี้

1. ปัจจัยด้านการบริหาร หมายถึง องค์กรประกอบที่ใช้ในการพิจารณาอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่

1.1 เทคโนโลยี หมายถึง การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนรู้ภายในองค์กร ส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการ การปรับปรุงเทคโนโลยีให้ทันสมัย ส่งเสริมให้มีการสร้างสารสนเทศ สร้างเครือข่ายและสร้างฐานข้อมูลด้วยเทคโนโลยี

1.2 โครงสร้างองค์กร หมายถึง องค์กรมีโครงสร้างเชื่อมโยงและประสานกันทั้งระบบ แบ่งสายการบังคับบัญชา การจัดแบ่งสายงานชัดเจน สายการบัญชาไม่มากเกินไป การบังคับบัญชาไม่เป็นการควบคุมมากเกินไป การบริหารงานที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของงานในตำแหน่งที่ยืดหยุ่น กระจายงานอย่างทั่วถึง

1.3 ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่แสดงออกมา การสร้างบารมีหรืออิทธิพลที่เป็นอุดมคติ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นเขาวงกตปัญญา การคำนึงถึงเอกบุคคล การเป็นตัวอย่งที่ดีในการแสวงหาความรู้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสามารถในการสอนงาน สอนทักษะในการปฏิบัติงาน ช้่นำบุคลากรในองค์กรให้ปฏิบัติตามเป็นแบบอย่งที่ดี อุทิศตนเพื่อให้สมาชิกเกิดการเรียนรู้อร่ร่วมกัน

1.4 บรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้อ หมายถึง สภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่สนับสนุนกิจกรรมการเรียนรู้อ วัสดุ อุปกรณ์ต่าง ๆ ที่มีส่วนในการสนับสนุนการเรียนรู้อ มีแหล่งเรียนรู้อ ความคิดอิสระและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ความรักและผูกพันต่อองค์กร สภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมคุณภาพของบุคลากรเคารพซึ่งกันและกัน เป็นกันเอง ความเชื่อ ค่านิยม วิถีชีวิตของบุคลากรในองค์กร

1.5 การบริหารจัดการความรู้ หมายถึง การที่องค์กรได้รับองค์ความรู้มาจากนั้นภายในและภายนอก การแสวงหาความรู้ความรู้เพิ่มเติมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อ ซึ่งกันและกัน การเรียนรู้อจากความสำเร็จมีกระบวนการในการรวบรวม การจัดเก็บ การเผยแพร่ และการประยุกต์ใช้สร้างและถ่ายโอนความรู้ การจัดเก็บความรู้ การถ่ายทอดและการใช้ประโยชน์ความรู้

1.6 การทำงานเป็นทีม หมายถึง มีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการทำงานร่วม เข้าใจในบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบซึ่งกันและกันตามความสามารถ ตระหนักถึงคุณค่าของตำแหน่งหน้าที่ของตนเองที่มีส่วนร่วมในการพัฒนาผลงาน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อซึ่งกันและกัน ช่วยกันทำงานช่วยกันแก้ปัญหาของทีมงานและองค์กรอย่งเป็นระบบ

1.7 การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กิจกรรมในการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและความสามารถของบุคลากร โดยการฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การสร้างผลงานวิชาการ การนิเทศติดตามผล การศึกษาต่อ ให้บุคลากรมีความรู้ มีความเข้าใจ เกิดทักษะที่ชำนาญ รู้จักการแก้ปัญหาและเกิดการเรียนรู้อ

1.8 การมีส่วนร่วมในการบริหาร หมายถึง บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการบริหารและตัดสินใจในองค์กร เปิดโอกาสให้เกิดการเรียนรู้อตามสถานภาพของแต่ละบุคคลในองค์กร บุคลากรมีส่วนร่วมร่วมกันแก้ไขปัญหาย่งเป็นระบบเพื่อให้องค์กรบรรลุถึงเป้าหมาย

1.9 กลยุทธ์ หมายถึง การดำเนินการไปสู่เป้าหมายที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย มีการประชาสัมพันธ์ให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทราบ และมีการประเมินให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา

1.10 การติดต่อสื่อสาร หมายถึง การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรที่สะดวกรวดเร็ว และเอื้อต่อการแสวงหาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ออยู่ตลอดเวลา

1.11 วิสัยทัศน์ หมายถึง องค์กรแห่งการเรียนรู้อจะต้องมาจากฉันทามติขององค์กร วิสัยทัศน์ส่วนบุคคล และวิสัยทัศน์หน่วยงานจะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร การวางเป้าหมายและการดำเนินการไปสู่เป้าหมายที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย

2. ปัจจัยด้านจิตวิทยา หมายถึง องค์กรประกอบด้านจิตวิทยาที่ใช้ในการพิจารณาอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้อ ได้แก่ ได้แก่

2.1 การจูงใจ หมายถึง การส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีความต้องการแสวงหาความรู้และเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในและนอกสถานศึกษา จูงใจให้บุคลากรมีความเสียสละและอุทิศตนมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน มีความเพียรพยายามในการเรียนรู้และปฏิบัติงานเพื่อบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร มอบหมายงานที่ทำทลายความสามารถของบุคลากร

2.2 การเสริมแรง หมายถึง การให้โอกาสส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเอง เกิดความก้าวหน้าในอาชีพ การส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การให้รางวัลหรือประกาศเกียรติคุณแก่บุคลากรในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง การกล่าวการยกย่อง ชมเชย การมอบความดีความชอบ

2.3 ความผูกพัน หมายถึง การให้เกียรติ การไว้วางใจ ความรักและผูกพันต่อองค์กร ความรักและความสามัคคีระหว่างบุคลากรทุกคน ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล

1.6.3 ผู้บริหาร หมายถึง ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่ายการบริหารงานสถานศึกษา 4 ฝ่าย 1. ด้านบริหารงานวิชาการ 2. ด้านบริหารงานงบประมาณ 3. ด้านบริหารงานบุคคล 4. ด้านบริหารงานบริหารทั่วไป และผู้ที่ได้รับมอบหมายให้รักษาการแทน

1.6.4 สถานศึกษา หมายถึง โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ เขต 2

1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.7.1 สถานศึกษาได้ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้องได้ใช้เป็นแนวทางการพัฒนาการบริหารสถานศึกษา

1.7.2 สถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยเป็นแนวทางการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

1.7.3 ผลจากปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษาผู้บริหารและบุคลากรในสถานศึกษานำไปใช้ประโยชน์เพื่อเป็นข้อมูลในการแก้ปัญหา เสริมสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศและต่างประเทศ เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการวิจัยและได้สรุปประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

- 2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 2.1.1 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 2.1.2 ความเป็นมาของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 2.1.3 ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 2.1.4 ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 2.1.5 แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้
- 2.2 แนวคิดปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 2.2.1 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
- 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 2.3.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 2.3.2 งานวิจัยต่างประเทศ

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.1.1 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) มีนักวิชาการให้ความหมายเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีแง่มุมที่แตกต่างกันไปดังนี้

เซ็นจ์ (Senge, 1990, p. 1) องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีบุคคลในองค์กรได้ขยายขอบเขตความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์กร เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระบบต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริงเป็นองค์กรที่มีรูปแบบของความคิดใหม่ๆ เกิดขึ้นและมีการขยายขอบเขตของแบบแผนความคิดสามารถสร้างแรงบันดาลใจใหม่ๆ ได้อย่างอิสระ เป็นที่ซึ่งบุคลากรขององค์กรการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องถึงวิธีที่จะเรียนรู้ร่วมกับคนอื่นและวิธีการที่จะเรียนรู้ไปด้วยทั้งองค์กร

วัตกินและมาคซิก (Watkins & Marick, 1992 อ้างถึงใน ปีพมา จันทวิมล, 2544, น. 16) องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่ให้อำนาจแก่คนของตนเอง มีการบูรณาการคุณภาพเข้ากับชีวิตการทำงาน ให้อิสระสำหรับการเรียนรู้ กระตุ้นความร่วมมือแบ่งปันผลงาน เสริมสร้างการใฝ่รู้และสร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

มาร์ควอร์ดท์ และเรย์โนลด์ (Marquardt & Reynolds, 1994, p. 23) องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีบรรยากาศที่กระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคล

และกลุ่มให้เกิดอย่างรวดเร็วและสอนให้บุคลากรมีกระบวนการคิด วิพากษ์ วิจาร์ณ เพื่อความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้น ซึ่งสิ่งต่างๆเหล่านี้ที่มีในแต่ละบุคคลจะช่วยให้องค์กรเรียนรู้สิ่งที่ผิดพลาดเช่นเดียวกับในความสำเร็จ

แมกกิล และสโลคัม (McGill and Slocum, 1994, p. 10) กล่าวไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่สนับสนุนการเรียนรู้แก่มวลสมาชิกทุกคน และปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างต่อเนื่อง การเรียนรู้มิใช่การฝึกอบรม การเรียนรู้จะกระตุ้นให้ทุกคนมีแรงบันดาลใจ และส่งเสริมในการกระทำ ซึ่งเป็นวินัยภายในตนเอง การปรับปรุงแก้ไขเพื่อความสำเร็จขององค์กร รวมถึงอนุญาตให้บุคคลพยายามสร้างพฤติกรรมใหม่ และบางโอกาสสร้างความผิดพลาดซึ่งสิ่งนั้นจะนำมาซึ่งโอกาสให้เกิดการเรียนรู้อย่างแท้จริง

เฮลริเกิล (Hellriegel, 2001, p. 3) องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีทั้งพลังขับเคลื่อนสมรรถนะในการปรับปรุงการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง อันเป็นผลมาจากการเรียนรู้ทั้งจากเป็นประสบการณ์ที่ผ่านมา ทั้งจากผู้รับบริการ ส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องขององค์กร รวมทั้งจากองค์กรอื่น ๆ ด้วย

เพ็ททิงเจอร์ และริชาร์ด (Pettinger & Richard, 2001, p. 2) องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่สมาชิกได้พัฒนาขยายขีดความสามารถของตนเพื่อการสร้างสรรค์งานให้บรรลุเป้าหมายของงานอย่างต่อเนื่อง เป็นที่ซึ่งแนวคิดแปลกใหม่ได้รับการกระตุ้นให้มีการแสดงออกเป็นที่ซึ่งความทะเยอทะยานและแรงบันดาลใจของกลุ่มสมาชิกได้รับการสนับสนุนและส่งเสริมสมาชิกขององค์กร ได้เรียนรู้วิธีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน องค์กรมีการขยายศักยภาพเพื่อการแก้ปัญหาและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่อย่างต่อเนื่อง

อับเบน และคนอื่น ๆ (Ubben, et al., 2001, p. 51) องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรของความเจริญเติบโตก้าวหน้าและการเปลี่ยนแปลงใหม่ในตนเองอย่างต่อเนื่อง และมีความตระหนักในตนเองอยู่เสมอในอันที่จะแสวงหาความเป็นไปได้และโอกาสใหม่ ๆ เพื่อความเติบโตก้าวหน้า เน้นการมีข้อมูลย้อนกลับ การสืบเสาะปัญหา เพื่อปรับปรุงสภาพการณ์ที่เป็นอยู่ด้วยการคิดอย่างเป็นภาพรวม ทั้งในมิติความเป็นเหตุผลและการใช้ดุลพินิจทั้งในเรื่องของความรู้และเรื่องของอำนาจที่จะช่วยให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ตลอดจนรูปแบบและหลักการใหม่ ๆ ได้ถูกริเริ่มพัฒนาขึ้นจากกระบวนการมีประสบการณ์การคิดและการรับรู้ร่วมกันของบุคลากรในองค์กรบุคลากรทุกคนจะกลายเป็นทรัพยากรความรู้ ส่วนองค์กรจะเป็นตัวประสานกระบวนการคิดและการเรียนรู้ให้แพร่กระจายในวงกว้างออกไปสู่บุคคล

การ์วิน (Garvin, 2008, p. 110) องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีทักษะในการสร้าง การได้มาและการถ่ายโอนความรู้ รวมทั้งการปรับปรุงพฤติกรรมเพื่อสะท้อนถึงความรู้ใหม่และความเข้าใจที่ลึกซึ้ง

ซุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ (2546, น. 43) องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่ประกอบด้วย ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมพัฒนาปรับเปลี่ยนพฤติกรรมอย่างเป็นระบบไปสู่ เป้าหมายหรือความคาดหวังที่ต้องการ

เกศรา รักชาติ (2549, น. 29) องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มุ่งพัฒนาและ ปรับปรุงขีดความสามารถ ศักยภาพของบุคลากร ทีมงาน และองค์กรอย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา เพื่อที่จะได้มาซึ่งผลลัพธ์ หรืออย่างที่ใจสมาชิกในองค์กรต้องการร่วมกัน

ธงชัย สมบูรณ์ (2549, น. 184) องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่บุคลากรในทุก ระดับ ทั้งในปัจเจกบุคคลและส่วนรวม มีความรู้ ความสามารถอย่างต่อเนื่องเพื่อที่จะผลิตงาน ที่ปรารถนา เป็นองค์กรที่บุคคลขยายขีดความสามารถของตนเอง เพื่อสร้างผลงานที่ต้องการให้เกิดขึ้น ในอนาคต และบุคคลในองค์กรต้องการเรียนรู้วิธีที่จะเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง

ธีระ รุญเจริญ (2550, น. 211) องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มุ่งเน้นและตั้งใจ ให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาเพื่อศักยภาพของตนเองและของ องค์กร

บุญใจ ศรีสถิตนรากร (2551, น. 117) องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีความ เป็นพลวัตร บุคลากรมีความตื่นตัวตลอดเวลา มีความไวต่อการรับรู้การเปลี่ยนแปลงของ สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรและสภาพแวดล้อมภายในองค์กร มีการเรียนรู้และปรับเปลี่ยนองค์กร ก้าวกับการเปลี่ยนแปลง มีความใฝ่รู้ แสวงหาความรู้ และพัฒนาตนเองให้มีความรู้ที่ก้าวทันกับ วิทยาการสมัยใหม่และสามารถคิดค้นนวัตกรรมโดยนำหลักการจัดการความรู้และเทคโนโลยีมา ประยุกต์ในการเรียนรู้ทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร

จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่ส่งเสริมการ เรียนรู้ของบุคลากรภายในองค์กรทุกระดับ พัฒนาและปรับปรุงขีดความสามารถ เพิ่มศักยภาพของ บุคลากร มีบรรยากาศ การตั้งใจ เอื้อต่อการเรียนรู้ มีการจัดการความรู้และเทคโนโลยีมาประยุกต์ใน การเรียนรู้ พัฒนาองค์กรให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงจากสังคมภายนอกนำไปสู่เป้าหมาย และความ เจริญเติบโตก้าวหน้าขององค์กร

2.1.2 ความเป็นมาของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีที่มาจากแนวคิดที่สามารถค้นพบได้จากผลงาน การ เขียนที่เสนอแนวความคิดต่าง ๆ ของ คริส อาร์กีริส (Chris Argyris) ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาที่ สอนด้านการศึกษาและพฤติกรรมองค์กรมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ดังจะเห็นได้จากผลงานที่เขาได้เขียน ร่วมกันกับศาสตราจารย์ด้านปรัชญา โดนัลด์ สchon (Donald Schon) แห่ง MIT ในปี 1978 ถือว่า เป็นตำราเล่มแรกขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) อย่างไรก็ตามในระยะเริ่มแรก ทั้งสองได้ใช้คำว่า การเรียนรู้เชิงองค์กร (Organization Learning -OL) มุ่งหมายถึง การเรียนรู้ของ คนทั้งหลายที่เกิดขึ้นในองค์กร

บุคคลผู้มีบทบาทสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้และเขียนเผยแพร่ ผลงานจนเป็นที่ยอมรับคือ ปีเตอร์ ไมเคิล เซ็นจ์ (Peter Michael Senge) สถาบันเทคโนโลยี แมสซาชูเซตส์ (Massachusetts Institute of Technology – MIT) สหรัฐอเมริกา ปัจจุบันดำรง

ตำแหน่งผู้อำนวยการ MIT ศูนย์กลางสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Center for Learning Organization) ก่อตั้งตั้งแต่ปี 1991 เพื่อทำการสังเคราะห์ทฤษฎีและวิธีการต่าง ๆ เพื่อเผยแพร่แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ปัจจุบันเรียกว่า สังคมสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Society for Organization Learning – SOL) โดยจุดมุ่งหมายสำคัญ 3 ประการ คือ เพื่อการศึกษาวิจัย เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทั้งในระดับบุคคลและทีมและเพื่อสร้างชุมชนของการปฏิบัติ (Community of Practice) ขึ้น โดยการเชิญบริษัทชั้นนำมาแลกเปลี่ยนประสบการณ์เพื่อเรียนรู้และแก้ไขปัญหาาร่วมกัน โดย ปีเตอร์ ไมเคิล เซ็นจ์ ได้แสดงวิสัยทัศน์ไว้ว่าอยากให้เห็นสังคมสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Society for Organization Learning – SOL) เป็นตัวขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จ แม้ว่าปัจจุบันมีหนังสือเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Organization Learning – OL) มากกว่า 170 เล่ม แต่เล่มที่ขอแนะนำให้ท่านผู้สนใจได้ศึกษาอ่านกัน คือ หนังสือที่เขียนโดย ปีเตอร์ ไมเคิล เซ็นจ์ ชื่อ วินัย 5 ประการ (The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization) ซึ่งเป็นที่นิยมอ่านกันแพร่หลายเป็นที่น่าสังเกตว่า ปีเตอร์ ไมเคิล เซ็นจ์ เลือกที่จะใช้คำว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization –LO แทน Organization Learning – OL) ในปี 1991 ปีเตอร์ ไมเคิล เซ็นจ์ ให้สัมภาษณ์ว่า เขาเกิดประมวลองค์ความรู้เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization –LO) ได้ในขณะที่กำลังนั่งสมาธิตอนเช้าตรู่ของวันหนึ่งโดยประมวลประสบการณ์ต่าง ๆ ที่เขาได้จากการเป็นที่ปรึกษาองค์กรกับบริษัทของเขาเองที่ชื่อ สมาพันธ์นวัตกรรม (Innovation Associates) ในการให้สัมภาษณ์เมื่อปี 1998 ปีเตอร์ ไมเคิล เซ็นจ์ แสดงความกังวลว่าหลายองค์กรพยายามสร้างภาพว่าตนเชี่ยวชาญด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization –LO) ในความเป็นจริงคือ องค์กรเหล่านี้มีความเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับวินัย 5 ประการน้อยมาก ปีเตอร์ ไมเคิล เซ็นจ์ ได้จัดตั้งศูนย์ศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้ขึ้นจากการทำการประชุมปฏิบัติการ (Workshops) ให้แก่บริษัทองค์กรชั้นนำต่าง ๆ ณ โรงเรียนการจัดการสโลน (Sloan School of Management: MIT) ในปี 1994 ปีเตอร์ ไมเคิล เซ็นจ์ ได้ออกหนังสือเชิงปฏิบัติการเล่มหนึ่งชื่อ The Fifth Discipline Field book: Strategies and Tools for Building a Learning Organization เพื่อให้ข้อแนะนำสนับสนุนแนวปฏิบัติต่าง ๆ ที่ส่งเสริมให้เกิดมีการเรียนรู้ในองค์กรในรูปแบบต่าง ๆ วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544, น. 52)

นอกจาก ปีเตอร์ ไมเคิล เซ็นจ์ แล้ว บุคคลที่มีบทบาทในการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเผยแพร่เรื่องนี้เป็นที่ยอมรับอีกท่าน คือ ไมเคิล เจ มาร์ควอร์ต (Michael J. Marquardt) เป็นนักวิชาการ คนสำคัญที่ศึกษาแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยในปี ค.ศ. 1996 ได้เขียนตำรา Building The Learning Organization โดยได้เสนอเครื่องมือในการประเมินศักยภาพในการพัฒนาไปสู่ องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization Profile) และประสบการณ์จากองค์กรแห่งการเรียนรู้กว่า 100 องค์กรในช่วงเวลา 15 ปีที่ผ่านมา ไมเคิล เจ มาร์ควอร์ต ได้เสนอแนวคิดสำคัญของการพัฒนาเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กล่าวคือ องค์กรต้องเรียนรู้ให้ดียิ่งขึ้นและรวดเร็วกว่าเดิม โดยอาศัยความเข้าใจ แนวทางการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยประกอบไปด้วย 5 องค์ประกอบ คือ 1) พลวัตแห่งการเรียนรู้ 2) การปรับเปลี่ยนองค์กร 3) การให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคลากร 4) การจัดการความรู้

5) การเพิ่มความสามารถในการใช้เทคโนโลยี ซึ่งเป็นแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ในเชิงระบบย่อยที่สัมพันธ์กันทั้ง 5 ระบบ 1) การเรียนรู้ 2) องค์กร 3) คน 4) ความรู้ และ 5) เทคโนโลยี (อุไรวรรณ คงสิม, 2557, น. 21)

2.1.3 ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้

การพัฒนาองค์กรให้ก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น นับว่าเป็นกลยุทธ์ในการบริหารองค์กรยุคใหม่ที่เน้นความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรให้มีความตื่นตัว กับสังคมโลกยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะด้านเทคโนโลยีที่มีผลให้มีการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจและสังคมตามมาพร้อมที่จะมีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ก่อให้เกิดความรู้และความเชี่ยวชาญที่มีศักยภาพต่อการปฏิบัติงาน

มาร์ควอร์ท (Marquardt, 1996 อ้างถึงใน วีรวิฑู มาฆะศิริรานนท์, 2542, น. 17) ได้กล่าว สำหรับแรงผลักดันที่สำคัญที่จะเปลี่ยนแปลงโลกธุรกิจ และทำให้การเรียนรู้แบบทั่วทั้งองค์กร เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ สำหรับศตวรรษที่ 21 มีด้วยกัน 8 ประการ ได้แก่ 1) โลกาภิวัตน์และเศรษฐกิจโลก 2) เทคโนโลยี 3) การปฏิรูปและการปรับเปลี่ยนในโลกแห่งการทำงาน 4) อิทธิพลของลูกค้านี่เพิ่มขึ้น 5) ความรู้และการเรียนรู้ได้รับกลายเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญขององค์กร 6) ความคาดหวังและบทบาทที่กำลังเปลี่ยนของคนทำงาน 7) ความหลากหลายในที่ทำงาน และการเคลื่อนย้ายของแรงงาน และ 8) ความสับสนยุ่งเหยิงและการเปลี่ยนแปลงที่ทวีขึ้นอย่างรวดเร็ว

ฟูลเมอร์ และคีย์ (Fulmer and Key, 1998, p. 335) ได้กล่าวว่า ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ การเรียนรู้อยู่เสมอของบุคคลเป็นรากฐานสำคัญในการขยายขีดความสามารถให้เชี่ยวชาญมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสังคมปัจจุบันที่เต็มไปด้วยข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการแข่งขัน การพัฒนาและการตัดสินใจของบุคคลและองค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ผู้ที่สามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์จากความต้องการของข้อมูลข่าวสารมากกว่าย่อมมีความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน อีกทั้งยังสามารถพัฒนาตนเองหรือองค์กรได้มากกว่าและเร็วกว่าผู้ที่เข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้น้อย ดังนั้นการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็เพื่อมุ่งเน้นที่จะส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเองในอันดับแรก เพราะมีความเหมาะสมอย่างยิ่งกับสถานการณ์ของสังคมปัจจุบัน ทั้งนี้หากองค์กรทุกประเภททุกระดับต้องการอยู่รอดในสังคมยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง ย่อมปฏิเสธกระแสการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่ได้ เพราะองค์กรต้องก้าวทันคู่แข่งและก้าวล้ำ คู่แข่ง ต้องพัฒนาศักยภาพของตนเองอยู่ตลอดเวลาได้อย่างถูกต้องเหมาะสมและรวดเร็ว เพื่อทำให้องค์กรมีความพร้อมที่จะใช้ความรู้และความสามารถของบุคลากรทุกระดับได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

เซ็นจ์ (Senge, 2006, p. 1) ได้กล่าวว่า จิตวิญญาณขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กร เรียนรู้ผ่านกลุ่มบุคคลที่เรียนรู้ โดยการเรียนรู้ของแต่ละคนไม่ได้เป็นหลักประกันว่าเกิดการเรียนรู้ในองค์กรขึ้น แต่การเรียนรู้ของแต่ละองค์กรจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อบุคคลมีการเรียนรู้เท่านั้นด้วยเหตุนี้นักวิชาการในสายการจัดการองค์กร องค์กรจะต้องพัฒนาศักยภาพโดยการเรียนรู้ที่จะรับการเปลี่ยนแปลง ขณะที่สิ่งแวดล้อมด้านการแข่งขันซับซ้อนและรุนแรงมากขึ้น การเรียนรู้และการกระทำจะต้องเติบโตควบคู่หรือล้ำหน้าคู่แข่ง ต้องมีการจัดการทรัพยากรบุคคลเพื่อตอบสนองความต้องการสร้างความเชื่อ การทำหาย และต้องยอมรับว่าการเรียนรู้ตลอดชีวิตมีความจำเป็น

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่น ๆ (2545, น. 374-375) ได้กล่าวถึงความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า ผู้บริหารในปัจจุบันกำลังเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงในอัตราที่รวดเร็วในนวัตกรรมที่ต่อเนื่องในเรื่องของสารสนเทศและเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ที่เชื่อมโยงกับโลกาภิวัตน์ของตลาด ซึ่งทำให้เกิดความสับสนวุ่นวาย ผลที่เกิดขึ้นคือหลักการและแนวทางการบริการในอดีตไม่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในโลกรปัจจุบันได้ องค์กรที่จะประสบความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 จะต้องสามารถที่จะเรียนรู้ และตอบสนองได้อย่างรวดเร็ว โดยองค์กรลักษณะนี้จะมีผู้บริหารซึ่งมีภูมิปัญญาที่ฉลาดในการเปลี่ยนแปลงที่ท้าทายต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถบริหารจัดการฐานแห่งความรู้ (Knowledge Base) สำหรับองค์กรได้ รวมทั้งสามารถเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่ต้องการได้ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือองค์กรลักษณะนี้จะมีความต้องการที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organizations)

บดินทร์ วิจารณ์ (2549, น. 2) ได้กล่าวถึงความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าการพัฒนาองค์กร แห่งการเรียนรู้เป็นหัวใจสำคัญสำหรับการสร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนที่ควรเกิดขึ้นกับองค์กรทุกประเภท และองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ยังเป็นพื้นฐาน ที่สำคัญต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Knowledge Organization) และองค์กรแห่งการเรียนรู้นวัตกรรม (Innovation Organization) ตามลำดับ

จากความสำคัญดังกล่าวสรุปได้ ผู้บริหารในปัจจุบันกำลังเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงในอัตราที่รวดเร็ว ผู้นำต้องมีความฉลาดในการบริหารองค์กร เพื่อขจัดปัญหา ที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของโลกาภิวัตน์ สร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนที่ควรเกิดขึ้นกับองค์กร เพื่อให้ประสบความสำเร็จโดย องค์กรแห่งการเรียนรู้ มุ่งเน้นที่จะส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเองในอันดับแรก การเรียนรู้ของแต่ละองค์กรจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อบุคคลมีการเรียนรู้เท่านั้น กลุ่มคนที่ทำงานร่วมกัน เพื่อเพิ่มพูนความสามารถในการสร้างผลงานที่เป็นที่ต้องการ สามารถที่จะเรียนรู้ และตอบสนองได้อย่างรวดเร็ว ดังนั้น ผู้บริหารซึ่งควรมีภูมิปัญญาที่ฉลาดในการเปลี่ยนแปลงที่ท้าทายต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพสามารถนำเอาความชาญฉลาดที่สะสมไว้ของบุคลากรของตนมาใช้ได้อย่างได้ผล เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วเหมาะสมกับสถานการณ์ และสอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ โดยเฉพาะสถานศึกษาซึ่งเป็นองค์กรที่ให้การศึกษและพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ ดังนั้นสถานศึกษาจึงต้องพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายทางการศึกษา

2.1.4 ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มุ่งสร้างให้เกิดการเรียนรู้ภายในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ จึงเป็นองค์กรที่มีลักษณะของการดำเนินการที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ ซึ่งมีนักวิชาการได้นำเสนอลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ดังนี้

เกวิน (Gavin, 1993 อ้างถึงใน ธาณี มาลาศรี, 2554, น. 19-39) ได้กล่าวว่องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีทักษะหลัก 5 ประการ ดังนี้

1. ทักษะในการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ เป็นกิจกรรมที่เชื่อมโยงถึงวิธีการและปรัชญาในการจัดการปัญหาขององค์กรอย่างมีคุณภาพ ซึ่งปัจจุบันได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง

โดยมีเทคนิคและเครื่องมือสนับสนุนเช่น วิธีการทางวิทยาศาสตร์ ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ปัญหาที่ต้องมีหลักการ ไม่ใช่การคาดเดาสมมติฐานขึ้นมาเอง แต่มีการทดสอบสมมติฐานในวงจร Deming ที่เรียกว่า "Plan - Do - Check - Act: PDCA) พร้อมทั้งยึดข้อมูลและข้อเท็จจริงมากกว่า ข้อสันนิษฐาน เพื่อประกอบการตัดสินใจ และมีการใช้เครื่องมือทางสถิติอย่างง่ายในการจัดระเบียบของข้อมูล เช่น กราฟแท่ง แผนภูมิแก๊งปลา แผนภูมิควบคุม และสหสัมพันธ์ เป็นต้น

2. การทดลองใช้วิธีการใหม่ ๆ เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการหาและทดสอบความรู้ใหม่ ๆ อย่างเป็นระบบ โดยใช้วิธีทางวิทยาศาสตร์ ซึ่งการทดลองนี้จะทำคู่ขนานไปกับการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ การทดลองจะถูกกระตุ้นด้วยโอกาสและการขยายขอบเขต ไม่ใช่กระตุ้นด้วยปัญหาเฉพาะหน้า ส่วนใหญ่การทดลองแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

2.1 โครงการที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เป็นโครงการที่ต้องการการทดลองย่อย ๆ เพื่อสะสมความรู้และแก้ไขทำให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยลักษณะที่เอื้อต่อการทดลองแบบนี้ คือ

2.1.1 มีการทำงานอย่างมุ่งมั่น เพื่อให้แน่ใจว่าได้แนวคิดใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา

2.1.2 มีการสร้างระบบการให้ผลตอบแทน เพื่อให้บุคลากรที่ความกล้า ที่จะเสี่ยงกับการทดลองสิ่งใหม่ ๆ

2.1.3 มีการวัดผลสำเร็จจากการทดลองให้เห็นเป็นรูปธรรม โดยผู้บริหารและบุคลากรจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการประเมินผล

2.2 โครงการสาธิต ส่วนใหญ่จะมีบทบาทและความสลับซับซ้อนมากกว่าโครงการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร ในขอบเขตที่กว้าง เป็นกิจกรรมที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ และมีจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาความสามารถใหม่ ๆ ให้กับองค์กร โดยมีลักษณะดังนี้

2.2.1 มักทดลองทำกับกลุ่มเล็ก ๆ ก่อน เพื่อให้เป็นโครงการที่ปรับปรุงหลักการ และวิธีในการปฏิบัติงานที่องค์กรหวังว่าจะนำไปใช้ในอนาคต

2.2.2 มีการทดสอบความเห็นพ้อง และพันธะที่บุคลากรจะยอมรับได้จากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

2.2.3 เป็นโครงการที่ถูกดำเนินการจากทีมงานที่มีความสามารถสูง และมาจากหลายๆลักษณะของงานรวม ๆ กันไป

3. การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต องค์กรจะต้องตรวจสอบทั้งในด้านการประสบความสำเร็จและล้มเหลวขององค์กรเองอย่างเป็นระบบ โดยมีการจัดบันทึกในลักษณะ ที่บุคลากรสามารถค้นดูได้อย่างสะดวก มีการบันทึกข้อมูลเป็น Case Study เพื่อให้สมาชิกในองค์กรได้ศึกษาถึงความสำเร็จและความผิดพลาดที่เกิดขึ้น เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในอนาคต มีการแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ของสมาชิก

4. การเรียนรู้จากผู้อื่น การเรียนรู้ในองค์กรไม่ได้มาจากการวิเคราะห์ประสบการณ์ขององค์กรแต่เพียงอย่างเดียว บางครั้งมาจากการได้ศึกษาองค์กรอื่น ๆ ควบคู่ไปด้วย โดยการเปรียบเทียบว่า อะไรเป็นแนวทางที่ถือปฏิบัติกันจนเป็นที่ยอมรับ หรือได้รับความนิยมนั้นอยู่ใน

ขณะนั้น เพื่อศึกษา เรียนรู้ วิเคราะห์ และถือปฏิบัติได้ การเรียนรู้จากบุคคลอื่นนี้ เป็นการอาศัยจากแนวคิดภายนอก ซึ่งผู้บริหารจะต้องเปิดใจให้กว้าง ยอมรับฟังการวิพากษ์วิจารณ์ทั้งจากลูกค้าและคู่แข่ง รวมทั้งยอมรับความสำเร็จขององค์กรอื่น เพื่อเป็นการเปรียบเทียบในกลุ่มธุรกิจเดียวกัน (Bench Marketing) สิ่งเหล่านี้คือการเรียนรู้ที่มีคุณค่า

5. การถ่ายทอดความรู้ การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในองค์กรควรมีการถ่ายทอดซึ่งกันและกันอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ซึ่งการถ่ายทอดนี้สามารถทำได้หลายรูปแบบ เช่น การพูด การเขียน การศึกษา ดูงาน สื่อสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ ระบบการหมุนเวียนงาน เป็นต้น สิ่งที่สำคัญในการถ่ายทอดความรู้ให้มีประสิทธิภาพ คือ การได้รับการส่งเสริมอย่างเหมาะสมนอกจากนี้ Garvin ยังกล่าวถึงสิ่งสำคัญที่จำเป็นต้องทำให้เกิดขึ้นในองค์กร เพื่อนำไปสู่การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ บุคลากรขององค์กรจะต้องมีโอกาสนในการวิเคราะห์สิ่งที่ตนเองทำพิจารณาว่าสิ่งที่ทำนั้นดีหรือไม่มีปัญหาอย่างไร เพื่อให้เกิดการเปรียบเทียบ และองค์กรต้องส่งเสริมให้สมาชิกแต่ละคนสลายกำแพง เพื่อให้องค์กรเกิดสภาพที่ไร้ขอบเขตมาขัดขวาง (Boundary Lessens) อันจะเป็นการกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิด เพื่อการขยายความรู้และการพัฒนาต่อไป

คาร์ สเต็น และคนอื่น ๆ (Karsten, et al, 2000 pp. 154-155) ได้กล่าวถึงสถานศึกษาที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีลักษณะ คือ การปรับปรุงกลไกต่าง ๆ เพื่อรับข้อมูลข่าวสารจากสิ่งแวดล้อมภายนอก และคัดเลือกจัดระบบและเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารภายในองค์กร รับความคิดใหม่ ๆ ของลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พร้อมทั้งนำแนวคิดเหล่านี้ไปสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์กรปรับปรุงการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรและสร้างโอกาสในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกัน เก็บเกี่ยวผลประโยชน์จากแนวคิดใหม่ ๆ และสนับสนุนความร่วมมือและสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ สร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในทุกระดับ และกำหนดเป็นปทัสถาน และค่านิยมขององค์กร ทบทวนและสร้างประสบการณ์ในการเรียนรู้ในองค์กรอย่างต่อเนื่อง

เก็พฮาร์ท และมาร์ซิค (Gephart and Marsick, 1996, pp. 35 - 36) ได้นำเสนอลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ 6 ประการ คือ

1. การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทุกระดับขององค์กร (Continuous Learning) บุคลากรแต่ละคนแบ่งปันการเรียนรู้ เพื่อช่วยให้ทีมและองค์กรได้เรียนรู้โดยผ่านกระบวนการถ่ายโอนความรู้และบูรณาการเรียนรู้สู่องค์กรและการปฏิบัติงาน
2. การสร้างและถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Generation and Sharing) มุ่งเน้นกระบวนการสร้างการได้มาและการถ่ายโอนความรู้เพื่อให้บุคลากรได้เข้าถึงความรู้ อย่างรวดเร็ว
3. การคิดเชิงสร้างสรรค์และเป็นระบบ (Critical Systemic Thinking) บุคลากรได้รับการกระตุ้นให้คิดวิธีใหม่และใช้ทักษะเชิงเหตุผลอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เห็นความเชื่อมโยงและการใช้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อหาข้อมูลสรุป
4. วัฒนธรรมการเรียนรู้ (Culture of Learning) การเรียนรู้และการริเริ่มสร้างสรรค์มีรางวัลผลตอบแทนให้

5. จิตสำนึกแห่งการยืดหยุ่น และทดลองสิ่งใหม่ (Flexibility and Experimentation) บุคลากรมีอิสระที่จะเสี่ยงทดลอง คิดค้นนวัตกรรม ค้นหาแนวคิดใหม่และสร้างกระบวนการทำงานและผลผลิตใหม่ ๆ

6. ยึดคนเป็นศูนย์กลาง (People Centered) ยึดหลักที่ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องเอาใจใส่บำรุงรักษา สร้างค่านิยม และสนับสนุนความเป็นอยู่ที่ดี พัฒนาและส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรแต่ละคน

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544, น. 79-83) กล่าวว่า องค์กรที่มีการเรียนรู้ นั้นเป็นกระบวนการที่มีลักษณะเคลื่อนไหว ยืดหยุ่น เป็นพลวัตอยู่เป็นนิจ ไม่หยุดนิ่ง เพื่อพัฒนางานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ได้ระบุว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้พึงมี 11 ลักษณะดังต่อไปนี้

1. มีโครงสร้างที่เหมาะสม มีลักษณะ “จืดแต่แจ๋ว” ยืดหยุ่น เอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานได้ ซึ่งในอนาคตอาจต้องใช้สมรรถนะแทน

2. มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร บุคลากรจะมีนิสัยใฝ่รู้ศึกษา ค้นคว้าและเผยแพร่ต่อกันฉันมิตร มีแนวจิตใจที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ และได้รับการสนับสนุนทั้งการเงินและขวัญกำลังใจจากผู้บริหาร

3. มีการเพิ่มอำนาจปฏิบัติ เปิดโอกาสให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจ ลดความรู้สึกต้องพึ่งพิงผู้อื่นในการแก้ปัญหา ขยายความสามารถในการเรียนรู้ของตนให้บังเกิดผลงอกงามสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ ผลักความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ไขปัญหาไปสู่ระดับล่างสุด ในฐานะผู้รู้ดีให้มากที่สุด

4. มีการตรวจสอบคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีที่จะกระทบต่อสภาพแวดล้อมองค์กร ไหวตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง เลือกลงในสภาพแวดล้อมที่องค์กรมุ่งที่จะมีปฏิสัมพันธ์ด้วย

5. ทุกคนมีส่วนร่วมสร้างและถ่ายโอนความรู้ ผู้ปฏิบัติทุกคนจะมีบทบาทเสริมสร้างความรู้ เรียนรู้จากส่วนอื่น ฝ่ายอื่น จากเครือข่ายสัมพันธ์ ติดต่อกันผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่าง ๆ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน

6. มีเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ จะประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานในการเรียนรู้อย่างทั่วถึง เพื่อให้มีการเก็บ-ประมวล-ถ่ายทอดข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง สร้างเครือข่าย สร้างฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ มีการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) เทียบเคียงกับการทำงานของสมองมนุษย์ทำให้การฝึกอบรมในอนาคตจะรวดเร็ว สั้นกระชับ เป็นที่น่าสนใจ ประยุกต์ใช้ได้

7. มุ่งเน้นคุณภาพ องค์กรแห่งการเรียนรู้ จะพัฒนาคุณภาพตามคุณค่าในสายตาของผู้รับบริการโดยไม่มีคำว่าต่อรอง คุณภาพเสมือนหนึ่งศาสนาที่จะได้รับการยอมรับโดยไม่มีข้อกังขา

8. ย้ำเน้นความมีกลยุทธ์ กระบวนการเรียนรู้ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ ทั้งในด้านของ การยกย่อง การดำเนินการ และการประเมิน จัดการผู้บริหารจะเป็นผู้ทำหน้าที่ทดลองเกือบหนุ่ น มากกว่าจะเป็นผู้กำหนดแนวปฏิบัติหรือคำตอบไว้ให้

9. มีบรรยากาศที่เกื้อหนุน ที่มุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เขาได้พัฒนาศักยภาพของตนได้อย่างเต็มที่ เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ อดทนต่อความแตกต่าง ความหลากหลาย ให้ความเท่าเทียม เสมอภาค ให้ความเป็นอิสระ สร้างบรรยากาศที่เป็นประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วม

10. มีการทำงานเป็นทีม การทำงานเป็นทีมจะช่วยส่งเสริมความร่วมมือ และการสร้างการแข่งขันและการสร้างพลังร่วม เครือข่ายทรัพยากรต่าง ๆ ทั้งภายในทีมและระหว่างทีมกับบุคคลภายนอก

11. มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน วิสัยทัศน์จะเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงาน มุ่งเข้าสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนง อย่างผูกพัน บนพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญา ความคิดความเชื่อที่คล้ายคลึงกัน ส่งผลให้มีการร่วมกันทำกิจกรรมที่มีจุดหมายเดียวกันในที่สุด

ซูซีย์ ครซ่านี และคนอื่นๆ (2549, น. 13) กล่าวถึงลักษณะสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือเป็นองค์กรที่เรียนรู้จากการสร้างสรรค์ แสวงหาและถ่ายทอดความคิดและความรู้ใหม่ ๆ พร้อมทั้งมีการปรับเปลี่ยนองค์กรอันสะท้อนถึงความรู้และความคิดเหล่านั้น เช่น

1. เป็นการเรียนรู้ของทั้งองค์กร จากผู้นำ ผู้บริหาร ตลอดจนบุคลากรทุกระดับ
2. คนในองค์กรตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้เพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ
3. บรรยากาศและโครงสร้างขององค์กรเกื้อหนุนและส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันทั้งองค์กร
4. เน้นสร้างสรรค์ความคิดริเริ่มและการเรียนรู้ด้วยการใฝ่หาอยากรู้อยากเห็น
5. มีเทคโนโลยีและสารสนเทศสนับสนุนการเรียนรู้อย่างทั่วถึง
6. องค์กรมีความคล่องตัวและยืดหยุ่นสอดรับกับการเปลี่ยนแปลงได้ดีและรวดเร็ว
7. บุคลากรมีคุณภาพและความสามารถทั้งในหน้าที่และการเรียนรู้ด้วยความมุ่งมั่นทุ่มเทและมีขวัญกำลังใจ

8. บุคลากรมีเกลียวสัมพันธ์ที่ดีทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมสร้างสรรค์และแลกเปลี่ยนความคิดและความรู้ซึ่งกันและกันอย่างอิสระ บุคลากรรู้สึกที่ทุกคนเป็นผู้ร่วมงานมากกว่าที่จะเป็นผู้บังคับบัญชาหรือผู้ใต้บังคับบัญชา

9. มองเห็นการเปลี่ยนแปลงและวิกฤติเป็นโอกาสและยอมรับการเรียนรู้จากข้อผิดพลาด

10. บุคลากรมีสำนึกมุ่งปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่องและไม่ย่อท้อ

11. ทุกคนในองค์กรได้ร่วมวิสัยทัศน์และทำเพื่อส่วนรวม

พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547, น. 90 - 91) ได้กล่าวถึงลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สามารถนำไปกำหนดเป็นข้อปฏิบัติ ในการดำเนินกิจกรรมขององค์กร ตามแนวคิดของมาร์ควอร์ดและเรย์โนลด์ (Marquardt and Reynolds) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. สามารถปรับตัวและสอดรับกับกระแสการเปลี่ยนแปลงได้ดี

2. สนับสนุนให้บุคลากรระดับล่างมีโอกาสและสามารถอธิบายความคืบหน้าและอุปสรรคในการทำงานได้

3. สนับสนุนให้ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะ พี่เลี้ยง ที่ปรึกษาและเป็นผู้สนับสนุนการเรียนรู้แก่สมาชิกขององค์กร

4. สร้างวัฒนธรรมของการใช้แรงเสริมและการเปิดเผยข้อมูลในองค์กร

5. มีมุมมองโดยภาพรวมและเป็นระบบที่เห็นและเข้าใจถึงระบบกระบวนการและความสัมพันธ์ต่าง ๆ ขององค์กร

