



ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนกับขวัญกำลังใจในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พระนครศรีอยุธยา

ชลดา บัวสี

GRAD VRU

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

พ.ศ. 2560



RELATIONSHIP BETWEEN THE LEARNING ORGANIZATION IN SCHOOLS AND  
WORK MORALE OF TEACHERS UNDER PHRA NAKHON SI AYUTTHAYA  
PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE

CHONLADA BUASEE

GRAD VRU

AN INDEPENDENT STUDY 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

2017

ใบรับรองการค้นคว้าอิสระ  
บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

ชื่อเรื่องการค้นคว้าอิสระ ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนกับขวัญ  
กำลังใจในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษา พระนครศรีอยุธยา  
ชื่อนักศึกษา ชลดา บัวสี  
รหัสประจำตัว 54B54650331  
ปริญญา ครุศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชา การบริหารการศึกษา

คณะกรรมการที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

คณะกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ

..... ประธาน  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวรรณา โชติสุกานต์)

..... ประธาน  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ช่อเพชร เบ้าเงิน)

..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.อรสา จรูญธรรม)

..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.อรสา จรูญธรรม)

..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชาญชัย วงศ์สิริสวัสดิ์)

..... กรรมการและเลขานุการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวรรณา โชติสุกานต์)

..... ผู้ทรงคุณวุฒิ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อัจฉรา นิยมภา)

.....  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีร์ธนิษ ศิริไวยหาร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ 17 เดือน กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2560

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

ชื่อเรื่องการค้นคว้าอิสระ	ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนกับขวัญกำลังใจในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พระนครศรีอยุธยา
ชื่อนักศึกษา	ชลดา บัวสี
รหัสประจำตัว	54B54650331
ปริญญา	ครุศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชา	การบริหารการศึกษา
ประธานที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวรรณา โชติสุกานต์
กรรมการที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ	รองศาสตราจารย์ ดร.อรสา จรุงธรรม

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาการจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนประถมศึกษา 2) เพื่อศึกษาขวัญกำลังใจในการทำงานของครูประถมศึกษา 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนกับขวัญกำลังใจในการทำงานของครู ประชากรที่ใช้ คือ ครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พระนครศรีอยุธยา กำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตร ของยามาเน ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง 322 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติสำหรับทดสอบสมมติฐาน โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ทดสอบด้วยค่าที่

ผลการวิจัยพบว่า

1) การจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก โดยที่ด้านการเสริมความรู้แก่บุคคล มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ด้านการจัดการความรู้ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านพลวัตการเรียนรู้ และด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ

2) ขวัญกำลังใจในการทำงานของครู ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก โดยที่ ด้านการได้รับความยุติธรรม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ด้านความรู้สึกสัมฤทธิ์ผลในการทำงาน ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านความรู้สึกเป็นเจ้าของ

3) ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนกับขวัญกำลังใจในการทำงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา มีความสัมพันธ์ทางบวก ระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ 0.609 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า การจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการนำเทคโนโลยีไปใช้ ด้านจัดการความรู้ ด้านปรับเปลี่ยนองค์การ ด้านการเสริมความรู้แก่บุคคล และด้านพลวัตการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ 0.450, 0.421, 0.399, 0.378 และ 0.300 ตามลำดับ

**คำสำคัญ :** การจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน ขวัญกำลังใจในการทำงาน

Independent Study Title      Relationship Between the Learning Organization in Schools and Work Morale of Teachers under Phra Nakhon Si Ayutthaya Primary Educational Service Area Office

Student                              Chonlada Buasee

Student ID                          54B54650331

Degree                                Master of Education

Field of Study                        Educational Administration

Independent Study Advisor      Assistant Professor Dr.Suwanna Chotisukan

Independent Study Co-Advisor Associate Professor Dr.Orasa Charoontham

### ABSTRACT

The objectives of this study were to 1) study the learning organization in primary schools, 2) study the work morale of primary school teachers, and 3) study the relationship between the learning organization in primary schools and the work morale of the primary school teachers. The population of this research consisted of all the teachers under the office of Phra Nakhon Si Ayutthaya Primary Education Service Area. The sample size was derived using Taro Yamane's formula and there were 322 respondents. The tool for data collecting was a questionnaire and the statistics were composed of mean, standard deviation and hypotheses testing using t-test and Pearson's product moment correlation coefficient.

The research results showed that:

1) The learning organization in the primary schools was, overall and for each aspect, at a high level. Considering each aspect individually revealed that the aspect of enhancing personnel's knowledge had the highest mean, followed by knowledge management. The lowest mean was for learning dynamic and organizational adaptation.

2) The work morale of primary school teachers was, overall, at a high level. Considering each aspect individually revealed that the aspect of justice had the highest mean, followed by job achievement. The lowest mean was for sense of self belonging.

3) The study of the relationship between the learning organization in the primary schools and the work morale of the primary school teachers revealed that overall they were positively correlated at the moderate level at a statistical significance level of 0.01 and with a correlation coefficient of 0.609. Considering each aspect individually revealed that, for the learning organization, the aspects of technology application, organizational adaptation, enhancing personnel's knowledge and learning dynamic were all correlated at the statistical significance level of 0.01, with correlation coefficients of 0.450, 0.421, 0.399, 0.378 and 0.300, respectively.

**Keywords:** Learning Organization in Schools, Working Morale

## กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระนี้สำเร็จด้วย ความกรุณาจากบุคคลหลายท่าน ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณทุกท่านไว้ ณ ที่นี้เป็นอย่างสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวรรณา โชติสุกานต์ ประธานที่ปรึกษาค้นคว้าอิสระ และ รองศาสตราจารย์ ดร.อรสา จรุงธรรม กรรมการที่ปรึกษาค้นคว้าอิสระ ซึ่งได้ให้คำปรึกษาแนะนำในการแก้ไขค้นคว้าอิสระ ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ด้วยความเอาใจใส่ตลอดมา

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่กรุณาใช้เวลาตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือสำหรับการวิจัยครั้งนี้ และคณาจารย์ทุกท่านที่ให้ความรู้ในทุกวิชา คุณค่าและประโยชน์ที่ได้รับจากค้นคว้าอิสระเล่มนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นกตัญญูตราบูชาแต่ บิดา มารดา ครู อาจารย์ ตลอดจนผู้มีพระคุณทุกท่าน

ชลดา บัวสี

GRAD VRU

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อไทย.....	ก
บทคัดย่ออังกฤษ.....	ข
กิตติกรรมประกาศ.....	ค
สารบัญ.....	ง
สารบัญตาราง.....	ฉ
สารบัญภาพ.....	ช
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
1.3 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	4
1.4 สมมติฐานของการวิจัย.....	5
1.5 ขอบเขตของการวิจัย.....	5
1.6 คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	6
1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	8
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	9
2.1 ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้.....	9
2.2 ความสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้.....	11
2.3 ทฤษฎีองค์การแห่งการเรียนรู้.....	12
2.4 ความหมายของขวัญกำลังใจในการทำงาน.....	21
2.5 ความสำคัญของขวัญกำลังใจในการทำงาน.....	23
2.6 ลักษณะของขวัญกำลังใจในการทำงาน.....	26
2.7 ทฤษฎีขวัญกำลังใจในการทำงาน.....	29
2.8 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา.....	38
2.9 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	41
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	46
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	46
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	47
3.3 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือในการวิจัย.....	48
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	48
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	49
3.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	50
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	51
4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	51

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.2 การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	51
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	66
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	66
5.2 อภิปรายผล.....	66
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	68
บรรณานุกรม.....	70
ภาคผนวก.....	76
ภาคผนวก ก แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	77
ภาคผนวก ข ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม Reliability Statistics.....	85
ประวัติผู้วิจัย.....	90

GRAD VRU



## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	6
3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	47
4.1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน องค์การแห่งการเรียนรู้.....	51
4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การจัดองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน ด้านพลวัต การเรียนรู้.....	52
4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การจัดองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนด้านการ ปรับเปลี่ยนองค์การ.....	53
4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การจัดองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน ด้านการ เสริมความรู้แก่บุคคล.....	54
4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การจัดองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนด้านการ จัดการความรู้.....	55
4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การจัดองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนด้านการนำ เทคโนโลยีไปใช้.....	56
4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ขวัญกำลังใจในการทำงานของครู.....	57
4.8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ขวัญกำลังใจในการทำงานของครู ด้านความมั่นคง ปลอดภัย.....	57
4.9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ขวัญกำลังใจในการทำงานของครู ด้านความพึงพอใจ ในสภาพงานที่ดี.....	58
4.10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ขวัญกำลังใจในการทำงานของครู ด้านความรู้สึกเป็น เจ้าของ.....	59
4.11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ขวัญกำลังใจในการทำงานของครู ด้านการได้รับความ ยุติธรรม.....	60
4.12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ขวัญกำลังใจในการทำงานของครู ด้านความรู้สึก สัมฤทธิ์ผลในการทำงาน.....	60
4.13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ขวัญกำลังใจในการทำงานของครู ด้านความรู้สึกตนเอง มีความสำคัญ.....	61
4.14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ขวัญกำลังใจในการทำงานของครู ด้านการมีส่วนร่วม กำหนดนโยบาย.....	62
4.15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ขวัญกำลังใจในการทำงานของครู ด้านการยอมรับ ความสามารถของตนเอง.....	62
4.16 ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนกับขวัญกำลังใจในการ ทำงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา.....	64

## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย.....	5



# GRAD VRU

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ประเทศไทยต้องเผชิญกับความท้าทายจากกระแสสังคมโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วไม่ว่าจะด้วยความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีการสื่อสาร การคมนาคม และการแข่งขันกันอย่างรุนแรงทางเศรษฐกิจ การค้า การเมือง สังคม และวัฒนธรรม เป็นเหตุให้การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลง สิ่งที่ประเทศต้องการคือ ทรัพยากร “คนที่มีความรู้” สิ่งที่จะก่อให้เกิดการได้เปรียบในการแข่งขัน คือ การที่บุคคลในชาติ มีความรู้ ความสามารถ และสามารถนำความรู้ความสามารถนั้นมาใช้ให้เป็นประโยชน์อย่างเต็มศักยภาพ ความรู้เป็นปัจจัยสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Factor) เป็นปัจจัยที่จะกำหนดความอยู่รอดของปัจเจกบุคคล องค์กรและประเทศในยุคโลกาภิวัตน์ (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2544)

ประเทศไทยของเราได้ให้ความสำคัญในการพัฒนา ทั้งการพัฒนาสวนราชการ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในสวนราชการ ได้มีพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวดที่ 3 เรื่อง การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มาตรา 11 กำหนดไว้ว่าสวนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในสวนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัด ให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของสวนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้ สวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2558) วัตถุประสงค์ เพื่อให้ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมอุดมสมบูรณ์อย่างยั่งยืนคนไทยอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข และพร้อมเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นสุข และตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช พ.ศ. 2550 ก็มีสาระที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ระบุเอาไว้ส่วนที่ 8 สิทธิและเสรีภาพในการศึกษามี 2 มาตรา คือ มาตรา 49 บุคคลย่อมมีสิทธิเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่าสิบสองปีที่รัฐจะต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ โดยไม่เก็บค่าใช้จ่า ผู้ยากไร้ ผู้พิการหรือทุพพลภาพ หรือผู้อยู่ในสภาวะยากลำบากต้องได้รับการสนับสนุนจากรัฐเพื่อให้ได้รับการศึกษาโดยทัดเทียมกับบุคคลอื่น การจัดการศึกษาอบรมขององค์กรวิชาชีพหรือเอกชน การศึกษาทางเลือกของประชาชน การเรียนรู้ด้วยตนเอง และการเรียนรู้ตลอดชีวิต ย่อมได้รับการคุ้มครองและส่งเสริมที่เหมาะสมจากรัฐ มาตรา 50 บุคคลย่อมมีเสรีภาพในทางวิชาการ การศึกษาอบรม การเรียนการสอน การวิจัย และการเผยแพร่งานวิจัยตามหลักวิชาการย่อมได้รับการคุ้มครอง ทั้งนี้ เท่าที่ไม่ขัดต่อหน้าที่ของพลเมืองหรือศีลธรรมอันดีของประชาชน

นอกจากนี้ยังมีสาระที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาแทรกอยู่ในส่วนต่าง ๆ อีกหลายส่วนการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพจึงเป็นสิ่งที่สำคัญ การศึกษาเป็นกระบวนการในการพัฒนาคนให้มีคุณภาพ

และมีความสามารถที่จะปรับตัวได้อย่างรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ การศึกษาจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนามนุษย์และสังคม ตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ได้กำหนดความมุ่งหมายและหลักการ ตามมาตรา 6 การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม และตามมาตรา 8 การจัดการศึกษาให้ยึดหลัก ดังนี้ (1) เป็นการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับประชาชน (2) ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา (3) พัฒนาสาระและกระบวนการเรียนรู้ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง เป็นการพัฒนาปรับเปลี่ยนองค์รวมทางการศึกษา ทั้งแนวคิด โครงสร้าง กระบวนการในการจัดการศึกษา และการปฏิรูปบุคลากรทางการศึกษา เป็นการปรับเปลี่ยนบทบาทให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

สถานศึกษาในฐานะที่เป็นองค์กรที่ทำหน้าที่จัดการศึกษาในระบบให้กับประชาชน เป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่นำเอานโยบายด้านการศึกษาไปสู่การปฏิบัติ ดำเนินการจัดการเรียนการสอน การจัดการศึกษาจะบรรลุผลตามจุดมุ่งหมายและหลักการที่ตั้งไว้หรือไม่ ย่อมขึ้นกับการดำเนินงานของสถานศึกษา และในปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันทั่วโลกว่า กลยุทธ์ในการบริหารที่ดีที่สุด คือ การมุ่งเน้นคุณภาพ การบริหารจัดการคุณภาพมีเป้าหมายเพื่อสร้างประสิทธิภาพการทำงานสูงสุดให้แก่องค์กร จุดเริ่มต้นในการนำระบบบริหารจัดการคุณภาพทั้งระบบมาใช้ ต้องเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมสถานศึกษา การเปลี่ยนแปลงต้องสร้างให้เกิดบางอย่างที่ไม่เคยมีมาก่อน คือ เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ (สำนักงานทดสอบทางการศึกษา กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ, 2544) องค์กรแห่งการเรียนรู้มุ่งเน้นให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองตลอดเวลา เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเอง และองค์กร เพื่อให้การดำเนินงานตามภารกิจต่าง ๆ บรรลุเป้าหมาย โดยมีรูปแบบการทำงานเป็นทีม การเรียนรู้ร่วมกัน และมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบที่ประสานกัน มุ่งมั่นพัฒนาตนเอง เพิ่มพูนความรู้และทักษะอย่างต่อเนื่อง ด้วยกระบวนการเรียนรู้ตลอดชีวิต (กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ, 2544)

อย่างไรก็ตามการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ก็มีข้อจำกัด ปัญหาอุปสรรคและต้องการ องค์ประกอบหลายประการ (มนตชัย พินิจจิตรสมุทร, 2548) สรุปว่าการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ต้องมีการฝึกฝนเพื่อพัฒนาศักยภาพ 3 องค์ประกอบ คือ การเรียนรู้ระดับบุคคล การเรียนรู้แบบเป็นทีม และการเฝ้าติดตามและแก้ไขข้อจำกัดการเรียนรู้ขององค์กร ซึ่ง โดยทั่วไป ข้อจำกัดการเรียนรู้ขององค์กรมักเป็นกรอบความคิดของบุคคล และข้อจำกัดอื่น ๆ เช่น การสื่อสารภายใน การมีส่วนร่วมของพนักงาน เป็นต้น นอกจากนี้ บุญศิริ อนันตเศรษฐ์ (2544) ได้นำเสนอแนวคิดของการวิน (Garvin David A.) ไว้นิยามบทความเรื่องเราจะสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างไร องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีทักษะหลัก 5 ประการ ได้แก่ วิธีการแก้ปัญหาอย่างมีระบบการทดลองใช้วิธีการใหม่ ๆ การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและเรื่องราวในอดีต การเรียนรู้จากประสบการณ์และวิธีการที่ดีที่สุดของผู้อื่น และการถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพในองค์กร

การที่จะพัฒนาโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพพอเพียงที่จะปฏิบัติงานได้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงโลกในปัจจุบันได้นั้น แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีความหมายคือ องค์กรที่มีทักษะที่จะสร้างสรรค์ แสวงหา และถ่ายโอนความรู้ และการปรับแต่งความรู้ไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่สะท้อนต่อความรู้ใหม่ที่องค์การ และภูมิปัญญาที่เกิดขึ้นในองค์การให้มีการปรับปรุง

พัฒนาอย่างต่อเนื่องและปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้ ซึ่งเป็นแนวคิดที่เหมาะสมต่อการนำมาใช้เพื่อตอบสนองนโยบายของรัฐบาลได้เป็นอย่างดี

เนื่องจากการปกครองการแห่งการเรียนรู้ เป็นสิ่งสนับสนุน สงเสริมและพัฒนาสังคมใหม่เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ เป็นแนวทางหนึ่งที่ย่วยให้องครสามารถแกปญหาตาง ๆ ที่เกิดขึ้นสามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาตอไปอยางตอเนื่อง และจากการที่มีผูวิจัยในประเด็นที่เกยวของกับองคการแห่งการเรียนรู้ ไตแก ฉัตรทิพย สุวรรณชิน (2546) ไตวิจัยเรื่งการวางแผนสำหรบองคการแห่งการเรียนรู้ พบวา เป็นเรื่งนอซที่จำเปนประการหนึ่งสำหรบโรงเรียนเพื่อสร้างองคการแห่งการเรียนรู้ ครอวฟอร์ด (Crawford, 2004) ไตวิจัยเรื่งภาวะผู้นำของผูบริหารในโรงเรียนมัธยมศีกษา พบวา การฝกภาวะผู้นำทำให้เกิดการพัฒนาและความย่งยืนขององครแห่งการเรียนรู้ รวมทั้ง สุรพงศ อื้อศิริพรฤทธิ (2547) ไตวิจัยเรื่งการพัฒนาตัวบงซึ่งรวมความเปนองคการแห่งการเรียนรู้ พบวา ภาวะผู้นำเปนองคประกอบหลักประการหนึ่งขององคการแห่งการเรียนรู้และภาวะผู้นำที่มีความจำเปนตอองครแห่งการเรียนรู้ คือภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ นอกจากนี้ สมคิด สรอยน้ำ (2547) ไตวิจัยการพัฒนาตัวบงขององคการแห่งการเรียนรู้ พบวา โรงเรียนที่มีขนาดเล็กและโรงเรียนที่มีขนาดใหญ่ พิเศษ มีคาเฉลี่ยระดับความเปนองคการแห่งการเรียนรู้ตางตางกัน

การบริหารงานบุคคลนั้นการสร้างขวัญในการทำงานเป็นสิ่งที่สำคัญมาก เพราะสามารถทำให้บุคลากรในหน่วยงานร่วมมือร่วมใจกันทำงาน เพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ขององค์กร หรือของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ ขวัญจะช่วสร้าง ความจงรักภักดี และความเสียสละ เพื่อส่วนรวมให้ดีขึ้นเป็นการทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาพยายามมองการบริหารของหน่วยงานในแง่ดี หากพบข้อบกพร่องก็จะช่วกันแก้ไขโดยไมตอองอาศัยแรงจูงใจจากภายนอก ผู้บังคับบัญชาจึงตอองพยายามทุกวิถีทางที่จะสร้างและธำรงรักษาไว้ซึ่งขวัญและกำลังใจในหมู่บุคลากรที่ทำงานร่วมกันให้ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้ ขวัญในการปฏิบัติงานมีความหมายกว้างขวางครอบคลุมภาวะจิตใจของบุคลากรแต่ละคน สุพัตรา เตชาติวงค์ (2518)

ผู้บริหารโรงเรียนในฐานะเป็นผู้นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ จึงเป็นผู้ใช้เทคนิควิธีให้ครูในโรงเรียนเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนองค์ความรู้ของตนให้กับเพื่อนร่วมงานก่อให้เกิดการเรียนรู้เป็นทีม โรงเรียนที่เป็นองคการแห่งการเรียนรู้ คือ โรงเรียนมีพลังในการศีกษา เก็บองค์ความรู้ และนำความรู้นั้นมาพัฒนาโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จตามความต้องการของประเทศ ในการปฏิรูปการศีกษา ผู้บริหารโรงเรียนจึงเป็นผู้ที่ควรมีบทบาทที่สำคัญอย่างยิ่งตอการเปลี่ยนแปลงองคการไปสู่องคการแห่งการเรียนรู้ นอกจากนี้ผู้บริหารโรงเรียนยังมีบทบาทหน้าที่ในการเป็นผู้นำในการจัดการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาคุณภาพนักเรียนให้เป็นบุคคลที่ใฝ่รู้ ใฝ่เรียนอยางตอเนื่อง สามารถคิดเป็น ทำเป็น แก้ปญหาได้ รักเพื่อนมนุษย์ รักธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ตลอดจนเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล และมีจิตใจเป็นกลาง ในการจัดการเรียนการสอนให้นักเรียน ครูผู้สอนจะตอองปรับปรุงพัฒนาทักษะและประสบการณ์ในการสอนให้สอดคล้องกับความสามารถ ความสนใจ ความตอองการ และเจตคติของผู้เรียน โดยเน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง เน้นกระบวนการเรียนรู้ให้สามารถเรียนรู้เป็น เพื่อการเรียนรู้อยางตอเนื่อง และนำไปใช้ในการสร้างและเตรียมทรัพยากรมนุษย์ให้ประเทศมีคุณภาพที่เหมาะสม และสอดคล้องกับการพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมของประเทศแบบย่งยืน ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนจะตอองกำหนดกลยุทธ์ โดยการเปลี่ยนแปลงกระบวนการเรียนรู้ให้ผู้เรียน

รู้จักแสวงหาความรู้และเรียนรู้ด้วยตัวเองมากยิ่งขึ้น ผู้บริหารจะต้องเร่งรัดพัฒนาครูอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง (อำนาจ คงสาคร, 2550)

เหตุผลที่องค์กรจำเป็นต้องมีการเรียนรู้ ก็เนื่องมาจากระดับคุณภาพของการปฏิบัติงาน และความจำเป็นที่ต้องปรับปรุงงานในยุคปัจจุบันต้องอาศัยการเรียนรู้เป็นฐานที่สำคัญยิ่ง ประกอบกับ องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนส่วนใหญ่ยังมีแนวทางสู่ความสำเร็จของตนเอง ตลอดจนแนวทางสำหรับ ผู้ปฏิบัติงานก็ยังคงขาดความชัดเจน และที่สำคัญก็คือหัวใจขององค์กรแห่งการเรียนรู้มาจากฐานความ เชื่อที่ว่าศักยภาพอันมหาศาลที่แฝงเร้นอยู่ภายในมนุษย์แต่ละคนยังไม่ได้รับการพัฒนาและนำขึ้นมาใช้ กับองค์กรของเราเท่าที่ควร ดังนั้น ด้วยความเชื่อดังกล่าวจึงเชื่อมั่นได้ว่าถ้าสมาชิกทั้งหมดของ องค์กรได้รับการพัฒนาอย่างเต็มที่และได้ใช้ศักยภาพสูงสุดเท่าที่ตนมี เพื่อปฏิบัติงานภายใต้การมี วิสัยทัศน์ (Visions) เป้าหมาย (Goals) และวัตถุประสงค์ (Objectives) ของตัวบุคคลและขององค์กร ที่สอดคล้องกันแล้วสมาชิกแต่ละคนก็จะทุ่มเทและปลดปล่อยศักยภาพที่ตนมีสูงสุดนั้นให้กับงานที่ทำ อย่างเต็มที่ในที่สุด

ขวัญกำลังใจ เป็นที่ยอมรับกันทุกวงการหรือหน่วยงานว่าการจัดให้ผู้ร่วมงานได้มีขวัญ กำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ให้ดี ย่อมเป็นพลังที่สำคัญอันหนึ่งที่จะก่อให้เกิดความร่วมมือและการ ประสานงานขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ (เสถียร เหลืองอร่าม, 2547) เนื่องจากบุคลากรมีชีวิตจิตใจ มีความรู้สึกนึกคิด มีอารมณ์และมีพฤติกรรมที่จะต้องตอบสนองต่อการกระทำของเพื่อนร่วมงานหรือ ผู้บังคับบัญชา ดังนั้น การสร้างขวัญกำลังใจจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ต้องนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน

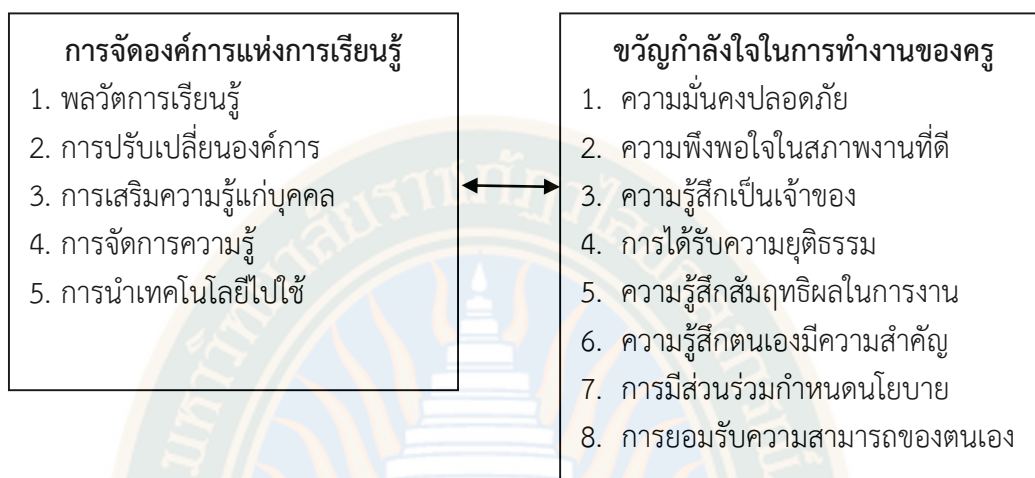
ดังนั้น ด้วยความเป็นมาและเหตุผลข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาการจัดองค์กรแห่งการ เรียนรู้ในโรงเรียนกับขวัญกำลังใจในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา พระนครศรีอยุธยา ทั้งนี้เพื่อนำข้อมูลที่ได้เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรให้เกิด ประสิทธิภาพและประสิทธิผล

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- 1.2.1 เพื่อศึกษาการจัดองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนประถมศึกษา
- 1.2.2 เพื่อศึกษาขวัญกำลังใจในการทำงานของครูประถมศึกษา
- 1.2.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนกับขวัญ กำลังใจในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา พระนครศรีอยุธยา

## 1.3 กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนกับขวัญกำลังใจ ในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา พระนครศรีอยุธยา โดยใช้ แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมาร์ควอดท (Marquardt, 1996) และขวัญกำลังใจในการทำงาน ของครู แนวคิดของไวส์ (Wiles, 1953)



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย  
ที่มา: Wiles (1953)

#### 1.4 สมมติฐานของการวิจัย

การจัดการจัดการแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนกับขวัญกำลังใจในการทำงานของครูในโรงเรียน  
ประถมศึกษาศึกษามีความสัมพันธ์กัน

#### 1.5 ขอบเขตของการวิจัย

##### 1.5.1 ขอบเขตของเนื้อหา

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระหว่างการจัดการจัดการแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนกับกับขวัญกำลังใจในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา

ตัวแปรที่ศึกษา แนวคิดจัดการจัดการแห่งการเรียนรู้ของมารควอดท (Marquardt, 1996) ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ 1) พลวัตการเรียนรู้ 2) การปรับเปลี่ยนองค์การ 3) การเสริมความรู้แก่บุคคล 4) การจัดการความรู้ 5) การนำเทคโนโลยีไปใช้ และขวัญกำลังใจในการทำงานของครู แนวคิดของไวส์ (Wiles, 1953) ประกอบด้วย 8 ด้าน ได้แก่ 1) ความมั่นคงปลอดภัย 2) ความพึงพอใจในสภาพงานที่ดี 3) ความรู้สึกเป็นเจ้าของ 4) การได้รับความยุติธรรม 5) ความรู้สึกสัมฤทธิ์ผลในการทำงาน 6) ความรู้สึกตนเองมีความสำคัญ 7) การมีส่วนร่วมกำหนดนโยบาย และ 8) การยอมรับความสามารถของตนเอง

##### 1.5.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่ ครู ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา จำนวน 188 โรงเรียน แบ่งออกเป็น 3 ขนาด ได้แก่ ขนาดเล็กจำนวน 91 โรงเรียน จำนวน 370 คน ขนาดกลาง จำนวน 85 โรงเรียน จำนวน 838 คน และขนาดใหญ่ จำนวน 34 โรงเรียน จำนวน 429 คน รวมทั้งสิ้น 1,637 คน

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูประถมศึกษา โดยการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามสูตรของยามานะ (Yamane) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง 322 คน การสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling)

$$\text{สูตร } n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

เมื่อ  $n$  = ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่พอดี  
 $N$  = จำนวนประชากรทั้งหมด  
 $e$  = ความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่างที่น้อยที่สุด (สำหรับการศึกษานี้ กำหนด = 0.05)

$$n = \frac{1,637}{1 + 1,637(0.05)^2}$$

$$n = \frac{1,637}{5.0925}$$

$$n = 321.45 \text{ คน}$$

ตารางที่ 1.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ขนาดโรงเรียน	ประชากร		กลุ่มตัวอย่าง	
	จำนวนโรงเรียน	จำนวนครู	จำนวนโรงเรียน	จำนวนครู
ขนาดเล็ก	91	370	45	73
ขนาดกลาง	85	838	42	165
ขนาดใหญ่	34	429	17	84
<b>รวม</b>	<b>188</b>	<b>1,637</b>	<b>94</b>	<b>322</b>

ที่มา: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา (2558)

## 1.6 คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

1.6.1 การจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) หมายถึง การบริหารจัดการการศึกษาของสถานศึกษาที่ผู้บริหารมีการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิด ประสบการณ์ร่วมกัน สามารถเรียนรู้โดยพร้อมเพรียงกันทั้งองค์กร และสร้างความรู้เพื่อเพิ่มสมรรถนะอันจะก่อให้เกิดความก้าวหน้าบรรลุเป้าหมายร่วมกัน เพื่อพัฒนาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดี โดยมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการเรียนรู้ตามแนวคิดของมาร์ควอดท์ และเรย์โนลด์ส (Marquardt, 1996) ประกอบด้วย 5 ด้าน ดังนี้



1) ด้านพลวัตการเรียนรู้ หมายถึง ผู้บริหารในโรงเรียนแสวงหาความรู้และเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา มีการทำงานอย่างเป็นทีม มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การทำงานกับครู มีการบูรณาการการเรียนรู้ของบุคลากร การเรียนรู้ของทีมงาน การเรียนรู้ในระดับกลุ่มงานเข้าด้วยกัน รวมถึง มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาความคิดเชิงระบบอย่างต่อเนื่อง

2) ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ หมายถึง ผู้บริหารจัดระบบงานโดยการกระจายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน มีกลยุทธ์ที่ชัดเจน มีเป้าหมาย สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ มีการส่งเสริมการคิดริเริ่ม กล้าคิดกล้าทำในสิ่งใหม่ ๆ และกล้าเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงมีการประเมินผลงานโดยผู้บริหารให้ความสำคัญและให้สนับสนุนทรัพยากรแก่บุคลากรที่มีองค์ความรู้และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ รวมถึงผู้บริหารมีการสร้างสิ่งแวดล้อมและสถานที่ภายในโรงเรียนที่เอื้อต่อการเรียนรู้

3) ด้านการเสริมความรู้แก่บุคคล หมายถึง ผู้บริหารซึ่งมีนโยบายในการที่จะให้การส่งเสริมให้ครูมีอิสระในการเรียนรู้พร้อมมีการทดลองนำความรู้ใหม่ ๆ มาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาการศึกษา มีการสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กรทั้งด้านข้อมูล ข่าวสาร เปิดโอกาสให้มีการแสดงความคิดเห็นเพื่อการพัฒนาตนเอง บริหารงานแบบมีส่วนร่วมในการวางแผนและการพัฒนากลยุทธ์ โดยเป็นทั้งผู้สอน พี่เลี้ยงและผู้อำนวยความสะดวกให้กับครู มีการสร้างระบบเครือข่ายการเรียนรู้ระหว่างหน่วยงานภายใน ภายนอกและชุมชน จัดระบบเสริมสร้างพัฒนาบุคลากรในการขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษา

4) ด้านการจัดการความรู้ หมายถึง การจัดองค์ความรู้ใหม่ให้แก่บุคลากรโดยวิธีการที่หลากหลาย มีการรวบรวมและพัฒนาความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง มีการจัดให้บุคลากรและทีมงานนำความรู้ที่ได้ไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน มีการจัดเก็บความรู้เป็นระบบสามารถสืบค้นได้ง่าย สามารถใช้ความรู้ได้ถูกต้อง รวดเร็วและทันเหตุการณ์ รวมถึง มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ

