

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในจังหวัดกระบี่
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาต่ง กระบี่

นางสาวนรรัตน์ บุญเพชรแก้ว



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
แขนงวิชาการบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

พ.ศ. 2564

Factors Affecting Being Learning Organization of Schools in Krabi
Province under the Secondary Educational Service
Area Office Trang Krabi

Miss Nareerat Boonpetchkaew



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Education in Educational Administration

School of Educational Studies

Sukhothai Thammathirat Open University

2021

หัวข้อวิทยานิพนธ์ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษา
ในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาต่ง กระบี่

ชื่อและนามสกุล นางสาวนริรัตน์ บุญเพชรแก้ว

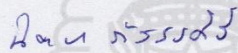
แขนงวิชา บริหารการศึกษา

สาขาวิชา ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

อาจารย์ที่ปรึกษา 1. รองศาสตราจารย์ ดร.ชูชาติ พ่วงสมจิตร
2. อาจารย์ เรือเอกหญิง ดร.จุฬาลักษณ์ โสระพันธ์

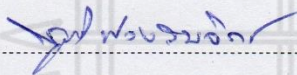
วิทยานิพนธ์นี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 25 กรกฎาคม 2565

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์



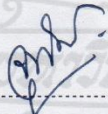
ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.นิตยา ภัสสรศิริ)



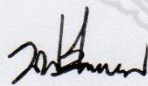
กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ชูชาติ พ่วงสมจิตร)



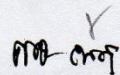
กรรมการ

(อาจารย์ เรือเอกหญิง ดร.จุฬาลักษณ์ โสระพันธ์)



ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา

(รองศาสตราจารย์ ดร.นราธิป ศรีราม)



ชื่อวิทยานิพนธ์ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในจังหวัดกระบี่

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาต่ง กระบี่

ผู้วิจัย นางสาวนริรัตน์ บุญเพชรแก้ว รหัสนักศึกษ 2612300158

ปริญญา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารการศึกษา)

อาจารย์ที่ปรึกษา (1) รองศาสตราจารย์ ดร.ชชาติ พวงสมจิตร (2) อาจารย์ เรือเอกหญิง ดร.จุฬาลักษณ์ โสระพันธ์
ปีการศึกษา 2564

บทคัดย่อ

การวิจัยศึกษาครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในจังหวัดกระบี่ 2) ศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในจังหวัดกระบี่ 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้กับปัจจัยที่เกี่ยวข้องต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในจังหวัดกระบี่ และ 4) สร้างสมการทำนายปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาต่ง กระบี่

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาต่ง กระบี่ จำนวน 269 คน ซึ่งได้มาโดยการสุ่มแบบมีระบบ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่แบบสอบถามแบบมาตรประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าความเที่ยงเท่ากับ .84 และ .92 ตามลำดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน และการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ

ผลการวิจัยปรากฏว่า 1) โรงเรียนมีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ 1.1) การมีแบบแผนทางความคิด 1.2) ความสามารถในการคิดเชิงระบบ 1.3) ความสามารถในการเป็นบุคคลที่รอบรู้ 1.4) ความสามารถในการเรียนรู้ของทีม และ 1.5) ความสามารถในการมีวิสัยทัศน์ร่วม 2) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ 2.1) ภาวะผู้นำทางวิชาการ 2.2) การจูงใจ 2.3) โครงสร้างขององค์การ 2.4) วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ 2.5) เทคโนโลยี และ 2.6) วัฒนธรรมและบรรยากาศขององค์การ 3) การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน กับ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง และ 4) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ประกอบด้วย 3 ปัจจัย คือ วัฒนธรรมและบรรยากาศขององค์การ(X_2) วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์(X_4) และการจูงใจ(X_6) ซึ่งสามารถพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนได้ร้อยละ 69.20 เขียนเป็นสมการทำนายในรูปของคะแนนมาตรฐาน คือ

$$\hat{Z}_y = 0.074 (X_1 + 0.123* (X_2) + 0.100 (X_3) + 0.121* (X_4) + .035 (X_5) + 0.690* (X_6)$$

คำสำคัญ ปัจจัยที่ส่งผล องค์การแห่งการเรียนรู้ มัธยมศึกษา

Thesis title: Factors Affecting Being Learning Organization of Schools in Krabi Province under the Secondary Educational Service Area Office Trang Krabi

Researcher: Miss Nareerat Boonpetchkaew; **ID:** 2612300158;

Degree: Master of Education (Education Administration);

Thesis advisors: (1) Dr. Choochart Phuangsomjit, Associate Professor;
(2) Lt. Dr. Chulalak Sorapan; **Academic year:** 2021

Abstract

The objectives of this research were (1) to study the being learning organization of schools in Krabi province; (2) to study the factors related to the being learning organization of schools in Krabi province; (3) to study the relationship between the being learning organization and the factors related to the being learning organization of schools in Krabi province; and (4) to create a predicting equation for the factors affecting the being learning organization of schools in Krabi province under the Secondary Educational Service Area Office Trang Krabi.

The research sample consisted of 269 teachers in secondary schools in Krabi province under the Secondary Educational Service Area Office Trang Krabi, obtained by systematic sampling. The employed research instrument was a 5-scale rating questionnaire, with the reliability coefficients of .84 and .92, respectively. Statistics employed for data analysis were the frequency, percentage, mean, standard deviation, Pearson correlation coefficient, and multiple regression analysis.

The research findings showed that (1) the being learning organization of the schools was rated at the moderate level in every aspects; the specific aspects of being learning organization could be ranked based on their rating means as follows: (1.1) the having patterns of thought, (1.2) the ability to think systematically, (1.3) the ability to be a well-informed person, (1.4) the learning ability of the team, and (1.5) the ability to have shared vision; (2) all of the factors related to the being learning organization of the schools were rated at the moderate level; the specific factors could be ranked based on their rating means as follows: (2.1) academic leadership, (2.2) motivation, (2.3) organizational structure, (2.4) vision, mission and strategy, (2.5) technology, and (2.6) organizational culture and climate; (3) the being learning organization of the schools had positive correlation at the moderate level with the factors related to the being learning organization of the schools; and (4) there were three factors that affected the being learning organization of the schools at the .05 level of statistical significance, i.e. the organizational culture and climate (X_2), the vision, mission and strategy (X_4), and the motivation (X_6); they could be combined to predict the being learning organization of the schools by 69.20 percent; and the predicting equation in the form of standardized score was as shown below:

$$\hat{Z}_y = 0.074 (X_1 + 0.123 * (X_2) + 0.100 (X_3) + 0.121 * (X_4) + .035 (X_5) + 0.690 * (X_6)$$

Keywords: Affecting factor, Learning organization, Secondary education

กิตติกรรมประกาศ

การทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดีเพราะได้รับความอนุเคราะห์จากประธานการสอบวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.นิตยา ภัสสรศิริ อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.ชูชาติ พ่วงสมจิตร และอาจารย์เรือเอกหญิง ดร. จุฬาลักษณ์ โสระพันธ์ ที่กรุณาให้ข้อมูลในการดำเนินงานและเสนอแนะแนวทางจนการทำวิทยานิพนธ์สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความเรียบร้อย ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่าน คือ ดร.สุวณี อึ้งวรากร ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬารามรณราชวิทยาลัย ตรัง ดร.จำเริญ จิตรหลัง เจ้าหน้าที่ของรัฐผู้รับบำเหน็จบำนาญ อดีตผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนวัดแจ้ง ดร.ธนิยา เขาดำ อาจารย์ประจำสาขาการประเมินผลและวิจัย คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ ดร.นริศรา เสือคล้าย อาจารย์ประจำวิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา และนายพิชิตชัย สุขเอก ครูคณิตศาสตร์ โรงเรียนศรีบรรพตพิทยาคม ที่ได้สละเวลาตรวจสอบและให้คำแนะนำในการแก้ไขการทำเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

ขอกราบขอบพระคุณ คณะครู และบุคลากรของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ตรัง กระบี่ ที่ได้กรุณาให้ข้อมูลและให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณ คณาจารย์ทุกท่านในคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชที่ได้อบรม สั่งสอน ช่วยเหลือและสนับสนุนแก่ผู้วิจัยด้วยดีตลอดมา

สุดท้ายนี้คุณค่าและประโยชน์ของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบบูชาแด่บิดา มารดา ครู อาจารย์ ผู้มีพระคุณทุกท่าน ที่ให้โอกาสผู้วิจัยได้มีวันนี้ รวมทั้งเพื่อนๆ ทุกท่านที่คอยเป็นกำลังใจให้กับผู้วิจัยในการทำวิทยานิพนธ์มาโดยลำดับจนสำเร็จลุล่วงด้วยดี

นริรัตน์ บุญเพชรแก้ว

กรกฎาคม 2565

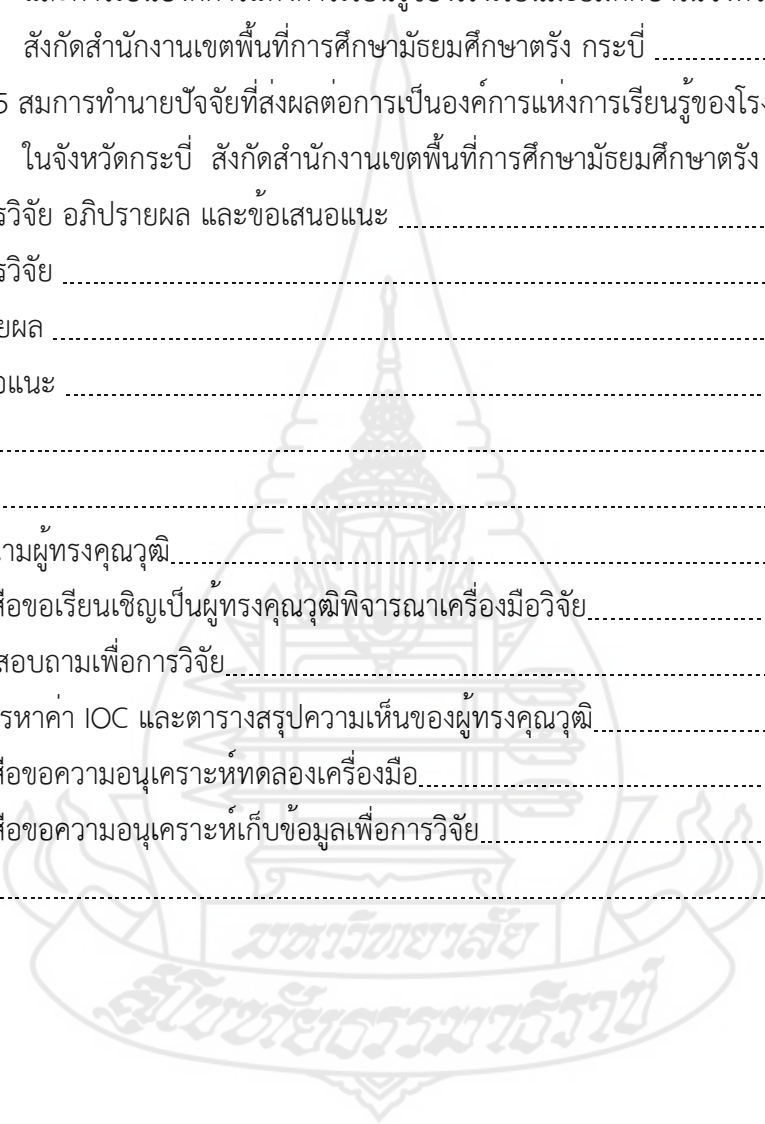
สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ณ
สารบัญภาพ	ญ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์การวิจัย	5
กรอบแนวคิดการวิจัย	5
สมมติฐานการวิจัย	6
ขอบเขตของการวิจัย	7
นิยามศัพท์เฉพาะ	8
ประโยชน์ที่ได้รับ	11
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	12
แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้	12
ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	36
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	66
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	85
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	85
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	86
การเก็บรวบรวมข้อมูล	88
การวิเคราะห์ข้อมูล	88
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	90
ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม	91
ตอนที่ 2 ระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตรัง กระบี่	92
ตอนที่ 3 ระดับของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตรัง กระบี่	98

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

ตอนที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างระดับของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาต่ง กระบี่	106
ตอนที่ 5 สมการทำนายปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาต่ง กระบี่	113
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	118
สรุปการวิจัย	118
อภิปรายผล	123
ข้อเสนอแนะ	129
บรรณานุกรม	131
ภาคผนวก	137
ก รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ	138
ข หนังสือขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย	140
ค แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	146
ง ผลการหาค่า IOC และตารางสรุปความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ	155
จ หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือ	162
ฉ หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย	165
ประวัติผู้วิจัย	182



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1	สรุปผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้ 59
ตารางที่ 4.1	แสดงจำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล 91
ตารางที่ 4.2	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาตรัง กระบี่ โดยภาพรวม 92
ตารางที่ 4.3	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาตรัง กระบี่ ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ในด้านความสามารถ ในการคิดเชิงระบบ 93
ตารางที่ 4.4	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาตรัง กระบี่ ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ในด้านความสามารถ ในการเป็นบุคคลที่รอบรู้ 94
ตารางที่ 4.5	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาตรัง กระบี่ ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ในด้านการมี แบบแผนทางความคิด 95
ตารางที่ 4.6	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาตรัง กระบี่ ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ในด้านความสามารถ ในการมีวิสัยทัศน์ร่วม 96
ตารางที่ 4.7	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาตรัง กระบี่ ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ในด้านความสามารถ ในการเรียนรู้ของทีม 97

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาตรัง กระบี่ โดยภาพรวม	98
ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาตรัง กระบี่ ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ในด้านภาวะผู้นำ ทางวิชาการ	99
ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาตรัง กระบี่ ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ในด้านวัฒนธรรมและบรรยากาศขององค์การ	100
ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาตรัง กระบี่ ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ในด้านโครงสร้างขององค์การ	101
ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาตรัง กระบี่ ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ในด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์	102
ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาตรัง กระบี่ ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ในด้านเทคโนโลยี	103
ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาตรัง กระบี่ ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ในการดำเนินงาน	105

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.15 ความสัมพันธ์ระหว่างระดับของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา	107
ตารางที่ 4.16 การตรวจสอบค่า Tolerance และค่า VIF	114
ตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ตรัง กระบี่ โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Linear Regression) วิธี Enter	115



ฉ

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 2.1 การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมองค์กร	14
ภาพที่ 2.2 แนวคิดและรูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของ Peter Senge	24



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในศตวรรษที่ 21 โลกเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้องค์กรต่างๆ เกิดความตระหนักในการที่จะพยายามปรับตัวเพื่อความอยู่รอดในภาวะการเปลี่ยนแปลงนี้ ประกอบกับกระแสโลกาภิวัตน์และ ความเจริญทางเทคโนโลยี ที่ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงอย่างมากต่อเศรษฐกิจและสังคม ส่งผลให้หน่วยงานและองค์กรต่างๆ แม้แต่หน่วยงานทางการศึกษา จำเป็นต้องปฏิรูปตนเองเพื่อความอยู่รอดและมีโอกาสประสบความสำเร็จเหนือคู่แข่ง และในปัจจุบันสังคมได้ก้าวเข้าสู่สังคมแห่งการเรียนรู้อย่างเต็มตัวใช้ความรู้เป็นตัวขับเคลื่อนหลัก ความรู้จึงเป็นสิ่งสำคัญมากต่อการพัฒนาและการแข่งขันของบุคลากรและองค์กร (Marquardt, 2002 อ้างถึงใน เข้มทอง ศิริแสงเลิศ, 2561, น. 6) การที่จะสร้างและธำรงรักษาความ ได้เปรียบในการแข่งขันในศตวรรษที่ 21 นั้น องค์กรต่างๆ จะต้องเรียนรู้เกี่ยวกับความสำเร็จและความล้มเหลวของตนให้ดีกว่าและเร็วกว่าเดิม โดยการปรับเปลี่ยนองค์กรของตนไปสู่การเป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ” เพื่อให้องค์กรเป็นสถานที่ที่กลุ่มและบุคคลทุกระดับสามารถเข้าร่วมในกระบวนการเรียนรู้แบบใหม่ได้อย่างต่อเนื่อง (เข้มทอง ศิริแสงเลิศ, 2561, น. 15)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นการบริหารรูปแบบหนึ่งที่ใช้เป็นพื้นฐานในการก้าวไปสู่ความสำเร็จขององค์กรได้ทุกประเภท ไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ หรือธุรกิจเอกชนก็ต่างสามารถประยุกต์ใช้ร่วมกันกับระบบการบริหารรูปแบบอื่นๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง “สถานศึกษา” ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Hoy and Miskel เห็นว่า สถานศึกษาเป็นองค์กรให้บริการที่ผูกพันกับเรื่องการสอนและการเรียนรู้เป็นหลัก เป้าหมายสุดท้าย (Ultimate Goal) ของสถานศึกษาก็คือการเรียนรู้ของนักเรียน (Student Learning) ดังนั้นในบรรดาองค์กรประเภทต่างๆ สถานศึกษาจึงควรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่าองค์กรใดๆ (Hoy and MisKel, 2001 อ้างถึงใน จำเริญ จิตรหลัง , 2550, น. 2) สถานศึกษาจึงต้องมีการปรับกลยุทธ์ การบริหารเพื่อพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สำหรับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น Marquardt (2002) ได้ให้ทัศนะว่าเป็นการพัฒนาในเชิงระบบประกอบด้วยระบบย่อย 5 ระบบ คือ การเรียนรู้ องค์กร คน ความรู้ และเทคโนโลยี มาประสานเข้าด้วยกันเป็นมุมมองของการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในลักษณะที่เป็นองค์รวม (System Thinking) สอดคล้องกับแนวความคิดของ Senge (1990) ที่ได้นำเสนอไว้ผ่านกรอบแนวคิด

ใน 5 ด้าน คือ พลวัตในการเรียนรู้ การปฏิรูปองค์การ การเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร การจัดการเรียนรู้ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ซึ่งการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ให้สำเร็จได้นั้น ต้องอาศัยการเรียนรู้อย่างจริงจังและต่อเนื่อง โดยมีการสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจ ใฝ่เรียนรู้ และตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาการเรียนรู้ (Nonaka and Takeuchi, 1995 อ้างถึงใน พัชรกันย์ เมธาอัครเกียรติ, 2561, น. 1946) อย่างไรก็ตาม การพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่า มีปัจจัยทางการบริหารหลายประการที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ Razik and Swanson (2001) กล่าวว่า องค์ประกอบสำคัญที่ทำให้สถานศึกษามีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น ผู้บริหารต้องมองสถานศึกษาเป็นระบบองค์การ (Organization System) ส่วนต่างๆ ต้องมีความเกี่ยวข้อง สัมพันธ์ และส่งผลซึ่งกันและกัน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องขนาดหรือความซับซ้อนขององค์การ เรื่องการตัดสินใจ เรื่องอำนาจในองค์การ หรือเรื่องการติดต่อสื่อสาร และการมีปฏิสัมพันธ์ รวมถึง การมีเป้าประสงค์ร่วมกันของสมาชิกในองค์การ (Razik and Swanson, 2001 อ้างถึงใน จำเริญ จิตรหลัง, 2550, น. 2) ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้จะเกิดการเปลี่ยนแปลงได้ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นสำคัญ ดังนั้นการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จึงเป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหารและบุคลากรของสถานศึกษาที่จะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาแต่ละแห่ง เพื่อที่จะได้นำองค์ความรู้ที่ได้ไปประยุกต์เพื่อการปรับเปลี่ยนสถานศึกษาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในอนาคต

การพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จึงถือว่าเป็นแนวคิดทางการบริหารที่น่าสนใจ น่าศึกษาค้นคว้า เพื่อการเสริมสร้างและขยายองค์ความรู้เพื่อนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาสถานศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการศึกษาในยุคโลกาภิวัตน์ความจำเป็นที่จะต้องสร้างสถานศึกษาให้เป็นสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้เป็นเรื่องที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ดังเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 ที่ต้องการพัฒนาสถานศึกษาให้ เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 (ราชกิจจานุเบกษา, 2546) หมวด 3 มาตรา 11 กำหนดไว้ว่า “ ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสาร และสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และ เหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน” นอกจากนี้ตามแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 - 2579 ได้กำหนดวิสัยทัศน์ไว้ คือ “คนไทยทุกคนได้รับการศึกษาและเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ ดำรงชีวิตอย่างเป็นสุข สอดคล้องกับ หลักปรัชญาของ

เศรษฐกิจพอเพียง และการเปลี่ยนแปลงของโลกศตวรรษที่ 21” โดยมีวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา 4 ประการ คือ 1) เพื่อพัฒนาระบบและกระบวนการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ 2) เพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นพลเมืองดีมีคุณลักษณะทักษะและสมรรถนะที่สอดคล้องกับบทบาทของ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติและยุทธศาสตร์ชาติ 3) เพื่อพัฒนาสังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ และคุณธรรม จริยธรรม รู้รักสามัคคี และร่วมมือผนึกกำลังมุ่งสู่การพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และ 4) เพื่อนำประเทศไทยก้าวข้ามกับดัก ประเทศที่มีรายได้ปานกลาง และความเหลื่อมล้ำภายในประเทศลดลง โดยการจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นพัฒนาคนให้เรียนรู้ตลอดชีวิต จำเป็นต้องอาศัยทุกส่วนของสังคมในการร่วมสนับสนุนเพื่อให้เกิดเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ไปสู่การพัฒนาประเทศที่เข้มแข็งและยั่งยืน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยสถานศึกษาเป็นแรงผลักดันสำคัญ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตรัง กระบี่ ซึ่งเป็นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 1 ใน 42 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ที่จัดตั้งขึ้นตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การกำหนดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เมื่อวันที่ 17 สิงหาคม 2553 เพื่อบริหารจัดการศึกษา กำกับดูแล สนับสนุนและส่งเสริม การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษาของโรงเรียนในสังกัด ทั้ง 44 แห่ง ให้เป็นไปตามนโยบายและได้ มาตรฐานการศึกษาโดยทั่วถึงมีคุณภาพและเป็นธรรม มีภารกิจหลักในการพัฒนา ส่งเสริม สนับสนุน กำกับ ดูแลการจัดการศึกษาในระดับมัธยมศึกษา ครอบคลุมเขตพื้นที่จังหวัดตรัง และจังหวัดกระบี่ ได้ประกาศจุดเน้น เพื่อการพัฒนาคุณภาพ การศึกษาตามแผนพัฒนาการศึกษาระยะ 5 ปี (พ.ศ.2560-2564) จำนวน 4 ด้าน คือ 1) จุดเน้นด้าน ผู้เรียน ผู้เรียนจะต้องมีสมรรถนะสำคัญ มีความสามารถทางวิชาการสู่มาตรฐานสากล มีคุณธรรม จริยธรรม คุณลักษณะอันพึงประสงค์ รวมถึงค่านิยมหลักของคนไทย 12 ประการ และดำเนินวิถีชีวิต ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง นอกจากนี้ต้องได้รับการส่งเสริมและพัฒนาเต็มศักยภาพ 2) จุดเน้นด้านครูและบุคลากรทางการศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาองค์ ความรู้และสมรรถนะผ่านการปฏิบัติจริงและการช่วยเหลืออย่างต่อเนื่อง มีขวัญกำลังใจในการทำงาน และมีผลการปฏิบัติงานเชิงประจักษ์ นอกจากนี้ยังต้องมีวินัย คุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ ตามมาตรฐานวิชาชีพเป็นแบบอย่างที่ดีแก่สังคม 3) จุดเน้นด้านการจัดการศึกษา นักเรียนจะต้องได้รับ โอกาสเข้าถึงบริการการศึกษาอย่างทั่วถึงเท่าเทียมและมีคุณภาพ ปรับโครงสร้างเวลาเรียน ลดเวลา เรียน เพิ่มเวลารู้ และพัฒนาทักษะด้านกิจกรรม กีฬา ดนตรีและชุมชนเพื่อพัฒนาสู่อาเซียนในอนาคต นอกจากนี้สถานศึกษาต้องมีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมต่อการเรียนรู้ และ 4) จุดเน้นด้านการบริหาร จัดการ เน้นการบริหารจัดการที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ เน้นการกระจายอำนาจ การสร้างเครือข่ายและการมี ส่วนร่วมในการจัดการศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลที่มีประสิทธิภาพ โดยจะเห็นว่าจุดเน้นทั้ง 4 ด้าน

ไม่ได้มุ่งเน้นเกี่ยวกับการพัฒนาสถานศึกษาในสังกัดให้ก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งในความเป็นจริงแล้วหากต้องการที่จะพัฒนาคุณภาพการศึกษานั้น การพัฒนาคุณภาพผู้เรียน และการพัฒนาคุณภาพครู ต้องควบคู่ไปกับการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษารอบด้าน แต่จากผลการประเมินคุณภาพภายนอกกรอบที่สี่ (พ.ศ.2559 - 2563) สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาตรัง กระบี่ จำนวน 17 โรงเรียน มีผลการประเมินคุณภาพภายนอกกรอบที่สี่ (พ.ศ. 2559-2563) จำแนกตามมาตรฐานและระดับคุณภาพ มาตรฐานที่ 1 คุณภาพผู้เรียน ผลการประเมินระดับคุณภาพดีเยี่ยม เพียง 1 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 5.88 มาตรฐานที่ 2 กระบวนการบริหารและการจัดการ ระดับคุณภาพดีเยี่ยม เพียง 2 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 11.76 และมาตรฐานที่ 3 กระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ผลการประเมินระดับคุณภาพดีเยี่ยม เพียง 1 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 5.88 (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ตรัง กระบี่, 2563) นอกจากนี้จากการวิเคราะห์สถานภาพขององค์กรเพื่อกำหนดทิศทางการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตรัง กระบี่ พบว่า 1. ผู้ปกครองและชุมชนบางส่วนขาดความเชื่อมั่นในการส่งบุตรหลานเข้าเรียนในโรงเรียนใกล้บ้าน ส่งผลให้นักเรียนกระจุกตัวในโรงเรียนขนาดใหญ่และโรงเรียนเอกชน 2. นโยบายทางด้านการศึกษา มีการเปลี่ยนแปลงบ่อยส่งผลให้การดำเนินงานในการพัฒนาการจัดการศึกษาขาดความต่อเนื่อง 3. โครงสร้างการบริหารจัดการขาดความชัดเจนทำให้บุคลากรขาดขวัญและกำลังใจ 4. การบริหารอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาขาดเกณฑ์ทั้งในโรงเรียนและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีโปรแกรมเก็บข้อมูลซ้ำซ้อนมากเกินไปจนครูปฏิบัติงานสอนไม่เต็มที่ 5. ระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตยังไม่ครอบคลุมทุกพื้นที่ส่งผลให้การติดต่อสื่อสารหรือนำมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร 6. ภาระงานที่สั่งการมาจากหน่วยงานต้นสังกัดขาดความชัดเจนหรือซ้ำซ้อนกับกลุ่มงานอื่นทำให้เกิดการเกี่ยงงาน ส่งผลให้การปฏิบัติงานล่าช้าและไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร 7. การดำเนินงานโครงการกิจกรรมบางส่วนไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ 8. การพัฒนาฝึกอบรมครูและบุคลากรทางการศึกษาไม่สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการส่งผลให้การพัฒนาบุคลากรไม่คุ้มค่าและเกิดประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ 9. การบูรณาการข้อมูลระหว่างกลุ่มยังไม่มีประสิทธิภาพส่งผลให้สถานศึกษามีภาระงานเพิ่มขึ้น 10. การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ยังไม่ได้รับการพัฒนาอย่างทั่วถึงและเต็มตามศักยภาพ นอกจากนี้ครูและบุคลากรทางการศึกษาไม่สามารถจัดการเรียนรู้ให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้นเนื่องจากครูมีภาระงานนอกเหนือจากการสอนมาก 11. การจัดกระบวนการเรียนรู้ของครูไม่เน้นผู้เรียนเป็น 12. บุคลากรในกลุ่มงานเดียวกันไม่สามารถปฏิบัติงานแทนกันได้ เนื่องจากขาดการเรียนรู้หรือคู่มือในการปฏิบัติงานในกลุ่ม และขาดความร่วมมือในการดำเนินการในภาพรวมขององค์กร (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตรัง กระบี่, 2560)

จากปัญหาข้างต้นจะเห็นได้ว่า โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตรัง กระบี่ มีความจำเป็นอย่างเร่งด่วนที่จะต้องปรับเปลี่ยนสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อที่จะพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างรอบด้าน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจในการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้รับรู้ว่ามีปัจจัยใดที่ส่งผลกระทบต่อลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตรัง กระบี่ ซึ่งจะนำไปสู่องค์ความรู้เชิงประจักษ์ก่อให้เกิดประโยชน์กับโรงเรียนมัธยมในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตรัง กระบี่ และผู้บริหารในการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการ การกำหนดนโยบาย ทิศทางการปฏิบัติงาน และการพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมในการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อันนำสถานศึกษาไปสู่การยอมรับขององค์กรอื่น ๆ และยังทำให้บุคลากรสามารถปรับตัว พัฒนาตนเองเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับสถานศึกษามากยิ่งขึ้น นอกจากนี้การสร้างสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ยังเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้ครูผู้สอนและบุคลากรภายในสถานศึกษาเกิดความภาคภูมิใจต่อสถานศึกษาอีกด้วย

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

- 2.1 เพื่อศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตรัง กระบี่
- 2.2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตรัง กระบี่
- 2.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับปัจจัยที่เกี่ยวข้องต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตรัง กระบี่
- 2.4 เพื่อสร้างสมการทำนายปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตรัง กระบี่

3. กรอบแนวคิดการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิด ดังนี้

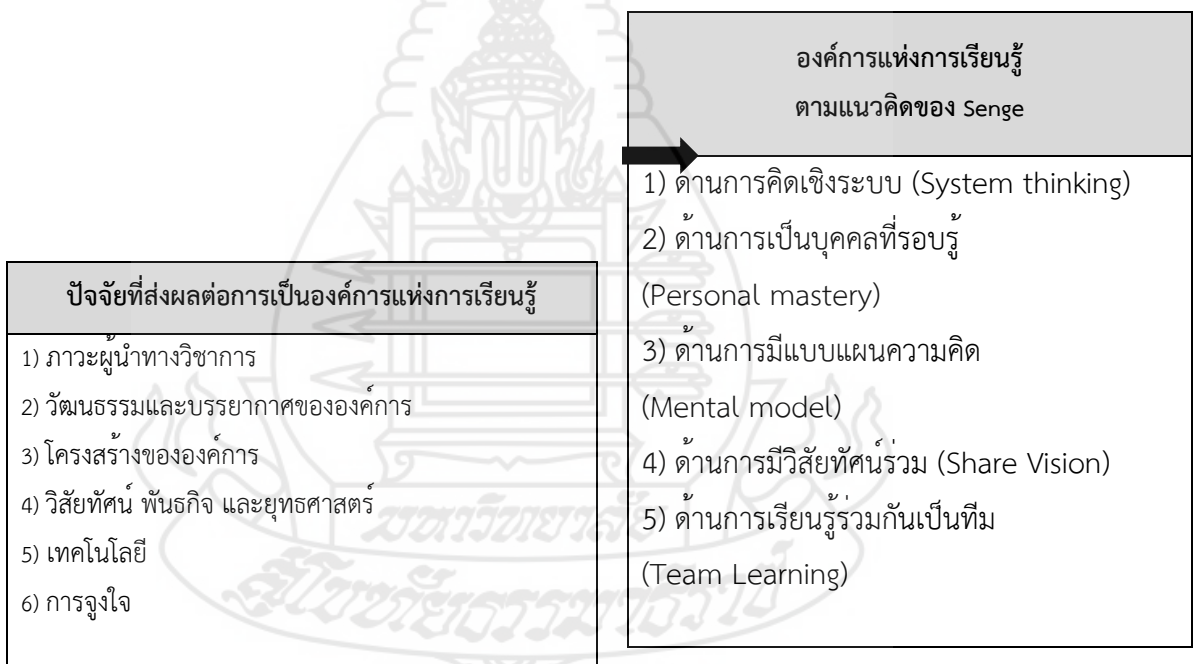
- 3.1 การศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตรัง กระบี่ ในการวิจัยนี้ผู้วิจัยศึกษาแนวคิดการเป็นองค์กร

แห่งการเรียนรู้ของ Peter M Senge (1990) ที่ระบุถึงองค์ประกอบหลักสำคัญ 5 ประการ (The Fifth Discipline) ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วย 1) การคิดเชิงระบบ (System thinking) 2) การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal mastery) 3) การมีแบบแผนความคิด (Mental model) 4) การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) และ 5) การเรียนรู้ของทีม (Team learning)

3.2 การกำหนดปัจจัยพยากรณ์ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตวันบุรี ใการวิจัยนี้ผู้วิจัยได้ทบทวนเอกสาร ตำราแนวความคิดและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องจึงสังเคราะห์ได้เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 6 ปัจจัย คือ 1) ภาวะผู้นำทางวิชาการ 2) วัฒนธรรมและบรรยากาศขององค์กร 3) โครงสร้างขององค์กร 4) เทคโนโลยี 5) วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ และ 6) การจูงใจ แล้วนำมากำหนดกรอบแนวคิดสำหรับการวิจัย ดังนี้

ตัวแปรทำนาย

ตัวแปรเกณฑ์



4. สมมติฐานการวิจัย

4.1 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตวันบุรี มีความสัมพันธ์กันทางบวก

4.2 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างน้อย 1 ปัจจัย ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตรัง กระบี่ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

5. ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยที่มุ่งศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ตรัง กระบี่ โดยมีขอบเขตในการวิจัย ดังนี้

5.1 ขอบเขตด้านตัวแปร

5.1.1 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้มาจากการสังเคราะห์จากแนวคิดของ Marquardt and Reynolds (1994), Kaiser (2000), Senge (1991), McGill and Slocum (1993), Senge (1994), Dibella and Nevis (1998), Marsick and Walkins (2000), Lopez and others (2004), วิโรจน์ สารรัตน์ (2545), สมคิด สร้อยน้ำ (2547), จำเริญ จิตรหลัง (2550), ภูษิต รุ่งแก้ว (2555), กิตติ ศศิวิมลลักษณ์ (2556), ไชยสิทธิ์ ปิยะมาตร (2556), สายฝน พิทักษ์ (2558), ภัสราภรณ์ อยู่มาก (2559), ศิริภรณ์ จำปาทอง (2559), พัชรกัญญ์ เมธาอัคร เกียรติ (2561), ประกาย ศิริสำราญ (2562) และ นครินทร์ จัปจิตต์ (2562) ได้ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง 6 ปัจจัย คือ 1) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ 2) ปัจจัยด้านวัฒนธรรมและบรรยากาศขององค์กร 3) ปัจจัยด้านโครงสร้างขององค์กร 4) ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์พันธกิจ และยุทธศาสตร์ 5) ปัจจัยด้านเทคโนโลยี 6) ปัจจัยด้านการจูงใจ

5.1.2 ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยเลือกใช้แนวคิดของ Senge (1990) ตามแนวทางในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยวินัยหรือการฝึกฝน 5 ประการ ที่เรียกว่า The Fifth Discipline จำนวน 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการคิดเชิงระบบ (System thinking) 2) ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal mastery) 3) ด้านการมีแบบแผนความคิด (Mental model) 4) ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม (Share Vision) 5) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

5.2 ขอบเขตด้านประชากร

การวิจัยครั้งนี้ประชากร ได้แก่ ครูผู้สอนในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตรัง กระบี่ จำนวน 894 คน (กลุ่มสารสนเทศสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ตรัง กระบี่, 2564)

6. นวัตกรรมเฉพาะ

6.1 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตรัง กระบี่ มีครูและบุคลากรที่แสดงความความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง พัฒนางาน พัฒนาองค์ความรู้ในวิชาชีพ มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีการแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกันระหว่างครูและบุคลากรภายในองค์กร รวมถึงมีการนำความรู้ใหม่ไปพัฒนาต่อยอด และเป็นเครื่องมือสำคัญในการเปลี่ยนแปลงและการสร้างความสำเร็จให้เกิดขึ้นกับองค์กรอย่างมั่นคงและยั่งยืน โดยลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วย

6.1.1 การคิดเชิงระบบ (Systems thinking) หมายถึง พฤติกรรมการทำงานของครูและบุคลากรโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตรัง กระบี่ ที่เป็นขั้นเป็นตอน มีความสามารถที่จะเชื่อมโยงสิ่งต่างๆ โดยมองเห็นภาพความสัมพันธ์กันเป็นระบบโดยรวมได้ในขณะที่เข้าใจส่วนประกอบย่อยๆ ไปพร้อมๆ กัน มีพฤติกรรมการสื่อสารความคิดได้อย่างเป็นระบบ และสามารถคิดได้อย่างมีเหตุผล เพื่อให้สามารถเปลี่ยนแปลงระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับความเป็นไปในโลกแห่งความจริง

6.1.2 การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal mastery) หมายถึง พฤติกรรมของครูและบุคลากรโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตรัง กระบี่ ที่แสดงออกถึงความมุ่งมั่น ฝึกฝน ปฏิบัติ และพัฒนาความรู้ ตนเองอย่างต่อเนื่อง มีความสนใจใฝ่เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเอง จนเกิดความเชี่ยวชาญทั้งงานในหน้าที่และงานนอกเหนือหน้าที่

6.1.3 การมีแบบแผนความคิด (Mental model) หมายถึง พฤติกรรมของครูและบุคลากรโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตรัง กระบี่ มีการแสดงออกถึงการตระหนักรู้ความคิดของตนเอง เปิดใจและพร้อมที่จะปรับเปลี่ยน ทำความเข้าใจ วินิจฉัย ตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม บนพื้นฐานของเหตุผล หลักการ ทฤษฎี ข้อมูลและ ประสบการณ์ใหม่ๆ

6.1.4 การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) หมายถึง พฤติกรรมของครูและบุคลากรโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตรัง กระบี่ ที่แสดงออกถึงการมีทัศนคติร่วมกันของคนในองค์กร มองเห็นภาพและมีความต้องการที่จะมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้ครูและบุคลากรทุกคนสามารถร่วมกันเดินไปสู่เป้าหมายหรือภาพแห่งอนาคตนั้นได้

6.1.5 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning) หมายถึง พฤติกรรมของบุคลากรโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตรัง

กระบี่ ที่แสดงออกถึงความร่วมมือระหว่างบุคคลและทีมงาน เพื่อมุ่งความสำเร็จของงาน มีการเรียนรู้ร่วมกัน แลกเปลี่ยนประสบการณ์ต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาศักยภาพของทีมงาน

6.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง สิ่งที่มีความสัมพันธ์และ เป็นสาเหตุให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยสร้างขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรม ทฤษฎี และ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย 6 ปัจจัย ดังนี้

6.2.1 ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง ผู้บริหารของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัด กระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตรัง กระบี่ มีความรู้ความเข้าใจในทฤษฎีและ ปรัชญาในการบริหารงานวิชาการ ตระหนักถึงความสำคัญของหลักสูตรในการพัฒนาคุณภาพของ ผู้เรียน บริหารจัดการศึกษาให้เป็นไปตามแผนพัฒนาการศึกษาโดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ เป็นต้นแบบ เชิงวิชาการ มุ่งมั่นและตระหนักถึงความสำคัญในการสนับสนุนการทำงานทางวิชาการ และเป็น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เป็นตัวอย่างได้

6.2.2 วัฒนธรรมและบรรยากาศขององค์กร หมายถึง โรงเรียนมัธยมศึกษาใน จังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตรัง กระบี่ มีบรรยากาศที่เปิดกว้าง ใ่ว่างใจกัน มีความคิดอิสระและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ช่วยเหลือกัน เอื้ออำนวยความสะดวกให้ครูและบุคลากรเติบโตและประสบความสำเร็จ ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน เป็นทีม มีการจัดกิจกรรมที่สร้างความรู้สึกร่วมกัน ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ความเป็นเอกภาพ ในสถานศึกษา ยอมรับและเข้าใจเป้าหมายของสถานศึกษา และมีสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้ครูและ บุคลากรเกิดค่านิยม บรรทัดฐาน พฤติกรรม และมีวัฒนธรรมในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

6.2.3 โครงสร้างขององค์กร หมายถึง โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตรัง กระบี่ มีโครงสร้างที่เหมาะสม ยืดหยุ่น และคล่องตัว มี สายการบังคับบัญชาไม่ยาวเกินไปและการบังคับบัญชาไม่เป็นการควบคุมมากเกินไป กำหนดตัวบุคคล หรือทีมงานให้เหมาะสมกับภาระงานและความรู้ความสามารถ ที่สำคัญต้องมี โครงสร้างแบบองค์รวม (Holistic Structure) คือ ทุกระบบขององค์กรมีความเชื่อมโยงและประสานกันทั้งระบบ และมี โครงสร้างแบบทีมงานข้ามหน้าที่ (Cross Functional Work Teams) เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ ของทีม มีกระบวนการทำงานไม่ซ้ำซ้อนกันเพื่อเอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานได้ นอกจากนี้โรงเรียนใน จังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ตรัง กระบี่ จะต้องมีการจัดเก็บความรู้ที่ เป็นระบบ สามารถค้นหาได้ง่าย ถูกต้อง รวดเร็วและทันเวลา มีการปรับปรุงและนำเทคโนโลยีมาใช้ ในการจัดเก็บและมีการแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งสถานศึกษา

6.2.4 วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ หมายถึง หมายถึง โรงเรียนมัธยมศึกษา ในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตรัง กระบี่ เปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องมี ส่วนร่วมในการบริหาร มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เพื่อการวางแผนพัฒนางาน มีส่วน

ร่วมในการวิเคราะห์นโยบายและการวางแผนทางเพื่อนำนโยบายสู่การปฏิบัติ กำหนดกลยุทธ์อย่างมีหลักการที่เหมาะสมในการพัฒนางาน จัดทำแผนพัฒนาการศึกษาตามผลวิเคราะห์สภาพการณ์ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษา จัดสรรงบประมาณและสิ่งอำนวยความสะดวกที่เหมาะสมกับภารกิจในแผนปฏิบัติการประจำปี นอกจากนี้ยังมีการติดตามความก้าวหน้า การประเมินผลสำเร็จ และการนำผลการใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับ

6.2.5 เทคโนโลยี หมายถึง โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตรัง กระบี่ มีการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในสถานศึกษาอย่างเหมาะสมและทั่วถึง โดยส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการ และจัดหางบประมาณมาสนับสนุน มีการจัดซื้อจัดหาอุปกรณ์เทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างพอเพียง มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเชื่อมโยงข้อมูลในองค์กร มีการเก็บประมวลถ่ายทอดข้อมูลกันได้รวดเร็วและถูกต้อง มีการมอบหมายความรับผิดชอบในการบำรุงรักษาอุปกรณ์เทคโนโลยี ส่งเสริมให้ใช้ประโยชน์ของเทคโนโลยีที่มุ่งไปสู่การพัฒนาคุณภาพอย่างหลากหลาย

6.2.6 การจูงใจ หมายถึง โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตรัง กระบี่ มีการจูงใจให้ครูและบุคลากรทุ่มเทแรงกายและแรงใจอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายของสถานศึกษาที่ตั้งไว้ จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เปิดโอกาสในการพัฒนาความต้องการของตนเองและทีมงานเป็นสำคัญ เสริมสร้างและให้ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการมอบหมายงานที่ทำท้าทายความสามารถให้แก่บุคคลหรือทีมงานได้เรียนรู้ มีกระบวนการในการสร้างขวัญกำลังใจแก่ครูและบุคลากรให้มีความมุ่งมั่น พึงพอใจ และทุ่มเทในการปฏิบัติงานนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ มีการยกย่อง ชมเชย เสนอความดีความชอบ และให้รางวัลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มีการธำรงรักษาบุคลากรที่ดีให้อยู่ปฏิบัติงานในสถานศึกษา

6.3 โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา ตรัง กระบี่ หมายถึง โรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตรัง กระบี่ มีทั้งหมด 16 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนลันดาราชประชาอุทิศ โรงเรียนพนมเบญจา โรงเรียนคลองยางประชานุสรณ์ โรงเรียนคลองท่อมราชภัฏรังสรรค์ โรงเรียนคลองพนสฤดีพิทยา โรงเรียนอ่าวลึกประชาสรรค์ โรงเรียนอำมาตย์พานิชนุกูล โรงเรียนเมืองกระบี่ โรงเรียนสินปุนคุณวิษณุ โรงเรียนคลองหินพิทยาคม โรงเรียนหนองทะเลพิทยา โรงเรียนเขาหินประดานุกูล โรงเรียนปลายพระยาพิทยาคม โรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัยกระบี่ โรงเรียนลำทับประชานุเคราะห์ และโรงเรียนเหนือคลองประชาบำรุง

7. ประโยชน์ที่ได้รับ

7.1 ผู้บริหารสถานศึกษามีข้อมูลสารสนเทศเพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการสถานศึกษา การกำหนดทิศทางการปฏิบัติงาน รวมถึงการพัฒนาครูและบุคลากรให้มีความพร้อม เพื่อนำสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

7.2 สถานศึกษามีการประเมินตนเอง ช่วยให้ได้รับทราบประเด็นที่ต้องปรับปรุง เพื่อนำไปใช้ในการพิจารณา ประกอบการตัดสินใจ ประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา และเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

7.3 หน่วยงานต้นสังกัดหรือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาต่ง กระบี่ ได้ข้อมูลจากการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบาย เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น



บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตรัง กระบี่ ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยสรุปสาระสำคัญไว้ตามลำดับ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 1.1 ความเป็นมาขององค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 1.2 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 1.3 ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 1.4 ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้
2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 3.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 3.2 งานวิจัยต่างประเทศ

1. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

1.1 ความเป็นมาขององค์กรแห่งการเรียนรู้

แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีที่มาจากแนวคิดที่สามารถค้นพบได้จากผลงานการเขียนที่เสนอแนวความคิดต่างๆ ของ Chris Argyris ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาที่สอนด้านการศึกษาและพฤติกรรมองค์กรมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ดังจะเห็นได้จากผลงานที่เขาได้เขียนร่วมกับศาสตราจารย์ด้านปรัชญา Donald Schon แห่ง MIT ในปี 1978 ถือเป็นตำราเล่มแรกขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) อย่างไรก็ตามในระยะเริ่มแรกทั้งสองได้ใช้คำว่า การเรียนรู้เชิงองค์กร (Organization Learning - OL) หมายถึง การเรียนรู้ของคนทั้งหลายที่เกิดขึ้นในองค์กร

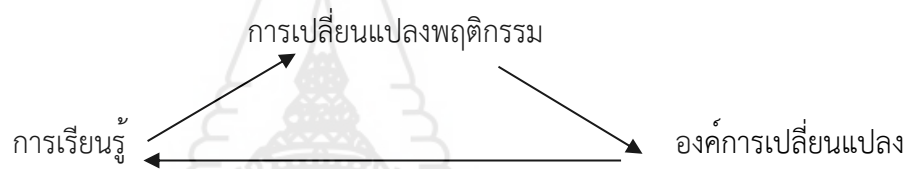
บุคคลผู้มีบทบาทสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้และเขียนเผยแพร่ผลงานจนเป็นที่ยอมรับคือ Peter Michael Senge สถาบันเทคโนโลยีแมสซาชูเซตส์ (Massachusetts Institute of Technology – MIT) สหรัฐอเมริกา ผู้เคยดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ MIT ศูนย์กลาง

สำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้ (Center for Learning Organization) ซึ่งก่อตั้งตั้งแต่ปี 1991 เพื่อทำการสังเคราะห์ทฤษฎีและวิธีการต่าง ๆ เพื่อเผยแพร่ แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ปัจจุบันเรียกว่า สังคมสำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้ (Society for Organization Learning – SOL) โดยจุดมุ่งหมายสำคัญ 3 ประการ คือ เพื่อการศึกษาวิจัย เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทั้งในระดับบุคคลและทีม และเพื่อสร้างชุมชนของการปฏิบัติ (Community of Practice) ขึ้น โดยการเชิญบริษัทชั้นนำมาแลกเปลี่ยนประสบการณ์เพื่อเรียนรู้และแก้ไขปัญหาาร่วมกันโดย Senge ได้แสดงวิสัยทัศน์ไว้ว่าอยากให้เห็นสังคมสำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้ (Society for Organization Learning – SOL) เป็นตัวขับเคลื่อนองค์การสู่ความสำเร็จ แม้ว่าปัจจุบันมีหนังสือเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ (Organization Learning – OL) มากกว่า 170 เล่ม แต่เล่มที่ขอแนะนำให้ท่านผู้สนใจได้ศึกษาอ่านกัน คือ หนังสือที่เขียนโดย Senge ชื่อวินัย 5 ประการ (The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization) ซึ่งเป็นที่นิยมอ่านกันแพร่หลายเป็นที่น่าสังเกตว่า Peter Michael Senge เลือกว่าจะใช้คำว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization –LO แทน Organization Learning – OL) ในปี 1991 Peter Michael Senge ให้สัมภาษณ์ว่าเขาเกิดประมวลงค์ความรู้เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization –LO) ได้ในขณะที่กำลังนั่งสมาธิตอนเช้าตรู่ของวันหนึ่งโดยประมวลงค์การต่าง ๆ ที่เขาได้จากการเป็นที่ปรึกษาองค์การกับบริษัทของเขาเองที่ชื่อ สมาพันธ์นวัตกรรม (Innovation Associates) ในการให้สัมภาษณ์เมื่อปี 1998 Senge แสดงความกังวลว่าหลายองค์การพยายามสร้างภาพว่าตนเชี่ยวชาญด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization–LO) ในความเป็นจริงคือ องค์การเหล่านี้มีความเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับวินัย 5 ประการน้อยมาก Senge จึงได้จัดตั้งศูนย์ศึกษาขององค์การแห่งการเรียนรู้ขึ้นจากการทำการประชุมปฏิบัติการ (Workshops) ให้แก่บริษัทองค์การชั้นนำต่าง ๆ ณ สถานศึกษาการจัดการ สโลน (Sloan School of Management: MIT) และในปี 1994 Senge ได้ออกหนังสือเชิงปฏิบัติการ มีชื่อว่า The Fifth Discipline Field book: Strategies and Tools for Building a Learning Organization เพื่อให้ข้อเสนอแนะสนับสนุนแนวปฏิบัติที่ส่งเสริมให้เกิดมีการเรียนรู้ในองค์การในรูปแบบต่างๆ (วิระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2544, น. 52)