6. มีวิสัยทัศน์ เป้าหมายและค่านิยมร่วมกันทั่วทั้งองค์กร

7. มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจด้วยการเพิ่มอำนาจปฏิบัติแก่บุคลากรในองค์กร

8. มีผู้ที่เป็นแม่แบบเกี่ยวกับการกล้าเสี่ยง กล้าทดลองปฏิบัติที่คิดดีแล้ว

9. มีระบบต่าง ๆ เพื่อการเรียนรู้ร่วมกันและใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้ในธุรกิจ

10. คำนึงถึงความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าผู้ใช้บริการ

11. มีส่วนเกี่ยวข้องกับชุมชน

12. มีการเชื่อมโยงการพัฒนาตนเองของบุคลากรเข้ากับการพัฒนาองค์กรโดยภาพรวม

13. มีการสร้างเครือข่ายด้านเทคโนโลยีในองค์กร

14. มีการสร้างเครือข่ายภายในธุรกิจของชุมชน

15. ให้โอกาสในการเรียนรู้ทางประสบการณ์

16. มีการให้รางวัลต่อความคิดริเริ่มและจัดตั้งโครงสร้างรองรับความคิดดังกล่าว

17. สร้างความไว้วางใจให้เกิดทั่วองค์กร

18. มุ่งสู่การปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง

19. ให้การสนับสนุนและส่งเสริมการจัดตั้งทีมปฏิบัติงานในทุกรูปแบบ

20. มีการใช้คณะทำงานที่มีผู้ปฏิบัติมาจากหลาย ๆ ส่วนงาน

21. มีการสำรวจและประเมินถึงสมรรถนะในการเรียนรู้

22. มององค์กรว่าสามารถเรียนรู้และเติบโตได้

23. มองสิ่งที่ไม่คาดคะเนไว้มาก่อนว่าเป็นโอกาสอันดีที่จะเรียนรู้

ณรัฐ วัฒนพานิช (2550, น. 34) ได้กล่าวถึงลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าควรมี 13 ประการดังนี้

1. โครงสร้างหน่วยงานที่ไม่มีสายบังคับบัญชาผูกมัดยืดหยุ่นจัดทีมได้ง่ายและใช้สมรรถนะ (Competencies) เพื่อประเมินการปฏิบัติงานแทนรายละเอียดงาน (Job Description)

2. มีวัฒนธรรมการเรียนรู้โดยทุกคนใฝ่เรียนรู้และเผยแพร่ความรู้อย่างเป็นระบบ

3. เพิ่มอำนาจในการปฏิบัติแก่เจ้าหน้าที่ที่มีการมอบหมายงานและกระจายความรับผิดชอบเพื่อสามารถมีอำนาจในการตัดสินใจและแก้ปัญหาการเรียนรู้ไปด้วย

4. ทนต่อความเปลี่ยนแปลงมีการปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงาน และแนวทางการปฏิบัติงานให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกาภิวัตน์
5. มีการสร้างระบบการเรียนรู้และใช้ประโยชน์ที่เกิดจากการเรียนรู้ร่วมกัน
6. มีการสนับสนุนนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการเรียนรู้และถือเป็นสิ่งจำเป็น
7. มุ่งเน้นคุณภาพของผลงานและผลิตภัณฑ์ตามความต้องการและความพอใจ
8. ส่งเสริมการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เกื้อหนุนต่อกันเช่นการทำงานที่ทุกคนมีอิสระในการคิดและแก้ปัญหาตัดสินใจตามแนวทางประชาธิปไตย
9. มีการทำงานเป็นทีมโดยเน้นเป้าหมายและการมีส่วนร่วมการรับบทบาทหน้าที่ของตนและการประสานสัมพันธ์ซึ่งกันและกันเป็นรูปแบบทิศทางเดียวกัน
10. มีวิสัยทัศน์ร่วมกันและมีการกำหนดเป้าหมายแนวทางตลอดจนทิศทางของการดำเนินงานร่วมกัน
11. มีการสร้างระบบที่เลี้ยงผู้สอนงานและผู้ชี้แนะการปฏิบัติงานที่เป็นระบบ
12. มีการสร้างระบบการปรับมุมมองในภาพรวมมากกว่าส่วนย่อยของระบบ
13. ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์การแลกเปลี่ยนถ่ายโอนและปรับปรุงให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ

ธีระ รุญเจริญ (2550, น. 212) ได้กล่าวถึงลักษณะที่ทำให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากลักษณะที่สำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้และวินัยทั้ง 5 ประการ ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ดังนี้ 1) บุคคลมีอิสระที่จะพูดคุยในสิ่งที่คิดที่ได้เรียนรู้ 2) มีการเรียนรู้ข้อผิดพลาด 3) ส่งเสริมความแตกต่างทางความคิด 4) กล้าเสี่ยงหารูปแบบใหม่ ๆ ในการทำงาน 5) มีการเรียนรู้แลกเปลี่ยนความเห็นกันในทุกระดับและอย่างต่อเนื่อง 6) มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง 7) ให้รางวัลกับทีมที่สร้างผลงานใหม่

น้ำทิพย์ วิภาวิน และคนอื่น ๆ (2555, น. 6 - 18) กล่าวว่าความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้นมีลักษณะแตกต่างกันออกไปในแต่ละองค์กร เพราะแต่ละองค์กรนั้นมีบริบทที่แตกต่างกัน องค์กรจะต้องดำเนินการศึกษาวิเคราะห์ตนเองเพื่อให้ทราบถึงสภาพปัจจุบันว่าการมีสมรรถนะหลัก (Core Competency) ในเรื่องใดบ้างและมีจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องในเรื่องใดที่ต้องการการพัฒนาการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องอาศัยเวลาในการสร้างและปรับเปลี่ยนเนื่องจากการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่ระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่ม ไปสู่ระดับองค์กรและมีลักษณะเป็นไปอย่างช้า ๆ มีกระบวนการต่อเนื่องไม่มีจุดจบ เป็นวิวัฒนาการ (Evolution) มากกว่าที่จะทำแบบปฏิวัติ (Revolution) เพียงครั้งเดียว คือ พลิกโฉมองค์กรแล้วก็สิ้นสุดไปไม่มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้เริ่มต้นที่การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรตามด้วยการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและท้ายที่สุดจะเป็นการปรับเปลี่ยนที่มีความต่อเนื่องยั่งยืน

สรุปได้ว่า จากลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ดังกล่าว ซึ่งประกอบไปด้วยโครงสร้างที่เหมาะสมที่มีความคล่องตัวสูงเพื่อเอื้อให้เกิดอิสระและความยืดหยุ่นในการทำงาน วัฒนธรรมองค์กรที่ให้สมาชิกทุกคนตระหนัก และเห็นความสำคัญของการเรียนรู้ความรับผิดชอบในงาน เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้มีโอกาสแสดงศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตนเองอย่าง

เต็มที่ มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การคาดคะเนการเปลี่ยนแปลง ที่อาจมีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมขององค์กรสร้างสรรค์และถ่ายโอนความรู้ เทคโนโลยีการเรียนรู้ มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานมุ่งเน้นคุณภาพและให้ความสำคัญกับการบริหารคุณภาพโดยรวมทั่วทั้งองค์กร มีกลยุทธ์กระบวนการเรียนรู้ และการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ มีสภาพบรรยากาศที่สนับสนุนที่เอื้อให้ผู้ปฏิบัติงาน การทำงานเป็นทีมและการทำงานแบบมีเครือข่าย รูปแบบการทำงานเป็นทีมจะช่วยส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกันในองค์กร ซึ่งเป็นการสร้างความร่วมมือกันแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาว และมีการริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ ๆ เพื่อสร้างการแข่งขัน และสร้างพันธมิตรในการดำเนินธุรกิจ มีวิสัยทัศน์ ซึ่งเป็นการมองภาพความสำเร็จร่วมกันทั้งองค์กร ซึ่งจะมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน ด้วยความรู้สึกร่วมกันบนพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญา ความเชื่อที่คล้ายคลึงกัน ส่งผลให้เกิดความร่วมมือในการทำกิจกรรมร่วมกันโดยมีจุดมุ่งหมายไปทางเดียวกันซึ่งลักษณะดังกล่าวข้างต้นนั้น ถือเป็นหลักการสำคัญที่จะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ และจะนำไปสู่การพัฒนาสถานศึกษา ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.1.5 แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากการศึกษาและรวบรวมแนวคิดเกี่ยวกับ องค์กรแห่งการเรียนรู้ จากนักวิชาการสามารถจำแนกได้เป็น 4 แนวคิดหลัก คือ

1. แนวคิดวินัย 5 ประการ (The Fifth Discipline) ของ Senge (1990)
2. แนวคิดบริษัทแห่งการเรียนรู้ (The Learning Company) ของ Pedler, Burguynne & Boydell (1991)
3. แนวคิดกิจกรรมหลัก 5 ประการ (Fifth Main activities) ของ Garvin (1993)
4. แนวคิดการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามรูปแบบ “The Systems – Linked Organization Model” ของ Marquardt, 1996a,b

2.1.5 แนวคิดวินัย 5 ประการ (The Fifth Discipline) ของ Senge (1990)

เซ็นจ (Senge, 1990 อ้างถึงใน เจริญวิชัย สมพงษ์ธรรม, 2548 , น. 31–36) มีแนวคิดที่จะผลักดันและสนับสนุนให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยให้ความสำคัญกับความสามารถในการเรียนรู้ ที่เร็วกว่าคู่แข่ง ซึ่งความสามารถข้อนี้ถือว่าเป็นข้อได้เปรียบทางธุรกิจที่ยั่งยืน (Sustainable Competitive) โดยการเรียนรู้จะต้องเป็นการเรียนรู้ที่เต็มเปี่ยม (Learning Full) ของทุกคนและทุกระดับในองค์กรโดยถือว่าคนทุกคนมีธรรมชาติของการเป็นผู้เรียนรู้ (Learners) มีธรรมชาติที่จะเรียนรู้และรักที่จะเรียนรู้เพื่อแสวงหาสิ่งที่ดีให้แก่ชีวิต นอกจากนี้ เซ็นจ ยังได้เสนอแนวทางในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วย วินัยหรือการฝึกฝน 5 ประการ ที่เรียกว่า The Fifth Discipline ซึ่งเป็นแนวทางของการปฏิบัติในการขจัดอุปสรรคต่อการเรียนรู้ไปสู่ความเป็นมืออาชีพ ที่ประยุกต์ได้กับทั้งปัจเจกบุคคลและองค์กร แนวคิดดังกล่าวนี้จะผลักดันและสนับสนุนให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ขึ้นได้ นั้นมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. บุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery)
2. การมีแบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models)
3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Share Vision)

4. การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)
5. การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) (เดชน์ เทียมรัตน์ และกานต์สุดา มาฆะศิริรานนท์, 2545 , น. 13-15)



ภาพที่ 2.1 แนวคิดวินัยหรือการฝึกฝน 5 ประการ “The Fifth Discipline”

ที่มา: Senge, อ้างถึงใน เดชน์ เทียมรัตน์ และกานต์สุดา มาฆะศิริรานนท์ (2545)

1. การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) หมายถึง การฝึกฝนอบรมตนเอง ด้วยการเรียนรู้อยู่เสมอ และยังเป็นรากฐานสำคัญ เป็นการขยายขีดความสามารถให้เชี่ยวชาญมากขึ้น ความรอบรู้เป็นผลร่วมของทักษะ ความสามารถเป็นสภาพที่เป็นอยู่ตามความจริง เห็นว่าอะไรมีความสำคัญต่อตนเอง ต่อองค์กร และในขณะเดียวกันก็เห็นภาพเหตุการณ์ (Vision) ที่พึงประสงค์ได้ สร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัวขึ้น (Personal Vision) ตอบตนเองได้การพัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มศักยภาพให้เป็นเลิศนั้น ต้องมีการฝึกฝน และมีการปรับมุมมองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการพัฒนาตนเองให้เป็นเลิศนั้น มีแนววิธีปฏิบัติ ซึ่งประกอบไปด้วย

1.1 สร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัว (Personal Vision) ความคาดหวังของแต่ละคนที่ต้องการให้สิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้นจริงในชีวิตตนสักวันหนึ่งในอนาคต เป็นภาพในอนาคตที่ต้องการที่สามารถเป็นจริงได้ ดังนั้น ทุกคนสามารถสร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัวขึ้นมาได้โดยเป็นการทำให้ทราบว่าแนวทางที่ต้องการบรรลุผลสำเร็จคืออะไร โดยจะวางแผนว่าทำอะไรเพื่อให้ไปถึงจุดนั้น ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะกระจำขึ้นหลังจากการกำหนดวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลแล้วนั่นเอง

1.2 มีแรงมุ่งมั่นใฝ่ดี (Creative Tension) การเพียรพยายาม มุมานะ และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา เพราะเมื่อจะมุ่งสู่ Personal Mastery และได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ส่วนตัวแล้ว แต่หากไม่ลงมือทำหรือไม่มุ่งสร้างสรรค์ วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ก็ไม่มีวันที่จะเป็นจริง ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีจิตสำนึกใฝ่ดี และมีการใช้เวลาอย่างคุ้มค่าแก่ตนเองอยู่เสมอ

1.3 ใช้ข้อมูลเพื่อคิด วิเคราะห์ และตัดสินใจ (Commitment to the Truth) การใช้ข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงและเหตุผลทุกครั้ง จะช่วยให้การทำงานถูกต้องอยู่ตลอดเวลา มีระบบการคิดและการตัดสินใจที่ดี หากคิดไม่ดี และการตัดสินใจที่ไม่แน่นอน จะทำให้ไม่มีวันรู้สถานภาพของตนเอง ในปัจจุบัน (Current Reality) ดังนั้น การที่บุคคลหรือองค์กรจะคิดและตัดสินใจกระทำการใด ๆ ควรต้องอาศัยข้อมูล ข่าวสาร องค์ความรู้ และภูมิปัญญาต่าง ๆ เข้ามาเป็นองค์ประกอบทุกครั้ง

1.4 การเรียนรู้โดยใช้จิตใต้สำนึก (Using Subconscious) เปรียบได้กับการ มีความชำนาญการขั้นสูง เป็นการช่วยให้การทำงานอย่างหนึ่งอย่างใดดำเนินไปโดยอัตโนมัติ และมีผลการทำงานออกมาดีเยี่ยมโดยไม่ต้องใช้สมาธิ ใช้เพียงแต่จิตใต้สำนึกเป็นตัวสั่งการเท่านั้น การทำงานอย่างชำนาญโดยใช้จิตใต้สำนึกสามารถเกิดขึ้นได้ โดยการขยันหมั่นเพียร มุ่งมั่นใฝ่ดีที่จะทำให้เกิดความชำนาญการจนกลายเป็นจิตใต้สำนึก และบรรลุการเป็นบุคคลที่รอบรู้

2. การมีแบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models) หมายถึง การสรุปความรู้ที่ได้มาในแต่ละวันเป็นแนวคิดของตนเอง แล้วนำมาใช้ประโยชน์ในการทำงาน โดยให้สอดคล้องกับข้อเท็จจริงหรือข้อมูลใหม่ที่เปลี่ยนแปลงไปตามสภาพของสังคมและสิ่งแวดล้อมรอบตัว โดยไม่ยึดติดกับความรู้หรือข้อมูลเดิม ซึ่งอาจผิดพลาดหรือเปลี่ยนแปลงไปและไม่ทันเหตุการณ์ การจะทำให้เกิดแบบแผนความคิดอ่าน มี 3 แบบ คือ

2.1 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity) การที่บุคลากรในองค์กรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน จะช่วยทำให้เกิดการพัฒนาให้ดีขึ้น มีวิธีการที่แปลกใหม่ ทำให้ไม่น่าเบื่อ และจะส่งผลทำให้องค์กรมีการพัฒนา สร้างนวัตกรรม และสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 การบริหารโอกาส (Change Opportunity) เป็นวิธีการคิดเพื่อการแก้ปัญหา เปลี่ยนปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นโอกาสในการทำสิ่งใหม่ ๆ เพื่อการแก้ปัญหานั้น โดยเป็นการเปลี่ยนวิกฤตให้เป็นโอกาส ซึ่งการบริหารโอกาสนั้นจะต้องมีรูปแบบการคิดที่ให้ความสำคัญไปที่การเรียนรู้ที่มีอย่างต่อเนื่อง และต้องเพียงพอที่จะไปสู่การพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ

2.3 การพัฒนาองค์กร (Organization Development) เป็นการนำเอาเทคนิคทางพฤติกรรมศาสตร์มาประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหา วางแผน พัฒนา และสร้างความก้าวหน้าให้แก่องค์กรในมิติต่าง ๆ โดยเฉพาะสถานการณ์ปัจจุบันที่การพัฒนา และการปรับองค์กรเป็นเรื่องสำคัญต่อความอยู่รอด และการเจริญเติบโตของหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนผลลัพธ์อันจะเกิดจากรูปแบบวิธีคิด อาจสะท้อนออกมาได้เป็น 3 ลักษณะ คือ

2.3.1 เจตคติ (Attitude) หมายถึง ท่าทีหรือความรู้สึกของบุคคลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ถือเป็นการแสดงออกการตอบสนองต่อเหตุการณ์ หรือเรื่องราวใด ๆ ทั้งนี้อาจเป็นการแสดงออกทางกาย (ปฏิกิริยาตอบโต้) หรือทางอารมณ์ (สีหน้า-ท่าทาง)

2.3.2 ทรรศนคติ (Viewpoint/Standpoint/Perception) หมายถึง แนวความคิดเห็น ถือเป็นส่วนหนึ่งของรูปแบบ วิธีคิด ดังที่เรามักจะเรียกผู้ที่มีความคิดเห็นในแนวต่าง ๆ กัน ว่า มีจุดยืน

2.3.3 กระบวนทัศน์ (Paradigm) หมายถึง กรอบความคิด แนวปฏิบัติ ท่าทีที่เราปฏิบัติตาม ๆ กันไป จนกระทั่งกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร โดยที่เราขาดสติที่จะตระหนักได้ว่าสิ่งที่เราทำตาม ๆ กันไปนั้นมันดีหรือไม่ดี มีประโยชน์หรือไม่ แต่มันได้กลายเป็นความเชื่อ เป็นความยึดติด ผังใจ กับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Share Vision) หมายถึง จุดร่วมและพลังของการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร ซึ่งเกิดจากการที่สมาชิกแต่ละคนฟังซึ่งกันและกัน โดยที่แต่ละคนจะแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล และให้เหตุผลซึ่งกันและกันเกี่ยวกับสิ่งที่อยากจะทำและเป็นสิ่งที่เป็นไปได้

การที่องค์กรจะมีผลการดำเนินงานที่ประสบผลสำเร็จนั้น องค์กรจะต้องมีเป้าหมายและวางภาพในอนาคตที่องค์กรปรารถนาจะเกิดขึ้น ซึ่งนั่นก็คือ วิสัยทัศน์ขององค์กร โดยเป็นที่มุ่งหวังขององค์กรในการในการให้ทุกคนได้ร่วมกันบูรณาการให้เกิดเป็นผลสำเร็จขึ้น ดังนั้นจึงต้องได้รับการสนับสนุนจากทุกคนในองค์กรในการมีส่วนร่วม เพื่อเกิดผลเป็นรูปธรรม กล่าวคือ เป็นการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ที่ให้ทุกคนเข้าใจและสร้างทัศนคติของความร่วมมือของบุคลากร ในองค์กรที่จะพัฒนาให้เกิดความสำเร็จในอนาคต รวมทั้งทำให้ทุกคนมีความตระหนัก และเข้าใจ ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นขององค์กร มีมุมมองร่วมกันเพื่อให้บุคลากรในองค์กรเกิดการยอมรับ ยินยอม พร้อมใจ และให้ข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ขององค์กรที่จะตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์กรที่ทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งทำให้เกิดพลังร่วม (Synergy) และความผูกพันของคนในองค์กร หากองค์กรไม่มีวิสัยทัศน์ร่วมกันแล้ว ก็จะไม่สามารถเดินไปในทิศทางเดียวกันได้ ซึ่งแนวทางในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีองค์ประกอบพื้นฐาน ดังนี้

3.1 กระตุ้นให้บุคลากรมีวิสัยทัศน์ โดยการสร้างบรรยากาศ เนื่องจากต้องเริ่มต้นจากการสร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลก่อน เพราะหากพนักงานไม่มีวิสัยทัศน์เป็นของตนเอง การทำงานหรือการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ก็จะเป็นไปในลักษณะตาม ๆ กันไป ปราศจากความตั้งใจ และการร่วมมืออย่างจริงจัง องค์กรส่วนใหญ่สามารถแบ่งประเภทของบุคลากรในเรื่องวิสัยทัศน์ได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

3.1.1 บุคลากรประเภทที่มุ่งมั่น เป็นบุคลากรที่อุทิศเวลาให้กับองค์กร มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติตามคำสั่ง มีความรับผิดชอบสูง และมีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

3.1.2 บุคลากรประเภทที่ยินยอม เป็นบุคลากรที่เชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด แต่ขาดความคิดสร้างสรรค์และความกระตือรือร้นเพื่อรักษาตำแหน่งของตนไว้

3.2 พัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันทั้งองค์กร สิ่งที่สำคัญที่สุดที่ผู้นำองค์กรจะต้องจำไว้เสมอ คือ ผู้นำจะต้องเต็มใจในการร่วมสร้างวิสัยทัศน์กับคน ในองค์กร โดยไม่มองว่าวิสัยทัศน์ของผู้นำจะต้องกลายเป็นวิสัยทัศน์ขององค์กรอัตโนมัติ

3.3 สร้างทัศนคติต่อวิสัยทัศน์ให้ได้มากที่สุด เพื่อให้เกิดพฤติกรรม ที่สนับสนุน โดยไม่ต้องมีการควบคุม สามารถสร้างได้โดยใช้การสื่อสาร และการสนทนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรมีอิสระในการแสดงความคิดเห็น หรือวิสัยทัศน์ออกมา และเมื่อบุคลากรได้รับการตอบสนองจากการเสนอแนวความคิด บุคลากรจะรู้สึกเชื่อมั่น และมีการตอบสนองในทางบวก (Positive Feedback) เพื่อประโยชน์ต่อองค์กร

4. การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม หมายถึง การนำความรู้ของสมาชิกแลกเปลี่ยนกันเล่าสู่กันฟัง เป็นการเรียนรู้จากความสำเร็จและความผิดพลาดของแต่ละคน รวมถึงแนวทางการแก้ปัญหา ปีเตอร์ เซนจ เห็นว่า การเรียนรู้เป็นทีมมี 3 ลักษณะสำคัญ ได้แก่

4.1 สมาชิกทีมต้องมีความสามารถในการคิด ตีปัญหาหรือประเด็นพิจารณาให้แตก หลายหัวรวมกันคิด ย่อมดีกว่าบุคคลคนเดียวคิด

4.2 ภายในทีมต้องมีการทำงานที่สอดประสานกันเป็นอย่างดี คิดในสิ่งใหม่และแตกต่าง และมีความไว้วางใจต่อกัน

4.3 บทบาทของสมาชิกทีมหนึ่งที่มีต่อทีมอื่น ๆ เช่น ในขณะที่สมาชิกในทีมหนึ่งมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การประพฤติปฏิบัติของทีมยังส่งผลต่อทีมอื่น ๆ ด้วยเป็นการช่วยให้การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้มีพลังมากขึ้น

5. การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking)

การคิดอย่างเป็นระบบเป็นวิธีการคิด การอภิปราย การทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นโดยอาศัยองค์ความรู้สหวิทยาการนำมาบูรณาการขึ้นเป็นองค์ความรู้ใหม่ ความคิดใหม่ และถือเป็นการรอบในการสร้างความกระจ่างในความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ เห็นแบบแผน เห็นขั้นตอนของการพัฒนา และเห็นความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น สามารถทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่าง ๆ ทั้งในภาพรวมและในส่วนย่อย การคิดอย่างเป็นระบบได้นั้นก่อนอื่นต้องมีการปรับเปลี่ยนแนวคิด คือ จากการมองโลกเป็นแบบแยกส่วนก็เปลี่ยนแปลงมาเป็นการมองในภาพรวม และในการมีส่วนร่วมกับการเปลี่ยนแปลง เปลี่ยนจากการตั้งรับในปัจจุบันไปเป็นการสร้างสรรค์ในอนาคตหลักการสำคัญของการคิดอย่างเป็นระบบ คือ เน้นให้บุคคลหรือทีมงาน มีความเข้าใจให้ชัดเจนถึงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่าง ๆ ซึ่งเป็นการมองในภาพรวมของการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีจุดมุ่งหมายให้ทั้งบุคลากรและองค์กรสามารถเผชิญต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้ และมีความสามารถในการแข่งขัน

2.5.2 แนวคิดบริษัทแห่งการเรียนรู้ (The Learning Company) ของ Pedler, Burguyne & Boydell (1991)

เพดเลอร์, เบอร์กูล และบอยเดล (Pedler, Burguyne & Boydell, 1981 อ้างถึงใน สุพจน์ นิมิตรบรรณสาร, 2554, น. 21-23) กล่าวถึงลักษณะที่เหมาะสมของการเป็นบริษัทแห่งการ

เรียนรู้ (The Learning Company) ว่ามีองค์ประกอบแบ่งออกเป็น 5 ด้าน ประกอบด้วย 11 กระบวนการ ดังนี้

1. ด้านกลยุทธ์ (Strategy)

1.1 การเรียนรู้นำไปสู่กลยุทธ์ขององค์กร (Learning Approach to Strategy) โดยปกติแล้วบริษัทจะปรับทิศทางและกลยุทธ์ไปในทิศทางที่เหมาะสม การก่อรูปของนโยบายและกลยุทธ์จะเป็นกระบวนการเรียนรู้ ในขณะที่เดียวกันเสมือนเป็นการทดลองทางการบริหาร แผนธุรกิจจะถูกเกี่ยวข้องและปรับแต่งอยู่ตลอดเวลา และมีการสะท้อนกลับของข้อมูลในกระบวนการวางแผนเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

1.2 การสร้างนโยบายแบบมีส่วนร่วม (Participative Policy Making) สมาชิกทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการร่างนโยบายและกลยุทธ์ นโยบายมีนัยสำคัญที่มีอิทธิพลในมุมมองของการเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยนโยบายต้องสะท้อนค่านิยมของสมาชิกทุกคนไม่ใช่แต่ของผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น

2. ด้านการมองภายในองค์กร (Looking in)

2.1 การให้ข้อมูลข่าวสาร (Information) ถูกใช้สำหรับการทำความเข้าใจกัน ไม่ใช่เพื่อให้รางวัลหรือลงโทษ โดยเทคโนโลยีสารสนเทศจะถูกใช้สร้างฐานข้อมูลและระบบการสื่อสารที่ช่วยทุกคนให้เข้าใจว่ากำลังจะไปทางไหน ซึ่งบุคลากรในองค์กรสามารถได้รับการสะท้อนกลับของข้อมูลว่าการทำงานของตนเป็นอย่างไร และทำให้เข้าใจว่าธรรมชาติและนัยสำคัญของความแปรปรวนของระบบและการแปลความข่าวสารมีความสอดคล้องกัน นอกจากนี้ เทคโนโลยีสารสนเทศจะถูกนำมาใช้สร้างฐานข้อมูลระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารที่จะช่วยให้เข้าใจว่าอะไรกำลังดำเนินอยู่ และการตัดสินใจที่ดีควรเป็นอย่างไร

2.2 การสร้างการตรวจสอบและการควบคุม (Formative Accounting and Control) ระบบของการตรวจสอบงบประมาณ และการรายงาน ถูกจัดขึ้นเพื่อช่วยในการเรียนรู้ บุคลากรทุกคนจะรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานที่รับผิดชอบทรัพยากรของตนเอง บุคลากรบัญชีและการเงินมีฐานะเป็นที่ปรึกษาและให้คำแนะนำ และระบบควบคุมจะถูกออกแบบและดำเนินไปเพื่อสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า กล่าวคือ ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมรับผิดชอบในทรัพย์สินขององค์กรเสมือนว่าตนเองเป็นเจ้าของ

2.3 การแลกเปลี่ยนภายใน (Internal Exchange) ทุกฝ่ายจะต้องในองค์กรจำเป็นต้องมีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ และอำนวยความสะดวกซึ่งกันและกัน โดยคำนึงถึงนโยบายและเป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก

2.4 การให้รางวัลอย่างยืดหยุ่น (Reward Flexibility) สมมติฐานขั้นพื้นฐานและค่านิยมภายใต้ระบบรางวัลตอบแทนถูกใช้และแบ่งปันกันภายในองค์กร โดยต้องมีการศึกษาและทดสอบระบบการให้รางวัลก่อนนำระบบรางวัลมาตอบแทนผลการดำเนินงานมาใช้ในองค์กรโดยให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการกำหนดรูปแบบของกระบวนการให้รางวัล

3. ด้านโครงสร้าง (Structures) โครงสร้างที่มีการกระจายอำนาจ (Enable Structure) จะมี ลักษณะที่มีความยืดหยุ่นเป็นไปเพื่อการทดลองการเติบโตและการปรับตัวโดยการประเมินผลการปฏิบัติงานถูกใช้ในการเรียนรู้และพัฒนามากกว่าเพื่อให้รางวัลหรือลงโทษ'

4. ด้านการมองภายนอกองค์กร (Looking Out)

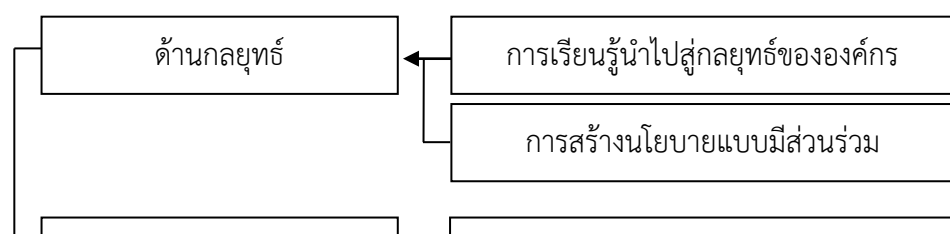
4.1 บุคลากรเป็นเสมือนผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Boundary Workers as Environmental Scanner) ถือเป็นส่วนหนึ่งของงานที่ทุกคนจะรวบรวมนำกลับมา และรายงานข่าวสารเกี่ยวกับสิ่งที่เกิดขึ้นภายนอกบริษัท โดยการส่งบุคลากรออกไปทำงานภายนอก วิธีนี้ จะเป็นการเก็บข้อมูลภายนอกองค์กรประเภทหนึ่ง ซึ่งมีการสำรวจความพึงพอใจ หรือพฤติกรรมของลูกค้า เพื่อนำมาปรับปรุงวิธีการดำเนินงานต่อไป นอกจากนี้ การประชุมในบริษัททุกครั้งจะมีการทบทวนร่วมกันเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ มีการพบกับกลุ่มตัวแทนหรือลูกค้า ผู้จัดหา สมาชิก ชุมชน และหาว่าอะไรสำคัญสำหรับเขา และมีระบบและกระบวนการสำหรับแบ่งปันข้อมูลข่าวสารจากภายนอกบริษัทเพื่อรับรู้ความก้าวหน้าทางวิชาการด้านเศรษฐศาสตร์ การตลาด เทคโนโลยี สังคมการเมือง และแนวโน้มของโลก รวมทั้งทดสอบว่าจะมีผลกระทบต่อธุรกิจของเราอย่างไร

4.2 การเรียนรู้ข้ามองค์กร (Inter - Company Learning) จะมีการติดต่อพบปะ และแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกันกับบริษัทอื่น รวมถึงคู่แข่งที่มีลักษณะงานคล้ายกัน เพื่อมีส่วนร่วมในการเรียนรู้เหตุการณ์ต่าง ๆ ร่วมกัน ซึ่งทำให้สามารถมองเห็นข้อดีและข้อเสียในการปฏิบัติงานของกันและกัน และยังเกิดแนวทางในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และตลาดใหม่ ๆ

5. ด้านโอกาสในการเรียนรู้ (Learning Opportunities)

5.1 บรรยากาศการเรียนรู้ (Learning Climate) โดยทุกคนในบริษัทจะช่วยเหลือ สนับสนุนและสนใจในบทเรียน กล่าวคือ เมื่อเกิดปัญหาหรือข้อผิดพลาดขึ้นในองค์กรทุกคนในองค์กร จะรู้จักการวิเคราะห์เพื่อแก้ไขปัญหา และนำข้อผิดพลาดนั้นมาเป็นประสบการณ์ในการเรียนรู้ เพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น ความแตกต่างของทุกคนในองค์กรจะถูกมองว่าเป็นคุณค่าที่ดีที่จำเป็นสำหรับการเรียนรู้และการสร้างสรรค์

5.2 ทุกคนมีโอกาสนในการพัฒนาตนเอง (Self - Development for All) มีการจัดสรรงบประมาณสำหรับการพัฒนาตนเอง โดยแต่ละคนสามารถตัดสินใจได้ว่าการฝึกอบรมและพัฒนาตนเองในเรื่องใด





ภาพที่ 2.2 แนวคิดบริษัทแห่งการเรียนรู้ “The Learning Company”

ที่มา: Pedler, M., Burgoynes, J. and Boydell, T. (1991). **The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development**, (Maidenhead: McGraw-Hill, 1991), pp. 25.

2.5.3 แนวคิดกิจกรรมหลัก 5 ประการ (Fifth Main Activities) ของ Gavin (1993)

เกวิน (Gavin, 1993 อ้างถึงใน ธาณี มาลาศรี, 2554, น. 19-39) ได้กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีทักษะหลัก 5 ประการ ดังนี้

1. ทักษะในการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ เป็นกิจกรรมที่เชื่อมโยงถึงวิธีการและปรัชญาในการจัดการปัญหาขององค์กรอย่างมีคุณภาพ ซึ่งปัจจุบันได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง โดยมีเทคนิคและเครื่องมือสนับสนุนเช่น วิธีการทางวิทยาศาสตร์ ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ปัญหาที่ต้องมีหลักการ ไม่ใช่การคาดเดาสมมติฐานขึ้นมาเอง แต่มีการทดสอบสมมติฐานในวงจร Deming ที่เรียกว่า "Plan - Do - Check - Act: PDCA) พร้อมทั้งยึดข้อมูลและข้อเท็จจริงมากกว่า ข้อเสนอแนะ เพื่อ

ประกอบการตัดสินใจ และมีการใช้เครื่องมือทางสถิติอย่างง่ายในการจัดระเบียบของข้อมูล เช่น กราฟแท่ง แผนภูมิแก๊งปลา แผนภูมิควบคุม และสหสัมพันธ์ เป็นต้น

2. การทดลองใช้วิธีการใหม่ ๆ เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการหาและทดสอบความรู้ใหม่ ๆ อย่างเป็นระบบ โดยใช้วิธีทางวิทยาศาสตร์ ซึ่งการทดลองนี้จะทำคู่ขนานไปกับการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ การทดลองจะถูกระดมด้วยโอกาสและการขยายขอบเขต ไม่ใช่กระตุ้นด้วยปัญหาเฉพาะหน้า ส่วนใหญ่การทดลองแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

2.1 โครงการที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เป็นโครงการที่ต้องการการทดลองย่อย ๆ เพื่อสะสมความรู้และแก้ไขทำให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยลักษณะที่เอื้อต่อการทดลองแบบนี้ คือ

2.1.1 มีการทำงานอย่างมุ่งมั่น เพื่อให้แน่ใจว่าได้แนวคิดใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา

2.1.2 มีการสร้างระบบการให้ผลตอบแทน เพื่อให้พนักงานที่ความกล้า ที่จะเสี่ยงกับการทดลองสิ่งใหม่ ๆ

2.1.3 มีการวัดผลสำเร็จจากการทดลองให้เห็นเป็นรูปธรรม โดยผู้บริหาร และพนักงานจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการประเมินผล

2.2 โครงการสาธิต ส่วนใหญ่จะมีบทบาทและความสลับซับซ้อนมากกว่าโครงการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร ในขอบเขตที่กว้าง เป็นกิจกรรมที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ และมีจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาความสามารถใหม่ ๆ ให้กับองค์กร โดยมีลักษณะดังนี้

2.2.1 มักทดลองทำกับกลุ่มเล็ก ๆ ก่อน เพื่อให้เป็นโครงการที่ปรับปรุงหลักการ และวิธีในการปฏิบัติงานที่องค์กรหวังว่าจะนำไปใช้ในอนาคต

2.2.2 มีการทดสอบความเห็นพ้อง และพันธะที่พนักงานจะยอมรับได้จากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

2.2.3 เป็นโครงการที่ถูกดำเนินการจากทีมงานที่มีความสามารถสูง และมาจากหลาย ๆ ลักษณะของงานรวม ๆ กันไป

3. การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต องค์กรจะต้องตรวจสอบทั้งในด้านการประสบความสำเร็จและล้มเหลวขององค์กรเองอย่างเป็นระบบ โดยมีการจัดบันทึกในลักษณะที่พนักงานสามารถค้นดูได้อย่างสะดวก มีการบันทึกข้อมูลเป็น Case Study เพื่อให้สมาชิกในองค์กรได้ศึกษาถึงความสำเร็จและความผิดพลาดที่เกิดขึ้น เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในอนาคต มีการแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ของสมาชิก

4. การเรียนรู้จากผู้อื่น การเรียนรู้ในองค์กรไม่ได้มาจากการวิเคราะห์ประสบการณ์ขององค์กรแต่เพียงอย่างเดียว บางครั้งมาจากการได้ศึกษาองค์กรอื่น ๆ ควบคู่ไปด้วย โดยการเปรียบเทียบว่า อะไรเป็นแนวทางที่ถือปฏิบัติกันจนเป็นที่ยอมรับ หรือได้รับความนิยมนั้นๆ อยู่ ณ ขณะนั้น เพื่อศึกษา เรียนรู้ วิเคราะห์ และถือปฏิบัติได้ การเรียนรู้จากบุคคลอื่นนี้ เป็นการอาศัยจากแนวคิดภายนอก ซึ่งผู้บริหารจะต้องเปิดใจให้กว้าง ยอมรับฟังการวิพากษ์วิจารณ์ทั้งจากลูกค้าและ

คู่แข่งกัน รวมทั้งยอมรับความสำเร็จขององค์กรอื่น เพื่อเป็นการเปรียบเทียบในกลุ่มธุรกิจเดียวกัน (Bench Marketing) สิ่งเหล่านี้คือการเรียนรู้ที่มีคุณค่า

5. การถ่ายทอดความรู้ การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในองค์กรควรมีการถ่ายทอดซึ่งกันและกันอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ซึ่งการถ่ายทอดนี้สามารถทำได้หลายรูปแบบ เช่น การพูด การเขียน การศึกษา ดูงาน สื่อสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ ระบบการหมุนเวียนงาน เป็นต้น สิ่งที่สำคัญในการถ่ายทอดความรู้ให้มีประสิทธิภาพ คือ การได้รับการส่งเสริมอย่างเหมาะสม

2.5.4 แนวคิดการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามรูปแบบ “The Systems – Linked Organization Model” ของ Marquardt, 1996a,b

มาร์ควาร์ดท์ (Marquardt, 1996, pp. 59-168) ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แห่งมหาวิทยาลัย George Washington University ประเทศสหรัฐอเมริกา ได้เสนอประสบการณ์จากการศึกษาองค์กรเรียนรู้ในช่วงเวลา 15 ปี ที่ผ่านมาว่า การพัฒนาองค์กรเรียนรู้ไม่สามารถเกิดขึ้นและคงอยู่ได้ ถ้าไม่สามารถเข้าใจและบูรณาการระบบย่อยที่สัมพันธ์กัน 5 ระบบ โดย Marquardt ได้เสนอรูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการวิเคราะห์บทความและหนังสือเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ แล้วรวบรวมองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมี 5 องค์ประกอบดังนี้

1. องค์ประกอบด้านการเรียนรู้ (Learning) เป็นลักษณะของพลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamic)
2. องค์ประกอบด้านองค์กร (Organization) มุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation)
3. องค์ประกอบด้านสมาชิกในองค์กร (People) คือการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคลากร (Empowering and Enabling People)
4. องค์ประกอบด้านความรู้ (Knowledge) การจัดการความรู้ (Knowledge Management)
5. องค์ประกอบด้านเทคโนโลยี (Technology) เป็นการเพิ่มความสามารถในการใช้เทคโนโลยี (Adding Technological Power)

แนวคิดในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามรูปแบบจำลองขององค์กรที่มีการเชื่อมโยงของระบบต่าง ๆ (The Systems-Linked Organization Model) ของ Marquardt ให้หลักการว่า องค์กรที่จะได้เปรียบทางการแข่งขันและพัฒนาอย่างยั่งยืนได้ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้นั้น จะต้องสร้างแนวทางการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยประกอบไปด้วย 5 องค์ประกอบ คือ

1. พลวัตแห่งการเรียนรู้ (Learning Dynamic)
2. การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation)
3. การให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคลากร (Empowering and Enabling People)
4. การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

5. การเพิ่มความสามารถในการใช้เทคโนโลยี (Adding Technological Power)

ซึ่งองค์ประกอบดังกล่าวมีความสัมพันธ์กันโดยจะมีการพัฒนาไปพร้อมกันไป เพื่อให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หากว่าองค์ประกอบใดอ่อนแอหรือขาดไปจะส่งผลกระทบต่อความมีประสิทธิภาพขององค์ประกอบอื่น ๆ องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้แต่ละองค์ประกอบสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. พลวัตแห่งการเรียนรู้ (Learning Dynamic) หมายถึง ความหลากหลายของการเรียนรู้ เป็นลักษณะการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในทุกระดับทั่วทั้งองค์กร ประเภทของการเรียนรู้ที่หลากหลาย ประกอบกับบุคลากรจะต้องพัฒนาทักษะในการเรียนรู้ โดยทักษะที่สำคัญเหล่านี้จะช่วยสนับสนุนวิธีการเรียนรู้ขององค์กรให้เกิดขึ้น โดย มาร์ควาร์ด (Marquardt, 1996a,b pp. 59-61) ได้อธิบายการเรียนรู้ (Learning) ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 3 ประการ ดังนี้

1.1 ระดับของการเรียนรู้ (Learning of Learning)

1.1.1 การเรียนรู้ระดับบุคคล (Individual Learning) การเปลี่ยนแปลงทักษะ ความเข้าใจ ความรู้ ทักษะ และค่านิยมของบุคคล โดยผ่านการเรียนรู้ด้วยตัวเอง หรือเพื่อนร่วมงาน การใช้เทคโนโลยีมาช่วยการเรียนรู้ การสังเกต และประสบการณ์จากงานที่ทำ หรือโครงการที่ได้รับมอบหมายมาเป็นพิเศษ โดยมีเทคนิคสำคัญที่ช่วยในการเรียนรู้ มีจุดสนใจในการเรียนรู้ของบุคคล มีเทคนิคในการเรียนรู้ให้เร็วขึ้น และมีแผนการพัฒนาตนเอง

1.1.2 การเรียนรู้ระดับกลุ่มหรือทีม (Group Team Learning) การเพิ่มขึ้นของความรู้ ทักษะและขีดความสามารถซึ่งเกิดมาจากความสำเร็จภายในกลุ่มหรือทีม ทีมจะต้องแบ่งปันประสบการณ์ทั้งด้านบวกและด้านลบกับกลุ่มอื่น ๆ ในองค์กร เพื่อเสริมสร้างสติปัญญาขององค์กร โดยองค์กรต้องสร้างศักยภาพที่สมบูรณ์ของทีมซึ่งประกอบไปด้วย การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การทำงานข้ามสายงาน และการบริหารคุณภาพ

1.1.3 การเรียนรู้ระดับองค์กร (Organization Learning) การเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร ที่เกิดขึ้นจากการที่บุคลากรมีทั้งความเข้าใจอย่างถ่องแท้และความรู้ร่วมกัน รวมทั้งมีแบบแผนทางความคิด ที่ไปในทิศทางเดียวกัน โดยการเรียนรู้ขององค์กรนั้นสร้างขึ้นจากความรู้ต่าง ๆ และประสบการณ์ที่ผ่านมาโดยนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กร

1.2 ประเภทของการเรียนรู้ (Types of Learning in Organizations)