5) ด้านการนำเทคโนโลยีไปใช้ หมายถึง มีการจัดให้บุคลากรได้ใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้อย่างเพียงพอ มีการสนับสนุนงบประมาณในการจัดหาเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ มีการพัฒนาปรับปรุงเทคโนโลยีให้ทันสมัยและต่อเนื่อง พร้อมทั้งจะเรียนรู้อยู่เสมอ โรงเรียนมีการสนับสนุนให้บุคลากรจัดทำสารสนเทศใหม่ ๆ เพื่อการปฏิบัติงานและการเรียนรู้รวมถึงมีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อประโยชน์ในทางการบริหารองค์การ

1.6.2 ขวัญกำลังใจในการทำงานของครู หมายถึง ขวัญเป็นพฤติกรรมของการทำงานที่แสดงออกในรูปของความรู้สึกที่มีต่อการปฏิบัติงานต่อเพื่อนร่วมงานและต่อผู้บังคับบัญชา เป็นพลังร่วมของกลุ่มบุคคลที่ทำงานให้บรรลุจุดประสงค์ขององค์การ ขวัญกำลังใจในการทำงานของครู แนวคิดของไวส์ (Wiles, 1953) ประกอบด้วย 8 ด้าน ดังนี้

1) ความมั่นคงปลอดภัย หมายถึง ครูมีความรู้สึกมั่นใจในตำแหน่งการงานที่ปฏิบัติอยู่รู้สึกอุ่นใจในโรงเรียนแห่งนี้ อาคารสถานที่ของโรงเรียนอยู่ในสภาพที่เรียบร้อยมั่นคงปลอดภัย ได้รับความช่วยเหลือกับเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี เงินเดือน สวัสดิการได้รับเพียงพอที่จะสร้างความมั่นคงในครอบครัว

2) ความพึงพอใจในสภาพงานที่ดี หมายถึง ครูรู้สึกภูมิใจในหน้าที่การงานที่ได้รับมอบหมาย ภูมิใจเพื่อนร่วมงานให้ความนับถือในการปฏิบัติงานของท่าน งานที่ปฏิบัติเหมาะสมกับบุคลิกภาพและความสามารถ มีความพอใจนโยบายการบริหารงานของโรงเรียน เพื่อนร่วมงานมีความสามัคคี เสียสละและมีทัศนคติที่ดีต่องาน/นโยบายในการทำงาน

3) ความรู้สึกเป็นเจ้าของ หมายถึง เพื่อนร่วมงานให้ความเคารพและนับถือท่านเสมอผู้บังคับบัญชาแจ้งข่าวสารและการดำเนินงานให้ท่านทราบเสมอ ท่านมีส่วนร่วมในการวางแผนมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นในการทำงานต่าง ๆ ได้อย่างเต็มที่ เพื่อนร่วมงานยอมรับความคิดเห็นของท่าน ท่านมีความรู้สึกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการทำงานโรงเรียนนี้

4) การได้รับความยุติธรรม หมายถึง ครูได้รับความยุติธรรมในการปฏิบัติงาน สวัสดิการ เงินเดือน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน

5) ความรู้สึกสัมฤทธิ์ผลในการงาน หมายถึง ครูมีศักยภาพและความสามารถในการทำงานและนอกจากนี้ยังต้องการรู้ถึงความก้าวหน้าในด้านต่าง ๆ

6) ความรู้สึกตนเองมีความสำคัญ หมายถึง ครูมีความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญด้านงานที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานในองค์กรและชุมชน

7) การมีส่วนร่วมกำหนดนโยบาย หมายถึง ครูได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย การวางแผน กลยุทธ์ การบริหารจัดการของโรงเรียน

8) การยอมรับความสามารถของตนเอง หมายถึง ครูมีความรู้สึกเท่าเทียมกับบุคคลอื่นที่ทำงานร่วมกับตนเอง เพื่อนร่วมงานยอมรับความสามารถ วุฒิภาวะ ของตนเอง

1.6.3 ขนาดสถานศึกษา หมายถึง ระดับขนาดของสถานศึกษาประถมศึกษา (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา)

1) ขนาดเล็ก คือ โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียน 1-120 คน

2) ขนาดกลาง คือ โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียน 121-499 คน

3) ขนาดใหญ่ คือ โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียน 500 คนขึ้นไป

1.6.4 โรงเรียนประถมศึกษา หมายถึง การศึกษาที่มุ่งให้ผู้เรียนมีความรู้ความสามารถขั้นพื้นฐาน ในเวลาเรียน 6 ปี

## 1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.7.1 ผลการวิจัยเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา

1.7.2 ผลการวิจัยเป็นแนวทางในการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู

1.7.3 เป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนาครู และพัฒนาโรงเรียน

## บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้นำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

- 2.1 ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้
- 2.2 ความสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้
- 2.3 ทฤษฎีองค์การแห่งการเรียนรู้
- 2.4 ความหมายของขวัญกำลังใจในการทำงาน
- 2.5 ความสำคัญของขวัญกำลังใจในการทำงาน
- 2.6 ลักษณะของขวัญกำลังใจในการทำงาน
- 2.7 ทฤษฎีขวัญกำลังใจในการทำงาน
- 2.8 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
- 2.9 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.1 ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

ได้มีผู้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ ดังนี้

ปีเตอร์ เซ็นเก้ (Peter Senge, 1990 อ้างถึงใน ซอฟ้า สุประดิษฐ์ ณ อยุธยา, 2541) ได้ให้นิยามขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า เป็นองค์กรที่ซึ่งบุคคลเพิ่มพูนความสามารถอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างผลงานที่ปรารถนาเป็นองค์กรที่ส่งเสริมรูปแบบการคิดใหม่ ๆ ที่ซึ่งบุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องที่จะเรียนรู้ร่วมกัน และพัฒนาวัฒนธรรมของการคิดอย่างเป็นระบบ

ดำรงค ไชยศ (2541) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์กรที่ซึ่งสมาชิกทั้งมวลขององค์กรได้ขยายขอบเขตความสามารถของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร เพื่อนำไปสู่จุดหมายที่สมาชิกในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริงเป็นองค์กรที่มีแนวคิดใหม่ ๆ และความแตกต่างของความคิดได้รับการยอมรับและการเอาใจใส่ รวมทั้งเป็นองค์กรที่สมาชิกในระดับต่าง ๆ มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องด้วยกันทั้งองค์กร

การวิน (Garvin, 1993 อ้างถึงใน ซอฟ้า สุประดิษฐ์ ณ อยุธยา, 2541) สรุปว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีทักษะในการสร้างใช้และถ่ายโอนความรู้ ตลอดจนปรับปรุงรูปแบบพฤติกรรมเพื่อสร้างความรู้ใหม่

มาร์ควอร์ด และเรโนลด์ (Marquardt & Reynolds, 1994 อ้างถึงใน วนิดา ชูวงษ์, 2541) ให้ความหมายไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้หมายถึงองค์กรที่มีบรรยากาศที่กระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคล และกลุ่มให้เกิดอย่างรวดเร็วและสอนให้บุคคลมีกระบวนการคิดเพื่อความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้น

อาร์กิริส (Argyris, 1997 อ้างถึงใน วนิดา ชูวงษ์, 2541) ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นกระบวนการตรวจสอบและแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นเสมอ ๆ ในองค์กร

เบค และยีเกอร์ (Bake & Yeager อ้างถึงใน ซอฟา สุประดิษฐ์ ณ อยุธยา, 2541) ได้ให้คำจำกัดความองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงว่า หมายถึง ทุก ๆ คนในองค์กรไม่ว่าผู้นำหรือผู้ตาม ปฏิบัติงานในระดับความสามารถที่สูงที่สุด ไม่ว่างานลำพัง หรือทำงานเป็นทีม

อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2538) ได้ให้ความหมายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่ส่งเสริมให้บุคลากรของตนสามารถเรียนรู้ตามกระบวนการได้อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา การเรียนรู้สามารถบูรณาการและดำเนินไปพร้อม ๆ กับการปฏิบัติงานภายใต้สภาพแวดล้อมและทรัพยากรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ผลการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจะส่งผลประโยชน์ต่อองค์กรโดยส่วนรวม มากกว่าส่งผลให้บุคลากรเป็นรายบุคคล

ชนศ ขำเกิด (2541) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่สามารถเรียนรู้และสร้างความรู้เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะที่จะก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการไปสู่เป้าหมายรวมขององค์กร

วนิดา ชวงษ (2541) ได้กล่าวถึงองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า หมายถึง องค์กรที่มีการดำเนินการให้บุคคล ทีม หรือกลุ่มในองค์กรได้มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถในการเรียนรู้ในการปรับเปลี่ยนตนเอง ทั้งนี้ เพื่อนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ การเรียนรู้ต้องเป็นไปอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง และเป็นไปอย่างพร้อมเพรียงทั่วทั้งองค์กร

บุญศิริ อนันตเศรษฐ (2541) กล่าวว่า องค์กรที่จะได้ชื่อว่าเป็องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่บุคลากรสนใจ แสวงหาความรู้ ถายทอดความรู้ สร้างความรู้ และใช้ประโยชน์จากความรู้ ความเข้าใจใหม่ ๆ ที่ได้ในการแก้ไขจุดบกพร่องและปรับพฤติกรรมของตนเอง รวมทั้งจุดบกพร่องและพฤติกรรมในการทำงานอย่างต่อเนื่อง

ดำรงศ ใจยศ (2541) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่มีความโดดเด่นทางด้าน การเรียนรู้ที่อยู่ในระดับที่สูงมีการเรียนรู้อย่างเป็นระบบต่อเนื่อง และการเรียนรู้นั้นเป็นไปพร้อมเพรียงกันทั้งองค์กร

มาลี ธรรมศิริ (2543) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่สามารถปรับเปลี่ยนไปตามการเปลี่ยนแปลงที่คาดหมายไว้ และสามารถค้นพบวิธีการใหม่ ๆ ในการผลิตสินค้าและบริการ องค์กรดังกล่าวมีค่านิยม นโยบาย การปฏิบัติงาน โปรแกรม ระบบและโครงสร้างที่สนับสนุนและเร่งรัดการเรียนรู้ขององค์กร การเรียนรู้ขององค์กรส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวิธีที่บุคคลและองค์กรทำงาน

ทศพร ประเสริฐสุข (2543) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่สามารถเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยบุคลากรสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของตน แสวงหาข้อมูลใหม่ วิธีการ และแนวคิดใหม่ ๆ มีอิสระในการคิดสร้างสรรค์มีการทำงานร่วมกัน โดยที่บุคลากรทุกคนในองค์กรเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ด้วยกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

เดชน เทียมรัตน์ และคนอื่น ๆ (2544) กล่าวว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มุ่งเน้นในการกระตุ้น เร่งเร้า และจูงใจ ให้ สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อขยายศักยภาพของตนเองและขององค์กร ในการที่จะลงมือปฏิบัติการกิจให้สำเร็จ

ลุล่วงโดยอาศัยรูปแบบของการทำงานเป็นทีม และการเรียนรู้ร่วมกัน ตลอดจนมีความคิด ความเข้าใจเชิงระบบที่จะประสานกัน เพื่อให้เกิดเป็นความได้เปรียบที่ยั่งยืนต่อการแข่งขันท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์

ปาติกา นิธิประเสริฐกุล (2547) ได้สรุปความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า หมายถึง องค์กรหรือหน่วยงานที่สมาชิกหรือบุคลากรทุกคนมีความรู้ ความสามารถและมีการใฝ่รู้ และมีการศึกษาหาความรู้ใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา และทุกคนนำความรู้ของตนมารวมกันในการพัฒนาองค์กรหรือหน่วยงานใหม่ที่มีความเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นในอนาคต

ปาริฉัตต ศังขะนันทน (2548) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มีการสร้างช่องทางให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันภายในระหว่างบุคลากร ควบคู่ไปกับการรับความรู้จากภายนอก โดยมีเป้าประสงค์สำคัญคือเพื่อให้มีโอกาสได้ใช้ความรู้เป็นฐานในการพัฒนาต่อไป

แก้วตา ไทรงาม และคนอื่น ๆ (2548) สรุปว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศด้วยการพัฒนาความสามารถ และศักยภาพของคนในองค์กรทั้งในด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติอย่างต่อเนื่อง และบริหารจัดการความสามารถและศักยภาพนั้นให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

กล่าวโดยสรุป องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่บุคลากรในองค์กรมีการเรียนรู้ และพัฒนาศักยภาพของตนเอง โดยมีการแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดความรู้ อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา โดยมีเป้าหมายเพื่อการพัฒนาองค์กรในภาพรวม

## 2.2 ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้

สุรสิทธิ์ เหมตะศิลป์ (2543) ได้เสนอความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์กรที่สมาชิกได้เรียนรู้ แลกเปลี่ยนและใช้ความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไม่มีที่สิ้นสุด โดยมีเหตุผลหลัก 2 ประการ คือ

- 1) การอยู่รอด (Survival) การเรียนรู้จะต้องมากกว่าหรือเท่ากับ การเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม
- 2) ความเป้นเลิศ (Excellence) ความเป้นเลิศทำให้องค์กรมีโอกาสรอด

แก้วตา ไทรงาม และคนอื่น ๆ (2548) กล่าวถึง เหตุผลและความจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่

1) การแข่งขัน เป็นการต่อสู้เพื่อความอยู่รอด โดยการปรับเปลี่ยนตัวเองให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

2) เทคโนโลยี ปัจจุบันความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเป็นเรื่องใกล้ตัว เกี่ยวข้องกับทุกคน และมีผลกระทบต่อทั้งปัจจุบันและอนาคต องค์กรต้องสามารถตอบสนองต่อความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี

3) ผลผลิตและบริการ ทุกหน่วยงานย่อมมีผลผลิตและบริการที่มีลักษณะเฉพาะของตนเอง หน่วยงานที่มุ่งเน้นพัฒนาความรู้และทักษะของบุคลากรทุกระดับ โดยให้บุคลากรได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง และเปิดโอกาสให้ได้รับประสบการณ์การพัฒนาวิชาชีพจากหน่วยงานภายนอก จะช่วยในการพัฒนาความสามารถและศักยภาพของบุคลากรให้สามารถผลิตและบริการได้อย่างมีคุณภาพ

4) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริการและผู้ให้บริการ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริการและผู้ให้บริการเป็นหัวใจสำคัญของหน่วยงานที่จะเป็นเลิศในอนาคต การให้ออกาสทางการศึกษา

การฝึกอบรมพัฒนาบุคลากร โดยเน้นวิชาการตามมนุษย์สัมพันธ์และการบริการ เพื่อสร้างบุคลากรใหม่มีความสามารถบริการและมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใช้บริการ

มาลี ธรรมศิริ (2543) ได้สรุปว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้คือองค์กรที่ใช้การเรียนรู้เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการพัฒนาคนและองค์กร การเรียนรู้เป็นสิ่งที่ยากในธรรมชาติ เพราะเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในความคิดของคน การทำความเข้าใจ และการวิเคราะห์ข้อมูลที่รับรู้จึงเป็น ความรู้ในตัวบุคคล เมื่อคนเกิดการเรียนรู้ก็จะเกิดการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรม และเมื่อพฤติกรรมของคนในองค์กรเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี ก็จะทำให้พฤติกรรมองค์กรมีการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงและพัฒนา

สุธรรม พงศ์สำราญ (2550) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นอุดมการณ์ของปี 1990 ที่ทางฝ่ายบริหารขององค์กรได้ลงทุนให้กับพนักงานอย่างต่อเนื่อง คือให้พนักงานได้เรียนรู้ อย่างเต็มที่พร้อมกับให้มีการเจริญก้าวหน้าในด้านของสายงานด้วย ในทำนองเดียวกัน ด้านพนักงานก็ตอบสนองกับองค์กรด้วยการให้ความซื่อสัตย์ หรือความจงรักภักดีต่อองค์กร ตั้งใจใฝ่หาการเรียนรู้ การมีส่วนร่วมกับองค์กร มีการกำหนดวิสัยทัศน์รวมกันและกำหนดจุดมุ่งหมายที่จำเป็นกับองค์กร

วนิดา ชูวงษ์ (2541) กล่าวว่า การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น นอกจากจะทำให้ทุกคนในองค์กรได้รับการพัฒนาอย่างทั่วถึงเป็นระบบและต่อเนื่องแล้ว ยังช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวให้รองรับการเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปอย่างรวดเร็วได้ดี

อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2538) กล่าวว่าหากองค์กรใดสามารถพัฒนาตนเองให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง องค์กรนั้นจะสามารถ “พัฒนาคนอย่างยั่งยืน” องค์กรนั้นจะมี “พลังสมอง” ที่เป็นทรัพย์สินสมบัติอันมีค่ายิ่งกว่าทรัพย์สินเงินทองอื่นใด

ปีเตอร์ ดรักเกอร์ (Peter Drucker อ้างถึงใน ซอฟา สุประดิษฐ์ ณ อยุธยา, 2541) ระบุถึงความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ไว้ 3 ประการ คือ

- 1) บุคลากรในองค์กรสามารถที่จะเรียนรู้ได้เร็วกว่าคู่แข่ง บุคลากรมีการอุทิศตน และสามารถที่จะเรียนรู้ได้ในทุกระดับขององค์กร
- 2) องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นหนทางเดียวที่จะรักษาบุคลากรที่ดีที่สุดไว้ได้
- 3) การให้บรรยากาศแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และมีนวัตกรรมใหม่ ทำให้องค์กรเติบโตก้าวหน้าเป็นองค์กรแห่งความรู้

บุญศิริ อนันตเศรษฐ (2541) ยังได้กล่าวถึงความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร (Human Performance) ว่าจะส่งผลโดยตรงต่อผลประกอบการขององค์กร (Organization Performance) ทั้งด้านคุณภาพและปริมาณ และการเรียนรู้จะทำให้เกิดการพัฒนา และการพัฒนา คือความอยู่รอดขององค์กร

สรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีความสำคัญต่อการบริหารองค์กรทำให้ทราบถึงข้อมูลได้เร็วกว่าคู่แข่ง และเป็นการรักษาบุคลากรในองค์กรได้อย่างดี

### 2.3 ทฤษฎีองค์การแห่งการเรียนรู้

มาร์ควอดท์ (Marquardt, 1996 อ้างถึงใน ธีรยุทธ จิมอาษา, 2551) รูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ

1) ด้านพลวัตการเรียนรู้ คือ การแสวงหาความรู้และเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา มีการทำงานอย่างเป็นทีม มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การทำงานกับครู มีการบูรณาการการเรียนรู้ของบุคลากร การเรียนรู้ของทีมงาน การเรียนรู้ในระดับกลุ่มงานเข้าด้วยกัน การส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาความคิดเชิงระบบอย่างต่อเนื่องทั่วองค์กร ประกอบด้วย 3 ประการ ได้แก่

1.1) ระดับของการเรียนรู้ มี 3 ระดับ การเรียนรู้ในระดับบุคคล การเรียนรู้ของกลุ่มหรือทีม และการเรียนรู้ขององค์กร

1.2) ประเภทของการเรียนรู้ แบ่งประเภทของการเรียนรู้มาสร้างเป็นกิจกรรมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ ประเภทของการเรียนรู้ แม้จะมีความแตกต่างกัน แต่ก็มีคาบเกี่ยวกันและช่วยให้การเรียนรู้นั้นสมบูรณ์ขึ้น แบ่งออกเป็น 4 ประเภท คือ การเรียนรู้เชิงปรับตัว การเรียนรู้เชิงคาดการณ์ การเรียนรู้วิธีที่จะเรียนรู้ และการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ

1.3) ทักษะและวินัยในการเรียนรู้ เป็นทักษะหรือวินัยของการที่จะเรียนรู้ไปสู่การเปลี่ยนแปลงขององค์กรและสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อันประกอบด้วย 6 วินัย ได้แก่ มุ่งสู่ความเป็นเลิศ แบบแผนความคิด วิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การคิดอย่างเป็นระบบ และแบบแผนการสนทนา

จากการศึกษาแนวคิดของมาร์คอร์ตในเรื่องพลวัตการเรียนรู้ สรุปได้ว่า ผู้บริหารและครูในโรงเรียนจะต้องให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ ต้องส่งเสริมให้มีการจัดการเรียนรู้เป็นผู้ใฝ่รู้และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีทักษะในการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคลและระดับทีมโดยมีแบบแผนทางความคิดที่เหมาะสม

2) ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร คือ มีการปรับเปลี่ยนระบบงานที่มีการกระจายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน มีกลยุทธ์ที่ชัดเจน มีเป้าหมาย สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ มีการส่งเสริมการคิดริเริ่ม กล้าคิดกล้าทำในสิ่งใหม่ ๆ และกล้าเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง มีการประเมินผลงานโดยผู้บริหารให้ความสำคัญและให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีองค์ความรู้และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ผู้บริหารมีการสร้างสิ่งแวดล้อมและสถานที่ภายในโรงเรียนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ประกอบด้วย 4 มิติ ได้แก่

2.1) วิสัยทัศน์ คือ ความมุ่งหมายที่สมาชิกในองค์กรได้ตั้งความหวังไปสู่ในอนาคต โดยได้กำหนดสิ่งที่ต้องกระทำบนเป้าหมายที่ไม่ยึดติดกับสถานะในปัจจุบันและต้องตั้งเป้าหมายไว้สูงเพื่อเป็นเครื่องชี้้นำในการรักษากระบวนการเรียนรู้ที่เน้นการพัฒนา ทำให้เกิดการเรียนรู้แบบมุ่งสร้างโดยคิดและมองให้ลึกลงไป

2.2) วัฒนธรรม เป็นความเชื่อ ความคิด ค่านิยม และวิธีการปฏิบัติของคนในองค์กร บรรทัดฐานที่องค์กรเป็น ล้วนแต่เป็นวัฒนธรรมองค์กรทั้งสิ้น วัฒนธรรมองค์กรส่วนใหญ่เป็นเรื่องหนึ่งของการไม่เรียนรู้ เช่น ปฏิเสธการเรียนรู้ การเสี่ยง หรือความพยายามต่อวิธีการใหม่ ๆ และการแบ่งปันการเรียนรู้เป็นต้น ดังนั้น ต้องมีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเพื่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพราะค่านิยมมีอิทธิพลต่อการให้องค์การบรรลุวิสัยทัศน์

2.3) กลยุทธ์ การเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมสามารถทำให้การปฏิบัติประสบความสำเร็จอย่างรวดเร็ว ในการไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งกลยุทธ์ ดังกล่าว ได้แก่ การประสานความสำเร็จของบุคคลและธุรกิจเข้ากับการเรียนรู้ในองค์กรอย่างกว้างขวาง การสร้างการเรียนรู้เข้า

ไปในการปฏิบัติการและกิจกรรมขององค์การ การเชื่อมโยงนโยบายต่าง ๆ ในการจัดคนในองค์การ ไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ การตระหนักและให้รางวัลต่อการเรียนรู้ การประเมินผลแล้วเผยแพร่ผลที่เกิดขึ้นและประโยชน์ต่าง ๆ ที่องค์การจะได้รับ การสร้างโอกาสในการเรียนรู้ การสร้างสรรค์สภาพทางกายภาพที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และการทำให้เกิดการเรียนรู้ในงานมากที่สุด

2.4) โครงสร้าง มีผลโดยตรงสำหรับบุคคลและองค์การ โดยเป็นตัวกำหนดความซับซ้อนของการบังคับบัญชาภายในองค์การ งานขององค์การ การติดตามผลการทำงาน รูปแบบของกลุ่มและการตัดสินใจในการเลือกกำหนดกระบวนการทำงาน

จากการศึกษาแนวคิดของมาร์คอร์ตในเรื่องของการปรับเปลี่ยนองค์การ สรุปได้ว่าลักษณะของโครงสร้างขององค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ มีความยืดหยุ่นความเปิดเผย ความมีเสถียรภาพ และโอกาส โครงสร้างขององค์การเป็นความจำเป็นพื้นฐานไปสู่การเรียนรู้ สิ่งที่จะขับเคลื่อนองค์การอยู่ที่เสถียรภาพการสนับสนุน และแหล่งทรัพยากรที่สมาชิกจำเป็นต้องได้รับสิ่งเหล่านี้ สิ่งที่จะส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และการเข้าถึงองค์ความรู้ คือ แนวทางในการจัดโครงสร้างขององค์การ ซึ่งสิ่งต้องคำนึงถึง คือ การปรับปรุงลำดับชั้นในแนวราบ การลดการแบ่งแยกโดยการมองเป็นองค์กรรวม การจัดองค์การและการดำเนินงานให้เป็นรูปแบบโครงการ การสร้างเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกองค์การ

3) ด้านการเสริมความรู้แก่บุคคล คือ การเสริมความรู้ให้แก่บุคคลเป็นการปฏิบัติต่อบุคลากร ในฐานะผู้เรียนรู้ที่มีความสามารถและวุฒิภาวะ การส่งเสริมให้บุคลากรมีอิสระและมีความกระตือรือร้น เมื่อมีมอบหมายงานให้แล้วต้องให้ทั้งความรับผิดชอบและอำนาจด้วยการให้บุคลากรมีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนากลยุทธ์และการวางแผน และการทำให้เกิดสมดุลระหว่างความต้องการของบุคลากรและองค์การ การเสริมความรู้แก่บุคคล

มาร์คอร์ต ได้กล่าวถึงบทบาทใหม่ของผู้บริหารที่เอื้อให้เกิดเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ เป็นผู้สอน ผู้สอนแนะ และพี่เลี้ยง เป็นผู้บริหารที่มีความรู้ เป็นผู้ประสานระหว่างผู้เรียนรู้กับรูปแบบการเรียนรู้ เป็นผู้ออกแบบในการเรียนรู้ เป็นผู้สนับสนุนและผู้นำด้านโครงการและกระบวนการเรียนรู้ ซึ่งประเภทของบทบาทจะขึ้นอยู่กับจุดเน้นของความต้องการ ความช่วยเหลือช่วงเวลาของการเรียนรู้ วิธีการเรียนรู้ กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และความเป็นเจ้าของการเรียนรู้

สำหรับทักษะของผู้หน้านั้น มาร์คอร์ต ได้เสนอดังนี้คือ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมการประสานงาน ที่หลากหลายโดยการเน้นการทำงานเป็นทีม การปรับและทดสอบ แบบแผนความคิด การส่งเสริมความคิดอย่างเป็นระบบ การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมและความปรารถนาที่จะลองเสี่ยง และการมีมโนคติและแรงบันดาลใจในการเรียนรู้และปฏิบัติ

จากการศึกษาแนวคิดของมาร์คอร์ตในเรื่องการเสริมความรู้แก่บุคคล สรุปได้ว่า การที่ผู้บริหารและครูได้เพิ่มพูนความรู้โดยอาศัยการเรียนรู้จากบุคคลรอบตัวที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้บริหาร ครูผู้สอน ในระดับเดียวกันหรือต่างระดับผู้ปกครอง ส่วนราชการและชุมชน โดยการถ่ายทอดและการแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกันเพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจและนำความรู้ขึ้นมาช่วยในการปฏิบัติงาน

4) ด้านการจัดการความรู้ คือ ความรู้เป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์การมากกว่าทรัพยากร ด้านการเงิน ที่ตั้งทางการตลาด เทคโนโลยี หรือทรัพย์สินอื่น ๆ ความรู้เป็นทรัพยากรหลักที่ใช้ในการทำงาน



โดยที่ประเพณี วัฒนธรรม เทคโนโลยี การปฏิบัติการ ระบบต่าง ๆ และขั้นตอนการทำงานขององค์กรล้วนมาจากพื้นฐานของความรู้ ความชำนาญ ทั้งสิ้น

ความรู้ที่ได้มาจากการจัดการ โดยการใช้ประโยชน์และประยุกต์ใช้ความรู้จากการได้แสวงหา การสร้างองค์ความรู้ การจัดเก็บ และการถ่ายโอนความรู้

การที่องค์กรจะเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น กระบวนการในระบบย่อยด้านการเรียนรู้ต้องดำเนินไปอย่างมีปฏิสัมพันธ์กัน การกระจายข้อมูลสารสนเทศควรเกิดขึ้นหลายช่องทางและมีกรอบของเวลาแตกต่างกันรวมถึงข้อมูลสารสนเทศภายในองค์กรควรจะได้การกลั่นกรองโดยการจัดการองค์ความรู้นั้น ต้องการทั้งวิธีที่เป็นเชิงรุก และเชิงรับ

ขั้นตอนทั้ง 4 ประการ ในองค์ประกอบด้านความรู้นี้เป็นหัวใจของการเรียนรู้เชิงองค์กร เป็นเรื่องที่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้สร้างและใช้ความรู้นั้น ประกอบด้วย

1) การแสวงหาองค์ความรู้ องค์กรสามารถแสวงหาองค์ความรู้ได้จากแหล่งต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ดังนี้ การรวบรวมองค์ความรู้จากภายนอก การรวบรวมองค์ความรู้ภายในองค์กร

2) การสร้างองค์ความรู้ ในขณะที่การแสวงหาองค์ความรู้เป็นการปรับใช้ความรู้ โดยทั่วไปการสร้างองค์ความรู้เป็นสิ่งที่สร้างขึ้น การสร้างความรู้ใหม่ที่เกี่ยวข้องกับแรงผลักดัน การสัมผัส การหยั่งรู้ที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล การสร้างองค์ความรู้ใหม่ควรอยู่ภายใต้หน่วยงานหรือคน

3) การจัดเก็บองค์ความรู้และการสืบค้น การเก็บข้อมูล สารสนเทศ และผลสะท้อนกลับ การวิจัย การทดลอง ส่วนการจัดเก็บ คือ เทคนิคการบันทึกฐานข้อมูลตลอดจนกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับคน เช่น การสร้างและการจดจำของแต่ละคนหรือมิติที่ตกลงไว้

4) การถ่ายโอนองค์ความรู้และการใช้ประโยชน์ จากองค์ความรู้มีความจำเป็นสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์ความรู้ควรกระจายและถ่ายโอนไปอย่างรวดเร็วและเหมาะสม

จากการศึกษาแนวคิดของมาร์คอร์ตในเรื่องการจัดการความรู้ สรุปได้ว่า การที่ผู้บริหารมีการส่งเสริมสนับสนุนให้ครูได้มีการแสวงหาความรู้และนำความรู้ที่นำมาสร้างสรรค์ในการทำงาน พัฒนาตนเองและโรงเรียน มีการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบง่ายต่อการค้นคว้าและการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์

5) ด้านการนำเทคโนโลยีไปใช้ คือ การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหาร เป็นเครื่องมือที่ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนข่าวสารและการเรียนรู้ รวมถึงกระบวนการทางเทคนิค ระบบและโครงสร้างสำหรับความร่วมมือ ความเป็นพี่เลี้ยง สำหรับทักษะความรู้ต่าง ๆ รวมทั้งการนำเครื่องมือทางอิเล็กทรอนิกส์และการพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ ตลอดจนการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อเป็นแนวสืบค้นเทคโนโลยีเป็นการกระจายของอำนาจหน้าที่และการควบคุม การประสานงาน และการบริการจัดการ เพื่อประสบความสำเร็จได้ดีกว่าง่ายกว่าและเร็วขึ้น เทคโนโลยีทำให้เกิดสิ่งใหม่ๆในการบริหารการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาและการเรียนรู้

มาร์คอร์ตได้เสนอระบบย่อยด้านเทคโนโลยีใน 3 มิติ ที่เกี่ยวข้องความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีพื้นฐานการเรียนรู้ และระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานด้วยอิเล็กทรอนิกส์

การที่โรงเรียนมีการนำเอาเทคโนโลยีไปใช้ร่วมกับการเรียนรู้จะสร้างความสะดวกและรวดเร็วในการติดต่อสื่อสาร การรวบรวมข้อมูล และการได้รับข้อมูลนำไปใช้ได้ทันการทำให้เกิด

ประโยชน์ทั้งด้านการเรียนการสอน การบริการ การบริหารและการดำเนินงานต่างๆ โรงเรียนควรมี การสนับสนุนให้ครูในโรงเรียนได้มีโอกาสเรียนรู้และเพิ่มทักษะในการนำเอาเทคโนโลยีไปใช้ในการ สืบค้นจัดเก็บและถ่ายโอนความรู้เพื่อช่วยในการปฏิบัติงานและพัฒนางานให้เกิดประสิทธิภาพต่อ โรงเรียนต่อไป

จากการศึกษาแนวคิดของมาร์คอร์ตในเรื่องเทคโนโลยีหรือการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี สรุปได้ ว่าเทคโนโลยีหรือการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี การที่ผู้บริหารและครูนำเอาเทคโนโลยีไปใช้ในการสืบค้น ความรู้ การปฏิบัติงานและพัฒนางานอย่างมีประสิทธิภาพสร้างความสะดวกและรวดเร็วในการ ติดต่อสื่อสาร การรวบรวมข้อมูลและการได้รับข้อมูลนำมาใช้ได้ทันการ ทำให้เกิดประโยชน์ทั้งด้านการ เรียนการสอน การบริการ การบริหารและการดำเนินงานต่าง ๆ