นอกจาก Senge แล้ว Marquardt เป็นนักวิชาการคนสำคัญที่มีบทบาทในการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยในปี ค.ศ.1996 ได้เขียนตำรา Building The Learning Organization เสนอเครื่องมือในการประเมินศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ และแนวคิดสำคัญของการพัฒนาเพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ ต้องประกอบไปด้วย 5 องค์ประกอบ คือ 1) พลวัตแห่งการเรียนรู้ 2) การปรับเปลี่ยนองค์การ-3)-การให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคลากร 4)-การจัดการความรู้ 5) การเพิ่มความสามารถในการใช้เทคโนโลยีซึ่ง

เป็นแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ ในเชิงระบบย่อยที่สัมพันธ์กันทั้ง 5 ระบบ 1) การเรียนรู้ 2) องค์การ 3) คน 4) ความรู้ และ 5) เทคโนโลยี

Senge (1990, p. 43) สรุปไว้ว่าแนวคิดสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ที่การให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ กระบวนการการเรียนรู้และความสามารถในการเรียนรู้ของคนในองค์การ โดยองค์การมีบทบาทเป็นผู้สร้างและสนับสนุนการเรียนรู้และทำให้การเรียนรู้กลายเป็นวัฒนธรรมขององค์การ โดยมีทฤษฎีการเรียนรู้เป็นตัวนำ ดังนั้นการที่จะสร้างหรือพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นกับบุคคลทุกคนทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ คือต้องทำให้บุคคลมีความสามารถในการเรียนรู้ องค์การจึงจะเกิดการเรียนรู้เนื่องจากการเรียนรู้จะทำให้บุคคลเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและพัฒนาไปในทางที่ดีด้วย ดังนั้นการเรียนรู้นับว่าเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญสำหรับการคงอยู่ขององค์การ ซึ่งเสนอดังภาพประกอบ



ภาพที่ 2.1 การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมขององค์การ

ที่มา Senge (1990, p. 43)

Marquardt (2002, p. 23) กล่าวถึงแนวคิด 5 ประการที่จะเปลี่ยนองค์การให้เป็น “องค์การแห่งการเรียนรู้” ไว้ในหนังสือชื่อ “Building the Learning Organization: A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success” ไว้ดังนี้

1. การสร้างการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและทั่วถึงทั้งองค์การ ทั้งในระดับบุคคลกลุ่มงาน และองค์การ โดยการพัฒนาการเรียนรู้จากการปฏิบัติให้เกิดในองค์การ เพิ่มขีดความสามารถของบุคคลในการเรียนรู้ วิธีการเรียนรู้

2. การปฏิรูปองค์การให้ก้าวสู่ความเป็นเลิศในการเรียนรู้ โดยจะต้องมีความสนใจไปที่ 4 องค์ประกอบ คือ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้างขององค์การ โดยจะต้องเปลี่ยนทั้งวัตถุประสงค์และรูปแบบจากเดิมที่ให้ความสนใจในเนื้องานและผลผลิตไปให้ความสนใจกับการเรียนรู้และพัฒนาไปพร้อมกัน อาทิ การกำหนดวิสัยทัศน์ให้พนักงานพร้อมที่ก้าวไปข้างหน้าโดยมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน การเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การให้สนับสนุนให้กำหนดโครงสร้างองค์การให้ยืดหยุ่น กะทัดรัด มีการบูรณาการ ไม่คร่ำครึ เข้มงวด โครงสร้างขององค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องมีลักษณะ

เชิงบังคับให้สมาชิกจำเป็นต้องมีการเรียนรู้อยู่เสมอ เช่นจำเป็นต้องอาศัยความรู้ดังกล่าวในการทำงาน เป็นต้น

3. การให้อำนาจแก่สมาชิกในองค์การทุกภาคส่วน ซึ่งรวมถึงผู้จัดการ พนักงาน ลูกค้า หุ่นส่วนธุรกิจ และชุมชน โดยให้อำนาจในการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ รวมถึงการปฏิบัติต่อพนักงาน โดยมองว่าพนักงานเป็นผู้มีคุณวุฒิและมีความสามารถให้อำนาจในการจัดการ การสร้างพันธมิตรหรือเครือข่ายแห่งการเรียนรู้กับหุ่นส่วนและชุมชน

4. การบริหารจัดการองค์ความรู้ โดยการแสวงหาและสร้างสรรค์องค์ความรู้อยู่เสมอ และมีระบบการจัดเก็บข้อมูลจากภายในและภายนอกองค์การที่สมาชิกสามารถเข้าสู่ระบบได้โดยง่าย มีระบบการถ่ายโอนและนำองค์ความรู้ไปใช้ประโยชน์ มีการพัฒนากลยุทธ์และกลไกในการแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์การอย่างต่อเนื่อง

5. การนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในองค์การ อาทิ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการถ่ายโอนองค์ความรู้ การใช้เทคโนโลยีรูปแบบต่าง ๆ สนับสนุนการเรียนรู้ เช่น การเรียนรู้ทางไกลในรูปแบบต่าง ๆ และมีการใช้ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงาน อิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Performance Support Systems)

Gephart and Marsick (1996, pp. 35-45) ได้ให้แนวคิดว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ควรมีลักษณะที่สำคัญ 5 ประการ ดังนี้

1. มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทุกระดับของระบบภายในองค์การ ผู้คนร่วมกันเรียนรู้และถ่ายโอน การเรียนรู้แก่กัน ร่วมกันผลักดันให้เกิดมรรคผลในทางปฏิบัติ

2. มีการสร้างองค์ความรู้และการแบ่งปันความรู้ไม่ใช่แต่เพียงมุ่งสร้างหรือจบกระแสใหม่ๆ เท่านั้น แต่ยังมี การส่งผ่านความรู้แก่กันอย่างรวดเร็ว เผยแพร่ให้แก่ผู้อื่นที่ต้องการใช้ได้ อย่างรวดเร็วทันที

3. สนับสนุนการคิดอย่างเป็นระบบและวิพากษ์วิจารณ์ให้ผู้คนได้รู้จักคิดวิธีใหม่ๆ ตรวจสอบความคิด ความเชื่อค่านิยมของตน

4. สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ ให้รางวัลกับความคิดสร้างสรรค์ วัฒนธรรมการบริหารงาน และวัฒนธรรมขององค์การ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเกื้อหนุนความเป็นผู้ทำหน้าที่ เป็นครูเป็นที่เลี้ยง

5. ยึดคนเป็นศูนย์กลาง คำนึงถึงความเป็นปกติสุข มีส่วนให้กับองค์การและได้รับการพัฒนาไปด้วย

วิจารณ์ พานิช (2552, น.167) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ว่าเป็นองค์การที่ทำงานผลิตผลงานไปพร้อม ๆ กับเกิดการเรียนรู้สั่งสมความรู้และสร้างความรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน พัฒนาวิธีทำงานและระบบงานขององค์การไป

พร้อมๆ กัน ผลลัพธ์ (Output) ขององค์การแห่งการเรียนรู้คือ ผลงานตามภารกิจที่กำหนดการสร้างศาสตร์หรือสร้างความรู้ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการกิจขององค์การนั้น รวมทั้งการสร้างคน อันได้แก่ผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การหรือว่ามีส่วนเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับองค์การจะเกิดการเรียนรู้ เป็นการเรียนรู้แบบบูรณาการโดยอาศัยการทำงานเป็นฐาน องค์การแห่งการเรียนรู้จะมีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของการพัฒนาในด้านต่างๆ คล้ายมีชีวิต มีผลงานดีขึ้นเรื่อยๆ ทั้งในด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ และการสร้างนวัตกรรม (Innovation) รวมทั้งมีบุคลิกขององค์การ ในลักษณะที่เรียกว่า วัฒนธรรมองค์การ (Corporate Culture) ที่ผู้เกี่ยวข้องสัมพันธ์สามารถรู้สึกได้ การสร้างศาสตร์หรือความรู้ที่หลากหลายทั้งที่เกี่ยวกับงานที่เป็นเนื้องานขององค์การนั้น ศาสตร์ด้านการจัดการ ศาสตร์ด้านองค์การการเรียนรู้ เป็นต้น โดยอาจร่วมมือกับหน่วยงานวิชาการหรือองค์การการเรียนรู้อื่นๆ เพื่อการสร้างศาสตร์เหล่านี้บนฐานวัฒนธรรมและเศรษฐกิจไทย การสร้างคนเพื่อให้มีความรู้และทักษะอันเกี่ยวกับงานขององค์การและมีเจตคติโลกทัศน์วิถีคิดในลักษณะของ “บุคคลเรียนรู้” (Learning Person) รวมทั้งมีทักษะของการเป็นบุคคลเรียนรู้ องค์การแห่งการเรียนรู้เป็น องค์การที่ “ประหยัดพลังงาน” เพราะมีความสามารถในการ “รวมพลังภายใน” (องค์การ) และดึงดูด พลังจากภายนอก (องค์การ) เขามาใช้ในการสร้างผลลัพธ์ขององค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้พัฒนา สร้างสรรค์องค์การโดยการผลิตผลงาน สร้างศาสตร์และสร้างคน องค์การแห่งการเรียนรู้มีปฏิสัมพันธ์ กับภายนอกองค์การอย่างชาญฉลาด องค์การแห่งการเรียนรู้มีกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันจากการ กระทำ (Interactive Learning Through Action) ทั้งในหมู่บุคลากรและระหว่างองค์การกับ ภายนอก หลักสำคัญ 5 ประการขององค์การ แห่งการเรียนรู้และบุคคลเรียนรู้ ได้แก่

1. การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)
2. การเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal Mastery)
3. การมีแบบแผนความคิด (Mental Models)
4. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)
5. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

จากแนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ในมุมมองของนักวิชาการต่างประเทศ และนักวิชาการชาวไทย ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดที่ใช้ กระบวนการเรียนรู้ของคนในองค์การเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์การ โดยการเป็นองค์การที่ทำงาน ผลิตผลงานไปพร้อม ๆ กับเกิดการเรียนรู้ของบุคลากรจากประสบการณ์ในการทำงาน มุ่งเน้นที่ กระบวนการเรียนรู้และความสามารถในการเรียนรู้ของบุคคลในองค์การ ซึ่งอาจแตกต่างกันตาม บริบทและสภาพแวดล้อมของแต่ละองค์การ จึงแสดงให้เห็นว่าองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นเรื่องที่ทุก องค์การควรตระหนักและให้ความสำคัญเพื่อนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์การของตน

1.2 ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

มีนักทฤษฎีหลายท่านได้ให้คำนิยามขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ในแง่มุมที่หลากหลาย โดยนักวิชาการต่างประเทศหลายท่านได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ เช่น

Senge (1990, p. 3) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์การที่บุคคลในองค์การได้เพิ่มขีดความสามารถของตนอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่างๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์การที่มีรูปแบบความคิดใหม่ๆ (Patterns of Thinking) แลกเปลี่ยนความคิดให้เกิดขึ้นเป็นที่ปรารถนา และแรงบันดาลใจร่วมกันของสมาชิกในองค์การ และมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในเรื่องของวิธีการเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่น และมีวิธีการที่จะเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์การ

Pedler, Burgoyne, and Boydell (1991, pp. 1-2) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์การที่อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้แก่สมาชิกทุกคน ซึ่งสมาชิกในที่นี้หมายถึงพนักงาน ลูกค้า เจ้าของ ผู้ผลิตวัตถุดิบ ชุมชนเพื่อนบ้าน และแม่แต่คู่แข่งชั้นในบางกรณีและเป็นองค์การที่ปฏิรูป (transformation) ตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยต้องสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ที่ดีและกระตุ้นทุกคนให้เรียนรู้รวมทั้งยังต้องสร้างและค้ำประกันถึงความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเองของพนักงาน

Watkins & Marsick (1992, p. 7) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่ใช้คนในการสร้างความเป็นเลิศให้แก่องค์กร ในขณะที่เดียวกันก็ใช้องค์การแห่งการเรียนรู้ในการสร้างความเป็นเลิศให้แก่คน โดยใช้การเรียนรู้เป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่ต่อเนื่องและบูรณาการเข้ากับการทำงาน และใช้การกระจายอำนาจ (empowerment) แก่คนในองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือและการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ส่งเสริมสนทนาอย่างเปิดเผยและเชื่อมโยงการพึ่งพาระหว่างบุคคล องค์การแห่งการเรียนรู้และชุมชนที่องค์การแห่งการเรียนรู้ตั้งอยู่

Kramlinger (1992, p. 47) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่ประกอบด้วยโครงสร้างของปัจเจกบุคคลที่ซึ่งสมาชิกทุกระดับสามารถเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็วและสามารถสร้างสรรค์สิ่งต่างๆ อันจะนำไปสู่การเป็นอยู่ที่ดีและสอดคล้องกับพันธกิจขององค์การ

Garvin (1993, p. 80) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์การที่มีทักษะในการสร้าง การได้มาและความสามารถในการถ่ายโอนความรู้ โดยสามารถที่จะนำเอาความรู้ต่างๆ ไปประยุกต์ใช้เพื่อทำการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม

Marquardt (1996, p. 22) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า องค์การที่มีบรรยากาศกระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคลและกลุ่มบุคคลให้เกิดอย่างรวดเร็วและสอนให้สมาชิกมี

กระบวนการคิด วิเคราะห์ ไตร่ตรอง เพื่อความเข้าใจใน สิ่งที่เกิดขึ้น ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ในความผิดพลาดและความสำเร็จ

McGill and Slocum (1994, p. 10) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้และองค์การอัจฉริยะมีความหมายเหมือนกัน คือ องค์การที่สนับสนุนการเรียนรู้แก่มวลสมาชิกทุกคน และปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างต่อเนื่อง การเรียนรู้มิใช่การฝึกอบรม การเรียนรู้จะกระตุ้นให้ทุกคนมีแรงบันดาลใจและสงสัยในการกระทำสรรพสิ่ง ซึ่งเป็นวินัยภายในตนเองต่อการปรับปรุงแก้ไข เพื่อความสำเร็จขององค์การ รวมถึงอนุญาตให้บุคคลพยายามสร้างพฤติกรรมใหม่และบางโอกาสสร้างความผิดพลาด ซึ่งสิ่งนั้นจะนำมาซึ่งโอกาสให้เกิดการเรียนรู้ อย่างแท้จริง

สำหรับในทัศนะของนักวิชาการไทยได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

เสาวรส บุณนาค (2543, น. 28) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์การที่มีการปฏิรูปอย่างต่อเนื่อง กระตุ้น อำนาจความสะดวกให้บุคลากรได้ขยายขอบเขตการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง รวดเร็ว ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม ระดับองค์การ โดยบุคลากรได้นำ สิ่งที้องค์การสนับสนุนด้านการเรียนรู้มาใช้ในการพัฒนาตนเองและทีมงาน เพื่อนำไปสู่จุดหมายร่วมกันขององค์การ โดยการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการเรียนรู้

วิจารณ์ พานิช (2545, น.8) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่ทำงานผลิตผลงานไปพร้อมๆ กับเกิดการเรียนรู้ ส่งสมความรู้ และสร้างความรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน พัฒนาวิธีทำงาน และระบบงานขององค์การไปพร้อม ๆ กัน

วิโรจน์ สารรัตนะ (2545, น.3) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์การที่สมาชิกในองค์การมีความตื่นตัวและมีแรงบันดาลใจที่พัฒนาศักยภาพของตนอย่างต่อเนื่อง มีความคิดริเริ่มที่จะสร้างสรรค์สิ่งแปลกๆ ใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นกับองค์การมีความสัมพันธ์เพื่อการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสมาชิกตัวองค์การเอง โดยภาพรวมก็จะเป็้องค์การที่มุ่งจะแสวงหาความเป็นไปได้ และโอกาสเพื่อการพัฒนาเพื่อความเติบโต และเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสิ่งใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง

ปาริฉัตร ศังขะนันท์ (2548, น.26) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์การที่มีการสร้างช่องทางให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันภายในระหว่างบุคลากร ควบคู่ไปกับการรับความรู้จากภายนอก โดยมีเป้าประสงค์สำคัญคือเพื่อให้มีโอกาสได้ใช้ความรู้เป็นฐานในการพัฒนาต่อไป

ชูเกียรติ บุญเกษม (2550, น.43) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์การที่สนับสนุนให้บุคลากรในองค์การเป็นบุคคลที่มีลักษณะในด้านต่างๆ เช่น เป็นบุคคลที่มีความเป็นเลิศมีรูปแบบในการคิด มีวิสัยทัศน์ร่วม มีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และมีการคิดอย่างเป็นระบบ

ยุทธ ศุภรัตน์ (2552, น. 1) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็น องค์การที่สามารถเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง โดยผ่านสมาชิกขององค์การทั้งระดับบุคคลและระดับกลุ่ม จากภายในและภายนอกองค์การเพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งเกิดความได้เปรียบและอยู่รอด ในทางธุรกิจ

กิตติ ศศิวิมลลักษณ์ (2556, น.38) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การ ที่เพื่อให้บุคลากรทุกคนในองค์การมีโอกาสที่จะพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา โดยใช้แนวทางการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง มีการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของบุคลากรทุกคนในองค์การและกระตุ้นให้เกิดการพัฒนา ร่วมกันในการเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่นอย่างจริงจัง มีการแบ่งปันและถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันอย่าง เป็น เครื่องช่วย ท้ามกลางสภาพแวดล้อมที่ปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลาทำให้เกิดการเรียนรู้ที่จะนำไปสู่วิถีทาง แห่งการพัฒนาที่ยั่งยืน และเต็มไปด้วยจิตสำนึกที่ดีของบุคลากรทั่วทั้งองค์การ

ไชยสิทธิ์ ปิยะมัตย์ (2556, น.29) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็น องค์การที่มีบุคลากรที่มีความมุ่งมั่นในการที่จะพัฒนาตนเอง และเพิ่มขีดความสามารถของตนผ่าน กระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยองค์การมีกระบวนการในการสนับสนุน ดำเนินการ หรือ ส่งเสริมให้บุคคล ทีมงานหรือกลุ่มในองค์การได้รับโอกาสในการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ เกิดการ ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมตนเอง และสามารถนำความรู้ที่ได้มาพัฒนาองค์การไปสู่เป้าหมายที่กำหนด เพื่อให้องค์การมีคุณภาพและได้เปรียบทางการแข่งขันภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง ตลอดเวลา โดยหลักการสำคัญของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้คือการใช้การเรียนรู้ (learning) เป็น เครื่องมือสำคัญเพื่อก้าวไปสู่ความสำเร็จขององค์การ โดยทำทุกวิถีทางเพื่อส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ใน ทุกระดับขององค์การ ตั้งแต่ระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์การ เพราะการ เรียนรู้เป็น เครื่องมือทรงพลังที่ถูกนำมาใช้ในการเผชิญหน้ากับการท้าทายของปัญหาต่างๆ ในองค์การได้อย่างมี ประสิทธิภาพ ทำให้องค์การก้าวเดินไปสู่ความสำเร็จอย่างมั่นคงและยั่งยืน

ภัสราภรณ์ อยู่มาก (2559, น. 30) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์การที่มีการปฏิรูปอย่างต่อเนื่อง กระตุ้นอำนวยความสะดวกให้บุคลากรได้ขยายขอบเขตการ เรียนรู้ เพื่อพัฒนาความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่องรวดเร็วทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และ ระดับองค์การ โดยบุคลากรได้นำสิ่งที่องค์การสนับสนุนด้านการเรียนรู้มาใช้ในการพัฒนาตนเองและ ทีมงาน เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกันขององค์การ โดยการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการเรียนรู้

จากความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ในมุมมองของนักวิชาการต่างประเทศ และนักวิชาการชาวไทย ผู้วิจัยสามารถสรุปความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การ ที่มีบุคลากรทุกฝ่ายที่แสดงถึงความความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง พัฒนางาน พัฒนาองค์ความรู้ใน วิชาชีพ มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีการแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกันระหว่างบุคลากรภายในองค์การ

รวมถึงมีการนำความรู้ใหม่ไปพัฒนาต่อยอด และเป็นเครื่องมือสำคัญในการเปลี่ยนแปลงและการสร้างความสำเร็จให้เกิดขึ้นกับองค์กรอย่างมั่นคงและยั่งยืน

1.3 ความสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้

องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์การรูปแบบใหม่ที่ใช้ทัศนะการมององค์การแบบองค์รวม คือ ปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การทุกระดับ ทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การให้เกิดขึ้นพร้อมๆ กัน และเป็นการพัฒนาแบบยั่งยืน เพราะให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ตลอดชีวิต การทำงานของบุคคล และมีบทบาทสำคัญในการจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ ความรู้ที่เป็นระบบนั้นจะเป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรในองค์การให้มีความรอบรู้ นำไปสู่การพัฒนาองค์การอย่างยั่งยืนต่อไป ซึ่งโดยพื้นฐานแล้วองค์การทั่วไปต้องแสวงหาการปรับปรุงผลผลิตและบริการของตนเองอย่างต่อเนื่อง และต้องการใช้นวัตกรรมในการปรับปรุง ด้วยเหตุนี้จึงเกิดกลยุทธ์ริเริ่มเพื่อปรับปรุงคุณภาพขององค์การจำนวนมาก กลยุทธ์การปรับปรุงคุณภาพเหล่านั้นจะสำเร็จหรือล้มเหลวขึ้นอยู่กับองค์ประกอบเชิงมนุษย์ เช่น ทักษะ เจตคติ และวัฒนธรรมองค์การ (พิพัฒน์พงศ์ หมวกไธสง, 2559, น. 30) จึงได้มีนักวิชาการกล่าวถึงความสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ ดังนี้

วรภัทร์ ภูเจริญ (2548, น. 2) กล่าวว่าองค์การที่เป็นอมตะได้ คือ องค์การที่ปรับตัวได้ตามสถานการณ์ นั่นคือ เรียนรู้เพื่อที่จะเอาตัวรอด (Survival) ใหม่ ในการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นขององค์การที่ไม่เรียนรู้ ก็คงเป็นแบบสัตว์ต่างๆ ที่สูญพันธุ์ เช่น ไดโนเสาร์ เป็นต้น

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2549, น.7-10) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นผลมาจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์การ ได้แก่

1. การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ย่อมส่งผลให้ความรู้ที่มีอยู่ล้าสมัยเร็วขึ้นและบุคลากรจะต้องเรียนรู้ทักษะใหม่ในเวลาที่สูง เทคโนโลยีสมัยใหม่และการแข่งขันในรูปแบบที่คาดการณ์ไม่ถึงจะเกิดขึ้นทุกวัน ดังนั้นจึงต้องมีการแนะนำเครื่องมือใหม่ๆ กระบวนการและกลยุทธ์ใหม่ๆ มาใช้ในองค์การอย่างต่อเนื่อง การจัดการความรู้ทำให้การใช้ความรู้ที่มีอยู่ทำได้เต็มที่ รวมทั้งเป็นการช่วยในการถ่ายโอนและดูดซับความรู้ใหม่ทั่วทั้งองค์การ ซึ่งธรรมชาติในการทำงานมีการเปลี่ยนแปลงไป ในสมัยก่อนแรงงาน (Labor Intensive) มีความสำคัญในการผลิตสินค้าและบริการ แต่ในปัจจุบันงานจำนวนมากต้องการการวางแผนและตัดสินใจลักษณะดังกล่าวต้องใช้ความรู้ที่ชำนาญ นอกจากนี้ยังมีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะที่คาดการณ์ได้ยาก การระบุเฉพาะเจาะจงว่าความต้องการความรู้แบบใดก็ทำได้ยากเช่นกัน ด้วยเหตุนี้ลักษณะของบุคคลกับการปรับตัวจึงมีความสำคัญมากที่สุดในการทำงานและบางองค์การจะเริ่มให้รางวัลด้านางาน เมื่อบุคลากรได้แสดงความสามารถในการแสวงหาความรู้และมีความชำนาญในความรู้ใหม่ๆ

2. การลดขนาดองค์กรทำให้มีการลดจำนวนบุคลากรและทำให้ประสบการณ์ส่วนหนึ่งขององค์การหายไป การให้บุคลากรที่มีประสบการณ์ลาออกจากงานทำให้องค์การสูญเสียความสามารถและความรู้ที่สำคัญที่อยู่ในตัวของบุคลากรไปด้วย บุคลากรใหม่แม้จะมีพื้นฐานทางการศึกษาที่ดีในสาขาที่ต้องการแต่ก็ยังคงต้องการเวลาและประสบการณ์ก่อนที่จะพัฒนาให้เกิดความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านให้กับองค์กร

3. สินค้าและบริการมีลักษณะที่ใช้ความรู้มากขึ้น ปัจจุบันองค์กรต่างๆ พยายามสร้างสินค้าหรือบริการของตนให้มีลักษณะแตกต่าง โดยการทำให้สินค้าและบริการมีองค์ประกอบที่ “ฉลาด” (Smart) ขึ้น เช่น รถยนต์ที่สามารถเรียนรู้รูปแบบและพฤติกรรมของผู้ขับขี่ได้หรือรถยนต์ที่สามารถเรียนรู้ที่จอดเองได้ โดยไม่ต้องอาศัยคนขับ การนำอินเทอร์เน็ตมาใช้ในการทำงานทั้งในภาครัฐและเอกชน เช่น การประมูลทางอิเล็กทรอนิกส์ (E-auction) ลักษณะของสินค้าและบริการเหล่านี้ล้วนต้องการใช้ความรู้เป็นส่วนประกอบทั้งสิ้น ดังนั้นการจัดการความรู้จึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการสร้างหรือพัฒนาสินค้าและบริการเหล่านี้ด้วย ดังนั้นหากองค์กรไม่มีการรวบรวมความรู้ในองค์กรอย่างเป็นระบบแล้ว การพัฒนาให้เกิดความรู้ในสินค้าและบริการนั้นก็ทำได้ยากขึ้น ดังตัวอย่างที่เกิดขึ้นกับบริษัทฟอร์ด เมื่อวิศวกรพัฒนารถยนต์รุ่นใหม่ต้องการลอกเลียนแบบจากรถรุ่นทอรัส ซึ่งเป็นรถต้นแบบเพื่อทำให้การพัฒนาเป็นไปอย่างรวดเร็ว แต่ปรากฏว่าไม่มีใครจำบันทึกเหตุการณ์นั้นไว้ จึงทำให้การออกแบบรถรุ่นใหม่ใช้เวลามากกว่าที่ควรจะเป็น

4. ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ความรู้ถือเป็นแหล่งที่จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันแบบยั่งยืน เนื่องจากปัจจุบันอัตราการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและการแข่งขันเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ในสถานการณ์เช่นนี้เป็นการยากที่จะป้องกันไม่ให้คู่แข่งลอกเลียนแบบหรือปรับปรุงผลิตภัณฑ์ นอกจากนี้ยังมีปัจจัยเรื่องการเปลี่ยนงานของผู้ปฏิบัติงาน เทคโนโลยี ซึ่งมีราคาถูกลงกระบวนการจัดการต่างๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งทำให้การรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันทำได้ยากยิ่งขึ้น นอกจากนี้การที่วงจรชีวิตของนวัตกรรมสั้นลง คู่แข่งขันสามารถสร้างสินค้าที่มีคุณภาพและราคาถูกได้ในเวลาไม่นานนัก ความสามารถขององค์กรในการสร้างเก็บรักษาและประยุกต์ความรู้เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วจึงถือเป็นปัจจัยที่สำคัญของความสำเร็จที่นำไปสู่ความอยู่รอดและการได้เปรียบในการแข่งขันแบบยั่งยืน

5. กระแสโลกาภิวัตน์เปิดโอกาสให้ลูกค้ามีทางเลือกในเรื่องสินค้าและบริการมากขึ้น ดังนั้นองค์กรจึงต้องเร่งปรับปรุงประสิทธิภาพนวัตกรรมของสินค้าและบริการให้มากขึ้น อัลวิน ทอฟเลอร์ (Toffler) ผู้เขียนหนังสือเรื่องคลื่นลูกที่สาม (The Third Wave) ได้แบ่งสังคมมนุษย์เป็นสามยุค แต่ละยุคมีปัจจัยการผลิตที่สำคัญที่เป็นแรงขับเคลื่อนให้สามารถผลิตสินค้าและบริการออกมาได้คือ ยุคเกษตร มีที่ดินและแรงงานเป็นปัจจัยการผลิตที่สำคัญ ยุคอุตสาหกรรมและเครื่องจักรและยุคสารสนเทศ อย่างไรก็ตามในปี 1994 ดรักเกอร์ (Drucker) ได้กล่าวว่ายุคปัจจุบันและอนาคตเป็นยุค

ของสังคมแห่งความรู้ ซึ่งเป็นยุคที่ปัจเจกชน องค์กรอุตสาหกรรมและประเทศต่าง ๆ ต้องแสวงหา และประยุกต์ความรู้เพื่อจะเป็นปัจจัยที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน สังคมแห่งความรู้จึงมีความ แตกต่างจากสังคมยุคก่อน ๆ ที่อาศัยเพียงที่ดิน แรงงาน ทุน เครื่องจักรข้อมูลและสารสนเทศเท่านั้น

6. กฎหมายที่เกี่ยวข้องของในประเทศไทยได้มีการออกพระราชกฤษฎีกาว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีพ.ศ. 2546 หมวดที่ 3 โดยระบุว่า ส่วนราชการต้องมีการพัฒนาความรู้เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ พระราชกฤษฎีกาจึงเป็น ปัจจัยภายนอกที่มีผลให้หน่วยงานภาครัฐจะต้องปฏิบัติตาม ปัจจุบันจึงเห็นว่ามีหน่วยงานภาครัฐหลาย หน่วยงานได้นำการจัดการความรู้มาใช้ในองค์การแล้ว

7. เกณฑ์รางวัลคุณภาพ รางวัลคุณภาพของประเทศต่างๆ ได้กำหนดให้การจัดการ ความรู้เป็นเกณฑ์หนึ่งในการพิจารณาตัดสินความมีคุณภาพขององค์กร ไม่ว่าจะเป็น Malcolm Baldrige National Quality Award ของสหรัฐอเมริกา หรือ Thailand Quality Award ดังนั้น องค์กรที่ต้องการการยอมรับในระดับสากลจึงจำเป็นต้องปรับปรุงการจัดการในองค์การโดยเฉพาะ การจัดการความรู้

ณัฐ วัฒนพานิช (2550, น. 70) ได้กล่าวถึงความสำคัญของความเป็นองค์การแห่ง การเรียนรู้ว่า องค์กรทุกระดับทุกประเภทไม่ว่าจะเป็นส่วนราชการหรือภาคเอกชน ใหญ่หรือเล็ก ย่อมปฏิเสธกระแส การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่ได้ เพราะองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นกลยุทธ์ ในการบริหารองค์การ แนวใหม่ที่เน้นความสำคัญไปที่การพัฒนาบุคลากรให้มีความตื่นตัวและพร้อมที่ จะเรียนรู้ตลอดเวลา

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2551, น. 42) ได้กล่าวไว้ว่าความสนใจเรื่อง ความสำคัญของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มีรากฐานมาจากการตระหนักว่า การริเริ่มใดๆ ก็ตาม ไม่สามารถทำงานได้ด้วยตนเอง แต่ต้องการสิ่งเหล่านี้ คือ

1. การรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่ไม่คาดคิด ขณะที่อยู่ในการตอบสนองที่กำหนด
2. ความยืดหยุ่นที่จะรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่ตลอดเวลา
3. ความขัดแย้งระหว่างปฏิบัติเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า กับเงื่อนไขใน

กระบวนการปฏิบัติซึ่งองค์การจัดทำขึ้น

พิพัฒน์พงศ์ หมวกโธสง (2559, น. 30) กล่าวว่า ในสภาวะการณ์ยุคสมัยที่มีการ เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา องค์กรย่อมต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ตลอดเวลา เพื่อเป้าหมายสูงสุด คือ การอยู่รอดขององค์กร ดังนั้นจึงต้องทำให้คนในองค์การ พัฒนาการเรียนรู้และวิธีคิดตลอดเวลา

ไพลิน บุญนา (2559, น.31) องค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสำคัญเป็นอย่างมาก เพราะการดำเนินงานของแต่ละองค์การต้องการแสวงหาความรู้หรือการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ซึ่งจะช่วยให้

องค์การสามารถเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกเพื่อความอยู่รอดและเป็นการสร้างเสถียรภาพให้แก่องค์การในระยะยาว

กล่าวโดยสรุปองค์การแห่งการเรียนรู้มีความสำคัญเป็นอย่างมาก ในสภาวะการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง องค์การย่อมต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงนั้น โดยการดำเนินงานของแต่ละองค์การ ต้องการแสวงหาความรู้หรือการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ บุคลากรจำเป็นต้องแสวงหาความรู้ในการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาและถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันด้วยวิธีการที่หลากหลาย เพื่อเป้าหมายสูงสุดคือความสำเร็จและการอยู่รอดขององค์การ

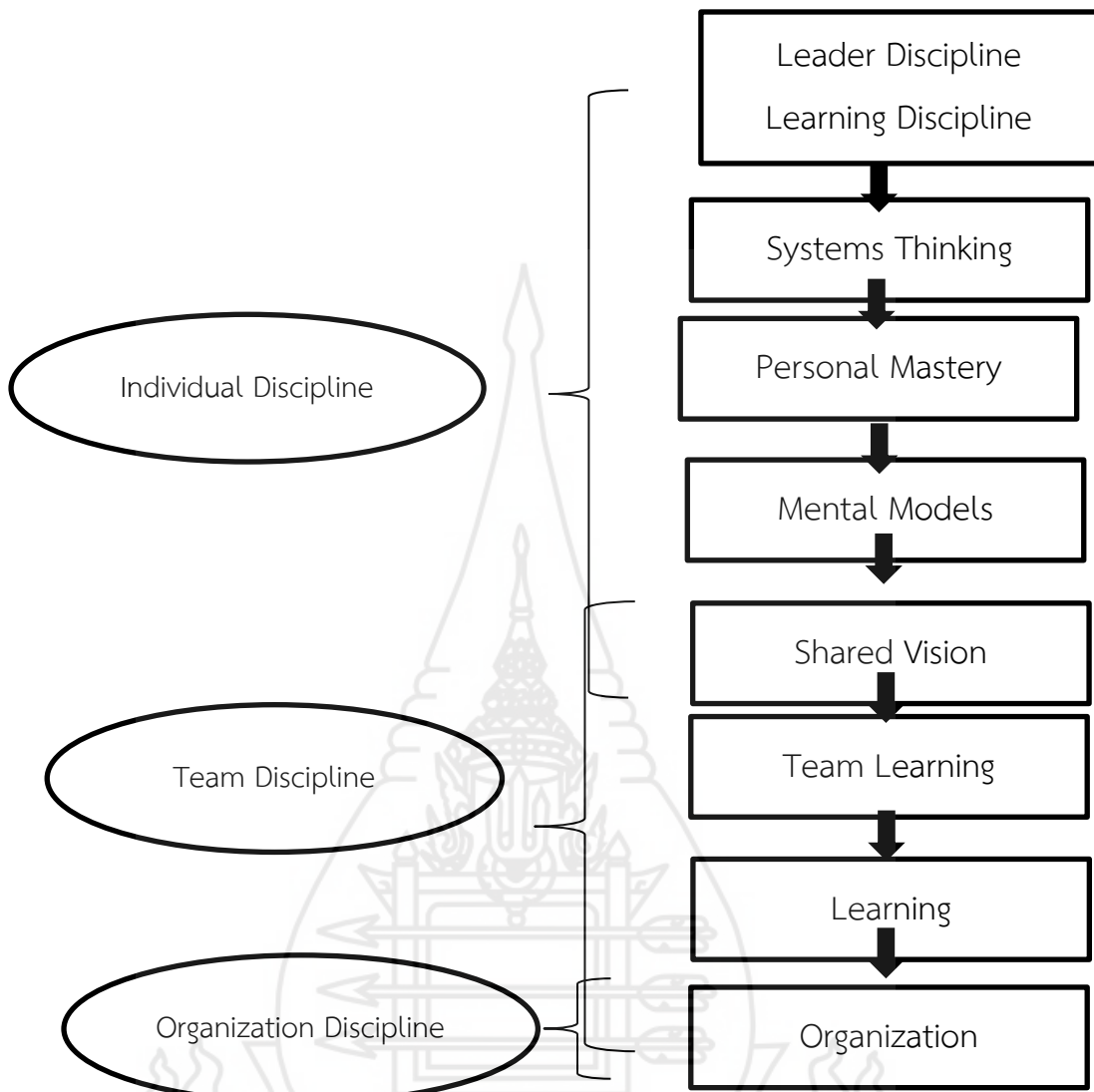
1.4 ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้

แต่ละองค์การนั้นมีบริบทที่แตกต่างกัน ดังนั้นการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้นั้นมีลักษณะแตกต่างกันออกไปในแต่ละองค์การ ซึ่งองค์การจะต้องดำเนินการศึกษาวิเคราะห์ตนเอง เพื่อให้ทราบถึงสภาพปัจจุบัน ว่าการมีสมรรถนะหลัก (Core Competency) ในเรื่องใดบ้างและมีจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องในเรื่องใดที่ต้องการการพัฒนา เนื่องจากการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องอาศัยเวลาในการสร้างและปรับเปลี่ยน เพราะเป็นการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่ระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่ม ไปสู่ระดับองค์การ โดยมีลักษณะเป็นไปอย่างช้าๆ มีกระบวนการต่อเนื่องไม่มีจุด เริ่มต้นที่การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การตามด้วยการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและท้ายที่สุดจะเป็นการปรับเปลี่ยนที่มีความต่อเนื่องยั่งยืน

การจะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ องค์การนั้น ๆ จะต้องมิมีวินัยภายในขององค์การหากองค์การจะประสบผลสำเร็จและไปให้ถึงดวงดาว เพิ่มพลังจุดที่มีอยู่แล้วให้ดีขึ้น สื่อสารกันทุก ๆ ทางให้ทุกคนเกิดความรู้ที่เท่าเทียมกัน องค์การแห่งการเรียนรู้จะมีลักษณะเป็นพลวัต คือมีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของการพัฒนาการต่าง ๆ คล้ายกับมีชีวิต มีผลงานต่าง ๆ ที่ดีขึ้นเรื่อย ๆ ทั้งในด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ และการสร้างนวัตกรรม รวมทั้งมีลักษณะขององค์การ ในลักษณะที่เรียกว่า วัฒนธรรมองค์การ (Corporate Culture) ที่ผู้เกี่ยวข้องสัมพันธ์สามารถรู้สึกได้ (พิพัฒน์พงศ์หมวกไธสง, 2559, น. 32) การจะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้นั้น มีนักวิชาการจำนวนไม่น้อยที่กล่าวถึงลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

Senge (1990, pp. 139-142) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์การเพื่อการเรียนรู้ว่าการเรียนรู้ คือ การที่บุคคลสามารถที่จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ไม่เคยทำมาก่อนได้ และโดยการเรียนรู้นี้เองนำเราพัฒนาไปสู่การสร้างสิ่งใหม่ๆ ในชีวิต

Model ของ Senge แห่ง Massachusetts Institute of Technology ผู้เขียนหนังสือเรื่อง “The Fifth Discipline: the Art and Practice of the Learning Organization” หรือ “วินัย 5 ประการ” กล่าวถึงลักษณะขององค์การที่เรียนรู้ไว้ว่า องค์การที่เรียนรู้จะต้องปฏิบัติตามข้อบัญญัติ 5 ประการ คือ



ภาพที่ 2.2 แนวคิดและรูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของ Peter Senge

ที่มา Senge (1990, p.67)

1. การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) คิดเป็นระบบ ครบวงจร หลักการในข้อนี้เป็นเรื่องที่สำคัญสำหรับองค์การที่จะต้อง “คิดใหญ่ ทำเล็ก” คือคิดให้ครบกระบวนการว่าสิ่งที่เราจะทำนั้นมันเกี่ยวเนื่องกับสิ่งอื่นใดบ้าง แต่เริ่มทำจากสิ่งที่เราชอบและมีความถนัดในส่วนอื่น อาจมีพันธมิตรที่มีความสามารถเฉพาะด้านมาเป็นผู้ร่วมดำเนินการจนครบวงจร การเริ่มต้นจากสิ่งเล็ก ๆ ทำให้เราได้มีโอกาสได้เรียนรู้ การทำงาน ข้อเด่น ข้อด้อยที่เกิดขึ้น และเป็นบทเรียนที่สำคัญในการปรับระบบ การคิดการทำงานก่อนที่จะนำไปขยายผลในระยะต่อไป ความคิดเชิงระบบเป็นหลักการสำหรับการมองภาพในองค์กรรวม เป็นกรอบแนวคิดในการมองปฏิสัมพันธ์ระหว่างสรรพสิ่งที่เกี่ยวข้องซึ่ง

กันและกัน เป็นการพิจารณาถึงแบบแผนของการเปลี่ยนแปลงมากกว่าจะมุ่งไปที่จุดใดหรือสิ่งใดสิ่งหนึ่งในลักษณะที่หยุดนิ่ง

การคิดเชิงระบบ เป็นหัวใจขององค์การแห่งการเรียนรู้ และมีส่วนสำคัญต่อการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ และมีส่วนสำคัญต่อการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ และนำมาซึ่งการพัฒนาแบบยั่งยืนของทรัพยากรในองค์การ การคิดอย่างเป็นระบบเป็นการทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นด้วย การเชื่อมโยงเรื่องราวต่างๆ อย่างเป็นระบบ เป็นการมองเห็นความสัมพันธ์ของกันและกัน เป็นรูปแบบที่ไม่หยุดนิ่ง และไม่มองแบบแยกส่วนต้องสามารถทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่าง ๆ ทั้งในภาพรวมและในส่วนย่อยคือ เห็นทั้งป่าและเห็นต้นไม้แต่ละต้นด้วย การคิดอย่างเป็นระบบได้นั้น จะต้องมีการเปลี่ยนจิตใจในหลายด้าน เช่น สามารถมองเห็นทั้งส่วนรวมและส่วนย่อยได้ สามารถเชื่อมโยงส่วนต่างๆ เข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ และสามารถระบุได้ว่าอะไรเป็นสาเหตุก่อให้เกิดอะไร

ความคิดเชิงระบบมีความจำเป็นต่อความเข้าใจโลกที่มีความซับซ้อน ยิ่งในปัจจุบันซึ่งเป็นยุคข้อมูลข่าวสารซึ่งเป็นยุคที่มนุษย์มีความสามารถในการสร้างข้อมูลข่าวสารได้มากกว่าที่จะดูดซับ มีการพึ่งพาซึ่งกันและกัน เป็นเครือข่ายที่ซับซ้อนจนยากที่ใครผู้ใดผู้หนึ่งจะจัดการได้ ปัญหาสังคมและสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้น เป็นตัวอย่างของการแตกสลายของระบบ อาทิ ปัญหาโลกร้อน การค้ายาเสพติดระหว่างประเทศ การค้ามนุษย์ เป็นต้น ล้วนแล้วแต่เป็นปัญหาที่เกิดจากสาเหตุหลายประการที่มีความเชื่อมโยงเกี่ยวพันกัน เช่นเดียวกันกับการล่มสลายขององค์การบางแห่งซึ่งมีบุคลากรที่ชาญฉลาดและมีผลิตภรณ์ที่สร้างสรรค์แต่กลับไม่สามารถบูรณาการการทำงานที่นั่นให้สอดคล้องกันเพื่อสร้างเป็นผลิตภาพในองค์กรรวมได้ จึงทำให้องค์การไม่สามารถดำรงอยู่ได้

ความคิดเชิงระบบเป็นการเปลี่ยนวิธีคิด “จากการคิดแบบแยกส่วนเป็นการคิดแบบองค์รวม” “จากการคิดที่มองมนุษย์สั้นหวัง เป็นความคิดที่มองมนุษย์เป็นผู้ที่มีส่วนร่วมอย่างกระตือรือร้นในการปรับเปลี่ยนความเป็นจริง” “จากการคิดแบบตอบสนองสถานการณ์ในปัจจุบันไปสู่การสร้างอนาคต” หากปราศจากความคิดเชิงระบบก็ยากที่จะสร้างแรงจูงใจและวิธีการในการบูรณาการการเรียนรู้ขององค์การได้ ความคิดเชิงระบบจึงเป็นเสาหลักสำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้

กล่าวโดยสรุป ความสามารถในการคิดเชิงระบบ หมายถึง พฤติกรรมการทำงานของบุคลากรในองค์การที่เป็นขั้นเป็นตอน มีความสามารถที่จะเชื่อมโยงสิ่งต่างๆ โดยมองเห็นภาพความสัมพันธ์กันเป็นระบบโดยรวมได้ ในขณะที่เข้าใจส่วนประกอบย่อยๆ ไปพร้อมๆ กัน มีพฤติกรรมสื่อสารความคิดได้อย่างเป็นระบบ และสามารถคิดได้อย่างมีเหตุผล เพื่อให้สามารถเปลี่ยนแปลงระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับความเป็นไปในโลกแห่งความจริง

2. การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal mastery) การเป็นบุคคลที่รอบรู้ คือการที่เป็นบุคคลที่รอบรู้จะขยายขีดความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานที่ต้องการได้อย่างต่อเนื่อง ดังนั้นลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์การจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์การได้นั้น สมาชิกของ

องค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องมีคุณลักษณะที่เรียกว่า Human master คือ การเป็นคนที่เห็นการเรียนรู้อยู่เรื่อย ๆ ยอมรับความจริง มีความกระตือรือร้น สนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่อยู่เสมอ การพัฒนาคนให้มีความเป็นบุคคลที่รอบรู้ถือเป็นมิติที่ต้องการฝึกฝนเพื่อการสร้างมุมมอง หรือปรับมุมมองอย่างต่อเนื่องบนพื้นฐานของความต้องการที่แท้จริงหรือบวิสัยทัศน์ของคนแต่ละคน

บุคคลหรือสมาชิกในองค์การเป็นรากฐานขององค์การแห่งการเรียนรู้ คนที่มีระดับความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษจะสามารถขยายความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานที่ต้องการได้อย่างต่อเนื่อง ดังนั้นลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์การจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์การได้นั้น สมาชิกขององค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญ คือการเป็นนายของตนเองในการควบคุมจิตใจ พฤติกรรมตัวเองเป็นคนที่เรียนรู้อยู่เรื่อยๆ ยอมรับความเป็นจริง ไม่ยึดมั่นถือมั่น เปลี่ยนไปตามโลก มีการเจริญเติบโตทางจิตใจ สมาชิกองค์การที่มีกรอบของการมีความเชี่ยวชาญพิเศษของบุคคล (Personal Mastery) นั้น สมาชิกทุกคนจะมีความกระตือรือร้นสนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีความปรารถนาที่เรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนมุ่งสู่จุดหมายและความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้ การพัฒนาให้คนมีความเชี่ยวชาญพิเศษของบุคคลถือว่าเป็นมิติที่ต้องการฝึกฝนเพื่อสร้างวินัยแห่งมุมมองอย่างต่อเนื่องบนพื้นฐานความต้องการที่แท้จริง ความรอบรู้ของบุคคลมี 5 องค์ประกอบ คือ

2.1 สร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัว คือเป็นความคาดหวังของแต่ละคนที่ต้องการจะให้สิ่งต่างๆ เกิดขึ้นจริง แก่ชีวิตของตนสักวันหนึ่งในอนาคต

2.2 มุ่งมั่นสร้างสรรค์ เมื่อมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศและสร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัวแล้วต้องลงมือทำ มุ่งมั่นสร้างสรรค์วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้จริงจะเป็นจริงได้ต้องมีจิตสำนึกถึงแรงไผ่ดี ใช้เวลาอย่างคุ้มค่าอยู่เสมอ

2.3 ใช้ข้อมูลเพื่อคิดและตัดสินใจ ใช้ข้อมูลข้อเท็จจริงความมีเหตุผลในทุกครั้งจะช่วยให้ถูกต้อง ซึ่งจะช่วยให้เรามีระบบคิด และตัดสินใจที่ดี หากไม่คิดและตัดสินใจให้ถ่องแท้จะโลเลเปลี่ยนแปลงไปเปลี่ยนมา ซึ่งจะไม่มีวันรู้ซึ่งถึงสภาพของตนเองได้ทั้งปัจจุบันและในอนาคต

2.4 ฝึกใช้จิตใต้สำนึกในการทำงาน หมายถึงการฝึกฝนและลงมือทำงาน จนเกิดความชำนาญและทำงานได้อย่างอัตโนมัติ ถือว่าเป็นทักษะในการที่จะทำงาน ทำได้รวดเร็วแม่นยำและถูกต้อง

2.5 การได้มาซึ่งความรู้ใหม่ ทักษะใหม่ และการเปลี่ยนแปลงเจตคติของคนนั้นเกิดจากกระบวนการเรียนรู้สร้างประสบการณ์ในการเรียนรู้

กล่าวโดยสรุป การเป็นบุคคลที่รอบรู้ หมายถึง พฤติกรรมการทำงานของบุคลากรในองค์การที่แสดงออกถึงความมุ่งมั่น ฝึกฝน ปฏิบัติ และพัฒนาความรู้ ตนเองอย่างต่อเนื่อง มีความสนใจใฝ่เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเอง จนเกิดความเชี่ยวชาญทั้งงานในหน้าที่และงานนอกเหนือหน้าที่

3. แบบแผนทางความคิด (Mental Model) เป็นความคิดความเข้าใจของคนที่มีต่อหน่วยงานต่อองค์กร และธุรกิจของตน ซึ่งความคิดของคนนั้นเป็นสิ่งสำคัญและมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมของคน แบบแผนทางจิตใจในการอธิบายหรือแม้แต่จินตนาการต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลมาจากความคิดในองค์กรที่มีสายการบังคับบัญชามากมาย ทำให้แต่ละคนรับรู้และเข้าใจโลกในองค์กรและงานที่ทำอยู่เพียงอย่างเดียว โดยไม่สามารถเชื่อมโยงตำแหน่งที่จมอยู่กับภาพรวมทั้งหมดได้ ซึ่งหมายถึงการจำกัดความรับผิดชอบทั้งในการเรียนรู้และปฏิบัติสิ่งที่ไม่ใช่งานในหน้าที่ประจำวันของตนด้วย รวมทั้งเมื่อเกิดปัญหาขึ้นก็ไม่เข้าใจว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของปัญหาและผู้แก้ปัญหาด้วย แต่กลับโทษว่าเป็นความรับผิดชอบของผู้อื่นทำให้นำมาซึ่งความขัดแย้งที่รุนแรงยิ่งขึ้น การจะทำให้คนมีโลกทัศน์ที่มองโลกตามความเป็นจริงได้นั้น มีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ

3.1 ใช้การวางแผนเป็นกระบวนการเรียนรู้

3.2 ต้องฝึกฝนทักษะในการใคร่ครวญและตั้งคำถาม

การที่บุคคลในองค์กรรับรู้และเข้าใจที่ทำแบบองค์รวมสามารถเชื่อมโยงตำแหน่งที่ตนอยู่กับภาพรวมได้ ความเชื่อที่ดีมีผลต่อการตัดสินใจและการกระทำของตนเพื่อพัฒนาความคิดความเชื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลก การที่จะทำให้คนมีแบบแผนความคิดได้นั้น องค์กรจะต้องสนับสนุนและสร้างให้คนในองค์กรมีการฝึกฝนตนเองให้เป็นคนที่ใฝ่รู้ตลอดเวลา และการที่จะทำให้คนมีแบบแผนความคิดได้นั้น มีองค์ประกอบพื้นฐานคือ

1) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared vision) เป็นการสร้างทัศนคติของความร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของคนในองค์กรเพื่อพัฒนาภาพในอนาคตและความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาาร่วมกันทั่วองค์กร มีมุมมองร่วมกันเกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลงและอนาคตขององค์กรเพื่อช่วยให้บุคลากรเกิดการยอมรับยินยอมพร้อมใจและองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์กรที่ทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตน ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร เมื่อทุกคนในองค์กรมีวิสัยทัศน์ร่วมกันแล้ว จะต้องมีการสื่อสารให้รับรู้ในทุกระดับตั้งแต่ระดับสูงถึงระดับล่างว่าองค์กรมีวิสัยทัศน์อย่างไรเป้าหมายคืออะไรและจะต้องซึมซาบลงไปในการคิดของทุกคนในองค์กรเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

2) กระตุ้นให้แต่ละคนมีวิสัยทัศน์ โดยการสร้างบรรยากาศให้เกิดการสร้างสรรควิสัยทัศน์ของตนเอง การที่องค์กรจะสร้างการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน รูปแบบทางความคิดเป็นความคิดอ่านที่ฝังแน่นและมีอิทธิพลต่อความเข้าใจและการกระทำคนสองคนที่มีรูปแบบทางความคิดที่แตกต่างกันจะมองเหตุการณ์เดียวกันในลักษณะที่แตกต่างกัน เนื่องจากการมองรายละเอียดที่ไม่เหมือนกันการพัฒนาความสามารถขององค์กรให้สอดคล้องกับรูปแบบทางความคิดเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ทักษะใหม่ และทำการปลูกฝังการคิดริเริ่มเพื่อที่จะนำทักษะเหล่านี้มาใช้ในชีวิตประจำวันทักษะดังกล่าว เช่น การคิดให้ช้าลงเพื่อตามกระบวนการคิดให้ทันและดูว่ามีอิทธิพลอย่างไรกับการกระทำ

การถาม เกี่ยวข้องกับการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นอย่างไร เช่น การมองเหตุผลของตัวเองอย่างชัดเจนให้ผู้อื่นมีส่วนในการมองภาพที่เรามองและถามผู้อื่นว่าเขามองต่างจากที่มองอย่างไร การสร้างทักษะนี้จะทำให้เข้าใจข้อจำกัดในสิ่งที่เราคิดได้มากขึ้น รวมทั้งเป็นการสร้างความคิดใหม่ขึ้นด้วย

แบบแผนทางความคิดในองค์การมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมของคน ในองค์การ ทั้งนี้เพราะหากเราเปลี่ยนความคิด ความเข้าใจของคนที่มีต่อโลกต่อสิ่งอื่นๆ ให้ถูกต้องเหมาะสมได้เขาก็จะมีพฤติกรรมการปฏิบัติที่ถูกต้องตามไปด้วย แต่ทั้งนี้ควรปล่อยให้เขารู้จักพัฒนารูปแบบของเขาเอง ซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น จึงทำให้เกิดการเข้าใจสมมติฐานในการคิดอย่างเป็นระบบรับฟังความเห็นที่แตกต่างของผู้อื่นด้วยความเข้าใจและใจเป็นสุข หลักการในข้อนี้เป็นเรื่องสำคัญสำหรับองค์การที่ประกอบด้วย คนที่แตกต่างกันด้วยหน้าที่และความคิดที่จะต้องเรียนรู้ในการเป็นผู้ฟังที่ดีเปรียบเสมือนน้ำที่ไม่เคยเต็มแก้วพร้อมที่จะรับฟังสิ่งใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ในการนำมาใช้พัฒนาองค์การ การเปิดรับคนอื่นได้ยังนำมาซึ่งการมีส่วนร่วมในความคิด มีความเป็นเจ้าของร่วมและนำมาซึ่งพลังในการร่วมกันทำงานหนึ่งงานใดด้วยความเต็มใจ (Synergy)

กล่าวโดยสรุป ความสามารถในการมีแบบแผนทางความคิด หมายถึง พฤติกรรมของบุคลากรในองค์การ มีการแสดงออกถึงการตระหนักรู้ความคิดของตนเอง เปิดใจและพร้อมที่จะปรับเปลี่ยน ทำความเข้าใจ วินิจฉัย ตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม บนพื้นฐานของเหตุผล หลักการ ทฤษฎี ข้อมูลและ ประสบการณ์ใหม่ๆ

4. วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) การสร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกันได้จากจุดเริ่มต้นของ ความรอบรู้ของบุคลากรคือการปรับตนเอง แบบแผนทางความคิด การเปิดรับสู่โลกภายนอกจะนำมาสู่วิสัยทัศน์ร่วม คือ การพร้อมใจกันกำหนดเป้าหมายและยุทธศาสตร์เพราะทุกคนมีความรู้สึกร่วมกันกำหนดทิศทางขององค์การ มีความเป็นเจ้าของมีกำลังใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

วิสัยทัศน์เป็นแบบแผนทางจิตสำนึกของบุคลากรในองค์การ ซึ่งเป็นตัวสะท้อนพฤติกรรมของคนในองค์การนั้นๆ ในการตั้งข้อสมมุติฐานเพื่ออธิบายปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น เป็นการสร้างทักษะของความร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของคนในองค์การ เพื่อการพัฒนาภาพอนาคต และความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความสำเร็จขององค์การ เพื่อช่วยให้คนเกิดการยอมรับให้ข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ องค์การแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้เมื่อบุคลากรขององค์การมีจิตสำนึก หรือได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตน หรือความมีสติที่เอื้อต่อการสะท้อนภาพที่ถูกต้องชัดเจน และมีการจำแนกแยกแยะ โดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุงให้เกิดความถูกต้องในการมองโลกและปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น รวมทั้งการทำความเข้าใจในวิธีการที่จะสร้างความชัดเจนเพื่อการตัดสินใจอย่างแปรผันหรือท้อถอยเมื่อต้องเผชิญกับวิกฤติต่าง ๆ ซึ่ง Senge อ้างใน Marquardt

(2002, p. 55) ความสามารถที่จะดำเนินการสนทนาเพื่อการเรียนรู้ที่ถามหาและสนับสนุนความสมดุล ซึ่งสมาชิกเปิดโอกาสให้กับความคิดที่มีประสิทธิผล และสร้างความคิดเปิดเผยส่งอิทธิพลต่อผู้อื่น และแบบแผนทางความคิดเป็นภาพหรือมุมมองของเราต่อเหตุการณ์ สถานการณ์ หรือกิจกรรม เมื่อทุกคนในองค์กรมีวิสัยทัศน์ร่วมกันแล้ว จะต้องมีการสื่อสารให้รับรู้ในทุกระดับตั้งแต่สูงถึงระดับล่างว่า องค์กรการ มีวิสัยทัศน์อย่างไร เป้าหมายคืออะไร และจะต้องซึมซาบลงไปในการความคิดของทุกคนเพื่อให้ องค์กรบรรลุเป้าหมายขององค์กร

วิสัยทัศน์มีรากเหง้ามาจากค่านิยม (Values) ความสนใจ (Interesring) และความปรารถนา (Aspiration) ของแต่ละคน การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นทักษะในการเปิดเผยและพูดคุย เกี่ยวกับภาพในอนาคต เป็นแรงขับที่มาจากใจ เป็นวิสัยทัศน์ (Vision) ที่หลาย ๆ คนยึดมั่นอย่างจริงจังที่จะปฏิบัติตามเพราะ มีจุดเริ่มต้นมาจากวิสัยทัศน์ของตนเอง โดยแต่ละคนจะรับผิดชอบ ทั้งหมดร่วมกัน ไม่เพียงแต่เฉพาะในส่วนของตนเองเท่านั้น

วิสัยทัศน์ที่ตีร่วมกันจะต้องมาจากการที่แต่ละคนฟังซึ่งกันและกันโดยที่แต่ละคนจะ แลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล และให้เหตุผลซึ่งกันและกันเกี่ยวกับสิ่งที่คิดและสิ่งที่ต้องการปฏิบัติ และเป็นสิ่งที่เป็นไปได้วิสัยทัศน์ขององค์กรนี้เองจะเป็นจุดมุ่งหมายร่วมกันของสมาชิกทุกคนใน องค์กรที่จะมุ่งมั่นไปให้ถึง โดยทุกคนจะต้องร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์แล้วนำไปสู่เป้าหมายแล้วร่วมกัน สานวิสัยทัศน์นั้นให้เป็นจริงขึ้นมาด้วยแผนปฏิบัติการ (Operation Plan) ต่อไป องค์กรก็ไม่ต่างอะไร กับปัจเจกบุคคลซึ่งย่อมต้องมีอนาคต และเมื่อต้องการอนาคตที่ดีก็จำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ที่ดีซึ่งจะเป็น จุดเริ่มต้นของความสำเร็จในการพัฒนาระบบการบริหารงานในรูปแบบต่างๆ ที่องค์กรควรได้คิด พัฒนาขึ้น (วีรวิฑู มาฆะศิริรานนท์, 2550, น. 22) สมาชิกจะต้องมีส่วนร่วมในการบูรณาการให้เกิดภาพ หรือสิ่งที่ประสงค์จะไปให้ถึงได้ในอนาคต วิสัยทัศน์องค์กรเป็นจุดมุ่งหมายร่วมกันของสมาชิกทุกคนใน องค์กรที่จะมุ่งมั่นไปให้ถึง โดยนำไปเป็นเป้าหมายในแผนกลยุทธ์และสานวิสัยทัศน์ ให้เป็นจริง โดย การจัดทำแผนปฏิบัติการ การรู้จักกำหนดวิสัยทัศน์ จะทำให้ชี้ทิศทางเป้าหมายในการทำงานสำเร็จ ตามแผนที่วางไว้ เป็นตัวกำหนดขอบข่ายงาน ภาระหน้าที่ ทำให้บุคลากรปฏิบัติงานได้สูงกว่าเกณฑ์ มาตรฐาน มองเห็นภาพอนาคตที่ชัดเจนและต้องสร้างความตระหนัก เข้าใจร่วมกันไว้ว่า วิสัยทัศน์ ถ้า ไร้แผน : ไร้ความหมาย, ไร้ความรับผิดชอบ : ฝืนกลางวัน, ไร้ทรัพยากร : ภาพลวงตา ปฏิบัติไม่ได้ : ฝืนร้าย

องค์กรที่เรียนรู้จะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม ซึ่งจะเป็กรอบความคิดเกี่ยวกับ สภาพในอนาคตขององค์กรที่ทุกคนในองค์กรมีความปรารถนาาร่วมกัน ช่วยกันสร้างภาพอนาคตของ หน่วยงานที่ทุกคนจะทุ่มเทผนึกแรงกายแรงใจกระทำให้เกิดขึ้น ทั้งนี้ก็เพื่อใ้การเรียนรู้เริ่มทดลองสิ่ง ใหม่ๆ ของคนในองค์กร เป็นไปในทิศทางหรือกรอบแนวทางที่มุ่งไปสู่จุดเดียวกัน (ทองเพียร เตย หอม, 2562, น. 28)

กล่าวโดยสรุป ความสามารถในการมีวิสัยทัศน์ร่วม หมายถึง พฤติกรรมของบุคลากร ในองค์การที่แสดงออกถึงการมีทัศนคติร่วมกันของคนในองค์การ มองเห็นภาพและมีความต้องการที่จะมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้บุคลากรทุกคนสามารถร่วมกันเดินไปสู่เป้าหมายหรือภาพแห่งอนาคตนั้นได้

5. การเรียนรู้ของทีม (Team Learning) ในองค์การที่เรียนรู้จะต้องมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม คือการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้และประสบการณ์และทักษะวิธีคิดเพื่อพัฒนาภูมิปัญญาและศักยภาพของทีมงานโดยรวม มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดข้อมูลในระหว่างกันและกัน ทั้งในเรื่องของความรู้ใหม่ ๆ ที่มาจากการคิดค้นหรือจากภายนอกและภายใน การเรียนรู้เป็นทีมเป็นกระบวนการพัฒนาความสามารถและวินัย ด้านความรอบรู้ แห่งตนด้วยความท้าทายของทีมจะเกิดจากความท้าทายส่วนตัวก่อน แต่ถ้ามีเฉพาะวิสัยทัศน์ร่วมกัน ก็ไม่ได้หมายความว่าทีมจะสำเร็จ ทั้งนี้สิ่งสำคัญอยู่ที่ว่าทีมจะเรียนรู้วิธีที่จะทำงานร่วมกันได้อย่างไร

การเรียนรู้เป็นทีมจะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ในตัวบุคคลขึ้นด้วย ซึ่งความสำเร็จของทีมจะกลายเป็น การสร้างความมีมาตรฐานและความเป็นหนึ่งเดียวขององค์การ Johnson & Johnson (2000 อ้างถึงใน วรสรณ์ เนตรทิพย์, 2560, น. 232) เสนอถึงองค์ประกอบของพฤติกรรมการเรียนรู้แบบทีมต้องมาจากภายนอกและภายในของบุคคล ได้แก่

1. การมีเป้าหมายร่วมกัน
2. ทักษะการสื่อสาร
3. การมีโอกาสได้เป็นผู้นำร่วมกัน
4. การมีส่วนร่วมในอำนาจอย่างเท่าเทียมกัน
5. การตัดสินใจร่วมกัน
6. การจัดการกับความขัดแย้งร่วมกัน
7. การเชื่อใจซึ่งกันและกัน
8. การมีส่วนร่วมในการประเมินสิ่งต่างๆ ร่วมกัน
9. การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

องค์ประกอบที่สำคัญเพื่อประสิทธิภาพของทีม มีดังนี้

1. จุดมุ่งหมายของทีมต้องชัดเจน เหมาะสม กระจ่าง และแม่นยำและเกี่ยวข้องกับความต้องการของกลุ่ม
2. การสื่อสารภายในทีมจะต้องกระจ่างและแม่นยำเป็นสองทางและทั่วถึง
3. การมีส่วนร่วมของสมาชิกต้องเป็นอย่างกว้างขวาง
4. การมีอิทธิพลต่อบุคคลในทีม มีการกระจายทั่วถึงและเท่ากัน
5. การตัดสินใจ ต้องยึดหยุ่นตามสถานการณ์และเป็นไปโดยตัดสินใจและการยอมรับ

6. มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในด้านเป้าหมาย ความเชื่อ ความพอใจและการยอมรับ
7. มีความสามารถในการแก้ปัญหาให้สำเร็จ

ในองค์การที่เรียนรู้จะต้องมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม จะต้องแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ ตลอดจนทักษะวิธีคิดเพื่อพัฒนาภูมิปัญญาและศักยภาพของทีมงานโดยรวมมีการแบ่งปันแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดข้อมูลในระหว่างกันและกัน ทั้งในเรื่องของความรู้ใหม่ ๆ ที่ได้มาจากการคิดค้น หรือจากภายนอกและภายใน การเรียนรู้เป็นทีมนี้ยังครอบคลุมไปถึงการเรียนรู้เกี่ยวกับการทำงานร่วมกันเป็นทีมด้วย ซึ่งการเรียนรู้และพัฒนาจะช่วยให้การทำงานร่วมกันในองค์การมีความเป็นทีมที่ดีขึ้น ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกแต่ละคนสามารถแสดงศักยภาพที่มีอยู่ออกมาได้อย่างเต็มที่ (ทองเพียรเตยหอม, 2562, น. 29)

กล่าวโดยสรุป ความสามารถในการเรียนรู้ของทีม หมายถึง พฤติกรรมของบุคลากรในองค์การที่แสดงออกถึงความร่วมมือระหว่างบุคคลและทีมงาน เพื่อมุ่งความสำเร็จของงาน มีการเรียนรู้ร่วมกันแลกเปลี่ยนประสบการณ์ต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาศักยภาพของทีมงาน

Padler, Burgoyne and Boydell (1991, pp. 18 – 27) กล่าวถึงลักษณะที่เหมาะสมของการเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ (The Learning Company) ว่ามีองค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 5 ด้าน ดังนี้

1. ด้านกลยุทธ์ (Strategy) คือการที่องค์การใช้การเขียนกลยุทธ์เพื่อให้เกิดกระบวนการวางแผนและปรับปรุงองค์การอย่างต่อเนื่อง ส่วนการสร้างนโยบายขององค์การมีส่วนร่วม คือการที่สมาชิกทุกคนได้รับโอกาสให้มีส่วนร่วมในการกำหนด (Formation) นโยบายและกลยุทธ์ขององค์การ การสร้างนโยบายการมีส่วนร่วม

2. ด้านการมองภายในองค์การ (Looking - in) องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องมีการมองภายในที่สำคัญ 4 ประการ ดังนี้

- 2.1 การให้ข่าวสารข้อมูล (Information) ข่าวสารข้อมูลถูกใช้สำหรับการทำความเข้าใจไม่ใช่เพื่อให้รางวัลหรือการลงโทษ เทคโนโลยีข่าวสาร สารสนเทศ ถูกใช้สร้างเป็นฐานข้อมูลและระบบสื่อสารที่ช่วยทุกคนให้เข้าใจทิศทางขององค์การและทำให้มีการตัดสินใจที่ถูกต้อง

- 2.2 การสร้างระบบบัญชีงบประมาณ และรายงาน (Accounting and Report) เป็นระบบที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้เช่นกัน การมีระบบเงินเพื่อกระตุ้นให้หน่วยงานและบุคลากรให้ทราบถึงสถานะของ การเสี่ยงองค์การ ส่วนระบบการควบคุมนั้นออกแบบและดำเนินการเพื่อสร้างความพึงพอใจกับลูกค้า

- 2.3 การแลกเปลี่ยนภายใน (Internal Exchange) องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องส่งเสริมให้ ทุกคนในหน่วยงานขององค์การมองว่าหน่วยงานอื่น ๆ คือ ลูกค้าที่มาใช้บริการเพื่อทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่อกัน

2.4 ระบบการให้รางวัลที่ยืดหยุ่น (Reward Flexibility) ระบบการให้รางวัลกับการทำงานควรมีความยืดหยุ่น เช่น การพิจารณาถึงผลการปฏิบัติงาน มากกว่ากำหนดอัตราตายตัว นอกจากนี้ ควรตระหนักถึงระบบการให้รางวัลที่ไม่ใช่ตัวเงินด้วย

3. ด้านโครงสร้าง (Structure) จะต้องมีโครงสร้างที่กระจายอำนาจ (Enable Structure) มีการจัดระบบโครงสร้างที่ยืดหยุ่นเพื่อให้โอกาสแก่ทุกคนในองค์กร มีความก้าวหน้าในอาชีพการงาน

4. การมองภาพภายนอก (Looking - out) องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีการมองภาพภายนอกองค์กรที่สำคัญมี 2 ประการคือ

4.1 การให้พนักงานเปรียบเสมือนผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Boundary Workers as Environmental Scanner) ดำเนินการได้โดยการให้สมาชิกได้พบกับบุคคลภายนอกองค์กรเพื่อรับรู้ รวบรวมข้อมูลต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อองค์กร เช่น พนักงานธนาคารได้พบลูกค้าหรือผู้ผลิตในชุมชน เพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการตลาด เหตุการณ์ทางเศรษฐกิจการเมืองและสังคมแนวโน้มของโลกและสิ่งต่าง ๆ

4.2 การเรียนรู้ระหว่างองค์กร (Inter - company Learning) ดำเนินการได้โดยร่วมกับองค์กรคู่แข่งในการปันความคิดและข้อมูลข่าวสารเป็นประจำและสมาชิกองค์กรต้องติดตามการมีส่วนร่วมในการประชุมเรียนรู้

5. ด้านโอกาสในการเรียนรู้ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องสร้างโอกาสเรียนรู้ที่สำคัญ 2 ประการคือ

5.1 บรรยากาศการเรียนรู้ (Learning Climate) ดำเนินการได้โดยร่วมกับองค์กรคู่แข่งในการแบ่งปันความคิดและข้อมูลข่าวสารเป็นประจำและสมาชิกองค์กรต้องติดตามการมีส่วนร่วมในการประชุมเรียนรู้

5.2 โอกาสในการพัฒนาตนเองของทุกคน (Self - development Opportunity for All) การให้มีแหล่งทรัพยากรและการอำนวยความสะดวกต่างๆ ที่พร้อมเพรียง เป็นการให้โอกาสกับสมาชิกทุกคนได้พัฒนาตนเอง โดยมีแนวทางที่เหมาะสมและมีระบบย้อนกลับของข้อมูลเพื่อกระตุ้นให้พนักงานรับผิดชอบในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

พิชาย รัตนดิถก ณ ภูเก็ต (2552, น. 367) กล่าวว่า พฤติกรรมทั้ง 5 ประการ ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ กล่าวโดยสรุปได้ว่า ต้องเริ่มต้นพัฒนาที่ตัวบุคคล ให้มุ่งมั่นสู่ ความเป็นเลิศ ให้มีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษของบุคคลในองค์กรโดยการเสริมสร้างนิสัยให้เป็นบุคคลผู้ใฝ่รู้ ทั้งด้านความคิดวิพากษ์ และข้อมูลใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา พร้อมกับนำข้อมูลความรู้ใหม่ ๆ เหล่านั้นมาพัฒนาและปรับปรุงโครงสร้างความคิด ที่มองโลกตามความเป็นจริงมีมุมมองที่เปิดกว้างและต้องตัดสินใจให้เหมาะสมและทันต่อความเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมองค์กรในทุกๆ ด้าน ต่อจากนั้นจึงโยงเข้าไปสู่ความสัมพันธ์กับองค์กร โดยการสร้างความ

เข้าใจในทิศทางขององค์การในอนาคตให้ตรงกัน พุดจาสื่อสารด้วยภาษา แห่งความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันและเมื่อเข้าใจถึงสิ่งที่จะทำในอนาคตแล้ว จึงก้าวไปสู่การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่ความรู้ในข้อมูลข่าวสาร เพื่อการตัดสินใจ วิธีการคิดมองปัญหา และที่สำคัญยิ่งก็คือการเรียนรู้ได้จากความสำเร็จ และได้จากความล้มเหลวของเพื่อนร่วมงาน ท้ายที่สุดจากการปรับปรุงทัศนคติลักษณะการทำงานต่างๆ ข้างต้นแล้ว หน่วยงานที่จะบรรลุถึงความ เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสมบูรณ์ได้ ก็ด้วยการที่สมาชิกแต่ละคนในองค์กรนำความรู้ต่าง ๆ เหล่านี้มาคิดวิเคราะห์เป็นระบบ ทั้งนี้เพื่อให้เห็นภาพรวมและความสามารถระบุประเด็นที่ต้องตัดสินใจให้ถูกต้องตรงจุดแทนการตัดสินใจ แก้ไขปัญหาไปในแต่ละจุดย่อยๆ ซึ่งเป็นการแก้ไขที่อาจไม่ตรงจุด อาจไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ ไม่คุ้มค่ากับทรัพยากรที่ใช้ไป

วีรวัดน์ ปันนิตามัย (2543, น. 36-38) กล่าวว่า การพัฒนาองค์การให้ไปสู่การเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อที่จะทำให้องค์การสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มและนำไปสู่การสร้างนวัตกรรม ขององค์การได้ ซึ่งผู้บริหารขององค์การจะต้องให้ความสำคัญและบริหารจัดการให้เกิดขึ้น โดยมี ลักษณะทั้งหมด 11 ประการ ดังนี้

1. มีโครงสร้างที่เหมาะสม (appropriate structure) กล่าวคือ จะต้องมีการบังคับบัญชาให้เหลือน้อยที่สุด เพื่อให้อำนวยให้เกิดความอิสระในการทำงาน และเกิดความคล่องตัวในการ ประสานงานกับทีมข้ามสายงานหรือระหว่างแผนกอื่น ๆ มีมากขึ้น

2. มีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ภายในองค์การ (corporate learning culture) การมี วัฒนธรรมขององค์การที่เด่นชัด มีการทำงานและการเรียนรู้ที่เป็นเอกลักษณ์ สมาชิกในองค์การมีความ ตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ ขณะเดียวกันผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ เล็งเห็นถึงความสำคัญ ของการเรียนรู้ภายในองค์การไปพร้อมๆ กับผลกำไรของบริษัทด้วย เพราะวัฒนธรรมขององค์การ โดยเฉพาะวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้จะต้องมาจากค่านิยมและนโยบายขององค์การ จึงจะเกิดเป็น วัฒนธรรมร่วมขององค์การหรือ "องค์การนวัตกรรม" ที่แข็งแกร่งได้

3. มีการเพิ่มอำนาจแก่สมาชิก (empowerment) เป็นการกระจายอำนาจความ รับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่พนักงานระดับล่างอย่างทั่วถึงกัน ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานได้ ฝึกฝนการเรียนรู้และค้นคว้าหาวิธีการแก้ปัญหาด้วยตนเองมากขึ้น รวมถึงการได้มีอิสระในการ ตัดสินใจ ซึ่งจะทำให้เรียนรู้ผลลัพธ์จากสิ่งที่ตนได้ตัดสินใจลงไปอีกด้วย

4. มีการตรวจสอบสภาพแวดล้อม (environment scanning) องค์การแห่งการเรียนรู้ นอกจากจะเป็นองค์การที่มีความยืดหยุ่นแล้วยังต้องมีลักษณะที่เคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลาซึ่งองค์การ ต้องทำการตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่จะก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์การ เพื่อ สะท้อนภาพให้เห็นถึงความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่จะนำไปสู่การสรรค์สร้างนวัตกรรมได้อย่าง ชัดเจน

5. มีการสร้างสรรค์องค์ความรู้ (knowledge creation) มีการสร้างสรรค์องค์ความรู้ มีความสามารถในการถ่ายโอนความรู้เหล่านั้นไปยังสมาชิกอื่นในองค์กรเพื่อให้เกิดการผลอย่าง ต่อเนื่อง โดยผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่างๆ ที่มีการสร้างฐานข้อมูลที่เข้าถึงกันได้ทั้ง ภายในและภายนอกองค์กร

6. มีเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ (learning technology) โดยการนำวิทยาการ คอมพิวเตอร์อันทันสมัยเข้ามาสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดการเรียนรู้ เพราะเทคโนโลยีที่เหมาะสม จะช่วยในการปฏิบัติ งานที่มีการเรียนรู้อย่างทั่วถึง มีการเก็บประมวล ซึ่งจะช่วยให้มีการกระจาย ข้อมูลข่าวสารได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็วมากขึ้น

7. ให้ความสำคัญกับคุณภาพ (quality) การที่องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหาร คุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management: TQM) ที่เน้นการปรับปรุงประสิทธิภาพอย่าง ต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ผลการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจ และไม่ตั้งใจกลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น โดยถือหลักในการ พัฒนาคุณภาพตามคุณค่าในสายตาของผู้รับบริการ

8. เน้นเรื่องกลยุทธ์ (strategy) มีการยึดถือเอาการเรียนรู้ให้เป็นพื้นฐานเบื้องต้นในการ ดำเนินธุรกิจขององค์กรหรือยึดถือเอาเป็นกลยุทธ์สำคัญขององค์กร เช่น เน้นย้ำถึงกลยุทธ์ของการ เรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (action learning) หรือเน้นย้ำสมาชิกถึงกลยุทธ์การเรียนรู้โดยเจตนา โดยให้กล ยุทธ์ทั้งสองที่กล่าวมารวมเป็นจิตสำนึกของสมาชิกในองค์กรควบคู่ไปกับการปฏิบัติงาน ซึ่งจะนำไปสู่ กลยุทธ์การบริหารจัดการองค์กรในด้านอื่น ๆ ได้อย่างต่อเนื่อง

9. มีบรรยากาศที่สนับสนุน (supportive atmosphere) เป็นบรรยากาศภายในองค์กร ที่มุ่งสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับสมาชิก เพื่อนำไปสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรมและพัฒนาศักยภาพอย่าง เป็นอิสระและต่อเนื่องเป็นองค์กรที่เอาใจใส่ต่อความเป็นมนุษย์ เคารพศักดิ์ศรีซึ่งกันและกัน มีความ เสมอภาคเท่าเทียมกัน ไร้ซึ่งการแบ่งแยกและสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการทำงาน

10. มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมและเครือข่าย (teamwork and networking) การ ทำงานในลักษณะนี้ จะช่วยส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ทำให้กลายเป็นพลังร่วมในการสร้าง องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยสมาชิกในองค์กรจะต้องตระหนักถึงความร่วมมือกัน การแบ่งปันความรู้ การทำงานและแก้ปัญหาาร่วมกัน ซึ่งสามารถนำไปประสพการณ์และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาสร้าง คุณค่าให้กับสินค้าและบริการได้

11. สมาชิกมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (vision) วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่เป็ความมุ่งหวังขององค์กรที่ ทุกคนจะต้องร่วมกันทำให้เกิดความเป็นรูปธรรมขึ้น เป็นการเน้นให้เกิดการเรียนรู้ ในเรื่องที่มีทิศทาง เป็นไปตามความต้องการร่วมกันขององค์กร

ชูชัย ศรชำนิ และคณะ (2549, น.13) กล่าวถึงลักษณะสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ คือ เป็นองค์การที่เรียนรู้จากการสร้างสรรค์แสวงหาและถ่ายทอดความคิดและความรู้ใหม่ๆ พร้อมทั้งมีการปรับเปลี่ยนองค์การอันสะท้อนถึงความรู้และความคิดเหล่านั้น เช่น

1. เป็นการเรียนรู้ของทั้งองค์การ จากผู้นำ ผู้บริหาร ตลอดจนถึงบุคลากรทุกระดับ
2. คนในองค์การตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้เพื่อนำองค์การไปสู่ความสำเร็จ
3. บรรยากาศและโครงสร้างขององค์การเกื้อหนุนและส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันทั้งองค์การ
4. เน้นสร้างสรรค์ความคิดริเริ่มและการเรียนรู้ด้วยการใฝ่หาอยากรู้อยากเห็น
5. มีเทคโนโลยีและสารสนเทศสนับสนุนการเรียนรู้อย่างทั่วถึง
6. องค์การมีความคล่องตัวและยืดหยุ่นสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงได้ดีและรวดเร็ว
7. บุคลากรมีคุณภาพและความสามารถทั้งในหน้าที่และการเรียนรู้ด้วยความมุ่งมั่นทุ่มเทและมีขวัญกำลังใจ
8. บุคลากรมีเกลียวสัมพันธ์ที่ดี ทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมสร้างสรรค์และแลกเปลี่ยนความคิดและความรู้ซึ่งกันและกันอย่างอิสระ บุคลากรรู้สึกว่าเป็นผู้ร่วมงานมากกว่าที่จะเป็นผู้บังคับบัญชาหรือผู้ใต้บังคับบัญชา

9. มองเห็นการเปลี่ยนแปลงและวิกฤติเป็นโอกาสและยอมรับการเรียนรู้จากข้อผิดพลาด
10. บุคลากรมีสำนึกมุ่งปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่องและไม่ย่อท้อ
11. ทุกคนในองค์การได้ร่วมวิสัยทัศน์และทำเพื่อส่วนรวม

เจษฎา นกน้อย (2556, น. 10) กล่าวถึง การสร้างการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มีดังนี้

1. วิสัยทัศน์เกิดจากบุคลากรด้านต่างๆ ในองค์การและผู้บริหารระดับสูงจะต้องรับผิดชอบในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันให้เกิดขึ้นและช่วยสนับสนุนให้เป็นจริง
2. การประมวลความคิดและการนำความคิดไปปฏิบัติให้เกิดขึ้นในทุกระดับขององค์การ
3. บุคลากรเข้าใจงานของตนเอง และความสัมพันธ์ของงานตนเองกับงานส่วนอื่น ๆ รวมทั้งอิทธิพล ที่มีต่อคนอื่นด้วย
4. ความขัดแย้งแก้ไขได้โดยใช้การเรียนรู้ร่วมกันและการจัดการความคิดที่แตกต่างกันของบุคลากร ทั่วทั้งองค์การ

5. บทบาทของผู้นำคือการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานตระหนักถึงพลังของตนเอง (Empower) สร้างแรงบันดาลใจ (Inspire) ให้เกิดพันธะผูกพัน และสนับสนุนการตัดสินใจที่มีประสิทธิผล โดยการใช้ลักษณะของผู้นำที่มีคุณสมบัติพิเศษ (Charismatic leadership)

จากลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ดังกล่าว ผู้ศึกษางานวิจัยเลือกศึกษาลักษณะขององค์การเรียนรู้ตามแนวคิดของ Peter Senge ซึ่งประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่

1. ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery)
2. ด้านรูปแบบการคิด (Mental Thinking)
3. ด้านการคิดเชิงระบบ (System Thinking)
4. ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม (Share Vision)
5. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

สำหรับการศึกษาวิจัยถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีผลการวิจัยของ Senge (1990, pp. 7-23) กล่าวว่า ด้านภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในองค์กร แห่งการเรียนรู้จะต้องทำมากกว่าการวางแผนกลยุทธ์ที่มาจากแนวโน้มที่เกิดขึ้น จะต้องสามารถช่วยให้สมาชิกในองค์กรเข้าใจแรงผลักดัน (Systemic forces) ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ผู้นำองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความสามารถสร้างมโนภาพและเข้าใจอย่างลึกซึ้งในกลยุทธ์ของตนเอง ดังนั้น จึงเป็นที่รู้ขององค์กรและเป็นสิ่งที่ท้าทายต่อการปรับปรุงต่อไป ผู้นำในฐานะที่เป็นครูจึงไม่ใช่เรื่องเกี่ยวกับการสอน สมาชิกในองค์กรเพื่อให้ยอมรับวิสัยทัศน์ แต่เป็นการสนับสนุนให้สมาชิกทุกคนเกิดการเรียนรู้ โดยผู้นำจะเป็นคนช่วยให้สมาชิกในองค์กรพัฒนาระบบความเข้าใจ ยึดถือความมุ่งมั่นที่มีต่อองค์กร เปิดเผยและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

McGill and Slocum (1994, pp. 67-76) กล่าวว่า ลักษณะสำคัญที่จะพัฒนาไปสู่ องค์กรแห่งการเรียนรู้ 6 ด้าน ได้แก่

1. การสร้างวัฒนธรรมในการเรียนรู้และริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ที่ช่วยสนับสนุนการทดลองบน ความไว้วางใจ ความเชื่อถือและความเปิดเผย รวมถึงการให้รางวัล
2. ความมุ่งมั่นของผู้บริหารและการมอบอำนาจให้บุคลากร เริ่มตั้งแต่การสร้างวิสัยทัศน์สนับสนุน การเรียนรู้ สร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนความร่วมมือ
3. การสื่อสารที่เปิดใจกว้าง มีการแบ่งปันระหว่างสมาชิกในองค์กร และมีประสิทธิภาพรวดเร็วและชัดเจน
4. มีการถ่ายทอดความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กรอยู่เสมอ
5. คุณลักษณะของผู้บริหารองค์กรเป็นผู้เปิดใจกว้าง ยอมรับความคิดเห็น คิดอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์ ตระหนักถึงประสิทธิภาพ คุณภาพกระบวนการทำงาน
6. มีการยกระดับคุณภาพและผลการดำเนินงานตลอดจนสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ

Senge (1994, pp. 87-441) กล่าวว่าหลักการหรือปัจจัยที่สนับสนุนให้บุคลากรพัฒนา ส่งเสริมให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วย

1. ความเข้าใจ “สาระแห่งชีวิต” อยู่ตลอดเวลา ซึ่งหมายถึงว่าจะต้องฝึกแยกเรื่องสำคัญ ออกจาก เรื่องจุกจิก และพุ่งความเอาใจใส่ไปที่เรื่องสำคัญหลัก ทำให้เป็นคนที่รู้จักลำดับความสำคัญ และมีสมาธิพุ่งไปที่เรื่องใหญ่ เรื่องสำคัญ

2. การฝึกมองสภาพความเป็นจริงให้เห็นชัด มองอย่างเป็นพลวัต ความเป็นจริงที่เรา มองเห็น ซึ่งไม่ตรงกับวิสัยทัศน์ที่เราอยากให้เป็นอยากให้เกิดขึ้นแล้วหา “ช่องว่าง” ระหว่างสภาพจริง กับวิสัยทัศน์ เรียกว่า ความอึดอัดที่เกิดจากความคิดสร้างสรรค์ (Creative tension) ซึ่งจะต้องฝึก ทักษะในการจัดการสภาพที่เป็นปัญหานี้

3. การสร้างทักษะบุคคลที่รอบรู้ภายในองค์กรผู้นำ องค์กรแห่งการเรียนรู้สามารถ สร้างบรรยากาศภายในองค์กรเพื่อให้เกิดการปฏิบัติในการสร้างทักษะบุคคลที่รอบรู้จากการ ดำเนินงานในชีวิตประจำวัน บรรยากาศดังกล่าวได้แก่

3.1 ความรู้สึกปลอดภัย และเป็นอิสระที่สร้างวิสัยทัศน์ของตน

3.2 เป็นเรื่องปกติที่ทุกคนจะแสวงหาความจริงเข้าใจความจริงและมองเห็นสภาพ ความจริงที่เชื่อมโยง

3.3 คาดเดาสภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน หาช่องว่างที่ไม่ตรงกับวิสัยทัศน์ของตน บรรยากาศดังกล่าวจะส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิกขององค์กร สมาชิกจะสามารถพัฒนาทักษะการ เป็นบุคคลที่รอบรู้ได้ดีขึ้น เช่น การฝึกมองโลก หรือประเด็นต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ การฝึกอธิบาย ประเด็นต่าง ๆ ที่ดูเสมือนเป็นที่ตกลงกันโดยไม่ต้องพูดนำเสนอวิสัยทัศน์ของตนและฟังวิสัยทัศน์ของ ผู้อื่น ร่วมกันทำความเข้าใจ “สภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน” ของผู้อื่น

3.4 การกำหนดวิสัยทัศน์ มี 2 แบบ คือ

3.4.1 เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์เพื่อเปรียบเทียบกับองค์กรหรือหน่วยงาน ภายนอกองค์กร เช่น คู่แข่ง

3.4.2 เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์เพื่อเปรียบเทียบภายใน ซึ่งเป็นการทำให้ดีกว่า เดิม การไปสู่ความเป็นเลิศ การมีเป้าหมายไปสู่ความสมบูรณ์แบบหรือดีเลิศ การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม เป็นเครื่องมือให้คนในองค์กรมีมุมมองแบบมองระยะยาว เกิดแรงบันดาลใจร่วมกันและเกิดการทุ่มเท ใจร่วมกันเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมให้เกิดขึ้นกับตัวบุคคลมีวิธีการ ดังนี้

1) มีการกำหนดวิสัยทัศน์ของตนเอง โดยคำนึงถึง วิสัยทัศน์ของเรา คือ (What) “อะไร” ภาพในอนาคตที่เราคาดหวังที่จะสร้างสรรค์โดยเน้นให้เกิดขึ้นในระยะยาว

2) ความมุ่งมั่น หรือ พันธกิจ คือ (Why) “ทำไม” องค์การจึงดำรงอยู่ ทำไมจึงต้องมีองค์การนี้ องค์การนี้มีคุณประโยชน์อย่างไรต่อสังคม มีคุณประโยชน์อย่างไรต่อเราแล้ว เราจะทำอะไรให้องค์การสามารถดำรงอยู่ได้เพื่อตัวเราและองค์การของเรา

3) คุณค่าหลัก คือ (How) “ทำไม” องค์การนี้มีหลักการการทำงานเพื่อบรรลุสู่ วิสัยทัศน์อย่างไร คุณค่าหลักอาจประกอบไปด้วย ความหนักแน่นมั่นคง (Integrity) ความเปิดเผย (Openness) ความซื่อสัตย์ (Honesty) อิสรภาพ (Freedom) การให้โอกาสเท่าเทียมกัน (Equal Opportunity) ใช้คนน้อย (Leanness) ให้ความดีความชอบตามผลงาน (Merit) คำนึงถึงความ จงรักภักดีต่อองค์การ (Leanness) คุณค่าหลักขององค์การช่วยให้สมาชิกขององค์การประพฤติปฏิบัติ ไปในแนวเดียวกันในงานประจำวัน ในภาพรวมของความคิดหลักทั้งสามเป็นการตอบคำถามว่า องค์การนั้นมีความเชื่ออย่างไร

Marquardt and Reynolds (1994) ได้ทำการศึกษาวิจัยและได้เสนอ ปัจจัยที่จะช่วยเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ 11 ปัจจัย ดังนี้

1. โครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure) โครงสร้างของ องค์การแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมคือ โครงสร้างที่เล็กและคล่องตัว ไม่มีสายการบังคับบัญชา มากเกินไป มีคำพรรณนางาน (Job Description) ที่ยืดหยุ่นไม่ตายตัวการบังคับบัญชาไม่เน้นการควบคุม มากเกินไป กระบวนการทำงานไม่ซ้ำซ้อนกันเพื่อเอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานได้ และที่สำคัญต้องมี โครงสร้างแบบองค์รวม (Holistic Structure) แบบเดียวกับสิ่งมีชีวิตที่มีองค์ประกอบต่างทำหน้าที่ ประสานสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่นๆ อย่างแยกอิสระจากกันไม่ได้ แม้จะแยกเป็นหน่วยย่อยก็ต้องมี สภาพทุกอย่างเหมือนระบบทั้งหมดขององค์การ นอกจากนี้โครงสร้างองค์การจะมีลักษณะ แบบ ทีมงานข้ามหน้าที่ (Cross Functional Work Teams) เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ของทีม พัฒนา วิธีการใหม่ๆ ที่เชื่อถือได้ เรียนรู้ที่จะประสานงานและมุ่งตรงไปยังการทำงานที่ซับซ้อนขึ้นของทีม และเอาชนะการแตกแยกขององค์การ

2. วัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน (Corporate Learning Culture) องค์การ แห่งการเรียนรู้ต้องมีวัฒนธรรมที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยความตระหนักในตน (Self-Awareness) การใคร่ครวญ (Self-Reflective) และการสร้างสรรค์ (Creative Way) วัฒนธรรมองค์การต้องให้ รางวัลพิเศษต่อการเสริมสร้างนวัตกรรมและส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ โดยจะไม่รู้จัก กับคำว่าทดสอบแล้วล้มเหลวตราบเท่า ที่มีการศึกษาเรียนรู้จากการกระทำนั้นๆ สนับสนุนให้มีการใช้ ข้อมูลย้อนกลับ สมาชิกในองค์การจะมีนิสัยใฝ่รู้ ศึกษาค้นคว้าและเผยแพร่ต่อกันอย่างฉันทมิตร มี แรงจูงใจที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ มีโอกาสในการพัฒนาตนเองสำหรับทุกคนให้เกิดนิสัย การ เรียนรู้จากทุกอย่างในการทำงาน

3. การเพิ่มอำนาจ (Empowerment) เป็นการส่งเสริมและเปิดให้สมาชิกมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหาของตนเอง ลดความรู้สึกพึ่งพาผู้อื่นในการแก้ไขปัญหาขยายความในการเรียนรู้ ของตนให้บังเกิดผลงอกงาม มีความคิดสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ กระจายความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่ระดับล่างหรือผู้ปฏิบัติ เพื่อให้มีศักยภาพ ในการเรียนรู้ภายใต้กลยุทธ์และแผนงานขององค์กร

4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) องค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องมีการคาด คະเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีและคาดคะเนผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมขององค์กรเพื่อไหวตัวทันกับการเปลี่ยนแปลง เป็นการคาดคะเนเกี่ยวกับภาพอนาคตที่เป็นไปได้ แสดงอนาคตภาพขององค์กรที่มีประโยชน์สำคัญแก่สังคม การเลือกเป้าหมายการเรียนรู้ ในสภาพแวดล้อมที่องค์กรมุ่งที่จะปฏิสัมพันธ์ด้วย

5. การริเริ่มและการถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Creation and Transfer) องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีการริเริ่มและถ่ายโอนความรู้อย่างต่อเนื่อง การสร้างนวัตกรรมองค์ความรู้ใหม่ๆ มิใช่เกิดจากการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) หรือเกิดจากการลอกแบบและพัฒนา (Copy and Development) เท่านั้น แต่สมาชิกทุกคนในองค์กรจะต้องมีบทบาทในการเสริมสร้างความรู้ เรียนรู้จากส่วนอื่นๆ ฝ่ายอื่น จากเครือข่ายสายสัมพันธ์ติดต่อกันผ่านช่องทางการสื่อสาร และเทคโนโลยีต่างๆ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน มีการสร้างความรู้ใหม่ จากทั้งข่าวสารภายนอกและภายใน มีการหยั่งรู้ทางความคิดของแต่ละบุคคลในองค์กรด้วย

6. เทคโนโลยีการเรียนรู้ (Learning Technology) องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม เพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึง และให้มีการเก็บประมวลถ่ายทอดข้อมูลกันได้รวดเร็วและถูกหลัก สร้างเครือข่าย สร้างฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ มีการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) เทียบเคียงกับการทำงานของสมองมนุษย์ เพื่อช่วยถ่ายโอนการเรียนรู้ไปทั่วทั้งองค์กร ทำให้การฝึกอบรมในอนาคตมีความรวดเร็วสั้นกระชับที่น่าสนใจและประยุกต์ใช้ได้ เช่น มีการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารทางไกล (Video Conference) มาใช้ในการเรียนรู้ทางไกล และการฝึกอบรมโดยสถานการณ์จำลอง (Simulation Games) เพื่อพัฒนาสมาชิกให้เรียนรู้จากประสบการณ์ด้วยตัวเอง เป็นต้น

7. คุณภาพ (Quality) องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องเน้นคุณภาพงาน การที่องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพโดยรวมและมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ กลายเป็นผลที่ดีขึ้น องค์กรต้องยึดหลักการที่ว่า จะพัฒนาคุณภาพตามคุณค่าในสายตาของผู้รับบริการ

8. กลยุทธ์ (Strategy) องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องใช้กลยุทธ์การเรียนรู้ โดยเจตนาและการเรียนรู้ เชิงปฏิบัติการ (Action Learning) เป็นจิตสำนึกขององค์การควบคู่ไปกับการทำงาน กระบวนการเรียนรู้ จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ทั้งในการวางแผน การดำเนินการและการประเมิน ผู้บริหารจะเป็นผู้ทำหน้าที่ทดลองมากกว่าจะเป็นผู้กำหนดแนวทางปฏิบัติหรือกำหนดคำตอบไว้ได้

9. บรรยากาศที่สนับสนุนส่งเสริม (Supportive Atmosphere) องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องมุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้เขาได้พัฒนาศักยภาพความเป็นมนุษย์ที่เต็มเปี่ยม เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ยอมรับในความแตกต่างหลากหลาย ให้ความเท่าเทียมเสมอภาคกัน ให้ความเป็นอิสระ สร้างบรรยากาศที่เป็นประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วม โดยมีความสมดุล ระหว่างความต้องการของบุคคลและองค์การ

10. ทีมงานและเครือข่าย (Teamwork and Networking) องค์การแห่งการเรียนรู้ต้อง ตระหนักถึงความร่วมมือ การแบ่งปัน การทำงานเป็นทีม การทำงานแบบเครือข่าย เป็นการทำงานที่มีใช้เพียงแต่การแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาว และริเริ่มสิ่งใหม่ๆ เพื่อสร้างการแข่งขันและการสร้างพลังร่วมกัน อันจะทำให้องค์การอยู่รอดและเจริญเติบโต

11. วิสัยทัศน์ (Vision) องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องมีการสร้างวิสัยทัศน์ เป็นฉันทามติขององค์การ และสนับสนุนสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งรวมถึงพันธกิจ (Mission) เพื่อเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนง การกำหนดผูกพันบนพื้นฐานของค่านิยมปรัชญา ความคิด ความเชื่อที่คล้ายคลึงกันส่งผลให้มีการร่วมกันทำงาน

Dibella and Nevis (1998, pp. 61-79) กล่าวว่า ปัจจัยที่เอื้ออำนวยและกระตุ้นวงจรการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องนำไปสู่การพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มีปัจจัย ดังนี้

1. การสำรวจ (Scanning imperative) คือกระตุ้นให้บุคลากรในองค์การ ให้ความสนใจในตัวที่จะสำรวจตรวจสอบข้อมูลความเป็นไปของสิ่งแวดล้อมที่อาจส่งผลกระทบต่อความอยู่รอด และการสร้างความได้เปรียบขององค์การในเชิงธุรกิจ

2. การให้ความสำคัญของการวัด (Concern for measurement) คือ ความพยายามที่ให้ทุกฝ่ายอาศัยข้อเท็จจริงในการทำงาน สารสนเทศที่เกิดจากการวัดจะช่วยให้เห็นแง่มุมของความเป็นจริงอันจะเป็นประโยชน์ในการพิสูจน์ ตัดสินใจ และการพัฒนาด้านต่าง ๆ โดยปราศจากอคติที่เกิดจากความไม่รู้

3. การใช้ผลต่างของผลการดำเนินการ (Performance gap) คือการทำให้ทุกคนตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด วิธีอาจพิจารณาได้ทั้งผลที่เกิดขึ้นเทียบกับเป้าหมายที่ตนเองตั้งไว้ หรืออาจจะเทียบเคียงกับผลขององค์การหรือหน่วยงานที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศเพื่อนำไปสู่การเรียนรู้ที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ ในเชิงการพัฒนาการสร้างความสำเร็จใน

องค์การ (Organization curiosity) คือ การสร้างบรรยากาศที่กระตุ้นให้มีการใช้เหตุผล ไตร่ตรอง ตั้งคำถามของปัญหาและสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การตลอดจนนำไปสู่การออกแบบการทดลองพิสูจน์ความคิดใหม่ๆ ว่าได้ผลหรือไม่มากนักน้อยเพียงใด