1.2.1 การเรียนรู้จากการปรับตัว (Adaptive Learning) เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีตและปฏิกิริยาสะท้อนกลับที่ได้มาจากในอดีต เพื่อหลีกเลี่ยงข้อผิดพลาดในอดีตหรือแสวงหาสิ่งที่ดีกว่าและมีความเหมาะสมกว่าในปัจจุบัน มีกระบวนการในการเรียนรู้เริ่มจากองค์กรมีการปฏิบัติไปสู่เป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ ซึ่งผลลัพธ์ต่าง ๆ ของการกระทำมาจากทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมถึงการวิเคราะห์ผลของการเปลี่ยนแปลง เพื่อหาความสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร และการปรับเปลี่ยนขึ้นอยู่กับการปรับตัวจากการเรียนรู้

1.2.2 การเรียนรู้จากการคาดการณ์ล่วงหน้า (Anticipatory Learning) การเรียนรู้ในการคาดการณ์เหตุการณ์ในอนาคตที่ถูกระบุว่ามีโอกาสเกิดขึ้น เป็นการเรียนรู้

ที่มองไปในอนาคต การคาดการณ์ถึงอนาคตได้หลากหลายรูปแบบ เพื่อหลีกเลี่ยงประสบการณ์และการเรียนรู้เชิงลบ โดยการแสวงหาโอกาสของอนาคตที่ดีที่สุด

1.2.3 การเรียนรู้จากการทบทวนการเรียนรู้ที่ผ่านมา (Deuteron Learning) เป็นลักษณะการเรียนรู้เชิงรุก จะทำให้สมาชิกมีความรู้เกี่ยวกับบริบทขององค์กรเพื่อการเรียนรู้ ซึ่งการเรียนรู้เชิงรุกในองค์กรเป็นประเภทที่มุ่งสร้าง (Generative) และสร้างสรรค์ (Creative) โดยเพิ่มอำนาจ (Empower) ให้พนักงาน ที่มีการปฏิบัติเชิงรุก (Proactive) สะท้อน (Reflective) และสร้างสรรค์การเรียนรู้ของตนเอง

1.2.4 การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ (Action learning) เป็นการเรียนรู้เกี่ยวข้องกับการแสวงหาความรู้จริง การสืบหา พิจารณาไตร่ตรอง ตลอดจนดำเนินการตามหนทางของการแก้ปัญหาให้เกิดผลสำเร็จ เป็นเครื่องมือที่มีคุณค่ามาก เป็นการสร้างขึ้นมาจากประสบการณ์และความรู้รวมทั้งทักษะของแต่ละบุคคลหรือกลุ่ม โดยกลุ่มใช้การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ เพื่อตรวจสอบงานที่ยากหรือปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและนำผลลัพธ์ไปทบทวนและเรียนรู้ไปใช้พัฒนาบุคคล กลุ่ม และองค์กร

1.3 ทักษะการเรียนรู้ในองค์กร (Organizational Learning Skills) คือสิ่งจำเป็นต่อการริเริ่มและขยายการเรียนรู้ในองค์กรมากที่สุดมีรายละเอียดดังนี้

1.3.1 การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) เป็นโครงสร้างแนวความคิดที่สามารถมองปัญหาในภาพรวม และขณะเดียวกันก็สามารถมองเห็นถึงความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงถึงกันขององค์ประกอบที่อยู่ภายในปัญหานั้นได้ เป็นความสามารถที่มองได้ตลอดช่วงของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทำให้แบบแผนต่างๆ สมบูรณ์ชัดเจนขึ้นและมันจะช่วยให้เรากำหนดได้ว่า ทำอย่างไรถึงจะเปลี่ยนแปลงแบบแผนพวกนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.3.2 รูปแบบความคิด (Mental Mode) ข้อสันนิษฐานที่ฝังลึกอยู่ในความคิดของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติและการกระทำต่าง ๆ ของบุคคล ความเชื่อหรือสมมติฐานดังกล่าวมีอิทธิพลต่อแนวทางการปฏิบัติหรือข้อบ่งชี้ต่อปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นรูปแบบความคิดในใจของบุคคลในองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีรูปแบบในทางบวกที่ส่งเสริมการเรียนรู้

1.3.3 การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) แรงจูงใจในการเพิ่มความสามารถของบุคคล เพื่อก้าวไปสู่ความเป็นเลิศหรือก้าวไปสู่ความชำนาญระดับสูงในทักษะใดทักษะหนึ่ง ซึ่งต้องอาศัยความผูกพันต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่จะนำไปสู่ความเชี่ยวชาญหรือความชำนาญในงานที่ทำเป็นพิเศษ

1.3.4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) กระบวนการพัฒนาและสร้างความแข็งแกร่งให้แก่การเรียนรู้ทุกระดับภายในองค์กร โดยการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและพัฒนาความรู้ร่วมกัน การที่ทีมรวมเอามุมมองและประสบการณ์ที่หลากหลายของบุคคลเพิ่มความสามารถในการทำงานของทีมจนเป็นความคิดร่วมกันในกลุ่มได้โดยการกระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนาและการอภิปรายอย่างกว้างขวาง มาสร้างความรู้ใหม่ที่มีคุณค่าสูงสุดให้แก่องค์กร

1.3.5 การเสวนา (Dialogue) การฟังและการสื่อสารระดับสูงระหว่างบุคคล ซึ่งต้องอาศัยการสำรวจประเด็นต่าง ๆ อย่างอิสระและสร้างสรรค์ และต้องอาศัย

ความสามารถในการฟังอย่างครุ่นคิดพิจารณาเวลาที่ผู้อื่นพักท้วงความเห็นของเรานอกจากนี้เราก็ต้องมองให้ออกว่าแบบแผนต่าง ๆ ของการมีปฏิสัมพันธ์ในที่อาจส่งเสริมหรือบ่อนทำลายการเรียนรู้ แต่ถ้าเรามองออกและเปิดเผยมันอย่างสร้างสรรค์ มันก็สามารถเร่งการเรียนรู้ได้ การเสวนาเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างการเชื่อมโยง และการประสานการเรียนรู้และการปฏิบัติในที่ทำงาน

จากการศึกษาแนวคิดของ มาร์ควอร์ท ในเรื่อง พลวัตการเรียนรู้สรุปได้ว่า การส่งเสริมให้เกิดเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร โดยบุคลากรในองค์กรให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ โดยจะต้องส่งเสริมให้มีการจัดการเรียนรู้ เป็นผู้ใฝ่รู้และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีทักษะในการเรียนรู้ทุกระดับทั่วทั้งองค์กร และมีทักษะการเรียนรู้โดยมีแบบแผนทางความคิดที่เหมาะสม โดยบุคคลในองค์กรให้ความร่วมมือ การแบ่งปัน การทำงานเป็นทีม และการทำงานเชื่อมโยงเป็นเครือข่าย เพื่อร่วมกันแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่อง และริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนาและเจริญเติบโตขององค์กร

2. การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) หมายถึง การกำหนดให้กลุ่มคนมาทำงานร่วมกันอย่างมีแบบแผน มีกระบวนการต่าง ๆ เกิดขึ้นและดำเนินไป 4 ด้าน ได้แก่ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง โดยแต่ละด้าน ต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบจากองค์กรทั่วไป ที่ได้ให้ความสนใจแต่กับเนื้องานและผลผลิต จะต้องปรับเปลี่ยนมาให้ความสนใจกับการเรียนรู้และการพัฒนาองค์กรไปพร้อม ๆ โดยมีมิติแห่งการเรียนรู้ทั้ง 4 ด้าน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ มาร์ควอร์ท (Marquardt, 1996a,b pp. 67-99)

2.1 วิสัยทัศน์ (Vision) จุดมุ่งหมายร่วมกันที่ทุกคนในองค์กรต้องการที่จะไปสู่ในอนาคต การสร้างรากฐานของความเชื่อร่วมกันในด้านการเรียนรู้ ซึ่งนำความคิดและการวางแผนกลยุทธ์ด้วยกระบวนการให้ผู้เกี่ยวข้องได้มาร่วมพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมกัน เพื่อนำพาผู้คนในองค์กรไปสู่จุดมุ่งหมายและพลังในการเรียนรู้ที่จะก่อให้เกิดแนวคิดและการปฏิบัติสิ่งใหม่ ๆ รวมทั้งสามารถเรียนรู้ได้ว่า ความรู้ใดที่ควรจะต้องเก็บรักษาไว้ ถ่ายโอนแพร่กระจายให้ทั่วทั้งองค์กร ดังนั้นวิสัยทัศน์ร่วมกันในการเรียนรู้จึงต้องการจิตสำนึกของความเป็นหนึ่งเดียวและจุดมุ่งหมายที่มีรากฐานเดียวกัน วิสัยทัศน์จะจุดประกายแห่งความคาดหวังเพื่อให้องค์กรบรรลุซึ่งเป้าหมาย จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่การเรียนรู้ต้องเป็นส่วนหนึ่งของวิสัยทัศน์

2.2 วัฒนธรรม (Culture) วัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้มีลักษณะส่งเสริม สนับสนุนการเรียนรู้ทุกระดับในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จจะต้องมีระบบความเชื่อที่สนับสนุนการเรียนรู้ วัฒนธรรมที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้หรือวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ องค์กรมีบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้หรือมีรางวัลเป็นเป้าหมายในการเรียนรู้ สร้างความรับผิดชอบในการเรียนรู้ร่วมกันของผู้คนทั้งองค์กร การเรียนรู้ร่วมกันและการถ่ายโอนความรู้ ความไว้วางใจกันและความสามารถในการคิดและพึ่งพาตนเองได้ สร้างบรรยากาศของความร่วมมือช่วยเหลือ เอื้ออาทรซึ่งกันและกัน ให้เกิดขึ้นในองค์กรมีการให้โอกาสในการเรียนรู้จากประสบการณ์จริงในการทำงานมีการแลกเปลี่ยนความรู้ความสามารถซึ่งกันและกันทั้งในระดับผู้บังคับบัญชาและระดับปฏิบัติการ การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ ปฏิบัติในวิธีการใหม่ ๆ การยอมรับ

การเรียนรู้จากความผิดพลาดได้ การสนับสนุนในด้านการเงินโดยจัดสรรงบประมาณในการฝึกอบรม เพื่อสร้างการเรียนรู้ของบุคลากรองค์กรและคุณภาพชีวิตการทำงาน

2.3 กลยุทธ์ (Strategy) กลไกที่องค์กรใช้ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ขึ้นในองค์กรเป็นการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ กลยุทธ์ที่เหมาะสมการนำไปสู่ องค์กรแห่งการเรียนรู้คือ องค์กรคิดค้นวิธีการใหม่ ๆ และสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับโอกาส ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว การสร้างการเรียนรู้ในกิจกรรมต่าง ๆ และปฏิบัติการ ทั้งหมด ขององค์กร การวางแผนและสร้างการเรียนรู้ในกระบวนการ ทุกขั้นตอนตั้งแต่ การรวบรวมขอบเขต ของการเรียนรู้ที่ผ่านการบูรณาการมาแล้ว ทุกส่วนขององค์กรจึงต้องมีการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อปฏิบัติ ตามพันธกิจให้ลุล่วงตามวิสัยทัศน์ที่ได้ตั้งไว้ การใช้นโยบายจูงใจให้รักในการเรียนรู้ โดยใช้วิธีการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลจะวัดที่ความต้องการในการเรียนรู้ของบุคลากรแต่ละคน ดังนั้นองค์กรจึงต้องสรรหาบุคลากรที่มีความต้องการที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาขีด ความสามารถของเขาเอง องค์กรจะต้องจัดหารางวัลสำหรับการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล ระดับทีม และระดับองค์กร นอกจากนี้จะต้องมีการประเมินผลการเรียนรู้ขององค์กรด้วยว่าใช้ระยะเวลาในการ เรียนรู้ กลยุทธ์ที่น่าองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้คือการเรียนรู้จากการปฏิบัติหรือเรียนรู้จากงานที่ ทำ ทั้งการเรียนรู้ด้วยตนเอง และการช่วยเหลือผู้อื่นในการเรียนรู้ซึ่งกระบวนการในการเรียนรู้จะ เกิดขึ้นโดยอาศัย การมอบหมายงาน ปัญหาในการทำงานและประสบการณ์ที่ถือว่าเป็นโอกาสในการ เรียนรู้

2.4 โครงสร้าง (Structure) โครงสร้างมีผลโดยตรงกับบุคคลและองค์กร โดยเป็นตัวกำหนดความซับซ้อนของการบังคับบัญชาภายในองค์กร โครงสร้างขององค์กรทำหน้าที่ บริหารควบคุมองค์กรและผู้คนในองค์กรให้ดำเนินกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง สำหรับแนวทางในการ จัดการโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

2.4.1 โครงสร้างที่มีสายบังคับบัญชาแบบแนวราบ (Flat Hierarchy) เพื่อเพิ่มพูนการไหลเวียนความรู้ โดยเป็นโครงสร้างที่มีความคล่องตัวในการทำงาน เต็มไปด้วยความ ร่วมมือ และมีการควบคุมเพียงเล็กน้อย

2.4.2 โครงสร้างที่ไร้ซึ่งเขตลดการแบ่งแยกโดยมองให้เป็นองค์กรรวม (Holistic)

2.4.3 จัดองค์กรและการดำเนินงานให้เป็นรูปแบบโครงการ (Project Form) ทุกคนในองค์กรควรมีการหมุนเวียนทำงานในโครงการต่าง ๆ และควรมีโอกาสในการ สับเปลี่ยนทีมงานในโครงการแต่ละโครงการอย่างต่อเนื่อง เพื่อเรียนรู้ประสบการณ์

2.4.4 สร้างเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อเปิดกว้างใน การรับและแบ่งปันข้อมูลจากลูกค้า และคู่ค้า ภายใต้การทำงานที่เชื่อมโยงประสานกัน

2.4.5 จัดการแบบเจ้าของกิจการ (Entrepreneurial) เพื่อเพิ่มความ คล่องตัวในการตัดสินใจ ผู้คนมีความกระตือรือร้น ความร่วมมือ และความคิดที่สร้างสรรค์ในการ ทำงาน

2.4.6 ปรับโครงสร้างแบบราชการที่มีความยืดหยุ่นน้อย (Bureaucracies) ที่ทำให้สูญเสียความรู้และการมอบอำนาจในการตัดสินใจให้แก่พนักงาน

จากการศึกษาแนวคิดของ มาร์ควอร์ดท์ ในเรื่องการปรับเปลี่ยนองค์กร สรุปได้ว่า องค์กรมีวิสัยทัศน์ร่วม มีกลยุทธ์ที่เหมาะสมการนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โครงสร้างสายการบังคับบัญชาไม่ซับซ้อน ลักษณะการทำงานที่ยืดหยุ่น ความคล่องตัว ส่งเสริมบุคคลกรมีการแลกเปลี่ยนและเพิ่มพูนความรู้ ทั้งในสายงานและข้ามสายงานให้ความสำคัญในการเรียนรู้ร่วมกันทั่วทั้งองค์กร องค์กรมีวัฒนธรรมในการเรียนรู้และให้ความสำคัญในการเรียนรู้ร่วมกัน

3. การให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคลากร (Empowering and Enabling People) หมายถึง บทบาทของผู้บริหารเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีขีดความสามารถพร้อมต่อการเอื้ออำนาจให้พนักงานรับมอบความรับผิดชอบและอำนาจที่สอดคล้องกับความสามารถกับบุคลากรในองค์กร ซึ่งบุคคลเหล่านี้จะต้องได้รับทั้งการให้อำนาจและสร้างความสามารถไปพร้อม ๆ กัน องค์กรแห่งการเรียนรู้ มีวิธีที่จะให้ทั้งอำนาจและสร้างความสามารถในการใช้อำนาจให้กับบุคคลเพื่อให้เหมาะสมกับความสำคัญที่บุคคลมีต่อองค์กรในการขับเคลื่อนไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้ มาร์ควอร์ดท์ (Marquardt, 1996a,b pp. 101-102)

3.1 บุคลากร (Employees) วิธีการในการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคลากร ดังนี้

3.1.1 ปฏิบัติต่อบุคลากรเสมือนกับฐานะผู้เรียนรู้ ที่มีความสามารถและวุฒิภาวะที่มีความรับผิดชอบในการเรียนรู้ พร้อมทั้งจะรับมือกับปัญหาต่าง ๆ มีความสนุกในงานที่รับผิดชอบรวมทั้งมีความรู้ ความเข้าใจในงานเป็นอย่างดี

3.1.2 สนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรมีเสรีภาพ มีพลังและมีความกระตือรือร้นในการทำงาน ผู้ที่เรียนรู้ได้นั้น ต้องการเสรีภาพและการสนับสนุน บุคลากรที่เต็มไปด้วยพลังและความกระตือรือร้นจะมีความสามารถในการคิดอย่างสร้างสรรค์ และผูกพันตนเองในการเรียนรู้และสร้างผลผลิตในการทำงานในองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นสถานที่ซึ่งผู้คนในองค์กรมีการแพร่ขยายขีดความสามารถของตนเองในการสร้างสรรค์ผลงานที่เขาปรารถนาอย่างต่อเนื่องและเป็นสถานที่ซึ่งรูปแบบของวิธีคิดใหม่ ๆ ได้รับการบ่มเพาะ รวมทั้งเป็นสถานที่ซึ่งแรงบันดาลใจของผู้คนต่าง ๆ สามารถเกิดขึ้นได้อย่างอิสระพร้อมที่จะมีการเรียนรู้เพื่อที่จะเรียนรู้ร่วมกัน

3.1.3 ให้อำนาจในการกระทำการแทนในขอบเขตของอำนาจหน้าที่ อย่างเต็มที่ ในองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้นจะมีลักษณะของการพึ่งพิงน้อยลง แต่มีความรับผิดชอบและความสามารถในการตัดสินใจเพิ่มมากขึ้น โดยมีการกระจายอำนาจในการปฏิบัติการและการตัดสินใจออกไปยังผู้มีอำนาจกระทำการแทน เพื่อส่งเสริมให้เกิดความเท่าเทียมกันในด้านความรับผิดชอบ และขีดความสามารถในการเรียนรู้ทั้งในระดับปัจเจกบุคคลและระดับทีมงาน

3.1.4 เปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนากลยุทธ์และแผนงาน บุคลากรควรจะได้รับอำนาจในการเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในการวางแผนและพัฒนากลยุทธ์หรือเทคนิคต่าง ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานของพวกเขา ทั้งนี้เพราะบุคลากรที่ได้รับมอบอำนาจในการตัดสินใจในงานของพวกเขาย่อมมีความสามารถที่จะตัดสินใจได้ดีเท่ากับหรือดีกว่า

ผู้บริหาร ทั้งนี้เพราะบุคลากรนั้นมีความรู้และความเชี่ยวชาญในข้อมูลจากงานนั้นมีความรู้และความเชี่ยวชาญในข้อมูลจากงานที่ปฏิบัติจนเป็นกิจวัตรได้ดีกว่า

3.1.5 หาจุดสมดุลระหว่างความต้องการของบุคลากรกับองค์กร ซึ่งองค์กรนั้นต้องการผลการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดจากบุคลากร โดยหาจุดสมดุลหรือความพอดีระหว่างสิ่งที่องค์กรต้องการกับระดับที่บุคลากรสามารถให้กับองค์กรได้เพื่อที่จะได้นำไปสู่การพัฒนาศักยภาพในการเรียนรู้อย่างเต็มที่ของบุคลากร การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้นจะต้องมีสำนึกและเคารพในความต้องการทั้งทางสังคมและทางจิตใจของบุคลากร และแน่นอนว่า จะต้องรวมไปถึงความจำเป็นทางด้านเศรษฐกิจด้วย ดังนั้นวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนให้บุคลากรมีการเรียนรู้ และการแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกันจะสร้างความเติบโตและการเรียนรู้ให้กับบุคลากร นำไปสู่ความภาคภูมิใจในตนเอง และมีพลังในการเพิ่มผลผลิต นอกเหนือจากวัฒนธรรมในการส่งเสริมการเรียนรู้แล้ว องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องคำนึงถึงคุณภาพชีวิตที่ดีของบุคลากรด้วยโดยให้บุคลากรจัดสรรเวลาที่เหมาะสมทั้งในการทำงานและการพักผ่อน รวมถึงเวลาที่ให้กับครอบครัวทำให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างเต็มที่อันจะนำไปสู่ผลผลิตที่มีคุณภาพ

3.2 ผู้บริหารหรือผู้นำ (Managers/Leaders) บุคคลซึ่งจะต้องปรับเปลี่ยนบทบาทจากการบังคับบัญชาสั่งการ มาเป็นการให้อำนาจ จากผู้ออกคำสั่งมาเป็นผู้ดูแลจากการที่ลงมือปฏิบัติเองมาเป็นผู้วางแผนแนะนำ เป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leader) ซึ่งจะต้องมีบทบาทและทักษะในการเป็นผู้นำในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

3.2.1 บทบาทของผู้นำในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย

1. ผู้นำอยู่ในฐานะของผู้สอน ผู้ฝึกสอนและพี่เลี้ยง ทำหน้าที่สร้างความสามารถในการเรียนรู้ให้กับบุคลากรในหน่วยงานด้วยการให้คำแนะนำ ลงมือปฏิบัติเป็นแบบอย่าง ฝึกสอนการทำงานและคอยดูแลอยู่ห่าง ๆ แบบพี่เลี้ยงสอนงาน ซึ่งบทบาทต่าง ๆ เหล่านี้จะขึ้นอยู่กับลักษณะของงานที่ทำ

2. ผู้นำในฐานะของผู้บริหารความรู้ ทำหน้าที่กระตุ้นและช่วยเหลือให้บุคลากรการรวบรวม จัดเก็บและเผยแพร่ความรู้ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน โดยเข้าใจและรู้ว่าอะไรคือข้อมูลที่สำคัญที่ควรจะต้องทำการถ่ายโอน และนำความรู้ไปใช้ ดังนั้นผู้นำจึงต้องมีการพัฒนาปรับปรุงความสามารถในการเรียนรู้ของตนอย่างต่อเนื่อง และอุทิศตนให้กับการเรียนรู้ตลอดเวลาผู้นำในฐานะของนักออกแบบ ทำหน้าที่ออกแบบ คิดค้นรูปแบบใหม่ ๆ ในการทำงาน สามารถออกแบบองค์กร ปรับเปลี่ยนรูปแบบของเครือข่ายและการทำงานของทีมประดิษฐ์ คิดค้นนโยบายหรือกลยุทธ์ใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ในหน่วยงาน เสนอรางวัลเพื่อเป็นการจูงใจบุคลากรให้มีส่วนร่วมในการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ

3. ผู้นำในฐานะของผู้ประสานงาน ทำหน้าที่ประสานการเรียนรู้ในแต่ละส่วนหรือในแต่ละหน่วยงานโดยดึงเอาความสามารถของบุคลากรแต่ละคนออกมาทำงานร่วมกันเพื่อให้องค์กรได้รับผลการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดจากบุคลากรทุกคน

3.2.2 ทักษะของผู้นำในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย

1. ผู้นำจะต้องมีทักษะในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร
2. ผู้นำจะต้องมีทักษะในการประสานงานให้การทำงานร่วมกันของบุคลากรทั้งในทีมเดียวกันและระหว่างทีมเป็นไปอย่างคล่องตัว
3. ผู้นำจะต้องมีความสามารถค้นหาเลือกสรรแบบแผนความคิดอ่าน (Mental Model) ของบุคลากร ออกมาใช้ประโยชน์ในการทำงาน
4. ผู้นำจะต้องตระหนักและปฏิบัติในวิธีการคิดอย่างเป็นระบบว่าทุกสิ่งนั้นล้วนมีความเชื่อมโยงกัน ดังนั้นปัญหาต่าง ๆ จะต้องได้รับการแก้ไขที่รากฐาน ไม่ใช่จากลักษณะของปัญหา
5. ผู้นำจะต้องสนับสนุนให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ ประดิษฐ์คิดค้นนวัตกรรม และกล้าที่จะเสี่ยงกระทำในสิ่งใหม่ ๆ
6. ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการจับประเด็นที่สำคัญ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานนำมาจุดประกายให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และการปฏิบัติ

3.3 ลูกค้า (Customers) องค์กรแห่งการเรียนรู้มีการดำเนินการดังนี้ คือ ดำเนินการฝึกอบรมการเรียนรู้เพื่อศึกษาความต้องการของผู้ใช้บริการ รวมทั้งสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ใช้บริการ ปรับปรุงนวัตกรรมใหม่เพื่อสนองตอบความคาดหวังของผู้ใช้บริการ อย่างรวดเร็วและทันการณ์ กระทั่งหรือวันที่ให้ข้อมูลย้อนกลับ คำแนะนำ และการให้คาปรึกษาแก่ผู้ใช้บริการ

3.4 ผู้ส่งวัตถุดิบ และผู้ขาย (Suppliers and Vendors) ให้ได้รับบทบาทร่วมเป็นผู้ที่ร่วมเรียนรู้กับองค์กร เป็นผู้ที่นำความรู้ในสาขาอื่น มีความสัมพันธ์ความผูกพันและร่วมเรียนรู้ทางนโยบายต่าง ๆ กับองค์กร อาจให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับทักษะทางเทคนิคหรือวิธีการจัดการที่เหมาะสม ซึ่งเป็นการสร้างคุณค่าแก่ทุก ๆ คนและเป็นประโยชน์แก่องค์กรในระยะยาว

3.5 ห้ว่นส่วน/พันธมิตร (Alliances/Partnership) องค์กรมีการประสานการทำงานกันระหว่างองค์กร ซึ่งเป็นการช่วยเหลือสนับสนุนกัน ระหว่างองค์กรในรูปแบบพันธมิตร ความรู้ที่ได้รับจากการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างองค์กรนี้จะสร้างคุณค่าให้กลายมาเป็นการลงทุนระยะยาว ผลกำไรที่มากขึ้น และมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในอนาคต

3.6 ชุมชน (Community) การมีส่วนร่วมของชุมชน ให้ชุมชนเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้เพราะเป็นการเพิ่มพูนภาพลักษณ์ขององค์กรในชุมชน เป็นการสนับสนุนกิจการขององค์กร โดยเป็นผู้ให้บริการหรือผู้มารับบริการ เป็นการเตรียมกำลังคนในอนาคต และเป็นโอกาสในการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันทรัพยากรในชุมชน ซึ่งบุคคลต่าง ๆ ทั้งในและนอกองค์กรหรือแม้แต่คู่แข่งต่างมีความสัมพันธ์ที่ยืดหยุ่นมากขึ้นเพราะข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับจากบุคคลเหล่านั้นเป็นการขยายและเพิ่มขยายประสิทธิภาพในการเรียนรู้

จากการศึกษาแนวคิดของ มาร์ควอร์ท ในเรื่องการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคลากร สรุปได้ว่า องค์กรที่ส่งเสริมสนับสนุนการกระจายอำนาจและมอบอำนาจในการทำงานตามความสามารถและเปิดโอกาสให้บุคลากร มีอิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหา

ผู้บริหารและบุคลากรมีการทำงานร่วมกันได้เรียนรู้และแก้ไขปัญหาพร้อมกันอย่างสม่ำเสมอ สนับสนุนให้มีการปฏิบัติงานในสิ่งใหม่ ๆ และนำผลนั้นมาปรับปรุงงาน

4. การจัดการความรู้ (Knowledge Management) หมายถึง การบริหารจัดการความรู้ที่มีในองค์กรอย่างเป็นระบบทั้งนี้เพื่อนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยกระบวนการการแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) การเก็บรักษาและสืบค้นความรู้ (Knowledge Storage and Retrieval) การวิเคราะห์และการทำเหมืองความรู้ (Analysis & Data Mining) การถ่ายโอนและนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfer and Dissemination) การประยุกต์ใช้และการทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรง (Application & Validation) การจัดการความรู้ทั้ง 6 อย่างสำหรับการเรียนรู้ขององค์กรนี้ จะดำเนินไปอย่างไม่หยุดยั้ง และมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันแบบเป็นเครือข่ายการกระจายของข้อมูลจะอาศัยช่องทางต่าง ๆ อย่างหลากหลาย ภายใต้เวลาที่แตกต่างกันไป การจัดการความรู้เป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยขึ้นทั้ง 6 ประการ ซึ่ง มาร์ควอร์ท (Marquardt, 1996, pp. 129-140) อธิบายได้ดังนี้

4.1 การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) ขั้นตอนการแสวงหาความรู้ขององค์กรสามารถแสวงหาความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ได้ทั้ง จากภายในองค์กรและภายนอกองค์กร เพื่อที่จะได้มีความรู้เพียงพอในการทำกิจกรรมการงานต่าง ๆ

4.2 การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) องค์กรสามารถสร้างได้ในหลายรูปแบบของกระบวนการเรียนรู้ทุกระดับที่มีอยู่ในองค์กร การสร้างความรู้ขึ้นจากการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน การทดลอง และการสาธิต สร้างความรู้โดยถ่ายทอดความรู้ที่ตนเองรู้กับผู้อื่น สร้างความรู้จากการรวบรวมความรู้และสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่ สร้างความรู้โดยนำความรู้ที่องค์กรมีอยู่ ผสมกับความรู้ของแต่ละบุคคล ให้เกิดเป็นความรู้ใหม่และแบ่งปันไปทั่วทั้งองค์กร

4.3 การเก็บรักษาและสืบค้นข้อมูล (Knowledge Storage and Retrieval) องค์กรความรู้ใดที่มีความสำคัญควรค่าแก่การเก็บรักษาไว้เพื่อให้ง่ายต่อการสืบค้น สามารถนำกลับมาใช้ประโยชน์ได้เมื่อต้องการ เช่น การเขียนรายงาน การวิจัย การทดลอง ผลสะท้อนของปฏิบัติการต่าง ๆ ซึ่งต้องอาศัยทั้งกระบวนการทางเทคนิค เทคโนโลยีสารสนเทศ และวิถีปฏิบัติของคนในองค์กร เช่น ความทรงจำของแต่ละบุคคล และข้อสรุปที่ใช้เป็นแนวทางปฏิบัติการต่าง ๆ สำหรับวิธีการเก็บรักษาข้อมูลสร้างระบบในการจัดเก็บโดยคำนึงถึง ความจำเป็นในการเรียนรู้ วัตถุประสงค์ของงาน ความเชี่ยวชาญของผู้ใช้ การใช้ประโยชน์จากข้อมูล และสถานที่ในการเก็บรักษาข้อมูล ให้อย่างเป็นระบบที่สามารถนำมาใช้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

4.4 การถ่ายโอนและนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfer and Utilization) ข้อมูลสารสนเทศมีอำนจมากเท่าใด การถ่ายโอนความรู้ก็ย่อมเป็นสิ่งจำเป็นจะขาดไม่ได้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องมีการแพร่กระจายความรู้ออกไปให้ทั่วถึง ตลอดทั้งองค์กรโดยการเคลื่อนย้ายข้อมูลและความรู้การใช้เครื่องมืออุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ สำหรับการเรียนรู้ การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของบุคคล การถ่ายโอนความรู้ความสามารถเกิดขึ้นได้ทั้งโดยตั้งใจ

หรือความบังเอิญจากการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน การร่วมมือระหว่างกันในการฝึกสอน การให้คำแนะนำ การประสานงาน และทักษะทางความรู้อื่น ๆ

จากการศึกษาแนวคิดของ มาร์ควอร์ท ในเรื่องการจัดการความรู้ สรุปได้ว่า องค์กรจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ ทำให้บุคลากรในองค์กรสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้น เก็บรักษาและสืบค้นความรู้อย่างเป็นระบบข้อมูลจากภายในและภายนอกองค์กรที่บุคลากรสามารถเข้าสู่ระบบได้โดยง่าย และการถ่ายโอนความรู้ในการนำไปใช้ประโยชน์ผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่าง ๆ ร่วมกัน

5. การเพิ่มความสามารถในการใช้เทคโนโลยี (Adding Technological Power) มาร์ควอร์ท (Marquardt, 1996a,b pp. 158-168) หมายถึง การนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้งาน เพื่อช่วยเอื้อความสะดวกและง่ายต่อการจัดการความรู้ และส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์กร ให้เกิดขึ้นอย่างทั่วถึง กว้างขวางและรวดเร็ว มาร์ควอร์ท ได้สรุปมิตีย่อยของเทคโนโลยีที่ช่วยสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่ามี 3 มิติ ได้แก่ 1) เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) 2) การเรียนรู้บนพื้นฐานของเทคโนโลยี (Technology-Based Learning) 3) ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Performance Support System) ซึ่งอธิบายไว้ดังนี้

5.1 เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) ระบบฐานข้อมูลเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีสื่อสารโทรคมนาคม ซึ่งนำมาใช้ในการรวบรวมข้อมูลทั้งการสร้างหรือสรรหาข้อมูล จัดเก็บ สืบค้น ถ่ายโอน และมีการประยุกต์ข้อมูลเหล่านั้นระหว่างเครื่องจักรกับคนในองค์กร

5.2 การเรียนรู้บนพื้นฐานของเทคโนโลยี (Technology-Based Learning) องค์กรต้องใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีให้มากที่สุดไม่ว่าจะเป็นคอมพิวเตอร์สื่อผสม (Multimedia) การเรียนรู้ทางไกล (Distance Learning) โดยที่การเรียนรู้บนพื้นฐานของเทคโนโลยีนั้น สามารถเข้าถึงการเรียนรู้ได้หลายทาง (Multisensory) ด้วยการใช้ทั้งภาพแสง สี เสียง สัมผัส มีความสะดวกในการเคลื่อนย้ายพกพา (Portable) และสามารถถ่ายทอด (Transferable) การเรียนรู้ได้ ไม่ว่าจะอยู่ในภาษาหรือวัฒนธรรมใด การใช้เทคโนโลยีด้วยการใช้สื่อหลายทาง เช่น ตัวหนังสือ เทปบันทึกเสียง ภาพถ่าย ภาพกราฟิกภาพยนตร์ สร้างเป็นโปรแกรมสื่อสารหลายทางใช้กับเครื่องคอมพิวเตอร์และเครื่องอิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ เพื่อการสื่อสาร เสนองาน การแสดง เพื่อการศึกษาและประโยชน์อื่น ๆ โปรแกรมสื่อสารหลายทางบนแผ่นซีดี แผ่นดีวีดี ซึ่งผู้ใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ส่วนตัวชนิดเป็นระบบสื่อสารหลายทาง ด้วยความสามารถใช้อ่าน ดู ฟัง ได้อย่างสะดวก ส่วนการเรียนรู้ทางไกลเป็นการใช้วิดีโอเป็นเครื่องมือในการสื่อสารด้วยระบบ 2 ทางโต้ตอบกันได้ (Interactive) และวิดีโอที่เป็นการสื่อสารทางเดียวคือจากผู้ให้การอบรมทางเดียว การเรียนรู้บนพื้นฐานของเทคโนโลยีนี้จะมีบุคลากรในองค์กรเป็นผู้จัดการผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ ห้องจำลองสถานการณ์ (Simulator) เป็นการสร้างโอกาสในการเรียนรู้ของบุคลากรให้เปิดกว้าง

5.3 การจัดระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Performance Support Systems) การใช้ระบบฐานข้อมูล (Data-Based System) ที่มีศักยภาพสูง

ในการส่งเสริมการเรียนรู้ในปัจจุบัน สนับสนุนศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้ในการปฏิบัติงาน แสวงหาความรู้ในการปฏิบัติงาน และนำความรู้มาพัฒนาปรับปรุงการทำงานให้ดียิ่งขึ้น การติดต่อกับเพื่อนร่วมงาน ด้วยการสนับสนุนข้อมูลต่าง ๆ หรือองค์ความรู้ที่จำเป็นในการทำงานของบุคลากร การจัดเก็บองค์ความรู้ใหม่ต่าง ๆ สามารถจัดเก็บกระบวนการในการติดต่อสื่อสารการใช้ฐานข้อมูลร่วมกัน สามารถดึงข้อมูลเตรียมพร้อมก่อนการปฏิบัติงาน สามารถดึงข้อมูลเพื่อทบทวนศึกษารายละเอียดของการทำงานก่อนการลงมือปฏิบัติจริงได้ สามารถปรับเปลี่ยนข้อมูลในการทำงานหลังจากทราบถึงผลสะท้อนในการทำงานของตนเองผ่านระบบฐานข้อมูล

จากการศึกษาแนวคิดของ มาร์ควอร์ท ในเรื่องการเพิ่มความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสรุปได้ว่า องค์กรสนับสนุนและเสริมสร้างการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพขึ้นและเกิดประโยชน์สูงสุด โดยจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกจากเทคโนโลยีสื่อผสม ที่มีทันสมัยมาใช้ จัดหาสื่ออุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์และโปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อช่วยในการทำงานให้แก่บุคลากร จัดฝึกอบรมการใช้อุปกรณ์เทคโนโลยีและโปรแกรมคอมพิวเตอร์นำโปรแกรมคอมพิวเตอร์มาประยุกต์ใช้ในการรวบรวมบันทึก จัดเก็บและถ่ายโอนข้อมูลที่ต้องการได้เป็นอย่างดี จัดหาระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตหรือฐานข้อมูลออนไลน์

เมื่อได้ศึกษาเอกสาร ทฤษฎี และแนวคิดเรื่องความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของ มาร์ควอร์ท (Marquardt) การจำลององค์กรที่มีการเชื่อมโยงของระบบ ซึ่งมีองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบดังกล่าวจะทำให้เกิดเป็นมิติและองค์ประกอบต่าง ๆ ที่สำคัญในการนำไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเกิดขึ้นจากการที่บุคคลในองค์กรมุ่งมั่นที่จะมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยที่องค์กร มีการกระตุ้น สนับสนุน อำนาจความสะดวกและนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรได้ขยายขอบเขตของการเรียนรู้ และได้พัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม ระดับองค์กร อันจะนำไปสู่เป้าหมายขององค์กร ร่วมกันโดยมีการมุ่งเน้นการสร้างการเรียนรู้ เพื่อใช้เป็นกลยุทธ์ในการบูรณาการ การเรียนรู้ควบคู่ไปกับการทำงานโดยมีพื้นฐานในการคิดอย่างเป็นระบบ รวมทั้งมีการสร้างบรรยากาศที่สนับสนุน และให้รางวัลแก่บุคคลและกลุ่มในการเรียนรู้ ส่งเสริมบุคลากรในองค์กรให้สามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลได้อย่างทั่วถึง และเกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลง ใช้ความผิดพลาดมาเป็นโอกาสในการเรียนรู้ ทำให้รู้ จักการปรับตัวและพัฒนาการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน การส่งเสริมเครือข่ายการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร องค์ประกอบทั้ง 5 มีความสัมพันธ์กัน ดังนี้ 1) องค์ประกอบด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ 2) องค์ประกอบด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร 3) องค์ประกอบด้านการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคลากร 4) องค์ประกอบด้านการจัดการความรู้ 5) องค์ประกอบด้านการเพิ่มความสามารถในการใช้เทคโนโลยี และสัมพันธ์เชื่อมต่อกันจะขาดองค์ประกอบด้านใดด้านหนึ่งมิได้ ผู้วิจัยจึงได้เลือกศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวความคิดของ มาร์ควอร์ท (Marquardt) เนื่องจากพบว่าแนวคิดดังกล่าวมีความสอดคล้องและส่งเสริมกับลักษณะการบริหารงานในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา สามารถที่จะนำไปปรับและประยุกต์ใช้ในการพัฒนาในสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2.2 แนวคิดปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.2.1 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ศศกร ไชยคำหาญ (2550, น. 9-259) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยปัจจัยที่มีอิทธิพล 10 ปัจจัยดังนี้

1. สถานภาพส่วนตัว หมายถึง ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย ตำแหน่งปัจจุบัน อายุ เพศ ประสบการณ์ทำงาน ระดับการศึกษา

2. โครงสร้างที่เหมาะสมขององค์กร หมายถึง การมีโครงสร้างองค์กรที่กะทัดรัด การมีความพร้อมในการบริหารงานด้านต่าง ๆ มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของงานในตำแหน่งที่ยึดหยุ่นมีระบบเอื้อต่อการเรียนรู้ และการพัฒนางานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรนั้น

3. วัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร หมายถึง วัฒนธรรมการเรียนรู้ เป็นการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ สร้างวัฒนธรรมในการปรับตัวที่ดี รู้จักการแบ่งปันข้อมูล ส่งเสริมให้บุคลากรใฝ่หาความรู้ พัฒนาตนเองและองค์กรอยู่ตลอดเวลา

4. การสร้างและถ่ายโอนความรู้ หมายถึง เป็นการเข้าถึงข้อมูล และจัดเก็บตลอดจนการเรียกใช้เกี่ยวข้องกับ การเคลื่อนย้าย ข่าวสาร ความรู้ ซึ่งเป็นความสามารถในการถ่ายโอนและแบ่งปันอำนาจอย่างหนึ่งที่เป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร

5. กลยุทธ์ขององค์กร หมายถึง เป็นแผนงาน วิธิดำเนินงานตามแผน กลวิธีหรือกลยุทธ์ในการดำเนินงานเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ กลยุทธ์จะเอื้อต่อการเรียนรู้ของสมาชิกและการดำเนินงาน

6. การทำงานเป็นทีม หมายถึง มีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการทำงานร่วมกันมีความสำคัญในทุกองค์กรเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงาน

7. การมีวิสัยทัศน์ร่วม หมายถึง เป็นความมุ่งหวังและทิศทางร่วมกันในการดำเนินงานในอนาคตขององค์กร จะแสดงภาพลักษณะหน่วยงานในอนาคตอย่างชัดเจน

8. การคิดอย่างเป็นระบบ หมายถึง สนับสนุนให้คนรู้จักคิดวิธีการใหม่ ๆ ตรวจสอบความคิด ความเชื่อ ค่านิยมของตนเอง มีการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาาร่วมกัน มีการเชื่อมโยงการปฏิบัติงานของฝ่ายต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ มีการใช้ข้อมูลย้อนหลังในการตรวจสอบการดำเนินงานขององค์กร

9. การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้เป็นผู้รอบรู้ต้องพัฒนาด้านต่าง ๆ คือ ให้บุคลากรมีความรู้ มีความเข้าใจ เกิดทักษะที่ชำนาญ รวมถึงให้มีเจตคติที่ดีเพื่อนำไปสู่หนทางที่ดีกว่า เป็นการเสริมสร้างบุคลากรให้มีการใฝ่เรียนรู้เพิ่มประสบการณ์เชื่อมโยงการพัฒนาตนเองเข้ากับการพัฒนาองค์กร

10. การสร้างบรรยากาศในองค์กร หมายถึง เป็นสภาพแวดล้อมโดยรวม ทั้งบุคคล อาคารสถานที่ มุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงาน สร้างบรรยากาศที่เป็นประชาธิปไตย และการมีส่วนร่วม โดยมีความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคลและองค์กร

วรรณะ บุชบา (2553, น. 9-148) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปัจจัยที่ส่งผล 7 ปัจจัยดังนี้

1. สถานภาพ หมายถึง ข้อมูลผู้ตอบแบบสำรวจเกี่ยวกับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย เพศ สถานภาพในสถานศึกษา
2. โครงสร้างองค์กรและการสื่อสาร หมายถึง องค์กรที่มีการจัดแบ่งสายงานชัดเจน การบังคับบัญชาและการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรเอื้อต่อการแสวงหาแลกเปลี่ยนเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา
3. วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ความเชื่อ ค่านิยม วิถีชีวิตของบุคลากรในองค์กรที่มีเหมือน ๆ กันในเรื่องของการเรียนรู้
4. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ หมายถึง การที่บุคลากรทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่เกี่ยวกับการเรียนรู้ตามสถานภาพของแต่ละคนที่อยู่ในองค์กร
5. บรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ หมายถึง วัสดุ อุปกรณ์ ตลอดจนสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่สนับสนุนกิจกรรมการเรียนรู้
6. การจูงใจ หมายถึง สิ่งเร้าที่ส่งผลให้บุคลากรในองค์กรมีความต้องการที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้
7. ผู้บริหาร หมายถึง การประพฤติปฏิบัติตนของผู้บริหารในการเป็นตัวอย่างที่ดีของผู้ที่รักในการแสวงหาความรู้และรู้จักกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนในองค์กรได้เปลี่ยนแปลงตนเองไปสู่การเป็นผู้ที่เรียนรู้ที่ดี รู้จักการแสวงหาความรู้และพร้อมที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่นตลอดเวลา

แพนศรี ศรีจันทิก (2554, น. 48-92) ได้ศึกษาวิจัยปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสายสนับสนุนกรณีศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน ปัจจัยที่ส่งผล 6 ปัจจัย ดังนี้