การเรียนรู้ทั้ง 5 องค์ประกอบนี้ มาร์คอร์ตมีความเห็นว่ารูปแบบที่สำคัญที่สุดคือ พลวัต การเรียนรู้ ซึ่งสามารถเกิดขึ้นได้ในทุกระดับบุคคล ทีมงาน และองค์กรเพราะการเรียนรู้เป็นหัวใจ สำคัญ หากสามารถส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องและยั่งยืนแล้วจะเป็นพื้นฐานที่สำคัญของการ พัฒนาองค์ประกอบในด้านอื่นอีก 4 องค์ประกอบ หากการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องและยั่งยืนเกิดขึ้นทั่วถึง ในระดับบุคคล ทีมงานและองค์กรแล้ว จะส่งผลให้สามารถจัดการความรู้และเทคโนโลยีได้อย่างมี ประสิทธิภาพ และส่งผลให้องค์การนั้นก้าวไปสู่ “องค์กรแห่งการเรียนรู้”

ปีเตอร์ เซ็นเก้ (Peter Senge, 1990 อ้างถึงใน ญัฎฐพันธ์ เขจรนันท์, 2546) ได้กำหนด องค์ประกอบสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ (The Five Disciplines) คือ ความรอบรู้ แห่งตน แบบแผนความคิด การมีวิสัยทัศน์รวม การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และความคิดเชิงระบบ ดังนี้

1) ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) เป็นการเรียนรู้ที่จะขยายสมรรถนะของบุคคล ในการสร้างผลงานที่ต้องการและสร้างสิ่งแวดล้อมขององค์กร เพื่อให้สมาชิกพัฒนาไปสู่เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยการกระตุ้นให้บุคลากรได้พัฒนาศักยภาพของตนเองให้สูงขึ้น โดยเน้นว่า องค์กรจะเรียนรู้โดยผ่านบุคคลที่เรียนรู้ การเรียนรู้ของแต่ละคนไม่ได้เป็นหลักประกันว่าเกิดการเรียน รู้ในองค์กรขึ้น แต่การเรียนรู้ขององค์กรจะเกิดขึ้นไม่ได้หากปราศจากบุคคลเรียนรู้

สุนทรี กุลนันท (2539) กล่าวว่า ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) หมายถึง บุคคลหรือสมาชิกขององค์กรเป็นรากฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ บุคคลที่มีความรอบรู้จะสามารถ ขยายความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานที่เขาต้องการได้อย่างต่อเนื่อง โดยมีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ วิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (Personal Vision) การจัดการกับความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ (Holding Creative Tension) และการเรียนรู้โดยจิตใจใต้สำนึก (Subconscious)

ศิริยุพา รุ่งเรืองสุข (2544) กล่าวว่า ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) จะเป็นรากฐาน ในการพัฒนาจุดเด่นและลบจุดด้อย

ซอฟา สุประดิษฐ์ ณ อยุธยา (2541) กล่าวว่า ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) คือ การมีหลักการในการคิดอย่างกระจ่าง ลึกซึ้ง การพัฒนาตนเองใหม่มีความอดทนและเห็นความ จริงอย่างไม่มีอคติ (Objectively)

บุญศิริ อนันตเศรษฐ (2541) กล่าวว่า ความรอบรู้แห่งตน หมายถึง ความสามารถในการ เรียนรู้ระดับสูงของบุคคลที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มระดับความสามารถของคนให้สูงสุดใน งานที่ตนรับผิดชอบ

กล่าวโดยสรุป ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) หมายถึง สมาชิกทุกคนขององค์กรเป็นบุคคลที่รอบรู้ มีการฝึกตนเองให้เป็นคนใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง เพิ่มระดับความสามารถของตนเองอยู่ตลอดเวลา

2) แบบแผนความคิด (Mental Models) เป็นแบบแผนทางความคิดและจิตสำนึกของบุคลากร ซึ่งเป็นสิ่งที่สะท้อนพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้น ๆ และตั้งสมมติฐานและปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ เมื่อบุคลากรมีแบบแผนทางความคิด และสะท้อนภาพที่ถูกต้อง เป็นการพัฒนาแบบแผนความคิดที่มุ่งสวนรวม

สุนทรี กุลนันท (2539) กล่าวว่า แบบแผนความคิด (Mental Models) เป็นแบบแผนทางจิตใจในการอธิบายหรือจินตนาการสิ่งต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการเข้าใจโลก และกำหนดการปฏิบัติต่อสิ่งต่าง ๆ บุคคลซึ่งมีแบบแผนความคิดจะต้องอาศัยองค์ประกอบพื้นฐาน คือ ใช้การวางแผน เป็นกระบวนการเรียนรู้ และต้องฝึกฝนทักษะในการใคร่ครวญและตั้งคำถาม

ศิริยุพา รุ่งเรืองสุข (2544) กล่าวว่า แบบแผนความคิด (Mental Models) เป็นการสร่างกรอบความคิด

ขอฟ้า สุประดิษฐ์ ณ อยุธยา (2541) กล่าวว่า แบบแผนความคิด (Mental Models) คือ มีสมมติฐาน การสรุป หรือภาพพจน์ ที่มีอิทธิพลต่อการที่จะช่วยให้เข้าใจโลกและแสดงปฏิกิริยาตอบที่เหมาะสม

บุญศิริ อนันตเศรษฐ (2541) กล่าวว่า แบบแผนความคิด (Mental Models) หมายถึง รูปแบบทางความคิดที่เหมาะสม บุคลากรในองค์กรควรจะสามารถสะท้อนภาพที่กระจ่างชัดและถูกต้องของตัวเอง ของงานที่ตนเองทำ ขององค์กร รวมทั้งสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยใช้ความคิดวิจารณ์ญาณที่ถูกต้อง สมเหตุสมผล เพื่อประเมินสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง และหาวิธีการพัฒนาที่เหมาะสมต่อไป

กล่าวโดยสรุป แบบแผนความคิด (Mental Models) หมายถึง แบบแผนทางจิตใจของคนในองค์กร เป็นรูปแบบทางความคิดที่เหมาะสม สามารถสะท้อนภาพที่กระจ่างชัดและถูกต้อง รู้จักจัดสรรความรู้ที่ได้มาเป็นแนวคิดของตนเอง แลวนำมาใช้ประโยชน์ในการทำงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร

3) การมีวิสัยทัศน์รวม (Shared Vision) เป็นการสร้างความร่วมมือของบุคลากรในการพัฒนาภาพอนาคตที่สมาชิกในองค์กรต้องการ ช่วยให้บุคลากรเกิดการยอมรับและมีข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายขององค์กร วิสัยทัศน์รวมนั้นเกิดจากการบูรณาการวิสัยทัศน์ของบุคลากรและขององค์กร ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังและก้าวต่อไปภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกัน

สุนทรี กุลนันท (2539) กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์รวม (Shared Vision) คือ การทำให้เกิดวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ทุกคนมีความผูกพัน เนื่องจากได้สะท้อนวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลของพวกเขา การสร้างวิสัยทัศน์รวมกัน ต้องมีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ ต้องกระตุ้นให้แต่ละคนมีวิสัยทัศน์ โดยสร้างบรรยากาศที่กระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรควิสัยทัศน์ของตน พัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์รวมกันขององค์กร สร้างทัศนคติต่อวิสัยทัศน์ในระดับความผูกพัน (Commitment) มากที่สุด เพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่สนับสนุนโดยไม่ต้องมีการควบคุม

ศิริยุพา รุ่งเรืองสุข (2544) กล่าวว่า การสร้างวิสัยทัศน์รวม (Building Shared Vision) คือ การสำรวจตัวเองก่อนว่า เรามีการมองอนาคตและกระบวนการสร้างวิสัยทัศน์อย่างไร

ขอฟ้า สุประดิษฐ์ ณ อยุธยา (2541) กล่าวว่า การสร้างวิสัยทัศน์รวม (Shared Vision) คือ มีความสามารถที่จะสร้างวิสัยทัศน์ และดำรงรักษาไว้ มีวิสัยทัศน์ที่แท้จริงว่า บุคคลจะเรียนรู้ได้จากที่ใด และไม่ใช่เพราะถูกบอกแต่เป็นเพราะบุคคลต้องการที่จะเรียนรู้มีการอุทิศตนที่แท้จริงโดยสมัครใจ ไม่ใช่ยอมตามโดยไม่มีความคิด

บุญศิริ อนันตเศรษฐ (2541) กล่าวว่า วิสัยทัศน์รวม (Shared Vision) หมายถึง การมีวิสัยทัศน์รวมกันของคนทั้งองค์กร สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของแต่ละบุคคลให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์กร อันจะเกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังร่วมกัน และเจริญไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน

กล่าวโดยสรุป การมีวิสัยทัศน์รวม (Shared Vision) หมายถึง สมาชิกทุกคนในองค์กรมีการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ส่วนตัว และร่วมกันสร้างภาพวิสัยทัศน์ขององค์กร สร้างทัศนคติต่อวิสัยทัศน์ในระดับความผูกพัน (Commitment) มากที่สุด เพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่สนับสนุนโดยไม่ต้องมีการควบคุม เพื่อก้าวไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน

4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรเป็นกลุ่มภายในองค์กร โดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในการแลกเปลี่ยนและพัฒนาความฉลาดรอบรู้ของทีม องค์กรแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้นได้ เมื่อมีการรวมพลังของกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์กร สมาชิกในทีมได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกัน โดยการสื่อสารข้อมูลและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน

สุนทรี กุลนันท (2539) กล่าวว่า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) มี 3 มิติ คือ การคิดประเด็นที่ซับซ้อนด้วยกัน การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ภายใต้การประสานงานกัน และบทบาทของสมาชิกของทีมในการสนับสนุนทีมอื่น ๆ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมมีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ การสนทนาและอภิปราย (Dialogue and Discussion) การเรียนรู้สภาพความเป็นจริงในปัจจุบันและการเรียนรู้วิธีการปฏิบัติ

ศิริยุพา รุ่งเรืองสุข (2544) กล่าวว่า การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) เป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้และคิดรวมกัน

ขอฟ้า สุประดิษฐ์ ณ อยุธยา (2541) กล่าวว่า การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) มีความสามารถที่จะคิดด้วยกัน ทำงานด้วยกันเป็นทีม และตระหนักถึงรูปแบบของปฏิสัมพันธ์ในทีมที่จะทำให้การเรียนรู้ก้าวหน้า

บุญศิริ อนันตเศรษฐ (2541) กล่าวว่า (Team Learning) การเรียนรู้ถ้าเกิดในคนเดียวจะไม่ทำให้เกิดพลังอันจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้ ดังนั้น การเรียนรู้ที่จะมีประโยชน์คือการเรียนรู้เป็นทีม เพื่อสร้างมวลพลัง (Critical mass) จะเกิดจากการที่สมาชิกในทีมมีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ด้วยกัน มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิด และประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ การเรียนรู้เป็นทีมจะทำให้เกิดการแตกแขนงของความคิด อันนำไปสู่การสร้างสรรค์ได้

กล่าวโดยสรุป การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) หมายถึง การที่สมาชิกทุกคนในองค์กร มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิด ข้อมูล และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน สมาชิกในทีม

ได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ รวมกัน และพัฒนาเป็นความฉลาดรอบรู้ของทีมเป็นการรวมพลังของกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์กร เพื่อนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ

5) ความคิดเชิงระบบ (System Thinking) เป็นวิธีการคิด การอธิบายและการทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ เป็นองค์ความรู้ที่ช่วยให้บุคลากรสามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นระบบ สามารถเข้าใจปรากฏการณ์ต่าง ๆ ในภาพรวมและภาพย่อย การคิดเชิงระบบนี้เป็นหัวใจสำคัญของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

สุนทรี กุลนันท (2539) กล่าวว่า ความคิดเชิงระบบ (System Thinking) มีหลักกว่าปัญหานั้นเป็นวัฏจักร ปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ย่อมเป็นผลมาจากแนวทางแก้ปัญหาที่ผิดพลาดในอดีต โดยการมองแบบแยกส่วน จึงทำให้เกิดปัญหาตามมาเหมือนลูกโซ่ การมองในเชิงระบบนั้น ต้องมีการปรับเปลี่ยนจิตใจ (A Shift of Mind) เปลี่ยนจากการมองแบบแยกส่วนมาเป็นการมองภาพรวม เปลี่ยนจากการมองมนุษย์ว่าเป็นคนเฉื่อยไร้อารมณ์ เป็นการมองว่าเป็นผู้กระตือรือร้นในการมีส่วนร่วม เปลี่ยนจากการตั้งรับในปัจจุบันไปเป็นการสร้างสรรค์อนาคต

ศิริยุพา รุ่งเรืองสุข (2544) กล่าวว่า ความคิดเชิงระบบ (System Thinking) เป็นการรวมเอาระบบต่าง ๆ เข้าไว้ด้วยกัน ซึ่งเน้นให้คนทำงานตามหน้าที่ (Function)

ขอฟ้า สุประดิษฐ์ ณ อยุธยา (2541) กล่าวว่า ความคิดเชิงระบบ (System Thinking) เป็นกรอบที่ล้อมรอบองค์ประกอบ 4 ประการที่เหลือเป็นกรอบการมองรูปแบบความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องของการเปลี่ยนแปลง โดยทั่วไป บุคคลจะมองอย่างไม่สัมพันธ์กับปัจจัยอื่น การมองทั้งระบบจะทำให้เห็นโครงสร้างที่อยู่ลึกลงไป ที่ต้องการการแก้ไขเปลี่ยนแปลงการคิดอย่างเป็นระบบจะช่วยให้เห็นว่าเปลี่ยนแปลงรูปแบบอย่างไรจึงจะมีประสิทธิภาพ

บุญศิริ อนันตเศรษฐ (2541) กล่าวว่า ความคิดเชิงระบบ หมายถึง การพัฒนาความคิดอย่างเป็นระบบของสมาชิกในองค์กร การคิดอย่างเป็นระบบ เป็นวิธีการคิด การอธิบาย และการทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นโดยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ การคิดอย่างเป็นระบบเป็นกระบวนการในการแสวงหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นโดยการบูรณาการข้อความรู้ และข้อมูลที่หลากหลายเพื่ออธิบายสิ่งที่เกิดขึ้น และจะนำไปสู่การพัฒนาวิธีการแก้ไขและปรับปรุงที่มีประสิทธิภาพ อีกทั้งจะทำให้เกิดการสร้างความรู้ใหม่ขึ้นมาได้

กล่าวโดยสรุป ความคิดเชิงระบบ (System Thinking) หมายถึงการที่สมาชิกทุกคนขององค์กร มีกรอบการมองเห็นที่สัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน สามารถแยกแยะองค์ประกอบของระบบ ระบบย่อยประกอบกันเป็นระบบใหญ่เป็นการบูรณาการข้อความรู้ และข้อมูลที่หลากหลายเพื่ออธิบายสิ่งที่เกิดขึ้น และนำไปสู่การพัฒนาวิธีการแก้ไขและปรับปรุงที่มีประสิทธิภาพ

เดวิด การ์วิน (David Garvin, 1993 อ้างถึงใน ขอฟ้า สุประดิษฐ์ ณ อยุธยา, 2541) ที่จำแนกทักษะของการจัดการเรียนรู้เป็น 5 ประการ ได้แก่ การแก้ปัญหาอย่างมีระบบ การทดลองใช้วิธีการใหม่ๆ การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและเรื่องในอดีต การเรียนรู้จากประสบการณ์และวิธีการที่ดีที่สุดของผู้อื่น และการถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ได้แก่

1) การแก้ปัญหอย่างมีระบบ (Systematic Problem Solving) วิธีการแก้ปัญหอย่างมีระบบนั้น อาศัยแนวคิดของรูปแบบการคิดอย่างมีเหตุผล (Rational Model) ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนหลัก 6 ขั้นตอน ได้แก่

- 1.1) ระบุปัญหา และเลือกปัญหาที่สมควรได้รับการแก้ไขก่อน
- 1.2) วิเคราะห์ปัญหา
- 1.3) ระดมสมองเพื่อหาวิธีแก้ปัญหานั้นจะนำไปได้
- 1.4) เลือกวิธีการแก้ปัญหาคิดว่าดีที่สุด และวางแผนในการแก้ปัญหา
- 1.5) ลงมือแก้ปัญหา
- 1.6) ประเมินวิธีการแก้ปัญหานั้นใช้ ถ้าผลที่เกิดขึ้นยังไม่เป็นที่น่าพอใจ อาจเลือกวิธีการ

แก้ปัญหาใหม่ได้ วิธีการแก้ปัญหาดังกล่าว เป็นกระบวนการคิดอย่างมีเหตุผล หรือเป็นกระบวนการคิดเชิงวิทยาศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการตั้งสมมติฐาน และการทดสอบสมมติฐาน สิ่งที่สำคัญที่ต้องเน้นควบคู่กันไป คือการใช้ข้อมูล เป็นฐานในการตัดสินใจ หัวใจสำคัญของการแก้ปัญหายังมีระบบ คือ การเปลี่ยนแนวความคิดของสมาชิกในองค์กรเสียใหม่ โดยต้องให้ความสำคัญกับรายละเอียดที่ถูกต้อง และเที่ยงตรง อันจะทำให้ขอคนพบเป็นการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ และมีประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์กร

2) การทดลองใช้วิธีการใหม่ๆ (Experimentation with New Approaches) การฝึกทักษะนี้ไม่อาจเกิดได้บ่อยเหมือนการฝึกวิธีการแก้ปัญหา แต่อย่างไรก็ตาม การแสวงหาความรู้ใหม่และการทดสอบความรู้ใหม่อย่างมีระบบ จะเกิดได้โดยการสนับสนุนจากองค์กรใน 2 ลักษณะ คือ ในการปฏิบัติงานตามปกติ และในโครงการสาธิตที่องค์กรรับผิดชอบใหม่ขึ้น เพื่อเป็นการสนับสนุนให้สมาชิกขององค์กรทดลองใช้วิธีการใหม่ ๆ องค์กรต้องเปิดโอกาสให้สมาชิกขององค์กรได้แสวงหาความรู้ใหม่ ๆ โดยการรายงานเพื่อศึกษาดูงาน คนควา เพื่อให้ได้ความคิดใหม่ๆ มาทดลองใช้ปรับปรุงงานที่ตนเองทำอยู่ อย่างไรก็ตามเป็นการดำเนินงานที่มีความเสี่ยงเพราะการทดลองอาจไม่ประสบความสำเร็จ แต่ถ้าประสบความสำเร็จ ก็จะทำให้องค์กรได้ประโยชน์อย่างมาก อีกทั้งต้องมีการประเมินผลการทดลองด้วย ทำให้องค์กรได้เกิดการเรียนรู้อย่างลึกซึ้ง เพราะสมาชิกได้มีส่วนร่วม เป็นการเรียนรู้จากการได้ปฏิบัติจริง

3) การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและเรื่องในอดีต (Learning from Their Own Experience and Past History) องค์กรต้องทบทวนความสำเร็จและความล้มเหลวของตนเองอยู่เสมอ โดยต้องมีการประเมิน ความสำเร็จและความล้มเหลวที่เกิดขึ้นอย่างมีระบบ และข้อมูลดังกล่าวต้องเป็นที่เปิดเผย เพื่อให้สมาชิกขององค์กรศึกษาได้เมื่อต้องการ

4) การเรียนรู้จากประสบการณ์และวิธีการที่ดีที่สุดของผู้อื่น (Learning from the Experiences and Best Practices of Others) การเรียนรู้ทั้งหมดไม่ได้เกิดจากการคิดไตร่ตรองอย่างมีระบบ และ การคิดวิเคราะห์ตนเองเท่านั้น การเรียนรู้เกิดขึ้นได้จากการศึกษาสิ่งต่าง ๆ ในสภาพแวดล้อม และการนำความคิดที่ดีของผู้อื่นมาประยุกต์ใช้จะช่วยให้เกิดผลดีและประหยัดเวลา เช่น การใช้เทคนิคเปรียบเทียบมาตรฐานกับตนแบบที่ดี (Benchmarking) การเรียนรู้จริงจะเกิดขึ้นได้ในสภาพของความมีใจเปิดกว้าง ยอมรับคำติ คำวิจารณ์ ซึ่งจะต้องมีการปลูกฝังวัฒนธรรมของความมีใจกว้าง และพร้อมรับฟังผู้อื่นอย่างตั้งใจ

5) การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ (Transferring Knowledge Quickly and Efficiently) การเรียนรู้เกิดขึ้นพร้อม ๆ กันทั่วทั้งองค์กรความรู้มิได้กระจุกตัวอยู่ที่สมาชิกคนใดคนหนึ่งในองค์กร ถ้าองค์กรมีคนเพียงกลุ่มเล็ก ๆ ที่มีความรู้องค์กรก็จะขาดมวลพลังในการผลักดัน

องค์กรไป ข้างหน้า ด้วยเหตุนี้ ทักษะที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งขององค์กร แห่งการเรียนรู้ คือ การแพร่ ขยายความรู้ไปอย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพไปทั่วทั้งองค์กร และวิธีการที่จะทำให้เกิดการแพร่ ขยายของความรู้อย่างรวดเร็ว และเสียค่าใช้จ่ายน้อย คือการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กรใน รูปแบบระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) และการเรียนรู้แบบทีม (Team Learning) ซึ่งจะเกิดการเรียนรู้ใน วงกว้างเป็นการเรียนรู้ที่เกี่ยวของโดยตรงกับงานที่ทำ เป็นการเรียนรู้ที่ลึกซึ้ง เพราะได้ลงมือปฏิบัติจริง และเป็นการเรียนรู้ที่เกิด อย่างต่อเนื่อง อีกทั้งเป็นการเรียนรู้ที่เกิดอย่างสมัครใจ

เมื่อได้ศึกษาเอกสาร ทฤษฎี และแนวคิดเรื่องความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ มาร์คอร์ท การจำลององค์การที่มีการเชื่อมโยงของระบบ ซึ่งมีองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบดังกล่าว จะทำให้เกิดเป็นมิติหรือคุณลักษณะต่าง ๆ ที่สำคัญในการนำไปสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเกิดขึ้นจากการที่ บุคคลในโรงเรียนมุ่งมั่นที่จะมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยที่โรงเรียนมีการกระตุ้น สนับสนุน อำนวยความสะดวกและนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อสนับสนุนเพื่อให้ครูได้ขยายขอบเขต การเรียนรู้ และพัฒนาความสามารถ อย่างรวดเร็วทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม ระดับโรงเรียนเพื่อ นำไปสู่จุดหมายร่วมกันของโรงเรียนโดยมีการมุ่งเน้นการสร้างการเรียนรู้ เพื่อเป็นกลยุทธ์ในการบูรณาการ การเรียนรู้ควบคู่ไปกับการทำงานโดยมีพื้นฐาน การคิดอย่างเป็นระบบ มีการสร้างบรรยากาศที่สนับสนุน และให้รางวัลแก่บุคคลและกลุ่มในการเรียนรู้ ส่งเสริมครูให้สามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลได้อย่างทั่วถึง และเกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลง ใช้ความล้มเหลว มาเป็นโอกาสในการเรียนรู้ ทำให้ปรับตัวเริ่ม ใหม่หรือฟื้นฟูอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สอดคล้องกับ สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การ ส่งเสริมเครือข่ายการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน องค์ประกอบทั้ง 5 มีความสัมพันธ์กัน โดยมีองค์ประกอบด้านย่อยพลวัตการเรียนรู้เป็นองค์ประกอบหลัก โดยมี 4 องค์ประกอบ คือ การ ปรับเปลี่ยนองค์การ การกระจายอำนาจแก่สมาชิก การจัดการความรู้และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี มาช่วยสนับสนุน และสัมพันธ์เชื่อมต่อกันจะขาดองค์ประกอบด้านใดก็ได้ ผู้วิจัยจึงได้เลือกศึกษา ตามแนวความคิดของ มาร์คอร์ท (1996) เพราะพบว่าแนวคิดมีความสอดคล้องกับลักษณะการ บริหารงานของโรงเรียนสามารถที่จะนำไปปรับและประยุกต์ใช้ในการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้ได้ ที่จำแนกองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็น 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความรอบรู้แห่งตน ด้านแบบ แผนความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์รวม ด้านการเรียนรู้ รวมกันเป็นทีม และด้าน ความคิดเชิงระบบ

## 2.4 ความหมายของขวัญกำลังใจในการทำงาน

ความตื่นตัวในเรื่องของขวัญในการปฏิบัติงาน เกิดจากการค้นคว้าของเมโย (Mayo) ใน ค.ศ. 1927 ที่เมืองฮอธอร์น (Hawthorne) นครชิคาโกได้ทำการศึกษาค้นคว้าทดลองเกี่ยวกับความสำคัญ ของบุคคลในฐานะองค์ประกอบของการจัดการโดยที่การศึกษามีชื่อเรียกว่า “Hawthorne Study” กับคนงานบริษัทเวสเทิร์น อิเล็กทริก (Western Electric) จำนวน 2,000 คน จากการทดลองครั้งนี้ ได้พบความจริงว่า (สมพงษ์ เกษมสิน, 2525)

1) คนงานมิใช่เศรษฐทรัพย์ที่จะปฏิบัติได้เช่นเดียวกับปัจจัยทางกายภาพ (Physical Factor) แต่คนงานเป็นสิ่งที่มีชีวิตทำที่และขวัญนับว่าเป็นสิ่งสำคัญในการทำงาน

2) ปริมาณการทำงานของคนงานไม่ได้ขึ้นอยู่กับความสามารถทางกายภาพ (Physical Capacity) แต่เพียงอย่างเดียว หากแต่ขึ้นอยู่กับความสามารถทางสังคม (Social Capacity) ด้วย

3) บำเหน็จรางวัลทางจิตใจ มีผลกระทบต่อนในการทำงานและให้ความสุขในการทำงานมากกว่าที่จะให้บำเหน็จรางวัลทางเศรษฐกิจเพียงอย่างเดียว

4) การแบ่งแยกการทำงานตามลักษณะเฉพาะของงาน (Specialization) มิได้เป็นหลักประกันได้ว่าจะอำนวยความสะดวกสูงสุดในการทำงานเสมอไป หากแต่ยังมีปัจจัยอื่น ๆ ประกอบอีกหลายประการ

5) คนงานจะไม่มีปฏิกิริยาตอบสนองต่อวิธีการจัดการ หรือบำเหน็จรางวัลใด ๆ มากนัก ในส่วนบุคคล หากแต่จะมีการสนองตอบในลักษณะที่เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มสังคม

จะเห็นได้ว่า ผลจากการศึกษาทดลองแสดงให้เห็นว่าในการปฏิบัติงานของคนงานนั้น คนงานไม่ได้คำนึงถึงปัจจัยด้านเงินเพียงอย่างเดียว แต่การปฏิบัติงานที่จะให้มีประสิทธิผลเกิดขึ้น ยังจะต้องคำนึงถึงลักษณะทางด้านจิตใจหรือมนุษย์สัมพันธ์ของคนงานในการปฏิบัติงานด้วย ซึ่งจากแนวความคิดนี้ได้มีความเชื่อมโยงเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก เพราะต้องพิจารณาถึงสภาพหรือสภาวะทางจิต การติดต่อเชื่อมโยงมีความสัมพันธ์กับจิตใจกับสมาชิกคนอื่น ๆ ภายในกลุ่มของการทำงานที่จะเป็นแรงผลักดันทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันเกิดจากสภาพขวัญกำลังใจที่ดีของกลุ่มที่คนงานนั้น ๆ สังกัดอยู่ ฉะนั้นผู้บริหารจะต้องคำนึงถึง และต้องให้ความสำคัญกับสภาวะทางด้านจิตใจของคนงานในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญ

ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานตรงกับภาษาอังกฤษว่า Morale ในสังคมไทยมีความเกี่ยวข้องหรือเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องขวัญมานานแล้วเรามักจะพบกับวัฒนธรรมและประเพณีต่าง ๆ ที่เป็นเรื่องเกี่ยวกับขวัญ เช่น ประเพณีเรียกขวัญ หรือการรับขวัญ เป็นต้น ซึ่งความหมายตามที่เข้าใจกันว่า หมายถึง กำลังใจ หรือความเข้มแข็งของจิตใจ ความหมายตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน ขวัญ หมายถึง สิ่งที่ไม่เป็นตัวตน เชื่อกันว่าเป็นสิ่งที่มีอยู่ในตัวของคนตั้งแต่เกิดถ้าขวัญอยู่กับตัว ก็จะเป็นสิริมงคลเป็นสุขสบาย มีจิตใจมั่นคง (ราชบัณฑิตยสถาน, 2542) นักบริหารและนักการศึกษาได้ให้ความหมายของคำว่าขวัญ ไว้หลายทัศนะ ได้แก่

วรรณภา กลับคง (2552) ขวัญและกำลังใจ หมายถึง สภาวะทางด้านจิตใจความรู้สึก อารมณ์ของบุคคลที่ก่อให้เกิดกำลังใจ เจตคติและความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งจะเป็นผลให้มีความร่วมมือในการปฏิบัติงาน

พินิตา วรรณเวียง (2553) ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน หมายถึงสภาพทางจิตใจ ความรู้สึกนึกคิด และพฤติกรรมของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ที่เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน ทั้งด้านบวกและด้านลบ และเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

สุระเชษฐ์ สุพร (2553) ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความกระตือรือร้นในการทำงานอุทิศกายและใจในการทำงานให้แก่องค์กร การทุ่มเทความสามารถปฏิบัติงานร่วมกันอย่างร่วมแรงร่วมใจมีพลังสัมฤทธิ์ในการทำงานร่วมกันเป็นทีมมีพันธะผูกพันต่อหน้าที่งานที่ปฏิบัติ อย่างสูง การได้รับการยอมรับจากสังคม

สุรางค์ ไคว์ตระกูล (2541) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน หมายถึงทัศนคติของแต่ละบุคคลในกลุ่มที่มีต่อกลุ่ม ขวัญของแต่ละบุคคลและขวัญของแต่ละกลุ่มเป็นสิ่งที่แยกกันไม่ออก ถ้าหากที่ไหนมีขวัญของกลุ่มที่นั้นก็จะมีขวัญของสมาชิกแต่ละคนสูงด้วย



ชาร์ มณีศรี (2542) ได้ให้ความหมายของขวัญกำลังใจในการทำงานว่าขวัญในทางบวก (Positive Morale) คือ ความกระตือรือร้น ความหวัง ความมั่นใจ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ความกล้าหาญ เป็นต้น ในทางลบ (Negative Morale) หมายถึง ความหมดหวัง ท้อแท้ หมดกำลังใจ ขวัญมีลักษณะเป็นนามธรรม ไม่มีรูปร่าง (Intangibility) ขวัญทั้งสองประการนี้ย่อมเกิดได้เสมอกับบุคคลทั่วไป

เสนาะ ตีแยว (2543) ได้ให้ความหมายของขวัญกำลังใจในการทำงานว่าสภาพทางจิตที่สะท้อนให้เห็นถึงการทำงานของคน หรือเป็นความรู้สึกที่มีต่อพฤติกรรมของคนต่อการทำงาน เช่น อารมณ์ ความกระตือรือร้น ความหวัง และความตั้งใจ ขวัญจึงเป็นสภาพอย่างหนึ่งของจิตใจที่เกิดขึ้นจากตัวบุคคลหรือกลุ่มบุคคลแต่มีอิทธิพลภายนอกบังคับ สภาพทางจิตใจนี้จะเป็นสิ่งกำหนดกำลังใจในการทำงานที่มีผลโดยตรง

ระวีง เนตรโพธิ์แก้ว (2542) ให้ความหมายของคำว่า ขวัญและกำลังใจว่า ขวัญและกำลังใจเป็นรากฐานของสภาวะจิตใจของบุคคลที่แสดงออกด้วยความสนใจ หรือกระตือรือร้นในการทำงาน ขวัญและกำลังใจเป็นเสมือนแกนแท้ของความรู้สึกที่จะอุทิศกายและใจในการทำงานให้แก่องค์การ ถ้าสมาชิกในองค์การใดมีขวัญและกำลังใจต่ำ ผลการทำงานนั้นก็มักจะล้มเหลว หรือไม่ประสบผลสำเร็จ

ไมเคิล (Michael, 1971 อ้างถึงใน พูลสุข สังข์รุ่ง, 2546) ให้เห็นว่าขวัญในการปฏิบัติงานเป็นเจตคติแห่งจิตใจ น้ำใจ ระดับความเป็นอยู่ และภาวะของอารมณ์ในแต่ละบุคคลที่เป็นสมาชิกของกลุ่มซึ่งเกิดจากความปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับผู้บริหารโดยตรง อันจะส่งผลกระทบต่อความตั้งใจ ความร่วมมือและความสนใจในการปฏิบัติงาน

เซอร์แมน (Sherman, 1968 อ้างถึงใน บรรยงค์ โตจินดา, 2546) ได้ให้ความหมายว่าขวัญกำลังใจในการทำงาน หมายถึง ทัศนคติของแต่ละบุคคล ที่มีต่องานที่กระทำพอใจในการกระทำการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมและการทำงาน

โยเดอร์ (Yoder, 1972 อ้างถึงใน บรรยงค์ โตจินดา, 2546) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานไว้ว่าขวัญในการปฏิบัติงานสูง หมายถึง ความกระตือรือร้น ความรู้สึกเชื่อมั่นนับถือในความสำเร็จของแต่ละบุคคลหรือกลุ่ม