4. บรรยากาศที่เปิดกว้าง (Climate of openness) คือการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ จำเป็นต้องสร้างบรรยากาศที่ลดความหวาดกลัว และกล้าที่จะแสดงความคิดเห็น บรรยากาศที่เต็มไปด้วยความไว้วางใจและมีการเปิดกว้างรับฟังความคิดเห็นของกันและกันทั้งระหว่างบุคคล ทีมและหน่วยงานก็จะเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยทำให้การเรียนรู้มากขึ้น การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continuous learning) คือองค์การที่ต้องสนับสนุนให้บุคลากรมีความอยากที่จะเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้้องค์การเองก็ควรจัดให้เวลา และสถานที่หรือช่องทางที่จะทำให้บุคลากรสามารถเข้าถึงการเรียนรู้ได้ง่ายขึ้นด้วยเช่นเดียวกัน ความหลากหลายในการปฏิบัติงาน (Operational variety) คือเป็นการทำงานในการสร้างความตระหนักว่าการทำงานใด ๆ สามารถทำได้หลากหลายวิธี หากบุคลากรยอมรับที่จะพัฒนาหรือนำแนวทางใหม่ ๆ มาใช้ก็จะทำให้สามารถเกิดการเรียนรู้ขึ้นอย่างมากมาย

5. การมีแนวร่วมสนับสนุนจากหลายฝ่าย (Multiple advocate) คือเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้เกิดประสิทธิภาพเนื่องจากเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความแตกต่างกันของสถานะและมุมมอง แนวร่วมสำคัญที่ต้องเป็นผู้สนับสนุนการเรียนรู้ ก็คือผู้บริหารในแต่ละระดับตั้งแต่ระดับส่วนงาน ฝ่ายและระดับองค์การ ทั้งนี้หากเป็นส่วนงานที่สามารถอำนวยความสะดวก และจัดสรรทรัพยากรเพื่อเอื้อการเรียนรู้ได้โดยตรงการมีผู้นำที่เอาใจใส่ (Involved leadership) คือการมีผู้นำที่ให้ความใส่ใจเป็นเรื่องสำคัญ เพราะช่วยในการเรียนรู้เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังช่วยสนับสนุนทั้งทรัพยากรและยังเป็นการสนับสนุนในเชิงจิตวิทยา ที่จะทำให้เกิดการเข้าร่วมและขยายการเรียนรู้ไปยังส่วนต่าง ๆ ขององค์การได้อย่างรวดเร็วอีกด้วย

6. มีมุมมองที่เป็นระบบ (System perspective) คือการมองภาพที่เป็นระบบจะช่วยให้เกิดการพัฒนา และแก้ปัญหาที่ยั่งยืน อีกทั้งยังช่วยลดความขัดแย้งที่เกิดและต่อต้านจากบุคคลในองค์การ การเห็นความเชื่อมโยงของกลไกต่าง ๆ อย่างเป็นระบบจะช่วยสร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในหลากหลายวิธี เช่น การให้การหมุนเวียนเปลี่ยนตำแหน่งในองค์การ เป็นต้น

นอกจากนั้น Kaiser (2000) ได้ศึกษาวิจัยและนำเสนอปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จำนวน 8 ปัจจัย ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่มีความมุ่งมั่น อุทิศตน เพื่อให้สมาชิกปฏิบัติงานสำเร็จไปตามวิสัยทัศน์ขององค์การ และประสานวิสัยทัศน์ของบุคคลมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถสอนงาน สอนทักษะ พร้อมสอนคุณธรรม รวมทั้งเป็นผู้ช่วยเหลือ สนับสนุนเพื่อให้ การปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

2. วัฒนธรรมองค์การ (Organization Culture) หมายถึง วิธีการประพฤติปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์การ กฎเกณฑ์ ค่านิยม ระเบียบวินัย ซึ่งได้รับอิทธิพลจากประวัติศาสตร์ขององค์การ ความต้องการของลูกค้าและการปฏิบัติหน้าที่ของสมาชิก วัฒนธรรมองค์การมี 3 ลักษณะ ดังนี้

2.1 การแลกเปลี่ยนความรู้ หมายถึง องค์ความรู้ที่ไม่มีที่ยึดติดกับความรู้เดิมแต่เป็นความจริงที่มีอิสระและไม่สามารถคำนวณได้ และบุคคลสามารถเข้าถึงแหล่งขององค์ความรู้ได้ รวมทั้งเป็นความรู้ที่ปรากฏตลอดเวลาและสมาชิกยอมรับไม่มีใครรู้คำตอบจากทุกคำถามได้

2.2 การมีอิสระในการเรียนรู้ หมายถึง การเรียนรู้ที่นำไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ และ มีความคิดอิสระ สร้างความคิดใหม่ กล้าเสี่ยง และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ

2.3 ความเป็นเอกภาพในองค์การ หมายถึง สมาชิกในองค์การต้องมีจิตสำนึกในการทำงานตามสถานะของตน โดยยอมรับและเข้าใจเป้าหมายขององค์การ ซึ่งทำให้เกิดผลประโยชน์ ต่อองค์การเสมือนตนเป็นผู้มีส่วนขององค์การ

3. พันธกิจและยุทธศาสตร์ (Mission and Strategy) หมายถึง เป้าหมายที่องค์การตั้งใจ ปฏิบัติงานให้สำเร็จเกินกว่าที่วัตถุประสงค์ขององค์การได้กำหนดไว้ในองค์การแห่งการเรียนรู้ พันธกิจและยุทธศาสตร์มี 3 ประการ ดังนี้

3.1 การคิดอย่างเป็นระบบ หมายถึง สมาชิกในองค์การต้องยอมรับและปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงอย่างมีประสิทธิภาพในระดับระบบรวมขององค์การ ไม่ใช่แค่ในระดับบุคคลหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเท่านั้น สมาชิกทุกคนมีความสำคัญต่อแผนยุทธศาสตร์ เพื่อการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานในองค์การ และสมาชิกต้องคำนึงถึงแผนงานในแต่ละแผนของตน ซึ่งมีผลกระทบต่อส่วนอื่นๆ ขององค์การด้วย

3.2 การตรวจสอบจากภายนอก หมายถึง การเปลี่ยนแปลงความต้องการของลูกค้า การเคลื่อนย้ายของคู่แข่ง เทคโนโลยีสมัยใหม่ ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์การและสมาชิก ในอนาคต

3.3 การเสริมสร้างองค์ความรู้ หมายถึง การเผยแพร่และชี้แจงข้อมูลข่าวสารที่เป็นพื้นฐานองค์ความรู้ขององค์การ และเป็นกิจกรรมที่มีประโยชน์ต่อการตอบสนองขององค์การไปสู่การทำนายและพัฒนาการปฏิบัติงานในองค์การ

4. การดำเนินงานบริหารจัดการ (Management Practices) หมายถึง กระบวนการปฏิบัติงานใน 4 เรื่อง ดังนี้

4.1 การสนับสนุนเพื่อการเรียนรู้ หมายถึง การที่ผู้บริหารสนับสนุนสมาชิกให้ปฏิบัติงาน อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลแก่องค์การ คือ เรียนรู้จากความสำเร็จและความผิดพลาด รวมทั้งพยายามรักษาความสัมพันธ์ในการทำงานที่ดีกับทุกแผนกขององค์การ

4.2 การจูงใจเพื่อการเรียนรู้ หมายถึง การที่ผู้บริหารมีความกล้าและจูงใจสมาชิก เพื่อไปสู่การเรียนรู้ และการพัฒนาในระดับบุคคล และระดับกลุ่มบุคคล ช่วยกันกำหนดเป้าหมาย สนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิต รวมทั้งผู้บริหารให้สมาชิกรับผิดชอบต่อการเรียนรู้

4.3 การพัฒนาศักยภาพ หมายถึง การที่ผู้บริหารจัดกิจกรรมสนับสนุนทักษะการอยู่ร่วมกัน สามารถปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลที่ยิ่งใหญ่ รวมทั้งการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นของสมาชิก

4.4 การสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ หมายถึง การที่ผู้บริหารจัดทรัพยากรและงบประมาณต่างๆ ที่ต้องการไปสนับสนุนการปฏิบัติงานของสมาชิกให้บรรลุเป้าหมาย

4.5 โครงสร้างขององค์การ (Organization Structure) หมายถึง ลักษณะโครงสร้างของ การจัดหน้าที่ และบุคคลเข้าสู่ระดับของความรับผิดชอบ การตัดสินใจ อำนาจหน้าที่ และการปฏิสัมพันธ์กัน ใน 2 ลักษณะ ดังนี้

4.5.1 การจัดโครงสร้างแบบผสมผสาน หมายถึง การบูรณาการเป้าหมาย หน้าที่ บทบาท ความพยายามในการทำงาน การแก้ปัญหา และการตัดสินใจเพื่อเพิ่มประสิทธิผลขององค์การ

4.5.2 โครงสร้างที่เอื้ออำนวยความสะดวก หมายถึง โครงสร้างที่เปิดโอกาสให้สมาชิก มีปฏิสัมพันธ์กันทั้งภายในและภายนอกองค์การ

4.6 ระบบองค์การ (Organization System) หมายถึง การที่องค์การมีระบบข้อมูลข่าวสาร ระบบสารสนเทศ ระบบพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีมาตรฐานด้วยนโยบาย และการมีกลไกที่อำนวย ประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน รวมทั้งส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิก

4.7 บรรยากาศการทำงาน (Working Climate) หมายถึง สภาพแวดล้อมภายในองค์การ สร้างความประทับใจและความรู้สึกที่ดีของสมาชิกในหน่วยงานมีบรรยากาศการทำงาน 2 ลักษณะ ดังนี้

4.7.1 บรรยากาศการเรียนรู้ หมายถึง สภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้เกิดค่านิยม บรรทัดฐาน และพฤติกรรมของสมาชิกเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง

4.7.2 การปฏิสัมพันธ์ หมายถึง กิจกรรมของสมาชิกที่แลกเปลี่ยนพูดคุย ช่วยเหลือกัน เอื้ออำนวยความสะดวกให้สมาชิกเติบโตและประสบความสำเร็จ

4.8 การจูงใจ (Motivation) หมายถึง การกระตุ้นโน้มน้าวสมาชิกในองค์กรให้อุทิศตน มีน้ำใจ มีความเกี่ยวพันในงาน และความเพียรพยายามปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

Marsick and Watkins (2003, p. 139) ได้กำหนดและอธิบายรายละเอียดปัจจัยสำคัญ 7 ประการ ที่จะผลักดันให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วย

1. การสร้างการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Create continuous learning opportunities) เป็นการสร้างโอกาสการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น โดยออกแบบการเรียนรู้ให้ผนวกเป็นส่วนหนึ่งของงานย่อย ๆ เพื่อที่ว่าบุคลากร จะสามารถเรียนรู้ได้ระหว่างปฏิบัติงานในตำแหน่ง และต้องเอื้ออำนวยโดยจัดหาโอกาสให้พัฒนาอย่างต่อเนื่อง

2. สนับสนุนให้มีการร่วมสนทนาและซักถาม (Promote inquiry and dialogue) บุคลากรจะต้อง มีทักษะใช้เหตุผลในการต่อยอดความคิดเพื่อที่จะแสดงมุมมองและความสามารถในการฟัง ทำความเข้าใจและซักถามเพื่อตรวจสอบความคิดเห็นของผู้อื่นและที่สำคัญควรมีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานที่เอื้อต่อการสงสัย ตั้งคำถาม การให้ข้อมูลสะท้อนกลับ รวมทั้งส่งเสริมให้มีการทดลอง วัตถุประสงค์และพิสูจน์โดยการนำแนวคิดต่าง ๆ มาทดลองใช้ให้เกิดขึ้นเป็นแนวปฏิบัติที่ดีในการทำงาน

3. ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Encourage collaboration and team learning) องค์กรควรออกแบบงานที่เปิดโอกาสให้มีการนำความคิดเห็นที่หลากหลายของกลุ่มต่าง ๆ มาใช้โดยองค์กรอาจใช้วิธีการให้รางวัล หรืออาจต้องส่งเสริมค่านิยมของคนในองค์กรให้ชอบการทำงานเป็นทีม

4. สร้างระบบการเรียนรู้ร่วมกัน (Establish systems to capture and share learning) ไม่ว่าองค์กรจะมีระบบเทคโนโลยีในระดับสูงหรือต่ำก็ตาม ก็ควรเป็นระบบที่ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และบูรณาการให้เข้ากับงาน และต้องสามารถเอื้ออำนวยให้พนักงานเข้าถึงการเรียนรู้ได้ง่ายใช้งานต่อเนื่อง จะต้องมีการดูแลรักษาให้คงอยู่กับองค์การพร้อมที่จะใช้งานได้ตลอดเวลา

5. การมอบอำนาจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Empower people toward a collective vision) เป็นการสนับสนุนให้พนักงานได้คิดริเริ่มสร้างวิสัยทัศน์ของตนเองแล้วดำเนินการแลกเปลี่ยนแสดงความคิดเห็นกับกลุ่มต่าง ๆ ในองค์กรจนกลายเป็นวิสัยทัศน์ที่สะท้อนให้เห็นถึงค่านิยมรวม

6. สร้างให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสภาพแวดล้อมภายนอก (Connect the organization to its community and environment) องค์กรควรส่งเสริมให้คนได้ช่วยกันสำรวจ ตรวจสอบ และติดตามข้อมูลผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมที่มี

ต้องการ โดยนำข้อมูลเหล่านั้นมาวิเคราะห์ตลอดจนปรับเปลี่ยนแนวทางการทำงานให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น

7. จัดหาผู้นำเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ (Provide strategic leadership for learning) องค์กรต้อง มีผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีความโดดเด่น และสนับสนุนการเรียนรู้และใช้การเรียนรู้เป็นยุทธวิธีที่นำไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินงาน

Lopez and et. al. (2004, pp. 93-104) การสร้างวัฒนธรรมในการร่วมมือเป็นปัจจัยหนึ่งที่สนับสนุนการพัฒนาสู่การเรียนรู้ขององค์กรและส่งผลกระทบต่อการทำงานที่ดีขึ้น ซึ่งนักวิชาการหลายท่านกล่าวว่า วัฒนธรรมขององค์กรที่มีความไว้วางใจและเชื่อถือซึ่งกันและกัน ตลอดจนความร่วมมือร่วมใจที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กรประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ระยะยาวและการจัดการการเปลี่ยนแปลง การสื่อสารและพูดคุย ความเชื่อถือไว้วางใจ และนับถือให้เกียรติทุกคน การทำงานเป็นทีม การให้อำนาจในการปฏิบัติงานและการสนับสนุนในการทำงานหลากหลายรูปแบบ ล้วนแต่เป็นปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากที่กล่าวมาข้างต้นเป็นผลจากการศึกษาวิจัยปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในต่างประเทศ สำหรับการศึกษาวิจัยในประเทศ วิโรจน์ สารรัตน์ (2545) ได้ศึกษาวิจัยโครงสร้างเชิงเหตุผลของปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 9 โดยกำหนดปัจจัยที่ใช้ในการวิจัยจำนวน 10 ปัจจัย ดังนี้

1. ความมีประสิทธิภาพของสถานศึกษา การพัฒนาความมีประสิทธิภาพของสถานศึกษา สามารถกระทำให้สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีลักษณะประกอบด้วย 1) การเน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง 2) การมีแผนงานวิชาการที่ดี 3) การจัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน 4) การเสริมสร้างบรรยากาศสถานศึกษาทางบวก 5) การส่งเสริมความเป็นกลุ่ม 6) การพัฒนาบุคลากรอย่างกว้างขวาง 7) การใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม 8) การส่งเสริมการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และ 9) การส่งเสริมให้ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม

2. ความเป็นองค์กรวิชาชีพ องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่เน้นเรื่องการกระจายอำนาจ (Decentralization) และเรื่องการทำให้เป็นมาตรฐานในด้านทักษะ (Standardization of Skill) ของสมาชิกในองค์กร ซึ่งผู้บริหารจะต้องให้มีการพัฒนาจนถึงระดับความเป็นวิชาชีพให้มี ความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงาน มีความเป็นอิสระในการตัดสินใจมีความสามารถในการกำหนดมาตรฐาน การปฏิบัติ และการประเมินผลด้วยตนเอง

3. การตัดสินใจและการมีส่วนร่วม องค์กรแห่งการเรียนรู้มีรูปแบบการตัดสินใจ แบบกระจายอำนาจที่ให้โอกาสกับครูและผู้เกี่ยวข้องช่วยกันตัดสินใจเพื่อการเรียนรู้ของนักเรียน โดยอาจขยายขอบเขต ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องนอกสถานศึกษาด้วย เป็นการตัดสินใจบนพื้นฐาน

ของความเป็นสังคมประชาธิปไตย โดยถือว่าการตัดสินใจร่วม (Share Decision Making) จะช่วยปรับปรุงคุณภาพของการตัดสินใจ หากใช้กลยุทธ์และสถานการณ์ที่ถูกต้องจะทำให้เกิดความเกี่ยวข้องที่จะนำไปสู่ความมีพันธะผูกพันและนำไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผล โดยผู้ที่เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจนั้น อาจประกอบด้วยผู้บริหาร ครู นักเรียน ผู้ปกครอง ผู้นำชุมชน หรือผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ สำหรับการมีวิสัยทัศน์ซึ่งเป็นการแสดงถึงสภาพที่พึงปรารถนาหรือที่เป็นไปได้ในอนาคตนั้น จากการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการจัดการบริหารใหม่ถือว่า การกำหนดวิสัยทัศน์จะไม่ใช่วิธีเฉพาะของผู้บริหารอีกต่อไปแล้ว แต่จะต้องเป็นวิสัยทัศน์ร่วมที่เกิดจากการกำหนดร่วมกันของ สมาชิกองค์การ แม้จะต้องใช้เวลาก็ตาม

4. กลุ่มบริหารตนเองและการติดต่อสื่อสาร การพัฒนากลุ่มบริหารตนเอง อาศัยหลักการ Self-Leadership เกิดขึ้นบนความเชื่อว่า “ผู้ปฏิบัติในยุคสมัยใหม่มีความรู้มากเพียงพอที่ไม่อาจรับภาวะการณ์แบบดั้งเดิมได้อย่างเหมาะสมอีกแล้ว พวกเขาสามารถจะบริหารตนเองได้” โดยจะต้องเน้นความมีค่านิยมและการปฏิบัติด้วยตนเอง ทั้งการกำหนดความหวัง เป้าหมาย การมีข้อมูลย้อนกลับและการประเมินตนเอง ส่วนกรณีการติดต่อสื่อสารในองค์การหนึ่งๆ อาจจะทำได้หลายวิธี ขึ้นอยู่กับบรรยากาศขององค์การนั้นๆ ว่าต้องการเป็นแบบเปิดหรือแบบปิดมากน้อยเพียงใด การติดต่อสื่อสารถือว่าเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ เพราะแม้จะมียุทธศาสตร์ดีเพียงใดก็ตาม หากขาดการติดต่อสื่อสารที่ดีแล้วก็ยากที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ ดังนั้นผู้บริหาร สถานศึกษาจึงควรพัฒนาให้มีการติดต่อสื่อสาร ทั้งที่เป็นแบบทางการและไม่เป็นทางการ ทั้งในแนวนอนและในแนวตั้ง ทั้งเป็นการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง (Two Way Communication) และแบบหลายช่องทาง (Multiple Channels)

5. การจูงใจเชิงสร้างสรรค์ สถานศึกษาที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องมีการจูงใจให้คนทุ่มเทร่างกายและแรงใจอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การที่ตั้งไว้ ผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถจะต้องบริหารงานให้เป้าหมายของตัวบุคคลและเป้าหมายขององค์การบรรลุผลด้วยกันทั้งคู่ โดยอาศัยกระบวนการจูงใจที่คำนึงถึงความคาดหวังหรือความต้องการของทั้งตัวบุคคลและขององค์การ ซึ่งการที่จะกระทำเช่นนั้นได้ ผู้บริหารพึงทำความเข้าใจรูปแบบการจูงใจที่มีทั้งรูปแบบเนื้อหา (Content Model) และรูปแบบเชิงกระบวนการ (Process Model) แล้วนำเอาแนวคิดทฤษฎีนั้นไปประยุกต์ให้เกิดผล

6. การเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ในยุคปัจจุบันผู้บริหารสถานศึกษาควรเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leader) มากกว่าเป็นผู้นำแห่งการจัดการ (Transactional Leader) โดยลักษณะของผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้บริหารจะเป็นผู้จูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานเกินกว่าความคาดหวังตามปกติ มุ่งไปที่ภารกิจงานด้วยความสนใจที่เกิดขึ้นภายในตน มุ่งการบรรลุความต้องการในระดับสูงมากกว่าความต้องการในระดับต่ำ ขณะเดียวกันก็ต้องทำให้

พวกเขามีความมั่นใจในการที่จะต้องใช้ความสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ ในภารกิจที่เกินปกติในภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงนี้ ไม่ได้มาแทนที่ภาวะผู้นำแห่งการจัดการ แต่จะช่วยเสริมให้เกิดผลเพิ่มขึ้น (Add on Effects) จากภาวะผู้นำแห่งการจัดการหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะประสบความสำเร็จได้จะต้องอาศัยภาวะผู้นำแห่งการจัดการเป็นพื้นฐาน

7. การสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การเชิงสร้างสรรค์ องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องอาศัยผู้นำที่จะต้องให้ความใส่ใจต่อวิถีชีวิตองค์การ เป็นที่สันนิษฐานกันว่า ครูผู้ปกครอง และนักเรียนต่างต้องการคำตอบต่อคำถามประเภทที่ว่าสถานศึกษาของเราเป็นอย่างไรแล้วเราจะทำตัวให้เข้ากับสิ่งต่างๆ ได้อย่างไร เป็นต้น ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้ผู้บริหารสถานศึกษาพึงทำความเข้าใจให้กระจ่างและให้ความหมายแนวทางการเสริมสร้างวัฒนธรรมสถานศึกษานั้น มีดังนี้ 1) การเสริมสร้างความเป็นหมู่คณะ 2) การส่งเสริมบรรยากาศแห่งการทดลอง 3) การกำหนดความคาดหวังไว้ในระดับสูง 4) ส่งเสริมบรรยากาศความไว้วางใจซึ่งกันและกัน 5) การส่งเสริมบรรยากาศความเชื่อมั่น 6) การสนับสนุนปัจจัยที่เป็นวัตถุ 7) การบรรลุความเป็นพื้นฐานในองค์ความรู้ 8) การส่งเสริมความภาคภูมิใจในสถาบัน 9) การส่งเสริมการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน 10) การส่งเสริมความเอาใจใส่ดูแล สังสรรค์และมีอารมณ์ขัน 11) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 12) การปกป้องในสิ่งที่เห็นว่าสำคัญ 13) การสืบทอดในประเพณี และ 14) การมีการสื่อสารแบบเปิด กรณีบรรยากาศองค์การหมายถึง คุณภาพสภาพแวดล้อมโดยรวม ซึ่งรวมทั้งตัวบุคคล อาคารสถานที่ และสถานที่ตั้งสถานศึกษา เป็นต้นนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาพึงส่งเสริมบรรยากาศองค์การแบบเปิด มากกว่าบรรยากาศองค์การแบบปิด ซึ่งเป็นสภาพที่ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะจากครู ให้ความจริงใจ ให้การยกย่องนับถือ ให้การสนับสนุนต่อการพัฒนาวิชาชีพและให้ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน ใช้การสั่งการ หรืออำนาจบังคับในระดับต่ำ ใช้ภาวะผู้นำแบบ ช่วยเหลือส่งเสริม และสนับสนุนมากกว่าการควบคุมอย่างเข้มงวดแบบระบบราชการ เช่นเดียวกับ พฤติกรรมของครู ซึ่งจะมีพฤติกรรมที่สนับสนุนความโปร่งใสและความมีปฏิสัมพันธ์ ในเชิงวิชาชีพระหว่างกันครูต่างรู้จักและมีความเป็นมิตร ให้ความรู้และพันธะผูกพันกับการทำงาน

8. การบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม ในการบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้บริหาร พึงมีความชัดเจนในคำตอบของคำถามต่างๆ ดังนี้ ก่อน คือ 1) จะเปลี่ยนแปลงอะไร 2) ทำไมถึงต้องเปลี่ยนแปลง 3) จะเปลี่ยนแปลงอย่างไร 4) เปลี่ยนแปลงเมื่อไร 5) เกี่ยวข้องกับใครบ้าง 6) มีอุปสรรคอะไรบ้าง 7) คาดว่าจะมีผลกระทบอะไรบ้าง 8) สิ่งสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงมีอะไรบ้าง 9) ค่าใช้จ่ายเป็นอะไร 10) ประโยชน์ที่จะได้รับคืออะไร นอกจากนั้นผู้บริหารพึงให้ความสำคัญกับการเกิดขึ้นของสิ่งใหม่ๆ ที่เรียกว่า นวัตกรรม (Innovation) ด้วยที่ผู้บริหารควรเน้นไปที่กระบวนการเชิงนวัตกรรมที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของบุคคล กลุ่มบุคคล และขององค์การเพื่อให้เกิดผลผลิตเชิงสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ

9. การบริหารหลักสูตรและการสอน ผู้บริหารควรจะต้องรู้และเข้าใจใน ทฤษฎีและปรัชญาในหลักสูตรกลุ่มต่างๆ เพื่อให้เกิดกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี ที่จะทำให้การบริหาร เป็นไปอย่างถูกต้องทิศทาง และในด้านการสอนนั้นผู้บริหารพึงตระหนักว่าไม่มีวิธีการสอนใดที่ดีที่สุดที่ น่าจะนำไปใช้กับทุกคน ทุกสถานการณ์ หรือ ทุกจุดมุ่งหมายและตระหนักดีกว่าว่าครูที่จะเป็นระดับ วิชาชีพได้นั้นจะต้องมีการฝึกฝน ฝึกปรือ และสะสม วิทยายุทธการสอนที่หลากหลายสามารถจะ นำไปใช้ได้เหมาะสมกับสถานการณ์ ในการบริหารหลักสูตรและการสอน ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ เล่นหลัก (Major Player) เป็นผู้ตัดสินใจในงานที่เกี่ยวข้องกับสิ่งต่างๆ เหล่านั้น ผู้บริหารจะต้อง แสดงภาวะการเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในทุกเรื่อง จะต้องแสดงบทบาทในหลาย ลักษณะ เช่น เป็น ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้อำนวยความสะดวก ผู้ใช้อำนาจร่วมและเป็นนักนวัตกรรม เป็นต้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานะที่แนวโน้มการบริหารหลักสูตรและการสอนจะเป็นแบบยึดสถานศึกษา เป็นฐาน (School Base Management) มากขึ้นนั้น ผู้บริหารจะต้องมีความเกี่ยวข้องและมีความ รับผิดชอบต่องานด้านหลักสูตรมากขึ้นโดยเฉพาะในฐานะที่จะเป็นผู้นำในการสร้างหลักสูตรใหม่ๆ ใน ท้องถิ่น

10. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ องค์กรแห่งการเรียนรู้มีความพยายาม ที่จะเพิ่มเติมขีดความสามารถ และการใช้ทรัพยากรที่ถือว่ามีคุณค่ามากที่สุดขององค์กร นั่นก็คือ “มนุษย์” ให้เต็มศักยภาพและให้เกิดประโยชน์สูงสุด และการพัฒนาที่ยั่งยืน คือการพัฒนาที่เกิดขึ้น จากภายในตัวบุคคลหรือองค์กรเอง สำหรับทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทางการศึกษาหรือใน สถานศึกษาที่จะเป็นกลไกหรือ ตัวการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ คือ “ครู” ครูที่จะต้องทำหน้าที่ จัดสภาพการเรียนรู้การสอนเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในตัวผู้เรียน ครูที่มีภาระหน้าที่อื่นอีกหลากหลายที่ การเปลี่ยนแปลงทางสังคมครูจำเป็นต้องมีการปรับตัวและมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและ สม่าเสมอ ซึ่งในการพัฒนาครูจะต้องคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงในบริบทขององค์กร โดยหากต้องการ เปลี่ยนแปลงสถานศึกษาให้มีลักษณะเป็นอย่างไร ก็จะต้องพัฒนาครู ให้มีลักษณะที่สอดคล้องต้องกัน นั้น

สมคิด สร้อยน้ำ (2547) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาตัวแบบขององค์กรแห่ง การเรียนรู้ในสถานศึกษามัธยมศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ใน สถานศึกษามัธยมศึกษาตะวันออกเฉียงเหนือมี 11 ปัจจัย คือ

1. ปัจจัยเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย คุณลักษณะที่บ่งชี้ ต่อไปนี้ คือ การกำหนดการมีส่วนร่วม การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ การจัดสรร งบประมาณ และสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อการปฏิบัติ การติดตามความก้าวหน้า การประเมินผล สำเร็จ และการนำผลการใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับ

2. ปัจจัยเกี่ยวกับโครงสร้างองค์การ ประกอบด้วยคุณลักษณะที่บ่งชี้ คือ การลดขั้นตอน การปฏิบัติงาน การจัดระบบมอบหมายงานและความรับผิดชอบ การจัดระบบการติดต่อประสานงาน การปรับปรุงแก้ไขกฎ ระเบียบและแนวปฏิบัติ การจัดโครงสร้างที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วม การธำรงรักษาและพัฒนาบุคลากรในโครงสร้าง การจัดระบบการให้คุณให้โทษและความดีความชอบ

3. ปัจจัยเกี่ยวกับเทคโนโลยีและระบบงาน ประกอบด้วยคุณลักษณะที่บ่งชี้ คือ การจัดหา การใช้ การพัฒนาบุคลากร การแสวงหา การจัดระบบการใช้ การจัดและพัฒนาระบบฐานข้อมูล การมอบหมายความรับผิดชอบในการบำรุงรักษาและพัฒนา และการใช้ประโยชน์ที่มุ่งไปสู่การพัฒนาคุณภาพนักเรียน

4. ปัจจัยเกี่ยวกับการปฏิบัติด้านการบริหาร ประกอบด้วยคุณลักษณะที่บ่งชี้ คือ วิเคราะห์สภาพแวดล้อม การวิเคราะห์นโยบายและแผน การจัดทำแผนปฏิบัติการ การกำหนดบุคคลหรือ กลุ่มบุคคลรับผิดชอบ การให้ความสำคัญกับแผน การเปิดโอกาสมีส่วนร่วม การสื่อสารและประชาสัมพันธ์ การตรวจสอบงบประมาณและการจัดทำเอกสาร

5. ปัจจัยเกี่ยวกับการปฏิบัติด้านการจัดการ ประกอบด้วยคุณลักษณะที่บ่งชี้ คือ การจัดระบบงานธุรการ การมีบุคลากรรับผิดชอบ การมีวัสดุอุปกรณ์ การอำนวยความสะดวกที่เหมาะสม ระบบการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอก ระบบและกลไกการนิเทศ ระบบและกลไกการ ประกันคุณภาพภายใน การรายงานผลการดำเนินงาน และการประชุมสัมมนาเพื่อวิเคราะห์ จุดเด่น จุดด้อย

6. ปัจจัยเกี่ยวกับการปฏิบัติของครูและทีมงาน ประกอบด้วยคุณลักษณะที่บ่งชี้ คือ ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ การมีวัตถุประสงค์ของทีม ความสามารถในการระบุปัญหา การแก้ปัญหา การเรียนรู้ จากข้อผิดพลาด การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน กิจกรรมแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ร่วมกัน ความรับผิดชอบ การพัฒนาตนเองและควมมีอิสระ

7. ปัจจัยเกี่ยวกับการพัฒนาครูและทีมงาน ประกอบด้วยคุณลักษณะที่บ่งชี้ คือ การมีนโยบายและมาตรการในการพัฒนา การมุ่งเพิ่มขีดความสามารถและการใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ การมุ่งให้เป็นกลไกการจัดการเรียนการสอน การคำนึงถึงความสอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง ความต้องการและจำเป็นที่แท้จริง จิตวิทยาการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ผลลัพธ์สุดท้ายต่อนักเรียน การพัฒนาทั้งระบบไม่แยกส่วน การเป็นเสมือนชีวิตประจำวัน และการพัฒนาตนเอง

8. ปัจจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ ประกอบด้วยคุณลักษณะที่บ่งชี้ คือ การเป็นผู้มีความรู้ ความเข้าใจในทฤษฎีและปรัชญาในหลักสูตรกลุ่มต่างๆ การตระหนักว่าไม่มีวิธีการสอนใดที่ดีที่สุด การตระหนักถึงความสำคัญของหลักสูตร การพัฒนาความเป็นมนุษย์ การเป็น

ตัวแบบเชิงวิชาการ การพัฒนาผู้เรียนให้เป็น ผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจัดการให้เป็นไปตามแผนการ สอน และการยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ

9. ปัจจัยเกี่ยวกับบรรยากาศและวัฒนธรรมสถานศึกษา ประกอบด้วย คุณลักษณะที่บ่งชี้ คือ ความอ่อนคลาย ความร่วมมือไม่แยกเขาแยกเรา ความเอื้ออาทรและจริงจัง ความเป็นสถานศึกษาและหมู่คณะ การกล้าคิดกล้าทำสิ่งใหม่ๆ การไว้วางใจและยอมรับซึ่งกันและกัน ความรักภาคภูมิใจในสถานศึกษา การมีปฏิสัมพันธ์เพื่อการเรียนรู้ การปกป้องสืบทอดประเพณีสำคัญ และการสร้างวัฒนธรรมร่วม

10. ปัจจัยเกี่ยวกับการจูงใจ ประกอบด้วยคุณลักษณะที่บ่งชี้ คือ การไว้วางใจ การให้เกียรติและการยอมรับ การส่งเสริมความก้าวหน้า โอกาสในการพัฒนาตนเอง การให้ ความเป็นอิสระ การมอบหมายงาน ที่ท้าทาย การส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การมีเป้าหมาย ทิศทางที่ชัดเจน การยกย่องชมเชย

11. ปัจจัยเกี่ยวกับเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยคุณลักษณะที่บ่งชี้ คือ ความสอดคล้องของเป้าหมายส่วนบุคคลกับเป้าหมาย สถานศึกษา การมุ่งเน้นความมีประสิทธิภาพ การตรวจสอบเป้าหมาย การประชาสัมพันธ์ การบรรลุผล ในเป้าหมาย และการมีข้อมูลย้อนกลับในด้านต่างๆ

จำเริญ จิตรหลัง (2550) ศึกษา พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อองค์การแห่งการ เรียนรู้ ได้แก่

1. ปัจจัยบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ
2. ปัจจัยภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้
3. ปัจจัยวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์
4. ปัจจัยโครงสร้างทางองค์การ
5. ปัจจัยเทคโนโลยีสารสนเทศ
6. ปัจจัยระบบการจัดการ
7. ปัจจัยความสามารถของบุคลากร
8. ปัจจัยการเสริมแรง

ภูษิต รุ่งแก้ว (2555) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบขององค์การแห่ง การเรียนรู้ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ กระทรวงวัฒนธรรม พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้มี 9 ปัจจัย ดังนี้

1. การสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ คือ เปิดโอกาสให้ ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการบริหารในทุกด้าน มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม จุดอ่อน จุด แข็ง โอกาส และอุปสรรค เพื่อการวางแผนพัฒนางาน มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์นโยบาย และการวาง

แนวทางเพื่อนำนโยบายสู่การปฏิบัติ กำหนดกลยุทธ์อย่างมีหลักการที่เหมาะสมในการพัฒนางาน จัดทำแผนพัฒนาการศึกษาตามผลวิเคราะห์สภาพการณ์ ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษา จัดสรรงบประมาณที่เหมาะสมกับภารกิจในแผนปฏิบัติการประจำปี จัดสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อปฏิบัติงาน ที่ตอบสนองต่อกลยุทธ์อย่างเพียงพอ

2. การจัดโครงสร้างและการบริหารงาน คือ กำหนดตัวบุคคลที่รับผิดชอบงานสอดคล้องกับความรู้ความสามารถ จัดกลุ่มบุคคลหรือทีมงานให้เหมาะสมกับภาระงานและความรู้ความสามารถ ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อนและไม่เหมาะสมลง มีการจัดระบบมอบหมายงานและความรับผิดชอบที่เหมาะสม มีการจัดระบบการติดต่อประสานงานระหว่างภายในและผู้รับบริการอย่างสะดวกรวดเร็ว มีการทบทวนปรับปรุงแก้ไขกฎ ระเบียบ แนวปฏิบัติให้เหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน จัดโครงสร้างที่ยืดหยุ่นและหลากหลายลักษณะเพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ มีการจัดกลุ่มงานหรือคณะทำงานเพิ่มเติมให้เหมาะสมกับภารกิจในปัจจุบัน มีการอำนวยความสะดวกที่เหมาะสมกับบุคคลกลุ่มคนและภารกิจขององค์การ

3. การจัดการความรู้ คือ มีการกำหนดแผนงานการจัดการองค์ความรู้ โครงการพัฒนาที่ชัดเจนสนับสนุนให้สมาชิกได้มีโอกาสรวมกลุ่มกันศึกษาหรือพัฒนางานในเรื่องที่สนใจ ส่งเสริมให้สมาชิกแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อแสวงหาข้อมูลองค์ความรู้ใหม่ในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้มีการจัดระบบการจัดเก็บข้อมูลองค์ความรู้ที่ทันสมัยใช้การเทียบเคียงในการปฏิบัติที่เป็นเลิศกับหน่วยงานอื่นๆ ในการพัฒนางานแสวงหาผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขามาให้ความรู้เพิ่มเติมในการพัฒนา กระตุ้นให้สมาชิกในสถาบันสร้างและพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ อย่างหลากหลายและจัดระบบกลไกในการแบ่งปันความรู้อย่างต่อเนื่อง

4. การนำเทคโนโลยีไปใช้ คือ มีการพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยีที่จำเป็นในการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึง มีการจัดซื้อจัดหาคอมพิวเตอร์มาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างพอเพียง มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเชื่อมโยงข้อมูลในสถาบัน มีการติดต่อสื่อสารโดยใช้ระบบ e-office มีการแสวงหาเทคโนโลยีทางการสื่อสารมาลดค่าใช้จ่ายในการติดต่อประสานงาน มีการพัฒนาระบบฐานข้อมูลองค์ความรู้ขององค์การโดยใช้เทคโนโลยี มีการมอบหมายความรับผิดชอบในการบำรุงรักษาอุปกรณ์เทคโนโลยี ส่งเสริมให้ใช้ประโยชน์ของเทคโนโลยีที่มุ่งไปสู่การพัฒนาคุณภาพอย่างหลากหลาย

5. ภาวะผู้นำทางวิชาการ คือ ผู้บริหารเป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจในทฤษฎีและปรัชญาในการบริหารงานวิชาการ ตระหนักถึงความสำคัญของหลักสูตรในการพัฒนาศักยภาพของผู้เรียน มุ่งมั่นพัฒนานักเรียนให้เป็นคนดีมีคุณธรรมจริยธรรม บริหารจัดการให้เป็นไปตามแผนพัฒนาการศึกษา เป็นต้นแบบเชิงวิชาการให้แก่สมาชิกในสำนักงาน ตัดสินใจในการบริหารและ

สนับสนุนสถานศึกษาโดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญมุ่งมั่นและคำนึงถึงความสำคัญในการสนับสนุนการทำผลงานทางวิชาการ และเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เป็นตัวอย่างได้

6. พัฒนาบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ คือ มีการจัดบรรยากาศภายในสำนักงานให้ดูทันสมัยเหมาะแก่การปฏิบัติงานในแต่ละกลุ่มงาน จัดบรรยากาศบริเวณรอบสำนักงานให้ดูร่มรื่น สะอาด น่าพักผ่อนเหมือนบ้านที่น่าอยู่ จัดบรรยากาศที่ไม่เป็นทางการในการพูดคุยและช่วยเหลืออาหารในการอยู่ร่วมกัน มีการจัดกิจกรรมที่สร้างความรู้สึกร่วมกัน มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ไม่แยกเขาแยกเรา เปิดโอกาสให้สมาชิกร่วมกิจกรรมทางประเพณีวัฒนธรรมได้แสดงถึงความรักภาคภูมิใจในสถาบัน ส่งเสริมให้สมาชิกแสดงออกต่อผู้อื่นในทางชื่นชมยินดีมากกว่าการตำหนิเสมอ เปิดโอกาสให้สมาชิกได้คิดได้ทำสิ่งใหม่ๆ เพื่อความเป็นเลิศขององค์การ สนับสนุนให้สมาชิกมีปฏิสัมพันธ์เพื่อสร้างวัฒนธรรมใหม่อันดีงามร่วมกัน

7. การพัฒนาบุคลากรและทีมงาน คือ การกำหนดนโยบายและมาตรการการพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจน มีการสนับสนุนให้บุคลากรจัดทำแผนพัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มขีดความสามารถและสมรรถนะของบุคลากร ใช้ศักยภาพของบุคลากรอย่างเต็มที่ให้เป็นกลไกในการสนับสนุนภารกิจของสถาบัน พัฒนาบุคลากรโดยคำนึงถึงความสามารถและจำเป็นที่แท้จริงโดยยึดหลักจิตวิทยาการเรียนรู้ พัฒนาบุคลากรโดยพัฒนาทั้งระบบไม่แยกส่วนและเป็นเสมือนชีวิตประจำวันในการปฏิบัติงาน เน้นการพัฒนาบุคลากรโดยมุ่งการส่งผลต่อคุณภาพของนักเรียนและเน้นการพัฒนาบุคลากรโดยมุ่งการส่งผลต่อคุณภาพการให้บริการแก่ผู้รับบริการและสร้างความพึงพอใจต่อผู้รับบริการ

8. การจูงใจ คือ การจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เปิดโอกาสในการพัฒนาความต้องการของตนเองและทีมงานเป็นสำคัญ เสริมสร้างและให้ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการมอบหมายงานที่ทำทลายความสามารถให้แก่บุคคลหรือทีมงานที่เรียนรู้ จัดกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้สมาชิกได้แลกเปลี่ยนและแสดงความคิดเห็นริเริ่มสร้างสรรค์ จัดกิจกรรมยกย่องชมเชยและเสนอความดีความชอบของบุคคลหรือทีมงานที่สร้างสรรค์ นวัตกรรมให้องค์กร มีการจัดระบบการให้รางวัลกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับความรู้แก่สมาชิกอย่างสม่ำเสมอและเพื่อให้มีการธำรงรักษาบุคลากรที่ดีให้อยู่ปฏิบัติงานในสถาบัน

9. การกำกับติดตามการดำเนินงาน คือ มีการตรวจสอบการจัดสรรและการใช้จ่ายงบประมาณ มีการสนับสนุนและพัฒนาระบบการติดตามงานอย่างต่อเนื่อง มีการประเมินการจัดหาวัสดุอุปกรณ์และเครื่องอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานเพื่อจัดสรรให้เหมาะสม มีการจัดระบบการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์การเพื่อการติดตามงานที่มีประสิทธิภาพ มีการวางระบบและกลไกการนิเทศและติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง มีการพัฒนา

ระบบและกลไกการประกันคุณภาพภายในมีการทบทวนการปฏิบัติงานนำมาใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับในการพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ มีการนำเสนอของผู้รับบริการมาปรับปรุงพัฒนาคุณภาพและรายงานผลการดำเนินงานและประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงานตามเป้าหมายให้ผู้เกี่ยวข้องทราบเป็นระยะ

กิตติ ศศิวิมลลักษณ์ (2556) ได้ศึกษาเรื่องแนวทางการบริหารจัดการ ปัจจัยที่ส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พบว่า ปัจจัยที่ส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมี 9 ปัจจัย ดังนี้

1. ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ คือ การมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ การกำหนดยุทธศาสตร์ที่สนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากร

2. ปัจจัยด้านเทคโนโลยีและระบบงาน คือ การจัดและพัฒนาระบบฐานข้อมูลสารสนเทศ การมอบหมายความรับผิดชอบในการบำรุงรักษาและพัฒนา และการใช้ประโยชน์ที่มุ่งไปสู่การพัฒนาบุคลากร

3. ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร คือ การจัดโครงสร้างภายใน การปรับลดลำดับชั้น การบังคับบัญชา การลดกฎระเบียบขั้นตอนในการปฏิบัติงาน การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบและการกระจายงานอย่างเป็นธรรม การจัดช่องทางการสื่อสารภายในองค์กร

4. ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ คือ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ระบบและกลไกการควบคุมคุณภาพ การดำเนินงานตามระบบ การกำหนดขั้นตอนและแนวทางการปฏิบัติงานสำหรับบุคลากร การนำผลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงแก้ไข

5. ปัจจัยด้านการปฏิบัติงานทีมงาน คือ การพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ความสามารถทำงานเป็นทีม การสร้างสรรค์นวัตกรรม ความมีอิสระในการตัดสินใจ การใช้ความผิดพลาดเป็นโอกาสในการเรียนรู้ การทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

6. ปัจจัยด้านการพัฒนาทีมงาน คือ แผนพัฒนาบุคลากร การให้อิสระในการเรียนรู้และการตัดสินใจ การกระจายอำนาจ

7. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ คือ บุคคลที่มีความมุ่งมั่น อุทิศตนเพื่อให้สมาชิกปฏิบัติงานสำเร็จไปตามวิสัยทัศน์ขององค์กร ประสานวิสัยทัศน์ของบุคคล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถสอนงาน สอนทักษะ พร้อมสอนคุณธรรม เป็นผู้ช่วยเหลือสนับสนุนเพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

8. ปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร คือ บรรยากาศเปิดเผย ใฝ่หาความจริง ยอมรับซึ่งกันและกัน เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ บรรยากาศที่สนับสนุนจุดมุ่งหมายของการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน บรรยากาศให้ทำสิ่งใหม่ๆ เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม สร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม

9. ปัจจัยด้านการจูงใจ คือ การไว้วางใจ การให้เกียรติและการยอมรับ การส่งเสริมความก้าวหน้า โอกาสในการพัฒนาตนเอง การให้ความเป็นอิสระ การมอบหมายงานที่ทำทนาย การส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การยกย่องชมเชย การให้รางวัล

ไชยสิทธิ์ ปิยะมาตย์ (2556) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษาเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเหล่าสายวิทยาการของงานการกองทัพบกมี 6 ปัจจัย คือ

1. ปัจจัยภาวะผู้นำ คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้บังคับบัญชาที่แสดงพฤติกรรมการบริหารงานประกอบด้วย

1.1 การสร้างบารมีหรืออิทธิพลที่เป็นอุดมคติ หมายถึง ผู้บังคับบัญชามีความเชื่อมั่นในตนเอง มีวิธีปฏิบัติงานที่ทำให้ผู้ตามเกิดความศรัทธาและนับถือ นำไปสู่ความเต็มใจที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงาน

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง ผู้บังคับบัญชามีกระบวนการปฏิบัติงานที่กระตุ้นผู้ตามให้เกิดความรู้สึกรักอุทิศตนเพื่องานในหน้าที่ไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตน และเห็นคุณค่าการปฏิบัติงานของตนเอง ส่งผลให้ผู้ตามเกิดความพยายามในการปฏิบัติงานเป็นพิเศษ

1.3 การกระตุ้นเขาวงกตปัญญา หมายถึง ผู้บังคับบัญชามีกระบวนการกระตุ้นให้ผู้ตามเห็นแนวทางการปฏิบัติงานใหม่ๆ แนวทางการแก้ปัญหาทำให้ผู้ตามเกิดความพึงพอใจ และมีความตั้งใจปฏิบัติงาน

1.4 การคำนึงถึงเอกบุคล หมายถึง ผู้บังคับบัญชามีกระบวนการในการยอมรับความเป็นบุคคลของผู้ตาม ในประเด็นของความแตกต่างของความเชื่อ ค่านิยม และวัฒนธรรม

2. ปัจจัยการบริหาร หมายถึง พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาในการบริหารจัดการเพื่อทำให้องค์การ บรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

2.1 การบริหารการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้บังคับบัญชาปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงาน โครงสร้าง บทบาทของบุคลากรในองค์การ เพื่อให้้องค์การสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 การมอบอำนาจ หมายถึง ผู้บังคับบัญชามีการเสริมสร้างพลังอำนาจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถปฏิบัติงานหรือตัดสินใจได้ด้วยตนเอง เกิดความรู้สึกริเริ่มไว้วางใจ ยอมรับซึ่งกันและกัน นำไปสู่ความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่กำหนด

2.3 การจูงใจบุคลากร หมายถึง ผู้บังคับบัญชามีกระบวนการในการสร้างขวัญกำลังใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความมุ่งมั่น พึงพอใจ และทุ่มเทในการปฏิบัติงานนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ

2.4 การพัฒนาบุคลากร หมายถึง ผู้บังคับบัญชามีกระบวนการส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรได้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง นำไปสู่การพัฒนาตนเองให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานมากขึ้น และสนับสนุนบุคลากรให้มีความก้าวหน้าในสายอาชีพ

3. ปัจจัยบรรยากาศองค์การ หมายถึง สภาพแวดล้อมแต่ละแห่งที่มีการรวมตัวกันของกลุ่มบุคคลที่ทำงานหรือมีกิจกรรมร่วมกันภายในสถานศึกษาเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายเฉพาะอย่าง การบรรลุจุดมุ่งหมายดังกล่าวได้ จะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบที่มีลักษณะช่วยส่งเสริมและสนับสนุน ประกอบด้วย

3.1 ความยืดหยุ่น หมายถึง สมาชิกรู้สึกมีอิสระในการปฏิบัติงานหรือการคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมให้เกิดขึ้นโดยไม่ต้องยึดติดกับระเบียบแบบแผน

3.2 ความรู้สึกรับผิดชอบ หมายถึง สมาชิกมีความรู้สึกในการเอาใจใส่ต่องานและมีความสำนึกในภาระหน้าที่ที่ตนได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติจนสำเร็จ มีความมั่นใจในตนเองในการคิดและแก้ปัญหางานที่ปฏิบัติจนสำเร็จเป็นที่เชื่อถือได้และไว้วางใจได้

3.3 มาตรฐานการปฏิบัติงาน หมายถึง สมาชิกรับรู้ในหลักการที่กำหนดขึ้นเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเป็นระเบียบชัดเจนเพื่อเป็นหลักฐานที่ทำให้เกิดเป็นมาตรฐานในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานและเป็นที่เชื่อถือได้ในหลักปฏิบัติตามประสิทธิผลของงาน

3.4 การให้รางวัล หมายถึง สมาชิกรับรู้เกี่ยวกับการให้รางวัลภายในสถานการณ์ของการทำงาน เมื่อปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายของการทำงาน ตลอดจนความยุติธรรมในการให้รางวัลตอบแทน

3.5 ความชัดเจน หมายถึง สมาชิกรับรู้และเข้าถึงถึงพันธกิจเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ

3.6 ความผูกพันต่อทีมงาน หมายถึง สมาชิกของสถานศึกษาเหล่าสาขาศึกษาของกองทัพบกแสดงต่อทีมงานที่ตนปฏิบัติงานอยู่โดยยอมรับจุดมุ่งหมายและวิธีการปฏิบัติของทีมงานที่มีความเต็มใจที่จะทำงานเพื่อให้ทีมงานสามารถปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายที่กำหนด

4. เทคโนโลยี หมายถึง พฤติกรรมของบุคลากรในการดำเนินการใดๆ ที่ใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีเพื่อให้เกิดการเรียนรู้

5. การจัดการความรู้ หมายถึง วิธีการนำความรู้ความชำนาญของบุคลากรภายในองค์กรมาแบ่งปันเพื่อพัฒนาความรู้ความชำนาญของบุคลากรในหน่วยงานเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ ซึ่งมีทั้งความรู้ที่เป็นความรู้ภายในตัวบุคคล (Tacit knowledge) และความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit knowledge) การจัดการความรู้ดังกล่าวประกอบด้วย

5.1 การแสวงหาความรู้ หมายถึง บุคลากรมีการสืบเสาะค้นหาความรู้ที่มีอยู่ทั้งภายในและภายนอกองค์การ

5.2 การสร้างความรู้ หมายถึง บุคลากรมีการดำเนินการด้วยวิธีการใดๆ ที่ทำให้เกิดความรู้ใหม่ๆ ขึ้นมาทั้งที่เห็นชัดแจ้งและความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล

5.3 การจัดเก็บความรู้ หมายถึง บุคลากรมีการดำเนินการใดๆ ที่นำความรู้ที่ได้มาไปจัดเก็บเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อบุคคลและองค์การ

5.4 การถ่ายทอดและการใช้ประโยชน์ความรู้ หมายถึง กระบวนการที่บุคลากรมีการถ่ายทอดความรู้แก่บุคคลอื่นและใช้ความรู้ให้เกิดประโยชน์กับองค์การ

6. การเรียนรู้ หมายถึง พฤติกรรมการศึกษาหาความรู้และประสบการณ์ซึ่งมีทั้งของ บุคลากร ระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ การศึกษาหาความรู้อาจอยู่ในรูปแบบ เชิงปรับตัว เชิงคาดการณ์และเชิงปฏิบัติความรู้อาจอยู่ส่วนทักษะในการแสวงหาความรู้ได้แก่ การ คิดเชิงระบบ รูปแบบการคิด การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ แบบชี้นำตนเอง และการเสวนาประกอบด้วย

6.1 ระดับการเรียนรู้ หมายถึง การที่บุคลากรเกิดการเรียนรู้ตั้งแต่ระดับบุคคล ระดับกลุ่มหรือทีม และระดับองค์การ

6.2 ประเภทการเรียนรู้ หมายถึง ชนิดของการเรียนรู้ที่บุคลากรเลือกที่จะเรียนรู้ เช่น การเรียนรู้เชิงปรับตัว การเรียนรู้เชิงคาดการณ์และการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ

6.3 ทักษะในการเรียนรู้ หมายถึง บุคลากรมีความชำนาญที่สร้างขึ้นได้เองจากการเรียนรู้ของบุคคล

ภัสราภรณ์ อยู่มาก (2559) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ มี 4 ปัจจัย คือ

1. ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ คุณลักษณะส่วนตัว ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา รายได้ครอบครัวต่อเดือน ตำแหน่งงาน ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน จำนวนผู้ใต้บังคับบัญชา และหน่วยงานที่ปฏิบัติ

2. ภาวะผู้นำ ได้แก่ พฤติกรรมของบุคคลในการกำกับกิจกรรมของกลุ่มไปสู่เป้าหมายร่วมกัน ซึ่งจะประกอบด้วยด้านพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา การมอบอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจ และการนำ เทคโนโลยีมาใช้

3. วัฒนธรรมองค์การ ได้แก่ ค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจ และ บรรทัดฐาน ร่วมกันของบุคลากร ภายในองค์การ วัฒนธรรมจะเป็นบรรทัดฐานที่ไม่เป็นทางการ และ ไม่เป็นลายลักษณ์อักษรที่ผูกสมาชิกขององค์การเข้าด้วยกัน

4. เทคโนโลยี ได้แก่ จำนวนอุปกรณ์ทางเทคโนโลยีที่ช่วยในการอำนวยความสะดวกในการ ปฏิบัติงาน อันได้แก่ เครื่องคอมพิวเตอร์แบบตั้งโต๊ะ (PC) เครื่องคอมพิวเตอร์แบบพกพา (Notebook) เครื่องสแกนเนอร์ (Scanner) และเครื่องโทรศัพท์พื้นฐาน ซึ่งมีส่วนช่วยให้ เกิดการจัดการความรู้ในองค์การนั่นเอง

นอกจากนี้ ยังมีผลงานของปัจจัยอีกหลายท่านที่กล่าวถึงปัจจัยที่ส่งผล ต่อองค์การแห่งเรียนรู้ ได้แก่

ไชยสิทธิ์ ปิยะมัตย์ (2556) ได้ศึกษา พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก พบว่า ภาวะผู้นำ การ บริหารบรรยากาศองค์การ เทคโนโลยีการจัดการความรู้และการเรียนรู้ สอดคล้องกับสายฝน พิทักษ์ (2558) ศึกษา พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วยภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ บรรยากาศองค์การและแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

ศิริภรณ์ จำปาทอง (2559) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 ประกอบด้วย ด้านโครงสร้างองค์การที่เหมาะสม ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ ด้านบรรยากาศองค์การ ด้าน การจูงใจ ด้านเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการเรียนรู้

พัชรกัญญ์ เมธาอัศราเกียรติ (2561) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม เทคโนโลยีการเรียนรู้ วิสัยทัศน์ โครงสร้างที่เหมาะสมและบรรยากาศที่สนับสนุน

ประกาย ศิริสารานู (2562) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้ของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ ได้แก่ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้ ปัจจัยด้านการถ่ายโอนความรู้ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและปัจจัยด้านมุ่งเน้นคุณภาพ

นครินทร์ จับจิตต์ (2562) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์การแห่ง การเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา ได้แก่ การเสริมแรง ความผูกพัน การติดต่อสื่อสาร การจูงใจ กลยุทธ์ และการมีส่วนร่วม

จากปัจจัยที่นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวมาแล้วนั้น สรุปได้ว่า ปัจจัยที่ ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ ปัจจัยที่สนับสนุน เอื้ออำนวย และเป็นสิ่งกระตุ้นให้ บุคลากรของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 13 มีลักษณะการเป็น

องค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์องค์ประกอบของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังแสดงในตารางที่ 1



ตารางที่ 2.1 สรุปผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

นักวิชาการ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้	Marguarat and Reyholds (1994)	Kaiser (2000)	Senge (1991)	McGill and Slocum (1993)	Senge (1994)	Dibella and Nevis (1998)	Marsick and Walkins (2000)	Lopez and others (2004)	วิโรจน์ สารรัตน์ (2545)	สมคิด สร้อยน้ำ (2547)	จำเริญ จิตรหลัง (2550)	ภูษิต รุ่งแก้ว (2555)	กิตติ ศศิวิมลลักษณ์ (2556)	ไชยสิทธิ์ ปิยะมาตย์ (2556)	สายฝน พิทักษ์ (2558)	ภัศราภรณ์ อยู่มาก (2559)	ศิริภรณ์ จำปาทอง (2559)	พัชรกัญย์ เมธาอัครเกียรติ (2561)	ประกาย ศิริสำราญ (2562)	นรินทร์ จัปจิตต์ (2562)	ความถี่
1. โครงสร้างที่เหมาะสม	/	/							/	/	/	/				/	/			8 *	
2. วัฒนธรรมการเรียนรู้	/	/		/		/	/	/	/	/	/			/	/			/		12 *	
3. การเพิ่มอำนาจ	/																			1	
4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	/					/	/										/			4	
5. การริเริ่มและการถ่ายโอนความรู้	/			/														/		3	
6. เทคโนโลยี	/							/	/	/	/	/	/		/	/	/			10 *	
7. คุณภาพ	/																			1	
8. การจัดการความรู้											/			/						2	
9. บรรยากาศที่สนับสนุนส่งเสริม	/	/				/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/			11 *	
10. ทีมงานและเครือข่าย	/					/	/	/	/	/	/	/								6	
11. วิสัยทัศน์ พันธกิจยุทธศาสตร์	/	/		/	/	/	/	/	/	/	/	/			/	/			/	13 *	
12. ภาวะผู้นำ		/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/		/		15 *	

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้	นักวิชาการ	Marguarat and Reyholds (1994)	Kaiser (2000)	Senge (1991)	McGill and Slocum (1993)	Senge (1994)	Dibella and Nevis (1998)	Marsick and Walkins (2000)	Lopez and others (2004)	วิโรจน์ สารรัตน์ (2545)	สมคิด สร้อยน้ำ (2547)	จำเริญ จิตรหลัง (2550)	ณิษิต รุ่งแก้ว (2555)	กิตติ ศิริวิมลลักษณ์ (2556)	ไชยสิทธิ์ ปิยะมัตย์ (2556)	สายฝน พิทักษ์ (2558)	ภัศราภรณ์ อยู่มาก (2559)	ศิริภรณ์ จำปาทอง (2559)	พัชรกัญญ์ เมธาจักรเกียรติ (2561)	ประกาย ศิริสำราญ (2562)	นครินทร์ จัปจิตต์ (2562)	ความถี่
13. การจูงใจ			/						/	/		/	/					/			/	7*
14. ระบบองค์การ			/					/														2
15. การดำเนินงานบริหารจัดการ			/																			1
16. การสื่อสาร					/			/	/												/	2
17. การบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลง									/													1
18. การบริหารหลักสูตรและการสอน									/													1
19. การบริหารทรัพยากรมนุษย์									/													1
20. การปฏิบัติด้านการบริหาร										/					/							2
21. การปฏิบัติด้านการจัดการ										/	/			/								3
22. เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ											/											1
23. การกำกับติดตามการดำเนินงาน												/										1
24. การเรียนรู้														/								1
25. ปัจจัยบุคคล												/				/						2
26. การเสริมแรง											/									/		2

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้	นักวิชาการ	Marguarat and Reyholds (1994)	Kaiser (2000)	Senge (1991)	McGill and Slocum (1993)	Senge (1994)	Dibella and Nevis (1998)	Marsick and Walkins (2000)	Lopez and others (2004)	วิโรจน์ สารรัตน์ (2545)	สมคิด สร้อยน้ำ (2547)	จำเริญ จิตรหลัง (2550)	ภูษิต รุ่งแก้ว (2555)	กิตติ ศศิวิมลลักษณ์ (2556)	ไชยสิทธิ์ ปิยะมัตย์ (2556)	สายฝน พิทักษ์ (2558)	ภัศราภรณ์ อยู่มาก (2559)	ศิริภรณ์ จำปาทอง (2559)	พัชรกันย์ เมธาจักรเกียรติ (2561)	ประกาย ศิริสำราญ (2562)	นครินทร์ จัปจิตต์ (2562)	ความถี่	
27. ความผูกพัน																					/	1	
28. การมีส่วนร่วม																						/	1



จากตารางที่ 2.1 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดเชิงทฤษฎีของนักวิชาการ มีจำนวน 28 ข้อ สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยคัดเลือกเฉพาะปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีความถี่ตั้งแต่ 7 ขึ้นไป เพื่อเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย ดังนั้น ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จำนวน 6 ปัจจัย คือ 1) ภาวะผู้นำทางวิชาการ 2) วัฒนธรรมและบรรยากาศขององค์การ 3) โครงสร้างขององค์การ 4) วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ 5) เทคโนโลยี และ 6) การจูงใจ

1. ภาวะผู้นำทางวิชาการ

เจษฎา นกน้อย (2556, น. 10) กล่าวว่า บทบาทของผู้นำคือการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานตระหนักถึงพลังของตนเอง (Empower) สร้างแรงบันดาลใจ (Inspire) ให้เกิดพันธะผูกพัน และสนับสนุนการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ โดยการใช้ลักษณะของผู้นำที่มีคุณสมบัติพิเศษ (Charismatic leadership) เป็นจุดเริ่มต้นในการนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่นเดียวกับ ที่กล่าวว่า McGill and Slocum (1994, pp. 67-76) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้บริหารองค์กรเป็นผู้เปิดใจกว้าง ยอมรับความคิดเห็น คิดอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์ ตระหนักถึงประสิทธิภาพ คุณภาพกระบวนการทำงานจะนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่นเดียวกับ Kaiser (2000) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่มีความมุ่งมั่น อุทิศตน เพื่อให้สมาชิกปฏิบัติงานสำเร็จไปตามวิสัยทัศน์ขององค์กร และประสานวิสัยทัศน์ของบุคคลมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถสอนงาน สอนทักษะ พร้อมสอนคุณธรรม รวมทั้งเป็นผู้ช่วยเหลือ สนับสนุนเพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

ดังนั้นในการศึกษาครั้งนี้ ภาวะผู้นำทางวิชาการ หมายถึง ผู้นำในองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีความรู้ความเข้าใจในทฤษฎีและปรัชญาในการบริหารงานวิชาการ ตระหนักถึงความสำคัญของหลักสูตรในการพัฒนาศักยภาพของผู้เรียน บริหารจัดการศึกษาให้เป็นไปตามแผนพัฒนาการศึกษาโดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ เป็นต้นแบบเชิงวิชาการ มุ่งมั่นและตระหนักถึงความสำคัญในการสนับสนุนการทำผลงานทางวิชาการ และเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เป็นตัวอย่างได้

2. วัฒนธรรมและบรรยากาศขององค์การ

Padler, Burgoyne and Boydell (1991, pp. 18 – 27) กล่าวว่า โอกาสในการเรียนรู้ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องสร้างโอกาสเรียนรู้ผ่านบรรยากาศการเรียนรู้ (Learning Climate) ดำเนินการได้โดยร่วมกับองค์กรคู่แข่งในการแบ่งปันความคิดและข้อมูลข่าวสารเป็นประจำและสมาชิกองค์กรต้องติดตามการมีส่วนร่วมในการประชุมเรียนรู้ เช่นเดียวกับวีรวัดน์ บันนิตามัย (2543, น. 36-38) กล่าวว่า การพัฒนาองค์กรให้ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อที่จะทำให้องค์กรสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มและนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมขององค์กรได้ ควรมีบรรยากาศที่สนับสนุน (supportive atmosphere) เป็นบรรยากาศภายในองค์กรที่มุ่งสร้างคุณภาพชีวิตที่ดี

ให้กับสมาชิก เพื่อนำไปสู่การสร้างสรรค่นวัตกรรมและพัฒนาศักยภาพอย่างเป็นอิสระและต่อเนื่อง เป็นองค์การที่เอาใจใส่ต่อความเป็นมนุษย์ เคารพศักดิ์ศรีซึ่งกันและกัน มีความเสมอภาคเท่าเทียมกัน ไร้ซึ่งการแบ่งแยกและสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการทำงาน รวมไปถึงการมีวัฒนธรรมองค์การที่ เด่นชัด มีการทำงานและการเรียนรู้ที่เป็นเอกลักษณ์ สมาชิกในองค์การมีความตระหนักรู้ถึง ความสำคัญของการเรียนรู้ ขณะเดียวผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ เล็งเห็นถึงความสำคัญของการเรียนรู้ ภายในองค์การไปพร้อม ๆ กับผลกำไรของบริษัทด้วย เพราะวัฒนธรรมขององค์การโดยเฉพาะ วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้จะต้องมาจากค่านิยมและนโยบายขององค์การ จึงจะเกิดเป็นวัฒนธรรมร่วม ขององค์การหรือ "องค์การนวัตกรรม" ที่แข็งแกร่งได้ เช่นเดียวกับ McGill and Slocum (1994, pp. 67-76) กล่าวว่า การสร้างวัฒนธรรมในการเรียนรู้และริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ที่ช่วยสนับสนุนการ ทดลองบนความไว้วางใจ ความเชื่อถือและความเปิดเผย รวมถึงการให้รางวัล

ดังนั้นในการศึกษาครั้งนี้ วัฒนธรรมและบรรยากาศขององค์การ หมายถึง องค์การ แห่งการเรียนรู้จะต้องมีบรรยากาศที่เปิดกว้าง ไว้วางใจกัน มีความคิดอิสระและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ช่วยเหลือกัน เอื้ออำนวยความสะดวกให้สมาชิกเติบโตและประสบความสำเร็จ ส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นทีม มีการจัดกิจกรรมที่สร้างความรู้สึกร่วมกัน ความเป็นอันหนึ่งอัน เดียวกัน ความเป็นเอกภาพในองค์การยอมรับและเข้าใจเป้าหมายขององค์การ และมีสภาพแวดล้อม ที่ส่งเสริมให้สมาชิกเกิดค่านิยม บรรทัดฐาน พฤติกรรม และมีวัฒนธรรมในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

3. โครงสร้างขององค์การ

Padler, Burgoyne and Boydell (1991, pp. 18 – 27) กล่าวถึงลักษณะโครงสร้าง ที่เหมาะสมของการเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ (The Learning Company) จะต้องมีการจัดระบบโครงสร้างที่ ยืดหยุ่นเพื่อให้โอกาสแก่ทุกคนใน องค์การ มีความก้าวหน้าในอาชีพการงาน เช่นเดียวกับ วีรวัดน์ บันนิตามัย (2543, น. 36-38) กล่าว ว่า การพัฒนาองค์การให้ไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อที่จะทำให้องค์การสามารถสร้าง มูลค่าเพิ่มและนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมขององค์การได้ องค์การต้องมีโครงสร้างที่เหมาะสม (appropriate structure) กล่าวคือ จะต้องมีการบังคับบัญชาให้เหลือน้อยที่สุด เพื่อเอื้ออำนวยให้ เกิดความอิสระในการทำงาน และเกิดความคล่องตัวในการประสานงานกับทีมข้ามสายงานหรือ ระหว่างแผนกอื่น ๆ มีมากขึ้นรวมถึง Marquardt and Reynolds (1994) ได้กล่าว โครงสร้างของ องค์การแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมคือ โครงสร้างที่เล็กและคล่องตัว ไม่มีสายการบังคับบัญชามาก เกินไป มีคำพรรณนางาน ที่ยืดหยุ่นไม่ตายตัวการบังคับบัญชาไม่เน้นการควบคุมมากเกินไป กระบวนการทำงานไม่ซับซ้อนเกินไปเพื่อเอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานได้ และที่สำคัญต้องมี โครงสร้างแบบ องค์กรรวม แบบเดียวกับสิ่งมีชีวิตที่มีองค์ประกอบต่างทำหน้าที่ประสานสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่นๆ อย่างแยกอิสระจากกันไม่ได้ แม้จะแยกเป็นหน่วยย่อยก็ต้องมีสภาพทุกอย่างเหมือนระบบทั้งหมดของ

องค์การ นอกจากนี้โครงสร้างองค์การจะมีลักษณะ แบบทีมงานข้ามหน้าที่ เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ของทีม พัฒนาการใหม่ๆ ที่เชื่อถือได้ เรียนรู้ที่จะประสานงานและมุ่งตรงไปยังการทำงานที่ซับซ้อนขึ้นของทีมและเอาชนะการแตกแยกขององค์การ

ดังนั้นในการศึกษาครั้งนี้ โครงสร้างขององค์การ หมายถึง องค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องมีโครงสร้างที่เหมาะสม ยืดหยุ่น และคล่องตัว มีสายการบังคับบัญชาไม่มากเกินไปและการบังคับบัญชาไม่เป็นการควบคุมมากเกินไป กำหนดตัวบุคคลหรือทีมงานให้เหมาะสมกับภาระงานและความรู้ความสามารถ ที่สำคัญต้องมี โครงสร้างแบบองค์รวม (Holistic Structure) คือ ทุกระบบขององค์การมีความเชื่อมโยงและประสานกันทั้งระบบ และมีโครงสร้างแบบทีมงานข้ามหน้าที่ (Cross Functional Work Teams) เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ของทีม มีกระบวนการทำงานไม่ซ้ำซ้อนกัน เพื่อเอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานได้ นอกจากนี้องค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องมีการจัดเก็บความรู้ที่เป็นระบบ สามารถค้นหาได้ง่าย ถูกต้อง รวดเร็วและทันเวลา มีการปรับปรุงและนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดเก็บและมีการแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์การ

4. วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์

Senge (1990, pp. 139-142) กล่าวว่า การสร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกันได้จากจุดเริ่มต้นของความรอบรู้ของบุคลากรคือการปรับตนเอง แบบแผนทางความคิด การเปิดรับสู่โลกภายนอกจะนำมาสู่วิสัยทัศน์ร่วม คือ การพร้อมใจกันกำหนดเป้าหมายและยุทธศาสตร์เพราะทุกคนมีความรู้สึกร่วมมีส่วนร่วมกำหนดทิศทางขององค์การ ความเป็นเจ้าของมีกำลังใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย เช่นเดียวกับ ทองเพ็ชร เตยหอม (2562, น. 28) ที่กล่าวว่า องค์การที่เรียนรู้จะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม ซึ่งจะประกอบความคิดเกี่ยวกับสภาพในอนาคตขององค์การที่ทุกคนในองค์การมีความปรารถนาร่วมกัน ช่วยกันสร้างภาพอนาคตของหน่วยงานที่ทุกคนจะทุ่มเทแพนนี้กแรงกายแรงใจกระทำให้เกิดขึ้น ทั้งนี้ก็เพื่อให้การเรียนรู้เริ่มทดลองสิ่งใหม่ ๆ ของคนในองค์การเป็นไปในทิศทางหรือกรอบแนวทางที่มุ่งไปสู่จุดเดียวกัน รวมไปถึง เจษฎา นกน้อย (2556, น. 10) กล่าวถึง การสร้างการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ต้องอาศัยวิสัยทัศน์เกิดจากบุคลากรด้านต่าง ๆ ในองค์การและผู้บริหารระดับสูงจะต้องรับผิดชอบในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันให้เกิดขึ้นและช่วยสนับสนุนให้เป็นจริง

ดังนั้นในการศึกษาครั้งนี้ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ หมายถึง องค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการบริหาร มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เพื่อการวางแผนพัฒนางาน มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์นโยบายและการวางแผนเพื่อำนโยบายสู่การปฏิบัติ กำหนดกลยุทธ์อย่างมีหลักการที่เหมาะสมในการพัฒนางาน จัดทำแผนพัฒนาการศึกษาตามผลวิเคราะห์สภาพการณ์ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษา จัดสรรงบประมาณและสิ่งอำนวยความสะดวก

สะดวกที่เหมาะสมกับภารกิจในแผนปฏิบัติการประจำปี นอกจากนี้ยังมีการติดตามความก้าวหน้า การประเมินผลสำเร็จ และการนำผลการใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับ

5. เทคโนโลยี

วีรวัดน์ ปันนิตามัย (2543, น. 36-38) กล่าวว่า การพัฒนาองค์การให้ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อที่จะทำให้องค์กรสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มและนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมขององค์กรได้ องค์กรต้องมีเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ (learning technology) โดยการนำวิทยาการคอมพิวเตอร์อันทันสมัยเข้ามาสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดการเรียนรู้ เพราะเทคโนโลยีที่เหมาะสมจะช่วยในการปฏิบัติ งานที่มีการเรียนรู้อย่างทั่วถึง มีการเก็บประมวล ซึ่งจะช่วยให้มีการกระจายข้อมูลข่าวสารได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็วมากขึ้น เช่นเดียวกับ Marquardt and Reynolds (1994) ที่กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม เพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึง และให้มีการเก็บประมวลถ่ายทอดข้อมูลกันได้รวดเร็ว และถูกต้อง สร้างเครือข่าย สร้างฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ มีการใช้ปัญญาประดิษฐ์ เทียบเคียงกับการทำงานของสมองมนุษย์ เพื่อช่วยถ่ายโอนการเรียนรู้ไปทั่วทั้งองค์กร ทำให้การฝึกอบรมในอนาคตมีความรวดเร็วสั้นกระชับที่น่าสนใจและประยุกต์ใช้ได้ เช่น มีการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารทางไกล มาใช้ในการเรียนรู้ทางไกล และการฝึกอบรมโดยสถานการณ์จำลอง เพื่อพัฒนาสมาชิกให้เรียนรู้จากประสบการณ์ด้วยตัวเอง เป็นต้น

ดังนั้นในการศึกษาครั้งนี้ เทคโนโลยี หมายถึง องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในองค์กรอย่างเหมาะสมและทั่วถึง โดยส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการ และจัดหางบประมาณมาสนับสนุน มีการจัดซื้อจัดหาอุปกรณ์เทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างพอเพียง มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเชื่อมโยงข้อมูลในองค์กร มีการเก็บประมวลถ่ายทอดข้อมูลกันได้รวดเร็วและถูกต้อง มีการมอบหมายความรับผิดชอบในการบำรุงรักษาอุปกรณ์เทคโนโลยี ส่งเสริมให้ใช้ประโยชน์ของเทคโนโลยีที่มุ่งไปสู่การพัฒนาคุณภาพอย่างหลากหลาย

6. การจูงใจ

Dibella and Nevis (1998, pp. 61-79) กล่าวว่า องค์กรที่ต้องสนับสนุนให้บุคลากรมีความอยากที่จะเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้องค์กรเองก็ควรจัดให้เวลา และสถานที่หรือช่องทางที่จะทำให้บุคลากรสามารถเข้าถึงการเรียนรู้ได้ง่ายขึ้นด้วยเช่นเดียวกัน ความหลากหลายในการปฏิบัติงาน (Operational variety) คือเป็นการทำงานในการสร้างความตระหนักว่าการทำงานใด ๆ สามารถทำได้หลากหลายวิธี หากบุคลากรยอมรับที่จะพัฒนาหรือนำแนวทางใหม่ ๆ มาใช้ก็จะทำให้สามารถเกิดการเรียนรู้ขึ้นอย่างมากมาย ซึ่ง Kaiser (2000) ได้กล่าวว่า การจูงใจเพื่อการเรียนรู้ หมายถึง การที่ผู้บริหารมีความกล้าและจูงใจสมาชิก เพื่อไปสู่การเรียนรู้ และการพัฒนาในระดับบุคคล และระดับกลุ่มบุคคล ช่วยกันกำหนดเป้าหมาย สนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิต

รวมทั้งผู้บริหารให้สมาชิกรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ นอกจากนี้ วิโรจน์ สารรัตน์ (2545) ได้กล่าวว่า สถานศึกษาที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีการจูงใจให้คนทุ่มเทร่างกายและแรงใจอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ ผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถจะต้องบริหารงานให้เป้าหมายของตัวบุคคลและเป้าหมายขององค์กรบรรลุผลด้วยกันทั้งคู่ โดยอาศัยกระบวนการจูงใจที่คำนึงถึงความคาดหวังหรือความต้องการของทั้งตัวบุคคลและขององค์กร ซึ่งการที่จะกระทำเช่นนั้นได้ ผู้บริหารพึงทำความเข้าใจรูปแบบการจูงใจที่มีทั้งรูปแบบเนื้อหา (Content Model) และรูปแบบเชิงกระบวนการ (Process Model) แล้วนำเอาแนวคิดทฤษฎีนั้นไปประยุกต์ให้เกิดผล

ดังนั้นในการศึกษาครั้งนี้ การจูงใจ หมายถึง องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีการจูงใจให้คนทุ่มเทร่างกายและแรงใจอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เปิดโอกาสในการพัฒนาความต้องการของตนเองและทีมงานเป็นสำคัญ เสริมสร้างและให้ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการมอบหมายงานที่ทำหายความสามารถให้แก่บุคคลหรือทีมงานได้เรียนรู้ มีกระบวนการในการสร้างขวัญกำลังใจให้มีความมุ่งมั่น พึงพอใจ และทุ่มเทในการปฏิบัติงานนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ มีการยกย่อง ชมเชย เสนอความดีความชอบ และให้รางวัลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มีการธำรงรักษาบุคลากรที่ดีให้อยู่ปฏิบัติงานในองค์กร

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

3.1 งานวิจัยในประเทศ

ฐาปนีย์ เปรียญกุล (2556) ได้ศึกษาเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ในตำบลโคกสะอาด การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของประชาชนในตำบลโคกสะอาด อำเภอหนองแสง จังหวัดสระบุรี 2) เพื่อศึกษามีผลต่อระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของประชาชนในตำบลโคกสะอาด ได้แก่ สถานภาพทางประชากร สถานภาพทางเศรษฐกิจ สถานภาพทางสังคม ทูทางสังคม และความสุขในการทำงาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้คือ ประชาชนที่อาศัยอยู่ในตำบลโคกสะอาดจำนวน 334 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการศึกษา ซึ่งมีค่าความน่าเชื่อถือ เท่ากับ 0.920 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์และบรรยายลักษณะของข้อมูล ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย เลขคณิต ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบสมมติฐานด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวและการหาค่าความแตกต่างรายคู่ ผลการวิจัยพบว่า ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของประชาชนในตำบลโคกสะอาดมีระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ดังต่อไปนี้ ด้านการมี

ความคิดและความเข้าใจเชิงระบบ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ การมีรูปแบบวิธีคิดและมุมมองที่เปิดกว้างการสร้างและสานวิสัยทัศน์ ตามลำดับ และจากการทดสอบสมมติฐานพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของประชาชนในตำบลโคกสะอาด ได้แก่ อายุ รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ระดับการศึกษา การเป็นสมาชิกกลุ่ม และทุนทางสังคม อย่างมีนัยสำคัญสถิติที่ 0.05

สายฝน พิทักษ์ (2558) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อ 1) ศึกษาระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร 2) เพื่อศึกษาระดับของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร และ 3) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร และสร้างสมการพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างคือ ครูผู้สอนสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร ในปีการศึกษา 2557 จำนวน 320 คน โดยการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบปกติผลการวิจัยพบว่า ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร ทุกด้านอยู่ในระดับมาก และปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X_1) วัฒนธรรมองค์กร (X_2) บรรยากาศองค์กร (X_3) และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (X_4) โดยสามารถรวมกันพยากรณ์ได้ร้อยละ 60.60 และสร้างสมการพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร สามารถเขียนสมการในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐานได้ ดังนี้ สมการคะแนนดิบ $\hat{Y} = 1.105 + .109(X_1) + .193(X_2) + .099(X_3) + .034(X_4)$ สมการคะแนนมาตรฐาน $\hat{Z}_Y = .183(Z_{X_1}) + .219(Z_{X_2}) + .153(Z_{X_3}) + .367(Z_{X_4})$

อรชร กิตติชนม์ธวัช (2558) ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของนักเรียนประถมศึกษา การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อ 1) ศึกษากรอบแนวคิดรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของนักเรียนประถมศึกษา 2) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของนักเรียนประถมศึกษา และ 3) พัฒนารูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของนักเรียนประถมศึกษา การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ โรงเรียนประถมศึกษา ในสังกัดสำนักงาน

คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 397 โรง ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน ครู และนักเรียน จำนวน 1,985 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบประเมินและแบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า 1) กรอบแนวคิดรูปแบบการบริหารเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของนักเรียนประถมศึกษา ประกอบด้วย 4 รูปแบบ ได้แก่ รูปแบบทางการ รูปแบบเพื่อนร่วมงาน รูปแบบการเมือง และรูปแบบวัฒนธรรม โดยแต่ละรูปแบบมี 8 องค์ประกอบ ส่วนกรอบแนวคิดคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของนักเรียนประถมศึกษา ประกอบด้วยคุณลักษณะหลัก 6 ด้าน ได้แก่ (1) ความสามารถทางปัญญาและการรู้แจ้ง (2) บุคลิกภาพสร้างสรรค์ (3) ความกล้าหาญ (4) ความใจกว้างและเชื่อมั่นในผู้รับมอบหมายงาน (5) ความปรารถนาและมุ่งมั่นให้สำเร็จ และ (6) ความรอบรู้ 2) สภาพปัจจุบันของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของนักเรียนประถมศึกษาพบว่า ส่วนใหญ่เป็นรูปแบบเพื่อนร่วมงานและรูปแบบทางการ รองลงมาคือ รูปแบบวัฒนธรรม ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของนักเรียนประถมศึกษา ส่วนใหญ่เป็นรูปแบบเพื่อนร่วมงาน รองลงมาคือ รูปแบบทางการ และรูปแบบวัฒนธรรม ตามลำดับ และ 3) รูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของนักเรียนประถมศึกษาที่พัฒนาขึ้น มี 2 รูปแบบ ได้แก่ รูปแบบที่ 1 คือ รูปแบบเพื่อนร่วมงานอิงทางการ (CFM Model) เป็นรูปแบบสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ที่มาจากการบูรณาการรูปแบบเพื่อนร่วมงานและรูปแบบทางการ และรูปแบบที่ 2 คือ รูปแบบเพื่อนร่วมงานอิงวัฒนธรรมและทางการ (CCFM Model) เป็นรูปแบบสำหรับโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ ซึ่งบูรณาการรูปแบบเพื่อนร่วมงาน รูปแบบทางการ และรูปแบบวัฒนธรรม โดยทุกองค์ประกอบของทั้งสองรูปแบบใช้รูปแบบเพื่อนร่วมงานและรูปแบบทางการ ยกเว้นรูปแบบ CCFM มีการนำรูปแบบวัฒนธรรมมาร่วมใช้ในองค์ประกอบที่ 7 และ 8

อุดม ชูลวีรธ (2559) รูปแบบการพัฒนาระบบการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ระดับสากล สาขาวิชาการบริหารการศึกษา การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบของการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ระดับสากลและเสนอรูปแบบการพัฒนาระบบการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล การดำเนินการวิจัยแบ่งเป็น 5 ขั้นตอน คือขั้น ตอนที่ 1 ศึกษาเอกสาร วิเคราะห์หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศในระดับ สากล ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาภาคสนาม จากโรงเรียนกรณีศึกษา จำนวน 3 โรงเรียน เลือกจากโรงเรียนในโครงการโรงเรียนมาตรฐานสากลที่ประสบความสำเร็จ เพื่อศึกษาองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย วิธีปฏิบัติในแต่ละองค์ประกอบของการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล ขั้นตอนที่ 3 ออกแบบระบบการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล ขั้นตอนที่ 4 การตรวจสอบระบบการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล

และขั้นตอนที่ 5 การประเมินระบบการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากลเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง จำนวน 5 ฉบับ ซึ่งใช้สัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้างาน ครู ผู้ปกครองและนักเรียน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา การสร้างข้อสรุปแบบอุปนัยเพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อย ผลการวิจัยพบว่าองค์ประกอบของการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากลประกอบด้วย 7 องค์ประกอบหลัก ดังนี้ 1) การนำองค์กร 2) การวางแผนกลยุทธ์ 3) การมุ่งเน้นผู้เรียน และ (มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นบุคลากร 6) การมุ่งเน้นการปฏิบัติและ 7) ผลลัพธ์ด้านผู้เรียน นำองค์ประกอบไปสร้างรูปแบบการพัฒนาระบบการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากลได้ 6 ระบบ ดังนี้ ระบบที่ 1 การนำองค์กรโดยต้องรู้และเข้าใจบริบทของโรงเรียนที่มีความท้าทาย เพื่อเป็นข้อมูลในการกำหนดทิศทางพัฒนาโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ ระบบที่ 2 การวางแผนกลยุทธ์ผู้อำนวยการโรงเรียนจะต้องนำวิสัยทัศน์มาดำเนินการในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ไปสู่ความเป็นเลิศ (6) ระบบที่ 3 การบริหารจัดการที่มุ่งเน้นผู้เรียน การพัฒนาหลักสูตรตามความสามารถของผู้เรียนโดยรับฟังความคิดเห็นของผู้เรียน ระบบที่ 4 การวัด สารสนเทศและการจัดการความรู้เพื่อกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จและวิธีการวัดผลการปฏิบัติงานของทุกระบบ ระบบที่ 5 การพัฒนาบุคลากรเป็นฐานในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อพัฒนาขีดความสามารถ การพัฒนาระบบการเรียนรู้ ระบบที่ 6 ระบบการเรียนการสอนเชื่อมโยงกับระบบการพัฒนาบุคลากร ให้มีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนองค์ประกอบที่ 7 เป็นผลลัพธ์ของการดำเนินงานจาก 6 ระบบ

สุวัฒน์พงษ์ ร่มศรี (2559) รูปแบบการบริหารจัดการเพื่อยกระดับคุณภาพและมาตรฐานสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการการบริหารจัดการ 2) พัฒนารูปแบบการบริหารจัดการเพื่อยกระดับคุณภาพและมาตรฐานสถานศึกษา และ 3) ประเมินรูปแบบการบริหารจัดการ กลุ่มเป้าหมายเป็นโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ที่คุณภาพต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานจากการประเมินของ สมศ. รอบที่ 2 จำนวน 7 โรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย แบบบันทึกข้อมูล แบบสัมภาษณ์ แบบบันทึกการประชุมและแบบประเมินวิธีดำเนินการวิจัยเป็นกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการ ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัญหาและความต้องการการบริหารจัดการที่สำคัญ คือ ประสิทธิภาพการวางแผนและการควบคุม จากนั้นได้กร่างรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อยกระดับคุณภาพและมาตรฐานสถานศึกษา 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย การศึกษาสภาพปัญหาการวางแผนพัฒนา ดำเนินการตามแผนการประเมินผล และรายงานผล ส่วนรูปแบบกระบวนการบริหารจัดการคุณภาพเพื่อยกระดับคุณภาพและมาตรฐานสถานศึกษามี 7 ขั้นตอน ประกอบด้วย การศึกษาสภาพปัญหา เลือกปัญหาเพื่อวางแผนพัฒนา ดำเนินการตามแผน

ประเมินผล ทบทวนปรับปรุง และรายงานผล สำหรับผลการประเมินรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อยกระดับคุณภาพและมาตรฐาน สถานศึกษาพบว่า มีโรงเรียนระดับปฐมวัยที่ไม่ผ่านการรับรองมาตรฐานอยู่ 3 โรงเรียน ได้รับผลการประเมินในระดับดีและดีมาก ส่วนระดับประถมศึกษา การศึกษาขั้นพื้นฐานมีโรงเรียนที่ไม่ผ่านการรับรองมาตรฐานอยู่ 7 โรงเรียน ได้รับผลการประเมินในระดับดีและดีมาก

ภัสราภรณ์ อยู่มาก (2559) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยศิลปากรวิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ พบว่า ผลการวิจัยพบว่า 1) บุคลากรของมหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ ส่วนใหญ่มีภาวะผู้นำ อยู่ในระดับมาก ($X=3.713$, $S.D.=.437$) 2) วัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์อยู่ในระดับมาก ($X=3.803$, $S.D.=.538$) 3) มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ มีระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก ($X=3.626$, $S.D.=.388$) 4) ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า อายุของบุคลากร มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยศิลปากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($F=3.081$, $p=.047$) 5) ภาวะผู้นำ มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยศิลปากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 ($r = .580$, $p =.000$) 6) ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยศิลปากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 ($r = .381$, $p =.000$) 7) เทคโนโลยี ไม่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยศิลปากร อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ.05 ($r = -.077$, $p =.170$)

ศิริภรณ์ จำปาทอง (2559) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับปัจจัย และระดับสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 2) เพื่อศึกษาระดับสภาพปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 3) เพื่อศึกษาระดับความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 4) เพื่อสร้างสมการพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 ปีการศึกษา 2558 จำนวน 496 คน ประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษา 139 คน และครูผู้สอน 327 คน กำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางจซีและมอร์แกน และใช้สถานศึกษาเป็นหน่วยการสุ่ม เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่มีค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา 0.98 และค่าความเชื่อมั่น 0.96 วิเคราะห์

ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป เพื่อหาความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 ตามความคิดเห็นของข้าราชการครู ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก คือ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม รองลงมา ได้แก่ ด้านความรอบรู้แห่งตน และด้านแบบแผนความคิด ตามลำดับ 2) ระดับสภาพปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ชัยภูมิ เขต 2 ตามความคิดเห็นของข้าราชการครู ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน 3 อันดับแรก พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการจูงใจ รองลงมาได้แก่ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม และด้านบรรยากาศองค์การ ตามลำดับ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่ง การเรียนรู้กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 พบว่า โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ด้านเทคโนโลยีที่เอื้อต่อ การเรียนรู้ และด้านโครงสร้างองค์การที่เหมาะสม มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง ด้านบรรยากาศ องค์การ และด้านการจูงใจ มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง 4) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านโครงสร้างองค์การที่เหมาะสม ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ด้าน บรรยากาศองค์การ ด้านการจูงใจ ด้านเทคโนโลยีที่เอื้อการเรียนรู้ สามารถพยากรณ์การเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 ได้ร้อยละ 54.40 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสามารถสร้างสมการถดถอยในรูปแบบคะแนน ดิบ และคะแนนมาตรฐาน ได้ดังนี้ สมการในรูปแบบคะแนนดิบ (Unstandardized Score) $Y = 0.659 + 0.159(X_1) + 0.265(X_2) + 0.150(X_3) + 0.132(X_4) + 0.203(X_5)$ และสมการพยากรณ์ในรูปแบบ คะแนนมาตรฐาน (Standardized Score) $Z_y = 0.261Zx_1 + 0.263Zx_2 + 0.138Zx_3 + 0.153Zx_4 + 0.161Zx_5$

วิเศษ ขาวระนอง (2559) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษาคำสร้อยพิทยาสรรค์ สำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 งานวิจัยนี้มี วัตถุประสงค์เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ และเพื่อประเมินประสิทธิผลของ รูปแบบการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของศึกษาคำสร้อยพิทยาสรรค์ เทคนิคที่ใช้ในการวิจัย เป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action research) ตามแนวคิดของ โดยมีกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักที่มาจาก ตัวแทนของผู้มีส่วนได้เสีย จำนวน 36 คน ประกอบด้วย ฝ่ายบริหาร 2 คน ตัวแทนครู 8 คน กรรมการ สถานศึกษา 2 คน ผู้ปกครอง 12 คน และนักเรียน 12 คน ผู้วิจัยดำเนินการพัฒนาตามดัชนีชี้วัดความ เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จนบรรลุผลตามเกณฑ์ที่กำหนด ผลการวิจัยพบว่า 1. รูปแบบขององค์การ

แห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาคำสร้อยพิทยาสรรค์ ประกอบด้วย 5 ระบบย่อย คือ 1) ระบบการเรียนรู้ ประกอบด้วย การประชุมปฏิบัติการ การวิเคราะห์ปัญหาการปฏิบัติงาน วิธีการหาความรู้ การทำแผนพัฒนาตนเอง การยอมรับความแตกต่างของความคิด 2) ระบบองค์การ ประกอบด้วย การทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพ โครงสร้างและนโยบายที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การเสริมสร้างขวัญ กำลังใจ การจัดสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การเผยแพร่ผลงาน 3) ระบบบุคคล ประกอบด้วย นโยบายการพัฒนาทรัพยากรบุคคล การสร้างทีมงาน ผู้บริหารเป็นผู้นำทางวิชาการ การถ่ายทอดความรู้ การมีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษา การสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก 4) ระบบความรู้ ประกอบด้วย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การเขียนรายงานการปฏิบัติงาน การส่งเสริมให้ครูกคิดนวัตกรรมใหม่ ๆ 5) ระบบเทคโนโลยี ประกอบด้วย การส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนด้วย ICT การพัฒนาเครือข่ายอิเล็กทรอนิกส์ การจัดหาโปรแกรมช่วยพัฒนางาน การใช้เทคโนโลยี ในการบริหารงาน 2. รูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาคำสร้อยพิทยาสรรค์ ภายใต้การพัฒนาตัวชี้วัดตามระบบย่อย 5 ระบบ มีประสิทธิผลตามเกณฑ์ที่กำหนดทุกดัชนี

จิติ เรื่องฤทธิ์ (2560) ทำการศึกษาเรื่อง ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดจันทบุรีสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ปีการศึกษา 2559 จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970, pp. 608-610) ได้กลุ่มตัวอย่าง 284 คน จากนั้นสุ่มตัวอย่างโดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) จำแนกตามระดับการศึกษาแล้วทำการสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อระหว่าง .42-.78 และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .95 สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การหาค่าคะแนนเฉลี่ย (X) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) การทดสอบค่าที (t-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ในกรณีที่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติของตัวแปรที่ทดสอบทำการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีการทดสอบของเชฟเฟ้ (Scheffe's method) ผลการวิจัยพบว่า 1. ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้สถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงค่าคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านการมีแบบแผนความคิด และด้านการรับรู้แห่งตนตามลำดับ 2. การเปรียบเทียบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้สถานศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตามเพศ และจำแนกตามระดับ

การศึกษา โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3. การเปรียบเทียบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดจันทบุรีสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้น ด้านการคิดเชิงระบบ และด้านการมีแบบแผนความคิด

ปราณี ต้นประยูร (2560) ทำการศึกษาเรื่อง ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยาการวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ประเมินความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา และ 2) เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของบุคลากรสายสนับสนุนต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคือบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา ปีการศึกษา 2558 จำนวน 299 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างด้วยสูตรของทาร์ยามาเน่ ได้จำนวน 171 ราย ใช้วิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิเครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถามมิติขององค์การแห่งการเรียนรู้ของ Marsick และWatkins มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.87 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ความถี่ ร้อยละค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบที และการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว ผลการวิจัยพบว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยามีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง มิติของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ทั้ง 7 มิติมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางทั้งหมดส่วนผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยพบว่าบุคลากรสายสนับสนุนที่มีเพศ อายุ สถานภาพ อายุการทำงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่างกันมีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยไม่แตกต่างกัน ส่วนบุคลากรสายสนับสนุนที่มีระดับการศึกษา และตำแหน่งงานที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

พัชรกัญญ์ เมธาอัครเกียรติ (2561) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และ 4) เพื่อสร้างสมการถดถอยระหว่างปัจจัยที่ส่งผลกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ส่วนกลาง) จำนวน 364 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ผลการวิจัยพบว่า 1. สำนักงาน

คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ส่วนกลาง) มีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (3.52) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 5 ด้าน คือ 1) ด้านการจัดการความรู้ (3.66) 2) ด้านความรอบรู้แห่งตน (3.60) 3) ด้านแบบแผนความคิดอ่าน (3.60) 4) ด้านการเรียนรู้ของทีม (3.56) และ 5) ด้านการใช้เทคโนโลยี (3.51) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้าน คือ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (3.39) และด้านวิสัยทัศน์ร่วมกัน (3.33) ตามลำดับ 2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ร้อยละ 69.3 ($R^2 = 0.693$) เมื่อพิจารณารายตัวแปร พบว่ามีตัวแปร 5 ตัวแปร ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ($\beta = .251$) เทคโนโลยีการเรียนรู้ ($\beta = .228$) วิสัยทัศน์ ($\beta = .165$) โครงสร้างที่เหมาะสม ($\beta = .163$) และบรรยากาศที่สนับสนุน ($\beta = .157$) ตามลำดับ

ประกาย ศิริสำราญ (2562) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 4 ประการ คือ 1) เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ 2) เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ 3) เพื่อเปรียบเทียบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรระหว่างสายผู้สอน สายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ 4) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรสายสอน สายสนับสนุนที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ จำนวน 264 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การเปรียบเทียบ t-test สถิติสัมพันธ์แบบเพียร์สันและสถิติการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ผลการวิจัยพบว่า 1. บุคลากรมีระดับความคิดเห็นของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการมุ่งเน้นคุณภาพ รองลงมาคือด้านการถ่ายโอนความรู้ ด้านภาวะผู้นำ ด้านสภาพแวดล้อม ด้านการมอบอำนาจ ด้านเทคโนโลยี และปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้ ตามลำดับ 2. บุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์มีระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ รองลงมา คือ ด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านการคิดอย่างมีระบบ และระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ตามลำดับ 3. การเปรียบเทียบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร ระหว่างสายผู้สอน สายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ พบว่า บุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์มีการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีประเภทสายงานแตกต่างกัน มีการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์มี 4 ปัจจัย ประกอบด้วย ปัจจัยด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้ ปัจจัยด้านการถ่ายโอนความรู้ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ และปัจจัยด้านมุ่งเน้นคุณภาพ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ได้ร้อยละ 64.60 ส่วนปัจจัยที่ไม่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มี 3 ปัจจัย ประกอบด้วย ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ปัจจัยด้านเทคโนโลยี และปัจจัยด้านการมอบอำนาจ

นครินทร์ จัปจิตต์ (2562) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาระดับประถมศึกษา 2) ศึกษาระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาระดับประถมศึกษา และ 3) วิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาระดับประถมศึกษา ประชากรที่ใช้ ได้แก่ ผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา จำนวน 1,710 คน จาก 342 สถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 324 คน จาก 65 สถานศึกษา กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้การคำนวณตามสูตรของ ทาโร ยามาเน่ และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นตามขนาดสถานศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามรวมทั้งฉบับ .99 สถิติที่ใช้ในการวิจัย คือ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ด้วยวิธีการคัดเลือกตัวแปรแบบขั้นตอน ผลการวิจัยพบว่า 1. การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคลากรและด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ด้านการเพิ่มความสามารถในการใช้เทคโนโลยี ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ และด้านการจัดการความรู้ 2. ระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านการจูงใจ และด้านเทคโนโลยี มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ด้านการติดต่อสื่อสาร และด้านบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด 3. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษามี 6 ด้าน คือ ด้านการเสริมแรง ด้านความผูกพัน ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการจูงใจ ด้านกลยุทธ์ ด้านการมีส่วนร่วมในการบริหาร โดยปัจจัยทั้ง 6 ด้าน มีสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .92 มีประสิทธิภาพในการทำนายสามารถร่วมกัน

ทำนายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้ร้อยละ 84.50 เมื่อพิจารณาปัจจัยทั้ง 6 ด้าน ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสูงสุด คือ ด้านการเสริมแรง รองลงมา คือ ด้านความผูกพัน ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการจูงใจ ด้านกลยุทธ์ ด้านการมีส่วนร่วมในการบริหาร ตามลำดับ