1. ปัจจัยส่วนบุคคล หมายถึง กลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามในด้านปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา หน่วยงานที่สังกัด
2. ปัจจัยภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ หมายถึง ผู้นำในองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสามารถในการสอนงานสอนทักษะในการปฏิบัติงาน และอุทิศตนเพื่อให้สมาชิกเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน และประสานวิสัยทัศน์ของสมาชิกกับวิสัยทัศน์ ขององค์กร รวมทั้งช่วยเหลือสนับสนุนเพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรและวิสัยทัศน์องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมาจากฉันทามติขององค์กร วิสัยทัศน์ส่วนบุคคล และวิสัยทัศน์หน่วยงานจะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อให้สมาชิกและองค์กรมุ่งไปสู่เป้าหมายในอนาคตร่วมกัน โดยมีภารกิจและยุทธศาสตร์เป็นแรงผลักดันให้ การปฏิบัติงานมุ่งสู่เป้าหมาย จะต้องมีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ วิสัยทัศน์ ภารกิจและยุทธศาสตร์ ให้สมาชิกทุกคนในองค์กรทราบเพื่อจะมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน และบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน
3. ปัจจัยบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีบรรยากาศที่เปิดกว้าง ใฝ่ใฝ่ใจกัน มีความคิดอิสระและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ มีบรรยากาศ

ของ การส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นทีม มีการแลกเปลี่ยนความรู้ มีความเป็นเอกภาพในองค์กร ยอมรับและเข้าใจ เป้าหมายขององค์กร และมีสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้สมาชิกเกิดค่านิยม บรรทัดฐาน พฤติกรรมและมีวัฒนธรรมในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

4. ปัจจัยโครงสร้างองค์กร และระบบการจัดการ หมายถึง องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีโครงสร้างที่เหมาะสมและคล่องตัว มีการบริหารงานที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน มีโครงสร้างแบบองค์รวม (Holistic Structure) ที่ทุกระบบขององค์กรมีความเชื่อมโยงและประสานกัน ทั้งระบบ และมีโครงสร้างแบบทีมงานข้ามหน้าที่ (Cross Functional Work Teams) เพื่อสร้างกระบวนการการเรียนรู้ของทีม มีกระบวนการทำงานที่ไม่ ซ้ำซ้อน มีสายการบังคับบัญชาไม่มากเกินไป และการบังคับบัญชาไม่เป็นการควบคุมมากเกินไป องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้อง มีกระบวนการในการรวบรวม การจัดเก็บ การเผยแพร่ และการประยุกต์ใช้ โดยพิจารณาจากพฤติกรรมในการรวบรวมและพัฒนาความรู้ใหม่ ๆ การมีความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานและแสวงหาความรู้เพิ่มเติมอย่างสม่ำเสมอ บุคลากรมีการฝึกฝนทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการจัดการความรู้ สามารถเข้าถึงสารสนเทศมีวิธีการและเครื่องมือที่จะถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน มีการจัดเก็บความรู้ที่เป็นระบบ สามารถค้นได้ง่าย ถูกต้อง รวดเร็วและทนเวลา มีการปรับปรุงและนำเทคโนโลยี มาใช้ในการจัดเก็บและมีการแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กร

5. ปัจจัยเทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในองค์กร โดยส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยี มาใช้ในการบริหารจัดการ และจัดหา งบประมาณมาสนับสนุน การปรับปรุงเทคโนโลยีให้ทันสมัย และมีการส่งเสริมให้มีการสร้างสารสนเทศใหม่ ๆ เพื่อให้สมาชิกเกิดการเรียนรู้และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

6. ปัจจัยความสามารถของบุคลากร การเสริมแรง และการจูงใจ หมายถึง บุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งกันและกัน มีการเรียนรู้จากความสำเร็จและข้อผิดพลาดในการทำงาน มีความสามารถในการแก้ปัญหา มีความรับผิดชอบ ใฝ่เรียนรู้ และสามารถแสวงหาวิธีการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีการจูงใจให้สมาชิกมีความเสียสละและอุทิศตนมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานมีความรักและผูกพันต่อองค์กร และมีความเพียรพยายามในการเรียนรู้และปฏิบัติงานเพื่อบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร มีการส่งเสริมให้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพ โดยมีการพัฒนาเส้นทางอาชีพ (Career Development) การให้โอกาสในการพัฒนาตนเอง การส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การให้รางวัลหรือประกาศเกียรติคุณ การยกย่อง ชมเชยแก่สมาชิกที่มีผลงานดีเด่น

สะกึหนะ หลีแอ (2555, น. 7-203) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดสงขลา โดยปัจจัยที่ส่งผล 7 ปัจจัย ดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม หมายถึง ข้อมูลทั่วไปประกอบด้วย เพศ อายุ ขนาดโรงเรียน

2. ปัจจัยด้านองค์กร หมายถึง กลุ่มของพฤติกรรมร่วมที่ได้รับการยอมรับในกลุ่ม และมีอิทธิพลต่อสมาชิกและใช้เป็นแนวทางในการถือปฏิบัติร่วมกัน โดยพิจารณา จากโครงสร้างขององค์กร วิสัยทัศน์องค์กร วัฒนธรรมองค์กร และกลยุทธ์ขององค์กร

3. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้นำในองค์กรแสดงพฤติกรรมผู้นำเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ชี้นำบุคลากรในองค์กรให้ปฏิบัติตามเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านภาวะผู้นำ

4. ปัจจัยด้านการจัดการความรู้ หมายถึง การที่องค์กรได้รับองค์ความรู้มาจากนั้นภายในและภายนอกสถานศึกษา เพื่อนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในสถานศึกษา ซึ่งประกอบไปด้วย การแสวงหาความรู้ การโอนความรู้ และการจัดเก็บความรู้

5. ปัจจัยด้านเทคโนโลยี หมายถึง พฤติกรรมของสถานศึกษาและบุคลากรที่นำเทคโนโลยีใช้เพื่อการเรียนรู้และการบริหารจัดการ การจัดหางบประมาณสนับสนุน การปรับปรุงเทคโนโลยีทันสมัย และส่งเสริมให้มีการสร้างสรรค์เทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อการปฏิบัติงานและการเรียนรู้

6. ปัจจัยด้านการเรียนรู้ หมายถึง พฤติกรรมการเรียนรู้เป็นกระบวนการที่บุคคลได้มาซึ่งความรู้ใหม่ ๆ และก่อให้เกิดความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง โดยพิจารณาจาก ระดับความรู้ ประเภทการเรียนรู้และทักษะของการเรียนรู้

7. ปัจจัยด้านวิถีอิสลาม หมายถึง พฤติกรรมของสถานศึกษาที่ได้นำระบบอิสลามเข้ามาประยุกต์ในการเรียนการสอนซึ่งประกอบไปด้วย ความไว้วางใจ การเป็นแบบอย่างที่ดี และมีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่การงาน

ไชยสิทธิ์ ปิยะมาตย์ (2556, น. 11-177) ได้ศึกษาปัจจัยภายนอกองค์กรที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก ปัจจัยที่ส่งผล 7 ปัจจัยดังนี้

1. สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม หมายถึง สถานภาพส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย เพศ อายุ วุฒิการศึกษาสูงสุด ประสบการณ์การทำงาน หน่วยงานที่สังกัด

2. ปัจจัยภาวะผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บังคับบัญชาโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกที่แสดงพฤติกรรมการบริหารงาน ประกอบด้วย

2.1 การสร้างบารมีหรืออิทธิพลที่เป็นอุดมคติ หมายถึง ผู้บังคับบัญชามีความเชื่อมั่นในตนเอง มีวิธีปฏิบัติงานที่ทำให้ผู้ตามเกิดความศรัทธาและนับถือ นำไปสู่ความเต็มใจที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงาน

2.2 การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง ผู้บังคับบัญชามีกระบวนการปฏิบัติงานที่กระตุ้นผู้ตามให้เกิดความรู้สึกรักงานในหน้าที่ ไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตนและเห็นคุณค่าการปฏิบัติงานของตนเอง ส่งผลให้ผู้ตามเกิดความพยายามในการปฏิบัติงานเป็นพิเศษ

2.3 การกระตุ้นเขานับปัญหา หมายถึง ผู้บังคับบัญชามีกระบวนการกระตุ้นให้ผู้ตามเห็นแนวทางการปฏิบัติงานใหม่ ๆ แนวทางการแก้ปัญหาทำให้ผู้ตามเกิดความพึงพอใจและความตั้งใจปฏิบัติงาน

2.4 การคำนึงถึงเอกบุคล หมายถึง ผู้บังคับบัญชามีกระบวนการในการยอมรับความเป็นบุคคลของผู้ตาม ในประเด็นของความแตกต่างของความเชื่อ ค่านิยม และวัฒนธรรม

3. ปัจจัยการบริหาร หมายถึง พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาในการบริหารจัดการเพื่อทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

3.1 การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้บังคับบัญชาปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงาน โครงสร้าง บทบาทของบุคลากรในองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.2 การมอบอำนาจ หมายถึง ผู้บังคับบัญชามีการเสริมสร้างพลังอำนาจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถปฏิบัติงาน หรือตัดสินใจได้ด้วยตนเอง เกิดความรู้สึกไว้วางใจยอมรับซึ่งกันและกัน นำไปสู่ความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนด

3.3 การจูงใจบุคลากร หมายถึง ผู้บังคับบัญชามีกระบวนการในการสร้างขวัญกำลังใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความมุ่งมั่น พึงพอใจ และทุ่มเทในการปฏิบัติงานนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ

3.4 การพัฒนาบุคลากร หมายถึง ผู้บังคับบัญชามีกระบวนการส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรได้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง นำไปสู่การพัฒนาตนเองให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานมากขึ้น และสนับสนุนบุคลากรให้มีความก้าวหน้าในสายอาชีพ

4. ปัจจัยบรรยากาศองค์การ หมายถึง สภาพแวดล้อมในโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพทุกแห่งที่มีการรวมตัวกันของกลุ่มบุคคลที่ทำงานหรือมีกิจกรรมร่วมกันภายในโรงเรียนเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายเฉพาะอย่างการบรรลุจุดมุ่งหมายดังกล่าวได้ จะต้องมียุทธศาสตร์ที่มีลักษณะช่วยส่งเสริมและสนับสนุน ประกอบด้วย

4.1 ความยืดหยุ่น หมายถึง สมาชิกของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพรู้สึกมีอิสระในการปฏิบัติงานหรือการคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมให้เกิดขึ้นโดยไม่ต้องยึดติดกับระเบียบแบบแผน

4.2 ความรู้สึกรับผิดชอบ หมายถึง สมาชิกของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพมีความรู้สึกในการเอาใจใส่ต่องานและมีความสำนึกในภาระหน้าที่ที่ตนได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานสำเร็จ มีความมั่นใจในตนเองในการคิดและแก้ปัญหาที่ปฏิบัติงานสำเร็จเป็นที่เชื่อถือได้และไว้วางใจได้

4.3 มาตรฐานการปฏิบัติงาน หมายถึง สมาชิกของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพรับรู้ในหลักการที่กำหนดขึ้นเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเป็นระบบชัดเจนเพื่อเป็นหลักฐานที่ทำให้เกิดเป็นมาตรฐานในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานและเป็นที่เชื่อถือได้ในหลักปฏิบัติตามประสิทธิผลของงาน

4.4 การให้รางวัล หมายถึง สมาชิกของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพรับรู้เกี่ยวกับการให้รางวัลภายในสถานการณ์ของการทำงาน เมื่อปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายของการทำงาน ตลอดจนความยุติธรรมในการให้รางวัลตอบแทน

4.5 ความชัดเจน หมายถึง สมาชิกของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพรับรู้และเข้าถึงถึงพันธกิจ เป้าหมายและค่านิยมขององค์กร

4.6 ความผูกพันต่อทีมงาน หมายถึง สมาชิกของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพแสดงต่อทีมงานที่ตนปฏิบัติงานอยู่ โดยยอมรับจุดมุ่งหมาย และวิธีการปฏิบัติของทีมงานมีความเต็มใจที่จะทำงานเพื่อให้ทีมสามารถปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายที่กำหนด

5. เทคโนโลยี หมายถึง พฤติกรรมของบุคลากรในโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของ กองทัพบก ในการดำเนินการใด ๆ ที่ใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีเพื่อให้เกิดการเรียนรู้

6. การจัดการความรู้ หมายถึง วิธีการนำความรู้ ความชำนาญ ของบุคลากรภายใน องค์การมาแบ่งปันเพื่อพัฒนาความรู้ความชำนาญของบุคลากรในหน่วยงานเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด แก่องค์การ ซึ่งมีทั้งความรู้ที่เป็นความรู้ภายในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) และความรู้ที่ชัดเจน (Explicit knowledge) การจัดการความรู้ดังกล่าวประกอบด้วย

6.1 การแสวงหาความรู้ หมายถึง บุคลากรของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของ กองทัพบกมีการสืบเสาะ ค้นหาความรู้ที่มีอยู่ทั้งภายในและภายนอกองค์การ

6.2 การสร้างความรู้ หมายถึง บุคลากรของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของ กองทัพบกมีการดำเนินการด้วยวิธีการใด ๆ ที่ทำให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ ขึ้นมาทั้งที่เห็นชัดเจนและความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล

6.3 การจัดเก็บความรู้ หมายถึง บุคลากรของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของ กองทัพบกมีการดำเนินการใด ๆ ที่นำความรู้ที่ได้มาไปจัดเก็บเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อบุคคลและ องค์การ

6.4 การถ่ายทอดและการใช้ประโยชน์ความรู้ หมายถึง กระบวนการที่บุคลากร ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกมีการถ่ายทอดความรู้แก่บุคคลอื่นและใช้ความรู้ให้เกิด ประโยชน์กับองค์การ

7. การเรียนรู้ หมายถึง พฤติกรรมการศึกษาหาความรู้และประสบการณ์ซึ่งมีทั้งของ บุคลากร ระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ การศึกษาหาความรู้อาจอยู่ในรูปแบบเชิง ปรับตัว เชิงคาดการณ์ และเชิงปฏิบัติ ความรู้อาจอยู่ส่วนทักษะในการแสวงหาความรู้ ได้แก่ การคิด เชิงระบบ รูปแบบการคิด การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ แบบชี้นำตนเอง และการเสวนา ประกอบด้วย

7.1 ระดับการเรียนรู้ หมายถึง การที่บุคลากรของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการ ของกองทัพบกเกิดการเรียนรู้ตั้งแต่ระดับบุคคล ระดับกลุ่มหรือทีม และระดับองค์การ

7.2 ประเภทการเรียนรู้ หมายถึง หมายถึง ชนิดของการเรียนรู้ที่บุคลากรของ วิทยาลัยเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกเลือกที่จะเรียนรู้ เช่น การเรียนรู้เชิงปรับตัว การเรียนรู้เชิง คาดการณ์ และการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ

7.3 ทักษะในการเรียนรู้ หมายถึง บุคลากรของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของ กองทัพบกมีความชำนาญที่สร้างขึ้นได้เองจากการเรียนรู้ของบุคคล

เปรมศิริ เนื้อเย็น (2556, น. 5-102) ได้ศึกษาปัจจัยทางการบริหารที่มีผลต่อความ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ปัจจัยที่มีผลต่อ 6 ปัจจัย ดังนี้

1. สถานภาพและข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม หมายถึง สถานภาพ ส่วนตัว ประกอบด้วย เพศ อายุ ประสบการณ์ในการทำงาน สถานภาพในสถานศึกษา

2. ด้านโครงสร้างองค์กร หมายถึง องค์กรที่มีการจัดแบ่งกลุ่มงานชัดเจนเหมาะสม กับสถานศึกษา มีการกำหนดหน้าที่ของบุคลากรแต่ละฝ่ายงานอย่างชัดเจนและกระจายงานอย่าง

ทั่วถึง มีการแบ่งสายการบังคับบัญชา การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรเอื้อต่อการแสวงหาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ตลอดเวลา

3. ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ หมายถึง บุคลากรทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการบริหารและตัดสินใจในองค์กร เปิดโอกาสให้เกิดการเรียนรู้ตามสถานภาพของแต่ละบุคคลในองค์กร สร้างโอกาสให้บุคลากรสามารถร่วมกันแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบและหาแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดเพื่อให้องค์กรบรรลุถึงเป้าหมาย

4. ด้านบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ หมายถึง สภาพแวดล้อมที่อยู่ภายในองค์กรรวมทั้งสื่อ วัสดุ อุปกรณ์ต่าง ๆ ที่มีส่วนในการสนับสนุนการเรียนรู้ มีแหล่งเรียนรู้ที่ทุกคนสามารถเข้าถึงได้โดยง่าย มีการติดต่อสื่อสารที่สะดวกรวดเร็ว เปิดโอกาสให้บุคลากรเผยแพร่ความรู้ และมีการจัดเก็บข้อมูลที่ทันสมัย

5. ด้านการจูงใจ หมายถึง การส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีความต้องการแสวงหาความรู้และเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในและนอกสถานศึกษา สร้างความรักและความสามัคคีให้เกิดขึ้นในองค์กร ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล รวมทั้งยกย่อง ชมเชย ให้รางวัลบุคลากรในการปฏิบัติงาน

6. ด้านผู้บริหาร หมายถึง พฤติกรรมและการปฏิบัติตนของผู้บริหารในการเป็นตัวอย่างที่ดีในการแสวงหาความรู้และส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรรักการแสวงหาความรู้และพร้อมที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่นเสมอ เป็นผู้สอนงานและทำงานอย่างสร้างสรรค์ มีการวางแผนงานอย่างเป็นระบบ

รุสนานี ยาโม (2556, น. 25-177) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ การวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย 12 ปัจจัย ดังนี้

1. สภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม หมายถึง สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ วุฒิทางการศึกษาสูงสุด ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งทางการบริหาร และเขตพื้นที่ที่สถานศึกษาสังกัด

2. ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะหรือพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกมา โดยกรเป็นผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ มีการสร้างแรงบันดาลใจ มีการกระตุ้นการใช้ปัญญา ยอมรับความคิดเห็นและดำรงไว้ซึ่งอำนาจส่วนบุคคล

3. โครงสร้างขององค์กร หมายถึง การจัดโครงสร้างที่มีการบังคับบัญชาโดยตรงไม่ซับซ้อน เพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงาน มีบรรยากาศที่เปิดเผย มีความกะทัดรัด มีความยืดหยุ่น เกิดความคล่องตัวในการประสานงานกับทีมงานหรือแผนกอื่น ๆ มากขึ้น

4. วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ หมายถึง การวางเป้าหมายและการดำเนินการไปสู่เป้าหมายที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย มีการประชาสัมพันธ์ให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทราบ และมีการประเมินให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา

5. การสร้างสรรค์และถ่ายโอนความรู้ หมายถึง การสร้างความรู้และแบ่งปันความรู้ของบุคลากรในองค์กร โดยผ่านการสื่อสารพูดคุยกัน แสวงหาความรู้ใหม่แล้วนำมาแลกเปลี่ยน

เรียนรู้กัน มีการจัดเก็บความรู้ในรูปแบบของเอกสารและในระบบเทคโนโลยี และมีการใช้ความรู้เหล่านั้นไปปฏิบัติจริงให้เกิดประโยชน์แก่ตนเองและผู้อื่น

6. เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ หมายถึง การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนรู้ภายในองค์กร และเป็นช่องทางหนึ่งที่ทำให้คนเข้าถึงความรู้ ทั้งการค้นหาความรู้ มีการใช้ใน การปฏิบัติงาน และการจัดการเรียนรู้ มีการสร้างเครือข่ายและสร้างฐานข้อมูลด้วยเทคโนโลยีเพื่ออำนวยความสะดวกแก่บุคลากรในการเรียนรู้และทำให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ

7. การทำงานเป็นทีม หมายถึง การทำงานที่ต้องเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบซึ่งกันและกันตามความสามารถ รวมทั้งตระหนักถึงคุณค่าของตำแหน่งหน้าที่ของตนเองที่มีส่วนร่วมในการพัฒนาผลงานของทีมและองค์กร มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน มีบรรยากาศของการทำงานที่เป็นกันเอง ช่วยกันทำงานอย่างจริงจัง และจริงจัง และช่วยกันแก้ปัญหาของทีมงาน และองค์กรอย่างเป็นระบบ

8. การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กิจกรรมในการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคลากร โดยการฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การสร้างผลงานวิชาการ การนิเทศติดตามผล การศึกษาต่อ ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รู้จักการแก้ปัญหา และเกิดการเรียนรู้ในการจะนำพาองค์กรให้สามารถอยู่รอดได้ในสังคมปัจจุบัน

9. กระบวนการบริหาร หมายถึง การแสดงพฤติกรรมของผู้บริหารที่เข้าใจขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบ มีการวิเคราะห์สภาพปัญหาขององค์กรร่วมกับบุคลากร มีการกระจายอำนาจ มีการแบ่งความรับผิดชอบหน้าที่อย่างเหมาะสม และมีการจัดสรรงบประมาณ และวัสดุในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ เพื่อให้้องค์กรสามารถก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

10. บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง การมีสภาพแวดล้อมที่ ส่งเสริมคุณภาพของบุคลากร เพื่อให้ได้พัฒนาศักยภาพของตนได้อย่างเต็มที่ เคารพซึ่งกันและกัน เป็นกันเอง และมีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ มีนิสัยใฝ่เรียนรู้ ค้นคว้า และเผยแพร่ต่อกัน

11. การจูงใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารให้เกียรติ มีการกล่าวยกย่องและให้ คำชมเชย ยอมรับในความสามารถของบุคลากร โดยการไว้วางใจและมอบหมายงานที่ทำทายความสามารถของบุคลากร การมอบความดีความชอบแก่บุคลากรตามภาระงานที่ได้ปฏิบัติ และ มีการสนับสนุนความก้าวหน้าของบุคลากร

12. ความมีประสิทธิภาพ หมายถึง โรงเรียนที่มีคุณภาพ มีลักษณะ มีการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีความเป็นเลิศทางวิชาการ จนเป็นที่ยอมรับจากผู้ปกครองและชุมชน มีบรรยากาศและวัฒนธรรมที่มีสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมคุณภาพของบุคลากร มีการพัฒนาและส่งเสริมบุคลากรอยู่เสมอ

ตารางที่ 2.1 การสังเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้

แนวคิด	ศศกร ไชยคำหาญ (2550)	วรรณะ บุชบา (2553)	แพนศรี ศรีจันทิก (2554)	สะกัทธิยะ ทวีแเอ (2555)	ไชยสิทธิ์ บิยมมาตย์ (2556)	เปรมศิริ เนื่อเย็น (2556)	รุสนานี ยาโม (2556)	ผู้วิจัย
การจูงใจ		/	/		/	/	/	
จูงใจให้สมาชิกมีความเสียสละและอุทิศตน มุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน			/					
มอบหมายงานที่ท้าทาย ความสามารถของบุคลากร							/	
การจูงใจ								/
การนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในองค์กร			/					
การส่งเสริมให้มีการสร้างสารสนเทศ			/					
นำเทคโนโลยีใช้เพื่อการเรียนรู้และการ บริหารจัดการ				/				
การปรับปรุงเทคโนโลยีทันสมัย				/				
การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนรู้ภายใน องค์กร							/	
การสร้างเครือข่ายและสร้างฐานข้อมูลด้วย เทคโนโลยี							/	
เทคโนโลยี								/
การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของงาน ในตำแหน่งที่ยืดหยุ่น	/							
การจัดแบ่งสายงานชัดเจน		/						
การบริหารงานที่เอื้ออำนวยต่อการ ปฏิบัติงาน			/					
องค์กรมีความเชื่อมโยงและประสานกันทั้ง ระบบ			/					
สายการบัญชาไม่มากเกินไป			/					

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

แนวคิด	ศศกร ไชยคำหาญ (2550)	วรรณะ บุชบา (2553)	แพนศรี ศรีจันทิก (2554)	สะกัทธิยะ ทลีแเอ (2555)	ไชยสิทธิ์ ปิยะมาตย์ (2556)	เปรมศิริ เนื่อเย็น (2556)	รุสนานี ยากโม (2556)	ผู้วิจัย
การบังคับบัญชาไม่เป็นการควบคุมมากเกินไป			/					
กระจายงานอย่างทั่วถึง						/		
การแบ่งสายการบังคับบัญชา						/		
โครงสร้างองค์กร								/
การเป็นแบบอย่างที่ดี		/	/	/				
ผู้นำต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์			/					
ความสามารถในการสอนงานสอนทักษะในการปฏิบัติงาน			/					
อุทิศตนเพื่อให้สมาชิกเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน			/					
การสร้างบารมีหรืออิทธิพลที่เป็นอุดมคติ					/			
การสร้างแรงบันดาลใจ					/			
การกระตุ้นเขาวนปัญญา					/			
การคำนึงถึงเอกบุคล					/			
การเป็นตัวอย่างที่ดีในการแสวงหาความรู้						/		
ภาวะผู้นำ								/
สภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่สนับสนุนกิจกรรมการเรียนรู้		/						
ความเชื่อ ค่านิยม วิถีชีวิตของบุคลากรในองค์กร		/						
ความคิดอิสระและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ			/					
ความรัก ผูกพันต่อองค์กร			/					

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

แนวคิด	ศศกร ไชยคำหาญ (2550)	วรรณะ บุชบา (2553)	แพนศรี ศรีจันทิก (2554)	สะกัทธิษะ ทลีแอ (2555)	ไชยสิทธิ์ ปิยะมาตย์ (2556)	เปรมศิริ เนือเย็น (2556)	รุสนานี ยากโม (2556)	ผู้วิจัย
วัสดุ อุปกรณ์ต่าง ๆ ที่มีส่วนในการสนับสนุนการเรียนรู้						/		
มีแหล่งเรียนรู้						/		
สภาพแวดล้อมที่ ส่งเสริมคุณภาพของบุคลากร							/	
เคารพซึ่งกันและกัน เป็นกันเอง							/	
บรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้								/
การที่องค์กรได้รับองค์ความรู้มาจากนั้นภายในและภายนอก				/				
แลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในสถานศึกษา				/				
การแสวงหาความรู้					/			
การสร้างความรู้					/			
การจัดเก็บความรู้					/			
การถ่ายทอดและการใช้ประโยชน์ความรู้					/			
ถ่ายโอนความรู้					/			
การบริหารจัดการความรู้								/
มีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการทำงานร่วมกัน	/							
เข้าใจในบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบซึ่งกันและกันตามความสามารถ							/	
มีส่วนร่วมในการพัฒนาผลงาน							/	
ช่วยกันทำงานอย่างจริงจัง และจริงใจ และช่วยกันแก้ปัญหา							/	
การทำงานเป็นทีม								/

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

แนวคิด	ศศกร ไชยคำหาญ (2550)	วรรณะ บุชบา (2553)	แพนศรี ศรีจันทิก (2554)	สะกีนันท์ ทวีแฉ (2555)	ไชยสิทธิ์ ปิยะมาตย์ (2556)	เปรมศิริ เนือเย็น (2556)	รุสนานี ยากโม (2556)	ผู้วิจัย
การเสริมสร้างบุคลากรให้มีการใฝ่เรียนรู้	/							
บุคลากรมีการฝึกฝนทักษะ			/					
การพัฒนาบุคลากร					/			
กิจกรรมในการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคลากร							/	
การพัฒนาบุคลากร								/
การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ		/				/		
ร่วมกันแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ						/		
กระบวนการบริหาร							/	
การบริหารแบบมีส่วนร่วม							/	
การมีส่วนร่วมในการบริหาร								/
กลยุทธ์ขององค์กร	/							
กลยุทธ์							/	
กลยุทธ์								
การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรเพื่อการแสวงหาแลกเปลี่ยนเรียนรู้		/						
การติดต่อสื่อสาร								/
ความมุ่งหวังและทิศทางร่วมกันในการดำเนินงานในอนาคตขององค์กร	/							
ประสานวิสัยทัศน์ของสมาชิกกับวิสัยทัศน์ขององค์กร			/					
วิสัยทัศน์องค์กร				/				

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

แนวคิด	ศศกร ไชยคำหาญ (2550)	วรรณะ บุชบา (2553)	แพนศรี ศรีจันทิก (2554)	สะกีนันะ ทลีแเอ (2555)	ไชยสิทธิ์ ปิยะมาตย์ (2556)	เปรมศิริ เนือเย็น (2556)	รุสนานี ยากิม (2556)	ผู้วิจัย
การวางเป้าหมายและการดำเนินการไปสู่เป้าหมายที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย							/	
วิสัยทัศน์								/
การส่งเสริมให้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพ			/				/	
การให้รางวัลหรือประกาศเกียรติคุณ			/			/		
การยกย่อง ชมเชย			/			/	/	
การเสริมแรง			/					
การมอบความดีความชอบ							/	
การเสริมแรง								/
รักและผูกพันต่อองค์กร			/					
ความรักและความสามัคคี						/		
ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล						/		
ไว้วางใจ							/	
ความผูกพัน								/

จากตารางที่ 2.1 การสังเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยสังเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการต่าง ๆ ผู้วิจัยได้จัดกลุ่มปัจจัยที่นักวิชาการได้ให้ความสำคัญไว้ตรงกันและเลือกปัจจัยย่อยดังนี้

ตารางที่ 2.2 การสังเคราะห์ปัจจัยหลักที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ปัจจัยย่อย	ปัจจัยหลัก
เทคโนโลยี	ปัจจัยด้านการบริหาร
โครงสร้างองค์กร	
ภาวะผู้นำ	
บรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้	
การบริหารจัดการความรู้	
การทำงานเป็นทีม	
การพัฒนาบุคลากร	
การมีส่วนร่วมในการบริหาร	
กลยุทธ์	
การติดต่อสื่อสาร	
วิสัยทัศน์	
การจูงใจ	ปัจจัยด้านจิตวิทยา
การเสริมแรง	
ความผูกพัน	

จากตารางที่ 2.2 การสังเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการต่าง ๆ ผู้วิจัยได้จัดกลุ่มปัจจัย 2 กลุ่มได้แก่ 1) ปัจจัยด้านการบริหาร 2) ปัจจัยด้านจิตวิทยา ผู้วิจัยได้จัดกลุ่มปัจจัยที่นักวิชาการได้ให้ความสำคัญไว้ตรงกันที่ส่งเสริมต่อการพัฒนาสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1. ปัจจัยด้านการบริหาร หมายถึง องค์กรประกอบที่ใช้ในการพิจารณาอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่

1.1 เทคโนโลยี หมายถึง การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนรู้ภายในองค์กร ส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการ การปรับปรุงเทคโนโลยีให้ทันสมัย ส่งเสริมให้มีการสร้างสรรค์สารสนเทศ สร้างเครือข่ายและสร้างฐานข้อมูลด้วยเทคโนโลยี

1.2 โครงสร้างองค์กร หมายถึง องค์กรมีโครงสร้างเชื่อมโยงและประสานกันทั้งระบบ แบ่งสายการบังคับบัญชา การจัดแบ่งสายงานชัดเจน สายการบัญชาไม่มากเกินไป การบังคับบัญชาไม่เป็นการควบคุมมากเกินไป การบริหารงานที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของงานในตำแหน่งที่ยืดหยุ่น กระจายงานอย่างทั่วถึง

1.3 ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่แสดงออกมา การสร้างบารมีหรืออิทธิพลที่เป็นอุดมคติ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นชวามปัญญา การคำนึงถึงเอกบุคคล การเป็นตัวอย่างที่ดีในการแสวงหาความรู้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสามารถในการสอนงาน สอนทักษะในการปฏิบัติงาน ชี้นำบุคลากรในองค์กรให้ปฏิบัติตามเป็นแบบอย่างที่ดี อุทิศตนเพื่อให้สมาชิกเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน

1.4 บรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ หมายถึง สภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่สนับสนุนกิจกรรมการเรียนรู้ วัสดุ อุปกรณ์ต่าง ๆ ที่มีส่วนในการสนับสนุนการเรียนรู้ มีแหล่งเรียนรู้ ความคิดอิสระและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ความรักและผูกพันต่อองค์กร สภาพแวดล้อมที่ ส่งเสริมคุณภาพของบุคลากรเคารพซึ่งกันและกัน เป็นกันเอง ความเชื่อ ค่านิยม วิถีชีวิตของบุคลากรในองค์กร

1.5 การบริหารจัดการความรู้ หมายถึง การที่องค์กรได้รับองค์ความรู้มาจากนั้นภายในและภายนอก การแสวงหาความรู้ความรู้เพิ่มเติมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งกันและกัน การเรียนรู้จากความสำเร็จมีกระบวนการในการรวบรวม การจัดเก็บ การเผยแพร่ และการประยุกต์ใช้สร้างและถ่ายโอนความรู้ การจัดเก็บความรู้ การถ่ายทอดและการใช้ประโยชน์ความรู้

1.6 การทำงานเป็นทีม หมายถึง มีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการทำงานร่วม เข้าใจในบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบซึ่งกันและกันตามความสามารถ ตระหนักถึงคุณค่าของตำแหน่งหน้าที่ของตนเองที่มีส่วนร่วมในการพัฒนาผลงาน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ช่วยกันทำงานช่วยกันแก้ปัญหาของทีมงานและองค์กรอย่างเป็นระบบ

1.7 การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กิจกรรมในการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคลากร โดยการฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การสร้างผลงานวิชาการ การนิเทศติดตามผล การศึกษาต่อ ให้บุคลากรมีความรู้ มีความเข้าใจ เกิดทักษะที่ชำนาญ รู้จักการแก้ปัญหา และเกิดการเรียนรู้

1.8 การมีส่วนร่วมในการบริหาร หมายถึง บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการบริหาร และตัดสินใจในองค์กร เปิดโอกาสให้เกิดการเรียนรู้ตามสถานภาพของแต่ละบุคคลในองค์กร บุคลากรมีส่วนร่วมร่วมกันแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบเพื่อให้องค์กรบรรลุถึงเป้าหมาย

1.9 กลยุทธ์ หมายถึง การดำเนินการไปสู่เป้าหมายที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย มีการประชาสัมพันธ์ให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทราบ และมีการประเมินให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา

1.10 การติดต่อสื่อสาร หมายถึง การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรที่สะดวกรวดเร็ว และเอื้อต่อการแสวงหาแลกเปลี่ยนเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา

1.11 วิสัยทัศน์ หมายถึง องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมาจากฉันทามติขององค์กร วิสัยทัศน์ส่วนบุคคล และวิสัยทัศน์หน่วยงานจะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร การวางเป้าหมายและการดำเนินการไปสู่เป้าหมายที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย

2. ปัจจัยด้านจิตวิทยา หมายถึง องค์ประกอบด้านจิตวิทยาที่ใช้ในการพิจารณาอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ได้แก่

2.1 การจูงใจ หมายถึง การส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีความต้องการแสวงหาความรู้ และเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในและนอกสถานศึกษา จูงใจให้บุคลากรมีความเสียสละและอุทิศตนมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน มีความเพียรพยายามในการเรียนรู้และปฏิบัติงานเพื่อบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร มอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถของบุคลากร

2.2 การเสริมแรง หมายถึง การให้โอกาสส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองเกิดความก้าวหน้าในอาชีพ การส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การให้รางวัลหรือประกาศเกียรติคุณแก่บุคลากรในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง การกล่าวการยกย่อง ชมเชย การมอบความดีความชอบ

2.3 ความผูกพัน หมายถึง การให้เกียรติ การไว้วางใจ ความรักและผูกพันต่อองค์กร ความรักและความสามัคคีระหว่างบุคลากรทุกคน ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล

2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.3.1 งานวิจัยในประเทศ

ชูเกียรติ บุญถนอม (2550) ได้ศึกษารูปแบบความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างรูปแบบเชิงสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า รูปแบบความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์และทุกปัจจัยได้แก่ด้านเทคโนโลยี ด้านองค์กร ด้านการบริหาร ด้านภาวะผู้นำ ด้านการเรียนรู้ และด้านการจัดการความรู้ สามารถอธิบายความแปรปรวนของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ร้อยละ 82 ปัจจัยด้านเทคโนโลยีมีอิทธิพลรวมและทางตรงต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากที่สุด และปัจจัยทางการบริหารมีอิทธิพลทางอ้อมต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากที่สุดโดยส่งอิทธิพลผ่านปัจจัยด้านองค์กร ปัจจัยด้านการจัดการความรู้ และปัจจัยด้านการเรียนรู้

จำเริญ จิตรหลัง (2550) ได้ศึกษาปัจจัยการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้ พบว่า มีระดับปัจจัยการจัดการความรู้และมีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการจัดการความรู้กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ปัจจัยการจัดการความรู้มีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวมต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ธีรยุทธ จิมอาษา (2551) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่นเขต 4 ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมากทั้งในภาพรวมและรายด้าน และปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ ด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากทั้งในภาพรวมและรายด้าน ด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์อยู่ในระดับมากทั้งในภาพรวมและรายด้าน และด้านมนุษยสัมพันธ์อยู่ในระดับมากทั้งในภาพรวมและรายด้าน

กิริณา ศิริปัญญา (2552) การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบระดับการปฏิบัติงานการจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐบาลและของเอกชน ในเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารกับครูผู้สอน กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารและครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐบาลและของเอกชน จำนวน 488 คน จากการสุ่มตัวอย่างโดยวิธีสุ่มแบบง่าย แบบสอบถาม เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า

5 ระดับ จำนวน 70 ข้อ ค่าความเชื่อมั่น .89 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าที่ ผลการวิจัยพบว่าระดับปฏิบัติงานการจัดการองค์การแห่งการ เรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ใน ระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย คือ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีมีพลวัตแห่งการเรียนรู้การปรับเปลี่ยนองค์การ การจัดการความรู้ และการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับของการปฏิบัติงานการ จัดองค์การแห่งการ เรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐบาลและเอกชน จำแนกตามหน้าที่ พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารสูงกว่าครูผู้สอน ทุกองค์ประกอบ และแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทาง สถิติ ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติงานการ จัดองค์การแห่งการ เรียนรู้ของ วิทยาลัยการศึกษาระดับมัธยมศึกษาของรัฐบาลและเอกชน จำแนกตามประเภทโรงเรียน พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนรัฐบาล และครูผู้สอนโรงเรียนรัฐบาลสูงกว่าครูผู้สอน โรงเรียนเอกชนทุกองค์ประกอบ และแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติทั้ง 2 กลุ่ม

วรรณะ บุชบา (2553, น. 121 – 123) การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็น องค์การแห่งการ เรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผล การศึกษาพบว่าโดยภาพรวมปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการ เรียนรู้ มีความสัมพันธ์กับสภาพ การเป็นองค์การแห่งการ เรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์เท่ากับ .933 นั่นคือ ปัจจัยที่ ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการ เรียนรู้ และสภาพการเป็น องค์การแห่งการ เรียนรู้ โดยภาพรวมต่าง อธิบายซึ่งกันและกันได้ คิดเป็นร้อยละ 87.04 ปัจจัยทุกปัจจัยส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการ เรียนรู้ จำแนกตามองค์ประกอบหลักด้าน ต่าง ๆ แตกต่างกัน ดังนี้ 1. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่ง การ เรียนรู้ องค์ประกอบหลักด้าน องค์การ ได้แก่ ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กรและการสื่อสาร และ ปัจจัยด้านผู้บริหาร ผู้นำ 2. ปัจจัยที่ ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการ เรียนรู้ องค์ประกอบหลักด้าน ภาวะผู้นำ ได้แก่ ปัจจัยด้านผู้บริหาร ผู้นำ และปัจจัยด้านการจูงใจ 3. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การ แห่งการ เรียนรู้ องค์ประกอบหลักด้านการ เรียนรู้ ได้แก่ ปัจจัยด้านผู้บริหาร ผู้นำ ปัจจัยด้านโครงสร้าง องค์กรและการสื่อสาร และปัจจัยด้านการจูงใจ ตามลำดับ 4. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการ เรียนรู้ องค์ประกอบหลัก ด้านการจัดการความรู้ ได้แก่ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กรและการสื่อสาร ปัจจัยด้านผู้บริหาร ผู้นำ ปัจจัยด้านการจูงใจ ปัจจัยด้านบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ และปัจจัย ด้านการมีส่วนร่วมใน การตัดสินใจ 5. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการ เรียนรู้ องค์ประกอบ หลักด้านเทคโนโลยี ได้แก่ ปัจจัยด้านผู้บริหาร ผู้นำ ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กรและการสื่อสาร ปัจจัย ด้านการมีส่วนร่วม ในการตัดสินใจ ปัจจัยด้านบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ ปัจจัยด้านการจูงใจ และปัจจัยด้าน วัฒนธรรมองค์กร

เกษฎากร ทองแสง (2553) ได้ศึกษา เรื่อง แนวทางการพัฒนาองค์กรสู่องค์กร แห่งการ เรียนรู้กรณีศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต ผลจากงานวิจัยสรุปได้ว่าความเป็นพลวัตการ เรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต มีปัจจัยที่ส่งผลที่สำคัญคือ ปัจจัยระบบการจัดการ ปัจจัย ความสามารถของบุคลากร ปัจจัยเทคโนโลยี สารสนเทศ และปัจจัยโครงสร้างองค์กร ตามลำดับ

นอกจากนี้หน่วยงานที่สังกัดที่ส่งผลต่อการเป็นพลวัตการเรียนรู้คือ สถาบัน สำนัก มีปัจจัยระบบการจัดการที่ส่งผลต่อการเป็นพลวัตการเรียนรู้มากกว่าหน่วยงานสนับสนุนด้านวิชาการ คณะ และสถาบัน/สำนัก มีปัจจัยความสามารถของบุคลากรที่ส่งผลต่อการเป็นพลวัตการเรียนรู้มากกว่าหน่วยงานสนับสนุนด้านวิชาการ สำนักกิจการพิเศษ มีปัจจัยการเสริมแรงและการจูงใจที่ส่งผลต่อการเป็นพลวัตการเรียนรู้มากกว่าหน่วยงานสนับสนุนด้านวิชาการ และคณะ และสุดท้ายสถาบัน/สำนัก มีพลวัตการเรียนรู้มากกว่าศูนย์ การเรียน, หน่วยงานสนับสนุนด้านวิชาการ และสำนักกิจการพิเศษ, คณะ มีพลวัตการเรียนรู้มากกว่า ศูนย์การเรียน และหน่วยงานสนับสนุนด้านวิชาการ ส่วนข้อมูลสถานภาพทั่วไป ด้านเพศ พบว่าไม่ ทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างกลุ่ม และปัจจัยเทคโนโลยีสารสนเทศไม่มีข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามที่ทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างกลุ่มเลย

กนกวรรณ วราภรณ์วิมลชัย (2553, น. 113-114) การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเพื่อค้นหาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของบุคลากร มหาวิทยาลัยนเรศวรกลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากร มหาวิทยาลัยนเรศวร จำนวน 381 คน โดยใช้การสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์อย่างง่าย ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา และค่าถดถอยพหุคูณแบบเป็น ขั้นตอน ผลการศึกษาพบว่า 1) บรรยากาศองค์กร โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า ค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก คือ ความรับผิดชอบ รองลงมาคือ โครงสร้างองค์กร และความมั่นคงและความเสี่ยง ส่วนปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การยอมรับความขัดแย้ง 2) วัฒนธรรมองค์กร โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า ค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก คือ ความสอดคล้องต้องกัน รองลงมาคือ การมุ่งเน้นที่ พันธกิจ และการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง ส่วนปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ความสามารถในการปรับตัว 3) องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า ค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก คือ พลวัตแห่งการเรียนรู้ ระดับบุคคล กลุ่ม หรือทีมงานและองค์กร รองลงมาคือ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ระบบสารสนเทศความรู้ การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยี และระบบสนับสนุนการปฏิบัติอิเล็กทรอนิกส์ และด้านการปฏิรูปองค์กร วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง ส่วนปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการจัดการเรียนรู้ การแสวงหา การสร้างสรรค์ การจัดเก็บ การสืบค้น การถ่ายโอน และการนำไปประยุกต์ใช้ขององค์กร 4) ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรมหาวิทยาลัยนเรศวร กับบรรยากาศองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร พบว่า ทุกปัจจัย มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 5) ปัจจัยที่ทำนายความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของบุคลากรมหาวิทยาลัยนเรศวรจังหวัดพิษณุโลก พบว่า ปัจจัยที่ดีที่สุดที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของบุคลากรมหาวิทยาลัยนเรศวร ร่วมกันพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งปัจจัยทุกตัวมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ยกเว้นความ