จากความหมายของขวัญกำลังใจในการทำงานที่กล่าวมาสรุปได้ว่าเป็นสภาพของจิตใจและอารมณ์ขวัญเป็นพฤติกรรมของการทำงานที่แสดงออกในรูปของความรู้สึกที่มีต่อการปฏิบัติงานต่อเพื่อนร่วมงานและต่อผู้บังคับบัญชาเป็นพลังร่วมของกลุ่มบุคคลที่ทำงานให้บรรลุจุดประสงค์ขององค์การ

## 2.5 ความสำคัญของขวัญกำลังใจในการทำงาน

กำลังใจในการทำงาน หมายถึง ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของหมู่คณะหรือสมาชิกทั้งมวลของหมู่คณะร่วมมือร่วมใจกันทำงานด้วยความเต็มใจ และจะพยายามที่จะธำรงไว้ซึ่งสัมพันธ์ภาพระหว่างหมู่สมาชิก (พูลสุข สังข์รุ่ง, 2546) กำลังขวัญจะแยกออกเป็น 2 ประเภท คือ กำลังขวัญของแต่ละบุคคล (Individual Morale) และกำลังขวัญของหมู่ คณะ กำลังขวัญของทั้ง 2 ประเภทนี้จะเกี่ยวพันกันจนยากที่จะแยกได้ ที่ใดขวัญของหมู่คณะสูง ที่นั่นกำลังขวัญของสมาชิกส่วนใหญ่แต่ละคนย่อมสูง แต่ถ้าที่ใดกำลังขวัญของหมู่คณะต่ำกำลังขวัญของแต่ละคนในส่วนรวมจะต่ำลงด้วย

กำลังขวัญของหมู่คณะหรือองค์การ และการจงใจให้เกิดกำลังขวัญในการทำงานตาม ทฤษฎีการจงใจและบำรุงรักษาของเฮอร์ชเบิร์ก (พุลสุข สังข์รุ่ง, 2546) เป็นสิ่งสำคัญในการบริหารงาน อย่างมาก เพราะกำลังขวัญที่ดีขององค์การจะช่วยก่อให้เกิดผลประโยชน์เกื้อกูลต่อการปฏิบัติงาน มากมาย ดังนี้

- 1) ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ
- 2) การสร้างความจงรักภักดีมีสัจย์ต่อหมู่คณะและองค์การ
- 3) เกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับเกิดผลในด้านการควบคุมความประพฤติของพนักงาน เจ้าหน้าที่ให้ปฏิบัติตนอยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัยและมีศีลธรรมอันดี
- 4) สร้างสามัคคีธรรมและก่อให้เกิดพลังร่วมในหมู่คณะ ทำให้เกิดพลังสามัคคีอันสามารถ จะฝ่าฝืนอุปสรรคทั้งหลายขององค์การได้
- 5) เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์การกับนโยบายและวัตถุประสงค์ของ องค์การ
- 6) เกื้อหนุนและจงใจให้สมาชิกของหมู่คณะหรือองค์การเกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจการ ต่าง ๆ ขององค์การ

7) ทำให้เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์การที่ตนปฏิบัติงานอยู่

ขวัญมีความสำคัญในการบริหารงานบุคคล ขวัญทำให้เกิดความร่วมมือกันในการปฏิบัติงาน กำลังขวัญที่ดีจะทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานที่มีคุณภาพให้กับองค์การ (บรรยงค์ โตจินดา, 2546) ถ้าบุคคลในองค์การหรือพนักงานมีขวัญที่ดีในการปฏิบัติงานก็จะทำให้องค์การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ ที่ตั้งไว้ได้ และยังสามารถสร้างความมีวินัยความรับผิดชอบต่อกฎระเบียบข้อบังคับขององค์การ พนักงานมีความเข้าใจในองค์การของตนมีความคิดริเริ่มที่จะทำกิจกรรมต่าง ๆ มีความเชื่อมั่นใน องค์การ มีความสามัคคีที่จะทำให้ผ่านอุปสรรคได้ในยามคับขัน (บุญมั่น ธนาศุภวัฒน์, 2537) ขวัญ ของบุคคลและของหมู่คณะไม่สามารถแยกจากกันได้ งานบริหารงานบุคคลจึงต้องเสริมสร้างขวัญ ให้กับพนักงานเพื่อให้งานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ขวัญเป็นทั้งความต้องการทั้งด้านร่างกาย และจิตใจต้องการการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน หมู่คณะที่ตนสังกัดอยู่ มีความเชื่อมั่นในจุดมุ่งหมาย ของกลุ่มมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม การมีขวัญของกลุ่มในแนวทางเดียวกัน จะทำให้กลุ่มของ บุคคลนั้นมีขวัญในการทำงานสูง และมีความพึงพอใจที่จะทำงาน มีความรับผิดชอบมีความยินดีที่ จะปฏิบัติงาน เพราะขวัญกำลังใจมีความเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจอย่างมากถ้าเกิดความไม่พอใจใน การทำงานจะทำให้ไม่มีขวัญกำลังใจในการทำงานเกิดขึ้นด้วย (ระวีง เนตรโพธิ์แก้ว, 2542) ถ้าหาก บุคคลหรือกลุ่มมีขวัญดีในการทำงานก็จะสามารถทำองค์การให้ได้รับประโยชน์จากการปฏิบัติงาน หลาย ๆ ด้าน ดังนี้

- 1) เกิดความร่วมมือ ร่วมใจในการทำงานอย่างพร้อมเพรียง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์
- 2) สร้างเสริมความเข้าใจอันดี ขจัดข้อขัดแย้งต่าง ๆ ระหว่างบุคคลในองค์การเพื่อให้เข้าใจ เป็นแนวทางเดียวกันของนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การ
- 3) ทำให้เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์การ
- 4) สร้างความจงรักภักดี ซื่อสัตย์ต่อหมู่คณะในองค์การ

5) สร้างความสามัคคีธรรมในหมู่คณะ ทำให้เกิดพลังร่วมกันที่จะสามารถจัดปัญหา และอุปสรรคทั้งหลายขององค์การได้

6) เป็นการสนับสนุนและจูงใจให้สมาชิกในองค์การเกิดความคิดริเริ่มในการทำกิจกรรมต่าง ๆ

7) เป็นการสนับสนุนให้สมาชิกในองค์การให้ข้อเสนอแนะหรือออกความคิดเห็นต่าง ๆ ในการปรับปรุงองค์การให้ดีขึ้น

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าขวัญมีความสำคัญต่องานบริหารบุคคลขององค์การมาก เพราะงานบริหารงานบุคคลจะต้องเสริมสร้างขวัญของบุคคลหรือพนักงาน เพราะขวัญมีความเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างใกล้ชิด ถ้าหากขวัญดีการปฏิบัติงานก็จะเกิดประสิทธิภาพ ถ้าหากขวัญไม่ดีก็ไม่สามารถทำให้บุคคลทำงานได้อย่างเต็มที่ ทำให้เกิดผลกระทบต่อองค์การในหลาย ๆ ด้านด้วยกัน คือ ผลกระทบต่องาน ต่อความร่วมมือ รวมถึงผลผลิตที่ออกจากองค์การ ความกระตือรือร้นในการทำงาน วินัย ความสัมพันธ์กันในหน่วยงานผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงผู้มารับบริการจากองค์กรด้วย

ขวัญเป็นนามธรรมที่ไม่มีรูปร่าง ซึ่งมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับแรงจูงใจที่จะสนองความต้องการของมนุษย์ ถ้ามีแรงจูงใจต่ำก็จะทำให้ขวัญต่ำหรือขวัญเสีย ถ้ามีแรงจูงใจสูง ก็จะทำให้มีขวัญดีหรือขวัญสูงตามไปด้วย สอดคล้องกับ ศจี อนันต์นพคุณ (2542) ที่กล่าวว่า ถ้าหากผู้บริหารต้องการให้คนทำงานเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ผู้บริหารจะต้องเข้าใจพื้นฐานที่สำคัญในการจูงใจก่อน และเป็นไปในทางเดียวกับ ชงชัย สันติวงษ์ (2543) ที่กล่าวว่า จากการศึกษาข้อสรุปที่ปรากฏค่อนข้างแน่ชัด ก็คือ การจูงใจ ขวัญของคนงาน และผลผลิตจะมีความสัมพันธ์กันเสมอถ้าหากขวัญของคนงานดีหรืออยู่ในระดับสูงแล้ว ก็จะทำให้ผลผลิตสูงด้วย กล่าวคือ ถ้าบุคคลใดบุคคลหนึ่งได้มองเห็นช่องทาง หรือโอกาสที่ตนจะสามารถตอบสนองสิ่งจูงใจที่ตนมีอยู่แล้ว ก็จะทำให้ขวัญของเขาดีและอยู่ในระดับสูง การจูงใจ (Motivation) เป็นวิธีการที่จะชักนำพฤติกรรมผู้อื่นให้ประพฤติปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ พฤติกรรมของคนจะเกิดขึ้นได้ต้องมีแรงจูงใจ (Motive) เหตุนี้แรงจูงใจจึงเป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับสิ่งเร้าหรือแรงจูงใจ ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่าการจูงใจหมายถึง ความพยายามที่จะชักจูงให้ผู้อื่นแสดงออกหรือปฏิบัติตามต่อสิ่งจูงใจ สิ่งจูงใจอาจมีได้ทั้งภายในและภายนอกตัวบุคคลนั้น ๆ เอง แต่มูลเหตุจูงใจอันสำคัญของบุคคลก็คือ ความต้องการ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2538)

สมคิด บางโม (2542) กล่าวว่า การเสริมสร้างขวัญในการทำงานมีวิธีการสำคัญหลายประการ ดังนี้

1) สัมพันธภาพระหว่างผู้จัดการกับพนักงาน มีความสัมพันธ์กันดี เห็นอกเห็นใจ นับถือซึ่งกันและกัน ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำที่ดี เป็นที่พึ่งและแก้ปัญหาได้ บริหารงานด้วยความเป็นธรรม ผู้จัดการต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงาน

2) วัตถุประสงค์ของงานที่มีคุณค่าที่แท้จริง ไม่ว่าจะทำงานอะไร ถ้ารู้ว่าสิ่งที่ตนทำนั้นมีค่า มีประโยชน์อย่างแท้จริง ผู้ปฏิบัติย่อมตั้งใจทำงานที่มีคุณค่านั้น ๆ มากกว่างานที่ไม่มีประโยชน์หรือคุณค่าน้อยถ้าเงินเดือนเท่า ๆ กันย่อมสนใจทำงานที่มีคุณค่ามากกว่า

3) สถานที่ทำงาน หรือสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดี การจัดสถานที่ทำงานสะอาดมีเครื่องอำนวยความสะดวกเหมาะสม แสงสว่างเพียงพอ ฯลฯ สามารถทำงานได้รวดเร็วและอยู่กับโต๊ะทำงาน

มากขึ้น และได้ผลงานมากขึ้น ทำให้พนักงานรักและพอใจในการทำงาน ห้องพักควรจัดให้สะอาด เรียบร้อย มีสิ่งอำนวยความสะดวกพอสมควร

4) ความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงาน เพื่อให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมั่นใจอยู่เสมอว่า ตำแหน่งหน้าที่ที่ดำรงอยู่นั้นมั่นคงถาวร มิใช่อาจจจะล้มเลิกไปเสียเมื่อใดก็ได้ ทั้งนี้รวมทั้งองค์กรนั้น จะต้องเป็นองค์กรที่ถาวรด้วย

5) โอกาสก้าวหน้าทุก ๆ คนย่อมมีความทะเยอทะยานในการที่จะก้าวหน้าต่อไป ไม่ว่าจะ การงานที่ตนกระทำนั้นจะเป็นอะไร ผู้บริหารที่ดีย่อมต้องพยายามสนับสนุนให้บุคลากรของตนก้าวหน้าต่อไปให้มากที่สุด หาโอกาสให้ได้รับตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้น สนับสนุนให้ไปเรียนต่อหรือเข้ารับการอบรม สัมมนา

6) รายได้และสวัสดิการ รายได้ของบุคคลต้องให้เหมาะสมกับงานและค่าครองชีพให้ สามารถครองชีพอยู่ได้โดยไม่เดือดร้อน สวัสดิการหรือประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ ที่นอกเหนือจากเงินเดือน ประจำที่ควรจัดให้มี เช่น ที่พักอาศัย ช่วยเหลือค่าเล่าเรียนบุตร ค่าพยาบาล สหกรณ์ออมทรัพย์ พาหนะรับส่ง รวมทั้งเบิกจ่ายได้ในเวลาอันรวดเร็วอย่างไรก็ตาม การเสริมสร้างขวัญในการทำงาน แม้จะได้ทำหลายประการและหลาย ๆ อย่างพร้อมกันก็ตาม สัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับ ผู้ใต้บังคับบัญชา นับว่าสำคัญที่สุด แม้งานจะดี สถานที่ทำงานดี มีโอกาสก้าวหน้า ในการทำงาน และรายได้ดีตามหากผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ถูกกับผู้บริหารเสียแล้ว สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ก็หา มีความหมายไม่ขวัญก็คงไม่ใช้อย่างแน่นอน

## 2.6 ลักษณะของขวัญกำลังใจในการทำงาน

ขวัญในการปฏิบัติงานมีความหมายกว้างขวางครอบคลุมภาวะจิตใจของบุคลากรแต่ละคน สุพัตรา เตชาติวงศ์ (2518) ให้ความเห็นว่าการที่จะทำให้ทุกคนมีขวัญในการปฏิบัติงานดี ย่อมอาศัย ปัจจัยหลายประการ แต่ปัจจัยที่สำคัญที่สุดก็คือตัวผู้บริหารนั่นเอง

เดวิส (Davis, 1951 อ้างถึงใน สุพัตรา เตชาติวงศ์, 2518) ลักษณะของขวัญกำลังใจในการทำงานประกอบด้วย 6 ประการ ดังนี้

1) ลักษณะท่าทีและบทบาทของผู้นำหรือหัวหน้าหน่วยงานที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน เพราะผู้นำเป็นเสมือนหมุดเชื่อมโยงความเข้าใจอันดีระหว่างองค์การกับผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้น สัมพันธภาพระหว่างหัวหน้าและผู้ร่วมงานจึงมีความสัมพันธ์ต่อการเสริมสร้างขวัญ และความสำเร็จขององค์การอย่างมากมาย

2) ความพึงพอใจในงานที่ทำอยู่ เพราะในการทำงานนั้นถ้าได้ทำงานในสิ่งที่ตนพึงพอใจ ย่อมได้ผลมากกว่าการทำงานที่ไม่พอใจ

3) ความพึงพอใจต่อวัตถุประสงค์หลัก และการดำเนินงานขององค์การของพนักงาน เจ้าหน้าที่และผู้ร่วมงานตลอดจนการจัดระบบงานที่มีประสิทธิภาพขององค์การ สิ่งเหล่านี้เป็นเรื่อง สำคัญมาก เพราะถ้าทุกคนหรือสมาชิกส่วนใหญ่ มีความซาบซึ้งถึงระบบการทำงานขององค์การแล้ว เขาเหล่านี้จะอุทิศเวลาให้กับงาน

4) บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ปฏิบัติงานที่ดี ย่อมเป็นเครื่องจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน มีความกระตือรือร้นต่อการปฏิบัติหน้าที่การทำงานด้วยความขยันขันแข็ง มั่นใจและมีกำลังขวัญดี

5) ความยุติธรรมในปัจจัยของการทำงาน เช่น งบประมาณและอำนาจหน้าที่ที่ตลอดจนสภาพของการทำงานที่ถูกต้องตามสุขลักษณะ บรรยากาศดี มีเครื่องมือเครื่องใช้ อุปกรณ์ในการปฏิบัติงานครบถ้วน เหมาะสมในการปฏิบัติงาน

6) สุขภาพของผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งสุขภาพทางกายและสุขภาพทางจิต อารมณ์ของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนอาจเปลี่ยนแปลงได้เสมอ ทั้งที่เป็นผลโดยตรงจากผู้นั้นเองหรือมาจากที่อื่น เช่น ปัญหาครอบครัว เพื่อนร่วมงาน เมื่อมีปัญหาเหล่านี้แล้วเขาเหล่านั้นย่อมไม่อุทิศเวลาให้แก่การปฏิบัติงานให้เกิดผลดีได้

แอนเดอร์สัน และแวน ไดค์ (Anderson & Van Dyke, 1963 อ้างถึงใน สุพัตรา เตชาติวงศ์, 2518) ได้อธิบายว่า ขวัญในการปฏิบัติงานในโรงเรียนก็เช่นเดียวกับกิจกรรมของหมู่คณะอื่น ๆ และได้จำแนกองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของอาจารย์เป็น 10 ประการ คือ

- 1) ความเห็นพ้องต่อจุดประสงค์
- 2) ความร่วมมือในการกำหนดนโยบาย
- 3) การใช้ความสามารถให้เป็นประโยชน์ และรู้สึกในความสำเร็จ
- 4) ความเชื่อมั่นและศรัทธาในตัวผู้บริหาร
- 5) การมีความสัมพันธ์อันดีของคณะอาจารย์
- 6) ความสัมพันธ์กับชุมชน
- 7) สุขภาพทางกายและทางจิต
- 8) ความมั่นคงทางเศรษฐกิจ
- 9) ความสัมพันธ์อันดีระหว่างอาจารย์และนักเรียน
- 10) ปัญหาส่วนตัวของอาจารย์

เบรช (Brech, 1966 อ้างถึงใน สมคิด บางโม, 2542) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับขวัญในการปฏิบัติงานว่ามี 11 ประการ คือ

- 1) ความรู้สึกมั่นคงในงาน
- 2) รายได้เพียงพอสำหรับครอบครัวในระดับที่มีเหตุผล
- 3) มีโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้า
- 4) ได้รับความยุติธรรม
- 5) สถานภาพในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ
- 6) ผู้ร่วมงานมีโอกาสรับรู้ข่าวสารขององค์การ มีการสื่อความหมายเพื่อความเข้าใจและให้เกิดความร่วมมือ
- 7) มีภาวะผู้นำที่ดี
- 8) การค้นหาวิธีพัฒนางาน
- 9) ความภาคภูมิใจในงานและผลผลิต
- 10) การมีโครงการนิเทศที่ดี

## 11) การปรึกษาหารือร่วมกัน

โอวาร์ด (Ovard, 1966 อ้างถึงใน ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว, 2542) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานว่ามี 2 ปัจจัยใหญ่ ๆ คือ

1) ปัจจัยทางด้านวัตถุ ได้แก่ เงินเดือน การลาป่วย การประกันทางเวชกรรมและการรักษาพยาบาล ระเบียบวาระการพ้นจากงาน สิ่งอำนวยความสะดวกสบาย เครื่องมือเครื่องใช้และบริการ และปัจจัยทางเศรษฐกิจ

2) ปัจจัยทางด้านมนุษยสัมพันธ์ อันเป็นการบริหารแผนใหม่ตามแนวมุขสัมพันธ์การให้ความสนใจและเอาใจใส่เป็นพิเศษ บุคคลจะรู้สึกในความสำเร็จของตัวเอง

ซิสัน (Sison, 1966 อ้างถึงใน บรรยงค์ โตจินดา, 2546) กล่าวว่า องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อขวัญในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญ 5 ประการ ดังนี้

1) บุคลากรหรือผู้ปฏิบัติงานในองค์การของสถานศึกษา ได้แก่ พื้นฐานทางการศึกษา ฐานะทางเศรษฐกิจ สังคม บุคลิกภาพ ความพึงพอใจในงานที่ทำ และความรับผิดชอบ

2) การบริหารองค์การ ได้แก่ โครงสร้างของระบบงาน วิธีการบริหารงาน ความมั่นคงในการทำงาน ประสิทธิภาพในการบริหารองค์การของหัวหน้าหน่วยงาน

3) สภาพการสื่อสารภายในหน่วยงาน ได้แก่ ระบบสื่อสาร การประชาสัมพันธ์ การประสานงาน รวมทั้งความสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน และภายนอกหน่วยงาน

4) ระเบียบกฎหมาย ข้อบังคับ งบประมาณที่ได้รับ อำนาจการบังคับบัญชา นโยบาย แผนงานและโครงการต่าง ๆ

5) ปัจจัยภายนอกอื่น ๆ ได้แก่ สภาพความเป็นอยู่ สิ่งแวดล้อม การพักผ่อน กิจกรรมทางสังคม ความรู้สึกมีส่วนร่วม ความรู้สึกประสบความสำเร็จในการทำงาน

ฟลิปโป (Flippo, 1971 อ้างถึงใน บรรยงค์ โตจินดา, 2546) ให้ความเห็นว่าองค์ประกอบแห่งขวัญและกำลังใจมี 10 ประการ คือ

1) เงินเดือน

2) ความมั่นคง

3) สภาพในการทำงาน

4) ความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานให้ลุล่วง

5) ลักษณะและรูปแบบแสดงของการปกครองบังคับบัญชา

6) โอกาสก้าวหน้า

7) ความเข้าใจกับเพื่อนร่วมงาน

8) ผลประโยชน์ตอบแทนอื่น ๆ

9) สถานะทางสังคม

10) การมีโอกาสประกอบกิจกรรมที่มีค่า

มัวร์ และเบอร์นส์ (Moore & Burns, 1962 อ้างถึงใน พูลสุข สังข์รุ่ง, 2546) สรุปว่าปัจจัยที่มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานมีทั้งสิ้น 14 ประการ คือ

1) ปริมาณงาน

2) สภาพในการทำงาน

- 3) ค่าจ้าง
- 4) สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน
- 5) สัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชา
- 6) ค่าตอบแทน
- 7) ความเชื่อมั่นต่อระบบบริหาร
- 8) ความสามารถของผู้บังคับบัญชา
- 9) ประสิทธิภาพในการบริหารงาน
- 10) สถานภาพและการยอมรับ
- 11) การติดต่อสื่อสาร
- 12) ความมั่นคงในงานและสัมพันธภาพในการทำงาน
- 13) การได้รับการยอมรับ
- 14) โอกาสก้าวหน้า

## 2.7 ทฤษฎีขวัญกำลังใจในการทำงาน

ไวส์ (Wiles, 1953 อ้างถึงใน ปรียาพร วงศ์อนุตตรารุจน์, 2547) กล่าวถึง ความพึงพอใจในการทำงานอันเป็นปัจจัยสร้างขวัญในการปฏิบัติงานไว้ 8 ประการ คือ

1) ความมั่นคงปลอดภัย (Security) บุคคลในองค์กรต้องมีความมั่นคงปลอดภัยและความเป็นอยู่ที่ดี แต่มีใช้ความทรูหระ หากแต่เป็นความต้องการรักษามาตรฐานของการดำรงชีวิต ดังนั้นจึงควรสร้างสภาพการทำงานที่ดีและเงินเดือนที่เหมาะสม การที่จะพัฒนาการศึกษาให้เจริญก้าวหน้า และการปรับปรุงโครงการต่าง ๆ ของครูในการที่จะเสริมสร้างสภาพสวัสดิการ ความเป็นอยู่ให้ดีขึ้นกว่าเดิม ความมั่นคงปลอดภัยจะรวมไปถึงการได้ครอบครองเป็นเจ้าของบ้านหรือที่ดิน การได้รับบำเหน็จบำนาญ การรักษาพยาบาล การประกันสุขภาพอนามัย ตลอดจนการเข้าร่วมสหภาพแรงงานด้วย

2) ความพึงพอใจในสภาพงานที่ดี (Working Condition) บุคคลในองค์กรต้องการทำงานที่ดี ซึ่งเกิดจากปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ สภาพแวดล้อมการทำงานที่ดึงดูดใจ มีความสะอาด เครื่องมือทันสมัย สนับสนุนให้ได้รับความสะดวกสบายต่าง ๆ จากฝ่ายบริหาร นอกจากนี้ ไวส์ ยังได้กล่าวถึงโรงเรียนในฐานะองค์กรหนึ่งจะต้องมีลักษณะพิเศษแปลกออกไป กล่าวคือ ควรมีการจัดสภาพห้องเรียนด้วยเฟอร์นิเจอร์ดอกไม้ รูปภาพ ภาพแขวนต่าง ๆ ซึ่งมีลักษณะเปลี่ยนแปลงเคลื่อนย้ายได้ง่าย เพื่อให้เหมาะสมกับสภาพการเรียนการสอน และสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งของสภาพการทำงานที่ดีคือควรมีห้องพักที่หน้าอยู่ มีเงินใช้จ่ายเพื่อให้เกิดความสะดวกสบายและดึงดูดใจ ซึ่งจะช่วยให้สภาพขวัญในการปฏิบัติงานสูงขึ้น อีกทั้งยังเป็นการเพิ่มความกระตือรือร้นในการทำงานและมีความภาคภูมิใจในองค์กร

3) ความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Sense of Belonging) บุคคลที่เข้ามาอยู่ในองค์กร ในระยะเริ่มแรก ควรได้รับการต้อนรับช่วยให้คุ้นเคยกับบุคคลอื่น โดยให้มีโอกาสอยู่ร่วมกันทำให้ได้รู้จักกัน มีการพบปะวางแผนโครงการและกิจกรรมพิเศษ ผู้บริหารจึงควรเน้นคุณค่าและความสำคัญของเอกบุคคละ โดยทำให้รู้สึกว่หากขาดบุคคลใดบุคคลหนึ่งไปแล้ว อาจมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นได้

นอกจากนี้ การเข้ามามีส่วนร่วมในโครงการต่าง ๆ ได้แก่ การจัดสถานที่ กระบวนการเรียนการสอนเป็นการเพิ่มให้บุคคลมีความรู้สึกเป็นเจ้าของเนื่องจากได้รับผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ความรู้สึกเป็นเจ้าของในลักษณะการเข้ามามีส่วนร่วมในโครงการต่าง ๆ นี้ อาจเป็นไปได้ในรูปแบบของความ เป็นเพื่อนกันภายในกลุ่ม

4) การได้รับความยุติธรรม (Fair Treatment) บุคคลในองค์การต้องการได้รับการปฏิบัติ อย่างยุติธรรม และพอใจที่จะได้รับการขอร้องให้ปฏิบัติงานมากเสียกว่าที่จะถูกจัดกลุ่มให้ทำงาน ซึ่งภาระหน้าที่ด้านงานอาจจะเป็นสาเหตุหนึ่งของความพึงพอใจ รวมไปถึงปัญหาเรื่องเงินเดือนที่กลุ่ม บุคคลคิดว่าไม่ยุติธรรม และถ้าหากเงินเดือนเป็นความลับด้วยแล้วก็จะเกิดความไม่ไว้วางใจต่อ การบริหาร และเพื่อนร่วมงาน ดังนั้น การจัดตั้งคณะกรรมการสวัสดิการจะเป็นสิ่งที่มีประสิทธิภาพ เพื่อลดความรู้สึกที่รับรู้จากการปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรม

5) ความรู้สึกสัมฤทธิ์ผลในการทำงาน (A Sense of Achievement) เนื่องจากต้องการจะรู้ว่าคน จะมีศักยภาพและความสามารถในการทำงานและนอกจากนี้ยังต้องการรู้ถึงความก้าวหน้าในด้านงาน ดังนั้น ผู้บริหารควรจะช่วยได้ โดยการสร้างโครงการประเมินผลที่ดี เพื่อให้เห็นความเจริญเติบโต ก้าวหน้าของผลงาน อีกทั้งยังต้องการที่จะเรียนรู้กระบวนการทักษะใหม่ ๆ ดังนั้น จึงควรจัดกิจกรรมเสริม เพื่อให้เพิ่มความมั่นใจและความรู้ความสามารถ

6) ความรู้สึกตนเองมีความสำคัญ (A Feeling of Importance) บุคคลในองค์การจะมีความรู้สึกสำคัญในด้านงาน โดยเฉพาะเกิดจากการยอมรับจากผู้บริหาร และบุคคลร่วมงานในองค์การ และชุมชน นอกจากนี้ผู้บริหารอาจทำให้งานมีคุณค่ามากขึ้น โดยนอกจากจะยอมรับในงานที่ปฏิบัติแล้วยัง ทำให้บุคคลรู้ว่า ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในตัวบุคคลนั้นด้วย การชมเชยอย่างจริงใจอาจเป็นรูปแบบ หนึ่ง ในการกระตุ้นให้บุคคลเกิดความรู้สึกว่า ตนเองมีความสำคัญ และเกิดความพึงพอใจ ตลอดจน การให้คำปรึกษาหรือก่อนปฏิบัติงานและยอมให้มีการแสดงความคิดเห็น

7) การมีส่วนร่วมกำหนดนโยบาย (Participation in Policy Formulation) บุคคลมีความ ต้องการมีส่วนร่วมในการกำหนดอนาคตตนเอง งานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจมากขึ้น ถ้าหากเป็นงาน ที่ให้โอกาสมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย เพื่อปกครองตนเอง จึงทำให้บุคคลในองค์การชอบความ เป็นประชาธิปไตย เพราะสามารถเปลี่ยนแปลงนโยบายที่ตนไม่ชอบได้ ซึ่งความต้องการมีส่วนร่วม ในการกำหนดนโยบายนี้เกิดขึ้นจากควมมีอิสระภาพ และความต้องการด้านความสำคัญ ดังนั้น ผู้บริหารสามารถทำให้บุคคลในองค์การ มีความพึงพอใจและมีขวัญในการปฏิบัติงานมากขึ้นด้วยการ สนับสนุนให้บุคคลในองค์การเข้าร่วมในคณะกรรมการกำหนดนโยบาย เมื่อบุคคลในองค์การได้มีส่วน ร่วมในการตัดสินใจด้านนโยบายแล้วจะก่อให้เกิดความพึงพอใจ 3 ประการ คือ รู้สึกว่าตนเองมี ความสำคัญเพราะมีสิทธิ์มีเสียงในการตัดสินใจ ได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น ๆ มีความรับผิดชอบต่อ จุดประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การและพยายามทำให้บรรลุผลสำเร็จ

8) การยอมรับความสามารถของตนเอง (Self-Respect) จะเกี่ยวพันกับการมีความรู้สึก เท่าเทียมกับบุคคลอื่นที่ทำงานร่วมกับตนเองเป็นความต้องการปฏิบัติงานร่วมกับบุคคลอื่น สิ่งที่แสดง ถึงการยอมรับความสามารถของตนเองอย่างหนึ่ง คือ วุฒิภาวะ ซึ่งเป็นการบังคับตนเอง ดังนั้นองค์การ จึงอาจมีกฎระเบียบบ้าง แต่ควรจะเป็นไปในรูปของหลักการแนะนำมากกว่าคำสั่ง และถ้าหากกฎระเบียบ



เกิดจากคณะกรรมการของบุคคลในองค์การแล้วจะช่วยลดความตึงเครียดของผู้บริหารและกลุ่มบุคคลในองค์การได้

เบนท์เลย์ และเรมเพล (Bentley & Rempel, 1980 อ้างถึงใน ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว, 2542) องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจของครู 10 ประการ คือ

1) ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหาร เป็นองค์ประกอบที่กล่าวถึงความรู้สึกของครูที่มีต่อผู้บริหารโรงเรียนในด้านต่าง ๆ คือ ความสามารถในด้านอาชีพ ความสนใจที่มีต่อครูและหน้าที่การงานของครู ความสามารถในการติดต่อสื่อสารและทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์

2) ความพอใจในหน้าที่การงาน องค์ประกอบนี้กล่าวถึงความสัมพันธ์กับนักเรียนและความพึงพอใจในหน้าที่การสอน ครูรู้สึกที่ตนเองมีความสามารถในการทำงาน สนุกสนานกับงานร่วมกับนักเรียน และปรารถนาที่จะยึดอาชีพครูต่อไป

3) สัมพันธภาพระหว่างครู เป็นองค์ประกอบที่กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างครูด้วยกัน โดยพิจารณาจากความร่วมมือในการทำงานต่าง ๆ การยอมรับในความยุติธรรม จริยธรรม ความสนใจและความสามารถของเพื่อนครู

4) เงินเดือน องค์ประกอบนี้กล่าวถึงความรู้สึกของครูที่มีต่อเงินเดือนที่ตนเองได้รับ และนโยบายที่เกี่ยวกับเงินเดือน ความรู้สึกเกี่ยวกับความคุ้มค่าของเงินเดือนที่ได้รับกับการทำงานของตนเอง ความพึงพอใจเกี่ยวกับอัตราเงินเดือน

5) ปริมาณการสอน เป็นองค์ประกอบที่กล่าวถึง งานที่เกี่ยวข้องกับงานธุรการ งานทะเบียนต่าง ๆ ความล่าช้าของระบบ งานทางด้านสังคม งานกิจกรรมเสริมหลักสูตรและการพัฒนาตนเอง

6) หลักสูตร องค์ประกอบนี้กล่าวถึงปฏิกริยาของครูที่มีต่อหลักสูตรของโรงเรียนด้านที่เกี่ยวกับการสนองตอบความต้องการของผู้เรียน การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล และการเตรียมให้นักเรียนเป็นพลเมืองดีของประเทศ

7) สถานภาพของครู เป็นองค์ประกอบที่กล่าวถึง การเสาะแสวงหาเกียรติยศชื่อเสียงความมั่นคงและผลประโยชน์ที่ได้จากการสอน ตลอดจนการเป็นที่ยอมรับของสังคม

8) ชุมชนกับการสนับสนุนการศึกษา องค์ประกอบนี้กล่าวถึง ความเข้าใจและความเต็มใจที่ชุมชนจะเข้ามามีบทบาทช่วยเหลือในกิจการต่าง ๆ ของโรงเรียน