พรสุภา เสนะวัต (2562) ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานที่เป็นคนไทยบริษัท N&N Foods Company Limited มีวัตถุประสงค์ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ ปัจจัยองค์ประกอบแห่งการเรียนรู้ด้านบรรยากาศในการทำงาน โครงสร้างองค์กร ระบบบริหารภายในองค์กร กลยุทธ์ เทคโนโลยี ผู้นำองค์กรและวัฒนธรรมองค์กร และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท N&N Foods Company Limited 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ บริษัท N&N Foods Company Limited กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคือ พนักงานที่เป็นคนไทยของบริษัท N&N Foods Company Limited จำนวน 100 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที การทดสอบความแปรปรวนทางเดียวและการวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่าย ผลการวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 54.0 มีอายุ 26 -33 ปี คิดเป็นร้อยละ 41.0 มีระดับการศึกษาปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 37.0 และอยู่ในแผนกผลิต คิดเป็นร้อยละ 28.0 มีความคิดเห็นต่อปัจจัยองค์ประกอบแห่งการเรียนรู้ด้านบรรยากาศในการทำงาน โครงสร้างองค์กร และกลยุทธ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.62 3.54 และ 3.50 ตามลำดับ ส่วนด้านเทคโนโลยี ระบบบริหารภายในองค์กรผู้นำองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.47 3.38 3.38 และ 3.33 ตามลำดับ มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้ส่วนบุคคล การมีแบบแผนความคิดการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้เป็นทีม และความคิดเชิงระบบ โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.84 3.74 3.69 3.69 และ 3.66 ตามลำดับ จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศอายุ และระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน ส่วนแผนงานที่แตกต่างกัน มีการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน ปัจจัยองค์ประกอบแห่งการเรียนรู้ทุกด้าน ได้แก่ บรรยากาศในการทำงาน โครงสร้างองค์กร ระบบบริหารภายในองค์กร กลยุทธ์ เทคโนโลยี ผู้นำองค์กรและวัฒนธรรมองค์กร มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สุจิรา แวอาแซ (2562) ทำการศึกษาเรื่อง สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 3 การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา เปรียบเทียบ และรวบรวมข้อเสนอแนะสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลาเขต 3 ตัวแปร ประสพการณ์ในการ

สอน ระดับการศึกษา และขนาดของสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่าง คือ ครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา ยะลา เขต 3 จำนวน 242 คน ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage Sampling) เครื่องมือในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ และแบบสอบถามปลายเปิด มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .97 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที (t-test) การทดสอบค่าเอฟ (F-test) ผลการวิจัย พบว่า 1. สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษายะลา เขต 3 พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2. การเปรียบเทียบสภาพการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 3 ที่มีประสบการณ์ในการสอน ระดับการศึกษาและขนาดของสถานศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อ สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน

ภาวิณี ชุ่นทรัพย์ (2563) ทำการศึกษาเรื่อง องค์กรแห่งการเรียนรู้ของศูนย์ การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย อำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม งานวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์คือ 1) เพื่อทราบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตาม อัธยาศัยอำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม และ 2) เพื่อเปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม จำแนกตามสถานภาพส่วนตัวของบุคลากร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรของศูนย์ การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม จำนวน 36 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วน เบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที และค่าเอฟ ผลการศึกษาพบว่า 1) องค์กรแห่งการเรียนรู้ของ ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม โดย ภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแต่ละด้านพบว่าการปฏิบัติ อยู่ในระดับมากที่สุด 1 ด้าน ได้แก่ การคิดอย่างเป็นระบบ และมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก 4 ด้าน คือ วิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้ของทีม แบบแผนความคิดอ่าน และความรอบรู้แห่งตน ตามลำดับ และ 2) เปรียบเทียบ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเมือง นครปฐม จังหวัดนครปฐม จำแนกตามสถานภาพส่วนตัวของบุคลากร พบว่า 2.1) การเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ จำแนกตามเพศของบุคลากรที่ต่างกัน มีระดับการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ 0.05 2.2) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามอายุที่ต่างกัน มีระดับการปฏิบัติไม่ แตกต่างกัน 2.3) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามอายุงาน ที่ต่างกัน มีระดับการปฏิบัติไม่ แตกต่างกัน 2.4) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามระดับการศึกษาที่ต่างกัน มีระดับการ ปฏิบัติไม่แตกต่างกัน 2.5) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามตำแหน่งงานที่ต่างกัน มีระดับ การปฏิบัติไม่แตกต่างกัน 2.6) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน

ในตำแหน่งปัจจุบันที่ต่างกัน มีระดับการปฏิบัติไม่แตกต่างกัน และ 2.7) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานในสถานที่ปัจจุบันที่ต่างกัน มีระดับการปฏิบัติไม่แตกต่างกัน

3.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Kaiser (2000) ได้ศึกษาเรื่องแบบแผนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา รูปแบบขององค์กร แห่งการเรียนรู้ โดยได้ทดลองตัวแปรขององค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อสร้าง แรงผลักดันในองค์กร โดยได้ทดลองกับพนักงาน 439 คน ในบริษัทผลิตนิวเคลียร์แห่งหนึ่งที่มีข้อ สงสัยเกี่ยวกับการเรียนรู้ และทำความเข้าใจองค์กร ตัวแปรที่ใช้ทำการวิจัยคือ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรม พันธกิจและยุทธศาสตร์ การดำเนินงานด้านการจัดการ โครงสร้างขององค์กร บรรยากาศในการทำงาน ระบบองค์กร การจูงใจ การเรียนรู้ นวัตกรรมและขอบเขตการเรียนรู้ภายนอก สถิติที่ใช้คือ การวิเคราะห์ความถดถอยในการทดสอบบทบาทของตัวแปรขององค์กร เพื่อนำผลที่ได้ไปอธิบาย ความเปลี่ยนแปลงในการเรียนรู้ นวัตกรรมและขอบเขตการเรียนรู้ภายนอก ตัวแปรแต่ละตัวที่นำเข้ามา ในรูปการวิเคราะห์ความถดถอยมีรากฐานแนวคิดของแบบการเปลี่ยนแปลงองค์กรของ Burke-Litwin การวิจัยครั้งนี้ได้ทำการทดสอบบทบาทของการเรียนรู้ นวัตกรรม และขอบเขตของการเรียนรู้ ภายนอก ซึ่งจัดเป็นแรงผลักดันของการดำเนินงานในองค์กร จากการทดสอบได้ผลตามสมมติฐาน 30 ข้อ ในทั้งหมด 40 ข้อ ผลการวิจัยครั้งนี้แสดงให้เห็นถึงอิทธิพลของภาวะผู้นำ วัฒนธรรม พันธกิจ และยุทธศาสตร์ และโครงสร้างองค์กร ในขณะที่การดำเนินงานด้านการจัดการบรรยากาศในการทำงาน และการจูงใจ มีอิทธิพลน้อยกว่าสมมติฐาน คือ ระบบองค์กร เพราะไม่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้

Ellinger, Yang & Ellinger (2000) ได้ทำการศึกษาเรื่องผลกระทบ (Impact) ของ มิติความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ วัตคิน และมาร์ซิค (Watkins & Marsick) จำนวน 7 มิติ คือ 1) การสร้างโอกาสเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 2) การสนับสนุนการค้นคว้าและแลกเปลี่ยนสนทนา (Inquiry and Dialogue) 3) การส่งเสริมความร่วมมือและการเรียนรู้เป็นทีม 4) การจัดระบบเพื่อ สร้างการเรียนรู้ร่วมกัน 5) การเสริมอำนาจบุคลากรเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วม 6) การเชื่อมโยงองค์กรกับ สิ่งแวดล้อม และ 7) การใช้แบบผู้นำและสนับสนุนการเรียนรู้ระดับบุคคล ทีมงาน และระดับบุคคล ทีมงาน และระดับองค์กร ตัวแปรตามใช้ตัวแปรทางด้านผลงานขององค์กรตัวแปรที่เป็นส่วนของการเงินและผลงานที่มีใช้ด้านการเงิน ได้แก่ ด้านความรู้ ทักษะที่เพิ่มขึ้นของบุคลากร เครื่องมือวิจัยใช้ แบบวัด Dimensions of the Learning Organization Questionnaire (DLDQ) ของวัตคิน และ มาร์ซิค สถิติที่ใช้ คือ การวิเคราะห์ สหสัมพันธ์คานอนนิคอล ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรด้านตัวการแห่ง การเรียนรู้มีความสัมพันธ์ทางบวกตัวแปรด้านผลงานขององค์กรทุกตัวแปร

Johnston and Caldwell (2001) ได้ ศึกษา เรื่อง “Leadership and organizational learning in the quest for world class schools” วัตถุประสงค์ของการศึกษา เพื่อศึกษาองค์ประกอบของหลัก 5 ประการของโมเดลองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Senge ซึ่งนำมาใช้

ในระบบการจัดการสถานศึกษาเป็นการศึกษาในสถานศึกษาในประเทศออสเตรเลียที่เป็นสถานศึกษาของชุมชน มากกว่าร้อยละ 90 เป็นสถานศึกษาที่บริหารโดย ชุมชน ผลการวิจัยพบว่า แต่ละสถานศึกษาที่เป็นกรณีศึกษาบรรลุผลสำเร็จในการใช้รูปแบบของ Senge เพียงบางส่วน ยกเว้นเพียงสถานศึกษาเดียวที่บรรลุผลทั้งหมดในหลักทั้ง 5 ประการ ซึ่งสถานศึกษานี้เป็นสถานศึกษาที่ตั้งใหม่จึงสามารถเลือกทีมงานที่จะมาสร้างเสริมและช่วยเหลือให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาได้โดยไม่ต้องมา ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมดั้งเดิมที่ปฏิบัติจนเป็นปกติและสถานศึกษาที่มีขนาดเล็กก็จะบรรลุผลที่แตกต่างจากสถานศึกษาอื่นๆ ผลจากการวิจัยนี้ยังได้นำเสนอการพัฒนาโมเดลของSenge เพื่อความเป็นสถานศึกษาในระดับโลกใน 4 มิติ คือ โครงสร้าง แบบร่วมมือรวมพลัง (collaborative structure) ช่องทางการติดต่อ สื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (effective communication channels) การบูรณาการเพื่อการพัฒนาวิชาชีพ (integrated professional development) และ ผู้นำที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ (learning-focuses leadership) สรุปผลการวิจัย พบว่า โมเดล องค์การแห่งการเรียนรู้ของSenge สามารถใช้เป็นแม่แบบสำหรับการพัฒนาเป็นสถานศึกษาในระดับโลกได้และผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญที่จะนำสถานศึกษาให้พัฒนาเป็นสถานศึกษาในระดับโลกได้

Grandner and Barbara (2003) ศึกษาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษารัฐบาล กรณีศึกษาสถานศึกษารัฐบาลขนาดกลางเพื่อสำรวจพฤติกรรมด้านการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษารัฐบาลขนาดกลาง โดยศึกษาด้านการนำแนวคิดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ไปใช้ในสถานศึกษา และเป็นปัจจัยสำคัญต่อการประสบความสำเร็จในการปฏิรูปการศึกษา งานวิจัยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยเลือกศึกษาจากสถานศึกษาของรัฐบาลขนาดกลางทำการสำรวจเบื้องต้นในกลุ่มบุคลากร การสัมภาษณ์และการสังเกต แบ่งกลุ่มประชากรศึกษาเป็น 2 โปรแกรมการศึกษาต่อ 1 สถานศึกษา เนื่องจาก แต่ละโปรแกรมบุคลากรมีบทบาทหน้าที่แตกต่างกัน ผลการวิจัย พบว่า กลุ่มหนึ่งมีการรับรู้บทบาทของสถานศึกษาในฐานะที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และอีกกลุ่มหนึ่งไม่มีการรับรู้ กลุ่มที่ไม่มีการรับรู้มีผู้นำที่มีลักษณะคุณวุฒิ เป็นที่เคารพแต่ไม่สามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้บุคคลในองค์การเข้าใจได้ ไม่ใช่โอกาสให้บุคลากรได้เรียนรู้ซึ่งกันและกัน แต่ใช้วิธีการให้ข้อมูล กลุ่มที่มีการรับรู้ ผู้บริหารมีลักษณะเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงผลสะท้อนกลับและทบทวนการทำงานเป็นทีม

Kotler (2003) ได้ศึกษาเรื่อง "A four-level learning Organization benchmark implementation model" ใช้การสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้ แนวคิดและเอกสารที่เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Senge, Kotter, Garvin, Argyris และ Pedler สรุปคุณลักษณะ 10 ประการที่เป็นองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ความต้องการ (will) ภาวะผู้นำ (leadership) กลยุทธ์การคิดและวิสัยทัศน์ (strategic thinking and vision) การติดต่อสื่อสาร (communication) การเรียนรู้และพัฒนา (learning and development) นวัตกรรม

และการตัดสินใจ (innovation and decision making) การจัดการกับการเปลี่ยนแปลง (change management) ทุนทางปัญญาและการจัดการความรู้ (intellectual capital and knowledge management) การวัดและการประเมินผลงาน (measurement and assessment) การตอบแทนและการยอมรับ (reward and recognition) โดยให้บุคคล 4 ระดับ คือ ผู้บริหารองค์การ (CEO) ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์หรือพัฒนาการเรียนรู้ในองค์การ ผู้จัดการตามสายงาน และลูกจ้างเป็นผู้พิจารณาตามบทบาทหน้าที่ของแต่ละบุคคลในคุณลักษณะทั้ง 10 ประการ ได้ 197 ตัวอย่าง ซึ่งที่ครอบคลุมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และให้แต่ละบุคคลให้ระดับความสำคัญของคุณลักษณะต่าง ๆ โดยให้ระดับคะแนนระหว่าง 1- 4 จากนั้นนำข้อมูลมาเขียนกราฟ แสดงระดับความสำคัญของแต่ละคุณลักษณะ เปรียบเทียบระหว่างความคาดหวังกับสิ่งที่เกิดขึ้นจริง ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารองค์การให้ระดับความสำคัญ คุณลักษณะเรื่องนวัตกรรมและการตัดสินใจสูงที่สุด ผู้บริหารองค์การต้องการสร้างบรรยากาศความไว้วางใจใน การตัดสินใจของลูกจ้างและส่งเสริมความรับผิดชอบในการตัดสินใจ ส่วนคุณลักษณะที่ให้ระดับความสำคัญต่ำที่สุด คือ การวัดและประเมินผลงาน ซึ่งพบว่า ผลการวิจัยจะมีความแตกต่างกันไปตามลักษณะขององค์การ ส่วนคุณลักษณะที่ระดับผู้จัดการตามสายงานให้ความสำคัญมากที่สุดคือ กลยุทธ์การคิดและวิสัยทัศน์ และภาวะผู้นำ สำหรับลูกจ้างให้ความสำคัญกับคุณลักษณะด้านการตอบแทนและการยอมรับรวมถึงการติดต่อสื่อสาร

Lin and Hsienyi (2004) ศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้และการพัฒนาสถานศึกษาในระดับอุดมศึกษา เพื่อเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการที่ใช้ในองค์การแห่งการเรียนรู้และสถานศึกษา โดยศึกษาการรับรู้ด้านลักษณะของสถานศึกษา ด้านที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการและการพัฒนาสถานศึกษาของบุคลากร โดยเน้นเพื่อศึกษาการรับรู้ของบุคลากรเกี่ยวกับบทบาทขององค์การในฐานะที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และการรับรู้ด้านการพัฒนาสถานศึกษาโดยใช้การวิจัยเชิงสำรวจและศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้และการพัฒนาสถานศึกษา จากบทความและงานวิจัย และศึกษาจากกรอบแนวคิดและคำถามในงานวิจัย ตัวแปรที่ศึกษา ตัวแปรต้นคือ ลักษณะของสถานศึกษา ตัวแปรตามคือ การตอบสนองของสถานศึกษาในฐานะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยใช้วิธีศึกษาจากการออกแบบสอบถาม การวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา และการวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์และสมการถดถอย การศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาที่ต่อเนื่องจากการศึกษาในระดับชั้นประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรให้ความสำคัญในการพัฒนาสถานศึกษามากกว่าบทบาทการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

Bingham, Lisa Blomgren., & O'Leary, Rosemary. (2005) ได้ วิจัย ตัวชี้ วัด องค์การแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่า การที่จะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สิ่งสำคัญคือ การให้อำนาจในการเรียนรู้ของบุคคลในองค์การเป็นสิ่งสำคัญโดยการเริ่มต้นด้วย การเรียนรู้เป็นกุญแจสำคัญของแนวคิดการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยการศึกษาจากงานวิจัยต่าง ๆ การมีรูปแบบการเรียนรู้

วัฒนธรรม การประเมิน การสำรวจวัฒนธรรมของการเรียนรู้ และการจัดโปรแกรมที่มีความยืดหยุ่นได้ ในการพัฒนาองค์กร ทั้งนี้รวมถึงการใช้ระเบียบ วิธีวิจัยในการสำรวจ การวิเคราะห์ และการตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้เป็นกรอบแนวคิดของการพัฒนาองค์กร หัวข้อที่สำคัญที่เป็นกุญแจตัวแรกคือ แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ มีดังนี้ คือ การเสริมพลังอำนาจการเรียนรู้ วัฒนธรรมองค์กร และการเรียนรู้ขององค์กรด้วยการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อันดับต่อมาการเรียนรู้รูปแบบของ วัฒนธรรมและการสร้างวัฒนธรรมและการสำรวจวัฒนธรรมการเรียนรู้

Davis (2005) ได้ศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้และเป็นปัจจัยที่สำคัญด้านการ ดำเนินการในหน่วย ธุรกิจ ซึ่งมีวัตถุประสงค์ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้กับการวัดความสำเร็จทาง การเงินของบริษัท ใช้แบบสอบถาม องค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Watkins and Marsick และประเมิน ตามคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละหน่วยธุรกิจที่มีโครงสร้างและวัฒนธรรมของบริษัท ผลการวิจัย พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวม กับตัวแปรการดำเนินการด้านรายได้สุทธิ ต่อบุคคล ผลตอบแทนผู้ถือหุ้น การดำเนินการทางการเงิน การใช้ ความรู้และเปอร์เซ็นต์ของการขาย ผลิตภัณฑ์ใหม่สอดคล้องอย่างมีนัยสำคัญ คณะกรรมการขององค์กรแห่ง การเรียนรู้แบ่งเป็น ประเภทต่างๆ องค์กรที่ทำคะแนนดีระบุว่ามีการเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์ใหม่สูงสุด (มากกว่า 40 เปอร์เซ็นต์) ข้อมูลดังกล่าว ชี้ว่า องค์กรที่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้มากกว่าสามารถ ประยุกต์ใช้ ข้อมูลผู้บริโภค การตลาด และคู่แข่งในการพัฒนาและวางตลาดผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ได้อย่างมี ประสิทธิภาพ เมื่อเปรียบเทียบคะแนนระดับการดำเนินการสำหรับคะแนนองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า ระดับคะแนนองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการดำเนินการความรู้กับการรายงานผลการ ดำเนินการด้านการเงิน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

Sharman (2005) ศึกษาภาวะผู้นำและองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นการวิจัยสำรวจ ธรรมชาติและคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้และการศึกษาวรรณกรรมร่วมสมัย และการ สืบสวนการเปลี่ยนแปลงด้านภาวะผู้นำขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่า มีความแตกต่าง อย่างมีนัยสำคัญจากภาวะผู้นำแบบดั้งเดิม ในประเด็นความเป็นครู เป็นผู้ฝึกสอน และความเป็น ศูนย์กลางของผู้นำ สิ่งที่เป็นจุดเด่นเฉพาะ คือ ความต้องการแบบแผนความคิดใหม่สำหรับภาวะผู้นำ ภายใต้อำนาจองค์กรแห่งการเรียนรู้ การสำรวจคำจำกัดความของภาวะผู้นำแบบดั้งเดิม พบว่า ปัจจัยที่ช่วย เกื้อหนุนให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ สามารถค้นหาได้เหมือนกับขั้นตอนซึ่งใช้เพื่อสร้างองค์กรแห่ง การเรียนรู้

Chang and Lee (2007) ได้ศึกษาโครงสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา มัธยมศึกษาของเมืองปิงตังประเทศไต้หวัน พบว่า ประชาชนในไต้หวันเชื่อว่าการเรียนรู้มีความสำคัญ สำหรับชีวิตเพราะเมื่อถึงวัยเข้าสถานศึกษาทุกคนต้องศึกษาเรียนรู้

Garvin, Edmondson and Gino (2008) ได้ศึกษาองค์การของคุณเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้หรือไม่ พบว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามแนวคิดด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ การที่องค์การและบุคลากรไม่ตระหนักถึงความจำเป็นขององค์การแห่งการเรียนรู้ และการปรับเปลี่ยนให้ทันต่อสถานการณ์และการขาดการประเมินองค์การด้านองค์การแห่งการเรียนรู้และให้แนวคิดเพิ่มเติมเกี่ยวกับการสร้างความรู้ การได้รับความรู้ และการส่งผ่านความรู้ โดยการมองให้เป็นภาพรวม นอกจากนี้ ผลการศึกษาได้เสนอปัจจัยของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 3 ปัจจัยคือ องค์การสนับสนุนบรรยากาศความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีการศึกษาถึงการเปิดรับแนวคิดใหม่ ๆ และการเปิดโอกาสให้บุคลากรสะท้อนความรู้สึกของตนในการทำงาน องค์การเน้นการเรียนรู้ให้เป็นกระบวนการ และนำไปสู่การปฏิบัติ โดยมีการเก็บข้อมูลสารสนเทศ วิเคราะห์ข้อมูลให้การศึกษาและฝึกอบรม และการส่งผ่านข้อมูลกัน และผู้นำให้ความสำคัญ ในการเรียนรู้ของบุคลากรโดยเป็นแบบอย่าง และให้การสนับสนุนให้บุคลากรเห็นถึงความสำคัญของการเรียนรู้

Parivash Jafari (2012) ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างมิติขององค์การการเรียนรู้กับความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง -tochange ประชากรประกอบด้วยครู 117 คนและเจ้าหน้าที่ธุรการของศูนย์การศึกษาชุมชนในกรุงเทพมหานคร โดยคัดเลือกคนจำนวน 90 คนโดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นแบบสอบถามสองชุดของ SSP-LO (Bowen et al., 2007) และความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง (Dunham, 1989) ได้รับการดูแล -.94 และ 0.87 ตามลำดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ SPSS?? . การทดสอบพารามेटริกตัวอย่างเดียวและการถดถอยพหุคูณคือใช้ในการทดสอบสมมติฐาน ผลการวิจัยพบว่า ประการแรก มีความสัมพันธ์ที่สำคัญระหว่างมิติขององค์การการเรียนรู้และความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ประการที่สอง ไม่มีความสัมพันธ์ที่มีนัยสำคัญระหว่างมิติของอาณาเขตของการกระทำและความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ประการที่สาม มีความสัมพันธ์ที่สำคัญระหว่างมิติ ของโดเมนของความรู้สึกที่พร้อมจะเปลี่ยนแปลง

Roslina Abdul Rashid (2018) ทำการศึกษาเรื่อง อิทธิพลของการเรียนรู้ขององค์กรที่มีต่อภาวะผู้นำของครู องค์การการเรียนรู้เป็นองค์ประกอบสำคัญในสถาบันการศึกษา มีการศึกษาจำนวนมากเพื่อระบุอิทธิพลขององค์การการเรียนรู้และผลกระทบต่อด้านการศึกษา ในการนี้ การศึกษานี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อระบุอิทธิพลขององค์การการเรียนรู้ที่มีต่อความเป็นผู้นำของครู การออกแบบการศึกษานี้ใช้วิธีการเชิงปริมาณและวิธีการสหสัมพันธ์ ชุดแบบสอบถามถูกใช้ เป็นเครื่องมือในการวิจัยเพื่อระบุแนวปฏิบัติขององค์การการเรียนรู้และ ความเป็นผู้นำของครู ผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วยครูระดับมัธยมศึกษา 370 คน ผลการวิจัยพบว่าองค์การการเรียนรู้มีอิทธิพลต่อความเป็นผู้นำของครู ความหมายของการศึกษานี้คือการให้ความรู้เกี่ยวกับสิ่งที่สามารถมีอิทธิพลต่อความเป็น

ผู้นำของครู โดยสรุป การศึกษานี้สามารถใช้เป็นจุดเริ่มต้นในการระบุตัวบ่งชี้อื่นๆ ที่มีอิทธิพลต่อความเป็นผู้นำของครู

Författare: Tommi Ranta (2018) ทำการศึกษาเรื่อง การวัดองค์การการเรียนรู้ กรอบทฤษฎีของวิทยานิพนธ์คือสภาพแวดล้อมภายนอกทำหน้าที่เป็นอินพุตให้กับองค์การการเรียนรู้ องค์การประเมินการกระทำอย่างต่อเนื่องผ่านการวัดผลเพื่อต่ออายุตัวเองและแข่งขันได้ การต่ออายุ องค์การการเรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จจะนำไปสู่การใหม่ ลูกค้ำและโครงการที่ท้าทายยิ่งขึ้นซึ่งส่งผลดี ต่อบริษัทผลลัพธ์และแรงจูงใจในการทำงาน ส่วนเชิงประจักษ์ของการสำรวจประกอบด้วย การสำรวจ องค์การการเรียนรู้ในองค์กรและการวิเคราะห์ผลลัพธ์ ตอบคำถามการวิจัยและข้อเสนอแนะการ ปรับปรุงที่ระบุเป็นผลจากการสำรวจ วิทยานิพนธ์นี้ทำหน้าที่เป็นภาพรวมของทฤษฎีขององค์การ เรียนรู้และสถิติวิธีการเรียนรู้องค์กรสามารถวัดผลการปรับปรุงได้

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้มีนักวิชาการหลายท่าน ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลหรือส่งผลต่อและเสริมสร้างการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะพัฒนาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ไม่ว่าจะเป็น ภาวะผู้นำของ ผู้บริหาร โครงสร้างขององค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ เทคโนโลยี การจัดการความรู้ การจูงใจ การสื่อสาร หรือสภาพแวดล้อม ซึ่งเป็นหน้าที่ของสมาชิกและบุคลากรทุกฝ่ายใน สถานศึกษาจะต้องร่วมมือในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้ นอกจากนี้ยัง ต้องมีการสร้างบรรยากาศของการเรียนรู้ให้เกิดในองค์กร โดยสมาชิกในองค์กรมีการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ และถ่ายทอดความรู้ให้แก่นักในทุกระดับขององค์กรอย่างต่อเนื่องและไม่มีที่ สิ้นสุด จึงจำเป็นต้องให้บุคลากรในองค์กรมีการเรียนรู้ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหาร ซึ่งเป็น กลจักรสำคัญต้องได้รับการพัฒนาเพื่อผลักดันสมาชิกในสถานศึกษาและทำให้องค์การมีความ เจริญก้าวหน้าสืบไป การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงมีส่วนสำคัญในการบริหารจัดการสถานศึกษา ให้เป็นองค์กรเอื้ออำนวยความสะดวกในการเรียนรู้และพัฒนาขีดความสามารถแก่บุคลากรอย่าง ต่อเนื่อง และเน้นการสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ร่วมกันทั้งองค์กร อีกทั้งยังสามารถนำมา ประยุกต์ใช้ได้กับสถานศึกษาทุกระดับ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงานให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่ กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากการทบทวนเอกสาร ตำรา วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง และแนวคิดของ Marquardt and Reynolds (1994), Kaiser (2000), Senge (1991), McGill and Slocum (1993), Senge (1994), Dibella and Nevis (1998), Marsick and Walkins (2000), Lopez and others (2004), วิโรจน์ สารรัตนะ (2545), สมคิด สร้อยน้ำ (2547), จำเริญ จิตรหลัง (2550), ภูษิต รุ่งแก้ว (2555), กิตติ ศศิวิมลลักษณ์ (2556), ไชยสิทธิ์ ปิยะมาตร (2556), สายฝน พิทักษ์ (2558), ภัสราภรณ์ อยู่มาก (2559), ศิริภรณ์ จำปาทอง (2559), พชรกันย์ เมธาอัครเกียรติ (2561), ประกาย

ศิริสำราญ (2562) และ นครินทร์ จัปจิตต์ (2562) และทำการสังเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้จำนวน 6 ปัจจัย ประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำทางวิชาการ 2) วัฒนธรรมและบรรยากาศขององค์การ 3) โครงสร้างขององค์การ 4) วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ 5) เทคโนโลยี และ 6) การจูงใจ

ในส่วนของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยศึกษาแนวคิดการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Peter M Senge (1990) ซึ่งระบุนองค์ประกอบหลักสำคัญ 5 ประการ (The Fifth Discipline) ของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 1) การคิดเชิงระบบ (System thinking) 2) การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal mastery) 3) การมีแบบแผนความคิด (Mental model) 4) การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) และ 5) การเรียนรู้ของทีม (Team learning)



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยที่มุ่งศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตรัง กระบี่ โดยใช้วิจัยเชิงสหสัมพันธ์ รายละเอียดในการดำเนินการวิจัย มีดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร คือ ครูผู้สอนโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตรัง กระบี่ จำนวน 894 คน (กลุ่มสารสนเทศ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ตรัง กระบี่, 2564)

1.2 กลุ่มตัวอย่าง คือ ครูผู้สอนโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตรัง กระบี่ จำนวน 269 คน จากทั้งหมด 16 โรงเรียน กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของ Krejcie and Morgan จากนั้นใช้วิธีการสุ่มอย่างเป็นระบบ (Systematic Random Sampling) ดังตารางต่อไปนี้

ที่	โรงเรียน	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
1	ลันตาราชประชาอุทิศ	15	5
2	คลองยางประชานุสรณ์	28	8
3	คลองท่อมราษฎร์รังสรรค์	81	24
4	คลองพนสฤกษ์ดีพิทยา	31	9
5	พนมเบญจา	77	23
6	อ่าวลึกประชาสรรค์	104	31
7	อำมาตย์พานิชนุกูล	147	44

8	เมืองกระบี่	90	27
9	สินปุนคุณวิษณุ	23	7
10	คลองหินพิทยาคม	18	5
11	หนองทะเลวิทยา	29	9
12	เขาดินประชานุกูล	11	5
13	กาญจนนาภิเษกวิทยาลัยกระบี่	66	20
14	ปลายพระยาพิทยาคม	51	15
15	ลำทับประชานุเคราะห์	38	11
16	เหนือคลองประชาบำรุง	85	26
	รวม	894	269

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ (Checklists) ประกอบด้วยเพศ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และขนาดโรงเรียน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตรังกระบี่ ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยกำหนดตามวิธีคิดของลิเคิร์ต (Likert's Scale) คือมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง สภาพของปัจจัยอยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง สภาพของปัจจัยอยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง สภาพของปัจจัยอยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง สภาพของปัจจัยอยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง สภาพของปัจจัยอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตรังกระบี่ ซึ่งผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามตามกรอบแนวคิดทฤษฎีองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Senge ลักษณะของ

แบบสอบถามเป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยกำหนดตามวิธีคิดของลิเคิร์ต (Likert's Scale) คือมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยในส่วนที่เป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ดังนี้

- ระดับ 5 หมายถึง เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับมากที่สุด
- ระดับ 4 หมายถึง เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับรู้มาก
- ระดับ 3 หมายถึง เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง
- ระดับ 2 หมายถึง เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับน้อย
- ระดับ 1 หมายถึง เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับน้อยที่สุด

2.2 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือในการวิจัย

2.2.1 ศึกษาค้นคว้า แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อใช้ในการกำหนดกรอบแนวคิด นิยามศัพท์เฉพาะ และการกำหนดเนื้อหาของแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้ศึกษาเครื่องมือการวิจัยเพื่อนำมาประยุกต์ใช้

2.2.2 นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามากำหนดขอบข่ายเนื้อหาของตัวแปรที่มุ่งศึกษาดังนี้

1) ข้อมูลปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ครอบคลุมเนื้อหาใน 6 ปัจจัย คือ 1) ภาวะผู้นำ 2) วัฒนธรรมและบรรยากาศขององค์การ 3) โครงสร้างขององค์การ 4) เทคโนโลยี 5) วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ และ 6) การจูงใจ

2) ข้อมูลความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ครอบคลุมเนื้อหา ใน 5 ลักษณะ ได้แก่ 1) ด้านการคิดเชิงระบบ 2) ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ 3) ด้านการมีแบบแผนความคิด 4) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม 5) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

2.2.3 ดำเนินการพัฒนาข้อคำถามและจัดเรียงรวมเป็นแบบสอบถามให้ครอบคลุมตัวแปรที่ศึกษาซึ่ง ได้แก่ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

2.2.4 นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้วเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาตรวจสอบความครอบคลุมของเนื้อหา ความถูกต้องของภาษา แล้วทำการปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้องและสมบูรณ์ครบถ้วน

2.2.5 นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงและผ่านการเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์แล้วให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน (ภาคผนวก) พิจารณาตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) เพื่อดูความสอดคล้องระหว่างกรอบนิยามตัวแปรและข้อกระทงที่ใช้วัด

ตัวแปรรวมทั้งความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) ซึ่งมีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.60-1.00

2.2.6 นำแบบสอบถามที่ได้ทำการแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับ ครูผู้สอนโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตรัง กระบี่ ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 40 คน โดยแบ่งเป็น โรงเรียนปลายพระยาวิทยาคม จำนวน 20 คน และโรงเรียนอ่าวลึกประชาสรรค์ จำนวน 20 คน แล้วนำมาหาความเที่ยงของเครื่องมือ (Reliability) ได้ค่าเท่ากับ มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.842 และ 0.918 ตามลำดับ โดยใช้สูตรค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient)

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

3.1 ขอนหนังสือจากสาขาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยเกี่ยวกับ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ตรัง กระบี่

3.2 ผู้วิจัยนำหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยเสนอต่อ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ตรัง กระบี่ จังหวัดกระบี่ ซึ่งเป็นหน่วยงานต้นสังกัดของโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง พร้อมกับแบบสอบถามเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล

3.3 ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองจากกลุ่มตัวอย่างจากสถานศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ตรัง กระบี่ จำนวน 269 ฉบับ ได้รับแบบสอบถามคืนจำนวน 269 ฉบับ ตรวจสอบความสมบูรณ์คิดเป็นร้อยละ 100

4. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามดำเนินการวิเคราะห์โดยแบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 5 ตอน ดังนี้

4.1 วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้การคำนวณหาค่าแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาค่าร้อยละ (Percentage) และนำเสนอเป็นตารางประกอบความเรียงท้ายตาราง

4.2 วิเคราะห์ระดับของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตรัง กระบี่ โดยใช้การ

คำนวณหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยในส่วนที่เป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ใช้เกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ย (สุภมาส อังคุโชติ และชูชาติ พวงสมจิตร 2556, น. 21) ดังนี้

- ค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00 หมายถึง สภาพของปัจจัยอยู่ในระดับมากที่สุด
- ค่าเฉลี่ย 3.50 – 4.49 หมายถึง สภาพของปัจจัยอยู่ในระดับมาก
- ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.49 หมายถึง สภาพของปัจจัยอยู่ในระดับปานกลาง
- ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49 หมายถึง สภาพของปัจจัยอยู่ในระดับน้อย
- ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.49 หมายถึง สภาพของปัจจัยอยู่ในระดับน้อยที่สุด

4.3 วิเคราะห์ระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ตรัง กระบี่ โดยวิธีการคำนวณหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยในส่วนที่เป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ใช้เกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ย (สุภมาส อังคุโชติ และชูชาติ พวงสมจิตร 2556, น. 21) ดังนี้

- ค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00 หมายถึง เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับมากที่สุด
- ค่าเฉลี่ย 3.50 – 4.49 หมายถึง เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก
- ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.49 หมายถึง เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง
- ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49 หมายถึง เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับน้อย
- ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.49 หมายถึง เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับน้อยที่สุด

4.4 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างระดับของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ตรัง กระบี่ โดยการหาค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearsons' Product Moment Correlation Coefficient) สำหรับการพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ใช้เกณฑ์ ดังนี้ (Bartz, 1998 อ้างถึงใน สุภมาส อังคุโชติ และชูชาติ พวงสมจิตร 2556, น. 58)

- ค่า r_{xy} ระหว่าง 0.81 - 1.00 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในระดับสูงมาก
- ค่า r_{xy} ระหว่าง 0.61 - 0.80 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง
- ค่า r_{xy} ระหว่าง 0.41 - 0.60 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง
- ค่า r_{xy} ระหว่าง 0.21 - 0.40 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ
- ค่า r_{xy} ระหว่าง 0.00 - 0.20 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำมาก

4.5 วิเคราะห์ปัจจัยส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ตรัง กระบี่ โดยใช้การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Linear Regression Analysis) วิธี Enter

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตรัง กระบี่ มีวัตถุประสงค์ในการวิจัย ได้แก่ 1) เพื่อศึกษาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตรัง กระบี่ 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตรัง กระบี่ 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้กับปัจจัยที่เกี่ยวข้องต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตรัง กระบี่ และ 4) เพื่อสร้างสมการทำนายปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตรัง กระบี่ โดยมีรายละเอียดการวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics), การวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple regression analysis) และสรุปผลการทดสอบสมมติฐานดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตรัง กระบี่

ตอนที่ 3 ระดับของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตรัง กระบี่

ตอนที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างระดับของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตรัง กระบี่

ตอนที่ 5 สมการทำนายปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตรัง กระบี่

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปจากการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนการสุ่มตัวอย่างในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย การวิเคราะห์ข้อมูลตามลักษณะทางประชากร ได้แก่ 1) เพศ 2) ระดับการศึกษา 3) ประสบการณ์ในการทำงาน และ 4) ขนาดโรงเรียน โดยนำเสนอข้อมูลเป็นจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างได้ตามตารางที่ 4.1 ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	76	28.25
หญิง	193	71.75
รวม	269	100.00
ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี	194	72.12
ปริญญาโท	71	26.39
ปริญญาเอก	4	1.49
รวม	269	100.00
ประสบการณ์ในการทำงาน		
น้อยกว่า 5 ปี	34	12.64
5-10 ปี	148	55.02
11-20 ปี	68	25.28
20 ปี ขึ้นไป	19	7.06
รวม	269	100.00
ขนาดโรงเรียน		
ขนาดเล็ก นักเรียน 119 คนลงมา	31	11.52
ขนาดกลาง นักเรียน 120-719 คน	28	10.41
ขนาดใหญ่ นักเรียน 720-1,679 คน	166	61.71
ขนาดใหญ่พิเศษ นักเรียน 1,680 คนขึ้นไป	44	16.36
รวม	269	100.00

จากตารางที่ 4.1 พบว่าข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 269 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 193 คน คิดเป็นร้อยละ 71.75 มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี จำนวน 194 คน คิดเป็นร้อยละ 72.12 มีประสบการณ์ในการทำงาน 5-10 ปี จำนวน 148 คน คิดเป็นร้อยละ 55.02 สถานศึกษามีขนาดใหญ่ นักเรียน 720-1,679 คน จำนวน 166 คน คิดเป็นร้อยละ 61.71

ตอนที่ 2 ระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตรัง กระบี่

ในการศึกษาเกี่ยวกับการระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตรัง กระบี่ ผู้วิจัยได้แบ่งประเด็นคำถามออกเป็น 5 ด้าน โดยผลการศึกษามีรายละเอียดดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตรัง กระบี่ โดยภาพรวม

ระดับขององค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา	M	S.D.	การแปลความหมาย
1. ความสามารถในการคิดเชิงระบบ	3.08	0.98	ปานกลาง
2. ความสามารถในการเป็นบุคคลที่รอบรู้	2.99	0.97	ปานกลาง
3. การมีแบบแผนทางความคิด	3.12	0.94	ปานกลาง
4. ความสามารถในการมีวิสัยทัศน์ร่วม	2.98	1.01	ปานกลาง
5. ความสามารถในการเรียนรู้ของทีม	2.99	1.02	ปานกลาง
ภาพรวม	3.03	0.98	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตรัง กระบี่ โดยภาพรวม พบว่า ระดับความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($M = 3.03$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านสามารถเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังต่อไปนี้ การมีแบบแผนทางความคิด ($M = 3.12$) รองลงมาได้แก่ ความสามารถในการคิดเชิงระบบ ($M = 3.08$) ความสามารถในการเป็น

บุคคลที่รอบรู้ (M = 2.99) ความสามารถในการเรียนรู้ของทีม (M = 2.99) และความสามารถในการมีวิสัยทัศน์ร่วม (M = 2.98) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตรัง กระบี่ ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ในด้านความสามารถในการคิดเชิงระบบ

ความสามารถในการคิดเชิงระบบ	M	S.D.	การแปลความหมาย
1. ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีการปฏิบัติงานเป็นขั้นตอนด้วยระบบ PDCA	2.97	0.93	ปานกลาง
2. ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีความสามารถที่จะเชื่อมโยงสิ่งต่างๆ โดยมองเห็นภาพความสัมพันธ์กันเป็นระบบ	3.06	0.95	ปานกลาง
3. ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีพฤติกรรมการสื่อสารความคิดได้อย่างเป็นระบบและถูกต้องชัดเจน	3.27	0.99	ปานกลาง
4. ครูและบุคลากรในโรงเรียนสามารถคิดอย่างมีเหตุผล เพื่อให้สามารถเปลี่ยนแปลงระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับความเป็นไปในโลกแห่งความจริง	3.02	1.03	ปานกลาง
ภาพรวม	3.08	0.98	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตรัง กระบี่ ในด้านความสามารถในการคิดเชิงระบบโดยภาพรวม พบว่า ระดับความคิดเห็นภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง (M = 3.08) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ สามารถเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังต่อไปนี้ ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีพฤติกรรมการสื่อสารความคิดได้อย่างเป็นระบบและถูกต้องชัดเจน (M = 3.27) รองลงมาได้แก่ ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีความสามารถที่จะเชื่อมโยงสิ่งต่างๆ โดยมองเห็นภาพความสัมพันธ์กันเป็นระบบ (M = 3.06) ครูและบุคลากรในโรงเรียนสามารถคิดอย่างมีเหตุผล เพื่อให้สามารถเปลี่ยนแปลงระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สอดคล้องกับความเป็นไปในโลกแห่งความจริง ($M = 3.02$) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดได้แก่ ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีการปฏิบัติงานเป็นขั้นตอนด้วยระบบ PDCA ($M = 2.97$)

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตรัง กระบี่ ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ในด้านความสามารถในการเป็นบุคคลที่รอบรู้

ความสามารถในการเป็นบุคคลที่รอบรู้	M	S.D.	การแปลความหมาย
1. ครูและบุคลากรในโรงเรียนแสดงออกถึงความมุ่งมั่น ฝึกฝน ปฏิบัติ และพัฒนาความรู้ของตนเองอย่างต่อเนื่อง	2.93	0.96	ปานกลาง
2. ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีความสนใจ ใฝ่เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเอง จนเกิดความเชี่ยวชาญทั้งงานในหน้าที่และงานนอกเหนือหน้าที่	3.04	0.97	ปานกลาง
ภาพรวม	2.99	0.97	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตรัง กระบี่ ในด้านความสามารถในการเป็นบุคคลที่รอบรู้โดยภาพรวม พบว่า ระดับความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($M = 2.99$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ สามารถเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังต่อไปนี้ ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีความสนใจ ใฝ่เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเอง จนเกิดความเชี่ยวชาญทั้งงานในหน้าที่และงานนอกเหนือหน้าที่ ($M = 3.04$) และรองลงมาได้แก่ ครูและบุคลากรในโรงเรียนแสดงออกถึงความมุ่งมั่น ฝึกฝน ปฏิบัติ และพัฒนาความรู้ของตนเองอย่างต่อเนื่อง ($M = 2.93$)

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตราง กระบี่ ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ในด้านการมีแบบแผนทางความคิด

การมีแบบแผนทางความคิด	M	S.D.	การแปลความหมาย
1. ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีการแสดงออกถึงการตระหนักรู้ความคิดของตนเอง	3.03	0.95	ปานกลาง
2. ครูและบุคลากรในโรงเรียนเปิดใจและพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนทำความเข้าใจ วินิจฉัย ตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม บนพื้นฐานของเหตุผล หลักการ ทฤษฎี ข้อมูล และประสบการณ์ใหม่ๆ	3.20	0.93	ปานกลาง
ภาพรวม	3.12	0.94	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตราง กระบี่ ในด้านการมีแบบแผนทางความคิดโดยภาพรวม พบว่า ระดับความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($M = 3.12$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อสามารถเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังต่อไปนี้ ครูและบุคลากรในโรงเรียนเปิดใจและพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนทำความเข้าใจ วินิจฉัย ตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม บนพื้นฐานของเหตุผล หลักการ ทฤษฎี ข้อมูลและประสบการณ์ใหม่ๆ ($M = 3.20$) และรองลงมาได้แก่ ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีการแสดงออกถึงการตระหนักรู้ความคิดของตนเอง ($M = 3.03$)

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตราง กระบี่ ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ในด้านความสามารถในการมีวิสัยทัศน์ร่วม

ความสามารถในการมีวิสัยทัศน์ร่วม	M	S.D.	การแปลความหมาย
1. ครูและบุคลากรในโรงเรียนแสดงออกถึงการมีทัศนคติร่วมกันของคนในองค์การ	3.00	1.03	ปานกลาง
2. ครูและบุคลากรในโรงเรียนมองเห็นภาพและมีความต้องการที่จะมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้บุคลากรทุกคนสามารถร่วมกันเดินไปสู่เป้าหมายหรือภาพแห่งอนาคตนั้นได้	2.95	0.99	ปานกลาง
ภาพรวม	2.98	1.01	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตราง กระบี่ ในด้านความสามารถในการมีวิสัยทัศน์ร่วมโดยภาพรวม พบว่า ระดับความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($M = 2.98$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อสามารถเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังต่อไปนี้ ครูและบุคลากรในโรงเรียนแสดงออกถึงการมีทัศนคติร่วมกันของคนในองค์การ ($M = 3.00$) และรองลงมาได้แก่ ครูและบุคลากรในโรงเรียนมองเห็นภาพและมีความต้องการที่จะมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้บุคลากรทุกคนสามารถร่วมกันเดินไปสู่เป้าหมายหรือภาพแห่งอนาคตนั้นได้ ($M = 2.95$)

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตราง กระบี่ ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ในด้านความสามารถในการเรียนรู้ของทีม

ความสามารถในการเรียนรู้ของทีม	M	S.D.	การแปลความหมาย
1. ครูและบุคลากรในโรงเรียนแสดงออกถึงความร่วมมือระหว่างบุคคลและทีมงาน เพื่อมุ่งความสำเร็จของงาน	3.11	1.02	ปานกลาง
2. ครูและบุคลากรในโรงเรียนเกิดการเรียนรู้ร่วมกันแลกเปลี่ยนประสบการณ์ต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาศักยภาพของทีมงาน	2.87	1.01	ปานกลาง
ภาพรวม	2.99	1.02	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตราง กระบี่ ในด้านความสามารถในการเรียนรู้ของทีมโดยภาพรวม พบว่า ระดับความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($M = 2.99$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ สามารถเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังต่อไปนี้ ครูและบุคลากรในโรงเรียนแสดงออกถึงความร่วมมือระหว่างบุคคลและทีมงาน เพื่อมุ่งความสำเร็จของงาน ($M = 3.11$) และรองลงมาได้แก่ ครูและบุคลากรในโรงเรียนเกิดการเรียนรู้ร่วมกันแลกเปลี่ยนประสบการณ์ต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาศักยภาพของทีมงาน ($M = 2.87$)

ตอนที่ 3 ระดับของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน
มัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
ตรัง กระบี่

ในการศึกษาเกี่ยวกับระดับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ
สถานศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตรัง กระบี่ ผู้วิจัยได้แบ่ง
ประเด็นคำถามออกเป็น 6 ด้าน โดยผลการศึกษามีรายละเอียดดังตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์การแห่ง
การเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษาตรัง กระบี่ โดยภาพรวม

ระดับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์การแห่ง การเรียนรู้ของสถานศึกษา	M	S.D.	การแปลความหมาย
1. ภาวะผู้นำทางวิชาการ	3.06	1.00	ปานกลาง
2. วัฒนธรรมและบรรยากาศขององค์การ	2.94	0.91	ปานกลาง
3. โครงสร้างขององค์การ	3.03	0.98	ปานกลาง
4. วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์	3.01	0.95	ปานกลาง
5. เทคโนโลยี	2.97	1.00	ปานกลาง
6. การจูงใจ	3.05	0.98	ปานกลาง
ภาพรวม	3.01	0.97	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการ
เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษาตรัง กระบี่ โดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ($M = 3.01$) เมื่อพิจารณาเป็น
รายด้าน พบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน สามารถเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังต่อไปนี้ ภาวะ
ผู้นำทางวิชาการ ($M = 3.06$) รองลงมาได้แก่ การจูงใจ ($M = 3.05$) โครงสร้างขององค์การ ($M =$
 3.03) วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ ($M = 3.01$) เทคโนโลยี ($M = 2.97$) และวัฒนธรรมและ
บรรยากาศขององค์การ ($M = 2.94$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์การแห่ง การเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาตรง กระบี่ ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ในด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ

ภาวะผู้นำทางวิชาการ	M	S.D.	การแปล ความหมาย
1. ผู้บริหารเป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจในทฤษฎี และปรัชญาที่ใช้ในการบริหารงานวิชาการ	3.67	1.18	มาก
2. ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญของ หลักสูตรในการพัฒนาศักยภาพของผู้เรียน	2.96	1.03	ปานกลาง
3. ผู้บริหารจัดการศึกษาให้เป็นไปตาม แผนพัฒนาการศึกษาโดยยึดผู้เรียนเป็น สำคัญ	3.04	0.95	ปานกลาง
4. ผู้บริหารเป็นต้นแบบเชิงวิชาการให้แก่ บุคลากรในโรงเรียน	2.90	1.00	ปานกลาง
5. ผู้บริหารเป็นผู้มีความมุ่งมั่นและตระหนักถึง ความสำคัญในการสนับสนุนการทำผลงาน ทางวิชาการของบุคลากรในโรงเรียน	2.79	0.86	ปานกลาง
6. ผู้บริหารเป็นผู้ให้การเปลี่ยนแปลงที่เป็น ตัวอย่างให้แก่บุคลากรในโรงเรียนได้	3.00	0.98	ปานกลาง
ภาพรวม	3.06	1.00	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาตรง กระบี่ ในด้านภาวะผู้นำทางวิชาการโดยภาพรวม พบว่า ระดับความคิดเห็น ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($M = 3.06$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ามีเพียง 1 ข้อ อยู่ในระดับ มาก ได้แก่ ผู้บริหารเป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจในทฤษฎีและปรัชญาที่ใช้ในการบริหารงานวิชาการ ($M = 3.67$) ส่วนข้ออื่นๆ อยู่ในระดับปานกลาง โดยค่าที่มีค่าเฉลี่ยรองลงมาจำนวน 2 ข้อ คือ ผู้บริหาร จัดการศึกษาให้เป็นไปตามแผนพัฒนาการศึกษาโดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ($M = 3.04$) และผู้บริหาร เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เป็นตัวอย่างให้แก่บุคลากรในโรงเรียนได้ ($M = 3.00$) ตามลำดับ โดยข้อที่ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดได้แก่ ผู้บริหารเป็นผู้มีความมุ่งมั่นและตระหนักถึงความสำคัญในการสนับสนุนการ ทำผลงานทางวิชาการของบุคลากรในโรงเรียน ($M = 2.79$)