สอดคล้องต้องกันที่มีความสัมพันธ์เชิงลบ ซึ่งมีค่าอำนาจในการพยากรณ์ร้อยละ 88.10 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ เท่ากับ 0.208

ขวัญรุ่ง อยู่ใจเย็น (2556, น. 97- 98) ได้ศึกษาเรื่อง สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 มีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อศึกษาระดับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาและการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาและการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 ผลการวิจัยได้ ดังนี้ 1) ผลการวิเคราะห์ระดับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 พบว่า สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านมีระดับสมรรถนะอยู่ในระดับมาก โดยสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการพัฒนาตนเองมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ และด้านการบริการที่ดีมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ตามลำดับ 2) ผลการวิเคราะห์ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมและทุกรายด้าน อยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการปฏิรูปองค์กร รองลงมาคือ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ การเอื้ออำนาจบุคคล และการใช้เทคโนโลยี ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการจัดการความรู้ที่ดี ด้านการพัฒนาตนเอง และด้านการทำงานเป็นทีม พบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ระหว่าง 0.68 - 0.81 โดยทุกด้านมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 อยู่ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการพัฒนาตนเอง และด้านการบริการที่ดี มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง ส่วนด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง 4. ผลการวิเคราะห์สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 พบว่าสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ร่วมส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยภาพรวม มี 3 ด้าน คือ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการพัฒนาตนเองโดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา เท่ากับ 0.870 ประสิทธิภาพในการทำนาย คิดเป็นร้อยละ 75.70 และ ความคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย เท่ากับ 0.283

เปรมศิริ เนื้อเย็น (2556, น. 76-77) ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยภาพรวมและราย ด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านโครงสร้างองค์กรอยู่ในอันดับสูงสุด รองลงมา คือ ด้านการจูงใจ ด้านผู้บริหาร ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและด้านบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ ตามลำดับ 2) ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยการสร้าง

วิสัยทัศน์ร่วมกันอยู่ในอันดับสูงสุด รองลงมาได้แก่ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีรูปแบบความคิด การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ ตามลำดับ 3. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในภาพรวมมี 3 ด้าน คือ ปัจจัยการจูงใจ ปัจจัยผู้บริหารและปัจจัยบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ โดยมีสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ พหุคูณเท่ากับ 0.909 มีประสิทธิภาพในการทำนายร้อยละ 82.60 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2.3.2 งานวิจัยต่างประเทศ

ลินส์ และ มุลฟอร์ด (Silins, Zarins and Mulford, 1998, pp. 24-32) ได้ทำการวิจัยเพื่อหาคุณลักษณะและกระบวนการที่บ่งชี้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (What Characteristics and Processes Define a School as a Learning Organization) เป็นโครงการวิจัยในประเทศออสเตรเลีย ใช้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูและผู้บริหารในโรงเรียนรัฐออสเตรเลียใต้ (South Australia) และแทสมาเนีย (Tasmania) ผู้วิจัยนำเสนอองค์ประกอบของคุณลักษณะของโรงเรียนที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 7 ด้าน คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การพัฒนาเป้าหมายร่วมกัน การสร้างบรรยากาศการเรียนการสอนแบบร่วมมือ การกระตุ้นใช้ความคิดริเริ่มและกล้าเสี่ยง ทบทวนสิ่งที่เกี่ยวข้องและมีอิทธิพลต่องานของโรงเรียน การสร้างงานให้ดีขึ้น และโอกาสในการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม ใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบที่สร้างขึ้นไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จึงได้ทำการสร้างสเกลองค์ประกอบใหม่ได้องค์ประกอบใหม่ 4 องค์ประกอบ คือ 1. บรรยากาศไว้ใจและร่วมมือ 2. การริเริ่มและกล้าเสี่ยง 3. พันธกิจร่วมและการพัฒนาวิชาชีพ และ 4. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า โมเดลโครงสร้างคุณลักษณะที่กำหนดขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ไคเซอร์ (Kaiser, 2000 อ้างถึงใน มาลี สืบกระแสด, 2552, น. 67) ได้ศึกษาวิจัยและนำเสนอปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำนวน 8 ปัจจัย ดังนี้ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร 3 ลักษณะ คือ การแลกเปลี่ยนความรู้ การมีอิสระในการเรียนรู้ความเป็นเอกภาพในองค์กร ปัจจัยด้านพันธกิจและยุทธศาสตร์ 3 ประการ คือ การคิดอย่างเป็นระบบ การตรวจสอบจากภายนอก การสร้างองค์ความรู้ ปัจจัยด้านการดำเนินงานบริหารจัดการใน 4 เรื่อง คือ การสนับสนุนเพื่อการเรียนรู้ การจูงใจเพื่อการเรียนรู้ การพัฒนาศักยภาพ การสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กรใน 2 ลักษณะ คือ การจัดโครงสร้างแบบผสมผสาน การจัดโครงสร้างที่เอื้ออำนวยความสะดวก ปัจจัยด้านระบบองค์กร ปัจจัยด้านบรรยากาศการทำงาน 2 ลักษณะ คือ บรรยากาศการเรียนรู้ การมีปฏิสัมพันธ์ ปัจจัยการจูงใจ

เอลลิเจอร์ หยาง และเอลลิเจอร์ (Ellinger, Yang & Ellinger, 2000 อ้างถึงใน สุรพงศ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์, 2547, น. 98) ได้ทำการศึกษาเรื่องผลกระทบ (Impact) ของมิติความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ วัดคิน และมาร์ซิก (Watkins & Marsick) จำนวน 7 มิติ คือ 1) การสร้างโอกาสเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 2) การสนับสนุนการค้นคว้าและแลกเปลี่ยนสนทนา (Inquiry and Dialogue) 3) การส่งเสริมความร่วมมือและการเรียนรู้เป็นทีม 4) การจัดระบบเพื่อสร้างการเรียนรู้ร่วมกัน 5) การเสริมอำนาจบุคลากรเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วม 6) การเชื่อมโยงองค์กรกับสิ่งแวดล้อม และ 7) การใช้แบบผู้นำและสนับสนุนการเรียนรู้ระดับบุคคล ทีมงาน และระดับบุคคล

ทีมงาน และระดับองค์กร ตัวแปรตามใช้ตัวแปรทางด้านผลงานขององค์กรตัวแปรที่เป็นส่วนของการเงินและผลงานที่มีใช้ด้านการเงิน ได้แก่ ด้านความรู้ ทักษะที่เพิ่มขึ้นของบุคลากร เครื่องมือวิจัยใช้แบบวัด Dimensions of the Learning Organization Questionnaire (DLDQ) ของวัตคิน และ มาร์ชิต สถิติที่ใช้ คือ การวิเคราะห์ สหสัมพันธ์คาโนนิคอล ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรด้านตัวการแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์ทางบวกตัวแปรด้านผลงานขององค์กรทุกตัวแปร

แซมบรูก และสแตวาร์ท (Sambrook and Stewart, 2000, p. 328) วิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการเรียนรู้ในองค์กรที่จะพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในประเด็นด้านการจัดการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต และอิทธิพลของปัจจัยต่าง ๆ ทั้งปัจจัยที่ขัดขวางและส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การวิจัยใช้กรณีศึกษาและการสำรวจ โดยใช้แบบสอบถามในทีมวิจัยทั้ง 7 ทีม ทีมละ 4 องค์กร รวมจำนวน 28 องค์กร การพิจารณาเลือกองค์กรที่ศึกษาเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ มีการรวบรวมข้อมูลจากการสังเคราะห์เอกสารได้แก่ พันธกิจ แผนธุรกิจ นโยบายตัวอย่างโปรแกรมการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กรและใช้คำถามปลายเปิด 2 ข้อสอบถามในองค์กร 20 องค์กรในประเทศเนเธอร์แลนด์ เบลเยียม ฟินแลนด์ ฝรั่งเศส เยอรมัน อิตาลีและอังกฤษเกี่ยวกับปัจจัยที่ขัดขวางและส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยหลักคือ การปรับเปลี่ยนผู้ที่เกี่ยวข้อง (ผู้จัดการ ลูกจ้าง และผู้รับผิดชอบด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล) ความพยายามพัฒนาวัฒนธรรมการเรียนรู้และปรับปรุงโครงสร้างของงาน บทบาทของฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล พัฒนาการความรับผิดชอบร่วมกันในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กร ปรับปรุงด้านการติดต่อสื่อสาร ปรับปรุงและลดอัตราชั่วโมงการทำงานและการให้คุณค่าความสำคัญในการเรียนรู้ทุกรูปแบบ

การ์วิน เอ็ดมอนด์สัน และกิโน (Garvin, Edmondson and Gino, 2008a,b, p. 109) ได้ศึกษา องค์กรของคุณเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้หรือไม่ พบว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามแนวคิดด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การที่องค์กรและบุคลากรไม่ตระหนักถึงความจำเป็นขององค์กรแห่งการเรียนรู้ และการปรับเปลี่ยนให้ทันต่อสถานการณ์และการขาดการประเมินองค์กรด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้และให้แนวคิดเพิ่มเติมเกี่ยวกับการสร้างความรู้ การได้รับความรู้ และการส่งผ่านความรู้ โดยการมองให้เป็นภาพรวม นอกจากนี้ ผลการศึกษาได้เสนอปัจจัยของความจำเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 3 ปัจจัยคือ องค์กรสนับสนุนบรรยากาศความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการศึกษาถึงการเปิดรับแนวคิดใหม่ ๆ และการเปิดโอกาสให้บุคลากรสะท้อนความรู้สึกของตนในการทำงาน องค์กรเน้นการเรียนรู้ให้เป็นกระบวนการ และนำไปสู่การปฏิบัติ โดยมีการเก็บข้อมูลสารสนเทศ วิเคราะห์ข้อมูลให้การศึกษาและฝึกอบรม และการส่งผ่านข้อมูลกัน และผู้นำให้ความสำคัญ ในการเรียนรู้ของบุคลากรโดยเป็นแบบอย่าง และให้การสนับสนุนให้บุคลากรเห็นถึงความสำคัญของการเรียนรู้

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้มีนักวิชาการหลายท่านทั้งในประเทศและต่างประเทศ ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลหรือส่งผลต่อและเสริมสร้างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะพัฒนาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ เนื่องจากสังคมมีการเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา องค์กรจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนให้ทันต่อการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงนั้น จึง

จำเป็นต้องให้บุคลากรในองค์กรมีการเรียนรู้ตลอดเวลาด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหาร ซึ่งเป็นกลจักรสำคัญต้องได้รับการพัฒนาเพื่อผลักดันสมาชิกในสถานศึกษาและทำให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้าสืบไป การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงมีส่วนสำคัญในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้เป็นองค์กรที่เอื้ออำนวยความสะดวกในการเรียนรู้และพัฒนาขีดความสามารถแก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง และเน้นการสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ร่วมกันทั้งองค์กร อีกทั้งยังสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้กับสถานศึกษาทุกระดับ ถ้าสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็จะทำให้บุคลากรในสถานศึกษานั้นเป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพดังนั้นถ้าบุคลากรขาดประสิทธิภาพ ก็จะทำให้สถานศึกษาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่ได้

ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา จึงศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ปัจจัย 2 กลุ่ม ประกอบด้วย 1) ปัจจัยด้านการบริหาร ได้แก่ 1.1) เทคโนโลยี 1.2) โครงสร้างองค์กร 1.3) ภาวะผู้นำ 1.4) บรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ 1.5) การบริหารจัดการความรู้ 1.6) การทำงานเป็นทีม 1.7) การพัฒนาบุคลากร 1.8) การมีส่วนร่วมในการบริหาร 1.9) กลยุทธ์ 1.10) การติดต่อสื่อสาร 1.11) วิสัยทัศน์ 2) ปัจจัยด้านจิตวิทยา ได้แก่ 2.1) การจูงใจ 2.2) การเสริมแรง 2.3) ความผูกพันและการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ 2) ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร 3) ด้านการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคลากร 4) ด้านการจัดการความรู้ 5) ด้านการเพิ่มความสามารถในการใช้เทคโนโลยี

GRAD VRU

บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เพื่อนำผลไปเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล
- 3.3 การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ
- 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา จำนวน 1,710 คน จาก 342 สถานศึกษา แบ่งตามเขตพื้นที่ (ระบบสารสนเทศเพื่อบริหารการศึกษา, 2561)

3.1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้การคำนวณตามสูตรของทาโร ยามาเน่ (Yamane, 1973 อ้างถึงใน บุญชม ศรีสะอาด, 2545, น. 38) ได้กลุ่มตัวอย่าง 324 คน จาก 65 สถานศึกษา และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ตามขนาดสถานศึกษา ดังนี้ สถานศึกษาขนาดเล็กได้กลุ่มตัวอย่าง ผู้บริหาร 32 คน สถานศึกษาขนาดกลางได้กลุ่มตัวอย่าง ผู้บริหาร 30 คน สถานศึกษาขนาดใหญ่ได้กลุ่มตัวอย่าง ผู้บริหาร 3 คน สถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษได้กลุ่มตัวอย่าง ผู้บริหาร 1 คน

ตารางที่ 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา

ขนาดสถานศึกษา	ประชากร		กลุ่มตัวอย่าง	
	สถานศึกษา	ผู้บริหาร	สถานศึกษา	ผู้บริหาร
สถานศึกษาขนาดเล็ก	170	850	32	161
สถานศึกษาขนาดกลาง	156	780	30	148
สถานศึกษาขนาดใหญ่	13	65	3	12
สถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ	3	15	1	3
รวม	342	1,710	65	324

จากตารางที่ 3.1 กลุ่มตัวอย่าง สถานศึกษาขนาดเล็กได้กลุ่มตัวอย่าง ผู้บริหาร 161 คน สถานศึกษาขนาดกลางได้กลุ่มตัวอย่าง ผู้บริหาร 148 คน สถานศึกษาขนาดใหญ่ได้กลุ่มตัวอย่าง ผู้บริหาร 12 คน สถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษได้กลุ่มตัวอย่าง ผู้บริหาร 3 คน รวมได้กลุ่มตัวอย่าง ทั้งหมด 324 คน

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ คือแบบสอบถามแบ่งเป็น 3 ตอน แบบตรวจสอบรายการ (Check List) และ แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ มีรายละเอียดของแบบสอบถามแต่ละตอนดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้จำนวน ประกอบด้วยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ปัจจัย 2 กลุ่ม ประกอบด้วย

1. ปัจจัยด้านการบริหาร
2. ปัจจัยด้านจิตวิทยา

โดยลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ ดังนี้

- 5 คะแนน หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 คะแนน หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก
- 3 คะแนน หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 คะแนน หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย
- 1 คะแนน หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

โดยลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ ประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ดังนี้

- 5 คะแนน หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 คะแนน หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก
- 3 คะแนน หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 คะแนน หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย
- 1 คะแนน หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

3.3 การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลมีดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา

2. สร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัย และนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นให้ประธานกรรมการควบคุมคุณภาพนิพนธ์ตรวจสอบ และความสมบูรณ์ของเนื้อหา พร้อมทั้งปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามให้เหมาะสม

3. นำแบบสอบถามที่ได้รับการแก้ไขแล้วไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน ตรวจสอบความสมบูรณ์ของเนื้อหาแบบสอบถาม และตรวจสอบสำนวนภาษาอีกครั้ง แล้วนำผลการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

4. ประเมินความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดที่ได้รับแบบสอบถาม โดยนำแบบสอบถามจากการตรวจสอบของผู้เชี่ยวชาญมาคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถาม ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC: Index of Item Objective Congruence) ซึ่งค่า IOC โดยกำหนดระดับของการให้คะแนนความสอดคล้องของข้อคำถามแต่ละข้อ 3 ระดับ คือ 1 สอดคล้อง 0 ไม่แน่ใจ และ -1 ไม่สอดคล้อง

5. คัดเลือกข้อที่มีค่าดัชนีความสอดคล้อง โดยเกณฑ์การพิจารณา ค่า IOC คือ มากกว่าหรือเท่ากับ 0.50 ขึ้นไป ข้อคำถามสำหรับการสอบถามปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยาจำนวน 124 ข้อ ค่า IOC ของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน รายข้อมีค่าอยู่ ระหว่าง 0.0 – 1.00 ทั้งนี้ ผลของการตรวจสอบค่า IOC ของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน ได้คัดเลือกข้อคำถามที่เหมาะสมสำหรับการสอบถามปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา ได้จำนวน 120 ข้อ คำนวณค่า IOC ของแบบสอบถามเป็นรายข้อมีค่าอยู่ ระหว่าง 0.60 - 1.00

6. นำแบบสอบถามที่คัดเลือกและปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับผู้บริหาร 30 คน ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง และคำนวณหาความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) โดย ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามรวมทั้งฉบับ .990 ซึ่งเป็นระดับที่สูงกว่า .60 เป็นระดับความเชื่อมั่นที่ยอมรับได้ (บุญใจ ศรีสถิตยัณราภรณ์, 2550, น. 232) โดยอธิบายค่าความเชื่อมั่นดังนี้

1. ค่าความเชื่อมั่นด้านปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ .983 โดยอธิบายเป็นรายด้านได้ค่าความเชื่อมั่นดังนี้

1.1 เทคโนโลยี	.830
1.2 โครงสร้างองค์กร	.727
1.3 ภาวะผู้นำ	.870
1.4 บรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้	.767
1.5 การบริหารจัดการความรู้	.883

1.6 การทำงานเป็นทีม	.803
1.7 การพัฒนาบุคลากร	.885
1.8 การมีส่วนร่วมในการบริหาร	.802
1.9 กลยุทธ์	.877
1.10 การติดต่อสื่อสาร	.761
1.11 วิสัยทัศน์	.904
1.12 การจูงใจ	.794
1.13 การเสริมแรง	.920
1.14 ความผูกพัน	.854
2. ค่าความเชื่อมั่นด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ .980 โดยอธิบายเป็นรายด้าน ได้ค่าความเชื่อมั่นดังนี้	
2.1 พลวัตแห่งการเรียนรู้	.928
2.2 การปรับเปลี่ยนองค์กร	.931
2.3 การให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคลากร	.985
2.4 การจัดการความรู้	.912
2.5 การเพิ่มความสามารถในการใช้เทคโนโลยี	.942
7. นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์ ไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาวิจัย	

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

เก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยนำหนังสือขอความร่วมมือในการวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์ เพื่อขอความร่วมมือไปยังผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พระนครศรีอยุธยาเขต 1 และผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต 2 และผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างให้สะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2. นำแบบสอบถามพร้อมหนังสือขอความร่วมมือไปยังกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

3. ทำการเก็บข้อมูลและรวบรวมแบบสอบถามด้วยตนเอง โดยการแจกแบบสอบถามไปจำนวนแล้วนำไปดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แบบสอบถามคืนมาและสมบูรณ์จำนวน 324 ฉบับ จากแบบสอบถามทั้ง 324 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

นำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

1. ตรวจสอบแบบสอบถามพร้อมทั้งตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา

2. จัดระเบียบข้อมูลและลงรหัสในแบบสอบถาม

3. นำแบบสอบถามดังกล่าวไปคำนวณหาค่าสถิติโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ
สังคมศาสตร์

3.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

การวิเคราะห์ข้อมูลในครั้งนี้ กำหนดให้ผู้บริหารที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเป็นหน่วยวิเคราะห์
(Unit of Analysis) และวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อคำนวณค่าสถิติดังนี้

1. วิเคราะห์สถานภาพและข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม คำนวณหา ค่าร้อยละ
(Percentage)

2. วิเคราะห์ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่า
ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เป็นรายข้อคำถาม ภาพรวมกำหนดเกณฑ์ในการ
แปลผลตามแนวคิดของเบสท์ (Best, 1981, p. 182) ดังรายละเอียด ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.49 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.49 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 3.50 – 4.49 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด

3. วิเคราะห์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบน
มาตรฐาน (Standard Deviation) เป็นรายข้อคำถาม ภาพรวม โดยกำหนดเกณฑ์ในการแปลผลตาม
แนวคิดของเบสท์ (Best, 1981, p. 182) ดังรายละเอียด ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.49 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.49 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 3.50 – 4.49 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด

4. วิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา โดยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ แบบขั้นตอน
(Stepwise Multiple Regression Analysis) สำหรับการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ มีข้อตกลง
เบื้องต้นทางสถิติ ดังนี้ 1) กลุ่มตัวอย่างเป็นอิสระต่อกัน ได้มาโดยการสุ่ม 2) ประชากรมีการแจกแจง
แบบปกติ 3) การกระจายของตัวแปรตามทุกค่าของตัวแปรต้น มีความแปรปรวนเท่ากัน
(Homoscedasticity) ทดสอบจากการพิจารณาแผนภูมิการกระจาย 4) ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร
ต้น และตัวแปรตามเป็นแบบเส้นตรง (ยกเว้นกรณีมีตัวแปรดัมมี่) 5) กรณีตัวแปรต้นหลายตัว ต้องไม่มี
ปัญหาภาวะร่วมเส้นตรงพหุ (Multicollinearity) (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2553, น. 159)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา ผลการวิเคราะห์แบ่งออกเป็น 4 หัวข้อ ได้แก่

1. วิเคราะห์สถานภาพและข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม
2. วิเคราะห์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
3. วิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้
4. วิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา
5. สรุปผลการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา

4.1 สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เข้าใจตรงกันในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล จึงกำหนดสัญลักษณ์แทนตัวแปรและค่าสถิติต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

4.1.1 สัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปร

X_1	แทน	เทคโนโลยี
X_2	แทน	โครงสร้างองค์กร
X_3	แทน	ภาวะผู้นำ
X_4	แทน	บรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้
X_5	แทน	การบริหารจัดการความรู้
X_6	แทน	การทำงานเป็นทีม
X_7	แทน	การพัฒนาบุคลากร
X_8	แทน	การมีส่วนร่วมในการบริหาร
X_9	แทน	กลยุทธ์
X_{10}	แทน	การติดต่อสื่อสาร
X_{11}	แทน	วิสัยทัศน์
X_{12}	แทน	การจูงใจ
X_{13}	แทน	การเสริมแรง
X_{14}	แทน	ความผูกพัน

Y_1	แทน	พลวัตแห่งการเรียนรู้
Y_2	แทน	การปรับเปลี่ยนองค์กร
Y_3	แทน	การให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคลากร
Y_4	แทน	การจัดการความรู้
Y_5	แทน	การเพิ่มความสามารถในการใช้เทคโนโลยี

4.1.2 สัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าสถิติ

n	แทน	จำนวนผู้บริหารในกลุ่มตัวอย่าง
\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	แทน	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
H_0	แทน	สมมติฐานหลัก (Null Hypothesis)
H_1	แทน	สมมติฐานรอง (Alternative Hypothesis)
SS	แทน	ผลบวกกำลังสองของคะแนน (Sum of Squares)
df	แทน	ระดับชั้นแห่งความเป็นอิสระ (Degree of freedom)
MS	แทน	ค่าคะแนนเฉลี่ยของผลบวกกำลังสองของคะแนน (Mean of Squares)
F	แทน	ค่าการแจกแจงแบบ F (F-distribution)
Sig.	แทน	ระดับนัยสำคัญทางสถิติจากการทดสอบใช้ในสรุปผลการ ทดสอบสมมติฐาน (Statistical Significance)
B	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Regression Coefficients)
SE	แทน	ความคาดเคลื่อนของการพยากรณ์ (Std. Error)
β	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยของตัวพยากรณ์ ในรูปคะแนนมาตรฐาน (Standard Regression Coefficients)
t	แทน	ค่าการแจกแจงแบบ t (t-distribution)
R	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple Correlation)
R^2_{Ad}	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจของสถิติวิเคราะห์ความ ถดถอยพหุคูณ (Adjusted R Square)
R^2	แทน	ประสิทธิภาพในการพยากรณ์ (R Square)
S.E. _{est}	แทน	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ ตัวแปรตามด้วยตัวแปรอิสระ (Standard Error of measurement)

Y	แทน	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเมื่อทำนาย ในรูปคะแนนดิบ
Z	แทน	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเมื่อทำนาย ในรูปคะแนนมาตรฐาน

4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

4.2.1 วิเคราะห์สถานภาพและข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพและข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวนและร้อยละ ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ อายุ ประสบการณ์ทำงาน ระดับการศึกษา นำเสนอโดยแจกแจงเป็นความถี่และค่าร้อยละ

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (n = 324)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	145	44.8
หญิง	179	55.2
รวม	324	100.0
2. อายุ		
น้อยกว่า 30 ปี	0	0
31 - 40	19	5.9
41 - 50	152	46.9
51 ปี ขึ้นไป	153	47.2
รวม	324	100.0
3. ประสบการณ์ทำงาน		
น้อยกว่า 10 ปี	1	.3
11 - 20 ปี	96	29.6
21 - 30 ปี	162	50.0
31 ปีขึ้นไป	65	20.1
รวม	324	100.0

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (n = 324)	ร้อยละ
4. ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี	56	17.3
ปริญญาโท	238	73.5
ปริญญาเอก	30	9.3
รวม	324	100.0

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 55.2 มีอายุ 51 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 47.2 มีประสบการณ์ทำงาน 21-30 ปี จำนวน 162 คน คิดเป็นร้อยละ 50.0 มีการศึกษาระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 73.5

4.2.2 วิเคราะห์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ผลการวิเคราะห์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา

ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาในภาพรวมและรายด้านดังนี้

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. พลวัตแห่งการเรียนรู้	4.19	.72	มาก
2. การปรับเปลี่ยนองค์กร	4.22	.73	มาก
3. การให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคลากร	4.22	.74	มาก
4. การจัดการความรู้	4.19	.71	มาก
5. การเพิ่มความสามารถในการใช้เทคโนโลยี	4.19	.73	มาก
รวม	4.20	.73	มาก

จากตารางที่ 4.2 พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.20$, S.D. = .73) โดยที่ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร และ ด้านการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคลากรมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.23$, S.D. = .73 และ $\bar{X} = 4.23$,

S.D. = .74) รองลงมา คือ ด้านการจัดการความรู้ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ และ ด้านการเพิ่มความสามารถในการใช้เทคโนโลยี ($\bar{X} = 4.19$, S.D. = .71 , $\bar{X} = 4.19$, S.D. = .72 และ $\bar{X} = 4.19$, S.D. = .70)

ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้

พลวัตแห่งการเรียนรู้	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารส่งเสริมนโยบายการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาโดยจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการจัดการเรียนรู้โดยการปฏิบัติทั่วทั้งสถานศึกษา	4.42	.74	มาก
2. ผู้บริหารจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการให้กับบุคลากรได้เรียนรู้ระบบงานและกระบวนการปฏิบัติงานภายในอย่างต่อเนื่อง	4.05	.63	มาก
3. ผู้บริหารส่งบุคลากรเข้าฝึกฝนอบรมทักษะการปฏิบัติงานให้มีความเชี่ยวชาญมากยิ่งขึ้น	4.30	.75	มาก
4. ผู้บริหารนำแนวคิดและนวัตกรรมใหม่ๆมาใช้ในการพัฒนางาน	4.12	.70	มาก
5. สถานศึกษามีการสนับสนุนให้บุคลากรจัดการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง	4.25	.76	มาก
6. ผู้บริหารจัดระบบพี่เลี้ยงสอนงาน	4.08	.70	มาก
7. ผู้บริหารจัดนิเทศภายในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง	4.14	.69	มาก
8. ผู้บริหารมีบุคลากรและทีมงานต่าง ๆ ใช้กระบวนการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ กล่าวคือ บุคลากรพิจารณาไตร่ตรองเกี่ยวกับปัญหาหรือสถานการณ์อย่างรอบคอบและนำความรู้ใหม่ที่ได้นั้นมาประยุกต์ใช้ต่อไปอีก	4.27	.71	มาก
9. ผู้บริหารสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการดำเนินงานได้เป็นอย่างดีและเห็นผล	4.08	.73	มาก
รวม	4.19	.72	มาก

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.19$, S.D. = .72) โดยที่ผู้บริหารส่งเสริมนโยบายการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาโดยจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการจัดการเรียนรู้โดยการปฏิบัติทั่วทั้งสถานศึกษามีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.42$, S.D. = .74) รองลงมา คือ ผู้บริหารส่งบุคลากรเข้าฝึกฝนอบรมทักษะการปฏิบัติงานให้มี

ความเชี่ยวชาญมากยิ่งขึ้น ($\bar{X} = 4.30$, S.D. = .75) ผู้บริหารจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการให้กับบุคลากรได้เรียนรู้ระบบงานและกระบวนการปฏิบัติงานภายในอย่างต่อเนื่องมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 4.05$, S.D. = .63)

ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร

การปรับเปลี่ยนองค์กร	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารมีการประชุมร่วมกันกับครูเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ปรัชญาพันธกิจ เป้าประสงค์ของร่วมกัน	4.46	.71	มาก
2. ผู้บริหารจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี โดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคน	4.12	.65	มาก
3. ผู้บริหารมีการบริหารงานในสถานศึกษา 4 ฝ่าย โดย กำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากรไว้อย่างชัดเจน ไม่ซ้ำซ้อน	4.28	.74	มาก
4. สถานศึกษามีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานแต่ละตำแหน่งอย่างชัดเจน	4.16	.71	มาก
5. สถานศึกษามีกฎระเบียบและข้อบังคับ ช่วยให้การปฏิบัติงานมีความคล่องตัว	4.28	.72	มาก
6. สถานศึกษา มีระบบหมุนเวียนงาน ของบุคลากรแต่ละฝ่าย	4.14	.73	มาก
7. ผู้บริหารมีการประชุมบุคลากรโดยมีการเปิดโอกาสให้ทุกคนในขณะทำงาน บริหารงานในสถานศึกษา 4 ฝ่าย ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันจากการปฏิบัติงาน	4.23	.78	มาก
8. สถานศึกษามีสิ่งอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ ห้องทำงาน บริหารงาน 4 ฝ่าย โต๊ะทำงานเครื่องมือและวัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานที่ครบถ้วน ทันสมัย เพียงพอสำหรับ	4.15	.72	มาก
9. ผู้บริหารประสานงาน การกำกับดูแลบุคลากรเพื่อให้การทำงานราบรื่น	4.22	.73	มาก
10. ผู้บริหารช่วยเหลือให้คำปรึกษาบุคลากรร่วมสนับสนุนภารกิจงาน เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย	4.17	.71	มาก
รวม	4.22	.73	มาก

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.22$, S.D. = .73) โดยที่ผู้บริหารมีการประชุมร่วมกันกับครูเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ปรัชญาพันธกิจ เป้าประสงค์ของร่วมกันมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.46$, S.D. = .71) รองลงมา คือ สถานศึกษามีกฎระเบียบและข้อบังคับ ช่วยให้การปฏิบัติงานมีความคล่องตัว และ ผู้บริหารมีการบริหารงานในสถานศึกษา 4 ฝ่าย โดย กำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากรไว้อย่างชัดเจน ไม่ซ้ำซ้อน ($\bar{X} = 4.28$, S.D. = .72 และ $\bar{X} = 4.28$, S.D. = .74) ผู้บริหารจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี โดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกคนมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 4.12$, S.D. = .65)

ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาด้านการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคลากร

การให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคลากร	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารให้อำนาจครูตัดสินใจสั่งซื้อวัสดุ อุปกรณ์ สื่อการเรียนรู้ โดยไม่ต้องรอการอนุมัติ ถ้าหากอยู่ในวงเงินที่เหมาะสม	4.20	.77	มาก
2. ผู้บริหารให้รองผู้อำนวยการหรือหัวหน้างาน 4 ฝ่ายเป็นผู้มอบหมายงานให้แก่บุคลากรทำตามที่ผู้บริหารเห็นสมควร	4.06	.71	มาก
3. ผู้บริหารแต่งตั้งบุคลากรที่มีความรู้ ประสบการณ์และทักษะมากพอที่จะทำงานในตำแหน่งงานที่รับผิดชอบได้	4.44	.71	มาก
4. ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาและผู้อำนวยการตรวจสอบการปฏิบัติงาน	4.08	.72	มาก
5. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้าร่วมการประชุมสัมมนาวิชาการเพื่อสร้างการเรียนรู้	4.28	.74	มาก
6. ผู้บริหารและบุคลากรทำงานร่วมกันเพื่อเรียนรู้และแก้ปัญหาร่วมกัน	4.16	.71	มาก
7. ผู้บริหารทำหน้าที่ในการประเมิน และนิเทศงานแก่บุคลากร	4.25	.75	มาก
8. ผู้บริหารพิจารณาผลการปฏิบัติงานบุคลากรที่เป็นเลิศมาพัฒนางานเพื่อกำหนดแผนปฏิบัติงานในสถานศึกษาครั้งต่อไป	4.27	.76	มาก
รวม	4.22	.74	มาก

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ด้านการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคลากร ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.22$, S.D. = .74) โดยที่ผู้บริหารแต่งตั้งบุคลากรที่มีความรู้ ประสบการณ์และทักษะมากพอที่จะทำงานในตำแหน่งงานที่รับผิดชอบได้มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.44$, S.D. = .71) รองลงมา คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้าร่วมการประชุมสัมมนาวิชาการเพื่อสร้างการเรียนรู้ ($\bar{X} = 4.28$, S.D. = .74) ผู้บริหารให้รองผู้อำนวยการหรือหัวหน้างาน

4 ฝ่ายเป็นผู้มอบหมายงานให้แก่บุคลากรทำตามที่ผู้บริหารเห็นสมควรมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 4.06$, S.D. = .71)

ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา ด้านการจัดการความรู้

การจัดการความรู้	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. สถานศึกษามีการรวบรวมพัฒนาความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง	4.18	.69	มาก
2. สถานศึกษามีการจัดตั้งคณะทำงาน จัดการความรู้ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างคณะทำงานและฝ่ายต่าง ๆ	4.23	.72	มาก
3. สถานศึกษามีการจัดเก็บความรู้เป็นระบบ	4.14	.68	มาก
4. สถานศึกษามีการปฏิบัติงานบุคลากรประสานงานกันและแบ่งปันความรู้ที่จัดเก็บไว้ของสถานศึกษากับสถานศึกษาอื่น	4.20	.68	มาก
5. สถานศึกษามีระบบข้อมูลภายในและภายนอกสถานศึกษาที่สามารถเข้าสู่ระบบได้โดยง่าย	4.20	.75	มาก
6. สถานศึกษามีนำระบบคอมพิวเตอร์มาช่วยในการถ่ายโอนความรู้โดยใช้ช่องผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยี	4.18	.72	มาก
7. สถานศึกษาได้จัดให้บุคลากรและทีมงานนำความรู้ที่ได้ไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน	4.20	.69	มาก
รวม	4.19	.71	มาก

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ด้านการจัดการความรู้ ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.19$, S.D. = .71) โดยที่สถานศึกษามีการจัดตั้งคณะทำงาน จัดการความรู้ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างคณะทำงานและฝ่ายต่าง ๆ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.23$, S.D. = .72) รองลงมา คือ สถานศึกษามีการปฏิบัติงานบุคลากรประสานงานกันและแบ่งปันความรู้ที่จัดเก็บไว้ของสถานศึกษากับสถานศึกษาอื่น และสถานศึกษาได้จัดให้บุคลากรและทีมงานนำความรู้ที่ได้ไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน และสถานศึกษามีระบบข้อมูลภายในและภายนอกสถานศึกษาที่สามารถเข้าสู่ระบบได้โดยง่าย ($\bar{X} = 4.20$, S.D. = .68 , $\bar{X} = 4.20$, S.D. = .69) และ ($\bar{X} = 4.20$, S.D. = .75) สถานศึกษามีการจัดเก็บความรู้เป็นระบบมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 4.14$, S.D. = .68)

ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา ด้านการเพิ่มความสามารถในการใช้เทคโนโลยี

การเพิ่มความสามารถในการใช้เทคโนโลยี	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. สถานศึกษามีการสนับสนุนงบประมาณในการจัดหา อุปกรณ์เทคโนโลยี	4.20	.74	มาก
2. สถานศึกษาปรับปรุงระบบฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์และจัดซื้อคอมพิวเตอร์ทันสมัยมาเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการเรียนรู้ของบุคลากร	4.14	.72	มาก
3. สถานศึกษาส่งเสริมให้ครูพัฒนาโปรแกรมคอมพิวเตอร์และสร้างสื่อประสมมัลติมีเดียสำหรับการเรียนการสอน	4.35	.72	มาก
4. สถานศึกษาจัดฝึกหรือส่งบุคลากรไปอบรมการใช้อุปกรณ์เทคโนโลยีและโปรแกรมคอมพิวเตอร์	4.08	.68	มาก
5. สถานศึกษาสามารถนำข้อมูลจากระบบเทคโนโลยีมาช่วยสนับสนุนการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.17	.79	มาก
รวม	4.19	.73	มาก

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ด้านการเพิ่มความสามารถในการใช้เทคโนโลยี ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.19$, S.D. = .73) โดยที่สถานศึกษาส่งเสริมให้ครูพัฒนาโปรแกรมคอมพิวเตอร์และสร้างสื่อประสมมัลติมีเดียสำหรับการเรียนการสอนมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = .72) รองลงมา คือ สถานศึกษามีการสนับสนุนงบประมาณในการจัดหา อุปกรณ์เทคโนโลยี ($\bar{X} = 4.20$, S.D. = .74) สถานศึกษาจัดฝึกหรือส่งบุคลากรไปอบรมการใช้อุปกรณ์เทคโนโลยีและโปรแกรมคอมพิวเตอร์มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 4.08$, S.D. = .68)

4.2.3 วิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา

ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้าน

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. ด้านเทคโนโลยี	4.23	.72	มาก
2. ด้านโครงสร้างองค์กร	4.21	.71	มาก
3. ด้านภาวะผู้นำ	4.19	.78	มาก
4. ด้านบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้	4.15	.78	มาก
5. ด้านการบริหารจัดการความรู้	4.19	.72	มาก
6. ด้านการทำงานเป็นทีม	4.18	.74	มาก
7. ด้านการพัฒนาบุคลากร	4.20	.72	มาก
8. ด้านการมีส่วนร่วมในการบริหาร	4.18	.74	มาก
9. ด้านกลยุทธ์	4.18	.74	มาก
10. ด้านการติดต่อสื่อสาร	4.22	.74	มาก
11. ด้านวิสัยทัศน์	4.17	.74	มาก
12. ด้านการจูงใจ	4.23	.73	มาก
13. ด้านการเสริมแรง	4.16	.74	มาก
14. ด้านความผูกพัน	4.17	.75	มาก
รวม	4.19	.74	มาก

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.19$, S.D. = .74) โดยที่ด้านการเทคโนโลยีและจูงใจ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.23$, S.D. = .72 และ $\bar{X} = 4.23$, S.D. = .73) รองลงมา คือ ด้านการติดต่อสื่อสาร ($\bar{X} = 4.22$, S.D. = .74) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ ($\bar{X} = 4.15$, S.D. = .78)

ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา ด้านเทคโนโลยี

ปัจจัยด้านเทคโนโลยี	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. สถานศึกษามีเครื่องคอมพิวเตอร์และเครื่องถ่ายเอกสาร เพียงพอต่อความต้องการ	4.44	.69	มาก
2. สถานศึกษามีระบบอินเทอร์เน็ตครอบคลุมทั่วสถานศึกษา	4.06	.67	มาก
3. สถานศึกษามีโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่สามารถบริหารงานในสถานศึกษาและด้านการเรียนการสอนได้	4.28	.72	มาก
4. สถานศึกษามีการแต่งตั้งกรรมการรับผิดชอบในการดำเนินการฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี	4.16	.72	มาก
รวม	4.23	.72	มาก

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ปัจจัยด้านเทคโนโลยี ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.23$, S.D. = .72) โดยที่สถานศึกษามีเครื่องคอมพิวเตอร์และเครื่องถ่ายเอกสาร เพียงพอต่อความต้องการมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.44$, S.D. = .69) รองลงมา คือ สถานศึกษามีโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่สามารถบริหารงานในสถานศึกษาและด้านการเรียนการสอนได้ ($\bar{X} = 4.28$, S.D. = .72) สถานศึกษามีระบบอินเทอร์เน็ตครอบคลุมทั่วสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 4.06$, S.D. = .67)

ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา ด้านโครงสร้างองค์กร

ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. สถานศึกษามีระบบการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรประสานงานภายในโดยการเชื่อมโยงทั้งระบบ	4.15	.78	มาก
2. สถานศึกษามีการแบ่งสายการบังคับบัญชาอย่างชัดเจน	4.15	.68	มาก
3. สถานศึกษามีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรแต่ละฝ่ายงานอย่างชัดเจน	4.19	.73	มาก
4. สถานศึกษามอบหมายงานโดยคำนึงถึงหลักการใช้บุคลากรได้ตรงกับความสามารถ	4.46	.67	มาก

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร	\bar{X}	S.D.	ระดับ
5. สถานศึกษามีระเบียบปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่นช่วยให้งานคล่องตัว	4.10	.65	มาก
รวม	4.21	.71	มาก

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ด้านโครงสร้างองค์กร ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.21$, S.D. = .71) โดยที่สถานศึกษามอบหมายงานโดยคำนึงถึงหลักการใช้บุคลากรได้ตรงกับความสามารถมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.46$, S.D. = .67) รองลงมา คือ สถานศึกษามีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรแต่ละฝ่ายงานอย่างชัดเจน ($\bar{X} = 4.19$, S.D. = .73) สถานศึกษามีระเบียบปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่นช่วยให้งานคล่องตัว มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 4.10$, S.D. = .65)

ตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา ด้านภาวะผู้นำ

ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารปฏิบัติตนในการเป็นตัวอย่างที่ดีในการแสวงหาความรู้	4.29	.79	มาก
2. ผู้บริหารปฏิบัติตนให้บุคลากรเกิดความไว้วางใจในการบริหารงาน	4.15	.76	มาก
3. ผู้บริหารกระตุ้นบุคลากรให้มีความตั้งใจและมีความพยายามในการทำงานเพิ่มมากขึ้น	4.23	.79	มาก
4. ผู้บริหารให้คำแนะนำ เป็นผู้สอนงาน สอนทักษะให้บุคลากรทำงานอย่างสร้างสรรค์	4.22	.75	มาก
5. ผู้บริหารมอบหมายงานให้บุคลากรโดยพิจารณาตามความรู้ความสามารถของแต่ละคน	4.19	.74	มาก
6. ผู้บริหารส่งเสริมบุคลากรให้มีความมั่นใจในศักยภาพและส่งเสริมการปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมาย	4.08	.81	มาก
รวม	4.19	.78	มาก

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ด้านภาวะผู้นำ ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.19$, S.D. = .78) โดยที่ผู้บริหารปฏิบัติตนในการเป็นตัวอย่างที่ดีในการแสวงหาความรู้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = .79) รองลงมา คือ ผู้บริหารกระตุ้นบุคลากรให้มีความตั้งใจและมีความพยายามในการทำงานเพิ่มมากขึ้น ($\bar{X} = 4.23$, S.D. = .79) ผู้บริหารส่งเสริมบุคลากรให้มี

ความมั่นใจในศักยภาพและส่งเสริมการปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 4.08$, S.D. = .81)

ตารางที่ 4.12 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา ด้านบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้

ปัจจัยด้านบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. สถานศึกษามีห้องสำหรับทำงานด้านบริหารงานในสถานศึกษา 4 ฝ่าย และมีเครื่องใช้สำนักงานที่อำนวยความสะดวกเพียงพอ	4.14	.86	มาก
2. สถานศึกษามีระบบคอมพิวเตอร์เพื่อการสื่อสาร และค้นคว้าหาความรู้เพียงพอกับครูทุกคนสามารถเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ได้โดยง่าย	4.16	.75	มาก
3. ผู้บริหารมีบุคลากรพร้อมร่วมมือร่วมใจกันทำงานและให้ความช่วยเหลือกันด้วยความจริงใจ	4.15	.77	มาก
4. ผู้บริหารมีความคุ้นเคยเป็นมิตร และมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรทุกคนในสถานศึกษา	4.19	.75	มาก
5. ผู้บริหารมีการจัดกิจกรรมสร้างจิตสำนึกให้บุคลากรมีความรักและความภาคภูมิใจในสถานศึกษา	4.14	.78	มาก
รวม	4.15	.78	มาก