9) อาคารสถานที่และการบริการ เป็นองค์ประกอบที่กล่าวถึงความเพียงพอและเหมาะสมของอาคารสถานที่ เครื่องมือเครื่องใช้และอุปกรณ์ต่าง ๆ ประสิทธิภาพของการให้บริการและความสะดวกในการเบิกอุปกรณ์

10) ภาวะกดดันของสังคม เป็นองค์ประกอบที่กล่าวถึง ความสนใจและความคาดหวังของสังคมที่เกี่ยวข้องกับตัวครูในด้านความประพฤติ การมีส่วนร่วมในกิจกรรมของสังคม ความมีเสรีภาพที่ครูจะอภิปรายปัญหาต่าง ๆ ในชั้นเรียน

การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้ครูวิธีนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจ ซึ่งสามารถสรุปทฤษฎีให้เหมาะสมกับขวัญและกำลังใจ คือ ทฤษฎีแรงจูงใจ 5 ทฤษฎี ดังนี้

1) ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของ Maslow

ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของ Maslow (อ้างอิงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่น ๆ, 2541) (Maslow's Hierarchy of Needs) กล่าวว่าความต้องการของคนเป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการจูงใจ และความต้องการของคนมีข้อสังเกต ดังนี้ 1) คนเรามีความต้องการไม่สิ้นสุดเมื่อได้รับการตอบสนอง จากความต้องการอย่างหนึ่งแล้วก็จะเกิดความต้องการในสิ่งอื่นต่อไปไม่มีวันสิ้นสุด 2) ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองจะทำให้เกิดการจูงใจที่จะทำพฤติกรรมส่วนความต้องการที่จะได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เกิดการจูงใจอีกต่อไป 3) ความต้องการของคนจะเป็นลำดับขั้น โดยเริ่มจาก ความต้องการพื้นฐานที่จำเป็นไปสู่ความต้องการไปในระดับสูงขึ้น และความต้องการในระดับต้นจะเป็นพื้นฐานของความต้องการในระดับสูงขึ้น คนจึงจำเป็นต้องได้รับการตอบสนองความต้องการเป็นลำดับขั้น จึงจะพัฒนาความต้องการในระดับสูงขึ้นทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของ Maslow ผู้บริหารสามารถจูงใจให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้นและมีความสุขในการปฏิบัติหน้าที่ ด้วยการ นำทฤษฎีตามลำดับขั้นความต้องการของ Maslow มาประยุกต์ใช้ได้ดังนี้

ขั้นที่ 1 ความต้องการของร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิต เช่น ความต้องการน้ำ อาหาร อากาศ การพักผ่อนนอนหลับ ขับถ่าย ความต้องการทางเพศ คนจำเป็นจะต้องได้รับการตอบสนองด้านร่างกายอย่างเพียงพอ จากนั้นจึงจะเริ่มความต้องการในขั้นต่อ ๆ ไป เพื่อตอบสนองความต้องการทางด้านนี้ องค์กรจึงต้องอาศัยการจูงใจ ด้วยการให้ผลตอบแทนเพื่อให้ร่างกายสุขสบาย เช่น อาหาร เสื้อผ้า เครื่องนุ่งห่ม ของใช้ต่าง ๆ บ้านพักที่อยู่อาศัย การได้รับการเยียวยารักษาโรคและการมีสภาพแวดล้อม บรรยากาศในการทำงาน ที่ถูกสุขลักษณะอนามัย การตอบสนองดังกล่าวอาจจะออกมาในลักษณะของตัวเงินที่จ่ายเป็น ค่าตอบแทนหรือการจัดสวัสดิการ

ขั้นที่ 2 ความต้องการความมั่นคงหรือความปลอดภัย (Security or Safety Needs) เป็นความต้องการในขั้นที่สอง ซึ่งคนมีความต้องการความปลอดภัยในชีวิต ร่างกาย ทรัพย์สิน หน้าที่ การงาน เช่น มีความเป็นอยู่ปลอดภัย ไม่มีอันตรายจากโจรผู้ร้าย ไม่มีการทำร้าย การคุกคาม เสี่ยงภัย ทำให้ได้รับความเจ็บปวด อันตรายทั้งร่างกายและจิตใจ ตลอดจนมีหน้าที่ การงาน รายได้ที่มั่นคง สม่าเสมอ มีสวัสดิการ มีบำเหน็จบำนาญ การที่ผู้บริหารจูงใจด้วยการ สร้าง ความรู้สึกไม่หวาดระแวง เกรงกลัว แต่เป็นความรู้สึกสบายใจ ปลอดภัย และมีความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ไม่หวาดหวั่นที่จะ ถูกปลดออกจากการงานโดยไม่มีเหตุผล หรือไม่ได้รับความเป็นธรรม ซึ่งหมายถึงพนักงานทุกคนรู้สึกว่ามี หลักประกันความมั่นคงและปลอดภัยในหน้าที่การงาน

ขั้นที่ 3 ความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ (Affiliation or Acceptance Needs) หรือความต้องการด้านสังคมและความรัก (Social and Love Needs) เป็นส่วนหนึ่งของสังคม เมื่อ บุคคลได้รับการตอบสนองความต้องการทางร่างกาย และมีความรู้สึกมั่นคงปลอดภัยแล้ว ก็จะพัฒนา ความต้องการความรักจากบุคคลรอบข้าง ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของสมาชิกของกลุ่ม ของครอบครัว ต้องการได้รับความใส่ใจและเป็นที่รักของเพื่อน การที่พนักงานรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ได้รับความรัก ความอบอุ่น จากผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานมีความห่วงใย ดูแล ช่วยเหลือ เอื้ออาทรซึ่งกันและกัน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารได้ให้ความสำคัญและตอบสนองความต้องการ ดังกล่าว การสร้างวัฒนธรรมองค์กร ด้วยการจัดให้มีกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การให้พนักงานได้มีโอกาส พบปะสังสรรค์ แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์

ขั้นที่ 4 ความต้องการยกย่อง (Esteem Needs) เป็นความต้องการการได้รับความนับถือ ความมีชื่อเสียงเกียรติยศ เพื่อทำให้เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจในตนเอง บุคคลจึงพยายามทำสิ่งต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จ จนเป็นที่ยอมรับของผู้อื่น ทำให้เกิดความเชื่อมั่นว่าตนก็สามารถทำได้ การจูงใจ พนักงานประเภทนี้ จึงไม่ใช่เงินเดือน สวัสดิการหรือความมั่นคง แต่เป็นการยอมรับความสามารถ และให้โอกาสมีส่วนร่วมในการบริหารกิจการ ผู้บริหารอาจพิจารณามอบหมายงานการเลื่อนขั้นเลื่อน ตำแหน่งที่สูงขึ้น การมอบหมายให้เป็นตัวแทนองค์การไปเข้าร่วมประชุม เป็นต้น การกระทำดังกล่าว แสดงว่าผู้บริหารไว้วางใจ ยอมรับในความสามารถ ความรู้ และเชื่อมั่นว่าพนักงานสามารถทำได้

ขั้นที่ 5 ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Need for Self Actualization) เป็นความต้องการที่จะใช้ความสามารถสูงสุดที่ตนมีอยู่ ทำในสิ่งที่สามารถจะทำได้ เช่น ความต้องการเป็นเจ้าของกิจการ นักเขียนที่มีชื่อเสียง กล่าวโดยสรุปคือ ความต้องการได้รับความสำเร็จและสมหวังในสิ่งที่ตนหวังหรือต้องการ ผู้บริหารจูงใจพนักงานให้รู้ถึงความสำเร็จของตน เช่น การจัดโครงการ พนักงานดีเด่น การมอบรางวัล การชมเชย การประกาศเกียรติคุณต่อความสำเร็จของพนักงาน เป็นต้น

## 2) ทฤษฎีลำดับความต้องการ: ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer

ทฤษฎีลำดับความต้องการ (Need Theories) ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer (Alderfer's ERG Theory) ทฤษฎีความต้องการ Alderfer หรือเรียกอีกอย่างว่า ทฤษฎี ERG (ERG ย่อมาจาก Existence Relatedness-Growth Theory) Alderfer เป็นเจ้าของทฤษฎี ซึ่งเน้นการทำให้เกิดความพอใจตามความต้องการของมนุษย์ แต่ไม่คำนึงถึงขั้นความต้องการว่าความต้องการใด จะเกิดขึ้นก่อนหรือหลัง และความต้องการหลาย ๆ อย่างอาจเกิดขึ้นพร้อมกันได้ ความต้องการตาม ทฤษฎี ERG มีน้อยกว่าความต้องการตามลำดับขั้นของ Maslow

Alderfer (อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่น ๆ, 2541) ได้แบ่งความต้องการของ บุคคลออกเป็น 3 ประการ ดังนี้

2.1) ความต้องการมีชีวิตอยู่ (Existence Needs) เป็นความต้องการของบุคคลที่ ต้องการการตอบสนองเพื่อให้มีชีวิต เป็นความต้องการได้รับการตอบสนองทางกาย กล่าวคือ ต้องการ อาหาร เสื้อผ้า ที่อยู่อาศัย เครื่องใช้ต่าง ๆ ยารักษาโรค ผู้บริหารจึงควรตอบสนองความต้องการด้วยการให้ค่าตอบแทนเป็นเงินค่าจ้าง เงินเพิ่มพิเศษ รวมถึงความรู้สึกมั่นคงปลอดภัยจากการทำงาน ได้รับความยุติธรรม มีการทำสัญญาว่าจ้างการทำงาน เป็นต้น

2.2) ความต้องการมีสัมพันธภาพ (Relatedness Needs) เป็นความต้องการของบุคคล ที่จะมิมีใครไม่ตรีมีความสัมพันธ์กับบุคคลที่อยู่แวดล้อมในการทำงานผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากร ในองค์การมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ตลอดจนสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคคลภายนอกด้วย เช่น การ จัดกิจกรรมที่ทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม เกิดสถานภาพที่ยอมรับทางสังคม

2.3) ความต้องการความก้าวหน้า (Growth Needs) เป็นความต้องการสูงสุดของ บุคคล ได้แก่ ความต้องการได้รับการยกย่อง และต้องการความสำเร็จในชีวิต ผู้บริหารควรสนับสนุน ให้พนักงานพัฒนาตนเองให้เจริญก้าวหน้า ด้วยการพิจารณาการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือ มอบหมายให้รับผิดชอบต่องานกว้างขึ้น โดยมีหน้าที่งานสูงขึ้น อันเป็นโอกาสที่พนักงานจะก้าวไปสู่ ความสำเร็จ

ทฤษฎี ERG นี้ (ธงชัย สันติวงษ์, 2543) จะมีข้อสมมติฐาน 3 ประการ

2.4) ความต้องการที่ได้รับการตอบสนอง (Need Satisfaction) นั่นคือ หากความต้องการระดับใดได้รับการตอบสนองน้อย ความต้องการประเภทนั้นจะมีอยู่สูง ตัวอย่างเช่น ถ้าพนักงานได้รับการตอบสนองด้านเงินเดือนน้อยเกินไป ดังนั้น ความต้องการด้านเงินเดือนก็จะมีอยู่สูง

2.5) ขนาดของความต้องการ (Desire Strength) ถ้าหากความต้องการประเภทที่อยู่ต่ำกว่า (เช่น ความต้องการด้านการอยู่รอด) ได้รับการตอบสนองมากพอแล้ว ก็จะทำให้ความต้องการประเภทที่อยู่สูงกว่า (เช่น ความต้องการก้าวหน้าและเติบโต) มีมากยิ่งขึ้น ตัวอย่างเช่น ถ้าหัวหน้างานได้รับการตอบแทนด้านค่าจ้างและอื่น ๆ (ความต้องการอยู่รอด) มากพอแล้วนั้น หัวหน้างานคนนั้นก็ต้องการได้รับการยอมรับและนับถือจากกลุ่มเพื่อนร่วมงาน (ความสัมพันธ์ทางสังคม)

2.6) ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนอง (Need Frustration) ถ้าหากความต้องการประเภทที่อยู่สูงมีอุปสรรคขัดขวางได้รับการตอบสนองน้อย ก็จะทำให้ความต้องการประเภทที่อยู่ต่ำลงไป มีความสำคัญมากขึ้น ตัวอย่างเช่น ถ้าหัวหน้างานไม่อาจมีโอกาสที่จะได้

เปลี่ยนไปทำงานใหม่ที่ท้าทายมากขึ้น (ความก้าวหน้าและเติบโต) กรณีเช่นนี้ หัวหน้างานคนนี้ก็จะมีทัศนคติและต้องการที่จะได้รับความอบอุ่นสัมพันธ์ใกล้ชิดกับเพื่อนร่วมงาน และลูกน้องในกลุ่ม (ความสัมพันธ์ทางสังคม)

ลักษณะตามข้อสมมติฐาน และข้อแตกต่างที่เห็นได้ชัดระหว่างทฤษฎีความต้องการของ Maslow และของ Alderfer จะอยู่ที่ลักษณะของความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นภายในความต้องการประเภทต่าง ๆ กล่าวคือ ตามทฤษฎีความต้องการของ Maslow นั้น ความต้องการจะได้รับการตอบสนองเป็นขั้น ๆ และก้าวหน้าขึ้นไปเรื่อย ๆ กล่าวคือ เมื่อใดที่ความต้องการระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการที่อยู่ในลำดับที่สูงขึ้นก็จะมีผลในการจูงใจ ซึ่งทฤษฎีความต้องการ ERG ก็มีสภาพเหมือนกันในแง่นี้ แต่ทฤษฎี ERG จะมีการเคลื่อนตัวถอยหลังด้วย กล่าวคือ ถ้าความต้องการใดได้รับการตอบสนองประเภทความต้องการที่มีผลสูงก็จะถอยกลับไปสู่ประเภทความต้องการที่อยู่ต่ำกว่า และจากความจริงข้อนี้เอง ที่ทำให้ผู้บริหารสามารถทราบถึงสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อความต้องการก้าวหน้าเติบโต หรือความต้องการความสัมพันธ์ ซึ่งในสถานการณ์เช่นนี้ Alderfer ชี้ให้ทราบว่าประเภทของความต้องการที่อยู่ต่ำลงไปจะมีความสำคัญในการจูงใจทันที ถ้าหากความต้องการด้านความสัมพันธ์ไม่ได้รับการตอบสนองเมื่อใด เมื่อนั้นความต้องการอยู่รอดจะเพิ่มความสำคัญขึ้นอย่างรวดเร็ว

### 3) ทฤษฎีความต้องการ: ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg

ทฤษฎีความต้องการ (Need theories) ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (Herzberg's two-Factor Theory) Frederick Herzberg เป็นเจ้าของทฤษฎี ทฤษฎีนี้อาจเรียกว่า ทฤษฎีการจูงใจและธำรงรักษา (Motivation Maintenance Theory) หรือทฤษฎีการจูงใจ สุขอนามัย (Motivation – Hygiene Theory)

Frederick Herzberg (ศิรวิรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่น ๆ, 2541) ได้แบ่งปัจจัยการจูงใจออกเป็น 2 องค์ประกอบ ดังนี้

3.1) ปัจจัยกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจ (Motivation Factor) หมายถึง ปัจจัยที่กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ผลผลิตเพิ่มขึ้นทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ปัจจัยที่ผลักดันให้เกิดแรงจูงใจ ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับ

การชมเชยยกย่อง การยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานในชั้นสูงขึ้นไป โอกาสในการเจริญก้าวหน้า การเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง การมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จัก เป็นต้น ปัจจัยดังกล่าวทำให้บุคคลมีความรู้สึกนึกคิดในด้านดี ซึ่งจัดเป็นความต้องการในชั้นที่ 4 และชั้นที่ 5 ของทฤษฎีความต้องการของ Maslow คือ ความต้องการการยกย่องนับถือ และต้องการความสำเร็จ

3.2) ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factor) หมายถึง ปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความรู้สึกไม่พอใจในงานที่ทำ ไม่ใช่ปัจจัยที่จูงใจโดยตรงในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ได้แก่ นโยบายและการบริหารงานขององค์กร การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กร อัตราค่าจ้าง ความมั่นคง สภาพการทำงาน สถานภาพในการทำงาน ปัจจัยสุขอนามัยมีความสัมพันธ์กับความต้องการทางกาย ความต้องการความปลอดภัย และความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มตามทฤษฎีความต้องการ Maslow

ปัจจัยกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจเป็นสิ่งกระตุ้นให้บุคคลมีความกระตือรือร้นและพยายามทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังนั้นเมื่อต้องการจูงใจการทำงานของบุคคล ผู้บริหารจึงควรมอบหมายงานที่ท้าทายให้บุคคลมีความรับผิดชอบสูงขึ้น ตลอดจนสนับสนุนให้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น จะทำให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

หากขาดปัจจัยสุขอนามัย อาจก่อให้เกิดความไม่พอใจแก่พนักงานได้ เช่น การนัดหยุดงานของบริษัทห้างร้านหรือโรงงาน เพื่อเรียกร้องค่าจ้างแรงงาน ผู้บริหารจึงมักจัดโครงการด้านผลประโยชน์พิเศษต่าง ๆ เพื่อให้คนทำงานพึงพอใจ แต่จริง ๆ แล้วเป็นเพียงสิ่งที่พุง หรืออารังรักษาไว้ และป้องกันไม่ให้นักงานเกิดความไม่พอใจ และรวมตัวกันเรียกร้องหรือต่อรองเท่านั้น

ทำนองเดียวกัน ปัจจัยสุขอนามัยไม่ใช่เป็นสิ่งจูงใจที่จะทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น แต่ถือเป็นข้อกำหนดเบื้องต้นที่จะป้องกันไม่ให้นักงานไม่พอใจในงานที่ทำอยู่เท่านั้น แม้ว่าปัจจัยด้านนี้จะไม่ได้เป็นสิ่งจูงใจคนงานภายในองค์กร แต่ถ้าหากว่าไม่มีปัจจัยเหล่านี้แล้ว ย่อมจะก่อให้เกิดความไม่พอใจกับพนักงานได้ สำหรับปัจจัยด้านนี้ที่มีในองค์กรที่เป็นทางการนั้นได้แก่ การลาป่วย การลาพักร้อน และโครงการที่เกี่ยวกับสุขภาพและสวัสดิการของพนักงาน

ทฤษฎีการจูงใจของ Herzberg ได้รับการศึกษาให้กว้างขวางออกไปอีกจนกระทั่งมีความเชื่อว่า ความต้องการทางด้านการจูงใจจะประกอบด้วยปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรงกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องด้านการบำรุงรักษา ซึ่งมีความสำคัญพอสรุปได้ ดังนี้

1) งานที่มีความท้าทายก่อให้เกิดความรู้สึกที่ดีเกี่ยวกับความสำเร็จของงาน เกิดความรับผิดชอบ มีความรู้สึกก้าวหน้า ได้รับการยกย่อง และเกิดความเพลิดเพลินในงานเหล่านี้ถือเป็นสิ่งจูงใจพนักงานให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

2) กฎในการทำงาน แสงสว่าง เวลาหยุดพัก สิทธิของควมมีอาวุโส ค่าจ้าง ผลประโยชน์พิเศษและอื่น ๆ หากเป็นไปอย่างไม่เหมาะสมอาจเป็นสิ่งที่ทำให้พนักงานเกิดความไม่พอใจในการทำงานได้

3) พนักงานจะเกิดความไม่พอใจ เมื่อโอกาสที่เขาจะได้รับความรู้สึกเกี่ยวกับความสำเร็จของงานถูกขัดออกไป ทำให้มีความรู้สึกที่ไม่ดีเกิดขึ้น และหาข้อผิดพลาดจากสภาพแวดล้อม

4) เมื่อปัจจัยด้านการจูงใจ เช่น ความก้าวหน้า ความสำเร็จ ความรับผิดชอบ และการยกย่องไม่ได้รับการตอบสนอง ผู้ปฏิบัติงานจะแสวงหาการตอบสนองความพอใจจากปัจจัยด้านการบำรุงรักษา

5) ความต้องการด้านการบำรุงรักษาจะลดลงหากความต้องการด้านการจูงใจได้รับการตอบสนองความพอใจแล้ว

แนวคิดของ Herzberg ได้นำมาใช้ทั้งในวงการธุรกิจอุตสาหกรรมและวงการรัฐบาลอย่างกว้างขวาง และใช้เป็นรากฐานของการจัดทำโครงการงานบุคคล โครงการฝึกอบรมการพัฒนาการบริหารงานและในการสรรหาตัวบุคคล นอกจากนี้ยังนำมาใช้ในการสำรวจขวัญการควบคุมคุณภาพ การบริหารค่าจ้างเงินเดือนและการขยายงานอีกด้วย การนำเอาแนวคิดนี้ไปใช้กับการบริหารงานได้ถูกต้องจะก่อให้เกิดกิจการงานบรรลุความสำเร็จเป็นส่วนใหญ่

การนำทฤษฎี Herzberg มาใช้เพื่อให้เกิดการจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับสูงจะต้องดำเนินการ ดังนี้

1) ให้พนักงานแต่ละคนมีความพอใจขณะทำงาน โดยพนักงานจะได้รับปัจจัยความต้องการขั้นพื้นฐานอย่างพอเพียงโดยพิจารณาจ่ายค่าจ้างในอัตราที่เหมาะสม

2) จะต้องป้องกันไม่ให้นักงานเกิดความรู้สึกไม่พอใจในการทำงานมีการจัดระบบการสื่อสารให้ติดต่อกันได้ทั้ง 2 ทาง คือ จากผู้บริหารถึงพนักงาน และจากพนักงานกลับมายังผู้บริหาร

3) จัดให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจสูงในการทำงาน ด้วยการจ่ายค่าจ้างในอัตราที่สูงมีหลักประกันในอาชีพ มีสภาพการทำงานที่ดี

4) จัดให้พนักงานมีโอกาสเจริญก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งจะต้องมีทั้งโอกาส ตำแหน่งหน้าที่ และมีจำนวนเพียงพอสำหรับความก้าวหน้าของพนักงานที่มีผลงานดี ความประพฤติดี เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารที่จะต้องมีการวางแผน จัดกรอบอัตรากำลังของบริษัทไว้เป็นแผนระยะสั้น 1-3 ปี และแผนระยะยาว 5 ปี

4) ทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y

ทฤษฎี X และทฤษฎี Y (สมาน อัครภูมิ, 2551) เป็นแนวคิดในการอธิบายว่ามนุษย์โดยทั่วไปแบ่งเป็นสองกลุ่มใหญ่ ๆ คือ มนุษย์ที่มีพฤติกรรมแบบบวกและพฤติกรรมแบบลบ บุคคลที่มีพฤติกรรมแบบบวก เป็นพวกที่ต้องการเป็นตัวของตัวเอง พร้อมทั้งจะดำเนินชีวิตด้วยตนเองโดยไม่ต้องมีใครควบคุม หรือบังคับ เรียกว่ากลุ่มที่มีพฤติกรรมตามทฤษฎี Y ส่วนอีกกลุ่มหนึ่งเป็นพวกที่ไม่ค่อยกระตือรือร้น ชอบหลบเลี่ยง และต้องการควบคุมบังคับจึงจะทำงาน กลุ่มนี้เป็นพวกที่มีพฤติกรรมตามทฤษฎี X ในการบริหารองค์การ ถ้าผู้บริหารเชื่อหรือเห็นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นพวกทฤษฎี Y ก็จะทำให้เกียรติ ให้รับผิดชอบตนเองและไม่ต้องควบคุมมากนัก ในทางตรงกันข้าม หากเขาเห็นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นพวกที่มีพฤติกรรมตามทฤษฎี X ก็จะมีการควบคุมบังคับ และลงโทษเพื่อให้บุคคลเหล่านั้นทำงาน

จากแนวคิดของ McGregor ซึ่งเป็นผู้นำเสนอทฤษฎีนี้มีข้อสันนิษฐาน (Assumption) ในการบริหารงานบุคคลทั้งสองกลุ่ม สรุปได้ดังนี้ข้อสันนิษฐานบุคคลกลุ่มทฤษฎี X ที่สำคัญ ได้แก่

4.1) บุคคลโดยทั่วไปมักมีนิสัยไม่ชอบการทำงาน ดังนั้นถ้าสบโอกาสดังนั้นก็อาจอยู่เฉยๆ หรือโยนงานให้พ้นตัวไป

4.2) เมื่อคนไม่ชอบการทำงาน ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องมีการบังคับ ควบคุม หรือขู่เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงาน

4.3) บุคคลโดยทั่วไปจะขาดความกระตือรือร้น หลีกเลียงความรับผิดชอบแต่ต้องการความมั่นคงปลอดภัย และรางวัลตอบแทนเหนือสิ่งอื่นใด

4.4) บุคคลโดยทั่วไปจะขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง

4.5) เมื่อคนส่วนใหญ่เห็นแก่ตัวและเห็นแก่ได้จึงไม่ค่อยสนใจเป้าหมายขององค์การมากนัก

5) ทฤษฎีการจูงใจในความสำเร็จของ McClelland

McClelland (1985, อ้างถึงใน ธร สุนทรายุทธ, 2551) ผู้สร้างทฤษฎีการจูงใจในความสำเร็จหรือแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) โดยศึกษาระดับความต้องการในความสำเร็จของมนุษย์ โดยมีที่มาจากความต้องการสำคัญ 3 ประการ คือ

5.1) ความต้องการความสัมพันธ์ (Need for Affiliation-n Aff) หรือแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์

5.2) ความต้องการมีอำนาจ (Need for Power-n Pow) หรือแรงจูงใจใฝ่อำนาจ

5.3) ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement-n Ach) หรือแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

McClelland ได้ให้ความสนใจเป็นอย่างมาก ในความต้องการที่จะทำงานให้สำเร็จหรือแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และได้ศึกษาถึงลักษณะของผู้ที่จะประสบความสำเร็จสูง (High Achiever) ว่าจะมีลักษณะของการกล้าเสี่ยงอยู่พอสมควร แต่ทั้งนี้ต้องไม่เป็นการเสี่ยงมากเกินไป และก็ไม่ใช่เป็นคนไม่กล้าเสี่ยงเอาเสียเลย บุคคลเหล่านี้ จะเป็นผู้มีความกระตือรือร้นมีความพิถีพิถันสูง และจะฉลาดในการวางแผนเป้าหมายในระยะยาวที่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงได้อย่างเหมาะสม และเขาผู้นั้นจะต้องมีความสามารถในการบริหารองค์การด้วย และเป็นที่แน่นอนว่าเขาผู้นั้น จะต้องมีความมุ่งมั่นในความสำเร็จของงาน และเมื่องานสำเร็จก็เกิดความพึงพอใจในความสำเร็จนั้น ซึ่งเป็นความพึงพอใจในเนื้องานเอง เขาจะไม่มุ่งผลตอบแทนในลักษณะที่จับต้องเป็นสำคัญ แต่หากเขาบรรลุความสำเร็จของงานตามปรารถนา เขาจะได้รับรางวัลเป็นผลพลอยได้ตามไปด้วย แต่รางวัล เช่น เงินนั้นไม่ใช่สิ่งที่เขาต้องการเป็นพื้นฐาน เงินอาจเป็นเพียงเครื่องวัดผลงาน และเป็นเครื่องประเมินผลความก้าวหน้าเท่านั้น ผู้ที่มุ่งความสำเร็จของงาน จึงมีใจจดจ่ออยู่กับงาน และใช้ความพยายามอย่างสูงสุด เพื่อให้งานสำเร็จด้วยดี บุคคลพวกนี้จะพยายามแสวงหาข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) อยู่เสมอ ทั้งนี้เพื่อจะประเมินค่าสิ่งที่ตนทำ และพร้อมที่จะปรับปรุงแก้ไขในขณะ เดียวกันความรวดเร็ว ของข้อมูลป้อนกลับที่ได้รับจะมีความหมายยิ่ง ทั้งนี้เพื่อจะได้ทราบถึงระดับความสำเร็จหรือความล้มเหลว และเพื่อที่จะได้คิดหาวิธีการแก้ไขปัญหา หรือข้อผิดพลาดในงานได้ทันท่วงที

ทฤษฎีทั้งห้าที่กล่าวมานั้น นับเป็นทฤษฎีพื้นฐานที่ช่วยทำให้บุคคลได้เห็นสาเหตุหรือที่มาของพฤติกรรมในการจูงใจ ซึ่งรวมเป็นกลุ่มทฤษฎี ที่เน้นเนื้อหาของการจูงใจดังกล่าวมาแล้ว อย่างไรก็ตามจะเห็นว่าทฤษฎีต่าง ๆ เหล่านี้ยังไม่ช่วยทำให้เกิดความเข้าใจในความสลับซับซ้อนของเรื่องการจูงใจได้อย่างแจ่มแจ้งเท่าที่ควร ทั้งนี้เพราะพฤติกรรมที่มีความสลับซับซ้อนของมนุษย์นั้นมิได้เกิดจากความต้องการ ซึ่งอยู่ภายในตัวมนุษย์เท่านั้น แต่พฤติกรรมของมนุษย์ จะอยู่ภายใต้อิทธิพลของปัจจัยอื่น ๆ อีกมากมาย

เมื่อได้ศึกษาเอกสาร ทฤษฎี และแนวคิดเรื่องขวัญและกำลังใจในการทำงานข้างต้น ทำให้เกิดเป็นแนวคิดต่าง ๆ ที่สำคัญในการนำไปสู่การสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของครู ผู้วิจัยจึงได้เลือกศึกษาตามแนวความคิดของ ไวส์ (Wiles, 1953) กล่าวถึงปัจจัยสำคัญที่ครูได้รับความพึงพอใจในการทำงานอันเป็นปัจจัยสร้างขวัญในการปฏิบัติงานไว้ 8 ประการ คือ 1) ความมั่นคงปลอดภัย

(Security) 2) ความพึงพอใจในสภาพงานที่ดี (Working Condition) 3) ความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Sense of Belonging) 4) การได้รับความยุติธรรม (Fair Treatment) 5) ความรู้สึกสัมฤทธิ์ผลในการทำงาน (A Sense of Achievement) 6) ความรู้สึกตนเองมีความสำคัญ (A Feeling of Importance) 7) การมีส่วนร่วมกำหนดนโยบาย (Participation in Policy Formulation) และ 8) การยอมรับความสามารถของตนเอง (Self-Respect) พบว่าแนวคิดมีความสอดคล้องกับลักษณะการบริหารงานของโรงเรียนที่สามารถที่จะนำไปปรับและประยุกต์ใช้ในการพัฒนาโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

## 2.8 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ตามมาตรา 38 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และ มาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 โดยมี วิทยาลัยศน พันธกิจ เป้าประสงค์ และระบบบริหารจัดการ ดังนี้

วิทยาลัยศน เป็นองค์กรหลักในการจัดการศึกษา มุ่งให้ผู้เรียนเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ คุณธรรมสุภาพเป็นสากลบนพื้นฐานของความเป็นไทย

พันธกิจ ส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีคุณภาพ คุณธรรม โดยสร้างภาคี เครือข่ายใหม่มีส่วนร่วมในการพัฒนาผู้เรียน บุคลากร ระบบบริหาร ระบบประกันคุณภาพ การจัดการ เรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ภายใต้การใช้เทคโนโลยีและภูมิปัญญาไทย

เป้าประสงค์

1) ด้านสิทธิและโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประชากรทุกคนได้รับโอกาสในการศึกษา ขั้นพื้นฐาน 12 ปี อย่างทั่วถึงเท่าเทียมกันตามศักยภาพ

2) ด้านการพัฒนาการจัดการและคุณภาพการเรียนรู้ ผู้เรียนทุกคนได้รับการศึกษาโดยยึด ผู้เรียนเป็นสำคัญ พัฒนาผู้บริหารให้มีศักยภาพการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ผู้เรียนทุกคนได้รับการ ศึกษาอย่างมีคุณภาพตามหลักสูตร และใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอนและการบริหารจัดการ

3) ด้านความสามารถในการแข่งขัน ผู้เรียนทุกคนได้รับการพัฒนาด้านภาษา ทางด้าน คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี ด้านอาชีพ เพื่อการพึ่งพาตนเอง และการพัฒนาการแข่งขัน ความสามารถ ดานกีฬา ภาษาต่างประเทศ และอาชีพในระดับนานาชาติ

4) ด้านระเบียบ วินัย คุณธรรม จริยธรรม ครู อาจารย์ และผู้เรียน ได้รับการพัฒนาด้าน การรักษาระเบียบวินัย จรรยาบรรณ ดานคุณธรรม จริยธรรม ตามหลักธรรมทางศาสนา ที่ตัวเองนับถือ กลยุทธ์

1) สร้างความเสมอภาคและเพิ่มโอกาสเข้าถึงบริการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน การขยายการ จัดการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาเพิ่มขึ้น

2) พัฒนาหลักสูตร ปฏิรูปการเรียนรู้ เพื่อเป็นฐานในการเรียนรู้ตลอดชีวิตและการดำรงชีพ