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ด้านบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.15$, S.D. = .78) โดยที่ผู้บริหารมีความคุ้นเคยเป็นมิตร และมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรทุกคนในสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.19$, S.D. = .75) รองลงมา คือ สถานศึกษามีระบบคอมพิวเตอร์เพื่อการสื่อสาร และค้นคว้าหาความรู้เพียงพอกับครูทุกคนสามารถเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ได้โดยง่าย ($\bar{X} = 4.16$, S.D. = .75) ผู้บริหารมีการจัดกิจกรรมสร้างจิตสำนึกให้บุคลากรมีความรักและความภาคภูมิใจในสถานศึกษาและสถานศึกษามีห้องสำหรับทำงานด้านบริหารงานในสถานศึกษา 4 ฝ่าย และมีเครื่องใช้สำนักงานที่อำนวยความสะดวกเพียงพอ มีค่าเฉลี่ย ต่ำสุด ($\bar{X} = 4.14$, S.D. = .78 และ $\bar{X} = 4.14$, S.D. = .86)

ตารางที่ 4.13 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา ด้านการบริหารจัดการความรู้

ปัจจัยด้านการบริหารจัดการความรู้	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. สถานศึกษาเก็บรักษาข้อมูลขององค์กรทั้งภายในและมีการภายนอกสถานศึกษาและการแบ่งปันความรู้กับผู้อื่น	4.08	.73	มาก
2. สถานศึกษามีการจัดเก็บความรู้เป็นระบบค้นหาได้ง่าย	4.35	.71	มาก
3. สถานศึกษามีการใช้วิธีการและเครื่องมือที่หลากหลายในการถ่ายโอนและใช้ประโยชน์จากความรู้	4.15	.69	มาก
4. สถานศึกษาจัดสรรทรัพยากรให้ครูมีส่วนร่วมในการแสวงหาความคิดใหม่ ๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา	4.21	.66	มาก
5. ผู้บริหารมีการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ในสถานศึกษา	4.15	.75	มาก
6. สถานศึกษามีแผนปฏิบัติการประจำปีที่สนับสนุนบุคลากรไปศึกษาดูงานเรียนรู้ความสำเร็จของบุคลากรภายนอกสถานศึกษา	4.25	.72	มาก
7. ครูและทีมงานของผู้บริหารนำความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้ด้วยวิธีการต่างๆมาใช้ประโยชน์ ในการปฏิบัติงาน	4.13	.72	มาก
รวม	4.19	.72	มาก

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ด้านการบริหารจัดการความรู้ ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.19$, S.D. = .72) โดยที่สถานศึกษามีการจัดเก็บความรู้เป็นระบบค้นหาได้ง่าย มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = .71) รองลงมา คือ สถานศึกษามีแผนปฏิบัติการประจำปีที่สนับสนุนบุคลากรไปศึกษาดูงานเรียนรู้ความสำเร็จของบุคลากรภายนอกสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = .72) สถานศึกษาเก็บรักษาข้อมูลขององค์กรทั้งภายในและมีการภายนอกสถานศึกษาและการแบ่งปันความรู้กับผู้อื่น มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 4.08$, S.D. = .73)

ตารางที่ 4.14 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา ด้านการทำงานเป็นทีม

ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. สถานศึกษามีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการทำงานร่วมกัน	4.23	.70	มาก

ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม	\bar{X}	S.D.	ระดับ
2. สถานศึกษาชี้แจงบทบาทหน้าที่ให้บุคลากรแต่ละคนและทีมงานมีความรู้ความเข้าใจอย่างชัดเจน	4.16	.74	มาก
3. สถานศึกษาจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้ครู มีการจัดกิจกรรมเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และเรียนรู้ร่วมกันอยู่เป็นประจำ	4.14	.73	มาก
4. ผู้บริหารมีทีมบุคลากรที่พร้อมอุทิศตนในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานสำเร็จไปตามเป้าหมาย	4.21	.74	มาก
5. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรในทีมได้มีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน	4.25	.73	มาก
6. ผู้บริหารมีทีมบุคลากรปฏิบัติงานร่วมกันกล้าที่จะเผชิญหน้าเพื่อแก้ไขปัญหอย่างรอบคอบและประสบความสำเร็จ	4.07	.78	มาก
รวม	4.18	.74	มาก

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ด้านการบริหารจัดการความรู้ ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.18$, S.D. = .74) โดยที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรในทีมได้มีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = .73) รองลงมา คือ สถานศึกษามีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการทำงานร่วมกัน ($\bar{X} = 4.23$, S.D. = .70) ผู้บริหารมีทีมบุคลากรปฏิบัติงานร่วมกันกล้าที่จะเผชิญหน้าเพื่อแก้ไขปัญหอย่างรอบคอบและประสบความสำเร็จ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 4.07$, S.D. = .78)

ตารางที่ 4.15 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา ด้านการพัฒนาบุคลากร

ปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากร	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. สถานศึกษากำหนดนโยบายและกลยุทธ์ในการพัฒนาบุคลากรไว้อย่างชัดเจน	4.23	.69	มาก
2. สถานศึกษามีการจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร	4.12	.70	มาก
3. สถานศึกษาสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมประชุม สัมมนาทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ	4.16	.71	มาก

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

ปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากร	\bar{X}	S.D.	ระดับ
4. สถานศึกษามีการจัดอบรมบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	4.18	.69	มาก
5. สถานศึกษาจัดกิจกรรมให้ครูศึกษาดูงานนอกสถานที่อย่างสม่ำเสมอ	4.36	.78	มาก
6. สถานศึกษาสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษาได้ศึกษาต่อในสถาบันการศึกษาในระดับที่สูงขึ้น	4.14	.70	มาก
7. สถานศึกษามีการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขอยู่เสมอ	4.21	.74	มาก
รวม	4.20	.72	มาก

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ด้านการพัฒนาบุคลากร ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.20$, S.D. = .72) โดยที่สถานศึกษาจัดกิจกรรมให้ครูศึกษาดูงานนอกสถานที่อย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.36$, S.D. = .78) รองลงมา คือ สถานศึกษากำหนดนโยบายและกลยุทธ์ในการพัฒนาบุคลากรไว้อย่างชัดเจน ($\bar{X} = 4.23$, S.D. = .69) สถานศึกษามีการจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 4.12$, S.D. = .70)

ตารางที่ 4.16 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา ด้านการมีส่วนร่วมในการบริหาร

ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในการบริหาร	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารจัดประชุมบุคลากรทุกคนหรือกลุ่มงานร่วมวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกสถานศึกษาเพื่อระบุจุดเด่น จุดด้อย โอกาส และสิ่งที่เป็นอุปสรรคของสถานศึกษา และนำผลที่ได้มาปรับปรุงกลยุทธ์ในการบริหาร	4.23	.74	มาก
2. ผู้บริหารจัดให้ครูทุกคนร่วมจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ	4.19	.71	มาก
3. ผู้บริหารมอบหน้าที่และความรับผิดชอบไปยังบุคลากรฝ่ายต่างๆ ให้มีโอกาสดัดสินใจในงานอย่างมีอิสระ	4.16	.71	มาก
4. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนส่วนเกี่ยวข้องเข้ามาร่วมตัดสินใจในทุกกิจกรรมที่เกิดขึ้น	4.19	.77	มาก

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในการบริหาร	\bar{X}	S.D.	ระดับ
5. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนส่วนเกี่ยวข้องร่วมประเมินผลงานตามความเหมาะสม	4.12	.75	มาก
เฉลี่ย	4.18	.74	มาก

จากตารางที่ 4.16 พบว่า ด้านการมีส่วนร่วมในการบริหาร ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.18$, S.D. = .74) โดยที่ผู้บริหารจัดประชุมบุคลากรทุกคนหรือกลุ่มงานร่วมวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกสถานศึกษาเพื่อระบุจุดเด่น จุดด้อย โอกาส และสิ่งที่เป็นอุปสรรคของสถานศึกษา และนำผลที่ได้มาปรับปรุงกลยุทธ์ในการบริหาร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.23$, S.D. = .74) รองลงมา คือ ผู้บริหารจัดให้ครูทุกคนร่วมจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณและผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนส่วนเกี่ยวข้องเข้ามาร่วมตัดสินใจในทุกกิจกรรมที่เกิดขึ้น ($\bar{X} = 4.19$, S.D. = .71 และ $\bar{X} = 4.19$, S.D. = .77) และ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนส่วนเกี่ยวข้องร่วมประเมินผลงานตามความเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 4.12$, S.D. = .75)

ตารางที่ 4.17 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา ด้านกลยุทธ์

ปัจจัยด้านกลยุทธ์	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารนำเทคนิคใหม่ ๆ มาใช้บริหารสถานศึกษาโดยสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และสามารถนำไปสู่การปฏิบัติ	4.24	.76	มาก
2. ผู้บริหารมีความพร้อมที่จะบริหารสถานศึกษาในทุกสถานการณ์	4.09	.77	มาก
3. สถานศึกษาให้รางวัลแก่บุคลากรและทีมงานที่สามารถเรียนรู้ และสร้างสรรค์สิ่งใหม่	4.19	.71	มาก
4. สถานศึกษาการจัดเวลาแก่บุคลากรและทีมงาน เพื่อการเรียนรู้สิ่งใหม่	4.18	.71	มาก
5. ผู้บริหารนำผลงานความสำเร็จที่เกิดจากครูและทีมงานมาเป็นแนวทางพัฒนากลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ	4.20	.74	มาก
รวม	4.18	.74	มาก

จากตารางที่ 4.17 พบว่า ด้านกลยุทธ์ ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.18, S.D. = .74$) โดยที่ผู้บริหารนำเทคนิคใหม่ ๆ มาใช้บริหารสถานศึกษาโดยสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และสามารถนำไปสู่การปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.24, S.D. = .76$) รองลงมา คือผู้บริหารนำผลงานความสำเร็จที่เกิดจากครูและทีมงานมาเป็นแนวทางพัฒนากลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ($\bar{X} = 4.20, S.D. = .74$) ผู้บริหารมีความพร้อมที่จะบริหารสถานศึกษาในทุกสถานการณ์ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 4.09, S.D. = .77$)

ตารางที่ 4.18 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา ด้านการติดต่อสื่อสาร

ปัจจัยด้านการติดต่อสื่อสาร	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารประชุมคณะกรรมการ/คณะทำงานเฉพาะกิจ/ครูกลุ่มสาระการเรียนรู้/ครูทั้งสถานศึกษา	4.40	.75	มาก
2. ผู้บริหารติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการกับบุคลากรในสถานศึกษาตามโอกาสหรือสถานการณ์	4.07	.74	มาก
3. ผู้บริหารมีคำสั่งที่ออกเป็นลายลักษณ์อักษรมีลายเซ็นผู้บริหารหรือผู้ที่รับมอบหมายอย่างเป็นทางการเซ็นกำกับไว้	4.19	.74	มาก
4. ผู้บริหารแจ้งข่าวสารแก่บุคลากรในสถานศึกษาพร้อมแสดงเอกสารต้นฉบับหรือสำเนาต้นฉบับของข่าวสารให้เห็นด้วย	4.15	.74	มาก
5. สถานศึกษาใช้วิธีการสื่อสารข่าวสารสำคัญๆหลายวิธีกับบุคลากรในสถานศึกษา ได้แก่ หนังสือเวียน ประชุม เป็นต้น	4.18	.67	มาก
6. ผู้บริหารและบุคลากรติดต่อสื่อสารกันผ่าน Application Line			
รวม	4.22	0.74	มาก

จากตารางที่ 4.18 พบว่า ด้านการติดต่อสื่อสาร ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.40, S.D. = .75$) โดยที่ผู้บริหารประชุมคณะกรรมการ/คณะทำงานเฉพาะกิจ/ครูกลุ่มสาระการเรียนรู้/ครูทั้งสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.40, S.D. = .75$) รองลงมา คือ ผู้บริหารมีคำสั่งที่ออกเป็นลายลักษณ์อักษรมีลายเซ็นผู้บริหารหรือผู้ที่รับมอบหมายอย่างเป็นทางการเซ็นกำกับไว้ ($\bar{X} = 4.33, S.D. = .78$) ผู้บริหารติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการกับบุคลากรในสถานศึกษาตามโอกาสหรือสถานการณ์ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 4.07, S.D. = .74$)

ตารางที่ 4.19 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา ด้านวิสัยทัศน์

ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความต้องการที่จะให้สถานศึกษาแห่งนี้เป็นอย่างไรมาก	4.27	.74	มาก
2. ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ในการพัฒนาโรงเรียนให้สอดคล้องกับความรู้ ความสามารถ และความพร้อมของบุคลากร	4.15	.72	มาก
3. ผู้บริหารมีความสนใจถึงวิธีการที่จะทำให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จในทุกด้าน	4.15	.78	มาก
4. ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของครูในเรื่องที่เกี่ยวกับการพัฒนาสถานศึกษา	4.14	.77	มาก
5. ผู้บริหารใช้วิธีการหลายอย่างเพื่อให้คณะครูเข้าใจเป้าหมายของการพัฒนาสถานศึกษาอย่างชัดเจน	4.17	.71	มาก
6. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้คณะครูมีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาสถานศึกษา	4.15	.72	มาก
7. ผู้บริหารลำดับความคิดเกี่ยวกับพัฒนาสถานศึกษาไว้อย่างเป็นลายลักษณ์เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนาสถานศึกษา	4.16	.72	มาก
รวม	4.17	.74	มาก

จากตารางที่ 4.19 พบว่า ด้านวิสัยทัศน์ ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.17$, S.D. = .74) โดยที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความต้องการที่จะให้สถานศึกษาแห่งนี้เป็นอย่างไรมาก มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.27$, S.D. = .74) รองลงมา คือ ผู้บริหารใช้วิธีการหลายอย่างเพื่อให้คณะครูเข้าใจเป้าหมายของการพัฒนาสถานศึกษาอย่างชัดเจน ($\bar{X} = 4.17$, S.D. = .71) ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของครูในเรื่องที่เกี่ยวกับการพัฒนาสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 4.14$, S.D. = .77)

ตารางที่ 4.20 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา ด้านการจูงใจ

ปัจจัยด้านการจูงใจ	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารสนับสนุนและส่งเสริมให้ทำการประเมินวิทยฐานะหรือสอบเลื่อนตำแหน่งบุคลากรทุกระดับให้ก้าวหน้าในวิชาชีพของตนเอง	4.46	.70	มาก
2. ผู้บริหารชมเชยครุว่ามีส่วนร่วมในการยกระดับคุณภาพงานวิชาการของสถานศึกษา	4.12	.72	มาก
3. ผู้บริหารได้มอบหมายงานที่ทำหายตรงตามความสามารถและปฏิบัติได้ให้บุคลากร	4.20	.77	มาก
4. ผู้บริหารยกย่องชมเชยบุคลากรให้เป็นบุคคลตัวอย่างของสถานศึกษา	4.14	.69	มาก
รวม	4.23	.73	มาก

จากตารางที่ 4.20 พบว่า ด้านการจูงใจ ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.23$, S.D. = .73) โดยที่ผู้บริหารสนับสนุนและส่งเสริมให้ทำการประเมินวิทยฐานะหรือสอบเลื่อนตำแหน่งบุคลากรทุกระดับให้ก้าวหน้าในวิชาชีพของตนเอง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.46$, S.D. = .70) รองลงมา คือ ผู้บริหารได้มอบหมายงานที่ทำหายตรงตามความสามารถและปฏิบัติได้ให้บุคลากร ($\bar{X} = 4.20$, S.D. = .77) ผู้บริหารชมเชยครุว่ามีส่วนร่วมในการยกระดับคุณภาพงานวิชาการของสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 4.12$, S.D. = .72)

ตารางที่ 4.21 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา ด้านการเสริมแรง

ปัจจัยด้านการเสริมแรง	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารมอบหมายงานให้บุคลากรปฏิบัติที่ทำหายความสามารถทำให้มีโอกาสใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	4.18	.75	มาก
2. สถานศึกษามีระเบียบวิธีการในการพิจารณาความดีความชอบที่เป็นธรรม	4.13	.68	มาก
3. สถานศึกษาพิจารณาขึ้นเงินเดือนตามระเบียบทางราชการ ด้วยความเป็นธรรม	4.23	.77	มาก

ตารางที่ 4.21 (ต่อ)

ปัจจัยด้านการเสริมแรง	\bar{X}	S.D.	ระดับ
4. สถานศึกษามอบใบประกาศนียบัตรหรือเชิดชูเกียรติคุณแก่บุคลากรที่ทำผลงานได้รับการยกย่อง	4.14	.73	มาก
5. สถานศึกษามีการเผยแพร่ผลงานดีเด่นของบุคลากรให้เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป	4.15	.76	มาก
รวม	4.16	.74	มาก

จากตารางที่ 4.21 พบว่า ด้านการเสริมแรง ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.16$, S.D. = .74) โดยที่สถานศึกษาพิจารณาขึ้นเงินเดือนตามระเบียบทางราชการ ด้วยความเป็นธรรม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.23$, S.D. = .77) รองลงมา คือ ผู้บริหารมอบหมายงานให้บุคลากรปฏิบัติที่ทำทหายความสามารถทำให้มีโอกาสใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ($\bar{X} = 4.18$, S.D. = .75) สถานศึกษามีระเบียบวิธีการในการพิจารณาความดีความชอบที่เป็นธรรม มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 4.13$, S.D. = .68)

ตารางที่ 4.22 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา ด้านความผูกพัน

ปัจจัยด้านความผูกพัน	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความรักและความสามัคคีร่วมกันภายในสถานศึกษา	4.20	.74	มาก
2. ผู้บริหารไว้วางใจบุคลากรทุกคนและทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.17	.75	มาก
3. ผู้บริหารมีความภาคภูมิใจในการปฏิบัติงานในสถานศึกษา	4.16	.75	มาก
4. ผู้บริหารสร้างความรู้สึกว่าบุคลากรทุกคนเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา	4.17	.72	มาก
5. ผู้บริหารให้กำลังใจบุคลากรในการปฏิบัติงาน	4.14	.77	มาก
รวม	4.17	.75	มาก

จากตารางที่ 4.22 พบว่า ด้านความผูกพัน ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.17$, S.D. = .75) โดยที่ สถานศึกษาพิจารณาขึ้นเงินเดือนตามระเบียบทางราชการ ด้วยความเป็นธรรม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.23$, S.D. = .77) รองลงมา คือ ผู้บริหารมอบหมายงานให้บุคลากรปฏิบัติที่ท้าทายความสามารถทำให้มีโอกาใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ($\bar{X} = 4.18$, S.D. = .75) สถานศึกษามีระเบียบวิธีการในการพิจารณาความดีความชอบที่เป็นธรรม มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 4.13$, S.D. = .68)

4.2.4 วิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ



ตารางที่ 4.23 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณของตัวแปรปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา

ตัวแปร	องค์กรแห่งการเรียนรู้	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆	X ₇	X ₈	X ₉	X ₁₀	X ₁₁	X ₁₂	X ₁₃	X ₁₄
องค์กรแห่งการเรียนรู้	1.000	.653	.651	.704	.653	.714	.778	.791	.804	.778	.794	.770	.779	.815	.822
เทคโนโลยี	.653	1.000	.610	.650	.618	.693	.738	.668	.616	.586	.638	.612	.652	.659	.738
โครงสร้างองค์กร	.651	.610	1.000	.670	.613	.659	.640	.609	.589	.579	.594	.567	.604	.608	.574
ภาวะผู้นำ	.704	.650	.670	1.000	.733	.663	.708	.648	.703	.652	.666	.676	.682	.685	.676
บรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้	.653	.618	.613	.733	1.000	.673	.670	.608	.665	.615	.584	.637	.602	.686	.617
การบริหารจัดการความรู้	.714	.693	.659	.663	.673	1.000	.696	.683	.653	.642	.695	.650	.647	.689	.587
การทำงานเป็นทีม	.778	.738	.640	.708	.670	.696	1.000	.737	.697	.691	.720	.688	.685	.770	.706
การพัฒนาบุคลากร	.791	.668	.609	.648	.608	.683	.737	1.000	.717	.738	.745	.723	.762	.728	.742
การมีส่วนร่วมในการบริหาร	.804	.616	.589	.703	.665	.653	.697	.717	1.000	.723	.738	.717	.711	.730	.738
กลยุทธ์	.778	.586	.579	.652	.615	.642	.691	.738	.723	1.000	.700	.710	.651	.658	.737
การติดต่อสื่อสาร	.794	.638	.594	.666	.584	.695	.720	.745	.738	.700	1.000	.688	.727	.724	.695
วิสัยทัศน์	.770	.612	.567	.676	.637	.650	.688	.723	.717	.710	.688	1.000	.667	.741	.692
การจูงใจ	.779	.652	.604	.682	.602	.647	.685	.762	.711	.651	.727	.667	1.000	.680	.699
การเสริมแรง	.815	.659	.608	.685	.686	.689	.770	.728	.730	.658	.724	.741	.680	1.000	.702
ความผูกพัน	.822	.738	.574	.676	.617	.587	.706	.742	.738	.737	.695	.692	.699	.702	1.000

จากตารางที่ 4.23 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณของตัวแปรปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้ง 14 ตัว มีค่าอยู่ระหว่าง .567 ถึง .822 ซึ่งมีค่าความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันไม่สูงมาก แสดงว่าตัวแปรปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กันไม่สูงจนเกินไป จึงสามารถทำการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนต่อไปได้

ตารางที่ 4.24 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณแบบนำเข้าตัวแปร ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1. Predictors: (Constant), ด้านความผูกพัน (X ₁₄)	.822	.676	.675	.23427	.676	671.700	1	322	.000
2. Predictors: (Constant), ด้านความผูกพัน (X ₁₄), ด้านการเสริมแรง (X ₁₃)	.888	.788	.786	.18993	.112	168.895	1	321	.000
3. Predictors: (Constant), ด้านความผูกพัน (X ₁₄), ด้านการเสริมแรง (X ₁₃), ด้านการติดต่อสื่อสาร (X ₁₀)	.905	.818	.817	.17593	.031	54.105	1	320	.000
4. Predictors: (Constant), ด้านความผูกพัน (X ₁₄), ด้านการเสริมแรง (X ₁₃), ด้านการติดต่อสื่อสาร (X ₁₀), ด้านการจูงใจ (X ₁₂)	.912	.832	.830	.16927	.014	26.697	1	319	.000

ตารางที่ 4.24 (ต่อ)

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
5. Predictors: (Constant), ด้านความผูกพัน (X ₁₄), ด้านการเสริมแรง (X ₁₃), ด้านการติดต่อสื่อสาร (X ₁₀), ด้านการจูงใจ (X ₁₂), ด้านกลยุทธ์ (X ₉)	.919	.844	.841	.16367	.011	23.182	1	318	.000
6. Predictors: (Constant), ด้านความผูกพัน (X ₁₃), ด้านการเสริมแรง (X ₁₄), ด้านการติดต่อสื่อสาร (X ₁₀), ด้านการจูงใจ (X ₁₂), ด้านกลยุทธ์ (X ₉), ด้านการมีส่วนร่วมในการบริหาร (X ₈)	.921	.848	.845	.16158	.004	9.300	1	317	.002

จากตารางที่ 4.23 ผลการวิเคราะห์พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา โดยภาพรวม มีทั้งหมด 6 สมการ ได้แก่ ด้านความผูกพัน ด้านการเสริมแรง ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการจูงใจ ด้านกลยุทธ์ ด้านการมีส่วนร่วม (F = 9.300, Sig. F Change = .002) โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R) เท่ากับ .921 ค่าสัมประสิทธิ์ในการทำนาย (R Square) เท่ากับ .848 อธิบายได้ว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาในที่นี้ คือ ด้านความผูกพัน ด้านการเสริมแรง ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการจูงใจ ด้านกลยุทธ์ ด้านการมีส่วนร่วม ความแปรปรวนของ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งในภาพรวมได้ร้อยละ 84.5

ตารางที่ 4.25 การวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับกลุ่มตัวแปรอิสระปัจจัย
ที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	36.863	1	36.863	671.700	.000
	Residual	17.672	322	.055		
	Total Predictors: (Constant), ด้าน ความผูกพัน (X ₁₄)	54.535	323			
2	Regression	42.956	2	21.478	595.414	.000
	Residual	11.579	321	.036		
	Total Predictors: (Constant), ด้าน ความผูกพัน (X ₁₄), ด้านการเสริมแรง (X ₁₃)	54.535	323			
3	Regression	44.630	3	14.877	480.646	.000
	Residual	9.905	320	.031		
	Total Predictors: (Constant), ด้าน ความผูกพัน (X ₁₄), ด้านการเสริมแรง (X ₁₃), ด้านการ ติดต่อสื่อสาร (X ₁₀)	54.535	323			

ตารางที่ 4.25 (ต่อ)

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
4	Regression	45.395	4	11.349	396.107	.000
	Residual	9.140	319	.029		
	Total	54.535	323			
	Predictors: (Constant), ด้าน ความผูกพัน (X_{14}), ด้านการเสริมแรง (X_{13}), ด้าน การ ติดต่อสื่อสาร (X_{10}), ด้านการจูง ใจ (X_{12})					
5	Regression	46.016	5	9.203	343.557	.000
	Residual	8.519	318	.027		
	Total	54.535	323			
	Predictors: (Constant), ด้าน ความผูกพัน (X_{14}), ด้านการเสริมแรง (X_{13}), ด้าน การ ติดต่อสื่อสาร (X_{10}), ด้านการจูง ใจ (X_{12}), ด้านกล ยุทธ์ (X_9)					

ตารางที่ 4.25 (ต่อ)

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
6	Regression	46.259	6	7.710	295.320	.000
	Residual	8.276	317	.026		
	Total	54.535	323			
	Predictors: (Constant ด้านความผูกพัน (X ₁₄), ด้านการเสริมแรง (X ₁₃), ด้านการติดต่อสื่อสาร (X ₁₀), ด้านการจงใจ (X ₁₂), ด้านกลยุทธ์ (X ₉), ด้านการมีส่วนร่วมในการบริหาร (X ₈))					

จากตารางที่ 4.25 ผลการวิเคราะห์พบว่า ความถดถอยพหุคูณความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับกลุ่มตัวแปรอิสระปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา โดยภาพรวม มีทั้งหมด 6 ด้าน ด้านความผูกพัน ด้านการเสริมแรง ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการจงใจ ด้านกลยุทธ์ ด้านการมีส่วนร่วม ($F = 295.320$, $\text{Sig.} = .000$) ความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับกลุ่มตัวแปรอิสระ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และสามารถสร้างสมการทำนายเชิงเส้นตรงได้ ซึ่งจากการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณ สามารถคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณได้

ตารางที่ 4.26 แสดงผลการวิเคราะห์พหุคูณปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณ (Stepwise Linear Regression Analysis)

	ตัวแปรพยากรณ์	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.514	.105		14.466	.000
	ด้านความผูกพัน (X ₁₄)	.645	.025	.822	25.917	.000
2	(Constant)	.982	.094		10.420	.000
	ด้านความผูกพัน (X ₁₄)	.386	.028	.493	13.635	.000
	ด้านการเสริมแรง (X ₁₃)	.387	.030	.469	12.996	.000
3	(Constant)	.647	.098		6.578	.000
	ด้านความผูกพัน (X ₁₄)	.307	.028	.391	10.823	.000
	ด้านการเสริมแรง (X ₁₃)	.281	.031	.342	9.056	.000
	ด้านการติดต่อสื่อสาร (X ₁₀)	.261	.036	.275	7.356	.000
4	(Constant)	.599	.095		6.292	.000
	ด้านความผูกพัน (X ₁₄)	.262	.029	.334	9.157	.000
	ด้านการเสริมแรง (X ₁₃)	.250	.030	.303	8.197	.000
	ด้านการติดต่อสื่อสาร (X ₁₀)	.193	.037	.203	5.268	.000
	ด้านการจูงใจ (X ₁₂)	.155	.030	.191	5.167	.000
5	(Constant)	.537	.093		5.776	.000
	ด้านความผูกพัน (X ₁₄)	.208	.030	.265	6.932	.000
	ด้านการเสริมแรง (X ₁₃)	.233	.030	.283	7.848	.000
	ด้านการติดต่อสื่อสาร (X ₁₀)	.150	.037	.157	4.087	.000
	ด้านการจูงใจ (X ₁₂)	.141	.029	.174	4.848	.000
	ด้านกลยุทธ์ (X ₉)	.144	.030	.174	4.815	.000
6	(Constant)	.509	.092		5.523	.000
	ด้านความผูกพัน (X ₁₄)	.189	.030	.241	6.260	.000
	ด้านการเสริมแรง (X ₁₃)	.212	.030	.257	7.019	.000
	ด้านการติดต่อสื่อสาร (X ₁₀)	.127	.037	.134	3.458	.001
	ด้านการจูงใจ (X ₁₂)	.125	.029	.155	4.292	.000

ตารางที่ 4.26 (ต่อ)

ตัวแปรพยากรณ์	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
6 ด้านกลยุทธ์ (X ₉)	.124	.030	.149	4.083	.000
ด้านการมีส่วนร่วมในการบริหาร (X ₈)	.105	.035	.122	3.050	.002

จากตารางที่ 4.26 ผลการวิเคราะห์ พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา 6 ด้าน ได้แก่ ด้านความผูกพัน (X₁₈) ด้านการเสริมแรง (X₁₇) ด้านการติดต่อสื่อสาร (X₁₄) ด้านการจูงใจ (X₁₆) ด้านกลยุทธ์ (X₁₃) ด้านการมีส่วนร่วมในการบริหาร (X₁₂) ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Y) มีค่าอยู่ที่ .509 หน่วย

4.2.5 สรุปผลการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา

ตารางที่ 4.27 สรุปผลการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Sig. F Change
Predictors: (Constant), ด้านความผูกพัน(X ₁₄), ด้านการเสริมแรง (X ₁₃), ด้านการติดต่อสื่อสาร(X ₁₀), ด้านการจูงใจ (X ₁₂), ด้านกลยุทธ์ (X ₉), ด้านการมีส่วนร่วมในการบริหาร (X ₈)	.921	.848	.845	.16158	.002

ตารางที่ 4.27 (ต่อ)

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	46.259	6	7.710	295.320	.000
Residual	8.276	317	.026		
Total	54.535	323			
Predictors: (Constant ด้านความผูกพัน (X ₁₄), ด้านการเสริมแรง (X ₁₃), ด้านการติดต่อสื่อสาร (X ₁₀), ด้านการจูงใจ (X ₁₂), ด้านกลยุทธ์ (X ₉), ด้านการมีส่วนร่วมในการบริหาร (X ₈)					
ตัวแปรพยากรณ์	Unstandardized		Standardized	t	Sig.
	B	Std. Error	Coefficients Beta		
(Constant)	.509	.092		5.523	.000
ด้านความผูกพัน (X ₁₄)	.189	.030	.241	6.260	.000
ด้านการเสริมแรง (X ₁₃)	.212	.030	.257	7.019	.000
ด้านการติดต่อสื่อสาร (X ₁₀)	.127	.037	.134	3.458	.001
ด้านการจูงใจ (X ₁₂)	.125	.029	.155	4.292	.000
ด้านกลยุทธ์ (X ₉)	.124	.030	.149	4.083	.000
ด้านการมีส่วนร่วมในการบริหาร (X ₈)	.105	.035	.122	3.050	.002

ตารางที่ 4.27 ผลการวิเคราะห์พบว่า ตัวแปรที่สามารถทำนายปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา 6 ด้าน เรียงตามลำดับค่า β ดังนี้ ด้านการเสริมแรง (X₁₃) ด้านความผูกพัน (X₁₄) ด้านการติดต่อสื่อสาร (X₁₀) ด้านการจูงใจ (X₁₂) ด้านกลยุทธ์ (X₉) ด้านการมีส่วนร่วมในการบริหาร (X₈) โดยปัจจัยทั้ง 6 ด้านนี้สามารถร่วมกันทำนาย การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Y) ได้ร้อยละ 84.5

(Adjusted R Square = .845) ผู้วิจัยจึงได้นำค่าสัมประสิทธิ์ของตัวทำนายมาเขียนเป็นสมการทำนายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Y) โดยใช้คะแนนดิบและคะแนนมาตรฐานได้ดังนี้

สมการการถดถอยในรูปคะแนนดิบ

$$Y = .509 + .212 X_{13} + .189 X_{14} + .127 X_{10} + .125 X_{12} + .124 X_9 + .105 X_8$$

สมการการถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$Z = .257 Z_{13} + .241 Z_{14} + .134 Z_{10} + .155 Z_{12} + .149 Z_9 + .122 Z_8$$



บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา มีวัตถุประสงค์เพื่อ เพื่อศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาระดับประถมศึกษา เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาระดับประถมศึกษา เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาระดับประถมศึกษา กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา ปีการศึกษา 2561 จำนวน 324 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ แบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) สามารถสรุปผลการวิจัย ได้ดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาค้นคว้าเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา สรุปผลการศึกษาได้ดังนี้

5.1.1 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา โดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยการปรับเปลี่ยนองค์กร และการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคลากรมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ การจัดการความรู้ พลวัตแห่งการเรียนรู้ และ การเพิ่มความสามารถในการใช้เทคโนโลยี

5.1.2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา โดยภาพรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยที่ด้านเทคโนโลยีและจงใจอยู่ในอันดับสูงสุด รองลงมา คือ ด้านการติดต่อสื่อสาร และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้

5.1.3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา โดย 6 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการเสริมแรง 2) ด้านความผูกพัน 3) ด้านการติดต่อสื่อสาร 4) ด้านการจงใจ 5) ด้านกลยุทธ์ 6) ด้านการมีส่วนร่วมในการบริหาร โดยปัจจัยทั้ง 6 ด้านนี้สามารถร่วมกันทำนาย การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้ร้อยละ 84.5 (Adjusted R Square = .845) ผู้วิจัยจึงได้นำค่าสัมประสิทธิ์ของตัวทำนายมาเขียนเป็นสมการทำนาย การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยใช้คะแนนดิบและคะแนนมาตรฐานได้ดังนี้

สมการการถดถอยในรูปคะแนนดิบ

$$Y = .509 + .212 X_{13} + .189 X_{14} + .127 X_{10} + .125 X_{12} + .124 X_9 + .105 X_8$$

สมการการถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$Z = .257 Z_{13} + .241 Z_{14} + .134 Z_{10} + .155 Z_{12} + .149 Z_9 + .122 Z_8$$

5.2 อภิปรายผล

จากผลการวิจัย สามารถนำมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

5.2.1 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในภาพรวม อยู่ในระดับมาก โดยที่ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร และ ด้านการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคลากรมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ด้านการจัดการความรู้ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ และ ด้านการเพิ่มความสามารถในการใช้เทคโนโลยี สอดคล้องกับงานวิจัย งานวิจัยของ ชวัญรุ่ง อยู่ใจเย็น (2556, น. 96) ที่ได้ศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมและทุกรายด้าน อยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร รองลงมา คือ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ การให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคลากร และการเพิ่มความสามารถในการใช้เทคโนโลยี ส่วนด้านที่มีค่าน้อยที่สุด คือ ด้านการจัดการความรู้ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ ดาร์ตัน เนืองอัน (2554, น. 110) พบว่าในภาพรวมทั้ง 5 ด้าน มีการดำเนินการอยู่ในระดับมาก ทุกกิจกรรม เรียงคะแนนเฉลี่ยมากไปหาน้อยดังนี้ ด้านการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคลากร ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการเพิ่มความสามารถในการใช้เทคโนโลยี ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ และด้านการจัดการความรู้

5.2.2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหาร 11 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านเทคโนโลยี 2) ด้านโครงสร้างองค์กร 3) ด้านภาวะผู้นำ 4) ด้านบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ 5) ด้านการบริหารจัดการความรู้ 6) ด้านการทำงานเป็นทีม 7) ด้านการพัฒนาบุคลากร 8) ด้านการมีส่วนร่วมในการบริหาร 9) ด้านกลยุทธ์ 10) ด้านการติดต่อสื่อสาร 11) ด้านวิสัยทัศน์ ปัจจัยด้านจิตวิทยา 3 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการจูงใจ 2) ด้านการเสริมแรง 3) ด้านความผูกพัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย เปรมศิริ เนื้อเย็น (2556, น. 77) ซึ่งได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยได้ ดังนี้ โครงสร้างองค์กร การจูงใจ ผู้บริหาร การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 ได้ใช้ปัจจัยทั้ง 5 ในการบริหารสถานศึกษา และสอดคล้องกับงานวิจัย รุสนานี ยาโม (2555, น. 150) ซึ่งได้ศึกษาปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยภาพรวมและรายด้าน มีสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับ มาก ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 11 ปัจจัย ได้แก่ 1) ด้านภาวะนำ 2) ด้านความมีประสิทธิภาพ 3) ด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร 4) ด้านแรงจูงใจ 5) ด้านกระบวนการบริหาร 6) ด้านการทำงานเป็นทีม 7) ด้านโครงสร้างขององค์กร 8) ด้านวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ 9) ด้านการสร้างสรรคและถ่ายโอนความรู้ 10) ด้านการพัฒนาบุคลากร 11) และด้านเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้

5.2.3 วิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาระดับประถมศึกษาในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา โดย

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 6 ด้าน คือ 1) ด้านการเสริมแรง 2) ด้านความผูกพัน 3) ด้านการติดต่อสื่อสาร 4) ด้านการจูงใจ 5) ด้านกลยุทธ์ 6) ด้านการมีส่วนร่วมในการบริหาร และ ปัจจัยที่ไม่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มี ปัจจัย 8 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านเทคโนโลยี 2) ด้านโครงสร้างองค์กร 3) ด้านภาวะผู้นำ 4) ด้านบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ 5) ด้านการบริหารจัดการความรู้ 6) ด้านการทำงานเป็นทีม 7) ด้านการพัฒนาบุคลากร 8) วิสัยทัศน์ อภิปรายผลได้ดังนี้

5.2.3.1 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา 6 ด้าน อภิปรายผลได้ดังนี้

1. ด้านการเสริมแรง ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ทั้งนี้เป็นเพราะว่าผู้บริหาร พิจารณาขึ้นเงินเดือนตามระเบียบทางราชการ ด้วยความเป็นธรรมอยู่ มอบหมายงานให้บุคลากรปฏิบัติที่ทำทหายความสามารถ ทำให้มีโอกาสใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการเผยแพร่ผลงานดีเด่นของบุคลากรให้เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป มอบใบประกาศนียบัตรหรือเชิดชูเกียรติคุณแก่บุคลากร ที่ทำผลงานได้รับการยกย่อง มีระเบียบวิธีการในการพิจารณาความดีความชอบที่เป็นธรรม สอดคล้องกับงานวิจัย พรพิมล หรรษาภิรมย์โชค (2554, น. 95) การเสริมแรงครูโดยผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าปัจจุบันผู้บริหารสถานศึกษามีความตระหนักถึงการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานภายในสถานศึกษา จึงจำเป็นต้องมีการเสริมแรงบุคลากรให้ตื่นตัว และมีจิตสำนึกต่อความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพที่ดีต่อไป

2. ด้านความผูกพัน ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ทั้งนี้เป็นเพราะว่า ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความรักและความสามัคคีร่วมกันภายในสถานศึกษาอยู่ไว้วางใจบุคลากรทุกคนและทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความรู้สึกว่าบุคลากรทุกคนเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษามีความภาคภูมิใจในการปฏิบัติงานในสถานศึกษา ผู้บริหารให้กำลังใจบุคลากรในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย ศิริพร พรหมโสภา (2559, น. 69 -70) ได้ศึกษา ความผูกพันของครูต่อโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอดาพระยา จังหวัดสระแก้วสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 โรงเรียนมีการส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อส่งเสริมให้ครูมีขวัญและกำลังใจที่ดีในการทำงาน พร้อมทั้งส่งเสริมให้ครูได้เข้ารับการอบรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะการทำงานอยู่เสมอ โรงเรียนเป็นหน่วยงานราชการหนึ่งที่มีความมั่นคงและเปิดโอกาสให้ครูวางแผนสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารยังไม่ให้ความสำคัญในด้านที่พักอาศัย และด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานเท่าที่ควรความต้องการอยู่อย่างสุขสบาย ความต้องการมีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ๆ และความต้องการที่จะเจริญก้าวหน้าในชีวิต

3. ด้านการติดต่อสื่อสาร ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ทั้งนี้เป็นเพราะว่า ผู้บริหารมีการประชุม คณะทำงาน/คณะทำงานเฉพาะกิจ/ครูกลุ่มสาระการเรียนรู้/ครูทั้งสถานศึกษามีคำสั่งที่ออกเป็นลายลักษณ์อักษรมีลายเซ็น ผู้บริหารหรือผู้ที่รับมอบหมายอย่างเป็นทางการเซ็นกำกับไว้ แจ้งข่าวสารแก่บุคลากรในสถานศึกษาพร้อมแสดงเอกสารต้นฉบับหรือสำเนาต้นฉบับของข่าวสารให้เห็นด้วย มีการ

ติดต่อสื่อสารกันผ่าน Application Line อีกทั้งใช้วิธีการสื่อสารข่าวสำคัญๆหลายวิธีกับบุคลากรในสถานศึกษา ได้แก่ หนังสือเวียน ประชุม และผู้บริหารติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการกับบุคคลกรในสถานศึกษาตามโอกาสหรือสถานการณ์ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย สอดคล้องกับงานวิจัย วรณะบุษบา (2553, น. 125) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกล่าวว่า ระบบการติดต่อสื่อสารที่สะดวกสบายและรวดเร็วทั้งระหว่างผู้บริหาร/ผู้นำ กับผู้ใต้บังคับบัญชา และระหว่างเพื่อนร่วมงานกับเพื่อนร่วมงานด้วยกัน เป็นเครื่องมือสำคัญที่จะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ตลอดจนเกิดการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ของบุคลากรทุกคนในองค์กรอย่างแท้จริง

4. ด้านการจูงใจ ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ทั้งนี้เป็นเพราะว่า ผู้บริหารสนับสนุนและส่งเสริมให้ทำการประเมินวิทยฐานะหรือสอบเลื่อนตำแหน่งบุคลากรทุกระดับให้ก้าวหน้าในวิชาชีพของตนเอง ผู้บริหารได้มอบหมายงานที่ทำโดยตรงตามความสามารถและปฏิบัติได้ให้บุคลากร ผู้บริหารยกย่องชมเชยบุคลากรให้เป็นบุคคลตัวอย่างของสถานศึกษา ผู้บริหารชมเชยครูว่ามีส่วนร่วมในการยกระดับคุณภาพงานวิชาการของสถานศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัย รุสนานี ยาโม (2556, น. 81) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 กล่าวว่าปัจจัยด้านการจูงใจ ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ทั้งนี้เป็นเพราะว่าผู้บริหารมีการส่งเสริมให้บุคลากรมีการแสวงหาความรู้อย่างจริงจัง ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานศึกษา สร้างความรักความสามัคคีให้เกิดขึ้นในองค์กรยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล และมีการยกย่องชมเชย ให้รางวัลแก่บุคลากรเพื่อสร้างแรงจูงใจต่อครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาให้เกิดขึ้น จนกลายเป็นแรงจูงใจภายในที่จะปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จในที่สุด

5. ด้านกลยุทธ์ ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ทั้งนี้เป็นเพราะว่า ผู้บริหาร นำเทคนิคใหม่ ๆ มาใช้บริหารสถานศึกษาโดยสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และสามารถนำไปสู่การปฏิบัติ นำผลงานความสำเร็จที่เกิดจากครูและทีมงานมาเป็นแนวทางพัฒนากลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ให้รางวัลแก่บุคลากรและทีมงานที่สามารถเรียนรู้ และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ จัดเวลาแก่บุคลากรและทีมงาน เพื่อการเรียนรู้สิ่งใหม่ และผู้บริหารมีความพร้อมที่จะบริหารสถานศึกษาในทุกสถานการณ์ สอดคล้องกับงานวิจัย รุสนานี ยาโม (2555, น. 153-154) ได้ศึกษาปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ กล่าวว่า ด้านกลยุทธ์ มีความสัมพันธ์ในทางบวกที่ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญ .01 การที่ผลการวิจัยปรากฏเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า สถานศึกษากำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ไว้อย่างครอบคลุมและสามารถนำไปสู่การปฏิบัติ โดยคำนึงถึงเป้าหมายเป็นสำคัญ และมีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาการสร้างวิสัยทัศน์โดยการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมจะทาให้องค์กรสามารถมุ่งไปในทิศทางเดียวกันและสามารถนำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศในด้านต่าง ๆ

6. ด้านการมีส่วนร่วมในการบริหาร ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ทั้งนี้เป็นเพราะว่า ผู้บริหาร จัดประชุม