3) สร้างพลังขับเคลื่อนการพัฒนาระบบบริหารจัดการที่มุ่งผลสัมฤทธิ์และระบบประกัน

คุณภาพ



- 4) เพิ่มศักยภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้มีความสามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน
  - 5) ส่งเสริมการสร้างและการใช้นวัตกรรม เทคโนโลยี แหล่งเรียนรู้จากภูมิปัญญาท้องถิ่น
  - 6) ระดมสร้างภาคีเครือข่ายทางการศึกษาและทรัพยากรเพื่อการศึกษาตลอดทั้งการบริหารจัดการทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด
  - 7) พัฒนามาตรฐานให้ผู้เรียนมีความรู้ความสามารถให้ทัดเทียมกันสู่การแข่งขันระดับชาติและประเทศที่พัฒนาแล้ว
  - 8) พัฒนาคุณธรรมจริยธรรมข้าราชการครูและผู้เรียนตามหลักธรรมทางศาสนาและภูมิปัญญาไทยระบบบริหารจัดการ
    - 1) จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายมาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่น
    - 2) วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษาและหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบและกำกับ ตรวจสอบติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว
    - 3) ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
    - 4) กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและในเขตพื้นที่การศึกษา
    - 5) ศึกษาวิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
    - 6) ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุนการจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
    - 7) จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษาและประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
    - 8) ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา
    - 9) ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัย และพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
    - 10) ประสาน ส่งเสริมการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการ และคณะทำงานด้านการศึกษา
    - 11) ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กร หน่วยงานภาครัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา
    - 12) ปฏิบัติหน้าที่อื่น เกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีใ้ระบุให้เป็นหน้าที่ของผู้ใดโดยเฉพาะ หรือปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย
- การดำเนินงานเพื่อส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 มีการจัดทำแผนงบประมาณ สร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต พัฒนาคณาใหม่มีความรู้คุณธรรมและจริยธรรม และมีการดำเนินโครงการที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ หลายโครงการ สรุปได้ดังนี้

1) เพิ่มประสิทธิภาพผู้บริหารการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 จัดให้มีการพัฒนาความรู้ ความเชี่ยวชาญให้กับผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง ในการบริหารราชการแนวใหม่ สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ มีการจัดประชุมผู้บริหารสถานศึกษา การอบรมเชิงปฏิบัติการ และการศึกษาดูงาน โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1.1) เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับทราบข้อมูล ข่าวสาร กฎระเบียบ ข้อบังคับ รวมทั้งนโยบาย และแนวทางการบริหารงานของทางราชการที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย

1.2) เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้ประมวลความรู้ด้านต่าง ๆ ในส่วนที่เป็นประโยชน์นำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

1.3) เพื่อส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านต่าง ๆ ให้ทันสมัยนำไปสู่การปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดและมีคุณธรรม จริยธรรม

1.4) เพื่อสร้างความมีส่วนร่วมในหมู่ผู้บริหารสถานศึกษา ได้แลกเปลี่ยนความรู้ ทัศนคติ ความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เพื่อการนำมาพัฒนาใช้ในการปฏิบัติราชการร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

2) พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยี เพื่อสนับสนุนการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานและสถานศึกษาในสังกัดอย่างมีระบบ โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

2.1) เพื่อนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยสนับสนุนการบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ตามวิวัฒนาการทางวิทยาศาสตร์ของโลก

2.2) เพื่อพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ

2.3) เพื่อพัฒนาระบบบริหารและการจัดการศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยใช้ระบบข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยีเป็นฐานในการพัฒนา

3) การนิเทศติดตามและประเมินผลโรงเรียนในสังกัด ทั้งระบบ คือ กระบวนการบริหาร กระบวนการเรียนการสอน และกระบวนการนิเทศ

4) การจัดทำแหล่งสารสนเทศ แหล่งการเรียนรู้ และภูมิปัญญา โดย ศึกษาข้อมูลจากแหล่งทุติยภูมิ ได้แก่ เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และทางอินเทอร์เน็ต มีการเก็บข้อมูลโดยใช้การสำรวจและศึกษาข้อมูลเชิงลึกแหล่งการเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น

5) ส่งเสริมให้สถานศึกษามีหลักการบริหารที่ดี ตามหลักนิติธรรม หลักคุณธรรม ความโปร่งใส การมีส่วนร่วม การมีความรับผิดชอบ และการใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่าและมีประโยชน์

6) การพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษา

## 2.9 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.9.1 งานวิจัยในประเทศ

ปาริชาติ คุณปลื้ม (2548) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย การวิจัยครั้งนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนารูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับมหาวิทยาลัยในประเทศไทย และทดสอบความเป็นไปได้ของรูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสร้างรูปแบบ ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญในเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ จำนวน 18 คน ซึ่งได้มาโดยการคัดเลือกแบบเจาะจง เก็บรวบรวมโดยใช้เทคนิคเดลฟาย สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่าง ควอไทล์ (Inerquartile Range) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้อยู่คิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้ ได้แก่ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชน จำนวน 201 คน เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบที่เหมาะสมขององค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทยตามแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า ประเด็นสำคัญที่ก่อให้เกิดหลักการทั้ง 5 ตามแนวคิดของเซ็งจึ ประกอบด้วย หลักการที่ 1 ความรอบรู้แห่งตน ได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดความอยากที่จะเรียนรู้ และความสามารถปรับเปลี่ยนความกดดันในการทำงานให้เป็นแรงกระตุ้นที่นำมาสร้างสรรค์ผลงานได้ หลักการที่ 2 การสร้างแบบจำลองความคิด ได้แก่ การมีทักษะในการฟังและมีการเปิดใจที่จะยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นและการใช้แหล่งความรู้หลาย ๆ แหล่ง เพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจ หลักการที่ 3 การสร้างวิสัยทัศน์รวม ได้แก่ พนักงานต้องมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์ขององค์การอย่างชัดเจน และการยอมรับว่า ความสำเร็จขององค์การเป็นภาระงานของพนักงานทุกคน หลักการที่ 4 การเรียนรู้เป็นทีม ได้แก่ การพัฒนาและส่งเสริมระบบการทำงานเป็นทีม และการสร้างแรงยึดเหนี่ยวระหว่างสมาชิกในทีม หลักการที่ 5 ความคิดเชิงระบบ ได้แก่ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้ที่ทำงานในหน่วยงานเดียวกันและระหว่างหน่วยงาน และการมีความเข้าใจในการจัดลำดับความสำคัญของงาน ส่วนแนวคิดของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชน พบว่า ประเด็นสำคัญที่ก่อให้เกิดหลักการทั้ง 5 ประกอบด้วย หลักการที่ 1 ได้แก่ การมีสติและฝักจิตใจให้มีความมุ่งมั่นในการใฝ่เรียนใฝ่รู้ และการใช้ข้อมูล ข้อเท็จจริงและเหตุผลทุกครั้งในการคิดวิเคราะห์และตัดสินใจ หลักการที่ 2 ได้แก่ การปรับระบบการศึกษาที่สามารถสอนให้คิดและวิเคราะห์ได้ด้วยตนเอง และการใช้แหล่งความรู้หลาย ๆ แหล่งเพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจ หลักการที่ 3 ได้แก่ การยอมรับความสามารถของผู้อื่น และการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ หลักการที่ 4 ได้แก่ การมีกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของสมาชิกในทีม และการมีกระบวนการฝึกอบรมสมาชิกในทีมและหลักการที่ 5 ได้แก่ การมีความเข้าใจในการจัดลำดับความสำคัญของงาน และระบบ โครงสร้าง นโยบายและกระบวนการทำงานขององค์การต้องมีการออกแบบให้สามารถดัดแปลงแก้ไข มีความยืดหยุ่นและตอบสนองต่อสิ่งที่มากระทบทั้งภายในและภายนอกองค์การ

สุวณี ตรีธะ (2549) ได้ศึกษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในจังหวัดนครปฐม ผลการวิจัยพบว่า ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในจังหวัดนครปฐม ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อแยกพิจารณาในรายองค์ประกอบพบว่าอยู่ในระดับสูง 3 ด้าน คือ ด้านภาวะกดดันในชุมชน ด้านความพอใจในหน้าที่การงาน และด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนครูตามลำดับ การวิเคราะห์เปรียบเทียบขวัญและกำลังใจ

ในการปฏิบัติงานของครู พบว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูจำแนกตามเพศไม่แตกต่างกัน จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่การงานพบว่าในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

ธีรยุทธ จิมอาษา (2550) ได้วิจัยเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 พบว่า ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 อยู่ในระดับมากทั้งในภาพรวมและรายด้าน และปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 ด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากทั้งในภาพรวมและรายด้าน ด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์อยู่ในระดับมากทั้งในภาพรวมและรายด้าน และด้านมนุษยสัมพันธ์อยู่ในระดับมากทั้งในภาพรวมและรายด้าน

ทวีศักดิ์ มโนสืบ (2550) ได้ศึกษาเรื่อง ศักยภาพขององค์กรในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา กรณีศึกษา: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา พบว่า ในภาพรวมของบุคลากรมีความคิดเห็นว่ามีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา มีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรการเรียนรู้ในระดับปานกลาง โดยมีความคิดเห็นว่ามีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา มีศักยภาพในด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ในระดับสูงเป็นอันดับที่ 1 ด้านการจัดการความรู้ในระดับสูงเป็นอันดับที่ 2 ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กรอยู่ในระดับสูงเป็นอันดับที่ 3 ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีอยู่ในระดับสูงเป็นอันดับที่ 4 และด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคลอยู่ในระดับสูงเป็นอันดับสุดท้าย

ทวี จันทเพ็ชร (2550) ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงงานปุ๋ยศิริจันทร์ ผลการวิจัยพบว่า 1) พนักงานมีความคิดเห็นปัจจัยเกี่ยวกับงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมาก 4 ด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยคือ ด้านบรรยากาศในที่ทำงาน ด้านตำแหน่งงาน ด้านค่าตอบแทน และด้านสวัสดิการ ตามลำดับ ด้านลักษณะงาน และด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน อยู่ในระดับปานกลาง 2) พนักงานมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานในภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมากโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยคือ ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านการเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน ด้านความสำเร็จในการทำงาน และด้านความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน ตามลำดับ 3) พนักงานที่มีสถานภาพต่างกัน มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และพนักงานที่มีระดับการศึกษา รายได้ และระยะเวลาการทำงานต่างกัน มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนพนักงานที่มีเพศ อายุ ตำแหน่งงานต่างกัน มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน และ 4) ปัจจัยเกี่ยวกับงานด้านสวัสดิการ ตำแหน่งงาน ค่าตอบแทน และบรรยากาศในที่ทำงาน มีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน มีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนด้านลักษณะงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ดวงรัตน์ มุงคุณคำชาว (2552) ได้ทำวิจัยเรื่อง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้ง 8 ด้าน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการมีวิสัยทัศน์ ด้านโครงสร้างขององค์กร

ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลงและการสร้างนวัตกรรม ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการพัฒนาความเป็นองค์การวิชาชีพ ด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ และด้านการจูงใจและขวัญกำลังใจ

สะอ้าน ลุนพรหม (2553) ได้ทำวิจัยเรื่องการพัฒนาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และการพัฒนาทีมงาน ของโรงเรียนอนุบาลอุบลรัตน์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 พบว่า

1) การศึกษา สภาพ ปัญหา ความคาดหวัง แนวทาง ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และการพัฒนาทีมงานของโรงเรียนอนุบาลอุบลรัตน์ พบว่า สภาพปัญหา มีการปฏิบัติงานเป็นเพียงทีมงานเล็ก ๆ ที่ร่วมคิด ร่วมแก้ไขปัญหาภายในองค์การ ความคิดในด้านการพัฒนาองค์การเกิดจากทีมงานที่ปฏิบัติหน้าที่ในระดับหัวหน้างาน บุคลากรส่วนใหญ่ยังไม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และไม่มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของการทำงานเป็นทีม ไม่มีความเชื่อมั่นในทีมงาน ขาดความเป็นเอกภาพ มีวัฒนธรรมการเคารพผู้อาวุโสทำให้ผู้ที่มีอายุน้อยกว่า หรือไม่กล้าแสดงความสามารถอย่างเต็มศักยภาพ บุคลากรบางส่วนมุ่งเน้นผลประโยชน์ส่วนตนที่จะได้รับมากกว่าความสำเร็จขององค์การ การทำงานยังต้องรอรับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาเท่านั้นจึงจะปฏิบัติ โดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีความคาดหวังว่า อยากให้โรงเรียนอนุบาลอุบลรัตน์ได้รับการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่สมบูรณ์ แนวทางในการพัฒนา คือ การจัดอบรมเชิงปฏิบัติการให้ความรู้แก่คณะครู พัฒนาศักยภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการทำงานเป็นทีมโดยการร่วมปฏิบัติการกิจ และพัฒนาคุณภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้วยระบบการนิเทศติดตามผลการดำเนินงาน

2) วิธีดำเนินการพัฒนาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และการพัฒนาทีมงานของโรงเรียนอนุบาลอุบลรัตน์ โดยการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการให้ความรู้แก่คณะครู เรื่องการทำงานเป็นทีม ให้แก่คณะครู โดยการมอบหมายภารกิจให้ร่วมกันปฏิบัติภายในโรงเรียน และพัฒนาคุณภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้วยระบบการนิเทศติดตามผลการดำเนินงานหลังจากการดำเนินการพัฒนาผ่านไป

3) ผลการพัฒนาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และการพัฒนาทีมงานของโรงเรียนอนุบาลอุบลรัตน์ พบว่า คณะครูมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม มุ่งมั่นและกระตือรือร้นที่จะพัฒนาองค์การมีความภาคภูมิใจในการส่วนหนึ่งของทีมงาน ส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาในด้านการเรียนการสอนจัดการเรียนการสอน ทำให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ พบว่า ผู้เรียนมีการพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้น มีผลงานด้านวิชาการเชิงประจักษ์ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นได้เรียนรู้อย่างมีความสุข กล้าคิด กล้าแสดงออก มีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อน ๆ และครูดีขึ้น ผู้บริหารเกิดภาวะผู้นำทางวิชาการและได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่ายอย่างดี ส่งผลต่อการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ทั้งระบบ

#### 2.9.2 งานวิจัยต่างประเทศ

นาเปียร์ (Napier, 2000) ได้ทำการวิจัยขวัญของครูโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษา พบว่า ขวัญของครูสัมพันธ์กับความเข้าใจและความซาบซึ้งของผู้บริหารที่มีต่อครูเป็นรายบุคคล ความมั่นใจและความสามารถของผู้บริหาร ความช่วยเหลือที่ครูได้รับการพิจารณาปัญหาด้านวินัย

การให้ครูมีส่วนร่วมกำหนดนโยบายที่จะส่งผลมาถึงตัวครู ความพอเพียงของสิ่งอำนวยความสะดวก และอุปกรณ์ต่าง ๆ ความเพียงพอในอุปกรณ์การสอน การมอบหมายการสอนที่เหมาะสม ความยุติธรรม และการมอบหมายงานพิเศษให้เท่าเทียมกัน การฝึกทางวิชาชีพแก่ครูประจำการ ความมั่นคงในอาชีพนโยบายการให้ออกจากงาน ความยุติธรรมในการแจกจ่ายชั่วโมงสอน และเงินเดือนที่เท่าเทียมกันกับบุคคลอื่นที่ใช้เวลาศึกษามาเท่ากัน

โมเนนธ์ (Moilanen, 2001) ได้ทำการวิจัยเรื่องเครื่องมือตรวจวินิจฉัยองค์การแห่งการเรียนรู้ (Diagnostic Tools for Learning Organization) ผลการวิจัยพบว่า เครื่องมือตรวจวินิจฉัยองค์การแห่งการเรียนรู้สามารถวัดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยเครื่องมือวัดมีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา มีค่าความเชื่อมั่นระหว่าง 0.5141 และ 0.8617

นอเซล (Noxcl, 2003) ได้วิจัยเรื่องการเผยแพร่นวัตกรรมในองค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารโรงเรียนแถบออนตาริโอ ทางทิศตะวันตกเฉียงใต้ พบว่า ครูส่วนใหญ่ใช้คอมพิวเตอร์ในการสร้างสรรค์งาน สร้างบทเรียน การประเมินผล และพิมพ์จดหมายถึงผู้ปกครองนักเรียน พบว่าไม่ได้รับการฝึกอบรมให้ใช้คอมพิวเตอร์ ขาดพนักงานพัฒนาระบบที่จะปรับปรุงเครื่องมือให้มีความทันสมัย และขาดผู้เชี่ยวชาญด้านเทคนิคที่คอยให้การสนับสนุน ดังนั้นการที่จะเผยแพร่นวัตกรรมในองค์การแห่งการเรียนรู้ คงไม่ใช่แต่เพียงการเตรียมอุปกรณ์ด้านคอมพิวเตอร์เพียงอย่างเดียว ยังคงต้องสนับสนุนทางด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องอีกอ้วย

สมิท (Smith, 2003) ได้วิจัยเรื่องมหาวิทยาลัยขององค์การแห่งการเรียนรู้: เป็นการพัฒนารูปแบบแนวคิด จุดมุ่งหมายของการศึกษามี 2 ข้อ 1) ต้องการพัฒนารูปแบบความคิดของมหาวิทยาลัยให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 2) ต้องการศึกษากิจกรรมศึกษาของมหาวิทยาลัย โดยใช้แนวคิดที่ถูกพัฒนา โดย Senge ใช้หลักห้าประการขององค์การแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่า 1) รูปแบบความคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่นำเสนอในมหาวิทยาลัยมีคุณค่ามาก 2) การสะท้อนความคิดถูกรวบรวมเข้ามาเป็นหลักการที่ 5 ของรูปแบบ 3) ยังขาดความชัดเจนเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างสภาพขององค์กรและพนักงาน 4) มุมมองของเจ้าหน้าที่ถูกแยกออกและขาดความเกี่ยวข้องในองค์กรรวมทั้งเสนอแนะว่าประเด็นที่ควรศึกษาต่อไปในอนาคตคือ กรสกัตสิ่งที่เกี่ยวข้องในองค์กร รวมทั้งเสนอแนะว่าประเด็นที่ควรศึกษาต่อไปในอนาคต คือ การสกัตสิ่งที่เกี่ยวข้องสำหรับอนาคตให้นำมาเป็นรูปแบบต่อไป

สโตเวอร์ (Stover, 2003) ได้วิจัยเรื่องรายงานการประเมินทางเลือกและการปรับปรุงโรงเรียน: การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้โดยใช้การทำงานร่วมกัน และการสะท้อนความคิดเห็นเป็นงานวิจัยเชิงเปรียบเทียบในโรงเรียนสองขนาด โดยใช้วิธีการทำงานร่วมกันและการสะท้อนความคิดเห็นเก็บข้อมูลโดยใช้คำถามปลายเปิดสามภาษาฉบับบุคคลที่เกี่ยวข้อง จากการสัมภาษณ์นักเรียนพบข้อวิจัย 4 ข้อคือ 1) รายงานที่มีคุณค่าจะถูกนำเสนอด้วยข้อมูล ที่เกี่ยวกับจุดมุ่งหมายของโรงเรียนพบโรงเรียนทุกขนาด 2) รูปแบบผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญในกระบวนการบริหาร 3) การมีส่วนร่วมในการนำเสนอมีส่วนสำคัญต่อกระบวนการปรับปรุงโรงเรียน 4) ในด้านกระบวนการมีข้อจำกัดเล็กน้อย คือ การมีส่วนร่วมและการสะท้อนความคิดของผู้เกี่ยวข้องสำหรับงานวิจัยที่เกี่ยวกับการคิดเชิงระบบ

กันเตอร์ (Kardas, 2003) ได้วิจัยเรื่องธุรกิจใจใน ค.ศ. ที่ 21 จากระบบราชการไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ โดยผู้วิจัยสนใจที่จะหาเหตุผลที่ว่าทำไม องค์การอุตสาหกรรมของประเทศ

สหรัฐอเมริกาจึงไม่สามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นๆในธุรกิจเดียวกันได้ จากการวิจัยพบว่า ธุรกิจอุตสาหกรรมในอเมริกาต้องเปลี่ยนจากระบบราชการไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยอาศัยหลักการของ Senge คือ ผู้นำที่ทำงานเป็นทีม ควรให้ทีมอภิปรายซึ่งกันและกัน จึงจะสนับสนุนให้องค์กรอุตสาหกรรมในอเมริกาประสบความสำเร็จได้

โครอล (Kolody, 2003) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการวินิจฉัยว่าจะทำอย่างไรให้การเรียนรู้เกิดขึ้นในองค์กรโดยใช้รูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยใช้แนวคิดของ Senge ที่ประกอบด้วยหลักการห้าประการ คือ ความเชี่ยวชาญในการสร้างพลังแห่งตน การเรียนรู้เป็นทีม การแบ่งปันวิสัยทัศน์ การสร้างรูปแบบแนวคิดและความคิดเชิงระบบการศึกษา แสดงให้เห็นองค์กรที่เข้มแข็งต้องมีการแบ่งปันวิสัยทัศน์มีการสนับสนุนจากหลายระดับจากองค์กรเป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และสามารถปรับเปลี่ยนได้เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนไปเป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และสามารถปรับเปลี่ยนได้เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนไปเป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิต ส่วนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้เป็นทีม

ครอว์ฟอร์ด (Crawford, 2004) ได้วิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา: การฝึกปฏิบัติและความเชื่อในองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อสำรวจการฝึกปฏิบัติและความเชื่อด้านภาวะผู้นำที่ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาใช้ เพื่อสร้างโรงเรียนให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ (Professional Learning Organization) ตามกรอบพฤติกรรมกรรมการบริหารและความเชื่อ ของ คูซส์ และโพสเนอร์ (Kouzes & Posner, 1993) การศึกษาสร้างกรอบแนวคิดวัฒนธรรมสังคมแห่งการเรียนรู้พื้นฐานด้าน ภาวะผู้นำ 5 ประการ ได้แก่ การสร้างวิสัยทัศน์รวม การใช้แบบจำลองการทำงาน การเพิ่มอำนาจ กระบวนการทบทวน และการกระตุ้นการตัดสินใจ การวิจัยพบว่า ผู้บริหารมีความเชื่อในหลักการฝึกปฏิบัติ 5 ข้อ ซึ่งการฝึกภาวะผู้นำทำให้เกิดการพัฒนาและความยั่งยืนขององค์กรแห่งการเรียนรู้ การใช้ข้อมูลแข็ง (Hard Data) นำไปสู่กระบวนการเปลี่ยนแปลง ความต้องการทีมภาวะผู้นำของโรงเรียนสนับสนุนให้เกิดการปฏิรูปครู และวิสัยทัศน์รวมเป็นจุดรวมของการเปลี่ยนแปลงการเผชิญหน้ากับปัญหาอุปสรรค ได้แก่ การขาดแคลนเวลา ขนาดของการควบคุมและความสามารถด้านสติปัญญา ไม่เป็นไปตามกรอบแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้น เนื้อหาสาระมีความสอดคล้องกับงานที่ผู้วิจัยได้ศึกษาดำเนินการวิจัยและผลของการวิจัยที่ได้ศึกษามาทำให้ได้ข้อมูลแนวทาง วิธีการ ที่จะช่วยให้การศึกษาวิจัยครั้งนี้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการนำองค์กรแห่งการเรียนรู้มาใช้ในโรงเรียนกับขวัญกำลังใจในการทำงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา

### บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนกับขวัญกำลังใจในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พระนครศรีอยุธยา มีหัวข้อ ต่อไปนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ
- 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### 3.1.1 ประชากร

ประชากร ได้แก่ ครู ประถมศึกษา จำนวน 188 โรงเรียน แบ่งออกเป็น 3 ขนาด ได้แก่ ขนาดเล็กจำนวน 91 โรงเรียน จำนวน 370 คน ขนาดกลาง จำนวน 85 โรงเรียน จำนวน 838 คน และขนาดใหญ่ จำนวน 34 โรงเรียน จำนวน 429 คน รวมทั้งสิ้น 1,637 คน

##### 3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครู ประถมศึกษา โดยการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามสูตร ของ ยามาเน่ (Yamane) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง 322 คน

$$\text{สูตร } n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

เมื่อ  $n$  = ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่พอดี  
 $N$  = จำนวนประชากรทั้งหมด  
 $e$  = ความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่างที่น้อยที่สุด (สำหรับ

การศึกษานี้กำหนด = 0.05)

$$n = \frac{1,637}{1 + 1,637(0.05)^2}$$

$$n = \frac{1,637}{5.0925}$$

$$n = 321.45 \text{ คน}$$



ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ขนาดโรงเรียน	ประชากรประถมศึกษา	กลุ่มตัวอย่างประถมศึกษา
	จำนวนครู	จำนวนครู
ขนาดเล็ก	370	73
ขนาดกลาง	838	165
ขนาดใหญ่	429	84
รวม	1,637	322

ที่มา: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา (2558)

### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้ใช้เครื่องมือเป็นแบบสอบถามซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของมารควอดท (Marquardt, 1996 ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ 1) พลวัตการเรียนรู้ 2) การปรับเปลี่ยนองค์การ 3) การเสริมความรู้แก่บุคคล 4) การจัดการความรู้ 5) การนำเทคโนโลยีไปใช้ เครื่องมือการวัด โดยมีระดับ 5 ระดับ ดังนี้

- |   |         |                    |
|---|---------|--------------------|
| 5 | หมายถึง | เห็นด้วยมากที่สุด  |
| 4 | หมายถึง | เห็นด้วยมาก        |
| 3 | หมายถึง | เห็นด้วยปานกลาง    |
| 2 | หมายถึง | เห็นด้วยน้อย       |
| 1 | หมายถึง | เห็นด้วยน้อยที่สุด |

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับขวัญกำลังใจในการทำงานของครู แนวคิดของไวส์ (Wiles, 1953) ประกอบด้วย 8 ด้าน ได้แก่ 1) ความมั่นคงปลอดภัย 2) ความพึงพอใจในสภาพงานที่ดี 3) ความรู้สึกเป็นเจ้าของ 4) การได้รับความยุติธรรม 5) ความรู้สึกสัมฤทธิ์ผลในการทำงาน 6) ความรู้สึกตนเองมีความสำคัญ 7) การมีส่วนร่วมกำหนดนโยบาย และ 8) การยอมรับความสามารถของตนเอง เครื่องมือการวัด โดยมีระดับ 5 ระดับ ดังนี้

- |   |         |                    |
|---|---------|--------------------|
| 5 | หมายถึง | เห็นด้วยมากที่สุด  |
| 4 | หมายถึง | เห็นด้วยมาก        |
| 3 | หมายถึง | เห็นด้วยปานกลาง    |
| 2 | หมายถึง | เห็นด้วยน้อย       |
| 1 | หมายถึง | เห็นด้วยน้อยที่สุด |

### 3.3 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือในการวิจัย

การสร้างเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

3.3.1 ศึกษาทฤษฎี และแนวคิดเกี่ยวกับความคิดเห็นจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้และขวัญกำลังใจในการทำงานเพื่อนำมาสร้างและพัฒนาเป็นแบบสอบถามสำหรับใช้ในการศึกษาครั้งนี้

3.3.2 ศึกษาหลักการสร้างแบบสอบถามและกำหนดขอบเขตของเนื้อหาจะสร้างแบบสอบถามรวมทั้งสัดส่วนจำนวนข้อคำถามในแต่ละด้าน ซึ่งขอบเขตของการศึกษาในครั้งนี้ ได้แก่ องค์การแห่งการเรียนรู้ของมาร์ควอดท (Marquardt, 1996) ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ 1) พลวัตการเรียนรู้ 2) การปรับเปลี่ยนองค์การ 3) การเสริมความรู้แก่บุคคล 4) การจัดการความรู้ 5) การนำเทคโนโลยีไปใช้ และขวัญกำลังใจในการทำงานของครู แนวคิดของไวลส์ (Wiles, 1953) ประกอบด้วย 8 ด้าน ได้แก่ 1) ความมั่นคงปลอดภัย 2) ความพึงพอใจในสภาพงานที่ดี 3) ความรู้สึกเป็นเจ้าของ 4) การได้รับความยุติธรรม 5) ความรู้สึกสัมฤทธิ์ผลในการทำงาน 6) ความรู้สึกตนเองมีความสำคัญ 7) การมีส่วนร่วมกำหนดนโยบาย และ 8) การยอมรับความสามารถของตนเอง

3.3.3 สร้างแบบสอบถามที่กำหนดในข้อ 2 แล้วนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น ขอความเห็นจากอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อปรับปรุงแก้ไขความถูกต้องเหมาะสม ให้ครอบคลุมตามกรอบของเนื้อหาและการใช้ภาษาแล้วนำมาปรับปรุงให้ถูกต้อง

3.3.4 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วให้ผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน พิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหาของแบบสอบถาม เพื่อให้ข้อเสนอแนะและปรับปรุงแบบสอบถามให้มีความเที่ยงตรงมากขึ้น โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์เฉพาะของ ยุทธพงษ์ กัยวรรณ แปลความหมายของคะแนน ดังนี้

+1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นวัดได้ตรงตามนิยามศัพท์เฉพาะ

0 เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นวัดได้ตรงตามนิยามศัพท์เฉพาะ

-1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นวัดได้ไม่ตรงตามนิยามศัพท์เฉพาะ

และเลือกข้อที่มีค่า IOC ค่าน้อยกว่า 0.5 นำมาปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ ได้ค่าระหว่าง 0.67-1.00

3.3.5 นำแบบสอบถามที่แก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุกดาหาร ไม่ใช้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha-Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach, 1984) ทั้งฉบับ 0.77

### 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

หลังจากปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้ดำเนินการรวบรวมข้อมูล ดังนี้

3.4.1 ขอนหนังสือจากตัวจากบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ถึงผู้อำนวยการโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขออนุญาตใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูลในโรงเรียนประถมศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

3.4.2 ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปแจกและขอรับแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง

### 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ในการประมวลผลข้อมูลใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ช่วยในการประมวลผล และการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับแบบสอบถามเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของมารควอดท (Marquardt, 1996) ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ 1) พลวัตการเรียนรู้ 2) การปรับเปลี่ยนองค์การ 3) การเสริมความรู้แก่บุคคล 4) การจัดการความรู้ 5) การนำเทคโนโลยีไปใช้ ซึ่งแต่ละข้อคำถามมีให้เลือก 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด แนวคิดของ เบส (Best, 1978 อ้างถึงใน อนุรักษ์ มีเพียร, 2551) ซึ่งแปลความหมายของคะแนนเฉลี่ยตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ดังนี้

4.50-5.00	หมายถึง	เห็นด้วยมากที่สุด
3.50-4.49	หมายถึง	เห็นด้วยมาก
2.50-3.49	หมายถึง	เห็นด้วยปานกลาง
1.50-2.49	หมายถึง	เห็นด้วยน้อย
1.00-1.49	หมายถึง	เห็นด้วยน้อยที่สุด

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับขวัญกำลังใจในการทำงานของครู แนวคิดของไวส์ (Wiles, 1953) ประกอบด้วย 8 ด้าน ได้แก่ 1) ความมั่นคงปลอดภัย 2) ความพึงพอใจในสภาพงานที่ดี 3) ความรู้สึกเป็นเจ้าของ 4) การได้รับความยุติธรรม 5) ความรู้สึกสัมฤทธิ์ผลในการงาน 6) ความรู้สึกตนเองมีความสำคัญ 7) การมีส่วนร่วมกำหนดนโยบาย และ 8) การยอมรับความสามารถของตนเอง ซึ่งแต่ละข้อคำถามมีให้เลือก 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด แนวคิดของ เบส (Best, 1978 อ้างถึงใน อนุรักษ์ มีเพียร, 2551) ซึ่งแปลความหมายของคะแนนเฉลี่ยตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ดังนี้

4.50-5.00	หมายถึง	เห็นด้วยมากที่สุด
3.50-4.49	หมายถึง	เห็นด้วยมาก
2.50-3.49	หมายถึง	เห็นด้วยปานกลาง
1.50-2.49	หมายถึง	เห็นด้วยน้อย
1.00-1.49	หมายถึง	เห็นด้วยน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนกับขวัญกำลังใจในการทำงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา

การคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน หรือบางครั้งเรียกว่า สหสัมพันธ์อย่างง่าย (Simple Correlation) โดยใช้สัญลักษณ์  $r$  ข้อมูลหรือระดับการวัดของตัวแปรแต่มาตราอันตรภาคถึงมาตราอัตราส่วน โดยการหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรนั้นมักจะใช้สัญลักษณ์ของตัวแปรเป็นตัวแปร  $x$  และ  $Y$  โดยค่าสหสัมพันธ์เพียร์สัน ( $r$ ) จะมีคุณสมบัติ ดังนี้

โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ จะมีค่าระหว่าง  $-1 \leq r \leq +1$  ความหมายของค่า  $r$  คือ

- 1) ค่า  $r$  เป็นลบ แสดงว่า  $x$  และ  $y$  มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้าม
- 2) ค่า  $r$  เป็นบวก แสดงว่า  $x$  และ  $y$  มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน

3) ค่า  $r$  มีค่าเข้าใกล้ 1 หมายถึง  $x$  และ  $y$  มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันและมีความสัมพันธ์มาก

4) ค่า  $r$  มีค่าเข้าใกล้  $-1$  หมายถึง  $x$  และ  $y$  มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้ามและมีความสัมพันธ์มาก