บุคลากรทุกคนหรือกลุ่มงานร่วมวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกสถานศึกษาเพื่อระบุ จุดเด่น จุดด้อย โอกาส และสิ่งที่เป็อุปสรรคของสถานศึกษา และนำผลที่ได้มาปรับปรุงกลยุทธ์ในการบริหาร เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนส่วนเกี่ยวข้องเข้ามาร่วมตัดสินใจในทุกกิจกรรมที่เกิดขึ้นและ จัดให้ครูทุกคนร่วมจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ ผู้บริหารมอบหน้าที่และความรับผิดชอบไปยังบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ ให้มีโอกาสดัดสินใจในงานอย่างมีอิสระ และเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนส่วนเกี่ยวข้องร่วมประเมินผลงานตามความเหมาะสม สอดคล้องกับงานวิจัย วรรณะ บุชบา (2553, น. 125-126) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษาสังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกล่าวว่า การเปิดโอกาสให้บุคลากร ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องทุกกิจกรรม รวมทั้งเปิดโอกาสให้เกิดการเรียนรู้ ร่วมกันในระหว่างการปฏิบัติงาน ย่อมเป็นหนทางแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสร้างองค์ความรู้ที่ เกิดจากงานได้เป็นอย่างดี ช่วยให้ทุกคนกล้าคิด กล้าทำกล้านำสิ่งใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน อันจะ ส่งให้เกิดความก้าวหน้าและพัฒนาองค์กรไปในทางที่ดีขึ้นได้ โรงเรียนก็เช่นเดียวกัน ถ้าครูกล้าคิด กล้า ทำ กล้านำสิ่งใหม่ ๆ ที่ดึงามมาสู่ห้องเรียนย่อมส่งผลให้นักเรียนอยากรู้อยากเรียน อยากแสวงหา ความรู้ใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา ช่วยให้นักเรียนเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้มีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องทุกกิจกรรม รวมทั้งเปิดโอกาสให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันในระหว่างการ ปฏิบัติงาน ย่อมเป็นหนทางแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสร้างองค์ความรู้ที่เกิดจากงานได้เป็นอย่างดี ช่วยให้ผู้คนกล้าคิด กล้าทำกล้านำสิ่งใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน อันจะส่งให้เกิดความก้าวหน้า และพัฒนาองค์กรไปในทางที่ดีขึ้นได้ โรงเรียนก็เช่นเดียวกัน ถ้าครูกล้าคิด กล้าทำ กล้านำสิ่งใหม่ ๆ ที่ดี งามมาสู่ห้องเรียนย่อมส่งผลให้นักเรียนอยากรู้อยากเรียน อยากแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา ช่วยให้นักเรียนเป็น

5.2.3.2 ปัจจัยที่ไม่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา 8 ด้านอภิปรายผลได้ดังนี้

1. ด้านเทคโนโลยี จากผลการวิจัยพบว่า ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ใน ระดับมาก แต่ไม่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ผู้วิจัยตั้งไว้ สถานศึกษาควรมีระบบอินเทอร์เน็ตครอบคลุมทั่วสถานศึกษา มีการแต่งตั้งกรรมการรับผิดชอบในการดำเนินการฝ่าย ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี และสถานศึกษาควรมีโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่สามารถบริหารงานใน สถานศึกษาและด้านการเรียนการสอน สอดคล้องกับงานวิจัย พงศกร เอี่ยมสะอาด และคนอื่น ๆ (2556, น. 137) ปัจจัยความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อผลการ ดำเนินงานของอุตสาหกรรมที่ใช้แรงงานเข้มข้น กรณีศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร พบว่า ปัจจัยด้านการ ส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยีไม่มีอิทธิพลเชิงบวกกับผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งในความเป็น จริงแล้วกฎ เป็นเช่นนั้นเพราะอุตสาหกรรมทั้ง สองกลุ่มนี้เป็นอุตสาหกรรมที่ใช้แรงงานเข้มข้น ถึงแม้จะมีนโยบายที่สนับสนุนให้พนักงานมีความสามารถในการใช้ระบบเทคโนโลยีที่หลากหลาย แต่ก็ยังไม่ บังเกิดผลเท่าที่ควร ส่วนหนึ่งเป็นเพราะพนักงานไม่เห็นความจำเป็นในการใช้เทคโนโลยีเหล่านั้น ร่วมกับการทำงานเพราะลักษณะงานไม่ได้ใช้เทคโนโลยีขั้นสูงใด ๆ เท่าที่ใช้งานอยู่ในปัจจุบันก็ เพียงพอแล้ว แม้กระทั่ง ฝ่ายบริหารเองก็ไม่ได้ให้ความสำคัญในการส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยี

หากต้องการให้พนักงานมีความรู้เพิ่มเติมก็จะใช้วิธีดั้งเดิม คือ การฝึกอบรม การเรียนรู้ด้วยการทำงาน เป็นต้น

2. ด้านโครงสร้างองค์กร จากผลการวิจัยพบว่า ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก แต่ไม่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ผู้วิจัยตั้งไว้ สถานศึกษาควรมีระเบียบปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่นช่วยให้งานคล่องตัว มีระบบการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรประสานงานภายในโดยการเชื่อมโยงทั้งระบบ มีการแบ่งสายการบังคับบัญชาอย่างชัดเจน และมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของบุคลากรแต่ละฝ่ายงานอย่างชัดเจน สอดคล้องกับงานวิจัย เปรมศิริ เนื้อเย็น (2556, น. 82) ซึ่งได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 ด้านโครงสร้างองค์กร จากผลการวิจัยพบว่า ไม่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ผู้วิจัยตั้งไว้ แต่จากการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ พบว่า โครงสร้างองค์กร มีความสัมพันธ์กับการจูงใจและผู้บริหารอยู่ในระดับสูง แสดงว่าโครงสร้างองค์กรมีความสัมพันธ์ทางอ้อมกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 แต่ไม่ส่งผลเด่นชัดในภาพรวมของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2

3. ด้านภาวะผู้นำ จากผลการวิจัยพบว่า ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก แต่ไม่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ผู้วิจัยตั้งไว้ ซึ่งผู้บริหารต้องส่งเสริมบุคลากรให้มีความมั่นใจในศักยภาพและส่งเสริมการปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารปฏิบัติตนให้บุคลากรเกิดความไว้วางใจในการบริหารงาน และผู้บริหารมอบหมายงานให้บุคลากรโดยพิจารณาตามความรู้ความสามารถของแต่ละคน สะกั๊หน๊ะ หลีแอะ (2555, น. 165) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ด้านภาวะความเป็นผู้นำ ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม กล่าวได้ว่า โดยที่ผู้บริหารใช้หลักเกณฑ์หรือวิธีการในการ บริหารงานให้ประสบความสำเร็จที่หลากหลายรูปแบบเพื่อให้ประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน เช่น ใช้หลักการบริหารภายใน PDCA ให้ความสำคัญของความแตกต่างระหว่างบุคคล ใช้หลักความ ร่วมมือ ใช้ระบบกระจายงานและวางคนให้ตรงกับงาน ใช้ความเป็นกันเอง และใช้ระบบการคิด เชิงบวกในการบริหาร โดยสร้างและเพิ่มโอกาสทางการศึกษาให้กับบุคลากรในโรงเรียน และอาจ เป็นเพราะว่าผู้บริหารมีภาวะผู้นำเพื่อที่จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล สร้างสรรค์ระบบที่ จะทำให้การ บริหารจัดการของโรงเรียนดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ และผู้บริหารต้องสนับสนุนการ เคลื่อนไหวไปสู่การเปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะในปัจจุบันซึ่งเป็นยุคสังคมแห่งการเรียนรู้ โรงเรียนถือ ได้ว่าเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มากกว่าองค์กรใด ๆ ดังนั้นภาวะผู้นำคือส่วน สำคัญในองค์กร แห่งการเรียนรู้และองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ วิโรจน์ สารรัตน์ และอัญชลี สารรัตน์ (2545, น. 27) ได้อธิบายไว้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนในยุค ปัจจุบันควรเป็นผู้นำแห่งการ เปลี่ยนแปลงมากกว่าเป็นผู้นำแห่งการจัดการ (Transactional Leader) โดยลักษณะของผู้นำแห่งการ เปลี่ยนแปลงนั้นจะมุ่งอนาคตและมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ผู้นำจะเป็น

ผู้จูงใจให้บุคคลปฏิบัติงาน เกินกว่าความคาดหวังตามปกติ มุ่งไปที่ภารกิจงานด้วยความสนใจที่เกิดขึ้นภายในตน มุ่งการบรรลุ ความต้องการในระดับสูงมากกว่าความต้องการในระดับต่ำ ขณะเดียวกันก็ จะต้องทำให้พวกเขามี ความมั่นใจในการที่จะต้องใช้ความสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จในภารกิจที่เกินปกติ นั้น แพนศรี ศรีจันทิก

4. ด้านบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ จากผลการวิจัยพบว่า ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก แต่ไม่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ผู้วิจัยตั้งไว้ ซึ่งผู้บริหารควรมีการจัดกิจกรรมสร้างจิตสำนึกให้บุคลากรมีความรักและความภาคภูมิใจในสถานศึกษา สถานศึกษาควรมีห้องสำหรับทำงานด้านบริหารงานในสถานศึกษา 4 ฝ่าย และมีเครื่องใช้สำนักงานที่อำนวยความสะดวกเพียงพอ ผู้บริหารควรมีบุคลากรพร้อมร่วมมือร่วมใจกันทำงานและให้ความช่วยเหลือกันด้วยความจริงใจ และสถานศึกษามีระบบคอมพิวเตอร์เพื่อการสื่อสารและค้นคว้าหาความรู้เพียงพอกับครูทุกคนสามารถเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ได้โดยง่าย แต่ผลการวิจัยพบว่า ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัย ดวงนภา เสมทับ (2556, น. 157) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในจังหวัดฉะเชิงเทรา ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านบรรยากาศองค์กร ด้านการบริหารจัดการ ด้านพันธกิจและยุทธศาสตร์ ไม่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของศูนย์ พัฒนาเด็กเล็กในจังหวัดฉะเชิงเทรา แต่ผลการวิจัยพบว่า ทั้ง 3 ด้าน ที่กล่าวมา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทั้งสิ้น ซึ่งหมายความว่า สภาพแวดล้อมในองค์การบางส่วนขาดการสร้างความประทับใจ และความรู้สึที่ดีของบุคลากร ขาดการส่งเสริมให้เกิดความรักและ ความภาคภูมิใจที่เด่นชัด การส่งเสริมค่านิยมและการส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ร่วมกัน และส่งเสริม คุณภาพชีวิตของบุคลากรในองค์การ รวมถึงในด้านพฤติกรรมของผู้บริหารอาจจะยังไม่เป็นรูปธรรมเท่าที่ควร ในด้านการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันขององค์การ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การจัดทำแผนปฏิบัติการ การวิเคราะห์นโยบาย และแผนงานการวางระบบงานการสนับสนุนทรัพยากรและงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพรวมถึง การสื่อสารที่ดี ด้านขอบเขต ภารกิจ บทบาท และสมาชิกมีการคิดอย่างเป็นระบบในสิ่งที่องค์การปฏิบัติเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จทั้งที่เป็นไปตามกฎหมาย และที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์

5. ด้านการบริหารจัดการความรู้ จากผลการวิจัยพบว่า ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก แต่ไม่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ผู้วิจัยตั้งไว้ สถานศึกษาควรมีการเก็บรักษาข้อมูลขององค์กรทั้งภายในและมีการภายนอกสถานศึกษาและการแบ่งปันความรู้กับผู้อื่นครูและทีมงานของผู้บริหารนำความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้ด้วยวิธีการต่างๆมาใช้ประโยชน์ ในการปฏิบัติงาน อีกทั้งสถานศึกษาควรมีแผนปฏิบัติการประจำปีที่สนับสนุนบุคลากรไปศึกษาดูงานเรียนรู้ความสำเร็จของบุคลากรภายนอกสถานศึกษา และสถานศึกษาควรมีการใช้วิธีการและเครื่องมือที่หลากหลายในการถ่ายโอนและใช้ประโยชน์จากความรู้ ไชยสิทธิ์ ปิยะมาตย์ (2556, น. 147) ได้ศึกษาปัจจัยภายนอกองค์การที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก กล่าวว่าการจัดการความรู้ขึ้นในองค์การ นำไปสู่การแลกเปลี่ยนความรู้ การสร้างความรู้ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง สิ่งดังกล่าวเป็นการกระตุ้นให้

บุคลากรในองค์กรเกิดความตื่นตัวในการพัฒนาตนเอง เพื่อนำไปสู่ความก้าวหน้าในอาชีพ และการได้รับเกียรติและการยกย่อง การจัดการความรู้ที่เกิดขึ้นในแต่ละสถานศึกษาเป็นสิ่งที่แสดงให้บุคคลภายนอกได้รับรู้ถึงการพัฒนาองค์กร และสามารถนำชื่อเสียงมาสู่สถานศึกษาสายเหล่าแต่ละแห่งได้ การจัดการความรู้จึงมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นสิ่งที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน ย่อมส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

6. ด้านการทำงานเป็นทีม จากผลการวิจัยพบว่า ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก แต่ไม่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ผู้วิจัยตั้งไว้ ซึ่งผู้บริหารควรมีทีมบุคลากรปฏิบัติงานร่วมกันกล้าที่จะเผชิญหน้าเพื่อแก้ไขปัญหาอย่างรอบคอบและประสบความสำเร็จ โดยสถานศึกษาควรจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้ครู มีการจัดกิจกรรมเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และเรียนรู้ร่วมกันอยู่เป็นประจำ และสถานศึกษาควรชี้แจงบทบาทหน้าที่ให้บุคลากรแต่ละคนและทีมงานมีความรู้ความเข้าใจอย่างชัดเจน สมนึก ศรีปริวาทิน (2552, น. 214) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการทำงานเป็นทีมกล่าวว่า การสร้างวัฒนธรรมในการทำงานร่วมกัน การสร้างความรู้สึกร่วมกันเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน การร่วมกันคิดร่วมกันทำ การมีเป้าหมายร่วมกัน บุคลากรทุกคนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีการยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และมีการเรียนรู้ร่วมกัน การกำหนดนโยบาย มีความหลากหลายทางความคิดและวิชาการ และมีการได้รับประโยชน์และเสียประโยชน์ร่วมกัน ย่อมส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

7. ด้านการพัฒนาบุคลากร จากผลการวิจัยพบว่า ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก แต่ไม่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ผู้วิจัยตั้งไว้ ซึ่งสถานศึกษาควรมีการจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร อีกทั้งสถานศึกษาควรสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษาได้ศึกษาต่อในสถาบันการศึกษาในระดับที่สูงขึ้น และสถานศึกษาควรสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมประชุม สัมมนาทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ เขตอรุณ จันท์สระแก้ว (2560, น. 258) ได้ศึกษา รูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท พูจีซี เท็น (ประเทศไทย) จำกัด จากผลการวิจัยที่พบว่า การพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารบริษัท ควรปรับปรุงระบบการ พัฒนาบุคลากร โดยมุ่งเน้นพัฒนาพนักงานเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของพนักงานแต่ละคน กำหนด นโยบาย แผนการพัฒนาพนักงานไว้ชัดเจน ให้อำนาจในการทำงานเป็นรายบุคคลจัดกิจกรรมเพื่อ ส่งเสริมให้มีการพัฒนาทีมงาน มีการกำหนดความรู้ความสามารถของพนักงาน มีการติดตามประเมิน ความรู้ความสามารถพนักงานสร้างทีมงานการเรียนรู้มีการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องมีจัดกิจกรรมเพื่อ กระตุ้นให้พนักงานพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตามลำดับ หากมีการพัฒนาองค์ประกอบของการ ย่อมส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

8. ด้านวิสัยทัศน์ จากผลการวิจัยพบว่า ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก แต่ไม่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ผู้วิจัยตั้งไว้ ซึ่งผู้บริหารควรรับฟังความคิดเห็นของครูในเรื่องที่เกี่ยวกับการพัฒนาสถานศึกษาผู้บริหารควรมีความสนใจถึงวิธีการ

ที่จะทำให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จในทุกด้านผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้คณะครูมีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาสถานศึกษาผู้บริหารควรกำหนดวิสัยทัศน์ในการพัฒนาโรงเรียนให้สอดคล้องกับความรู้ ความสามารถ และความพร้อมของบุคลากรและผู้บริหารควรลำดับความคิดเกี่ยวกับพัฒนาสถานศึกษาไว้อย่างเป็นลายลักษณ์เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนาสถานศึกษา แผนศรี ศรีจันทิก (2554, น. 78) ได้ศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสายสนับสนุนกรณีศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน กล่าวว่า พันธกิจและยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ไว้อย่างชัดเจน ครอบคลุม ซึ่งสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม เผยแพร่ประชาสัมพันธ์วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ ให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับรู้ เข้าใจอย่างทั่วถึงผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นกันเองและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรทุกคน สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้การทำงานใหม่ ให้กับบุคลากร ย่อมส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

5.6 ข้อเสนอแนะ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งข้อเสนอแนะเป็น 2 ส่วน ดังนี้

5.6.1 ข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา ด้านเทคโนโลยีและด้านการจูงใจ ผลการวิจัยพบว่าในด้านดังกล่าว มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ผู้บริหารและบุคลากรในสถานศึกษานำไปใช้ประโยชน์เพื่อเป็นข้อมูลในการแก้ปัญหา เสริมสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้

2. การวิจัยครั้งนี้ตัวแปรที่สามารถทำนายปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา ตัวแปรที่ทำนายสูงสุด คือ ด้านการเสริมแรง ดังนั้น สถานศึกษาควรพิจารณาขึ้นเงินเดือนตามระเบียบทางราชการ ด้วยความเป็นธรรมผู้บริหารมอบหมายงานให้บุคลากรปฏิบัติที่ทำทหายความสามารถทำให้มีโอกาสใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สถานศึกษามีการเผยแพร่ผลงานดีเด่นของบุคลากรให้เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปสถานศึกษามอบใบประกาศนียบัตรหรือเชิดชูเกียรติคุณแก่บุคลากร ที่ทำผลงานได้รับการยกย่องและสถานศึกษามีระเบียบวิธีการในการพิจารณาความดีความชอบที่เป็นธรรม

3. การวิจัยครั้งนี้ตัวแปรที่สามารถทำนายปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา มี 6 ด้าน 1) ด้านการเสริมแรง 2) ด้านความผูกพัน 3) ด้านการติดต่อสื่อสาร 4) ด้านการจูงใจ 5) ด้านกลยุทธ์ 6) ด้านการมีส่วนร่วมในการบริหาร สามารถร่วมกันทำนายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้ร้อยละ 84.5 ส่งผลให้สถานศึกษาก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้

5.6.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาวิจัยกลยุทธ์การพัฒนาการสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา
2. ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาโดยศึกษาในรูปของกรณีศึกษาในสถานศึกษา ไตสถานศึกษาหนึ่ง หรือขนาดสถานศึกษาใดขนาดสถานศึกษาหนึ่ง

3. การศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการต่าง ๆ ผู้วิจัยได้จัดกลุ่มปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา 2 กลุ่ม 14 ด้าน และนำแนวคิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แนวคิดของ ไมเคิล เจ มาร์ควอร์ท 5 ด้าน มาศึกษาวิจัยเท่านั้น ในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป ผู้สนใจอาจนำแนวคิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของนักวิชาการอื่น ๆ มาศึกษาวิจัย เพื่อจะได้ผลการวิจัยที่หลากหลายยิ่งขึ้น





บรรณานุกรม

GRAD VRU

บรรณานุกรม

- กนกวรรณ วราภรณ์วิมลชัย. (2553). **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรมหาวิทยาลัยนเรศวร**. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง กศ.ม. สาขาวิชาวิจัยและประเมินผลการศึกษา (วิจัยและพัฒนาการศึกษา). มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- กรรวิภา โสรังจะวงศ์. (2549). **ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาข้าราชการกรมสรรพากร สังกัดสำนักงานสรรพากรพื้นที่ฉะเชิงเทรา**. วิทยานิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กัญญา ภัคเฮงใจบุญ. (2555). **การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา**. ดุษฎีนิพนธ์ สาขาการบริหารการศึกษาและผู้นำการเปลี่ยนแปลง บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย.
- กิริณา ศิริปัญญาชนะ. (2552). **การจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1**. ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี.
- กฤติกา พูลสุวรรณ. (2559). **การจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9**. วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- เกศรา รักชาติ. (2549). **องค์กรแห่งการเรียนรู้**. กรุงเทพฯ: เนชั่นมัลติมีเดีย.
- แก้วตา ไทรงาม และคนอื่น ๆ. (2548). **ผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้**. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนา-ผู้บริหารการศึกษา.
- ขวัญรุ่ง อยู่ใจเย็น. (2556). **สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10**. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.
- เขตอริฎู จันทรสระแก้ว. (2560). **รูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทฟูจิสี เท็น (ประเทศไทย) จำกัด**. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยปทุมธานี. 9(2) 253-260.
- คมสัน ณ รังสี. (2550). **ปัญหาและแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้โรงเรียนบ่อไร่วิทยาคม อำเภอบ่อไร่ จังหวัดตราด**. วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม. (2548). **ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กร กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออก**. ภาควิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา: ชลบุรี.
- เจษฎากร ทองแสง. (2553). **แนวทางการพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต**. หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารเทคโนโลยี วิทยาลัยนวัตกรรม มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- จำเริญ จิตรหลัง. (2550). **รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยการจัดความรู้ที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น**

- พื้นฐานในจังหวัดภาคใต้.** วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา การบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์. (2546). **การบริหารงานวิชาการ.** ปัตตานีมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- ชูเกียรติ บุญเกษมพันธ์. (2550). **รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่มีอิทธิพล ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.** วิทยานิพนธ์ปริญญา ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ชูชัย ศรขำนิ และคนอื่น ๆ. (2549). **การวางแผนกลยุทธ์และการพัฒนาคุณภาพบริการของ โรงพยาบาล.** นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ไชยสิทธิ์ ปิยะมัตย์. (2556). **ปัจจัยภายนอกองค์กรที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก.** วิทยานิพนธ์ ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต. สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม
- ณรัฐ วัฒนพานิช. (2550). **รูปแบบการจัดองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับบุคลากรกลุ่มโรงเรียนใน เครือสารสาสน์.** วิทยานิพนธ์ ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการพัฒนารัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ดวงนภา เสมทับ. (2556). **ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ในจังหวัดฉะเชิงเทรา.** วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์.
- ดาร์ตัน เนื่องอัน. (2554). **การศึกษาสภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนดรณา ราชบุรีสังกัดสำนักงานบริหารคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาราชบุรี เขต 1.** สารนิพนธ์ มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง.
- เดชน์ เทียมรัตน์ และกานต์สุดา มาชะศิริานนท์. (2545). **วินัยสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ (The Fifth Discipline).** กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ธงชัย สมบูรณ์. (2549). **องค์กรแห่งการเรียนรู้...สู่องค์กรเปี่ยมสุข.** กรุงเทพฯ: ประชาญ์สยาม.
- ธานี มาลาศรี. (2554). **การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนคติของ ครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 3.** สารนิพนธ์ ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- ธีรยุทธ จิมอาษา. (2551). **ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่นเขต 4.** วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ธีระ รุญเจริญ. (2548). **สู่ความเป็นผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพ.** กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง
- ธีระ รุญเจริญ. (2550). **ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา พิมพ์ครั้งที่ 4.** กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.
- นางลักษณ์ วิรัชชัย (2553). **ชุดวิชา 21701 การวิจัยหลักสูตรและการเรียนการสอน หน่วยที่ 7 การศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง และหน่วยที่ 10 สถิติวิเคราะห์เชิงปริมาณ: สถิติ**

- บรรยายและสถิติพาราเมตริก.** หลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาหลักสูตรและการสอน. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- น้ำทิพย์ วิภาวิน และคนอื่น ๆ. (2555). **การจัดการความรู้.** นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- บดีนทร์ วิจารณ์. (2549). **การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้.** กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- บุญใจ ศรีสถิตยน์รากูร. (2550). **ระเบียบวิธีการวิจัยทางพยาบาลศาสตร์.** กรุงเทพฯ: ยู แอน ไอ อินเตอร์มีเดีย.
- บุญใจ ศรีสถิตยน์รากูร. (2551). **ภาวะผู้นำและกลยุทธ์การจัดการองค์การพยาบาลในศตวรรษที่ 21** (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). **วิธีการสร้างสถิติสำหรับการวิจัย.** กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- บุญธรรม โบราณมูล. (2548). **ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนเทศบาลสังกัดเทศบาลนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น.** วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ปัทมา จันทรวิมล. (2544). **ตัวแปรคัตสรรที่ส่งผลต่อลักษณะการเป็นองค์กรเอื้อการเรียนรู้ของหน่วยงานฝึกอบรมภาคเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร.** (วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เปรมศิริ เนื้อเย็น. (2556). **ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2.** วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.
- พงศกร เอี่ยมสะอาด และคนอื่น ๆ. (2559). **ปัจจัยความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมที่ใช้แรงงานเข้มข้น** กรณีศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร. วารสารการจัดการสมัยใหม่. 14(1), 130 – 142.
- พิมล ธรรมชาติกรมย์โชค. (2554). **การศึกษาสภาพการจัดการความรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในเขตภูมิภาคตะวันตก.** รายงานวิจัยได้รับทุนสนับสนุนการวิจัยจาก คณะศึกษาศาสตร์และพัฒนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- พรธิดา วิเชียรปัญญา. (2547). **การจัดการความรู้ : พื้นฐานและการประยุกต์ใช้.** กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- พรพิมล ธรรมชาติกรมย์โชค. (2554). **การเสริมแรงครูโดยผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง.** หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี
- พิชาย รัตนติลภ ภูเก็ต. (2552). **องค์กรและการบริหารจัดการ.** นนทบุรี: ธิงค์ ปียอน บู้ค.
- แพนศรี ศรีจันทิก. (2554). **ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสายสนับสนุน กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน.** การศึกษาค้นคว้าอิสระ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน.
- ไพลิน บุญนา. (2559). **ลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต**

- พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต การบริหาร การศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- มาลี สืบกระแส. (2552). การพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา. ปรินญาณินพนธ์ปรัชญาดุขฎฐิบัณฑิต. มหาวิทยาลัยสยาม.
- ระบบสารสนเทศเพื่อบริหารการศึกษา (2561). สืบค้นจาก <http://data.bopp-obec.info>.
- รุสนานี ยาโม. (2556). ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้. วิทยานิพนธ์ มหาบัณฑิต สาขาการบริหาร การศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2548). พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ: ชรรรมสาร.
- รัตนา แจ้งโพธิ์. (2557) ความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานเป็นทีมกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน). ภาคนิพนธ์ ปรินญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชา บริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- ฐาปนีย์ เปรียญกล. (2556). องค์กรแห่งการเรียนรู้ในตำบลโคกสะอาด. วิทยานิพนธ์ ปรินญา ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน บัณฑิต วิทยาลัย. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- วรรณะ บุชบา. (2553). การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ ปรัชญาดุขฎฐิบัณฑิต. สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม.
- วสันต์ สุทธาวาศ และพิทักษ์ ศิริวงศ์. (2558). ความเป็นนวัตกรรมทางการศึกษาขั้นพื้นฐานใน ภาครัฐ:การศึกษาทฤษฎีฐานราก. Veridian E-Journal ฉบับมนุษยศาสตร์สังคมศาสตร์ และศิลปะ. 8(2): หน้า 281-300.
- วิจารณ์ พานิช. (2555). วิถีสร้างการเรียนรู้เพื่อศิษย์ในศตวรรษที่ 21. กรุงเทพฯ: มูลนิธิ สดศรี-สฤชดีวงศ์
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2544). การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: อีระ ป้อมวรรณกรรม.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2554). การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: เอ็กช เเปอร์เน็ต.
- วีระวัฒน์ พัฒนกุลชัย และสุรีย์มาศ สุขกลี. (2557). รูปแบบการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา. จันทบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- วีรุธ มาฆะศิริานนท์. (2542). คัมภีร์ บริหารองค์กรเรียนรู้ สู่ T Q M. กรุงเทพฯ: เอ็กชเปอร์เน็ต
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2543). การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: เอ็กชเปอร์เน็ตจำกัด.
- ศิริพร พรหมโสภา. (2559). ความผูกพันของครูต่อโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอตาพระยา จังหวัด สระแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7. ภาคนิพนธ์ มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่น ๆ. (2545). พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ: อีระฟิล์ม และไซเท็กซ์.
- ศิริญา สระ. (2557). ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามทรรคนะของผู้บริหาร

- สถานศึกษาและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5. วิทยานิพนธ์. คุรุศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.
- ศศกร ไชยคำหาญ. (2550). **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน.** มหาวิทยาลัยศิลปากร: กรุงเทพฯ.
- สมคิด สร้อยน้ำ (2547). **การพัฒนาตัวแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาปริญญา ศึกษาศาสตร์ดุสิตบัณฑิต.** สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สมนึก ศรีปริวาทีน. (2552). **ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายครุภัณฑ์ บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน).** ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต. สาขาการพัฒนาระบบการ มนุษย์. มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- สะกั๊น๊ะ หลีแอ. (2555). **ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน เอกชนสอนศาสนาอิสลาม.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษาเพื่อพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา. (2560). **แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2560.** สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา.
- สุพจน์ นิमितบรรณสาร. (2554). **ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของบริษัทไทยออยล์จำกัด (มหาชน).** สารนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุรพงศ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์. (2547). **การพัฒนาตัวบ่งชี้ร่วมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้.** ปริญญาโทการศึกษาดุสิตบัณฑิต. สาขาวิชา การบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สุรศักดิ์ พงษ์พรหม. (2552). **การศึกษาการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ ของพนักงานครูในโรงเรียนเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11. วิทยานิพนธ์ คุรุศาสตร์ มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.**
- อุไรวรรณ คงสิม. (2557). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบัน อาชีวศึกษาเอกชน ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา.** การศึกษาค้นคว้าอิสระ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- Argyris, C. (1991). Teaching Smart People How to Learn. 41 **Harvard Business Review**, 19 (May-June 1991): 99-109
- Best, J. W. (1981). **Research in Education.** Englewood Cliffs : Prentice Hall.
- Beattie, R. J. (2009). A comparison between middle school and high school teachers' perceptions of empowerment, teaching social skill competency, and participative leadership. **Dissertation Abstracts International**, 70(04). (UMI No. 3352262)
- Brandt, R. (2003) **Is this School a Learning Organization 10 Ways to Tell.** Retrieved from <http://www.nsd.org.library/Jsd/brandt241.html>, 2003.
- Gavin, D. A. (2002). **General Management: Processes and Action Text and Case**

London: Mc Graw – Hill

- Fulmer, R. & Key, B. (1998). A conversation with Peter Senge: New Developments
In organization leaning. **Organizational Dynamics**, 27(2), 330 - 425.
- Garvin, D.A. (1993). Building a Learning Organization. **Harvard Business Review**,
(July-August 1993): 778-779.
- Gavin, D. A., Edmondson, C. and Gino, F. (2008a). Is you're a
Learning Organization? **Harvard Business Review**, 86(3), 109 - 116.
- Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2008b). **Is yours a learning organization?**
Harvard Business Review School Book.
- Gephart, M. A., & Marsick, V. J. (1996). **Learning Organization: Come Alive Training
& Development**. 50(12): 35-45.
- Hellrigel, D., Slocum, J. W. and Woodman. R. W. (2001) **Organization Behavior**.
9th ed. USA : South Western College Publishing, 2001
- Hoy, W. K. and Miskel, C. G. (2001). **Educational Administration : Theory, Research,
and Practice**. New York: Mc Graw-Hill.
- Karsten, S., et al. (2000). Dutch Primary School and The Concept of the
Learning Organization. **In The Learning Organization**. 7(3) ,145-155.
- Lunenburg, F. C. and Ornstein, A. C. (2004). **Educational Administration Concepts
and Practices**. New York: Thomson Learning, Inc.
- Marquardt & Reynolds. (1994). **The Global Learning Organization**. New York: Irwin.
- Marquardt, M.J. (1996a). **Building the Learning Organization**. New York: McGraw-Hill.
- Marquardt, M. J. (1996b). **Building the learning Organization: a Systems Approach
to Quantum Improvement and Global Success**. New York: McGraw-Hill.
- McGill, M. E., & Slocum. J. W. (1994). **The Smarter Organization**. New York: John
Wiley & Sons.
- Pedler, M., Burgoyne, J. G. and Boydell, T. (1991). **The Learning Organization:
A Strategy for Sustainable Development**. New York: McGraw-Hill.
- Pettinger, B & Richard, M. (2001). **The Learning Organization**. New York:
John Willey & Sons.
- Sambrook, S and Stewart, J. (2000). Factors Influencing Learning in European
Learning Oriented Organizations: Issues for Management. **Journal of
European Industrial Training**. 24(2/3/4); 209-219.
- Senge, P. M. (1990). **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning
Organization**. New York: McGraw – Hill.
- Senge, P. M. (2006). **The Fifth Discipline Field Book: Strategies and Tools for**

Building a Learning Organization. New York: Doubleday.

Silins, H., Zarins, S., & Mulford, B. (1998). What characteristics and processes define a school as a learning organization? Is this a useful concept to apply to school?. **International Education Journal**, 3(1), 24-32.

Stata, R. (1989). Organizational Learning- The Key to Management Innovation. **Sloan Management Review**. 30, 3 (1989): 63-74

Ubben, G.C., Hughes, L. W., & Norris, C. J. (2001). **The Principal: Creative Leadership for Effective Schools**. 4 th ed. Boston: Allyn & Bacon.





ภาคผนวก

GRAD VRU



ภาคผนวก ก
หนังสือขอเชิญเป็นทรงคุณวุฒิ

GRAD VRU



ที่ ศธ ๐๕๕๑.๑๒/๐๓๒

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์
ในพระบรมราชูปถัมภ์
ปณจ. ประตุน้ำพระอินทร์
จ.ปทุมธานี ๑๓๑๘๐

๒๑ มกราคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ดร.พิเชษฐ จั๊บจิตต์

ด้วยนายนครินทร์ จั๊บจิตต์ รหัสนักศึกษา ๕๘B๕๔๖๕๐๒๑๒ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี ซึ่งอยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวรรณา โชติสุกานต์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ มีความจำเป็นต้องทำการตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ให้แก่นักศึกษา ทั้งนี้ได้มอบหมายให้ นายนครินทร์ จั๊บจิตต์ เบอร์โทรศัพท์ ๐๙๕ -๖๐๙๓๕๓๖ เป็นผู้ประสานงานโดยตรง บัณฑิตวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดีและขอขอบคุณล่วงหน้า มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรนิช ศิริวหาร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๑, ๔๐๒, ๔๐๓

โทรสาร ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๖



ที่ ศธ ๐๕๕๑.๑๒/๐๓๓

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์
ในพระบรมราชูปถัมภ์
ปณจ. ประตูน้ำพระอินทร์
จ.ปทุมธานี ๑๓๑๘๐

๒๑ มกราคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ดร.กัลยารัตน์ เมืองสง

ด้วยนายนครินทร์ จับจิตต์ รหัสนักศึกษา ๕๘B๕๔๖๕๐๒๑๒ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี ซึ่งอยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวรรณา โชติสุกานต์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ มีความจำเป็นต้องทำการตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ให้แก่นักศึกษา ทั้งนี้ได้มอบหมายให้ นายนครินทร์ จับจิตต์ เบอร์โทรศัพท์ ๐๙๕ -๖๐๙๓๕๓๖ เป็นผู้ประสานงานโดยตรง บัณฑิตวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดีและขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรธนิษฐ์ ศิริโวหาร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๑, ๔๐๒, ๔๐๓

โทรสาร ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๖



ที่ ศธ ๐๕๕๑.๑๒/๐๓๕

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์
ในพระบรมราชูปถัมภ์
ปณจ. ประตูน้ำพระอินทร์
จ.ปทุมธานี ๑๓๑๘๐

๒๑ มกราคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน ว่าที่ร้อยตรี ดร.คุณาวุฒิ เดชเสถียร

ด้วยนายนครินทร์ จับจิตต์ รหัสนักศึกษา ๕๘B๕๔๖๕๐๒๑๒ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี ซึ่งอยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวรรณา โชติสุกานต์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ มีความจำเป็นต้องทำการตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ให้แก่นักศึกษา ทั้งนี้ได้มอบหมายให้ นายนครินทร์ จับจิตต์ เบอร์โทรศัพท์ ๐๙๕ -๖๐๙๓๕๓๖ เป็นผู้ประสานงานโดยตรง บัณฑิตวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดีและขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรธนิษฐ์ ศิริโวหาร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๑, ๔๐๒, ๔๐๓

โทรสาร ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๖



ที่ ศธ ๐๕๕๑.๑๒/๐๓๕

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์
ในพระบรมราชูปถัมภ์
ปณจ. ประตูน้ำพระอินทร์
จ.ปทุมธานี ๑๓๑๘๐

๒๑ มกราคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ
เรียน ดร.จันทรา อ้ายจันแก้ว

ด้วยนายนครินทร์ จัปจิตต์ รหัสนักศึกษา ๕๘B๕๔๖๕๐๒๑๒ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี ซึ่งอยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวรรณา โชติสุกานต์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ มีความจำเป็นต้องทำการตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ให้แก่นักศึกษา ทั้งนี้ได้มอบหมายให้นายนครินทร์ จัปจิตต์ เบอร์โทรศัพท์ ๐๙๕ -๖๐๙๓๕๓๖ เป็นผู้ประสานงานโดยตรง บัณฑิตวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดีและขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรธนิษฐ์ ศิริโวหาร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๑, ๔๐๒, ๔๐๓

โทรสาร ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๖



ที่ ศธ ๐๕๕๑.๑๒/๒๓๖

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์
ในพระบรมราชูปถัมภ์
ปณจ. ประตูน้ำพระอินทร์
จ.ปทุมธานี ๑๓๑๘๐

๒๓ มกราคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ

เรียน นางมณฑา รักธรรม

ด้วยนายนครินทร์ จับจิตต์ รหัสนักศึกษา ๕๘B๕๔๖๕๐๒๑๒ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี ซึ่งอยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวรรณา โชติสุกานต์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ มีความจำเป็นต้องทำการตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ให้แก่นักศึกษา ทั้งนี้ได้มอบหมายให้ นายนครินทร์ จับจิตต์ เบอร์โทรศัพท์ ๐๙๕-๖๐๙๓๕๓๖ เป็นผู้ประสานงานโดยตรง บัณฑิตวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดีและขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรธนิษฐ์ ศิริไวยหาร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๑, ๔๐๒, ๔๐๓

โทรสาร ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๖



ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือวิจัย

GRAD VRU



ที่ ศธ ๐๕๕๑.๑๒/ ๑๑๐

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์
ในพระบรมราชูปถัมภ์
ปณ.ประตุน้ำพระอินทร์
จ.ปทุมธานี ๑๓๑๘๐

๓๐ มกราคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขออนุญาตเคราะห้ทดลองใช้เครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต ๑

ด้วยนายนครินทร์ จับจิตต์ รหัสนักศึกษา ๕๘B๕๔๖๕๐๒๑๒ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี ซึ่งอยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวรรณา โชติสุกานต์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ มีความจำเป็นต้องทำการทดลองใช้เครื่องมือวิจัยแบบสอบถามในหน่วยงานของท่านเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาดำเนินการทดลองใช้เครื่องมือวิจัยคือแบบสอบถาม โดยมอบให้นายนครินทร์ จับจิตต์ เบอร์โทรศัพท์ ๐๙๕ -๖๐๙๓๕๓๖ เป็นผู้ติดต่อประสานงานโดยตรง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และขอขอบคุณ มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรธนิษฐ์ ศิริโวหาร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๑, ๔๐๒, ๔๐๓

โทรสาร ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๖



ภาคผนวก ค

หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล

GRAD VRU

ที่ ศธ ๐๕๕๑.๑๒/๑๒๓



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์
ในพระบรมราชูปถัมภ์
ปณ.จ.ประจวบคีรีขันธ์
จ.ปทุมธานี ๑๓๑๘๐

๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๒

เรื่อง ขออนุญาตเผยแพร่ข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต ๑

ด้วยนายนครินทร์ จัปจิตต์ รหัสนักศึกษา ๕๘B๕๔๖๕๐๒๑๒ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี ซึ่งอยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวรรณา โชติสุกานต์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ มีความจำเป็นต้องทำการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามในหน่วยงานของท่านเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา เก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานของท่านในส่วนที่สามารถเปิดเผยได้ ทั้งนี้มอบหมายให้ นายนครินทร์ จัปจิตต์ เบอร์โทรศัพท์ ๐๙๕-๖๐๙๓๕๓๖ เป็นผู้ติดต่อประสานงานโดยตรง บัณฑิตวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งที่จะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณล่วงหน้า มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และขอขอบคุณ มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีร์ธนิช ศิริวิহার)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๑, ๔๐๒, ๔๐๓

โทรสาร ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๖

ที่ ศธ ๐๕๕๑.๑๒/๑๗๔



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์
ในพระบรมราชูปถัมภ์
ปณจ.ประตุน้ำพระอินทร์
จ.ปทุมธานี ๑๓๑๘๐

๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๒

เรื่อง ขออนุมัติคราะห์เก็บข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต ๒

ด้วยนายนครินทร์ จับจิตต์ รหัสนักศึกษา ๕๘B๕๔๖๕๐๒๑๒ นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี ซึ่งอยู่ในระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวรรณา โชติสุกานต์ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ มีความจำเป็นต้องทำการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามในหน่วยงานของท่านเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา เก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานของท่านในส่วนที่สามารถเปิดเผยได้ ทั้งนี้มอบหมายให้ นายนครินทร์ จับจิตต์ เบอร์โทรศัพท์ ๐๙๕ -๖๐๙๓๕๓๖ เป็นผู้ติดต่อประสานงานโดยตรง บัณฑิตวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งที่จะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณล่วงหน้า มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และขอขอบคุณ มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรธนิษฐ์ ศิริโวหาร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

บัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์ ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๑, ๔๐๒, ๔๐๓

โทรสาร ๐-๒๕๒๙ ๑๖๓๘ ต่อ ๔๐๖



ภาคผนวก ง

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา

GRAD VRU

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา
2. แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ
 - ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม
 - ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้
 - ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
3. ขอความกรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อตามความคิดเห็นที่เป็นจริงของท่าน เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้มีความสมบูรณ์และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ต่อไป
4. ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามนี้ ผู้วิจัยจะนำไปใช้สำหรับการวิจัยเท่านั้น ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

นายนครินทร์ จัปจิตต์
 นักศึกษาระดับปริญญาโท

หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
 มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์

ตอนที่ 1 ปัจจัยด้านสถานภาพส่วนบุคคล

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

1. เพศ

ชาย หญิง

2. อายุ _____ ปี

3. ประสบการณ์ทำงาน _____ ปี

4. ระดับการศึกษา

ปริญญาตรี ปริญญาโท

ปริญญาเอก

ตอนที่ 2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นเป็นจริงเพียงช่อง

เดียว

ระดับ 1 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ระดับ 2 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

ระดับ 3 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 4 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

ระดับ 5 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด

ข้อ	สภาพปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับของการปฏิบัติ				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
		5	4	3	2	1
ปัจจัยด้านเทคโนโลยี						
1	สถานศึกษามีเครื่องคอมพิวเตอร์และเครื่อง ถ่ายเอกสาร เพียงพอต่อความต้องการ					
2	สถานศึกษามีระบบอินเทอร์เน็ตครอบคลุม ทั่วสถานศึกษา					
3	สถานศึกษามีโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่ สามารถบริหารงานในสถานศึกษาและด้าน การเรียนการสอนได้					
4	สถานศึกษามีการแต่งตั้งกรรมการ รับผิดชอบในการดำเนินการฝ่ายต่าง ๆ ที่ เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี					