5) ค่า  $r = 0$  แสดงว่า  $x$  และ  $y$  ไม่มีความสัมพันธ์กัน

6) ค่า  $r$  มีค่าเข้าใกล้  $0$  แสดงว่า  $x$  และ  $y$  มีความสัมพันธ์กันน้อย

การแปลความหมายค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ได้กำหนดไว้ ดังนี้ (Hinkle D. E., 1998 อ้างถึงใน ชูศรี วงศ์รัตน์, 2541)

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	ระดับความสัมพันธ์
0.91-1.00	สูงมาก
0.71-0.90	สูง
0.51-0.70	ปานกลาง
0.31-0.50	ต่ำ
0.00-0.30	ต่ำมาก

### 3.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยใช้ค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient) ใช้ในการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการจัดองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนกับขวัญกำลังใจในการทำงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา

GRAD VRU

## บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนกับขวัญกำลังใจในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย โดยผลการวิเคราะห์ข้อมูลปรากฏ ดังนี้

4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

4.2 การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

### 4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย
%	แทน	อัตราร้อยละ
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
n	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่างครู
Sig.	แทน	ระดับนัยสำคัญทางสถิติในการวิจัย
$r_{xy}$	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
*	หมายถึง	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
**	หมายถึง	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

### 4.2 การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์องค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ 1) พลวัตการเรียนรู้ 2) การปรับเปลี่ยนองค์การ 3) การเสริมความรู้แก่บุคคล 4) การจัดการความรู้ 5) การนำเทคโนโลยีไปใช้

ตารางที่ 4.1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน องค์การแห่งการเรียนรู้

การจัดองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน	n = 322		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ด้านพลวัตการเรียนรู้	3.68	0.43	มาก
2. ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ	3.68	0.41	มาก
3. ด้านการเสริมความรู้แก่บุคคล	3.80	0.41	มาก
4. ด้านการจัดการความรู้	3.77	0.45	มาก
5. ด้านการนำเทคโนโลยีไปใช้	3.74	0.41	มาก
รวม	3.73	0.27	มาก

จากตารางที่ 4.1 พบว่า การจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.73$ , S.D. = 0.27) โดยที่ ด้านการเสริมความรู้แก่บุคคล มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.80$ , S.D. = 0.41) รองลงมา คือ ด้านการจัดการความรู้ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านพลวัตการเรียนรู้ และด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ ( $\bar{X} = 3.68$ , S.D. = 0.43, 0.41)

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน ด้านพลวัตการเรียนรู้

การจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน ด้านพลวัตการเรียนรู้	n = 322		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ผู้บริหารเป็นผู้แสวงหาความรู้และเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา	3.43	0.79	ปานกลาง
2. ผู้บริหารมีกระบวนการการทำงานเป็นทีม	3.53	0.65	มาก
3. ผู้บริหารมีการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้การทำงานกับครู	3.77	0.72	มาก
4. ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการบูรณาการเรียนรู้ของบุคลากรและทีมงาน	3.77	0.75	มาก
5. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาความคิดเชิงระบบอย่างต่อเนื่อง	3.90	0.79	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.68</b>	<b>0.43</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.2 พบว่า การจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน ด้านพลวัตการเรียนรู้ ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.68$ , S.D. = 0.43) โดยที่ ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาความคิดเชิงระบบอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.90$ , S.D. = 0.79) รองลงมา คือ ผู้บริหารมีการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้การทำงานกับครู และผู้บริหารส่งเสริมให้มีการบูรณาการเรียนรู้ของบุคลากรและทีมงาน และผู้บริหารเป็นผู้แสวงหาความรู้และเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ( $\bar{X} = 3.43$ , S.D. = 0.79) มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

GRAD VRU

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ

การจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ	n = 322		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ผู้บริหารมีการปรับเปลี่ยนองค์การโดยมีระบบงานที่มีการกระจายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน	3.34	0.68	ปานกลาง
2. ผู้บริหารมีการจัดทำโครงสร้างองค์การโดยการกำหนดกลยุทธ์ เป้าหมาย ที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	3.42	0.69	มาก
3. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับองค์ความรู้และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ	3.86	0.72	มาก
4. ผู้บริหารมีการจัดระบบสภาพแวดล้อมและสถานที่ภายในโรงเรียนที่เอื้อต่อ การเรียนรู้	3.83	0.74	มาก
5. ผู้บริหารสนับสนุนแหล่งทรัพยากรในการส่งเสริมการเรียนรู้ให้กับครู	3.85	0.70	มาก
6. ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำการกล้าเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง และสามารถแก้ไขปัญหาเกิดขึ้นเฉพาะหน้าได้อย่างดี	3.77	0.69	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.68</b>	<b>0.41</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.3 พบว่า การจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.68$ , S.D. = 0.41) โดยที่ ผู้บริหารให้ความสำคัญกับองค์ความรู้ และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.86$ , S.D. = 0.72) รองลงมา คือ ผู้บริหารสนับสนุนแหล่งทรัพยากรในการส่งเสริมการเรียนรู้ให้กับครู และผู้บริหารมีการปรับเปลี่ยนองค์การโดยมีระบบงานที่มีการกระจายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 3.34$ , S.D. = 0.68) มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การจัดการแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน ด้านการเสริมความรู้แก่บุคคล

การจัดการจัดการแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน ด้านการเสริมความรู้แก่บุคคล	n = 322		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูได้มีอิสระในการเรียนรู้พร้อมทั้งให้มีการทดลองนำความรู้ใหม่ ๆ มาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการศึกษา	3.75	0.76	มาก
2. ผู้บริหารมีการสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ในองค์กรทั้งด้านข้อมูล ข่าวสาร เปิดโอกาสให้ครูได้มีการแสดงความคิดเห็นเพื่อการพัฒนาตนเอง	3.83	0.74	มาก
3. ผู้บริหารมีการบริหารแบบมีส่วนร่วมโดยให้ครูได้มีส่วนร่วมในการวางแผนและการพัฒนากลยุทธ์	3.79	0.70	มาก
4. ผู้บริหารเป็นทั้งผู้สอน พี่เลี้ยงและผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ให้กับครูในโรงเรียน	3.78	0.75	มาก
5. ผู้บริหารสร้างระบบเครือข่ายการเรียนรู้ระหว่างหน่วยงานภายในภายนอกและชุมชน	3.87	0.77	มาก
6. ผู้บริหารจัดระบบการเสริมสร้างพัฒนาบุคลากรในการขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ	3.78	0.69	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.80</b>	<b>0.41</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.4 พบว่า การจัดการจัดการแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน ด้านการเสริมความรู้แก่บุคคลในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.80$ , S.D. = 0.41) โดยที่ ผู้บริหารสร้างระบบเครือข่ายการเรียนรู้ระหว่างหน่วยงานภายในภายนอกและชุมชน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.87$ , S.D. = 0.77) รองลงมาคือ ผู้บริหารมีการสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ในองค์กรทั้งด้านข้อมูล ข่าวสาร เปิดโอกาสให้ครูได้มีการแสดงความคิดเห็นเพื่อการพัฒนาตนเอง และ ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูได้มีอิสระในการเรียนรู้พร้อมทั้งให้มีการทดลองนำความรู้ใหม่ ๆ มาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการศึกษา ( $\bar{X} = 3.75$ , S.D. = 0.76) มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด



ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนด้านการจัดการความรู้

การจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน ด้านการจัดการความรู้	n = 322		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ผู้บริหารแสวงหาองค์ความรู้ใหม่ ๆ จากแหล่งภายในและภายนอกในการพัฒนาครูให้เกิดการจัดการเรียนรู้ในองค์กร	3.70	0.76	มาก
2. ผู้บริหารจัดทำฐานข้อมูล ระบบสารสนเทศ เพื่อใช้ในการสืบค้นหาข้อมูลได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำ	3.78	0.78	มาก
3. ผู้บริหารจัดทำฐานข้อมูลแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กร โดยให้ทุกหน่วยงานได้นำองค์ความรู้ได้รับการอบรมมาถ่ายทอดให้กับครูในองค์กรได้รับทราบและนำไปปฏิบัติต่อยอดได้อย่างถูกต้อง	3.81	0.71	มาก
4. ผู้บริหารจัดหาวัสดุอุปกรณ์ สื่อ นวัตกรรมต่าง ๆ มาสนับสนุนให้กับครูได้พัฒนางานด้านการวิจัย เป็นต้น	3.75	0.74	มาก
5. ผู้บริหารจัดกิจกรรม KM ภายในองค์กร จัดประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อให้ครูได้เรียนรู้ความรู้ใหม่ ๆ ร่วมกัน	3.82	0.72	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.77</b>	<b>0.45</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.5 พบว่า การจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน ด้านการจัดการความรู้ ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.77$ , S.D. = 0.45) โดยที่ ผู้บริหารจัดกิจกรรม KM ภายในองค์กร จัดประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อให้ครูได้เรียนรู้ความรู้ใหม่ ๆ ร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.82$ , S.D. = 0.72) รองลงมา คือ ผู้บริหารจัดทำฐานข้อมูลแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กรโดยให้ทุกหน่วยงานได้นำองค์ความรู้ได้รับการอบรมมาถ่ายทอดให้กับครูในองค์กรได้รับทราบและนำไปปฏิบัติ ต่อยอดได้อย่างถูกต้อง และผู้บริหารแสวงหาองค์ความรู้ใหม่ ๆ จากแหล่งภายในและภายนอกในการพัฒนาครูให้เกิดการจัดการเรียนรู้ในองค์กร ( $\bar{X} = 3.70$ , S.D. = 0.76) มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การจัดการแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนด้านการนำเทคโนโลยีไปใช้

การจัดการจัดการแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน ด้านการนำเทคโนโลยีไปใช้	n = 322		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ผู้บริหารได้จัดหานวัตกรรม เทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการบริหารโรงเรียนโรงเรียนอย่างเพียงพอ	3.33	0.80	ปานกลาง
2. ผู้บริหารสนับสนุนงบประมาณในการจัดหาเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการปฏิบัติงานได้อย่างเพียงพอและเหมาะสม	3.54	0.74	มาก
3. ผู้บริหารนำความรู้ที่ได้จากแหล่งภายนอกและภายในมาสร้างฐานข้อมูลในระบบ เพื่อให้สะดวกในการสืบค้นและถ่ายโอนความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	3.90	0.69	มาก
4. ผู้บริหารจัดทำเว็บไซต์โดยการแบ่งองค์ความรู้ออกเป็นด้านวิจัย ด้านการเรียนการสอน การบริการ เพื่อเป็นฐานข้อมูลในการเข้ามาศึกษาเรียนรู้	3.80	0.79	มาก
5. ผู้บริหารจัดทำเครือข่ายระบบพี่เลี้ยงเพื่อให้รุ่นน้องได้มีการปฏิบัติไปแนวทางถูกต้อง	3.92	0.68	มาก
6. ผู้บริหารแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ มาพัฒนารูปแบบการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	3.95	0.72	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.74</b>	<b>0.41</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.6 พบว่า การจัดการจัดการแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน ด้านการนำเทคโนโลยีไปใช้ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.74$ , S.D. = 0.41) โดยที่ ผู้บริหารแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ มาพัฒนารูปแบบการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.95$ , S.D. = 0.72) รองลงมา คือ ผู้บริหารจัดทำเครือข่ายระบบพี่เลี้ยงเพื่อให้รุ่นน้องได้มีการปฏิบัติไปแนวทางถูกต้อง และผู้บริหารได้จัดหานวัตกรรม เทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการบริหารโรงเรียนโรงเรียนอย่างเพียงพอ ( $\bar{X} = 3.33$ , S.D. = 0.80) มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ขวัญกำลังใจในการทำงานของครู ประกอบด้วย 8 ด้าน ได้แก่ 1) ความมั่นคงปลอดภัย 2) ความพึงพอใจในสภาพงานที่ดี 3) ความรู้สึกเป็นเจ้าของ 4) การได้รับความยุติธรรม 5) ความรู้สึกสัมฤทธิ์ผลในการทำงาน 6) ความรู้สึกตนเองมีความสำคัญ 7) การมีส่วนร่วมกำหนดนโยบาย และ 8) การยอมรับความสามารถของตนเอง

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ขวัญกำลังใจในการทำงานของครู

ขวัญกำลังใจในการทำงานของครู	n = 322		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ด้านความมั่นคงปลอดภัย	3.80	0.45	มาก
2. ด้านความพึงพอใจในสภาพงานที่ดี	3.78	0.48	มาก
3. ด้านความรู้สึกเป็นเจ้าของ	3.75	0.43	มาก
4. ด้านการได้รับความยุติธรรม	3.96	0.43	มาก
5. ด้านความรู้สึกสัมฤทธิ์ผลในการงาน	3.95	0.49	มาก
6. ด้านความรู้สึกตนเองมีความสำคัญ	3.92	0.45	มาก
7. ด้านการมีส่วนร่วมกำหนดนโยบาย	3.77	0.49	มาก
8. ด้านการยอมรับความสามารถของตนเอง	3.95	0.45	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.86</b>	<b>0.28</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ขวัญกำลังใจในการทำงานของครู ในภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.86$ , S.D. = 0.28) โดยที่ด้านการได้รับความยุติธรรม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.96$ , S.D. = 0.43) รองลงมา คือ ด้านความรู้สึกสัมฤทธิ์ผลในการงาน และด้านความรู้สึกเป็นเจ้าของ ( $\bar{X} = 3.75$ , S.D. = 0.43) มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ขวัญกำลังใจในการทำงานของครู ด้านความมั่นคงปลอดภัย

การจัดองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน ด้านความมั่นคงปลอดภัย	n = 322		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. บรรยากาศองค์กรเอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูโดยทำให้ครูมีความสุขใจที่ได้ทำงานไม่มีความรู้สึกถูกกีดกัน แกล้งหรือไม่ได้รับความเป็นธรรมในการทำงาน	3.70	0.80	มาก
2. มีสวัสดิการผลตอบแทนที่เหมาะสมกับคุณวุฒิและความสามารถของครู	3.77	0.75	มาก
3. ครูปฏิบัติด้วยความกระตือรือร้นอย่างเต็มความสามารถ	3.88	0.75	มาก
4. ครูได้มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ในโรงเรียน	3.77	0.76	มาก
5. มีการพิจารณาความดีความชอบประจำปีอย่างเป็นธรรมและโปร่งใส	3.87	0.75	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.80</b>	<b>0.45</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ขวัญกำลังใจในการทำงานของครู ด้านความมั่นคงปลอดภัย ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.80$ , S.D. = 0.45) โดยที่ ครูปฏิบัติด้วยความกระตือรือร้นอย่างเต็มความสามารถ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.88$ , S.D. = 0.75) รองลงมา คือ มีการพิจารณาความดีความชอบประจำปี อย่างเป็นธรรมและโปร่งใส และบรรยากาศองค์กรเอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูโดยทำให้ครูมีความสุขสบายใจที่ได้ทำงานไม่มีความรู้สึกลัวถูกกลั่นแกล้งหรือไม่ได้รับความเป็นธรรมในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.70$ , S.D. = 0.80) มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ขวัญกำลังใจในการทำงานของครู ด้านความพึงพอใจ ในสภาพงานที่ดี

การจัดองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน ด้านความพึงพอใจในสภาพงานที่ดี	n = 322		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. งานที่ได้รับมอบหมายเหมาะสมกับความสามารถของครู	3.72	0.73	มาก
2. ห้องเรียนมีความเพียงพอต่อจำนวนนักเรียน	3.85	0.80	มาก
3. วัสดุ สื่อ อุปกรณ์ การเรียนการสอนเพียงพอต่อการเรียนการสอน	3.88	0.79	มาก
4. ภูมิทัศน์เหมาะสมกับการเรียนรู้ส่งเสริมสมรรถนะการเรียนรู้ให้กับนักเรียนได้อย่างเหมาะสม	3.71	0.72	มาก
5. ห้องพักครูมีวัสดุอุปกรณ์ เครื่องอำนวยความสะดวก ในการจัดทำสื่อการเรียนการสอนอย่างเพียงพอ	3.72	0.76	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.78</b>	<b>0.48</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ขวัญกำลังใจในการทำงานของครู ด้านความพึงพอใจในสภาพงานที่ดี ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.78$ , S.D. = 0.48) โดยที่ วัสดุ สื่อ อุปกรณ์ การเรียนการสอนเพียงพอต่อการเรียนการสอน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.88$ , S.D. = 0.79) รองลงมา คือ ห้องเรียนมีความเพียงพอต่อจำนวนนักเรียน และ ภูมิทัศน์เหมาะสมกับการเรียนรู้ส่งเสริมสมรรถนะการเรียนรู้ให้กับนักเรียนได้อย่างเหมาะสม ( $\bar{X} = 3.71$ , S.D. = 0.72) มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ขวัญกำลังใจในการทำงานของครู ด้านความรู้สึกเป็นเจ้าของ

การจัดองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน ด้านความรู้สึกเป็นเจ้าของ	n = 322		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. การปฏิบัติในองค์กรมีความเอื้อเพื่อซึ่งกันและกัน ยอมรับความคิดเห็นร่วมกันในการปฏิบัติงาน	3.42	0.65	ปานกลาง
2. มีระบบพี่เลี้ยง รวมถึงครูที่มีประสบการณ์แนะนำ แนวทางให้กับครูรุ่นใหม่ได้มีโอกาสได้อยู่ร่วมกัน	3.46	0.63	ปานกลาง
3. ครูได้มีส่วนร่วมในการวางแผนการดำเนินงานใน กิจกรรมของโรงเรียน	3.83	0.70	มาก
4. ผู้บริหารเปิดโอกาสในการแสดงความคิดเห็นในการ ดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกัน	3.98	0.68	มาก
5. ครูได้มีส่วนร่วมในการเข้ามาแก้ไขปัญหาและอุปสรรค ในการดำเนินงาน	4.04	0.70	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.75</b>	<b>0.43</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ขวัญกำลังใจในการทำงานของครู ด้านความรู้สึกเป็นเจ้าของ ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.75$ , S.D. = 0.43) โดยที่ ครูได้มีส่วนร่วมในการเข้ามาแก้ไข ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.04$ , S.D. = 0.70) รองลงมา คือ ผู้บริหาร เปิดโอกาสในการแสดงความคิดเห็นในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกัน และ การปฏิบัติในองค์กรมี ความเอื้อเพื่อซึ่งกันและกัน ยอมรับความคิดเห็นร่วมกันในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.42$ , S.D. = 0.65) มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

GRAD VRU

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ขวัญกำลังใจในการทำงานของครู ด้านการได้รับความยุติธรรม

การจัดองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน ด้านการได้รับความยุติธรรม	n = 322		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. มีการจัดโครงสร้าง ระบบงาน ภาระหน้าที่ให้กับครูได้อย่างยุติธรรม	3.88	0.73	มาก
2. มีระบบการพิจารณาความดีความชอบอย่างเป็นธรรมโปร่งใส	4.03	0.71	มาก
3. มีสวัสดิการ เงินเดือน และระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม	4.02	0.73	มาก
4. ครูมีสิทธิในการแสดงความคิดเห็น และรับฟังความคิดเห็นในการแก้ปัญหาบนพื้นฐานความถูกต้อง	3.94	0.69	มาก
5. มีกระบวนการพิจารณาเป็นขั้นเป็นตอนการลงโทษอย่างเป็นธรรมและชัดเจน	3.93	0.70	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.96</b>	<b>0.43</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ขวัญกำลังใจในการทำงานของครู ด้านการได้รับความยุติธรรม ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.96$ , S.D. = 0.43) โดยที่มีระบบการพิจารณาความดีความชอบอย่างเป็นธรรมโปร่งใส มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.03$ , S.D. = 0.71) รองลงมา คือ มีสวัสดิการ เงินเดือน และระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม และมีการจัดโครงสร้าง ระบบงาน ภาระหน้าที่ให้กับครูได้อย่างยุติธรรม ( $\bar{X} = 3.88$ , S.D. = 0.73) มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ขวัญกำลังใจในการทำงานของครู ด้านความรู้สึกสัมฤทธิ์ผลในการทำงาน

การจัดองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน ด้านความรู้สึกสัมฤทธิ์ผลในการทำงาน	n = 322		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. การมอบหมายงานได้อย่างเหมาะสมกับศักยภาพของครู	3.88	0.69	มาก
2. ระบบการติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติที่ชัดเจน	3.94	0.84	มาก
3. กิจกรรมเสริมในการปฏิบัติงาน เช่น ทักษะในการปฏิบัติงาน เป็นต้น	4.00	0.73	มาก
4. วัตถุประสงค์ในการดำเนินงานอย่างชัดเจนในการดำเนินงาน	3.95	0.78	มาก
5. นโยบายในการดำเนินงานชัดเจนสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน	3.98	0.75	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.95</b>	<b>0.49</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ขวัญกำลังใจในการทำงานของครู ด้านความรู้สึกสัมฤทธิ์ผลในการทำงานในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.95$ , S.D. = 0.49) โดยที่กิจกรรมเสริมในการปฏิบัติงาน เช่น ทักษะในการปฏิบัติงาน เป็นต้น มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.00$ , S.D. = 0.73) รองลงมา คือ นโยบายในการดำเนินงานชัดเจนสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน และการมอบหมายงานได้อย่างเหมาะสมกับศักยภาพของครู ( $\bar{X} = 3.88$ , S.D. = 0.69) มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

**ตารางที่ 4.13** ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ขวัญกำลังใจในการทำงานของครู ด้านความรู้สึกตนเองมีความสำคัญ

การจัดองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน ด้านความรู้สึกตนเองมีความสำคัญ	n = 322		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ได้รับมอบหมายงานที่ใช้ความสามารถสูงเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของครูที่ปฏิบัติงาน	3.85	0.69	มาก
2. การจัดกิจกรรมให้ครูได้มีกิจกรรมระหว่างโรงเรียนกับชุมชนเพื่อให้เป็นที่ยอมรับขององค์กรและชุมชน	3.95	0.70	มาก
3. จัดทำใบประกาศรางวัลการปฏิบัติดีเด่นให้กับครูที่ได้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	3.87	0.79	มาก
4. เปิดโอกาสให้ครูได้ปรึกษาหารือในการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้	3.90	0.71	มาก
5. ครูมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมสำคัญ ๆ ในโรงเรียน	4.01	0.74	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.92</b>	<b>0.45</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ขวัญกำลังใจในการทำงานของครู ด้านความรู้สึกตนเองมีความสำคัญในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.92$ , S.D. = 0.45) โดยที่ครูมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมสำคัญ ๆ ในโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.01$ , S.D. = 0.74) รองลงมา คือ การจัดกิจกรรมให้ครูได้มีกิจกรรมระหว่างโรงเรียนกับชุมชนเพื่อให้เป็นที่ยอมรับขององค์กรและชุมชน และได้รับมอบหมายงานที่ใช้ความสามารถสูงเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของครูที่ปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.85$ , S.D. = 0.69) มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ขวัญกำลังใจในการทำงานของครู ด้านการมีส่วนร่วม กำหนดนโยบาย

การจัดองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน ด้านการมีส่วนร่วมกำหนดนโยบาย	n = 322		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. เปิดโอกาสให้ครูได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย ในการดำเนินงานของโรงเรียน	3.47	0.76	ปานกลาง
2. มีการบริหารแบบประชาธิปไตย	3.60	0.71	มาก
3. ครูมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นหรือให้ลงมติ ในการวางนโยบาย	3.85	0.78	มาก
4. ผู้บริหารให้ความสำคัญ ความไว้วางใจกับครูในการปฏิบัติงาน	3.92	0.73	มาก
5. ผู้บริหารจัดระบบประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับนโยบายในการ ดำเนินงานที่ชัดเจน	4.04	0.72	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.77</b>	<b>0.49</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ขวัญกำลังใจในการทำงานของครู ด้านการมีส่วนร่วมกำหนดนโยบาย ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.77$ , S.D. = 0.49) โดยที่ผู้บริหารจัดระบบประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับนโยบายในการดำเนินงานที่ชัดเจน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.04$ , S.D. = 0.72) รองลงมา คือ ผู้บริหาร ให้ความสำคัญ ความไว้วางใจ กับครูในการปฏิบัติงาน และเปิดโอกาสให้ครูได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายในการดำเนินงานของโรงเรียน ( $\bar{X} = 3.47$ , S.D. = 0.76) มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ขวัญกำลังใจในการทำงานของครู ด้านการยอมรับ ความสามารถของตนเอง

การจัดองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน ด้านการยอมรับความสามารถของตนเอง	n = 322		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ครูได้รับการยอมรับความสามารถในการมอบหมายงาน พิเศษให้ปฏิบัติ	3.96	0.68	มาก
2. ทีมงานยอมรับและให้ความสำคัญความเป็นผู้นำในการปฏิบัติงาน	4.06	0.68	มาก
3. ครูมีความสามารถ วุฒิภาวะ เป็นที่ยอมรับในการปฏิบัติงาน	3.96	0.76	มาก
4. มีการบริหารงานตาม กฎ ระเบียบ โดยมีคณะกรรมการของ บุคคลในองค์กรร่วมช่วยลดความตึงเครียดในการบริหารงาน	3.87	0.68	มาก
5. มีการประชุมหารือในการดำเนินกิจกรรมนั้น ๆ ให้ครูได้ แสดงความคิดเห็น เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผล	3.89	0.77	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.95</b>	<b>0.45</b>	<b>มาก</b>



จากตารางที่ 4.15 พบว่า ขวัญกำลังใจในการทำงานของครู ด้านการยอมรับความสามารถของตนเอง ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.95$ , S.D. = 0.45) โดยที่ ทีมงานยอมรับและให้ความสำคัญความเป็นผู้นำในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.06$ , S.D. = 0.68) รองลงมา คือ ครูได้รับการยอมรับความสามารถในการมอบหมายงานพิเศษให้ปฏิบัติ และครูมีความสามารถ วุฒิภาวะเป็นที่ยอมรับในการปฏิบัติงาน และ มีการบริหารงานตาม กฎ ระเบียบ โดยมีคณะกรรมการของบุคคลในองค์กรร่วมช่วยลดความตึงเครียดในการบริหารงาน ( $\bar{X} = 3.87$ , S.D. = 0.68) มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

ตอนที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนกับขวัญกำลังใจในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พระนครศรีอยุธยา



GRAD VRU



GRAD VRU

จากตารางที่ 4.16 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน กับขวัญกำลังใจในการทำงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา มีความสัมพันธ์ทางบวก ระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ 0.609 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าการจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการนำเทคโนโลยีไปใช้ ด้านจัดการความรู้ ด้านปรับเปลี่ยนองค์การ ด้านการเสริมความรู้แก่บุคคล และด้านพลวัตการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ 0.450, 0.421, 0.399, 0.378 และ 0.300 ตามลำดับ



# GRAD VRU

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนกับขวัญกำลังใจในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พระนครศรีอยุธยา ผู้วิจัยทำการสรุปอภิปรายผล และข้อเสนอแนะโดยผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.2 อภิปรายผล

5.3 ข้อเสนอแนะ

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนกับขวัญกำลังใจในการทำงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สรุปผลการวิจัยได้ ดังต่อไปนี้

5.1.1 ผลการวิเคราะห์การจัดองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน พบว่า ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาตามรายด้าน พบว่า ด้านการเสริมความรู้แก่บุคคล มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ด้านการจัดการความรู้ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ด้านพลวัตการเรียนรู้ และด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ

5.1.2 ผลการวิเคราะห์ขวัญกำลังใจในการทำงานของครู พบว่า ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาตามรายด้าน พบว่า ด้านการได้รับความยุติธรรม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ด้านความรู้สึกร่วมกันในการทำงาน ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ด้านความรู้สึกรับผิดชอบ

5.1.3 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนกับขวัญกำลังใจในการทำงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา มีความสัมพันธ์ทางบวก ระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ 0.609 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า การจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการนำเทคโนโลยีไปใช้ ด้านจัดการความรู้ ด้านปรับเปลี่ยนองค์การ ด้านการเสริมความรู้แก่บุคคล และด้านพลวัตการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ 0.450, 0.421, 0.399, 0.378 และ 0.300 ตามลำดับ

#### 5.2 อภิปรายผล

5.2.1 ผลการวิเคราะห์การจัดองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน พบว่า ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้แสดงให้เห็นว่าการจัดองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนทั้ง 5 ด้าน ประกอบด้วย 1) พลวัตการเรียนรู้ 2) การปรับเปลี่ยนองค์การ 3) การเสริมความรู้แก่บุคคล 4) การจัดการความรู้ 5. การนำเทคโนโลยีไปใช้ ส่วนใหญ่มีการจัดองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนรูปแบบของการส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาความคิดเชิงระบบอย่างต่อเนื่อง การแลกเปลี่ยนการเรียนรู้การทำงานกับครู และผู้บริหารส่งเสริมให้มีการบูรณาการการเรียนรู้ของบุคลากรและทีมงาน ให้ความสำคัญกับองค์ความรู้และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ สนับสนุนแหล่งทรัพยากรในการส่งเสริมการเรียนรู้ให้กับครู สร้างระบบเครือข่ายการเรียนรู้ระหว่างหน่วยงานภายในภายนอกและชุมชน มีการสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยน

การเรียนรู้ในองค์กรทั้งด้านข้อมูล ข่าวสาร เปิดโอกาสให้ครูได้มีการแสดงความคิดเห็นเพื่อการพัฒนาตนเอง จัดกิจกรรม KM ภายในองค์กร จัดประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อให้ครูได้เรียนรู้ความรู้ใหม่ ๆ ร่วมกัน จัดทำฐานข้อมูลแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กรโดยให้ทุกหน่วยงานได้นำองค์ความรู้ได้รับการอบรมมาถ่ายทอดให้กับครูในองค์กรได้รับทราบและนำไปปฏิบัติ ต่อยอดได้อย่างถูกต้อง แสวงหาความรู้ใหม่ ๆ มาพัฒนารูปแบบการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง จัดทำเครือข่ายระบบพี่เลี้ยงเพื่อให้รุ่นน้องได้มีการปฏิบัติไปแนวทางถูกต้อง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธีรยุทธ จิมอาษา (2550) ได้วิจัยเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 พบว่า ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 อยู่ในระดับมากทั้งในภาพรวมและรายด้าน เมื่อพิจารณาตามรายด้านพบว่า ด้านการเสริมความรู้แก่บุคคล มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ทั้งนี้แสดงให้เห็นว่าโรงเรียนมีการสร้างระบบเครือข่ายการเรียนรู้ระหว่างหน่วยงานภายในภายนอกและชุมชน และสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ในองค์กรทั้งด้านข้อมูล ข่าวสาร เปิดโอกาสให้ครูได้มีการแสดงความคิดเห็นเพื่อการพัฒนาตนเอง รองลงมา ด้านการจัดการความรู้ ทั้งนี้แสดงให้เห็นว่าโรงเรียนได้มีการจัดกิจกรรม KM ภายในองค์กรจัดการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อให้ครูได้เรียนรู้ความรู้ใหม่ ๆ ร่วมกัน รวมถึงการจัดทำฐานข้อมูลแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กรโดยให้ทุกหน่วยงานได้นำองค์ความรู้ได้รับการอบรมมาถ่ายทอดให้กับครูในองค์กรได้รับทราบและนำไปปฏิบัติ ต่อยอดได้อย่างถูกต้อง ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดด้านพลวัตการเรียนรู้ และด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ทั้งนี้แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนแสวงหาความรู้และเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาอย่างน้อย

5.2.2 ผลการวิเคราะห์ขวัญกำลังใจในการทำงานของครู พบว่า ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้แสดงให้เห็นว่าการจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้มีผลต่อขวัญกำลังใจในการทำงานของครูในโรงเรียนทำให้ครูมีความประพฤติด้วยความกระตือรือร้นอย่างเต็มความสามารถ ผู้บริหารมีระบบการพิจารณาความดีความชอบประจำปีอย่างเป็นธรรมและโปร่งใส วัสดุ สื่อ อุปกรณ์การเรียน การสอนเพียงพอต่อการเรียนการสอน ครูได้มีส่วนร่วมในการเข้ามาแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน มีระบบการพิจารณาความดีความชอบอย่างเป็นธรรมโปร่งใส มีการจัดกิจกรรมเสริมในการปฏิบัติงาน เช่น ทักษะในการปฏิบัติงาน เป็นต้น ครูมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมสำคัญๆในการโรงเรียน ผู้บริหารจัดระบบประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับนโยบายในการดำเนินงานที่ชัดเจน ทีมงานยอมรับและให้ความสำคัญความเป็นผู้นำในการปฏิบัติงาน ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุวณี ติรณะ (2549) ได้ศึกษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในจังหวัดนครปฐม ผลการวิจัยพบว่า ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในจังหวัดนครปฐม ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาตามรายด้านพบว่า ด้านการได้รับความยุติธรรม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ทั้งนี้แสดงให้เห็นว่าโรงเรียนมีระบบการพิจารณาความดีความชอบอย่างเป็นธรรมโปร่งใส มีสวัสดิการ เงินเดือน และระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม สร้างขวัญกำลังใจในการทำงานของครูในโรงเรียน รองลงมาด้านความรู้สึกสัมฤทธิ์ผลในการทำงาน ทั้งนี้แสดงให้เห็นว่าโรงเรียนมีการจัดกิจกรรมเสริมในการปฏิบัติงาน เช่น ทักษะในการปฏิบัติงาน เป็นต้น รวมถึง มีการกำหนดนโยบาย ในการดำเนินงานชัดเจนสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ด้านความรู้สึกเป็นเจ้าของ ทั้งนี้แสดงให้เห็น