ข้อ	สภาพปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับของการปฏิบัติ				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
		5	4	3	2	1
ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร						
1	สถานศึกษามีระบบการติดต่อสื่อสารภายใน องค์กรประสานงานภายในโดยการเชื่อมโยง ทั้งระบบ					
2	สถานศึกษามีการแบ่งสายการบังคับบัญชา อย่างชัดเจน					
3	สถานศึกษามีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของ บุคลากรแต่ละฝ่ายงานอย่างชัดเจน					
4	สถานศึกษามอบหมายงานโดยคำนึงถึง หลักการใช้บุคลากรได้ตรงกับความสามารถ					
5	สถานศึกษามีระเบียบปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่น ช่วยให้งานคล่องตัว					
ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ						
1	ผู้บริหารปฏิบัติตนในการเป็นตัวอย่างที่ดีใน การแสวงหาความรู้					
2	ผู้บริหารปฏิบัติตนให้บุคลากรเกิดความ ไว้วางใจในการบริหารงาน					
3	ผู้บริหารกระตุ้นบุคลากรให้มีความตั้งใจและ มีความพยายามในการทำงานเพิ่มมากขึ้น					
4	ผู้บริหารให้คำแนะนำ เป็นผู้สอนงาน สอน ทักษะให้บุคลากรทำงานอย่างสร้างสรรค์					
5	ผู้บริหารมอบหมายงานให้บุคลากรโดย พิจารณาตามความรู้ความสามารถของแต่ละ คน					
6	ผู้บริหารส่งเสริมบุคลากรให้มีความมั่นใจใน ศักยภาพและส่งเสริมการปฏิบัติงานจน บรรลุเป้าหมาย					

ข้อ	สภาพปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับของการปฏิบัติ				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
		5	4	3	2	1
ปัจจัยด้านบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้						
1	สถานศึกษามีห้องสำหรับทำงานด้าน บริหารงานในสถานศึกษา 4 ฝ่าย และมี เครื่องใช้สำนักงานที่อำนวยความสะดวก เพียงพอ					
2	สถานศึกษามีระบบคอมพิวเตอร์เพื่อการ สื่อสาร และค้นคว้าหาความรู้เพียงพอกับครู ทุกคนสามารถเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ได้โดยง่าย					
3	ผู้บริหารมีบุคลากรพร้อมร่วมมือร่วมใจกัน ทำงานและให้ความช่วยเหลือกันด้วยความ จริงใจ					
4	ผู้บริหารมีความคุ้นเคยเป็นมิตร และมี ความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างผู้บริหารกับ บุคลากรทุกคนในสถานศึกษา					
5	ผู้บริหารมีการจัดกิจกรรมสร้างจิตสำนึกให้ บุคลากรมีความรักและความภาคภูมิใจใน สถานศึกษา					
ปัจจัยด้านการบริหารจัดการความรู้						
1	สถานศึกษาเก็บรักษาข้อมูลขององค์กรทั้ง ภายในและมีการภายนอกสถานศึกษาและ การแบ่งปันความรู้กับผู้อื่น					
2	สถานศึกษามีการจัดเก็บความรู้เป็นระบบ ค้นหาได้ง่าย					
3	สถานศึกษามีการใช้วิธีการและเครื่องมือที่ หลากหลายในการถ่ายโอนและใช้ประโยชน์ จากความรู้					
4	สถานศึกษาจัดสรรทรัพยากรให้ครูมีส่วน ร่วมในการแสวงหาความคิดใหม่ ๆ ทั้ง ภายในและภายนอกสถานศึกษา					

ข้อ	สภาพปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับของการปฏิบัติ				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
		5	4	3	2	1
5	ผู้บริหารมีการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ ในสถานศึกษา					
6	สถานศึกษามีแผนปฏิบัติการประจำปีที่ สนับสนุนบุคลากรไปศึกษาดูงานเรียนรู้ ความสำเร็จของบุคลากรภายนอก สถานศึกษา					
7	ครูและทีมงานของบริหารนำความรู้ที่ได้ จากการเรียนรู้ด้วยวิธีการต่าง ๆ มาใช้ ประโยชน์ ในการปฏิบัติงาน					
ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม						
1	สถานศึกษามีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ใน การทำงานร่วมกัน					
2	สถานศึกษาชี้แจงบทบาทหน้าที่ให้บุคลากร แต่ละคนและทีมงานมีความรู้ความเข้าใจ อย่างชัดเจน					
3	สถานศึกษาจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้ครู มี การจัดกิจกรรมเพื่อแลกเปลี่ยน ประสบการณ์ และเรียนรู้ร่วมกันอยู่เป็น ประจำ					
4	ผู้บริหารมีทีมบุคลากรที่พร้อมอุทิศตนใน การปฏิบัติงานเพื่อให้งานสำเร็จไปตาม เป้าหมาย					
5	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรในทีมได้มี ส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน					
6	ผู้บริหารมีทีมบุคลากรปฏิบัติงานร่วมกัน กล้าที่จะเผชิญหน้าเพื่อแก้ไขปัญหาอย่าง รอบคอบและประสบความสำเร็จ					

ข้อ	สภาพปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับของการปฏิบัติ				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
		5	4	3	2	1
ปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากร						
1	สถานศึกษากำหนดนโยบายและกลยุทธ์ในการพัฒนาบุคลากรไว้อย่างชัดเจน					
2	สถานศึกษามีการจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร					
3	สถานศึกษาสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมประชุม สัมมนาทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ					
4	สถานศึกษามีการจัดอบรมบุคลากรอย่างต่อเนื่อง					
5	สถานศึกษาจัดกิจกรรมให้ครูศึกษาดูงานนอกสถานที่อย่างสม่ำเสมอ					
6	สถานศึกษาสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษาได้ศึกษาต่อในสถาบันการศึกษาในระดับที่สูงขึ้น					
7	สถานศึกษามีการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรเพื่อนำมาปรับปรุง แก้ไขอยู่เสมอ					
ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในการบริหาร						
1	ผู้บริหารจัดประชุมบุคลากรทุกคนหรือกลุ่มงานร่วมวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสถานศึกษาเพื่อระบุจุดเด่น จุดด้อย โอกาส และสิ่งที่เป็อุปสรรคของสถานศึกษา และนำผลที่ได้มาปรับปรุงกลยุทธ์ในการบริหาร					
2	ผู้บริหารจัดให้ครูทุกคนร่วมจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ					
3	ผู้บริหารมอบหน้าที่และความรับผิดชอบไปยังบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ ให้มีโอกาสตัดสินใจในงานอย่างมีอิสระ					

ข้อ	สภาพปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับของการปฏิบัติ				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
		5	4	3	2	1
4	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนส่วน เกี่ยวข้องเข้ามาร่วมตัดสินใจในทุกกิจกรรม ที่เกิดขึ้น					
5	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนส่วน เกี่ยวข้องร่วมประเมินผลงานตามความ เหมาะสม					
ปัจจัยด้านกลยุทธ์						
1	ผู้บริหารนำเทคนิคใหม่ ๆ มาใช้บริหาร สถานศึกษาโดยสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และ สามารถนำไปสู่การปฏิบัติ					
2	ผู้บริหารมีความพร้อมที่จะบริหาร สถานศึกษาในทุกสถานการณ์					
3	สถานศึกษาให้รางวัลแก่บุคลากรและ ทีมงานที่สามารถเรียนรู้ และสร้างสรรค์สิ่ง ใหม่					
4	สถานศึกษาการจัดเวลาแก่บุคลากรและ ทีมงาน เพื่อการเรียนรู้สิ่งใหม่					
5	ผู้บริหารนำผลงานความสำเร็จที่เกิดจากครู และทีมงานมาเป็นแนวทางพัฒนากลยุทธ์ให้ สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ					
ปัจจัยด้านการติดต่อสื่อสาร						
1	ผู้บริหารประชุมคณะทำงาน/คณะทำงาน เฉพาะกิจ/ครูกลุ่มสาระการเรียนรู้/ครูทั้ง สถานศึกษา					
2	ผู้บริหารติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ กับบุคลากรในสถานศึกษาตามโอกาสหรือ สถานการณ์					
3	ผู้บริหารมีคำสั่งที่ออกเป็นลายลักษณ์อักษร มีลายเซ็นผู้บริหารหรือผู้ที่รับมอบหมาย อย่างเป็นทางการเซ็นกำกับไว้					

ข้อ	สภาพปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับของการปฏิบัติ				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
		5	4	3	2	1
4	ผู้บริหารแจ้งข่าวสารแก่บุคลากรใน สถานศึกษาพร้อมแสดงเอกสารต้นฉบับหรือ สำเนาต้นฉบับของข่าวสารให้เห็นด้วย					
5	สถานศึกษาใช้วิธีการสื่อสารข่าวสารสำคัญ ๆ หลายวิธีกับบุคลากรในสถานศึกษา ได้แก่ หนังสือเวียน ประชุม เป็นต้น					
6	ผู้บริหารและบุคลากรติดต่อสื่อสารกันผ่าน Application Line					
ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์						
1	ผู้บริหารแสดงให้เห็นให้คณะครูทราบว่าต้องการที่ จะให้สถานศึกษาแห่งนี้เป็นอย่างใดใน อนาคต					
2	ผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ในการพัฒนา โรงเรียนให้สอดคล้องกับ ความรู้ ความสามารถ และความพร้อมของบุคลากร					
3	ผู้บริหารมีความสนใจถึงวิธีการที่จะทำให้ สถานศึกษาประสบความสำเร็จในทุกด้าน					
4	ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของครูในเรื่องที่ เกี่ยวกับการพัฒนาสถานศึกษา					
5	ผู้บริหารใช้วิธีการหลายอย่างเพื่อให้คณะครู เข้าใจเป้าหมายของการพัฒนาสถานศึกษา อย่างชัดเจน					
6	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้คณะครูมีส่วนร่วมใน การวางแผนพัฒนาสถานศึกษา					
7	ผู้บริหารลำดับความคิดเกี่ยวกับพัฒนา สถานศึกษาไว้อย่างเป็นลายลักษณ์เพื่อเป็น แนวทางในการวางแผนพัฒนาสถานศึกษา					

ข้อ	สภาพปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับของการปฏิบัติ				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
		5	4	3	2	1
ปัจจัยด้านการจูงใจ						
1	ผู้บริหารสนับสนุนและส่งเสริมให้ทำการ ประเมินวิทยฐานะหรือสอบเลื่อนตำแหน่ง บุคลากรทุกระดับให้ก้าวหน้าในวิชาชีพของ ตนเอง					
2	ผู้บริหารชมเชยครูว่ามีส่วนร่วมในการ ยกระดับคุณภาพงานวิชาการของ สถานศึกษา					
3	ผู้บริหารได้มอบหมายงานที่ทำหายตรงตาม ความสามารถและปฏิบัติได้ให้บุคลากร					
4	ผู้บริหารยกย่องชมเชยบุคลากรให้เป็น บุคคลตัวอย่างของสถานศึกษา					
ปัจจัยด้านการเสริมแรง						
1	ผู้บริหารมอบหมายงานให้บุคลากรปฏิบัติที่ ท้าทายความสามารถทำให้มีโอกาสใช้ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์					
2	สถานศึกษามีระเบียบวิธีการในการพิจารณา ความดีความชอบที่เป็นธรรม					
3	สถานศึกษาพิจารณาขึ้นเงินเดือนตาม ระเบียบทางราชการ ด้วยความเป็นธรรม					
4	สถานศึกษามอบใบประกาศนียบัตรหรือเชิด ชูเกียรติคุณแก่บุคลากร ที่ทำผลงานได้รับ การยกย่อง					
5	สถานศึกษามีการเผยแพร่ผลงานดีเด่นของ บุคลากรให้เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป					
ปัจจัยด้านความผูกพัน						
1	ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความ รักและความ สามัคคีร่วมกันภายในสถานศึกษา					
2	ผู้บริหารไว้วางใจบุคลากรทุกคนและทำงาน ร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ					

ข้อ	สภาพปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับของการปฏิบัติ				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
		5	4	3	2	1
3	ผู้บริหารมีความภาคภูมิใจในการปฏิบัติงาน ในสถานศึกษา					
4	ผู้บริหารสร้างความรู้สึกว่าบุคลากรทุกคน เป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา					
5	ผู้บริหารให้กำลังใจบุคลากรในการ ปฏิบัติงาน					



ตอนที่ 3 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นเป็นจริงเพียงช่องเดียว

ระดับ 1 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ระดับ 2 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

ระดับ 3 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 4 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

ระดับ 5 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด

ข้อ	สภาพปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับของการปฏิบัติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
พลวัตแห่งการเรียนรู้						
1	ผู้บริหารส่งเสริมนโยบายการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาโดยจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการจัดการการเรียนรู้โดยการปฏิบัติทั่วทั้งสถานศึกษา					
2	ผู้บริหารจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการให้กับบุคลากรได้เรียนรู้ระบบงานและกระบวนการปฏิบัติงานภายในอย่างต่อเนื่อง					
3	ผู้บริหารส่งบุคลากรเข้าฝึกฝนอบรมทักษะการปฏิบัติงานให้มีความเชี่ยวชาญมากยิ่งขึ้น					
4	ผู้บริหารนำแนวคิดและนวัตกรรมใหม่ๆมาใช้ในการพัฒนางาน					
5	สถานศึกษามีการสนับสนุนให้บุคลากรจัดการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง					
6	ผู้บริหารจัดระบบพี่เลี้ยงสอนงาน					
7	ผู้บริหารจัดนิเทศภายในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง					

ข้อ	สภาพปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับของการปฏิบัติ				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
		5	4	3	2	1
8	ผู้บริหารมีบุคลากรและทีมงานต่าง ๆ ใช้กระบวนการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ กล่าวคือ บุคลากรพิจารณาไตร่ตรองเกี่ยวกับปัญหาหรือสถานการณ์อย่างรอบคอบและนำความรู้ใหม่ที่ได้นั้นมาประยุกต์ใช้ต่อไปอีก					
9	ผู้บริหารสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการดำเนินงานได้เป็นอย่างดีและเห็นผล					
การปรับเปลี่ยนองค์กร						
1	ผู้บริหารมีการประชุมร่วมกันกับครูเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ ปรัชญา พันธกิจ เป้าประสงค์ของร่วมกัน					
2	ผู้บริหารจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี โดยการมีส่วนร่วมของบุคลากร ทุกคน					
3	ผู้บริหารมีการบริหารงานในสถานศึกษา 4 ฝ่าย โดย กำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากรไว้อย่างชัดเจน ไม่ซ้ำซ้อน					
4	สถานศึกษามีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานแต่ละตำแหน่งอย่างชัดเจน					
5	สถานศึกษามีกฎระเบียบและข้อบังคับช่วยทำให้การปฏิบัติงานมีความคล่องตัว					
6	สถานศึกษา มีระบบหมุนเวียนงาน ของบุคลากรแต่ละฝ่าย					
7	ผู้บริหารมีการประชุมบุคลากรโดยมีการเปิดโอกาสให้ทุกคนในขณะทำงานบริหารงานในสถานศึกษา 4 ฝ่าย ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันจากการปฏิบัติงาน					

ข้อ	สภาพปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับของการปฏิบัติ				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
		5	4	3	2	1
8	สถานศึกษามีสิ่งอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ ห้องทำงานบริหารงาน 4 ฝ่าย โต๊ะทำงานเครื่องมือและวัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานที่ครบถ้วน ทันสมัย เพียงพอสำหรับ					
9	ผู้บริหารประสานงาน การกำกับดูแลบุคลากรเพื่อให้การทำงานราบรื่น					
10	ผู้บริหารช่วยเหลือให้คำปรึกษาบุคลากร ร่วมสนับสนุนภารกิจงาน เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย					
การให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคลากร						
1	ผู้บริหารให้อำนาจครูตัดสินใจสั่งซื้อวัสดุอุปกรณ์ สื่อการเรียนรู้ โดยไม่ต้องรอการอนุมัติ ถ้าหากอยู่ในวงเงินที่เหมาะสม					
2	ผู้บริหารให้รองผู้อำนวยการหรือหัวหน้างาน 4 ฝ่ายเป็นผู้มอบหมายงานให้แก่บุคลากรทำตามที่ผู้บริหารเห็นสมควร					
3	ผู้บริหารแต่งตั้งบุคลากรที่มีความรู้ ประสบการณ์ และทักษะมากพอที่จะทำงานในตำแหน่งงานที่รับผิดชอบได้					
4	ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาและผู้อำนวยการอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้					
5	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้าร่วมการประชุมสัมมนาวิชาการเพื่อสร้างการเรียนรู้					

ข้อ	สภาพปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับของการปฏิบัติ				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
		5	4	3	2	1
6	ผู้บริหารและบุคลากรทำงานร่วมกันเพื่อ เรียนรู้และแก้ปัญหาาร่วมกัน					
7	ผู้บริหารทำหน้าที่ในการประเมิน และ นิเทศงานแก่บุคลากร					
8	ผู้บริหารพิจารณาผลการปฏิบัติงาน บุคลากรที่เป็นเลิศมาพัฒนางานเพื่อ กำหนดแผนปฏิบัติงานในสถานศึกษาครั้ง ต่อไป					
การจัดการความรู้						
1	สถานศึกษามีการรวบรวมพัฒนาความรู้ ใหม่อย่างต่อเนื่อง					
2	สถานศึกษามีการจัดตั้งคณะทำงาน จัดการความรู้ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ระหว่างคณะทำงานและฝ่ายต่าง ๆ					
3	สถานศึกษามีการจัดเก็บความรู้เป็นระบบ					
4	สถานศึกษามีการปฏิบัติงานบุคลากร ประสานงานกันและแบ่งปันความรู้ที่ จัดเก็บไว้ของสถานศึกษากับสถานศึกษา อื่น					
5	สถานศึกษามีระบบข้อมูลภายในและ ภายนอกสถานศึกษา ที่สามารถเข้าสู่ระบบได้โดยง่าย					
6	สถานศึกษามีนำระบบคอมพิวเตอร์มาช่วย ในการถ่ายโอนความรู้โดยใช้ช่องทางช่อง ทางการสื่อสารและเทคโนโลยี					
7	สถานศึกษาได้จัดให้บุคลากรและทีมงาน นำความรู้ที่ได้ไปใช้ประโยชน์ในการ ปฏิบัติงาน					

ข้อ	สภาพปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับของการปฏิบัติ				
		มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
		5	4	3	2	1
การเพิ่มความสามารถในการใช้เทคโนโลยี						
1	สถานศึกษามีการสนับสนุนงบประมาณในการจัดหา อุปกรณ์เทคโนโลยี					
2	สถานศึกษาปรับปรุงระบบฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์และจัดซื้อคอมพิวเตอร์ทันสมัยมาเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการเรียนรู้ของบุคลากร					
3	สถานศึกษาส่งเสริมให้ครูพัฒนาโปรแกรมคอมพิวเตอร์และสร้างสื่อประสมมัลติมีเดียสำหรับการเรียนการสอน					
4	สถานศึกษาจัดฝึกหรือส่งบุคลากรไปอบรมการใช้อุปกรณ์เทคโนโลยีและโปรแกรมคอมพิวเตอร์					
5	สถานศึกษาสามารถนำข้อมูลจากระบบเทคโนโลยีมาช่วยสนับสนุนการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

ขอขอบคุณที่ช่วยตอบแบบสอบถาม



ภาคผนวก จ
ดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม

GRAD VRU

รายการประเมิน		คะแนนความคิดเห็น (คนที่)					รวม	ค่า IOC	สรุปผล
		1	2	3	4	5			
ตอนที่ 1 ปัจจัยด้านสถานภาพส่วนบุคคล									
1	เพศ	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
2	อายุ	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
3	ประสบการณ์ทำงาน	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
4	ระดับการศึกษา	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
ตอนที่ 2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้									
ปัจจัยด้านเทคโนโลยี									
1	สถานศึกษามีเครื่องคอมพิวเตอร์และเครื่องถ่ายเอกสารเพียงพอต่อความต้องการ	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
2	สถานศึกษามีระบบอินเทอร์เน็ตครอบคลุมทั่วทั้งสถานศึกษา	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
3	สถานศึกษามีโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่สามารถบริหารงานในสถานศึกษาและด้านการเรียนการสอนได้	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
4	สถานศึกษาแต่งตั้งกรรมการรับผิดชอบในการดำเนินการฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
5	สถานศึกษามีระบบฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ในการบริหารงานในสถานศึกษา	1	0	0	1	0	2	0.4	ไม่ สอดคล้อง
ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร									
1	สถานศึกษามีระบบการติดต่อประสานงานภายในโดยการเชื่อมโยงทั้งระบบ	1	0	1	1	1	4	0.8	สอดคล้อง

รายการประเมิน		คะแนนความคิดเห็น (คนที่)					รวม	ค่า IOC	สรุปผล
		1	2	3	4	5			
2	สถานศึกษามีการแบ่งสายการ บังคับบัญชาอย่างชัดเจน	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
3	สถานศึกษามีการกำหนด หน้าที่ของบุคลากรแต่ละฝ่าย งานอย่างชัดเจน	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
4	สถานศึกษามอบหมายงาน โดยคำนึงถึงฝ่ายงานและ หลักการใช้บุคลากรได้ตรงกับ ความสามารถ	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
5	สถานศึกษามีระเบียบปฏิบัติที่ มีความยืดหยุ่นช่วยให้งาน คล่องตัว	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ									
1	ผู้บริหารปฏิบัติตนในการเป็น ตัวอย่างที่ดีในการแสวงหา ความรู้	1	-1	1	1	1	3	0.6	สอดคล้อง
2	ผู้บริหารปฏิบัติตนให้บุคลากร เกิดความไว้วางใจในการ บริหารงาน	1	-1	1	1	1	3	0.6	สอดคล้อง
3	ผู้บริหารกระตุ้นบุคลากรให้มี ความตั้งใจและมีความ พยายามในการทำงานเพิ่ม มากขึ้น	1	-1	1	1	1	3	0.6	สอดคล้อง
4	ผู้บริหารให้คำแนะนำ เป็น ผู้สอนงาน สอนทักษะให้ บุคลากรทำงานอย่าง สร้างสรรค์	1	-1	1	1	1	3	0.6	สอดคล้อง
5	ผู้บริหารมอบหมายงานให้ บุคลากรโดยพิจารณาตาม ความรู้ความสามารถของแต่ละ คน	1	-1	1	1	1	3	0.6	สอดคล้อง

รายการประเมิน	คะแนนความคิดเห็น (คนที่)					รวม	ค่า IOC	สรุปผล	
	1	2	3	4	5				
6	ผู้บริหารส่งเสริมบุคลากรให้มีความมั่นใจในศักยภาพและส่งเสริมการปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมาย	1	-1	1	1	1	3	0.6	สอดคล้อง
ปัจจัยด้านบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้									
1	สถานศึกษามีห้องสำหรับทำงานด้านบริหารงานในสถานศึกษา 4 ฝ่าย และมีเครื่องใช้สำนักงานที่อำนวยความสะดวก	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
2	สถานศึกษามีระบบคอมพิวเตอร์เพื่อการสื่อสารและค้นคว้าหาความรู้เพียงพอกับครูทุกคนสามารถเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ได้โดยง่าย	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
3	ผู้บริหารมีบุคลากรพร้อมร่วมมือร่วมใจกันทำงานและให้ความช่วยเหลือกันด้วยความจริงใจ	1	0	1	1	1	4	0.8	สอดคล้อง
4	ผู้บริหารมีความคุ้นเคยเป็นมิตร และมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรทุกคนในสถานศึกษา	1	-1	1	1	1	3	0.6	สอดคล้อง
5	ผู้บริหารมีการจัดกิจกรรมสร้างจิตสำนึกให้บุคลากรมีความรักและความภาคภูมิใจในสถานศึกษา	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง

รายการประเมิน		คะแนนความคิดเห็น (คนที่)					รวม	ค่า IOC	สรุปผล
		1	2	3	4	5			
ปัจจัยด้านการบริหารจัดการความรู้									
1	สถานศึกษาเก็บรักษาข้อมูลขององค์กรทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาและการแบ่งปันความรู้กับผู้อื่น	1	0	1	1	1	4	0.8	สอดคล้อง
2	สถานศึกษามีการจัดเก็บความรู้เป็นระบบค้นหาได้ง่าย	1	0	1	1	1	4	0.8	สอดคล้อง
3	สถานศึกษามีการใช้วิธีการและเครื่องมือที่หลากหลายในการถ่ายโอนและใช้ประโยชน์จากความรู้	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
4	สถานศึกษาจัดสรรทรัพยากรให้ครูมีส่วนร่วมในการแสวงหาความคิดใหม่ ๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
5	ผู้บริหารมีการจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ในสถานศึกษา	1	0	1	1	1	4	0.8	สอดคล้อง
6	สถานศึกษามีแผนปฏิบัติการประจำปีที่สนับสนุนบุคลากรไปศึกษาดูงานเรียนรู้ความสำเร็จของบุคลากรนอกสถานศึกษา	1	0	1	1	1	4	0.8	สอดคล้อง
7	ครูและทีมงานของผู้บริหารนำความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้ด้วยวิธีการต่าง ๆ มาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง

รายการประเมิน		คะแนนความคิดเห็น (คนที่)					รวม	ค่า IOC	สรุปผล
		1	2	3	4	5			
ปัจจัยด้านการทำงานเป็นทีม									
1	สถานศึกษามีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการทำงานร่วมกัน	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
2	สถานศึกษาชี้แจงบทบาทหน้าที่ให้บุคลากรแต่ละคน และทีมงานมีความรู้ความเข้าใจอย่างชัดเจน	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
3	สถานศึกษาจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้ครูทุกคน มีการจัดกิจกรรมเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และเรียนรู้ร่วมกันอยู่เป็นประจำ	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
4	ผู้บริหารมีทีมบุคลากรที่พร้อมอุทิศตนในการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานสำเร็จไปด้วยดี	1	-1	1	1	1	3	0.6	สอดคล้อง
5	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรในทีมได้มีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน	1	-1	1	1	1	3	0.6	สอดคล้อง
6	ผู้บริหารมีทีมบุคลากรปฏิบัติงานร่วมกันกล้าที่จะเผชิญหน้าเพื่อแก้ไขปัญหา โดยไม่กลัวว่าปัญหาจะยากเพียงใด	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
ปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากร									
1	สถานศึกษากำหนดนโยบายและกลยุทธ์ในการพัฒนาบุคลากรไว้อย่างชัดเจน	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
2	สถานศึกษามีการจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง

รายการประเมิน		คะแนนความคิดเห็น (คนที่)					รวม	ค่า IOC	สรุปผล
		1	2	3	4	5			
3	สถานศึกษาสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมประชุมสัมมนาทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
4	สถานศึกษามีการจัดอบรมบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
5	สถานศึกษาจัดกิจกรรมให้ครูศึกษาดูงานนอกสถานที่อย่างสม่ำเสมอ	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
6	สถานศึกษาสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษาได้ศึกษาต่อในสถาบันการศึกษาในระดับที่สูงขึ้น	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
7	สถานศึกษามีการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขอยู่เสมอ	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในการบริหาร									
1	ผู้บริหารจัดประชุมบุคลากรทุกคนหรือกลุ่มงานร่วมวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสถานศึกษาเพื่อระบุจุดเด่นจุดด้อย โอกาส และสิ่งที่เป็อุปสรรคของสถานศึกษา และนำผลที่ได้มาปรับปรุงกลยุทธ์ในการบริหาร	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
2	ผู้บริหารจัดให้ครูทุกคนการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง

รายการประเมิน		คะแนนความคิดเห็น (คนที่)					รวม	ค่า IOC	สรุปผล
		1	2	3	4	5			
3	ผู้บริหารมอบหน้าที่และความรับผิดชอบไปยังบุคลากรฝ่าย ๆ ให้มีโอกาสดัดสินใจในงานอย่างมีอิสระ	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
4	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนส่วนเกี่ยวข้องเข้ามาร่วมตัดสินใจในกิจกรรมที่เกิดขึ้น	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
5	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนส่วนเกี่ยวข้องร่วมประเมินผลงานตามความเหมาะสม	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
ปัจจัยด้านกลยุทธ์									
1	ผู้บริหารนำเทคนิคใหม่ ๆ มาใช้บริหารสถานศึกษาโดยสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และสามารถนำไปสู่การปฏิบัติ	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
2	ผู้บริหารมีความพร้อมที่จะบริหารสถานศึกษาในทุกสถานการณ์	1	-1	1	1	1	3	0.6	สอดคล้อง
3	สถานศึกษาให้รางวัลแก่บุคลากรและทีมงานที่สามารถเรียนรู้และสร้างสรรค์สิ่งใหม่	1	-1	1	1	1	3	0.6	สอดคล้อง
4	สถานศึกษาการจัดเวลาแก่บุคลากรและทีมงานเพื่อการเรียนรู้สิ่งใหม่	1	-1	1	1	1	3	0.6	สอดคล้อง
5	ผู้บริหารนำผลงานความสำเร็จที่เกิดจากครูและทีมงานมาเป็นแนวทางพัฒนากลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ	1	-1	1	1	1	3	0.6	สอดคล้อง

รายการประเมิน		คะแนนความคิดเห็น (คนที่)					รวม	ค่า IOC	สรุปผล
		1	2	3	4	5			
ปัจจัยด้านการติดต่อสื่อสาร									
1	ผู้บริหารพบเป็นรายบุคคลที่ ต้องการสั่งการ	0	-1	0	1	1	1	0.2	ไม่ สอดคล้อง
2	ผู้บริหารประชุมคณะทำงาน/ คณะทำงานเฉพาะกิจ/ครูกลุ่ม สาระการเรียนรู้/ครูทั้ง สถานศึกษา	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
3	ผู้บริหารติดต่อสื่อสารแบบไม่ เป็นทางการกับบุคคลกรใน สถานศึกษาตามโอกาสหรือ สถานการณ์	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
4	ผู้บริหารมีคำสั่งที่ออกเป็นลาย ลักษณ์อักษรมีลายเซ็น ผู้บริหารหรือผู้ที่รับมอบ หมายอย่างเป็นทางการเซ็น กำกับไว้	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
5	ผู้บริหารแจ้งข่าวสารแก่ บุคลากรในสถานศึกษาพร้อม แสดงเอกสารต้นฉบับหรือ สำเนาต้นฉบับของข่าวสารให้ เห็นด้วย	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
6	สถานศึกษาใช้วิธีการสื่อสาร ข่าวสำคัญๆหลายวิธีกับ บุคลากรในสถานศึกษา ได้แก่ หนังสือเวียน ประชุม เป็นต้น	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
7	สถานศึกษามีโทรศัพท์ภายใน และใช้ติดต่อสื่อสารกัน	0	-1	1	1	0	1	0.2	ไม่ สอดคล้อง
8	ผู้บริหารและบุคลากร ติดต่อสื่อสารกันผ่าน Application Line	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง

รายการประเมิน	คะแนนความคิดเห็น (คนที่)					รวม	ค่า IOC	สรุปผล	
	1	2	3	4	5				
ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์									
1	ผู้บริหารแสดงให้เห็น ทราบว่าต้องการที่จะให้ สถานศึกษาแห่งนี้เป็นอย่าง ไรในอนาคต	1	1	0	1	1	4	0.8	สอดคล้อง
2	ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายใน การพัฒนาโรงเรียนให้ สอดคล้องกับความรู้ ความสามารถ และความ พร้อมของบุคลากร	1	0	1	1	1	4	0.8	สอดคล้อง
3	ผู้บริหารมีความสนใจถึง วิธีการที่จะทำให้สถานศึกษา ประสบความสำเร็จในทุกด้าน	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
4	ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็น ของครูในเรื่องที่เกี่ยวกับการ พัฒนาสถานศึกษา	1	-1	1	1	1	3	0.6	สอดคล้อง
5	ผู้บริหารใช้วิธีการหลายอย่าง เพื่อให้คณะครูเข้าใจเป้าหมาย ของการพัฒนาสถานศึกษา อย่างชัดเจน	1	-1	1	1	1	3	0.6	สอดคล้อง
6	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้คณะครู มีส่วนร่วมในการวางแผน พัฒนาสถานศึกษา	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
7	ผู้บริหารลำดับความคิด เกี่ยวกับพัฒนาสถานศึกษาไว้ อย่างเป็นลายลักษณ์เพื่อเป็น แนวทางในการวางแผนพัฒนา สถานศึกษา	1	0	1	1	1	4	0.8	สอดคล้อง

รายการประเมิน		คะแนนความคิดเห็น (คนที่)					รวม	ค่า IOC	สรุปผล
		1	2	3	4	5			
ปัจจัยด้านการจูงใจ									
1	ผู้บริหารสนับสนุนและส่งเสริมให้ทำการประเมินวิทยฐานะหรือสอบเลื่อนตำแหน่งบุคลากรทุกระดับให้ก้าวหน้าในวิชาชีพของตนเอง	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
2	ผู้บริหารเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นในสายงานที่ปฏิบัติ	0	-1	-1	1	1	0	0	ไม่ สอดคล้อง
3	ผู้บริหารชมเชยครูว่ามีส่วนร่วมในการยกระดับคุณภาพงานวิชาการของสถานศึกษา	1	0	1	1	1	4	0.8	สอดคล้อง
4	ผู้บริหารได้มอบหมายงานที่ทำทนายตรงตามความสามารถและปฏิบัติได้ให้บุคลากร	1	0	1	1	1	4	0.8	สอดคล้อง
5	ผู้บริหารยกย่องชมเชยบุคลากรให้เป็นบุคคลตัวอย่างของสถานศึกษา	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
ปัจจัยด้านการเสริมแรง									
1	ผู้บริหารมอบหมายงานให้บุคลากรปฏิบัติที่ทำทนายความสามารถทำให้มีโอกาสใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	1	-1	1	1	1	3	0.6	สอดคล้อง
2	สถานศึกษามีระเบียบวิธีการในการพิจารณาความดีความชอบที่เป็นธรรม	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
3	สถานศึกษาพิจารณาขึ้นเงินเดือนตามระเบียบทางราชการ ด้วยความเป็นธรรม	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
4	สถานศึกษามอบใบประกาศนียบัตรหรือประกาศเกียรติคุณแก่บุคลากรที่ทำผลงานได้รับการยกย่อง	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง

รายการประเมิน		คะแนนความคิดเห็น (คนที่)					รวม	ค่า IOC	สรุปผล
		1	2	3	4	5			
5	สถานศึกษามีการเผยแพร่ผลงานดีเด่นของบุคลากรให้เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
ปัจจัยด้านความผูกพัน									
1	ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความรักและความสามัคคีร่วมกันภายในสถานศึกษา	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
2	ผู้บริหารไว้วางใจบุคลากรทุกคนและทำงานร่วมกันได้อย่างสนิทใจ	1	0	1	1	1	4	0.8	สอดคล้อง
3	ผู้บริหารมีความภาคภูมิใจในการปฏิบัติงานในสถานศึกษา	1	0	1	1	1	4	0.8	สอดคล้อง
4	ผู้บริหารสร้างความรู้สึกว่าบุคลากรทุกคนเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
5	ผู้บริหารให้กำลังใจบุคลากรในการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง

รายการประเมิน	คะแนนความคิดเห็น (คนที่)					รวม	ค่า IOC	สรุปผล	
	1	2	3	4	5				
ตอนที่ 3 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้									
พลวัตแห่งการเรียนรู้									
1	ผู้บริหารส่งเสริมนโยบาย การพัฒนาคุณภาพการจัด การศึกษาโดยจัดการประชุม เชิงปฏิบัติการเรียนรู้โดยการ ปฏิบัติทั่วทั้งสถานศึกษา	1	0	1	1	1	4	0.8	สอดคล้อง
2	ผู้บริหารจัดการประชุมเชิง ปฏิบัติการให้กับบุคลากรได้ เรียนรู้ระบบงานและ กระบวนการปฏิบัติงาน ภายในอย่างต่อเนื่อง	1	0	1	1	1	4	0.8	สอดคล้อง
3	ผู้บริหารส่งบุคลากรเข้า ฝึกฝนอบรมทักษะการ ปฏิบัติงานให้มีความ เชี่ยวชาญมากยิ่งขึ้น	1	0	1	1	1	4	0.8	สอดคล้อง
4	ผู้บริหารนำแนวคิดและ นวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ใน การพัฒนางาน	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
5	สถานศึกษามีการสนับสนุน ให้บุคลากรจัดการเรียนรู้ และพัฒนาตนเอง	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
6	ผู้บริหารจัดระบบพี่เลี้ยง สอนงาน	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
7	ผู้บริหารจัดนิเทศภายใน สถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง	1	-1	1	1	1	3	0.6	สอดคล้อง

รายการประเมิน	คะแนนความคิดเห็น (คนที่)					รวม	ค่า IOC	สรุปผล	
	1	2	3	4	5				
8	ผู้บริหารมีบุคลากรและทีมงานต่าง ๆ ใช้กระบวนการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ กล่าวคือ บุคลากรพิจารณาไตร่ตรองเกี่ยวกับปัญหาหรือสถานการณ์อย่างรอบคอบและนำความรู้ใหม่ที่ได้นั้นมาประยุกต์ใช้ต่อไปอีก	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
9	ผู้บริหารสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการดำเนินงานได้เป็นอย่างดีและเห็นผล	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
การปรับเปลี่ยนองค์กร									
1	ผู้บริหารมีการประชุมร่วมกันกับครูเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ปรัชญา พันธกิจ เป้าประสงค์ของร่วมกัน	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
2	ผู้บริหารจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี โดยการมีส่วนร่วมของบุคลากร ทุกคน	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
3	ผู้บริหารมีการบริหารงานในสถานศึกษา 4 ฝ่าย โดยกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากรไว้อย่างชัดเจน ไม่ซ้ำซ้อน	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
4	สถานศึกษามีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานแต่ละตำแหน่งอย่างชัดเจน	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
5	สถานศึกษามีกฎระเบียบและข้อบังคับ ช่วยให้การปฏิบัติงานมีความคล่องตัว	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง

รายการประเมิน	คะแนนความคิดเห็น (คนที่)					รวม	ค่า IOC	สรุปผล	
	1	2	3	4	5				
6	สถานศึกษา มีระบบ หมุนเวียนงาน ของบุคลากร แต่ละฝ่าย	1	0	1	1	1	4	0.8	สอดคล้อง
7	ผู้บริหารมีการประชุม บุคลากรโดยมีการเปิด โอกาสให้ ทุกคนใน คณะทำงาน บริหารงานใน สถานศึกษา 4 ฝ่าย ได้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน จากการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
8	ผู้บริหารมีบุคลากรและ ทีมงานต่างๆใช้กระบวนการ เรียนรู้เชิงปฏิบัติ กล่าวคือ บุคลากรพิจารณา ไตร่ตรองเกี่ยวกับปัญหา หรือสถานการณ์อย่าง รอบคอบและนำความรู้ใหม่ ที่ได้นั้นมาประยุกต์ใช้ต่อไป อีก	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
9	ผู้บริหารสามารถนำความรู้ที่ ได้รับไปใช้ในการดำเนินงาน ได้เป็นอย่างดีและเห็นผล	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
10	ผู้บริหารช่วยเหลือให้ คำปรึกษาบุคลากรร่วม สนับสนุนภารกิจงาน เพื่อ นำไปสู่ความสำเร็จตาม เป้าหมาย	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
การให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคลากร									
1	ผู้บริหารให้อำนาจครู ตัดสินใจสั่งซื้อวัสดุ อุปกรณ์ สื่อการเรียนรู้ โดยไม่ต้องรอ การอนุมัติ ถ้าหากอยู่ใน วงเงินที่เหมาะสม	1	-1	1	1	1	3	0.6	สอดคล้อง

	รายการประเมิน	คะแนนความคิดเห็น (คนที่)					รวม	ค่า IOC	สรุปผล
		1	2	3	4	5			
2	ผู้บริหารให้รองผู้อำนวยการหรือหัวหน้างาน 4 ฝ่ายเป็นผู้มอบหมายงานให้แก่บุคลากรทำตามที่ผู้บริหารเห็นสมควร	1	-1	1	1	1	3	0.6	สอดคล้อง
3	ผู้บริหารแต่งตั้งบุคลากรที่มีความรู้ ประสบการณ์และทักษะมากพอที่จะทำงานในตำแหน่งงานที่รับผิดชอบได้	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
4	ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาและผู้อำนวยการอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
5	ผู้บริหารให้โอกาสเข้าร่วมการประชุมสัมมนาวิชาการแก่บุคลากรเพื่อสร้างการเรียนรู้	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
6	ผู้บริหารและบุคลากรทำงานร่วมกันเพื่อเรียนรู้และแก้ปัญหาาร่วมกัน	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
7	ผู้บริหารทำหน้าที่ในการประเมิน และนิเทศงานแก่บุคลากร	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
8	ผู้บริหารพิจารณาผลการปฏิบัติงานบุคลากรที่เป็นเลิศมาปรุรงงานเพื่อกำหนดแผนปฏิบัติงานในสถานศึกษาครั้งต่อไป	1	0	1	1	1	4	0.8	สอดคล้อง
การจัดการความรู้									
1	สถานศึกษามีการรวบรวมพัฒนาความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง

รายการประเมิน		คะแนนความคิดเห็น (คนที่)					รวม	ค่า IOC	สรุปผล
		1	2	3	4	5			
2	สถานศึกษามีการจัดตั้ง คณะทำงาน จัดการความรู้ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ระหว่างคณะทำงานและ ฝ่ายต่าง ๆ	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
3	สถานศึกษามีการจัดเก็บ ความรู้เป็นระบบ	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
4	สถานศึกษามีการปฏิบัติงาน บุคลากรประสานงานกัน และแบ่งปันความรู้ที่จัดเก็บ ไว้ของสถานศึกษากับ สถานศึกษาอื่น	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
5	สถานศึกษามีระบบข้อมูล ภายใน และภายนอก สถานศึกษา ที่สามารถเข้าสู่ระบบได้ โดยง่าย	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
6	สถานศึกษามีนำระบบ คอมพิวเตอร์มาช่วยในการ ถ่ายโอนความรู้โดยใช้ช่อง ผ่านช่องทางการสื่อสารและ เทคโนโลยี	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
7	สถานศึกษาได้จัดให้ บุคลากรและทีมงานนำ ความรู้ที่ได้ได้ไปใช้ ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
การเพิ่มความสามารถในการใช้เทคโนโลยี									
1	สถานศึกษามีการสนับสนุน งบประมาณในการจัดหา อุปกรณ์เทคโนโลยี	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง

รายการประเมิน	คะแนนความคิดเห็น (คนที่)					รวม	ค่า IOC	สรุปผล	
	1	2	3	4	5				
2	สถานศึกษาปรับปรุงระบบฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์และจัดซื้อคอมพิวเตอร์ทันสมัยมาเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการเรียนรู้ของบุคลากร	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
3	สถานศึกษาส่งเสริมให้ครูพัฒนาโปรแกรมคอมพิวเตอร์และสร้างสื่อประสมมัลติมีเดียสำหรับการเรียนการสอน	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
4	สถานศึกษาจัดฝึกหรือส่งบุคลากรไปอบรมการใช้อุปกรณ์เทคโนโลยีและโปรแกรมคอมพิวเตอร์	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง
5	สถานศึกษาสามารถนำข้อมูลจากระบบเทคโนโลยีมาช่วยสนับสนุนการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1	1	1	1	1	5	1	สอดคล้อง

GRAD VRU

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ -นามสกุล	นายนครินทร์ จับจิตต์
วัน เดือน ปี ที่เกิด	4 พฤษภาคม 2530
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
ที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 688 หมู่ 5 ตำบลพยอม อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2552	ปริญญาตรี การบริหารธุรกิจ แขนงคอมพิวเตอร์ธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์
พ.ศ. 2554	ประกาศนียบัตรบัณฑิตวิชาชีพครู มหาวิทยาลัยราชภัฏ จันทระเกษม
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2552	ครูอัตราจ้าง โรงเรียนพระอินทร์ศึกษา (กลุ่มสกุลอุทิศ)
พ.ศ. 2554	พนักงานราชการ โรงเรียนพระอินทร์ศึกษา (กลุ่มสกุลอุทิศ)
พ.ศ. 2558	ข้าราชการครู ตำแหน่ง ครูผู้ช่วย โรงเรียนพระอินทร์ศึกษา (กลุ่มสกุลอุทิศ)
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน	ข้าราชการครู ตำแหน่ง ครู ค.ศ.1
ที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนพระอินทร์ศึกษา (กลุ่มสกุลอุทิศ) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พระนครศรีอยุธยา เขต 1
รางวัลหรือทุนการศึกษาที่ได้รับ	ปี 2558 ครูสภา มอบรางวัลหนึ่งแสนครูดี ปี 2561 โรงเรียนวิถีพุทธ มอบเกียรติบัตร ครูดีไม่มีอบายมุข ปี 2562 ชมรมผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา มอบเกียรติบัตร ครูโรงเรียนพระอินทร์ศึกษา (กลุ่มสกุลอุทิศ) ผู้ทำ ประโยชน์ให้กับโรงเรียนพระอินทร์ศึกษา (กลุ่มสกุลอุทิศ)