เห็นว่าครูยังไม่ได้รับการปฏิบัติในองค์กรมีความเอื้อเพื่อซึ่งกันและกัน ยอมรับความคิดเห็นร่วมกัน ในการปฏิบัติงาน

5.2.3 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนกับขวัญกำลังใจในการทำงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวก ระดับความสัมพันธ์ปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ( $r = 0.609$ ) ทั้งนี้แสดงให้เห็นว่าการจัดองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนของการนำเทคโนโลยีไปใช้มีผลต่อขวัญกำลังใจในการทำงานอย่างมาก เมื่อพิจารณาตามรายด้าน พบว่า

- 1) ด้านพลวัตการเรียนรู้ โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวก ระดับความสัมพันธ์ต่ำมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ( $r = 0.300$ )
- 2) ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวก ระดับความสัมพันธ์ต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ( $r = 0.399$ )
- 3) ด้านการเสริมความรู้แก่บุคคลโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวก ระดับความสัมพันธ์ต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ( $r = 0.378$ )
- 4) ด้านการจัดการความรู้ โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวก ระดับความสัมพันธ์ต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ( $r = 0.421$ )
- 5) ด้านการนำเทคโนโลยีไปใช้ โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวก ระดับความสัมพันธ์ต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ( $r = 0.450$ )

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

#### 5.3.1 ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งนี้

1) การวิเคราะห์องค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่า เรื่องของด้านพลวัตการเรียนรู้ และด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ควรส่งเสริมเรื่องการแสวงหาความรู้และเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จัดระบบการกระจายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน ให้เหมาะสมสอดคล้องกับวุฒิภาวะและระดับการศึกษา เพื่อให้การดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

2) การวิเคราะห์ขวัญกำลังใจในการทำงานของครู พบว่า เรื่องด้านความรู้สึกเป็นเจ้าของ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ควรจัดกิจกรรมในการปฏิบัติงานรูปแบบที่มุงาน รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์ความเอื้อเพื่อซึ่งกันและกัน ยอมรับความคิดเห็นร่วมกันในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการเปิดโอกาสให้กับครู ได้แสดงความคิดเห็นได้มีความรู้สึกถึงความเป็นกันเองในการแก้ปัญหา ร่วมกันในการดำเนินงานต่าง ๆ

3) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนกับขวัญกำลังใจในการทำงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนด้านการนำเทคโนโลยีไปใช้มีความสัมพันธ์มากที่สุดในเรื่องของขวัญกำลังใจในการทำงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา ทั้งนี้แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ มาพัฒนารูปแบบการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง จัดทำเครือข่ายระบบพี่เลี้ยงเพื่อให้รุ่นน้องได้มีการปฏิบัติ ไปแนวทางถูกต้อง

### 5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

- 1) ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา
- 2) ควรศึกษาการมีส่วนร่วมการทำงานเป็นทีมส่งผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงานของโรงเรียนประถมศึกษา



# GRAD VRU



บรรณานุกรม

GRAD VRU



## บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ, กรมวิชาการ (2544). **การจัดกระบวนการเรียนรู้ที่ผู้เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ที่สุดตามพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542**. กรุงเทพฯ: ศูนย์พัฒนา หลักสูตร กรมวิชาการ.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2544). **แนวคิดและนโยบายกระทรวงศึกษาธิการ พื้นฐานการปฏิรูป การศึกษาเพื่อประชาชน**. กรุงเทพฯ: ครูสภาลาดพร้าว.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2544). **ปันสมองของชาติ : ยุทธศาสตร์ปฏิรูปการศึกษา**. กรุงเทพฯ: ส. เอเชีย เพรส.
- แก้วตา ไทรงาม และคนอื่น ๆ. (2548). **ผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้**. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ.
- จิรัชมา วิเชียรปัญญา. (2548). **การพัฒนาตัวบ่งชี้ร่วมสำหรับการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพ**. วิทยานิพนธ์การศึกษาศุภบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ฉัตรทิพย์ สุวรรณชิน. (2546). **วัฒนธรรมไทยกับขบวนการเปลี่ยนแปลงทางสังคม**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ซารี มณีศรี. (2542). **การนิเทศการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: ศิลปาบรรณาการ.
- ขอพา สุประดิษฐ์ ณ ออยุธยา. (2541). **องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูง คืออย่างไร**. วารสารกองทุนสงเคราะห์การศึกษาเอกชน. 7(7), 23-25.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2546). **การจัดการทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ดวงรัตน์ มงคลคำขาว. (2552). **การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4**. การศึกษาอิสระศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ดำรงค์ ใจยศ. (2541). **องค์กรแห่งการเรียนรู้**. วารสารบริหารธุรกิจ. 22(262), 28-31.
- เดชน์ เทียมรัตน์ และคนอื่น ๆ. (2544). **วินัยสำหรับองค์กรการเรียนรู้**. กรุงเทพฯ: อีระบ่อมวรรณกรรม.
- ทวี จันทเพ็ชร. (2550). **ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงงานปุ๋ยศิริจันทร์**. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.
- ทวีศักดิ์ มโนสืบ. (2550). **ศักยภาพขององค์กรในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา กรณีศึกษา: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี ราชมงคลล้านนา**. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนาตาก.
- ทศพร ประเสริฐสุข. (2543). **ความเฉลียวฉลาดทางอารมณ์กับการศึกษา**. พฤติกรรมศาสตร์. 5(1): 19-24.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2543). **กลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ**. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธเนศ ขำเกิด. (2541). **องค์กรแห่งการเรียนรู้**. วารสารวิชาการ. 1(9), 28-30.

- ธ สุนทรายุทธ. (2551). **การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป**. กรุงเทพฯ: เบตพงษ์การพิมพ์.
- ธีรยุทธ จิมอาษา. (2551). **ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.**
- บรรยงค์ โตจินดา. (2546). **การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 2.** กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์.
- บุญมัน ธนาศุภวัฒน์. (2537). **จิตวิทยาองค์การ.** กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- บุญศิริ อนันตเศรษฐ์. (2541). **การพัฒนากระบวนการเรียนการสอนเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเองของผู้เรียนในระดับมหาวิทยาลัย. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.**
- บุญศิริ อนันตเศรษฐ์. (2544). **การพัฒนากระบวนการเรียนการสอนเพื่อเสริมสร้างความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเองของผู้เรียนในระดับมหาวิทยาลัย. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.**
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2547). **จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 7.** กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.
- ปาริฉัตร ศังขะนันท์. (2548). **องค์กรแห่งการเรียนรู้. สืบค้นจาก**  
[http://www.dss.go.th/dssweb/st\\_articles](http://www.dss.go.th/dssweb/st_articles).
- ปาริชาติ คุณปลื้ม. (2548). **การพัฒนารูปแบบของคณาธิการเรียนรูของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.**
- ปาติกา นิธิประเสริฐกุล. (2547). **ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันตก. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.**
- พนิดา วรรณเวียง. (2553). **ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานราชการ กรมทหารสื่อสาร. สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.**
- พุลสุข สังข์รุ่ง. (2546). **มนุษย์สัมพันธ์ในองค์กร.** กรุงเทพฯ: พัทธ์ชัยอักษร.
- มนต์ชัย พินิจจิตรสมุทร. (548). **Dialogue เพื่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้. For Quality.** 11(89), 43-48.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. (2538). **เอกสารการสอนวิชามนุษย์กับสังคม หน่วยที่ 1 – 7. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.**
- มาลี ธรรมศิริ. (2543). **การพัฒนาแบบของคณาธิการเรียนรูโดยฝ่ายหน่วยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในฐานะสวนขยายของการอุดมศึกษา. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.**
- ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว. (2542). **มนุษย์สัมพันธ์ในองค์กร.** กรุงเทพฯ: พัทธ์ชัยอักษร.

- วนิดา ชวงษ์. (2541). **การใช้วิธีสอนแบบสืบเสาะหาความรู้เพื่อพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ทางวิทยาศาสตร์ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2**. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- วรรณภา กลับคง. (2552). **ขวัญและกำลังใจของครูในการปฏิบัติงานในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้**. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ศจี อนันต์นพคุณ. (2542). **กลวิธีบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ**. สงขลา: วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี.
- ศิริยุพา รุ่งเรืองสุข. (2544). **Employee Branding แนวทางปฏิบัติตนเองของลูกจ้าง**. สืบค้นจาก <http://www.smemedia.com/index.php?lay=show&ac=article&ld=359848>
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่น ๆ. (2541). **การบริหารการตลาดยุคใหม่**. กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์มและโซเท็กซ์.
- สมคิด บางโม. (2542). **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพฯ: จูน.
- สมคิด สร้อยน้ำ. (2547). **หลักการสอน**. อุดรธานี: สถาบันราชภัฏอุดรธานี.
- สมพงษ์ เกษมสิน. (2525). **การบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- สมาน อัครภูมิ. (2551). **การบริหารการศึกษาสมัยใหม่: แนวคิด ทฤษฎี และการปฏิบัติ**. พิมพ์ครั้งที่ 4. อุดรธานี: อุดรกิจออฟเซทการพิมพ์.
- สะอ้าน ลุนพรหม. (2553). **การพัฒนาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และการพัฒนาที่มงานของโรงเรียนอนุบาลอุบลรัตน์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา. (2558). **แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2559**. พระนครศรีอยุธยา: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา.
- สำนักนายกรัฐมนตรี. (2555). **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 พ.ศ. 2555 – 2559**. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- สุธรรม พงศ์สำราญ. (2550). **หลักองค์การแห่งการเรียนรู้**. กรุงเทพฯ: โอ.เอส.พรี้นติ้งเฮ้าส์.
- สุนทรี กุลนานนท. (2539). **การศึกษาความสนใจของเด็กวัยเตาะแตะตามการรับรู้ของผู้ปกครอง**. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- สุพัตรา เดชาติวงศ์. (2518). **ยารักษาทางจิตเวช: ภาคปฏิบัติอย่างรวบรัด**. ม.ป.ท.: ม.ป.พ.
- สุรเชษฐ์ สุพร. (2553). **ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจชั้นประทวน สถานีตำรวจภูธรเมืองนครสวรรค์**. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- สุรพงศ์ เอื้อศิริพรฤทธิ. (2547). **การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้**. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.

- สุรสิทธิ์ เหมตะศิลป์. (2543). องค์กรแห่งการเรียนรู้: การสะท้อนของการฟื้นฟูองค์กรใหม่. **เพิ่มผลผลิต**. 39(4), 3-18.
- สุรางค์ โค้วตระกูล. (2541). **จิตวิทยาการศึกษา**. ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวณี ตรีละ. (2549). **ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ในจังหวัดนครปฐม**. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา สถาบันราชภัฏนครปฐม.
- เสถียร เหลืองอร่าม. (2547). **หลักการบริหารงานบุคคล**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: โพธิ์สามต้น การพิมพ์.
- เสนาะ ดิยาวี. (2543). **หลักการบริหาร**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อนุรักษ์ มีเพียร. (2551). **ความต้องการมีส่วนร่วมบริหารงานวิชาการของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ กองบัญชาการฝึกศึกษาทหารอากาศ**. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- อโนมา คงตะแบก. (2548). องค์กรแห่งการเรียนรู้ แนวทางพัฒนาในศตวรรษที่ 21. สืบค้นจาก [http://www.crma.ac.th/lawdepty\\_vicahgan/lo.doc](http://www.crma.ac.th/lawdepty_vicahgan/lo.doc)
- อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง. (2538). **สุดยอดการพัฒนาการเรียนการสอน**. กรุงเทพฯ: เบรนนี.
- อำนวยการ คงสาคร. (2550). **บทบาทในการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร สถานศึกษาสหวิทยาเขตบวรวิทย์บางปะกง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ฉะเชิงเทรา เขต 1**. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.
- Anderson, L. W., & Van Dyke, L. A. (1963). **School administration**. Boston: Houghton Mifflin.
- Beach, D. S. (1966). **Personnel: Management people at work**. New York: The McMillan.
- Bentley, R. R., & Averno, R. M. (1980). **Manual for the Purdue Teacher Opinionire**. West Lafayette, Indiana: The University Book Store.
- Cler, F. O. (1966). **Administration of the Changing Secondary School**. New York: Mcmillan.
- Crawford. (2004). The Rivermead Post Concussion Symptoms Questionnaire: A measure of symptoms commonly experienced after head injury and its reliability. **Journal of Neurology**. 242(9), 587-592.
- Cronbach, L. J. (1984). **Essential of psychology testing**. New York: Harper.
- Davis, R. C. (1951). **Fundamentals to top management**. New York: Harper & Row.
- Flippo, E. B. (1971). **Principle of personnel**. New York: McGraw-Hill.
- Garvin, D. (1993). Building a learning organization. **Harvard Business Review**. 71(4), 4-6.

- Kardas, T. (2003). **Business in the 21st Century: From Bureaucracy to Learning Organization**. Retrieved from <http://proquest.umi.com/>
- Kardg, T. A. (2003). **Business in the 21<sup>th</sup> Century: From Bureaucracy to Learning Organization**. Master's thesis Education Administration, University of LaVeme.
- Kolody, L. (2003). **An Investigation of how Learning Occurs in an Organization**. Master's thesis, Adult and Continuing Education, University of Windsor (Canda).
- Kouzes & Posner. (1993). **The leadership challenge: How to get extraordinary things done in organizations**. San Francisco: Jossey - Bass.
- Marquardt, M. J. (1996). **Building the Learning Organization: A System Approach to Quantum Improvement and Global Success**. New York: McGraw-Hill.
- Moilanen, R. (2001). **Diagnostic Tools for Learning Organization**. The Learning organization.
- Moilanen, R. (2001). **Diagnostic tools for learning organizations**. 8(1), 8-20.
- Moore, D. G. & Burns, R. K. (1962). **Human relation at work**. New York: McGraw Hill Book.
- Napier. (2000). **Group Theory and Experience**. Boston: Houghton Mifflin
- Noxel, T. C. (2003). **Innovation diffusion in the learning organization: A southwestern Ontario district school board**. Doctoral Dissertation, Technology Education, Walden University.
- Senge, P. (1990). **The fifth discipline**. London: Century Business.
- Sison, S. Perfecto. (1966). **Personnel manangement: principles and practices**. Guezon City: Sison's printing.
- Sminth, B. H. (2003). **The University as Learning Organization: Developing a Conceptual Mode**. Doctoral dissertation, Education Higher, Montana State University.
- Snith, M. (2003). **Educational leadership: culture and diversity**. Gateshead: Athenaeum Press.
- Stover, L. D. (2003). **Alternative Assessment Reporting and School Improvement: Building a Learning Organization through Collaboration and Reflection**. Doctoral dissertation, Educational Admonition, Auburn University.
- Wiles, K. (1953). **Supervision for better schools**. New York: Prentice-Hall.



ภาคผนวก

GRAD VRU



ภาคผนวก ก  
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

GRAD VRU

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนกับขวัญกำลังใจในการทำงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา

\*\*\*\*\*

### คำชี้แจง

1) แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนกับขวัญกำลังใจในการทำงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา

2) แบบสอบถามนี้มีทั้งหมด 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่

1) พลวัตการเรียนรู้ 2) การปรับเปลี่ยนองค์การ 3) การเสริมความรู้แก่บุคคล 4) การจัดการความรู้ 5) การนำเทคโนโลยีไปใช้

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับขวัญกำลังใจในการทำงานของครู ประกอบด้วย 8 ด้าน ได้แก่ 1) ความมั่นคงปลอดภัย 2) ความพึงพอใจในสภาพงานที่ดี 3) ความรู้สึกเป็นเจ้าของ 4) การได้รับความยุติธรรม 5) ความรู้สึกสัมฤทธิ์ผลในการทำงาน 6) ความรู้สึกตนเองมีความสำคัญ 7) การมีส่วนร่วมกำหนดนโยบาย 8) การยอมรับความสามารถของตนเอง

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถาม และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ชลดา บัวสี

นักศึกษาลัทธิสุตรครุศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์

GRAD VRU



เครื่องมือการวัด โดยมีระดับ 5 ระดับ ดังนี้

- |   |         |                    |
|---|---------|--------------------|
| 5 | หมายถึง | เห็นด้วยมากที่สุด  |
| 4 | หมายถึง | เห็นด้วยมาก        |
| 3 | หมายถึง | เห็นด้วยปานกลาง    |
| 2 | หมายถึง | เห็นด้วยน้อย       |
| 1 | หมายถึง | เห็นด้วยน้อยที่สุด |

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

ข้อ	องค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
<b>ด้านพลวัตการเรียนรู้</b>						
1.	ผู้บริหารเป็นผู้แสวงหาความรู้และเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา					
2.	ผู้บริหารมีกระบวนการการทำงานเป็นทีม					
3.	ผู้บริหารมีการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้การทำงานกับครู					
4.	ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการบูรณาการการเรียนรู้ของบุคลากรและทีมงาน					
5.	ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาความคิดเชิงระบบอย่างต่อเนื่อง					
<b>ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ</b>						
1.	ผู้บริหารมีการปรับเปลี่ยนองค์การโดยมีระบบงานที่มีการกระจายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน					
2.	ผู้บริหารมีการจัดทำโครงสร้างองค์การโดยการกำหนดกลยุทธ์ เป้าหมายที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล					
3.	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับองค์ความรู้และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ					
4.	ผู้บริหารมีการจัดระบบสภาพแวดล้อมและสถานที่ภายในโรงเรียนที่เอื้อต่อการเรียนรู้					
5.	ผู้บริหารสนับสนุนแหล่งทรัพยากรในการส่งเสริมการเรียนรู้ให้กับครู					
6.	ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำการกล้าเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง และสามารถแก้ไขปัญหาเกิดขึ้นเฉพาะหน้าได้อย่างดี					

ข้อ	องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
<b>ด้านการเสริมความรู้แก่บุคคล</b>						
1.	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูได้มีอิสระในการเรียนรู้พร้อมทั้งให้มีการทดลองนำความรู้ใหม่ ๆ มาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการศึกษา					
2.	ผู้บริหารมีการสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ในองค์กรทั้งด้านข้อมูล ข่าวสาร เปิดโอกาสให้ครูได้มีการแสดงความคิดเห็นเพื่อการพัฒนาตนเอง					
3.	ผู้บริหารมีการบริหารแบบมีส่วนร่วมโดยให้ครูได้มีส่วนร่วมในการวางแผนและการพัฒนากลยุทธ์					
4.	ผู้บริหารเป็นทั้งผู้สอน พี่เลี้ยงและผู้อำนวยการอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ให้กับครูในโรงเรียน					
5.	ผู้บริหารสร้างระบบเครือข่ายการเรียนรู้ระหว่างหน่วยงานภายในภายนอกและชุมชน					
6.	ผู้บริหารจัดระบบการเสริมสร้างพัฒนาบุคลากรในการขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ					
<b>ด้านการจัดการความรู้</b>						
1.	ผู้บริหารแสวงหาคำรู้ใหม่ ๆ จากแหล่งภายในและภายนอกในการพัฒนาครูให้เกิดการจัดการเรียนรู้ในองค์กร					
2.	ผู้บริหารจัดทำฐานข้อมูล ระบบสารสนเทศ เพื่อใช้ในการสืบค้นหาข้อมูลได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำ					
3.	ผู้บริหารจัดทำฐานข้อมูลแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กร โดยให้ทุกหน่วยงานได้นำองค์ความรู้ได้รับการอบรมมาถ่ายทอดให้กับครูในองค์กรได้รับทราบและนำไปปฏิบัติ ต่อยอดได้อย่างถูกต้อง					
4.	ผู้บริหารจัดหาวัสดุอุปกรณ์ สื่อ นวัตกรรมต่าง ๆ มาสนับสนุนให้กับครูได้พัฒนางานด้านการวิจัย เป็นต้น					
5.	ผู้บริหารจัดกิจกรรม KM ภายในองค์กร จัดประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อให้ครูได้เรียนรู้ความรู้ใหม่ ๆ ร่วมกัน					
<b>ด้านการนำเทคโนโลยีไปใช้</b>						
1.	ผู้บริหารได้จัดหานวัตกรรม เทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการบริหารโรงเรียนโรงเรียนอย่างเพียงพอ					

ข้อ	องค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
2.	ผู้บริหารสนับสนุนงบประมาณในการจัดหาเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการปฏิบัติงานได้อย่างเพียงพอและเหมาะสม					
3.	ผู้บริหารนำความรู้ที่ได้จากแหล่งภายนอกและภายในมาสร้างฐานข้อมูลในระบบ เพื่อให้สะดวกในการสืบค้นและถ่ายโอนความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล					
4.	ผู้บริหารจัดทำเว็บไซต์โดยการแบ่งองค์ความรู้ออกเป็นด้านวิจัย ด้านการเรียนการสอน การบริการ เพื่อเป็นฐานข้อมูลในการเข้ามาศึกษาเรียนรู้					
5.	ผู้บริหารจัดทำเครือข่ายระบบพี่เลี้ยงเพื่อให้รุ่นน้องได้มีการปฏิบัติไปแนวทางถูกต้อง					
6.	ผู้บริหารแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ มาพัฒนารูปแบบการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง					

GRAD VRU

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับขวัญกำลังใจในการทำงานของครู

ข้อ	ขวัญกำลังใจในการทำงานของครู	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
<b>ด้านความมั่นคงปลอดภัย</b>						
1.	บรรยากาศองค์กรเอื้อต่อการปฏิบัติงานของครูโดยทำให้ครูมีความสบายใจที่ได้ทำงานไม่มีความรู้สึกว่าถูกกลั่นแกล้งหรือไม่ได้รับความเป็นธรรมในการทำงาน					
2.	มีสวัสดิการผลตอบแทนที่เหมาะสมกับคุณวุฒิและความสามารถของครู					
3.	ครูปฏิบัติด้วยความกระตือรือร้นอย่างเต็มความสามารถ					
4.	ครูได้มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา อุปสรรคต่าง ๆ ในโรงเรียน					
5.	มีการพิจารณาความดีความชอบประจำปีอย่างเป็นธรรมและโปร่งใส					
<b>ด้านความพึงพอใจในสภาพงานที่ดี</b>						
1.	งานที่ได้รับมอบหมายเหมาะสมกับความสามารถของครู					
2.	ห้องเรียนมีความเพียงพอต่อจำนวนนักเรียน					
3.	วัสดุ สื่อ อุปกรณ์ การเรียนการสอนเพียงพอต่อการเรียนการสอน					
4.	ภูมิทัศน์เหมาะสมกับการเรียนรู้ส่งเสริมสมรรถนะการเรียนรู้ให้กับนักเรียนได้อย่างเหมาะสม					
5.	ห้องพักรูมีวัสดุอุปกรณ์ เครื่องอำนวยความสะดวกในการจัดทำสื่อการเรียนการสอนอย่างเพียงพอ					
<b>ด้านความรู้สึกเป็นเจ้าของ</b>						
1.	การปฏิบัติในองค์กรมีความเอื้อเฟื้อซึ่งกันและกัน ยอมรับความคิดเห็นร่วมกันในการปฏิบัติงาน					
2.	มีระบบพี่เลี้ยง รวมถึงครูที่มีประสบการณ์แนะนำแนวทางให้กับครูรุ่นใหม่ได้มีโอกาสได้อยู่ร่วมกัน					
3.	ครูได้มีส่วนร่วมในการวางแผนการดำเนินงานในกิจกรรมของโรงเรียน					
4.	ผู้บริหารเปิดโอกาสในการแสดงความคิดเห็นในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกัน					
5.	ครูได้มีส่วนร่วมในการเข้ามาแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน					

ข้อ	ขวัญกำลังใจในการทำงานของครู	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
<b>ด้านการได้รับความยุติธรรม</b>						
1.	มีการจัดโครงสร้าง ระบบงาน ภาระหน้าที่ให้กับครูได้อย่างยุติธรรม					
2.	มีระบบการพิจารณาความดีความชอบอย่างเป็นธรรม โปร่งใส					
3.	มีสวัสดิการ เงินเดือน และระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม					
4.	ครูมีสิทธิในการแสดงความคิดเห็น และรับฟังความคิดเห็น ในการแก้ปัญหาบนพื้นฐานความถูกต้อง					
5.	มีกระบวนการพิจารณาเป็นขั้นเป็นตอนการลงโทษอย่างเป็นธรรมและชัดเจน					
<b>ด้านความรู้สึกสัมฤทธิ์ผลในการทำงาน</b>						
1.	การมอบหมายงานได้อย่างเหมาะสมกับศักยภาพของครู					
2.	ระบบการติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติที่ชัดเจน					
3.	กิจกรรมเสริมในการปฏิบัติงาน เช่น ทักษะในการปฏิบัติงาน เป็นต้น					
4.	วัตถุประสงค์ในการดำเนินงานอย่างชัดเจนในการดำเนินงาน					
5.	นโยบายในการดำเนินงานชัดเจนสร้างประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการดำเนินงาน					
<b>ด้านความรู้สึกตนเองมีความสำคัญ</b>						
1.	ได้รับมอบหมายงานที่ใช้ความสามารถสูงเหมาะสมกับ ความรู้ความสามารถของครูที่ปฏิบัติงาน					
2.	การจัดกิจกรรมให้ครูได้มีกิจกรรมระหว่างโรงเรียนกับชุมชนเพื่อให้เป็นที่ยอมรับขององค์กรและชุมชน					
3.	จัดทำใบประกาศรางวัลการปฏิบัติดีเด่นให้กับครูที่ได้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล					
4.	เปิดโอกาสให้ครูได้ปรึกษาหารือในการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้					
5.	ครูมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมสำคัญ ๆ ในการโรงเรียน					
<b>ด้านการมีส่วนร่วมกำหนดนโยบาย</b>						
1.	เปิดโอกาสให้ครูได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายในการดำเนินงานของโรงเรียน					
2.	มีการบริหารแบบประชาธิปไตย					

ข้อ	ขวัญกำลังใจในการทำงานของครู	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
3.	ครูมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นหรือให้ลงมติในการวางนโยบาย					
4.	ผู้บริหารให้ความสำคัญ ความไว้วางใจ กับครูในการปฏิบัติงาน					
5.	ผู้บริหารจัดระบบประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับนโยบายในการดำเนินงานที่ชัดเจน					
<b>ด้านการยอมรับความสามารถของตนเอง</b>						
1.	ครูได้รับการยอมรับความสามารถในการมอบหมายงานพิเศษให้ปฏิบัติ					
2.	ทีมงานยอมรับและให้ความสำคัญความเป็นผู้นำในการปฏิบัติงาน					
3.	ครูมีความสามารถ วุฒิภาวะ เป็นที่ยอมรับในการปฏิบัติงาน					
4.	มีการบริหารงานตาม กฎ ระเบียบ โดยมีคณะกรรมการของบุคคลในองค์กรร่วมช่วยลดความตึงเครียดในการบริหารงาน					
5.	มีการประชุมหารือในการดำเนินกิจกรรมนั้น ๆ ให้ครูได้แสดงความคิดเห็นเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล					

ขอบคุณสำหรับการตอบคำถาม

GRAD VRU



ภาคผนวก ข  
ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)  
และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม Reliability Statistics

GRAD VRU

## รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือ

ชื่อ-สกุล	นางอินตล เดชเสถียร
ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง	รองผู้อำนวยการโรงเรียน
โรงเรียน	โรงเรียนประตู่ชัย
วุฒิการศึกษา	ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
สถานที่จบการศึกษา	มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์
ประสบการณ์ในการทำงานด้านบริหาร	7 ปี
ชื่อ-สกุล	ว่าที่ ร.ต.คุณาวุฒิ เดชเสถียร
ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง	ผู้อำนวยการโรงเรียน
โรงเรียน	โรงเรียนวังน้อยวิทยาคม
วุฒิการศึกษา	ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
สถานที่จบการศึกษา	มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์
ประสบการณ์ในการทำงานด้านบริหาร	29 ปี
ชื่อ-สกุล	นายภูติศ พัดพิน
ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง	ผู้อำนวยการโรงเรียน
โรงเรียน	โรงเรียนวัดคลองพูล
วุฒิการศึกษา	ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
สถานที่จบการศึกษา	มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์
ประสบการณ์ในการทำงานด้านบริหาร	31 ปี

# GRAD VRU



ผลการพิจารณาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ด้วยค่าดัชนีความ  
สอดคล้อง (IOC) องค์การแห่งการเรียนรู้

ข้อที่	ผลการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ			ผลรวม	ค่า IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
1.1	+1	+1	+1	3	1.00
1.2	+1	+1	+1	3	1.00
1.3	+1	+1	+1	3	1.00
1.4	+1	+1	+1	3	1.00
1.5	+1	+1	+1	3	1.00
2.1	+1	+1	+1	3	1.00
2.2	+1	+1	+1	3	1.00
2.3	+1	+1	+1	3	1.00
2.4	+1	+1	+1	3	1.00
2.5	+1	+1	+1	3	1.00
2.6	+1	+1	+1	3	1.00
3.1	+1	+1	+1	3	1.00
3.2	+1	+1	+1	3	1.00
3.3	+1	+1	+1	3	1.00
3.4	+1	+1	+1	3	1.00
3.5	+1	+1	+1	3	1.00
3.6	+1	+1	+1	3	1.00
4.1	+1	+1	+1	3	1.00
4.2	+1	+1	+1	3	1.00
4.3	+1	+1	+1	3	1.00
4.4	+1	+1	+1	3	1.00
4.5	+1	+1	+1	3	1.00
5.1	+1	+1	+1	3	1.00
5.2	+1	+1	+1	3	1.00
5.3	+1	+1	+1	3	1.00
5.4	+1	+1	+1	3	1.00
5.5	+1	+1	+1	3	1.00
5.6	+1	+1	+1	3	1.00
	รวม				1.00

ผลการพิจารณาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ด้วยค่าดัชนีความ  
สอดคล้อง (IOC) ขวัญกำลังใจในการทำงานของครู

ข้อที่	ผลการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ			ผลรวม	ค่า IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
1.1	+1	+1	+1	3	1.00
1.2	+1	+1	+1	3	1.00
1.3	+1	+1	+1	3	1.00
1.4	+1	+1	+1	3	1.00
1.5	+1	+1	+1	3	1.00
2.1	+1	+1	+1	3	1.00
2.2	+1	+1	+1	3	1.00
2.3	+1	+1	+1	3	1.00
2.4	+1	+1	+1	3	1.00
2.5	+1	+1	+1	3	1.00
3.1	+1	+1	+1	3	1.00
3.2	+1	+1	+1	3	1.00
3.3	+1	+1	+1	3	1.00
3.4	+1	+1	+1	3	1.00
3.5	+1	+1	+1	3	1.00
4.1	+1	+1	+1	3	1.00
4.2	+1	+1	+1	3	1.00
4.3	+1	+1	+1	3	1.00
4.4	+1	+1	+1	3	1.00
4.5	+1	+1	+1	3	1.00
5.1	+1	+1	+1	3	1.00
5.2	+1	+1	+1	3	1.00
5.3	+1	+1	+1	3	1.00
5.4	+1	+1	+1	3	1.00
5.5	+1	+1	+1	3	1.00
6.1	+1	+1	+1	3	1.00
6.2	+1	+1	+1	3	1.00
6.3	+1	+1	+1	3	1.00
6.4	+1	+1	+1	3	1.00
6.5	+1	+1	+1	3	1.00

ผลการพิจารณาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ด้วยค่าดัชนีความ  
สอดคล้อง (IOC) ขวัญกำลังใจในการทำงานของครู (ต่อ)

ข้อที่	ผลการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ			ผลรวม	ค่า IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
7.1	+1	+1	+1	3	1.00
7.2	+1	+1	+1	3	1.00
7.3	+1	+1	+1	3	1.00
7.4	+1	+1	+1	3	1.00
7.5	+1	+1	+1	3	1.00
8.1	+1	+1	+1	3	1.00
8.2	+1	+1	+1	3	1.00
8.3	+1	+1	+1	3	1.00
8.4	+1	+1	+1	3	1.00
8.5	+1	+1	+1	3	1.00
	รวม				1.00

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0.771	30

GRAD VRU

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-นามสกุล	ชลดา บัวสี
วัน เดือน ปี ที่เกิด	23 มกราคม 2528
สถานที่เกิด	จังหวัดพิษณุโลก
ที่อยู่ปัจจุบัน	164 หมู่ 4 ตำบลแก่งโสภา อำเภอวังทอง จังหวัดพิษณุโลก
ประวัติการศึกษา	การศึกษาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาศาสตร์ทั่วไป มหาวิทยาลัยนเรศวร
ประวัติการทำงาน	ครูผู้ช่วย โรงเรียนสุพรรณสนิทวงศ์พิทยา สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1
พ.ศ. 2552	
พ.ศ. 2553-ปัจจุบัน	ครู โรงเรียนบ้านท่าตะเคียน (ลส.ชบ.สมุทรปราการอุปถัมภ์) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 2
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน	ครู
ที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนบ้านท่าตะเคียน (ลส.ชบ.สมุทรปราการอุปถัมภ์) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 2

GRAD VRU