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาตราบัง กระบี่ ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ในด้านวัฒนธรรมและบรรยากาศขององค์กร

วัฒนธรรมและบรรยากาศขององค์กร	M	S.D	การแปลความหมาย
1. โรงเรียนมีบรรยากาศที่เปิดกว้าง บุคลากรไว้วางใจกัน มีความคิดอิสระและพร้อมจะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ	3.08	0.90	ปานกลาง
2. บุคลากรในโรงเรียนมีการแลกเปลี่ยนความรู้ และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	2.81	0.86	ปานกลาง
3. โรงเรียนส่งเสริมและเอื้ออำนวยความสะดวกให้บุคลากรได้เจริญเติบโตและประสบความสำเร็จ	2.91	0.92	ปานกลาง
4. ผู้บริหารสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนทำงานร่วมกันเป็นทีม	2.92	0.86	ปานกลาง
5. โรงเรียนมีการจัดกิจกรรมให้บุคลากรสร้างความรู้สึกร่วมกัน มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน	2.90	0.93	ปานกลาง
6. โรงเรียนมีความเป็นเอกภาพ บุคลากรยอมรับและเข้าใจเป้าหมายขององค์กร	3.01	0.91	ปานกลาง
7. โรงเรียนมีสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้บุคลากรเกิดค่านิยม บรรทัดฐาน พฤติกรรม และมีวัฒนธรรมในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	2.96	0.99	ปานกลาง
ภาพรวม	2.94	0.91	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ตราบัง กระบี่ ในด้านวัฒนธรรมและบรรยากาศขององค์กรโดยภาพรวม พบว่าระดับความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($M = 2.94$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ สามารถเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรกได้ดังต่อไปนี้ โรงเรียนมีบรรยากาศที่เปิดกว้าง บุคลากรไว้วางใจกัน มีความคิดอิสระและพร้อมจะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ

(M = 3.08) รองลงมาได้แก่ โรงเรียนมีความเป็นเอกภาพ บุคลากรยอมรับและเข้าใจเป้าหมายขององค์กร (M = 3.01) และโรงเรียนมีสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้บุคลากรเกิดค่านิยม บรรทัดฐาน พฤติกรรม และมีวัฒนธรรมในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (M = 2.96) ตามลำดับ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดได้แก่ บุคลากรในโรงเรียนมีการแลกเปลี่ยนความรู้ และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน (M = 2.81)

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาตราบัง กระบี่ ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ในด้านโครงสร้างขององค์กร

โครงสร้างขององค์กร	M	S.D.	การแปลความหมาย
1. โรงเรียนมีการจัดโครงสร้างที่เหมาะสม ยืดหยุ่น และคล่องตัว	2.98	0.88	ปานกลาง
2. โรงเรียนมีสายการบังคับบัญชาชัดเจน ไม่ซับซ้อน ง่ายต่อการปฏิบัติงาน	2.99	0.95	ปานกลาง
3. โรงเรียนมีการมอบอำนาจการตัดสินใจให้แก่บุคลากรในการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ตามสายการบังคับบัญชา	3.20	0.94	ปานกลาง
4. โรงเรียนมีการกำหนดตัวบุคคลหรือทีมงานให้เหมาะสมกับภาระงานและความรู้ความสามารถ	3.29	1.08	ปานกลาง
5. โรงเรียนมีการจัดโครงสร้างแบบองค์รวม (Holistic Structure) ทุกระบบขององค์กรมีความเชื่อมโยงและประสานกันทั้งระบบ	2.94	1.03	ปานกลาง
6. โรงเรียนมีการจัดโครงสร้างแบบทีมงานข้ามหน้าที่ (Cross Functional Work Teams) เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ของทีม	2.89	0.98	ปานกลาง
7. โรงเรียนมีกระบวนการทำงานไม่ซ้ำซ้อนกัน เพื่อเอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานได้	3.12	1.00	ปานกลาง
8. โรงเรียนมีการจัดเก็บความรู้ที่เป็นระบบ สามารถค้นหาได้ง่าย ถูกต้อง รวดเร็วและทันเวลา โดยมีการปรับปรุงและนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดเก็บ	2.99	0.99	ปานกลาง
9. โรงเรียนมีการแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กร	2.87	0.98	ปานกลาง
ภาพรวม	3.03	0.98	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา ตรัง กระบี่ ในด้านโครงสร้างขององค์กรโดยภาพรวม พบว่า ระดับความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($M = 3.03$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ สามารถเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรกได้ดังต่อไปนี้ โรงเรียนมีการกำหนดตัวบุคคลหรือทีมงานให้เหมาะสมกับภาระงานและความรู้ความสามารถ ($M = 3.29$) รองลงมาได้แก่ โรงเรียนมีการมอบอำนาจการตัดสินใจให้แก่บุคลากรในการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ตามสายการบังคับบัญชา ($M = 3.20$) และโรงเรียนมีกระบวนการทำงานไม่ซ้ำซ้อนกัน เพื่อเอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานได้ ($M = 3.12$) ตามลำดับ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดได้แก่ โรงเรียนมีการแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กร ($M = 2.87$)

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาตรัง กระบี่ ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ในด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์

วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์	M	S.D.	การแปลความหมาย
1. โรงเรียนเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการบริหาร โดย การมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อการวางแผน พัฒนางาน การวิเคราะห์นโยบาย และการวางแผนเพื่อนำ นโยบายสู่การปฏิบัติ	3.05	0.98	ปานกลาง
2. โรงเรียนกำหนดกลยุทธ์อย่างมีหลักการที่เหมาะสมในการ พัฒนางาน	2.84	0.90	ปานกลาง
3. โรงเรียนจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาตามผลวิเคราะห์ สภาพการณ์ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต	3.11	0.81	ปานกลาง
4. โรงเรียนจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีที่สอดคล้องกับ แผนพัฒนาการศึกษา	3.03	1.01	ปานกลาง
5. โรงเรียนมีการจัดสรรงบประมาณและสิ่งอำนวยความสะดวกที่ เหมาะสมกับภารกิจในแผนปฏิบัติการประจำปี	2.94	1.01	ปานกลาง
6. โรงเรียนมีการติดตามความก้าวหน้า การประเมินผลสำเร็จ และการนำผลไปใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับ	3.06	1.01	ปานกลาง
ภาพรวม	3.01	0.95	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.12 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ตรัง กระบี่ ในด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ โดยภาพรวม พบว่าระดับความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($M = 3.01$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ สามารถเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรกได้ดังต่อไปนี้ โรงเรียนจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาตามผลวิเคราะห์สภาพการณ์ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ($M = 3.11$) รองลงมาได้แก่ โรงเรียนมีการติดตามความก้าวหน้า การประเมินผลสำเร็จ และการนำผลไปใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับ ($M = 3.06$) และโรงเรียนเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการบริหาร โดยการมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อการวางแผนพัฒนางาน การวิเคราะห์นโยบาย และการวางแผนเพื่อนำนโยบายสู่การปฏิบัติ ($M = 3.05$) ตามลำดับ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดได้แก่ โรงเรียนกำหนดกลยุทธ์อย่างมีหลักการที่เหมาะสมในการพัฒนางาน ($M = 2.84$)

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตรัง กระบี่ ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ในด้านเทคโนโลยี

เทคโนโลยี	M	S.D.	การแปลความหมาย
1. โรงเรียนมีการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในองค์กรอย่างทั่วถึงเหมาะสมและทันสมัย	2.83	0.99	ปานกลาง
2. โรงเรียนส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการ และจัดหางบประมาณมาสนับสนุน	2.94	1.06	ปานกลาง
3. โรงเรียนมีการจัดซื้อจัดหาอุปกรณ์เทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างพอเพียง	3.02	1.01	ปานกลาง
4. โรงเรียนมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเชื่อมโยงข้อมูลในโรงเรียน มีการเก็บข้อมูล ประมวลผล และถ่ายทอดข้อมูลกันได้รวดเร็วและถูกต้อง	3.13	1.00	ปานกลาง
5. โรงเรียนมีการมอบหมายความรับผิดชอบให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนบำรุงรักษาอุปกรณ์เทคโนโลยี	2.94	0.97	ปานกลาง
6. โรงเรียนส่งเสริมให้ใช้ประโยชน์ของเทคโนโลยีที่มุ่งไปสู่การพัฒนาคุณภาพอย่างหลากหลาย	2.93	0.96	ปานกลาง
ภาพรวม	2.97	1.00	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.13 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ตรัง กระบี่ ในด้านเทคโนโลยี โดยภาพรวม พบว่า ระดับความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($M = 2.97$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ สามารถเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรกได้ดังต่อไปนี้ โรงเรียนมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเชื่อมโยงข้อมูลในโรงเรียน มีการเก็บข้อมูล ประมวลผล และถ่ายทอดข้อมูลกันได้รวดเร็วและถูกต้อง ($M = 3.13$) รองลงมาได้แก่ โรงเรียนมีการจัดซื้อจัดหาอุปกรณ์เทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างพอเพียง ($M = 3.02$) และโรงเรียนส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการ และจัดหางบประมาณมาสนับสนุน และโรงเรียนมีการมอบหมายความรับผิดชอบให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนบำรุงรักษาอุปกรณ์เทคโนโลยี ($M = 2.94$) ตามลำดับ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดได้แก่ โรงเรียนมีการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในองค์การอย่างทั่วถึงเหมาะสมและทันสมัย ($M = 2.83$)



ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์การ
 แห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
 การศึกษามัธยมศึกษาตรัง กระบี่ ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ในด้านการจูงใจ

การจูงใจ	M	S.D.	การแปล ความหมาย
1. โรงเรียนมีการจูงใจให้ครูและบุคลากรทุ่มเทแรงกายและ แรงใจอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตาม เป้าหมายขององค์การที่ตั้งไว้	3.02	0.92	ปานกลาง
2. โรงเรียนจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีความก้าวหน้า ในหน้าที่การงาน	3.03	0.93	ปานกลาง
3. โรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรได้พัฒนาความ ต้องการของตนเองและทีมงาน	3.26	0.93	ปานกลาง
4. ผู้บริหารเสริมสร้างกำลังใจและให้ความเป็นอิสระในการ ปฏิบัติงานแก่ครูและบุคลากร	3.19	1.08	ปานกลาง
5. ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการมอบหมายงานที่ทำทลาย ความสามารถให้แก่ครูและบุคลากรในโรงเรียนหรือ ทีมงานได้เรียนรู้	2.95	1.05	ปานกลาง
6. โรงเรียนมีกระบวนการในการสร้างขวัญกำลังใจให้ครูและ บุคลากรมีความมุ่งมั่น พึงพอใจ และทุ่มเทในการ ปฏิบัติงานนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ	2.95	1.00	ปานกลาง
7. ผู้บริหารมีการยกย่อง ชมเชย เสนอความดีความชอบ และให้รางวัลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มีการธำรงรักษา บุคลากรที่ดีให้อยู่ปฏิบัติงานในองค์การ	2.92	0.96	ปานกลาง
ภาพรวม	3.05	0.98	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.14 แสดงค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับปัจจัยที่เกี่ยวข้อง
 กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษ
 มัธยมศึกษาตรัง กระบี่ ในด้านการจูงใจ โดยภาพรวม พบว่า ระดับความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ใน
 ระดับปานกลาง (M = 3.05) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ สามารถ
 เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรกได้ดังต่อไปนี้ โรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรได้

พัฒนาความต้องการของตนเองและทีมงาน ($M = 3.26$) รองลงมาได้แก่ ผู้บริหารเสริมสร้างกำลังใจ และให้ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานแก่ครูและบุคลากร ($M = 3.19$) และโรงเรียนจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ($M = 3.03$) ตามลำดับ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดได้แก่ ผู้บริหารมีการยกย่อง ชมเชย เสนอความดีความชอบ และให้รางวัลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มีการธำรงรักษาบุคลากรที่ดีให้อยู่ปฏิบัติงานในองค์กร ($M = 2.92$)

ตอนที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างระดับของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตรัง กระบี่

วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างระดับของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตรัง กระบี่ โดยการหาค่าสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearsons Product Moment Correlation) สำหรับการพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ใช้เกณฑ์ ดังนี้ (Bartz, 1998 อ้างถึงใน สุภมาส อังศุโชติ และชูชาติ พ่วงสมจิตร 2556, น. 58)

- ค่า rxy ระหว่าง 0.81 - 1.00 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในระดับสูงมาก
- ค่า rxy ระหว่าง 0.61 - 0.80 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง
- ค่า rxy ระหว่าง 0.41 - 0.60 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง
- ค่า rxy ระหว่าง 0.21 - 0.40 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ
- ค่า rxy ระหว่าง 0.00 - 0.20 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำมาก

ตารางที่ 4.15 ความสัมพันธ์ระหว่างระดับของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

การเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ปัจจัยที่ เกี่ยวข้อง	Y1 (r)	Y2 (r)	Y3 (r)	Y4 (r)	Y5 (r)	รวม	P
X1	.045	.016	.176**	.141*	.308**	.188**	0.00
X2	.426**	.380**	.420**	.353**	.396**	.583**	0.00
X3	.132*	.057	.282**	.235**	.342**	.297**	0.00
X4	.099	.021	.293**	.384**	.356**	.322**	0.00
X5	.279**	.107	.228**	.230**	.559**	.417**	0.00
X6	.661**	.548**	.554**	.531**	.368**	.799**	0.00
รวม	.365**	.248**	.437**	.420**	.527**	.583**	0.00

หมายเหตุ	X1	หมายถึง	ภาวะผู้นำทางวิชาการ
	X2	หมายถึง	วัฒนธรรมและบรรยากาศขององค์กร
	X3	หมายถึง	โครงสร้างขององค์กร
	X4	หมายถึง	วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์
	X5	หมายถึง	เทคโนโลยี

- X6 หมายถึง การจูงใจ
- Y1 หมายถึง ความสามารถในการคิดเชิงระบบ
- Y2 หมายถึง ความสามารถในการเป็นบุคคลที่รอบรู้
- Y3 หมายถึง การมีแบบแผนทางความคิด
- Y4 หมายถึง ความสามารถในการมีวิสัยทัศน์ร่วม
- Y5 หมายถึง ความสามารถในการเรียนรู้ของทีม



จากตารางที่ 4.15 แสดงว่าระดับปัจจัยมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตรัง กระบี่ ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($rx_y = .583$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ามีความสัมพันธ์กันดังนี้

1. ภาวะผู้นำทางวิชาการกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตรัง กระบี่ มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($rx_1y = .188$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า 1) ภาวะผู้นำทางวิชาการกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านความสามารถในการคิดเชิงระบบ ไม่มีความสัมพันธ์กัน ($rx_1y_1 = .045$) 2) ภาวะผู้นำทางวิชาการกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านความสามารถในการเป็นบุคคลที่รอบรู้ไม่มีความสัมพันธ์กัน ($rx_1y_2 = .016$) 3) ภาวะผู้นำทางวิชาการกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการมีแบบแผนทางความคิดมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($rx_1y_3 = .176$) 4) ภาวะผู้นำทางวิชาการกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านความสามารถในการมีวิสัยทัศน์ร่วมมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($rx_1y_4 = .141$) 5) ภาวะผู้นำทางวิชาการกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านความสามารถในการเรียนรู้ของทีมมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($rx_1y_5 = .308$)

2. วัฒนธรรมและบรรยากาศขององค์การ กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ตรัง กระบี่ มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($rx_2y = .583$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีความสัมพันธ์กันทุกด้าน ดังนี้ 1) วัฒนธรรมและบรรยากาศขององค์การ กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านความสามารถในการคิดเชิงระบบ มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($rx_2y_1 = .426$) 2) วัฒนธรรมและบรรยากาศขององค์การ กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านความสามารถในการเป็นบุคคลที่รอบรู้มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($rx_2y_2 = .380$) 3) วัฒนธรรมและบรรยากาศขององค์การ กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการมีแบบแผนทางความคิดมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($rx_2y_3 = .420$) 4) วัฒนธรรมและบรรยากาศขององค์การ กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านความสามารถในการมีวิสัยทัศน์ร่วมมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($rx_2y_4 = .353$) 5) วัฒนธรรมและบรรยากาศขององค์การ กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านความสามารถในการเรียนรู้ของทีมมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($rx_2y_5 = .396$)

เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการมีแบบแผนทางความคิดมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r_{x5y3} = .228$) 4) เทคโนโลยีกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านความสามารถในการมีวิสัยทัศน์ร่วมมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r_{x5y4} = .230$) 5) เทคโนโลยีกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านความสามารถในการเรียนรู้ของทีมมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r_{x5y5} = .559$)

6. การจูงใจกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ตรัง กระบี่ มีความสัมพันธ์ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($r_{x6y} = .799$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีความสัมพันธ์กันทุกด้าน 1) การจูงใจกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านความสามารถในการคิดเชิงระบบมีความสัมพันธ์ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($r_{x6y1} = .661$) 2) การจูงใจกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านความสามารถในการเป็นบุคคลที่รอบรู้มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($r_{x6y2} = .548$) 3) การจูงใจกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการมีแบบแผนทางความคิดมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r_{x6y3} = .554$) 4) การจูงใจกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านความสามารถในการมีวิสัยทัศน์ร่วมมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r_{x6y4} = .531$) 5) การจูงใจกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านความสามารถในการเรียนรู้ของทีมมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r_{x6y5} = .368$)

ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r_{xy} = .583$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ามีความสัมพันธ์กันดังนี้

1. ความสามารถในการคิดเชิงระบบกับปัจจัยการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ตรัง กระบี่ มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($r_{y1x} = .365$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า 1) ความสามารถในการคิดเชิงระบบกับภาวะผู้นำทางวิชาการ ไม่มีความสัมพันธ์กัน ($r_{y1x1} = .045$) 2) ความสามารถในการคิดเชิงระบบกับวัฒนธรรมและบรรยากาศขององค์กร มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r_{y1x2} = .426$) 3) ความสามารถในการคิดเชิงระบบกับโครงสร้างขององค์กร มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($r_{y1x3} = .132$) 4) ความสามารถในการคิดเชิงระบบกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ ไม่มีความสัมพันธ์กัน ($r_{y1x4} = .099$) 5) ความสามารถในการคิดเชิงระบบกับ

เทคโนโลยี มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r_{y1x5} = .279$)
 6) ความสามารถในการคิดเชิงระบบกับการจูงใจ มีความสัมพันธ์ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r_{y1x6} = .661$)

2. ความสามารถในการเป็นบุคคลที่รอบรู้กับปัจจัยการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ตรัง กระบี่ มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($r_{y2x} = .248$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า 1) ความสามารถในการเป็นบุคคลที่รอบรู้กับภาวะผู้นำทางวิชาการ ไม่มีความสัมพันธ์กัน ($r_{y2x1} = .016$) 2) ความสามารถในการเป็นบุคคลที่รอบรู้กับวัฒนธรรมและบรรยากาศขององค์การ มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r_{y2x2} = .380$) 3) ความสามารถในการเป็นบุคคลที่รอบรู้กับโครงสร้างขององค์การ ไม่มีความสัมพันธ์กัน ($r_{y2x3} = .057$) 4) ความสามารถในการเป็นบุคคลที่รอบรู้กับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ ไม่มีความสัมพันธ์กัน ($r_{y2x4} = .021$) 5) ความสามารถในการเป็นบุคคลที่รอบรู้กับเทคโนโลยี ไม่มีความสัมพันธ์กัน ($r_{y2x5} = .107$) 6) ความสามารถในการเป็นบุคคลที่รอบรู้กับการจูงใจ มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r_{y2x6} = .548$)

3. การมีแบบแผนทางความคิดกับปัจจัยการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ตรัง กระบี่ มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($r_{y3x} = .437$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีความสัมพันธ์กันทุกด้าน ดังนี้ 1) การมีแบบแผนทางความคิดกับภาวะผู้นำทางวิชาการ มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($r_{y3x1} = .176$) 2) การมีแบบแผนทางความคิดกับวัฒนธรรมและบรรยากาศขององค์การ มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r_{y3x2} = .420$) 3) การมีแบบแผนทางความคิดกับโครงสร้างขององค์การ มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($r_{y3x3} = .282$) 4) การมีแบบแผนทางความคิดกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($r_{y3x4} = .293$) 5) การมีแบบแผนทางความคิดกับเทคโนโลยี มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($r_{y3x5} = .228$) 6) การมีแบบแผนทางความคิดกับการจูงใจ มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r_{y3x6} = .554$)

4. ความสามารถในการมีวิสัยทัศน์ร่วมกับปัจจัยการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ตรัง กระบี่ มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($r_{y4x} = .420$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีความสัมพันธ์กันทุกด้าน ดังนี้ 1) ความสามารถในการมีวิสัยทัศน์กับภาวะผู้นำ

ทางวิชาการ มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($r_{y4x1} = .141$)

2) การมีแบบแผนทางความคิดความสามารถในการมีวิสัยทัศน์กับวัฒนธรรมและบรรยากาศขององค์การ มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r_{y4x2} = .353$)

3) ความสามารถในการมีวิสัยทัศน์กับโครงสร้างขององค์การ มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($r_{y4x3} = .235$)

4) ความสามารถในการมีวิสัยทัศน์กับวิสัยทัศน์พันธกิจ และยุทธศาสตร์ มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($r_{y4x4} = .384$)

5) ความสามารถในการมีวิสัยทัศน์กับเทคโนโลยี มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($r_{y4x5} = .230$)

6) การมีแบบแผนทางความคิดกับการจูงใจ มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r_{y4x6} = .531$)

5. ความสามารถในการเรียนรู้ของทีมกับปัจจัยการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ตรัง กระบี่ มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($r_{y5x} = .527$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีความสัมพันธ์กันทุกด้าน ดังนี้ 1) ความสามารถในการเรียนรู้ของทีมกับภาวะผู้นำทางวิชาการ มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($r_{y5x1} = .308$)

2) ความสามารถในการเรียนรู้ของทีมกับความสามารถในการมีวิสัยทัศน์กับวัฒนธรรมและบรรยากาศขององค์การ มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r_{y5x2} = .396$)

3) ความสามารถในการเรียนรู้ของทีมกับโครงสร้างขององค์การ มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($r_{y5x3} = .342$)

4) ความสามารถในการเรียนรู้ของทีมกับวิสัยทัศน์พันธกิจ และยุทธศาสตร์ มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($r_{y5x4} = .356$)

5) ความสามารถในการเรียนรู้ของทีมกับเทคโนโลยี มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($r_{y5x5} = .559$)

6) การมีแบบแผนทางความคิดกับการจูงใจ มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r_{y5x6} = .368$)

ตอนที่ 5 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตรัง กระบี่

การศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตรัง กระบี่ โดยมีตัวแปรอิสระ ได้แก่

- 1) ภาวะผู้นำทางวิชาการ
 - 2) วัฒนธรรมและบรรยากาศขององค์การ
 - 3) โครงสร้างขององค์การ
 - 4) วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์
 - 5) เทคโนโลยี
 - 6) การจูงใจ
- ตัวแปรตาม คือ องค์การแห่งการ

เรียนรู้ตามแนวคิดของ Senge สถิติที่ใช้ คือ การวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple regression analysis) ในการทดสอบสมมติฐาน ก่อนทดสอบสมมติฐานผู้วิจัยได้ตรวจสอบข้อมูลว่ามีความเหมาะสมกับการวิเคราะห์ด้วยเทคนิควิธีวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณหรือไม่ โดยผู้วิจัยได้ตรวจสอบความเป็นเส้นตรงร่วมอย่างมาก (Multicollinearity) สามารถตรวจสอบโดยพิจารณาจากค่า VIF (Variance inflation factors) และค่าความทนทาน (Tolerance)

ผลการตรวจสอบข้อมูล

ในการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระตามกรอบแนวคิด ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบ ค่าความทนทาน (Tolerance) และหาค่า Variance Inflation Factor (VIF) โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 4.16 การตรวจสอบค่า Tolerance และหาค่า VIF

ตัวแปรอิสระ	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1) ภาวะผู้นำทางวิชาการ	0.447	2.238
2) วัฒนธรรมและบรรยากาศขององค์การ	0.532	1.880
3) โครงสร้างขององค์การ	0.189	5.297
4) วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์	0.320	3.127
5) เทคโนโลยี	0.326	3.068
6) การจูงใจ	0.530	1.885

จากตารางที่ 4.16 พบว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 6 ตัวแปร ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำทางวิชาการ 2) วัฒนธรรมและบรรยากาศขององค์การ 3) โครงสร้างขององค์การ 4) วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ 5) เทคโนโลยี 6) การจูงใจ มีค่า Tolerance ต่ำสุดเท่ากับ 0.189 ซึ่งเกณฑ์มากกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำที่ต้องการ ที่ 0.1 และค่า VIF มีค่าสูงสุดเท่ากับ 5.297 ซึ่งน้อยกว่า 10 ตามเกณฑ์ ดังนั้นสรุปได้ว่าตัวแปรอิสระทั้ง 6 ตัวแปร ไม่มีความสัมพันธ์กัน และมีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple regression analysis) ในส่วนของการศึกษาในครั้งนี้ ใช้การทดสอบการวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple linear regression) โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาใน
จังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ตรัง กระบี่ โดยใช้วิธีการ
วิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Linear Regression) วิธี Enter

ตัวแปรทำนาย	คะแนนดิบ		คะแนน	t	Sig.
	B	SE.B	Beta		
ค่าคงที่ (Constant)	.283*	0.137		2.065*	.040
1) ภาวะผู้นำทางวิชาการ	.067	0.047	0.074	1.447	.149
2) วัฒนธรรมและบรรยากาศขององค์การ	.112**	0.043	0.123**	2.613**	.009
3) โครงสร้างขององค์การ	.085	0.067	0.100	1.265	.207
4) วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์	.106*	0.053	0.121*	2.002*	.046
5) เทคโนโลยี	.031	0.052	0.035	.591	.555
6) การจูงใจ	.643**	0.044	0.690**	14.664**	.000

R = 0.832a R2 = 0.692 Adjusted R2 = 0.685 Std.error = 0.29924 F = 98.314

*ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05, **ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

จากตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (R2) เท่ากับ 0.692 หมายความว่า ตัวแปรอิสระ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำทางวิชาการ 2) วัฒนธรรมและบรรยากาศขององค์การ 3) โครงสร้างขององค์การ 4) วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ 5) เทคโนโลยี และ 6) การจูงใจสามารถอธิบายการผันแปรของตัวแปรตามการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ตรัง กระบี่ จังหวัดกระบี่ ได้ร้อยละ 69.20 โดยมีค่า (p-value = 0.040) ซึ่งน้อยกว่า 0.05 ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่า มีปัจจัยจำนวน 3 ปัจจัย ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ตรัง กระบี่ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 คือ 1) วัฒนธรรมและบรรยากาศขององค์การ 2) วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ และ 3) การจูงใจ

1. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ (X1) เพิ่มขึ้นขึ้น 1 หน่วยมีการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาของสถานศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ตรัง กระบี่ เพิ่มขึ้น 0.067 หน่วย มีทิศทางเดียวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาของสถานศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ตรัง กระบี่ โดยให้มีตัวแปรอื่นๆ มีค่าคงที่

สมการพยากรณ์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาใน
จังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาต่ง ระเบียบ ในรูปคะแนนดิบ ดังนี้

$$Y = 0.283 + 0.067 (X_1) + 0.112^* (X_2) + 0.085 (X_3) + 0.106^* (X_4) + 0.031 (X_5) + 0.643^* (X_6)$$

เมื่อ X1 หมายถึง ภาวะผู้นำทางวิชาการ

X2 หมายถึง วัฒนธรรมและบรรยากาศขององค์กร

X3 หมายถึง โครงสร้างขององค์กร

X4 หมายถึง วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์

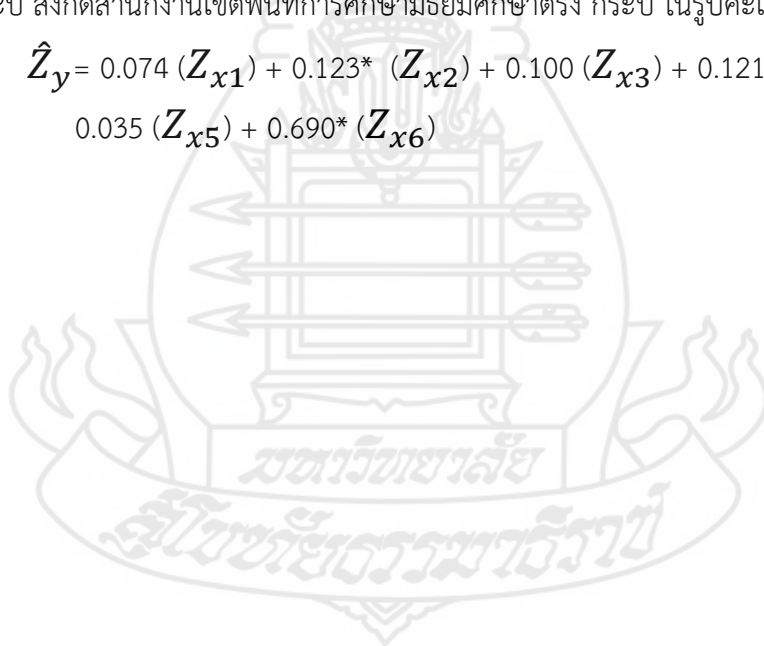
X5 หมายถึง เทคโนโลยี

X6 หมายถึง การจูงใจ

Y หมายถึง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในจังหวัด
กระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ต่ง ระเบียบ

สมการพยากรณ์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาใน
จังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาต่ง ระเบียบ ในรูปคะแนนมาตรฐาน ดังนี้

$$\hat{Z}_y = 0.074 (Z_{x_1}) + 0.123^* (Z_{x_2}) + 0.100 (Z_{x_3}) + 0.121^* (Z_{x_4}) + 0.035 (Z_{x_5}) + 0.690^* (Z_{x_6})$$



บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตรัง กระบี่ สามารถสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ได้ดังนี้

1. สรุปผลการวิจัย

จากการวิจัยครั้งนี้ สามารถสรุปผลการวิจัยดังนี้

1.1 วัตถุประสงค์ในการวิจัย

1.1.1 เพื่อศึกษาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัด กระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตรัง กระบี่

1.1.2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน มัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตรัง กระบี่

1.1.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้กับปัจจัยที่ เกี่ยวข้องต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตรัง กระบี่

1.1.4 เพื่อสร้างสมการทำนายปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตรัง กระบี่

1.2 วิธีการดำเนินการวิจัย

ประชากรของการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูผู้สอนโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตรัง กระบี่ จำนวน 894 คน กำหนดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 269 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ (Checklists) ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับของปัจจัยที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน มัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตรัง กระบี่ ลักษณะเป็น คำถามปลายปิด แบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับการเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

มัธยมศึกษาตรัง กระบี่ ลักษณะเป็นคำถามปลายปิด แบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ถดถอยเชิงเส้นพหุคูณ (Multiple Linear Regression Analysis) สามารถสรุป อภิปรายผล และให้ข้อเสนอแนะ ดังนี้

1.3 ผลการวิจัย

1.3.1 ผลการศึกษาระดับขององค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตรัง กระบี่

โดยภาพรวม พบว่า ระดับความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านสามารถเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังต่อไปนี้ การมีแบบแผนทางความคิด รองลงมาได้แก่ ความสามารถในการคิดเชิงระบบ ความสามารถในการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ความสามารถในการเรียนรู้ของทีม และความสามารถในการมีวิสัยทัศน์ร่วม ตามลำดับ

1) ด้านความสามารถในการคิดเชิงระบบ พบว่า ระดับความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านสามารถเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังต่อไปนี้ ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีพฤติกรรมการสื่อสารความคิดได้อย่างเป็นระบบและถูกต้องชัดเจน รองลงมาได้แก่ ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีความสามารถที่จะเชื่อมโยงสิ่งต่างๆ โดยมองเห็นภาพความสัมพันธ์กันเป็นระบบ ครูและบุคลากรในโรงเรียนสามารถคิดอย่างมีเหตุผล เพื่อให้สามารถเปลี่ยนแปลงระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับความเป็นไปในโลกแห่งความจริง และครูและบุคลากรในโรงเรียนมีการปฏิบัติงานเป็นขั้นตอนด้วยระบบ PDCA ตามลำดับ

2) ด้านความสามารถในการเป็นบุคคลที่รอบรู้ พบว่า ระดับความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านสามารถเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังต่อไปนี้ ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีความสนใจ ใฝ่เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเอง จนเกิดความเชี่ยวชาญทั้งงานในหน้าที่และงานนอกเหนือหน้าที่ รองลงมาได้แก่ ครูและบุคลากรในโรงเรียนแสดงออกถึงความมุ่งมั่น ฝึกฝน ปฏิบัติ และพัฒนาความรู้ของตนเองอย่างต่อเนื่อง ตามลำดับ

3) ด้านการมีแบบแผนทางความคิด พบว่า ระดับความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านสามารถเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังต่อไปนี้ ครูและบุคลากรในโรงเรียนเปิดใจและพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนทำความเข้าใจ วินิจฉัย ตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม บนพื้นฐานของเหตุผล หลักการ ทฤษฎี ข้อมูลและประสบการณ์ใหม่ๆ รองลงมาได้แก่ และครูและบุคลากรในโรงเรียนมีการแสดงออกถึงการตระหนักรู้ความคิดของตนเองตามลำดับ

4) ด้านความสามารถในการมีวิสัยทัศน์ร่วม พบว่า ระดับความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านสามารถเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังต่อไปนี้ ครูและบุคลากรในโรงเรียนแสดงออกถึงการมีทัศนคติร่วมกันของคนในองค์กร รองลงมาได้แก่ และครูและบุคลากรในโรงเรียนมองเห็นภาพและมีความต้องการที่จะมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้บุคลากรทุกคนสามารถร่วมกันเดินไปสู่เป้าหมายหรือภาพแห่งอนาคตนั้นได้ตามลำดับ

5) ด้านความสามารถในการเรียนรู้ของทีม พบว่า ระดับความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านสามารถเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังต่อไปนี้ ครูและบุคลากรในโรงเรียนแสดงออกถึงความร่วมมือระหว่างบุคคลและทีมงาน เพื่อมุ่งความสำเร็จของงาน และรองลงมาได้แก่ ครูและบุคลากรในโรงเรียนเกิดการเรียนรู้ร่วมกันแลกเปลี่ยนประสบการณ์ต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาศักยภาพของทีมงาน

1.3.2 ผลการศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตรัง กระบี่

โดยภาพรวม พบว่า ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง สามารถเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังต่อไปนี้ ภาวะผู้นำทางวิชาการ รองลงมาได้แก่ การจูงใจ โครงสร้างขององค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ เทคโนโลยี และวัฒนธรรมและบรรยากาศขององค์กร ตามลำดับ สามารถพิจารณารายด้านได้ดังต่อไปนี้

1) ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ พบว่า ระดับความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อสามารถเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรกได้ดังต่อไปนี้ ผู้บริหารเป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจในทฤษฎีและปรัชญาที่ใช้ในการบริหารงานวิชาการ รองลงมาได้แก่ ผู้บริหารจัดการศึกษาให้เป็นไปตามแผนพัฒนาการศึกษาโดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ และผู้บริหารเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เป็นตัวอย่างให้แก่บุคลากรในโรงเรียนได้ ตามลำดับ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดได้แก่ ผู้บริหารเป็นผู้มีความมุ่งมั่นและตระหนักถึงความสำคัญในการสนับสนุนการทำผลงานทางวิชาการของบุคลากรในโรงเรียน

2) ด้านวัฒนธรรมและบรรยากาศขององค์กร พบว่า ระดับความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อสามารถเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรกได้ดังต่อไปนี้ โรงเรียนมีบรรยากาศที่เปิดกว้าง บุคลากรไว้วางใจกัน มีความคิดอิสระและพร้อมจะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ รองลงมาได้แก่ โรงเรียนมีความเป็นเอกภาพ บุคลากรยอมรับและเข้าใจเป้าหมายขององค์กร และโรงเรียนมีสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้บุคลากรเกิดค่านิยม บรรทัดฐาน พฤติกรรม และมีวัฒนธรรมในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตามลำดับ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดได้แก่ บุคลากรในโรงเรียนมีการแลกเปลี่ยนความรู้ และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

3) ด้านโครงสร้างขององค์กร พบว่า ระดับความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อสามารถเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรกได้ดังต่อไปนี้ โรงเรียนมีการกำหนดตัวบุคคลหรือทีมงานให้เหมาะสมกับภาระงานและความรู้ความสามารถ รองลงมาได้แก่ โรงเรียนมีการมอบอำนาจการตัดสินใจให้แก่บุคลากรในการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ตามสายการบังคับบัญชา และโรงเรียนมีกระบวนการทำงานไม่ซ้ำซ้อนกัน เพื่อเอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานได้ ตามลำดับ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดได้แก่ โรงเรียนมีการแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กร

4) ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ พบว่า ระดับความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อสามารถเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรกได้ดังต่อไปนี้ โรงเรียนจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาตามผลวิเคราะห์สภาพการณ์ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รองลงมาได้แก่ โรงเรียนมีการติดตามความก้าวหน้า การประเมินผลสำเร็จ และการนำผลไปใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับ และโรงเรียนเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการบริหาร โดยการมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อการวางแผนพัฒนางาน การวิเคราะห์นโยบาย และการวางแผนงานเพื่อนำนโยบายสู่การปฏิบัติ ตามลำดับ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดได้แก่ โรงเรียนกำหนดกลยุทธ์อย่างมีหลักการที่เหมาะสมในการพัฒนางาน

5) ด้านเทคโนโลยี พบว่า ระดับความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อสามารถเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรกได้ดังต่อไปนี้ โรงเรียนมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเชื่อมโยงข้อมูลในโรงเรียน มีการเก็บข้อมูล ประมวลผล และถ่ายทอดข้อมูลกันได้รวดเร็วและถูกต้อง รองลงมาได้แก่ โรงเรียนมีการจัดซื้อจัดหาอุปกรณ์เทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างพอเพียง และโรงเรียนส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการและจัดหางบประมาณมาสนับสนุน และโรงเรียนมีการมอบหมายความรับผิดชอบให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนบำรุงรักษาอุปกรณ์เทคโนโลยี ตามลำดับ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดได้แก่ โรงเรียนมีการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในองค์กรอย่างทั่วถึงเหมาะสมและทันสมัย

6) การจูงใจ พบว่า ระดับความคิดเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อสามารถเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรกได้ดังต่อไปนี้ โรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรได้พัฒนาความต้องการของตนเองและทีมงาน รองลงมาได้แก่ ผู้บริหารเสริมสร้างกำลังใจและให้ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานแก่ครูและบุคลากร และโรงเรียนจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ตามลำดับ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดได้แก่ ผู้บริหารมีการยกย่อง ชมเชย เสนอความดีความชอบ และให้รางวัลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มีการธำรงรักษาบุคลากรที่ดีให้อยู่ปฏิบัติงานในองค์กร

1.3.3 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระดับของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตรัง กระบี่

โดยภาพรวมของระดับปัจจัยมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตรัง กระบี่ ในระดับปานกลาง ($r = 0.583$) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ $.01$ เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ปัจจัยมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเป็นรายด้าน ทั้ง 6 ด้าน พบว่า ด้านที่มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง คือ ด้านการจูงใจ ($r = 0.799$) ส่วนด้านที่มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางได้แก่ ด้านวัฒนธรรมและบรรยากาศขององค์การ ($r = 0.583$) ด้านที่มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำได้แก่ ด้านเทคโนโลยี ($r = 0.417$) วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ ($r = 0.322$) และด้านที่มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำมากได้แก่ โครงสร้างขององค์การ ($r = 0.297$) และภาวะผู้นำทางวิชาการ ($r = 0.188$)

1.3.4 ผลการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตรัง กระบี่

ผลการวิเคราะห์พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (R^2) เท่ากับ 0.692 สามารถอธิบายการผันแปรของตัวแปรตามการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตรัง กระบี่ ได้ร้อยละ 69.20 โดยมีค่า (p -value = 0.040) ซึ่งน้อยกว่า 0.05 ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า มีปัจจัยจำนวน 3 ปัจจัย ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ตรัง กระบี่ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ $.05$ คือ 1) วัฒนธรรมและบรรยากาศขององค์การ 2) วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ และ 3) การจูงใจ สามารถเขียนสมการพยากรณ์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ตรัง กระบี่ จังหวัดกระบี่ ในรูปคะแนนมาตรฐาน ดังนี้

$$\hat{Z}_y = 0.074 (Z_{x1}) + 0.123^* (Z_{x2}) + 0.100 (Z_{x3}) + 0.121^* (Z_{x4}) + 0.035 (Z_{x5}) + 0.690^* (Z_{x6})$$

2. อภิปรายผล

จากการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในจังหวัดกระบี่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตรัง กระบี่ มีประเด็นสำคัญที่ควรนำมา อภิปรายดังนี้

2.1 ข้อค้นพบเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

จากผลการวิจัยพบว่า ระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน มัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตรัง กระบี่ ทั้งในภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่าในการทำงานร่วมกันภายใน สถานศึกษานั้น ต้องอาศัยกระบวนการมีส่วนร่วมในการบริหารงานตามบทบาทหน้าที่ของตน ซึ่งส่วน ใหญ่จะเน้นการให้ความสำคัญเฉพาะบทบาทหน้าที่ของตนเองที่ได้รับมอบหมายเท่านั้นอาจส่งผล ให้เกิดการแบ่งปันกันน้อย รวมไปถึงปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคข่าวสารในการพัฒนา องค์กรต้องอาศัยบุคคลที่มั่งคั่งและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องนำองค์ความรู้ใหม่และประสบการณ์ มา แลกเปลี่ยนกันมาเรียนรู้ร่วมกันโดยไม่ปิดบังกัน โดยผลการศึกษามีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปราณี ตันประยูร (2560) ที่ทำการศึกษารื่อง ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราช ภัฏพระนครศรีอยุธยา ผลการวิจัยพบว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยามีความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง มิติของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้ง 7 มิติมีค่าเฉลี่ยอยู่ใน ระดับปานกลางทั้งหมด

อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ความสามารถในการมีวิสัยทัศน์ร่วมมี ค่าเฉลี่ยในลำดับสุดท้าย ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันนั้นเป็นเรื่องที่มีความ ละเอียดอ่อน โดยเป็นการมองภาพอนาคตของผู้นำและสมาชิกในองค์กร และกำหนดจุดหมาย ปลายทางที่เชื่อมโยงกับภารกิจ ค่านิยม และความเชื่อเข้าด้วยกัน ทั้งนี้ต้องอาศัยค่านิยมขององค์กรมา เป็นตัวขับเคลื่อนและผลักดันวิสัยทัศน์ วิสัยทัศน์ที่ดีร่วมกันจะต้องมาจากการที่แต่ละคนฟังซึ่งกันและ กันโดยที่แต่ละคนจะแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล และให้เหตุผลซึ่งกันและกันเกี่ยวกับสิ่งที่คิดและ สิ่งที่ต้องการปฏิบัติและเป็นสิ่งที่เป็นไปได้วิสัยทัศน์ขององค์กรนี้เองจะเป็นจุดมุ่งหมายร่วมกันของ สมาชิกทุกคนในองค์กรที่จะมุ่งมั่นไปให้ถึง โดยทุกคนจะต้องร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์แล้วนำไปสู่ เป้าหมายแล้วร่วมกันโดยผลการศึกษามีความสอดคล้องกับงานวิจัยของฐาปนีย์ เปรียญ กล (2556) ทำการศึกษาเรื่อง องค์กรแห่งการเรียนรู้ในตำบลโคกสะอาด ผลการศึกษาพบว่า ระดับองค์กรแห่ง การเรียนรู้ของประชาชนในตำบลโคกสะอาดมีระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับปาน กลาง เมื่อเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย พบว่า ด้านการสร้างและสานวิสัยทัศน์มีค่าเฉลี่ยน้อย ที่สุด และสอดคล้องกับงานวิจัยของประกาย ศิริสำราญ (2562) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็น

องค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน เช่นเดียวกัน

2.2 ข้อค้นพบเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาต่าง าระยะปี

จากผลการวิจัยพบว่า ระดับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาต่าง าระยะปี ทั้งในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้นประกอบด้วยปัจจัยหลายด้าน ซึ่งต้องอาศัยความรู้ความเข้าใจเรื่องมาตรฐานและหลักสูตร ซึ่งเป็นหัวใจของการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เพื่อให้สามารถช่วยเหลือให้คำแนะนำแก่ครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนการตัดสินใจในทิศทางที่ถูกต้อง เพื่อนำไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อย่างมีคุณภาพและเหมาะสมกับบริบทความต้องการของสถานศึกษา เพื่อให้บรรลุผลตามที่คาดหวังไว้ต่อไป ซึ่งการปฏิรูปองค์กรให้มีประสิทธิภาพและได้ประโยชน์สูงสุด อันนำไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้นจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับปัจจัยที่เกี่ยวข้อง โดยสามารถอภิปรายในแต่ละปัจจัยได้ดังต่อไปนี้

ภาวะผู้นำทางวิชาการ เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้บริหารเป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจในทฤษฎีและปรัชญาที่ใช้ในการบริหารงานวิชาการซึ่งมีค่าเฉลี่ยในระดับมากเพียงข้อเดียว ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ทำให้ได้รับความรู้จากการอบรมพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ และมีการนำผลการพัฒนาดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับบริบทการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา เนื่องจากภาวะผู้นำทางวิชาการมีความสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนาสถานศึกษา เพราะภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างวิสัยทัศน์และขับเคลื่อนสถานศึกษา จนนำไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ของสถานศึกษาได้ โดยกระบวนการโน้มน้าวของผู้บริหารสถานศึกษา ในการสร้างเป้าหมายความสำเร็จที่จุดเดียวกันขององค์กร ผู้บริหารจึงควรมีทั้งความรู้ความเข้าใจในทฤษฎีและปรัชญาที่ใช้ในการบริหารงานวิชาการ และความรู้เกี่ยวกับบริบทของสถานศึกษาอย่างลึกซึ้ง จึงจะสามารถนำสถานศึกษาไปสู่ความเป็นเลิศได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของอุดม ชูลวีรณ (2559) ที่ทำการศึกษารูปแบบการพัฒนาระบบการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากล ที่พบว่า การนำองค์กรโดยต้องรู้และเข้าใจบริบทของสถานศึกษาที่มีความท้าทาย เพื่อเป็นข้อมูลในการกำหนดทิศทางการพัฒนาสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

วัฒนธรรมและบรรยากาศขององค์กร เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า บุคลากรในโรงเรียนมีการแลกเปลี่ยนความรู้และช่วยเหลือซึ่งกันและกันมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าครูและบุคลากรภายในโรงเรียนมีภาระงานมาก ทั้งงานด้านการจัดการเรียนการสอน และงาน

ตอบสนองนโยบาย ประกอบกับขอขยายเวลาที่มีจำกัด ทำให้วัฒนธรรมและบรรยากาศของโรงเรียน เป็นการทำงานตามคำสั่งปฏิบัติงาน และเพื่อมุ่งเน้นความสำเร็จของตนเองเพียงเท่านั้น ขาดการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน แต่อย่างไรก็ตามการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ถือได้ว่าเป็น หัวใจหลักของการทำให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โรงเรียนควรส่งเสริมให้เกิดรูปแบบการ ทำงานแบบกัลยาณมิตร ซึ่งสอดคล้องกับวีรวรรณ บันนิตามัย (2543) ที่กล่าวไว้ว่า การพัฒนาองค์กร ให้ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อที่จะทำให้องค์กรสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มและนำไปสู่การ สร้างนวัตกรรมขององค์กรได้ ควรมีบรรยากาศที่สนับสนุน เป็นบรรยากาศภายในองค์กรที่มุ่งสร้าง คุณภาพชีวิตที่ดีให้กับสมาชิก เพื่อนำไปสู่การสร้างสรรค่นวัตกรรมและพัฒนาศักยภาพอย่างเป็นอิสระ และต่อเนื่องเป็นองค์กรที่เอาใจใส่ต่อความเป็นมนุษย์สอดคล้องกับงานวิจัยของ วิเศษ ชวระนอง (2559) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาคำสร้อยพิทยาสรรค์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ที่พบว่าการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องมีการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ การเขียนรายงานการปฏิบัติงาน การส่งเสริมให้ครูกิค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ

โครงสร้างขององค์กร เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า โรงเรียนมีการแบ่งปันความรู้ทั่ว ทั้งองค์กร มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับปัจจัยด้านวัฒนธรรมและบรรยากาศขององค์กร ที่ พบว่า บุคลากรในโรงเรียนมีการแลกเปลี่ยนความรู้และช่วยเหลือซึ่งกันและกันมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ซึ่ง นับว่าเป็นหัวใจขององค์กรแห่งการเรียนรู้เช่นกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า โครงสร้างการทำงานของ โรงเรียนมัธยมศึกษามีการแบ่งกลุ่มงานกันอย่างชัดเจน ไม่มีการทำงานข้ามสายงาน ข้ามทีมงาน ทำให้ขาดการแบ่งปันความรู้กันภายในโรงเรียน โรงเรียนจึงควรมีการสนับสนุนชุมชนการเรียนรู้ทาง วิชาชีพ หรือ Professional Learning Community (PLC) เพื่อเปิดโอกาสให้ครูเป็น “ประธาน” ใน การเปลี่ยนแปลง (วิจารณ์ พานิช, 2555) มองเห็นคุณค่าและวิสัยทัศน์ร่วม เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน นำสิ่งที่เรียนรู้ไปประยุกต์ใช้อย่างสร้างสรรค์ร่วมกัน การรวมตัวในรูปแบบนี้เป็นเหมือน แรงผลักดัน โดยอาศัยความต้องการและความสนใจของสมาชิกในชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อการเรียนรู้และ พัฒนาวิชาชีพ ทำให้ครูและบุคลากรภายในโรงเรียนมีโอกาสดำเนินงานร่วมกัน โดยจะส่งผลให้เกิด บรรยากาศแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน นอกจากนี้ควรส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และข้อคิดเห็น ต่างๆ ซึ่งกันและกัน โดยการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการทำงานให้ยืดหยุ่น ครูและบุคลากรสามารถ ทำงานแบบบูรณาการข้ามสายงาน ซึ่งสอดคล้องกับ Marquardt and Reynolds (1994) ได้กล่าวว่า โครงสร้างขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมคือ โครงสร้างที่เล็กและคล่องตัว ไม่มีสายการบังคับ บัญชามากเกินไป และที่สำคัญต้องมีโครงสร้างแบบองค์รวม นอกจากนี้โครงสร้างองค์กรจะมีลักษณะ แบบทีมงานข้ามหน้าที่ เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ของทีม พัฒนาวิธีการใหม่ๆ ที่เชื่อถือได้ เรียนรู้ ที่จะประสานงานและมุ่งตรงไปยังการทำงานที่ซับซ้อนขึ้นของทีมและเอาชนะการแตกแยกของ องค์กร

วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า โรงเรียนกำหนดกลยุทธ์อย่างมีหลักการที่เหมาะสมในการพัฒนางาน มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า การกำหนดแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาไม่ใช่หลักการที่เหมาะสม คือ ขาดการมีส่วนร่วมจากครูและบุคลากรทั้งหมดในองค์กร ส่งผลให้ขาดการรับรู้ร่วมกัน ทำให้ภาพเป้าหมายขององค์กรไม่ชัดเจน ยากต่อการดำเนินการ อีกทั้งยังไม่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ โรงเรียนควรมีการปรับแนวทางการดำเนินการเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์ให้เหมาะสมทั้งในด้านการมีส่วนร่วมของครูและบุคลากรภายในโรงเรียน และการนำวิสัยทัศน์มาเป็นตัวกำหนดแผนกลยุทธ์ ซึ่งสอดคล้องกับทองเพียร เตยหอม (2562) ที่กล่าวว่า องค์กรที่เรียนรู้จะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม ซึ่งจะเป็นกรอบความคิดเกี่ยวกับสภาพในอนาคตขององค์กรที่ทุกคนในองค์กรมีความปรารถนาาร่วมกัน ช่วยกันสร้างภาพอนาคตของหน่วยงานที่ทุกคนจะทุ่มเทกำลังกายแรงใจกระทำให้เกิดขึ้น ทั้งนี้ก็เพื่อให้การเรียนรู้ริเริ่มทดลองสิ่งใหม่ ๆ ของคนในองค์กร เป็นไปในทิศทางหรือกรอบแนวทางที่มุ่งไปสู่จุดเดียวกันและสอดคล้องกับงานวิจัยของอุดม ชูลีวรรณ (2559) ที่ทำการศึกษารูปแบบการพัฒนาระบบการบริหารคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่ความเป็นเลิศระดับสากลที่พบว่า ในการวางแผนกลยุทธ์ผู้อำนวยการโรงเรียนจะต้องนำวิสัยทัศน์มาดำเนินการในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ไปสู่ความเป็นเลิศ

เทคโนโลยี เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า โรงเรียนมีการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในองค์กรอย่างทั่วถึงเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า แม้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตวัน ระเบียบได้มีการวางกลยุทธ์และแนวทางการพัฒนา โดยพัฒนาระบบฐานข้อมูลกลาง (Big Data) ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพทันสมัยและเป็นปัจจุบัน ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพทุกระดับ แต่โรงเรียนยังขาดการให้ความสำคัญกับการประยุกต์ใช้นวัตกรรม เทคโนโลยี หรือโปรแกรมช่วยพัฒนางานต่างๆ ในองค์กรเพื่อปฏิบัติงาน แต่ไปมุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอนเท่านั้น โรงเรียนควรส่งเสริมการนำเทคโนโลยี หรือนวัตกรรม มาประยุกต์ใช้ในการจัดการบริหารสถานศึกษาทั้งระบบ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของวิเศษ ชาวระนอง (2559) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาคำสร้อยพิทยาสรรค์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องดำเนินการส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนด้วย ICT การพัฒนาเครือข่ายอิเล็กทรอนิกส์ การจัดหาโปรแกรมช่วยพัฒนางาน การใช้เทคโนโลยีในการบริหารงาน และสอดคล้องกับวีรวัดณ์ บันนิตมัย (2543) กล่าวว่า การพัฒนาองค์กรให้ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อที่จะทำให้องค์กรสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มและนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมขององค์กรได้ องค์กรต้องมีเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ โดยการนำวิทยาการคอมพิวเตอร์อันทันสมัยเข้ามาสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดการเรียนรู้ เพราะเทคโนโลยีที่

เหมาะสมจะช่วยในการปฏิบัติ งานที่มีการเรียนรู้อย่างทั่วถึง มีการเก็บประมวล ซึ่งจะช่วยให้มีการกระจายข้อมูลข่าวสารได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็วมากขึ้น

การจูงใจ เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า ผู้บริหารมีการยกย่องชมเชย เสนอความคิดเห็น ความชอบ และให้รางวัลอย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า การจูงใจในปัจจุบันนั้นอาจยังขาดความเท่าเทียมในการเลื่อนเงินเดือน และเลื่อนตำแหน่ง ทำให้ครูและบุคลากรเกิดความรู้สึกไม่เท่าเทียม ขาดขวัญและกำลังใจในการดำเนินงาน นอกจากนี้ยังขาดการเสริมแรงจากผู้บริหาร ทำให้แรงจูงใจในการดำเนินงานมีน้อย ดังนั้นผู้บริหารควรมีการส่งเสริมการเรียนรู้ในการพัฒนาตนเองด้วยการจูงใจบุคลากรให้มีความสนใจในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับ Kaiser (2000) ได้กล่าวว่า การจูงใจเพื่อการเรียนรู้ หมายถึง การที่ผู้บริหารมีความกล้า และสนใจสมาชิก เพื่อไปสู่การเรียนรู้ และการพัฒนาในระดับบุคคลและระดับกลุ่มบุคคล ช่วยกันกำหนดเป้าหมาย สนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิต รวมทั้งผู้บริหารให้สมาชิกรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ และสอดคล้องกับงานวิจัยของวิเศษ ขาวระนอง (2559) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาคำสร้อยพิทยาสรรค์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 ที่กล่าวว่า ในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องมีการเสริมสร้างขวัญ กำลังใจ การจัดสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การเผยแพร่ผลงาน

2.3 ข้อค้นพบเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างระดับของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตรัง กระบี่

โดยภาพรวมของระดับปัจจัยมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ตรัง กระบี่ ในระดับปานกลาง ($r = 0.583$) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ปัจจัย มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเป็นรายด้าน ทั้ง 6 ด้าน พบว่า ด้านที่มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง คือ ด้านการจูงใจ ($r = 0.799$) ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า แรงจูงใจเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน พฤติกรรมต่างๆ ของมนุษย์เกิดจากแรงจูงใจที่ทำให้เกิดความต้องการ และการแสดงการกระทำออกมา ซึ่งปกติมนุษย์มีความสามารถในการกระทำสิ่งต่างๆ ได้หลายอย่างหรือมีพฤติกรรมแตกต่างกัน แต่พฤติกรรมเหล่านี้จะแสดงออกเพียงบางโอกาสเท่านั้น สิ่งที่จะผลักดันเอาความสามารถของบุคคลออกมาได้ คือ แรงจูงใจ ดังนั้นแรงจูงใจจึงเป็นความเต็มใจที่จะใช้พลังความสามารถเพื่อประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย (เนตรชนก นามเสนาะ, 2549, น.9) แรงจูงใจจึงมีความสำคัญและมีความจำเป็นสำหรับทุกองค์การที่ผู้บริหารต้องดำเนินการต่อบุคลากร เพราะเมื่อบุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงานแล้วจะส่งผลให้บุคลากรเต็มใจที่จะใช้ความสามารถออกเต็มที่ในการให้ความร่วมมือในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

(วิเชียร วิทย์อุดม, 2549, น.170) สอดคล้องกับงานวิจัยของ นครินทร์ จับจิตต์ (2562) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา ที่พบว่า เมื่อพิจารณาปัจจัยทั้ง 6 ด้าน ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสูงสุด คือ ด้านการเสริมแรง อย่างไรก็ตาม การนำไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้นั้น เป็นหน้าที่ของสมาชิกและบุคลากรทุกฝ่ายในสถานศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหาร ซึ่งเป็นกลจักรสำคัญต้องได้รับการพัฒนาเพื่อผลักดันสมาชิกในสถานศึกษาและทำให้องค์การมีความเจริญก้าวหน้าสืบไป การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จึงมีส่วนสำคัญในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้เป็นองค์การเอื้ออำนวยความสะดวกในการเรียนรู้และพัฒนาขีดความสามารถแก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง

2.4 ข้อค้นพบเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตรัง กระบี่

ผลการวิเคราะห์พบว่า มีปัจจัยจำนวน 3 ปัจจัย ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตรัง กระบี่ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 คือ 1) วัฒนธรรมและบรรยากาศขององค์การ 2) วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ และ 3) การจูงใจ สามารถเขียนสมการพยากรณ์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ตรัง กระบี่ จังหวัดกระบี่ ในรูปคะแนนมาตรฐาน ดังนี้

$$\hat{Z}_y = 0.074 (Z_{x1}) + 0.123* (Z_{x2}) + 0.100 (Z_{x3}) + 0.121* (Z_{x4}) + 0.035 (Z_{x5}) + 0.690* (Z_{x6})$$

โดยสอดคล้องกับงานวิจัยของ สายฝน พิทักษ์ (2558) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานครส่วนระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร ทุกด้านอยู่ในระดับมาก และปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X_1) วัฒนธรรมองค์การ (X_2) บรรยากาศองค์การ (X_3) และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (X_4) และสอดคล้องกับงานวิจัยของศิริภรณ์ จำปาทอง (2559) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านโครงสร้างองค์การที่เหมาะสม ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ด้านบรรยากาศองค์การ ด้านการจูงใจ ด้านเทคโนโลยีที่เอื้อการเรียนรู้ สามารถพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 ได้ร้อยละ

54.40 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 รวมไปถึงสอดคล้องกับงานวิจัยของพัชรกันย์ เมธาอัครเกียรติ (2561) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ร้อยละ 69.3 ($R^2 = 0.693$) เมื่อพิจารณารายตัวแปร พบว่ามีตัวแปร 5 ตัวแปร ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ($\beta = .251$) เทคโนโลยีการเรียนรู้ ($\beta = .228$) วิสัยทัศน์ ($\beta = .165$) โครงสร้างที่เหมาะสม ($\beta = .163$) และบรรยากาศที่สนับสนุน ($\beta = .157$) ตามลำดับ

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

3.1.1 จากผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านวัฒนธรรมและบรรยากาศขององค์กร ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมให้สถานศึกษามีบรรยากาศที่เปิดกว้าง สนับสนุนการพัฒนาครูและบุคลากรให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งในลักษณะการแลกเปลี่ยนเรียนรู้การทำงานในทีมเดียวกัน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้การทำงานข้ามสายงาน หรือการทำงานเป็นทีมกับหน่วยงานเครือข่ายหรือองค์กรภายนอก เพื่อนำความรู้มาเป็นประโยชน์ในการพัฒนาตนเองและพัฒนาสถานศึกษาต่อไป

3.1.2 จากผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ดังนั้น สถานศึกษาควรสนับสนุน ส่งเสริม และเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ ครู บุคลากร นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และคณะกรรมการสถานศึกษา มีส่วนร่วมในการบริหาร วิเคราะห์สภาพแวดล้อม วิเคราะห์นโยบายและการวางแผนทางเพื่อนำนโยบายสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ ทันทต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต อีกทั้งยังทำให้สถานศึกษามีภาพเป้าหมายที่มาจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมด อันจะนำมาซึ่งความตระหนักในการเป็นเจ้าของร่วมกัน และเป็นภาระหน้าที่ที่ทุกภาคส่วนที่จะต้องร่วมมือกันนำสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

3.1.3 จากผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านการจูงใจ ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ดังนั้น สถานศึกษาควรสนับสนุนการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรได้พัฒนาตามความต้องการของตนเองและทีมงาน เสริมสร้างและให้ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ควรมี

การสร้างขวัญกำลังใจ ยกย่อง ชมเชย เสนอความดีความชอบ และให้รางวัลแก่ครูและบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ครูและบุคลากรทุ่มเทในการปฏิบัติงาน และเป็นการจรรงรักษาบุคลากรที่ดีให้อยู่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาต่อไป

3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ควรมีการศึกษาวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ทุกระดับในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.2.2 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตรัง กระบี่

3.2.3 ควรมีการศึกษาแนวทางและรูปแบบของการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตรัง กระบี่

3.2.4 ควรมีการวิจัยเชิงคุณภาพในลักษณะของวิจัยถอดบทเรียนสถานศึกษาที่ได้รับการยอมรับว่ามีการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เป็นเลิศและเป็นสถานศึกษาต้นแบบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้





บรรณานุกรม

มหาวิทยาลัย

สกลนครราชภัฏ

บรรณานุกรม

- กิตติ ศศิวิมลลักษณ์. (2556). *แนวทางการบริหารปัจจัยที่ส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน*. (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏ เชียงราย, เชียงราย).
- กลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาต่ง ระเบียบ. (2560). *แผนพัฒนาการศึกษาระยะ 5 ปี (พ.ศ.2560-2564) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 13*. [เว็บไซต์]. สืบค้นจาก <http://www.matthayom13.go.th/site/action-plan/plan-dev-5/>.
- _____. (2564). *รายงานผลการดำเนินงานประจำปีงบประมาณ 2563*. [เว็บไซต์]. สืบค้นจาก <http://www.matthayom13.go.th/site/action-plan/annual-report/>.
- เข็มทอง ศิริแสงเลิศ. (2561). *การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21*. ใน *ประมวลสาระชุดนวัตกรรมการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ*. (หน่วยที่ 2, น.6). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- จำเริญ จิตรหลัง. (2550). *รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้*. (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, สงขลา.
- จุฑาทิพย์ จริตญาติ. (2558). *อิทธิพลขององค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อการปรับปรุงงานเพื่อลดความสูญเสียเปล่าในกระบวนการผลิตของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ฟาบริเนท จำกัด*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์, ปทุมธานี).
- เจษฎา นกน้อยและคณะ. (2556). *นวัตกรรมการจัดการความรู้และสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชูเกียรติ บุญเกษม. (2549). *รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยนเรศวร, พิษณุโลก).
- ชูชัย ศรีขำนิ และคณะ. (2549). *การวางแผนกลยุทธ์และการพัฒนาคุณภาพบริการของโรงพยาบาล*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

- ไชยสิทธิ์ ปิยะมัตย์. (2556). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนเหล่าสาย วิทยาการของกองทัพบก.* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์). มหาวิทยาลัยศรีปทุม, กรุงเทพฯ.
- ณัฐ วัฒนพานิช. (2550). *รูปแบบการจัดองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับบุคลากรกลุ่มโรงเรียนในเครือ สารสาสน์.* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์), มหาวิทยาลัยรามคำแหง, กรุงเทพฯ.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2549). *ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่.* (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ รัตนไตร.
- ทองเพียร เตยหอม. (2562). *แนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี เขต 1.* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์, นครสวรรค์.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2556). *การวิจัยเบื้องต้น.* (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- ปาริฉัตร ศังขะนันท์. (2548). *องค์กรอัจฉริยะ: องค์กรแห่งการเรียนรู้. วารสารกรมวิทยาศาสตร์ บริการ. 2548(167): 1-7.*
- พัชรกัญญ์ เมธาอัครเกียรติ และ สันติธร ภูริภักดี. (2561). *ปัจจัยการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐาน. วารสารวิชาการ Veridian E-Journal ฉบับมนุษยศาสตร์สังคมศาสตร์และ ศิลปะ. 11(1), 1944-1960.*
- พิชาย รัตนดิถก ณ ภูเก็ต. (2552). *องค์กรและการบริหารจัดการ. นนทบุรี: ธิงค์ป๊ายออน บুক.*
- พิพัฒน์พงศ์ หมวกใสธง. (2559). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษากับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4.* (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์, บุรีรัมย์.
- ไพลิน บุญนา. (2559). *ลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี.* (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี, จันทบุรี.
- ภัศราภรณ์ อยู่มาก. (2559). *ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์.* (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- ภูษิต รุ่งแก้ว. (2555). *การพัฒนาารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ กระทรวงวัฒนธรรม.* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์). มหาวิทยาลัยสยาม, กรุงเทพฯ.

- ยุรพร ศุภรัตน์. (2552). *องค์การเพื่อการเรียนรู้*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ราชกิจจานุเบกษา. (2546). *พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา.
- วิจารณ์ พานิช. (2545). *การจัดการความรู้ฉบับนักปฏิบัติ*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ตาปลาพับลิเคชั่น.
- _____. (2552). *นวัตกรรมการจัดการความรู้และการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2545). *การบริหารสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ์.
- วิโรจน์ สารรัตนะ และ อัญชลี สารรัตนะ. (2545). *ปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้: ข้อเสนอผลการวิจัยเพื่อการพัฒนาและการวิพากษ์*. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ์.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2543). *การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ: ซีระป้อมวรรณกรรม.
- วรภัทร์ ภูเจริญ. (2548). *องค์กรแห่งการเรียนรู้และการบริหารความรู้*. กรุงเทพฯ: อริยชน.
- วรสรณ์ เนตรทิพย์. (2560). *องค์ประกอบของพฤติกรรมการเรียนรู้เป็นทีมของนิสิตมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ. วารสารสมาคมนักวิจัย. 22(2): 229-261.*
- สมคิด สร้อยน้ำ. (2547). *การพัฒนาตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- สุภมาส อังศุโชติ และ ชูชาติ พวงสมจิตร. (2556). *การวิเคราะห์และการแปลผลข้อมูล ใน ประมวลสาระชุดการวิจัยการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 11-15 (หน่วยที่ 11, น.21)*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- _____. (2556). *การวิเคราะห์และการแปลผลข้อมูล ใน ประมวลสาระชุดการวิจัยการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 11-15 (หน่วยที่ 11, น.58)*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สุรศักดิ์ พงพรม. (2552). *การศึกษาการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของพนักงานครูในโรงเรียนเทศบาล กลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต)*. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา, กรุงเทพฯ.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2551). *รายงานการวิจัย เรื่อง วิถีวิทยาการประเมินความสำเร็จของการศึกษาเพื่อเสริมสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ: เพลิน สตูดิโอ.

- เสาวรส บุณนาค. (2543). *ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร. (วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.*
- Bingham, Lisa Blomgren, & O’Leary, Rosemary. (2005). The New Governance: Practices and Process for Stakeholder and Citizen Participation in the Work of Government. *Public Administration Review*. 65(2): 547.
- Chang, S. C., & Lee, M. S. (2007). A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees “job satisfaction”, *The Learning Organization*, 14(2), 155-185.
- Davis, D. (2005). *The Learning organization and its dimension as key factors in Firm performance*. A Dissertation for the Degree of Doctor of Philosophy in Urban Studies. University of Wisconsin - Madison.
- Dibella, Anthony J. and Nevis, Edwin C. (1998). *How Organizations Learn : an Integrated Strategy for Building Learning Capability*. San Francisco, Cliff: Jossey-Bass.
- Garvin, D.A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 78-91.
- Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2008). *Is yours a learning organization*. Harvard Business Review School Book.
- Gephart, M. A. & Marsick, V.J. (1996). Learning Organization Come Alive. *Training & Development*, 50(12), 35-45.
- Gradner, & Barbara. (2003). *Learning Organization practices in public school: A middle school case study*. Retrieved from <http://www.lib.uni.com/dissertations/fullcit/3080101>.
- Johnston & Caldwell (2001). “Leadership and Organizational Learning in the Quest for world Class School.” *The International Journal of Educational Management*, 15, 2(2001): 94-103.
- Kaiser, S. M. (2000). *Mapping the Learning Organization: Exploring a Model of Organizational Learning*. Ph.D. Dissertation, Louisiana State University, U.S.A.

- Kotler, P. (2003). *Marketing Management*. Bangkok: Pearson Education.
- Kramlinger, T. (1992). Training's roll in a learning organization. *Training*, 29(7), 46-51.
- Lin, & Haienyi. (2004). *A study of learning. Organization and faculty development in Higher education*. Retrieved from <http://www.hb.umi.com/dissertations/fulleit/3123857>.
- Lopez, S.P., Poen, J.M.M., & Ordas, C.J.V. (2004). Managing Knowledge: *The Link Between Culture and Organizational Learning*. *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 93-104.
- Marquardt, M. J. (1996). *Building the learning organization: a systems approach to quantum improvement and global success*. New York: McGraw-Hill.
- _____. (2002). *Building the learning organization: mastering the 5 elements for corporate learning*. Palo Alto, C.A.: Davies-Black.
- Marsick, V. J. & Watkins K. E. (2003). *Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire*. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132-151.
- McGill, M. E., & Slocum, J. W. (1994). *The Smart Organization: How to Build a Business That Learns and Adapts to Marketplace Needs*. New York: John Wiley & Sons.
- Pedler, M., Burgoyne, J., & Boydell, T. (1991). *The learning company: A strategy for sustainable development*. New York: McGraw-Hill.
- Senge, P.M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday Currency.
- _____. (1994). *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*. New York: Doubleday Currency.
- Sillins, H., Zarins, S., & Mulford, B.. (2002). *What Characteristics and Processes define a School as a Learning Organization Useful Concept to Apply to School in International Education Journal*. 3(1) : 24-32.
- Watkins, P.M., & Marsick, N.L. (1992). *Towards a theory of informal and incidental learning in organization*. Retrieved from <http://www.informaword.com/smpp/contentcontent= a746851930-db=all>.



ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สถาบันราชภัฏสกลนคร



ภาคผนวก ก
รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือ

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1 : ดร.สุวณี อึ้งวารากร

สถานที่ทำงาน : โรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาราชวิทยาลัย ตรัง
 ตำแหน่ง : ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬาราชวิทยาลัย ตรัง
 วุฒิการศึกษา : ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา
 คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
 ประสบการณ์หรือความชำนาญ : การบริหารสถานศึกษา

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2 : ดร.จำเริญ จิตรหลัง

สถานที่ทำงาน : -
 ตำแหน่ง : เจ้าหน้าที่ของรัฐผู้รับบำนาญ อติดีผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ
 โรงเรียนวัดแจ้ง
 วุฒิการศึกษา : ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา
 คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
 ประสบการณ์หรือความชำนาญ : การบริหารสถานศึกษา

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3 : ดร.ธนิยา Yeatā

สถานที่ทำงาน : มหาวิทยาลัยทักษิณ
 ตำแหน่ง : อาจารย์ประจำสาขาการประเมินผลและวิจัย คณะศึกษาศาสตร์
 วุฒิการศึกษา : การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาการวัดและประเมินผลทางการศึกษา
 คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
 ประสบการณ์หรือความชำนาญ : วัดและประเมินผลทางการศึกษา

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4 : ดร.นริศรา เสือคล้าย

สถานที่ทำงาน : มหาวิทยาลัยพะเยา
 ตำแหน่ง : อาจารย์ประจำวิทยาลัยการศึกษา
 วุฒิการศึกษา : การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาการวัดและประเมินผลทางการศึกษา
 คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
 ประสบการณ์หรือความชำนาญ : วัดและประเมินผลทางการศึกษา

ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5 : นายพิชิตชัย สุขเอก

สถานที่ทำงาน : โรงเรียนศรีบรรพตพิทยาคม
 ตำแหน่ง : ครูคณิตศาสตร์
 วุฒิการศึกษา : ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการวิจัยและประเมินผลการศึกษา
 คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี
 ประสบการณ์หรือความชำนาญ : วิจัยและประเมินผลการศึกษา



ภาคผนวก ข

หนังสือขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย



ที่ อว.0602.16 (บ) / 571

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

23 ธันวาคม 2564

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.สุวณี อึ้งวรากร (ผู้อำนวยการโรงเรียนโรงเรียนวิทยาศาสตร์จุฬารัตนราชวิทยาลัย ตรัง)

สิ่งที่ส่งมาด้วย โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด

ด้วยนางสาวนริรัตน์ บุญเพชรแก้ว นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหาร
การศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง
ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษาตรัง กระบี่ ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่แนบมาด้วยนี้

การจัดวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลและได้รับความ
เห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือที่จัดทำนั้นมีความครอบคลุม
เนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย ทางสาขาวิชาจึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน
ในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา ได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุง
เครื่องมือวิทยานิพนธ์ของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่น ๆ นักศึกษาจะนำเรียนด้วยตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอคุณ
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.นรินาถ แสนสา)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 0-2504-8505

โทรสาร. 0-2503-3566-7

เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา 063-156-1996



ที่ อว.0602.16 (บ) / 571

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

23 ธันวาคม 2564

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.จำเริญ จิตรหลัง

สิ่งที่ส่งมาด้วย โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด

ด้วยนางสาวนริรัตน์ บุญเพชรแก้ว นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหาร
การศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง
ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษาต่ง กระบี่ ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่แนบมาด้วยนี้

การจัดวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลและได้รับความ
เห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือที่จัดทำนั้นมีความครอบคลุม
เนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย ทางสาขาวิชาจึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน
ในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษา ได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อการปรับปรุง
เครื่องมือวิทยานิพนธ์ของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่น ๆ นักศึกษาจะนำเรียนด้วยตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบคุณ
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.นรินาถ แสนสา)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 0-2504-8505

โทรสาร. 0-2503-3566-7

เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา 063-156-1996



ที่ อว.0602.16 (บ) / 571

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

23 ธันวาคม 2564

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.ธนิยา Yeada (มหาวิทยาลัยทักษิณ)

สิ่งที่ส่งมาด้วย โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด

ด้วยนางสาวนริรัตน์ บุญเพชรแก้ว นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหาร
การศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง
ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษาตรง กระบี่ ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่แนบมาด้วยนี้

การจัดวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลและได้รับความ
เห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือที่จัดทำนั้นมีความครอบคลุม
เนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย ทางสาขาวิชาจึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน
ในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิด้านการวัดและประเมินผลทางการศึกษา ได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็น
เพื่อการปรับปรุงเครื่องมือวิทยานิพนธ์ของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่น ๆ นักศึกษาจะนำเรียนด้วยตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอคุณ
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ


(รองศาสตราจารย์ ดร.นิรนาท แสนสา)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 0-2504-8505

โทรสาร. 0-2503-3566-7

เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา 063-156-1996



ที่ อว.0602.16 (บ) / 571

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

23 ธันวาคม 2564

เรื่อง ขอรเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย
เรียน ดร.นริศรา เสือคล้าย (มหาวิทยาลัยพะเยา)
สิ่งที่ส่งมาด้วย โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด

ด้วยนางสาวนริศรัตน์ บุญเพชรแก้ว นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหาร
การศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง
ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษาต่ง กระบี่ ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่แนบมาด้วยนี้

การจัดวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลและได้รับความ
เห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือที่จัดทำนั้นมีความครอบคลุม
เนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย ทางสาขาวิชาจึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน
ในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิด้านการวัดและประเมินผลทางการศึกษา ได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็น
เพื่อการปรับปรุงเครื่องมือวิทยานิพนธ์ของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่น ๆ นักศึกษาจะนำเรียนด้วยตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอคุณ
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.นรินาถ แสนสา)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา
โทร. 0-2504-8505
โทรสาร. 0-2503-3566-7
เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา 063-156-1996



ที่ อว.0602.16 (บ) / 571

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

23 ธันวาคม 2564

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย
เรียน นายพิชิตชัย สุขเอก (โรงเรียนศรีบรรพตพิทยาคม)
สิ่งที่ส่งมาด้วย โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด

ด้วยนางสาวนริรัตน์ บุญเพชรแก้ว นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหาร
การศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง
ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษาตรง กระบี่ ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่แนบมาด้วยนี้

การจัดวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลและได้รับความ
เห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือที่จัดทำนั้นมีความครอบคลุม
เนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย ทางสาขาวิชาจึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน
ในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิด้านการวิจัยและประเมินผลการศึกษา ได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็น
เพื่อการปรับปรุงเครื่องมือวิทยานิพนธ์ของนักศึกษาผู้นี้ด้วย สำหรับรายละเอียดอื่น ๆ นักศึกษาจะนำเรียนด้วยตนเอง

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอคุณ
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ


(รองศาสตราจารย์ ดร.นิรนาท แสนสา)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา
โทร. 0-2504-8505
โทรสาร. 0-2503-3566-7
เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา 063-156-1996



ภาคผนวก ค
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาใน
จังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตรัง กระบี่

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้สำหรับครูผู้สอนในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตรัง กระบี่
2. การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตรัง กระบี่
3. แบบสอบถามฉบับนี้มีทั้งหมด 3 ตอน คือ
 - ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม
 - ตอนที่ 2 ระดับของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตรัง กระบี่
 - ตอนที่ 3 ระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตรัง กระบี่
4. กรุณาตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริงและตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด คำตอบของท่านจะเก็บไว้เป็นความลับ โดยจะใช้ประโยชน์ต่อการวิจัยเท่านั้น

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณในความกรุณาของท่านมา ณ โอกาสนี้

นางสาวนริรัตน์ บุญเพชรแก้ว

นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารการศึกษา

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง

กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับสถานภาพของท่านตามความเป็นจริง

1. เพศ

- ชาย
 หญิง

2. ระดับการศึกษา

- ปริญญาตรี
 ปริญญาโท
 ปริญญาเอก

3. ประสบการณ์ในการทำงาน

- น้อยกว่า 5 ปี
 5-10 ปี
 11-20 ปี
 20 ปี ขึ้นไป

4. ขนาดโรงเรียน

- ขนาดเล็ก นักเรียน 119 คนลงมา
 ขนาดกลาง นักเรียน 120-719 คน
 ขนาดใหญ่ นักเรียน 720-1,679 คน
 ขนาดใหญ่พิเศษ นักเรียน 1,680 คนขึ้นไป



ตอนที่ 2 ระดับของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน

คำชี้แจง

กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านโดยในแต่ละช่องของรายการคำถามมีตัวเลขที่แสดงถึงระดับความคิดเห็น ซึ่งมีความหมาย ดังนี้

- ระดับ 5 หมายถึง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมากที่สุด
 ระดับ 4 หมายถึง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก
 ระดับ 3 หมายถึง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง
 ระดับ 2 หมายถึง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับน้อย
 ระดับ 1 หมายถึง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ ที่	รายการคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1. ภาวะผู้นำทางวิชาการ						
1	ผู้บริหารเป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจในทฤษฎีและปรัชญาที่ใช้ในการบริหารงานวิชาการ					
2	ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญของหลักสูตรในการพัฒนาศักยภาพของผู้เรียน					
3	ผู้บริหารจัดการศึกษาให้เป็นไปตามแผนพัฒนาการศึกษาโดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ					
4	ผู้บริหารเป็นต้นแบบเชิงวิชาการให้แก่บุคลากรในโรงเรียน					
5	ผู้บริหารเป็นผู้มีความมุ่งมั่นและตระหนักถึงความสำคัญในการสนับสนุนการทำผลงานทางวิชาการของบุคลากรในโรงเรียน					
6	ผู้บริหารเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เป็นตัวอย่างให้แก่บุคลากรในโรงเรียนได้					
2. วัฒนธรรมและบรรยากาศขององค์กร						
7	โรงเรียนมีบรรยากาศที่เปิดกว้าง บุคลากรไว้วางใจกัน มีความคิดอิสระและพร้อมจะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ					
8	บุคลากรในโรงเรียนมีการแลกเปลี่ยนความรู้ และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน					
9	โรงเรียนส่งเสริมและเอื้ออำนวยความสะดวกให้บุคลากรได้เจริญเติบโตและประสบความสำเร็จ					

ข้อ ที่	รายการคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
10	ผู้บริหารสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนทำงานร่วมกันเป็นทีม					
11	โรงเรียนมีการจัดกิจกรรมให้บุคลากรสร้างความรู้สึกร่วมกัน มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน					
12	โรงเรียนมีความเป็นเอกภาพ บุคลากรยอมรับและเข้าใจ เป้าหมายขององค์กร					
13	โรงเรียนมีสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้บุคลากรเกิดค่านิยม บรรทัดฐาน พฤติกรรม และมีวัฒนธรรมในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง					
3. โครงสร้างขององค์กร						
14	โรงเรียนมีการจัดโครงสร้างที่เหมาะสม ยืดหยุ่น และคล่องตัว					
15	โรงเรียนมีสายการบังคับบัญชาชัดเจน ไม่ซับซ้อน ง่ายต่อการปฏิบัติงาน					
16	โรงเรียนมีการมอบอำนาจการตัดสินใจให้แก่บุคลากรในการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ตามสายการบังคับบัญชา					
17	โรงเรียนมีการกำหนดตัวบุคคลหรือทีมงานให้เหมาะสมกับภาระงานและความรู้ความสามารถ					
18	โรงเรียนมีการจัดโครงสร้างแบบองค์รวม (Holistic Structure) ทุกระบบขององค์กรมีความเชื่อมโยงและประสานกันทั้งระบบ					
19	โรงเรียนมีการจัดโครงสร้างแบบทีมงานข้ามหน้าที่ (Cross Functional Work Teams) เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ของทีม					
20	โรงเรียนมีกระบวนการทำงานไม่ซับซ้อนกัน เพื่อเอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานได้					

ข้อ ที่	รายการคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
21	โรงเรียนมีการจัดเก็บความรู้ที่เป็นระบบ สามารถค้นหาได้ง่าย ถูกต้อง รวดเร็วและทันเวลา โดยมีการปรับปรุงและนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดเก็บ					
22	โรงเรียนมีการแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กร					
4. วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์						
23	โรงเรียนเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการบริหาร โดยการมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อการวางแผนพัฒนางาน การวิเคราะห์นโยบาย และการวางแผนแนวทางเพื่อนำนโยบายสู่การปฏิบัติ					
24	โรงเรียนกำหนดกลยุทธ์อย่างมีหลักการที่เหมาะสมในการพัฒนางาน					
25	โรงเรียนจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาตามผลวิเคราะห์สภาพการณ์ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต					
26	โรงเรียนจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษา					
27	โรงเรียนมีการจัดสรรงบประมาณและสิ่งอำนวยความสะดวกที่เหมาะสมกับภารกิจในแผนปฏิบัติการประจำปี					
28	โรงเรียนมีการติดตามความก้าวหน้า การประเมินผลสำเร็จ และการนำผลไปใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับ					
5. เทคโนโลยี						
29	โรงเรียนมีการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในองค์การอย่างทั่วถึงเหมาะสมและทันสมัย					
30	โรงเรียนส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการ และจัดหางบประมาณมาสนับสนุน					
31	โรงเรียนมีการจัดซื้อจัดหาอุปกรณ์เทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างพอเพียง					
32	โรงเรียนมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเชื่อมโยงข้อมูลในโรงเรียน มีการเก็บข้อมูล ประมวลผล และถ่ายทอดข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง					

ข้อ ที่	รายการคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
33	โรงเรียนมีการมอบหมายความรับผิดชอบให้ครูและบุคลากร ในโรงเรียนบำรุงรักษาอุปกรณ์เทคโนโลยี					
34	โรงเรียนส่งเสริมให้ใช้ประโยชน์ของเทคโนโลยีที่มุ่งไปสู่การ พัฒนาคุณภาพอย่างหลากหลาย					
6. การจูงใจ						
35	โรงเรียนมีการจูงใจให้ครูและบุคลากรทุ่มเทแรงกายและ แรงใจอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตาม เป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้					
36	โรงเรียนจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีความก้าวหน้าใน หน้าที่การงาน					
37	โรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรได้พัฒนาความ ต้องการของตนเองและทีมงาน					
38	ผู้บริหารเสริมสร้างกำลังใจและให้ความเป็นอิสระในการ ปฏิบัติงานแก่ครูและบุคลากร					
39	ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการมอบหมายงานที่ท้าทาย ความสามารถให้แก่ครูและบุคลากรในโรงเรียนหรือทีมงาน ได้เรียนรู้					
40	โรงเรียนมีกระบวนการในการสร้างขวัญกำลังใจให้ครูและ บุคลากรมีความมุ่งมั่น พึงพอใจ และทุ่มเทในการปฏิบัติงาน นำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ					
41	ผู้บริหารมีการยกย่อง ชมเชย เสนอความดีความชอบ และ ให้รางวัลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มีการธำรงรักษาบุคลากรที่ดี ให้อยู่ปฏิบัติงานในองค์กร					

ตอนที่ 3 ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน

คำชี้แจง

กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านโดยในแต่ละช่องของรายการคำถามมีตัวเลขที่แสดงถึงระดับความคิดเห็น ซึ่งมีความหมาย ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ ที่	รายการคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1. ความสามารถในการคิดเชิงระบบ						
42	ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีการปฏิบัติงานเป็นขั้นตอนด้วยระบบ PDCA					
43	ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีความสามารถที่จะเชื่อมโยงสิ่งต่างๆ โดยมองเห็นภาพความสัมพันธ์กันเป็นระบบ					
44	ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีพฤติกรรมการสื่อสารความคิดได้อย่างเป็นระบบและถูกต้องชัดเจน					
45	ครูและบุคลากรในโรงเรียนสามารถคิดอย่างมีเหตุผล เพื่อให้สามารถเปลี่ยนแปลงระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับความเป็นไปในโลกแห่งความจริง					
2. ความสามารถในการเป็นบุคคลที่รอบรู้						
46	ครูและบุคลากรในโรงเรียนแสดงออกถึงความมุ่งมั่น ฝึกฝนปฏิบัติ และพัฒนาความรู้ของตนเองอย่างต่อเนื่อง					
47	ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีความสนใจ ใฝ่เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อย่างสม่ำเสมอ เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเอง จนเกิดความเชี่ยวชาญทั้งงานในหน้าที่และงานนอกเหนือหน้าที่					
3. การมีแบบแผนทางความคิด						
48	ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีการแสดงออกถึงการตระหนักรู้ความคิดของตนเอง					

ข้อ ที่	รายการคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
49	ครูและบุคลากรในโรงเรียนเปิดใจและพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนทำความเข้าใจ วินิจฉัย ตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม บนพื้นฐานของเหตุผล หลักการ ทฤษฎี ข้อมูลและประสบการณ์ใหม่ๆ					
4. ความสามารถในการมีวิสัยทัศน์ร่วม						
50	ครูและบุคลากรในโรงเรียนแสดงออกถึงการมีทัศนคติร่วมกันของคนในองค์กร					
51	ครูและบุคลากรในโรงเรียนมองเห็นภาพและมีความต้องการที่จะมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้บุคลากรทุกคนสามารถร่วมกันเดินไปสู่เป้าหมายหรือภาพแห่งอนาคตนั้นได้					
5. ความสามารถในการเรียนรู้ของทีม						
52	ครูและบุคลากรในโรงเรียนแสดงออกถึงความร่วมมือระหว่างบุคคลและทีมงาน เพื่อมุ่งความสำเร็จของงาน					
53	ครูและบุคลากรในโรงเรียนเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน แลกเปลี่ยนประสบการณ์ต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาศักยภาพของทีมงาน					



ภาคผนวก ง

ผลการหาค่า IOC

และตารางสรุปความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

ตารางสรุปความเห็นคำถาม (ตอนที่ 1) ของผู้ทรงคุณวุฒิ
งานวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษา
ในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตรัง กระบี่
ผู้วิจัย นางสาวนรีรัตน์ บุญเพชรแก้ว หลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ข้อ	ผู้ทรงคุณ วุฒิท่านที่ 1 ดร.สุวณิ อึ้งวารากร	ผู้ทรงคุณ วุฒิท่านที่ 2 ดร.จำเริญ จิตรหลัง	ผู้ทรงคุณ วุฒิท่านที่ 3 ดร.ธनिया เยาดำ	ผู้ทรงคุณ วุฒิท่านที่ 4 ดร.นริศรา เสือกคล้าย	ผู้ทรงคุณ วุฒิท่านที่ 5 นายพิชิตชัย สุขเอก	ความคิดเห็น ของ ผู้เชี่ยวชาญ			IOC
						-1	0	+1	
1	+1	+1	+1	+1	+1	0	0	5	1
2	+1	+1	+1	+1	+1	0	0	5	1
3	+1	+1	+1	+1	+1	0	0	5	1
4	+1	+1	+1	+1	+1	0	0	5	1
5	+1	+1	+1	+1	+1	0	0	5	1
6	+1	+1	+1	+1	0	0	0	4	0.8
7	+1	+1	+1	+1	-1	-1	0	4	0.6
8	+1	+1	+1	+1	-1	-1	0	4	0.6
9	+1	+1	+1	+1	+1	0	0	5	1
10	+1	+1	+1	+1	+1	0	0	5	1
11	+1	+1	+1	+1	+1	0	0	5	1
12	+1	+1	+1	+1	0	0	0	4	0.8
13	+1	+1	+1	+1	0	0	0	4	0.8
14	+1	+1	+1	+1	-1	-1	0	4	0.6
15	+1	+1	+1	+1	+1	0	0	5	1
16	+1	+1	+1	+1	+1	0	0	5	1
17	0	+1	+1	+1	+1	0	0	5	1
18	+1	+1	+1	+1	+1	0	0	5	1
19	+1	+1	+1	+1	+1	0	0	5	1
20	+1	+1	+1	+1	+1	0	0	5	1
21	+1	+1	+1	+1	+1	0	0	5	1
22	+1	+1	+1	+1	+1	0	0	5	1

ข้อ	ผู้ทรงคุณ วุฒิท่านที่ 1 ดร.สุวณิ อึ้งวรากร	ผู้ทรงคุณ วุฒิท่านที่ 2 ดร.จำเริญ จิตรหลัง	ผู้ทรงคุณ วุฒิท่านที่ 3 ดร.ธนิยา เยาดำ	ผู้ทรงคุณ วุฒิท่านที่ 4 ดร.นริศรา เสือกคล้าย	ผู้ทรงคุณ วุฒิท่านที่ 5 นายพิชิตชัย สุขเอก	ความคิดเห็น ของ ผู้เชี่ยวชาญ			IOC
						-1	0	+1	
23	+1	+1	+1	+1	+1	0	0	5	1
24	+1	+1	+1	+1	+1	0	0	5	1
25	+1	+1	+1	+1	+1	0	0	5	1
26	+1	+1	+1	+1	+1	0	0	5	1
27	+1	+1	+1	+1	+1	0	0	5	1
28	+1	+1	+1	+1	+1	0	0	5	1
29	+1	+1	+1	+1	+1	0	0	5	1
30	+1	+1	+1	+1	+1	0	0	5	1
31	+1	+1	+1	+1	+1	0	0	5	1
32	+1	+1	+1	+1	+1	0	0	5	1
33	+1	+1	+1	+1	-1	0	0	5	1
34	+1	+1	+1	+1	+1	0	0	5	1
35	+1	+1	+1	+1	+1	0	0	5	1
36	+1	+1	+1	+1	+1	0	0	5	1
37	+1	+1	+1	+1	0	0	0	4	0.8
38	+1	+1	+1	+1	+1	0	0	5	1
39	+1	+1	+1	+1	-1	-1	0	4	0.6
40	+1	+1	+1	+1	+1	0	0	5	1
41	+1	+1	+1	+1	+1	0	0	5	1
42	0	+1	+1	+1	+1	0	0	5	1
43	+1	+1	+1	+1	-1	-1	0	4	0.6
44	+1	+1	+1	+1	+1	0	0	5	1
45	+1	+1	+1	+1	+1	0	0	5	1
46	+1	+1	+1	+1	+1	0	0	5	1
47	+1	+1	+1	+1	+1	0	0	5	1
48	+1	+1	+1	+1	+1	0	0	5	1
49	+1	+1	+1	+1	+1	0	0	5	1

ตารางสรุปความเห็นคำถามของผู้ทรงคุณวุฒิ
งานวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษา
ในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาต่ง กระบี่
ผู้วิจัย นางสาวนริรัตน์ บุญเพชรแก้ว หลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ข้อ	ผู้ทรงคุณ วุฒิท่านที่ 1ดร.สุวณิ อึ้งวรภากร	ผู้ทรงคุณ วุฒิท่านที่ 2 ดร.จำเริญ จิตรหลัง	ผู้ทรงคุณ วุฒิท่าน ที่ 3ดร. ธนิยา เยาดำ	ผู้ทรงคุณ วุฒิท่านที่ 4 ดร.นริศรา เสื่อคล้าย	ผู้ทรงคุณ วุฒิท่านที่ 5นายพิชิต ชัย สุข เอก	สรุป ความเห็น ของผู้วิจัย	IOC
1							1
2							1
3							1
4							1
5							1
6		เปลี่ยนคำว่า “สมาชิก” เป็นคำว่า “บุคลากร”				แก้ไขตาม คำแนะนำ	0.8
7		เปลี่ยนคำว่า “สมาชิก” เป็นคำว่า “บุคลากร”				แก้ไขตาม คำแนะนำ	0.6
8					เปลี่ยนคำ ว่าสมาชิก เป็น บุคลากร	แก้ไขตาม คำแนะนำ	0.6
9							1
10							1
11							1

ข้อ	ผู้ทรงคุณ วุฒิท่านที่ 1ดร.สุวณิ อึ้งวรากร	ผู้ทรงคุณ วุฒิท่านที่ 2 ดร.จำเริญ จิตรหลัง	ผู้ทรงคุณ วุฒิท่าน ที่ 3ดร. ธนิยา เยาดำ	ผู้ทรงคุณ วุฒิท่านที่ 4 ดร.นริศรา เสื่อคล้าย	ผู้ทรงคุณ วุฒิท่านที่ 5นายพิชิต ชัย สุข เอก	สรุป ความเห็น ของผู้วิจัย	IOC
12							0.8
13							0.8
14		เพิ่มประธาน “สถานศึกษา”		ข้อนี้ ค่อนข้างใช้ เวลาในการ อ่านและ ตีความ พอสมควร	คำว่า “ไม่ มาก เกินไป” ไม่ชัดเจน	แก้ไขตาม คำแนะนำ โดยการแยก คำถามออก เป็น 2 ข้อ	0.6
15		เพิ่มประธาน “สถานศึกษา”				แก้ไขตาม คำแนะนำ	1
16							1
17							1
18							1
19							1
20							1
21							1
22							1
23							1
24							1
25							1
26							1
27	เพิ่ม “และ ทันสมัย”					แก้ไขตาม คำแนะนำ	1
28							1
29							1

ข้อ	ผู้ทรงคุณ วุฒิท่านที่ 1ดร.สุวณิ อึ้งวรากร	ผู้ทรงคุณ วุฒิท่านที่ 2 ดร.จำเริญ จิตรหลัง	ผู้ทรงคุณ วุฒิท่าน ที่ 3ดร. ธนิยา เยาดำ	ผู้ทรงคุณ วุฒิท่านที่ 4 ดร.นริศรา เสือกคล้าย	ผู้ทรงคุณ วุฒิท่านที่ 5นายพิชิต ชัย สุข เอก	สรุป ความเห็น ของผู้วิจัย	IOC
30		เพิ่มประธาน “สถานศึกษา”				แก้ไขตาม คำแนะนำ	1
31		เพิ่มประธาน “สถานศึกษา”				แก้ไขตาม คำแนะนำ	1
32							1
33		เพิ่มประธาน “สถานศึกษา”				แก้ไขตาม คำแนะนำ	1
34							1
35							1
36							1
37							0.8
38							1
39		ขาดประธาน “ผู้บริหาร”				แก้ไขตาม คำแนะนำ	0.6
40							1
41							1
42	เพิ่ม “และ ถูกต้อง ชัดเจน”					แก้ไขตาม คำแนะนำ	1
43							0.6
44							1
45							1

ข้อ	ผู้ทรงคุณ วุฒิท่านที่ 1ดร.สุวณิ อึ้งวรากร	ผู้ทรงคุณ วุฒิท่านที่ 2 ดร.จำเริญ จิตรหลัง	ผู้ทรงคุณ วุฒิท่าน ที่ 3ดร. ธนิยา เยาดำ	ผู้ทรงคุณ วุฒิท่านที่ 4 ดร.นริศรา เสือกคล้าย	ผู้ทรงคุณ วุฒิท่านที่ 5นายพิชิต ชัย สุข เอก	สรุป ความเห็น ของผู้วิจัย	IOC
46			ควรเพิ่ม คำถามใน ด้านนี้ อย่าง น้อย 2 คำถาม			แก้ไขตาม คำแนะนำ โดยการแยก คำถามออก เป็น 2 ข้อ	1
47			ควรเพิ่ม คำถามใน ด้านนี้ อย่าง น้อย 2 คำถาม			แก้ไขตาม คำแนะนำ โดยการแยก คำถามออก เป็น 2 ข้อ	1
48							1
49							1





ภาคผนวก จ

หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือ



ที่ อว.0602.16 (u) / 186

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

26 เมษายน 2565

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือ
เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนปลายพระยาวิทยาคม จังหวัดกระบี่

ด้วยนางสาวนริรัตน์ บุญเพชรแก้ว นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหาร
การศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง บัณฑิตที่ส่งผลการ
เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
ตรัง กระบี่ ในกรณีนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องทดลองใช้เครื่องมือสำหรับทำวิทยานิพนธ์ จากครูของโรงเรียนปลายพระยา
วิทยาคม จังหวัดกระบี่ ทั้งนี้ จะมิให้รบกวนเวลาเรียนในการจัดการเรียนการสอนตามปกติของโรงเรียน
โดยผลการวิจัยที่ได้จะเป็นประโยชน์แก่งานวิชาการสืบไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการอนุญาตให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือ ตามวัน เวลา
และรายละเอียดที่นักศึกษาเสนอมาพร้อมนี้ หวังว่าจะได้รับความกรุณาจากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.นิรนาท แสนสา)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา
โทร. 0-2504-8505
โทรสาร. 0-2503-3566-7
เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา 083-180-4899



ที่ อว.0602.16 (บ) / 186

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

26 เมษายน 2565

เรื่อง ขออนุญาตให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือ
เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนอ่าวลึกประชาสรรค์ จังหวัดกระบี่

ด้วยนางสาวนริรัตน์ บุญเพชรแก้ว นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหาร
การศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการ
เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
ตรัง กระบี่ ในกรณีนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องทดลองใช้เครื่องมือสำหรับทำวิทยานิพนธ์ จากครูของโรงเรียนอ่าวลึก
ประชาสรรค์ จังหวัดกระบี่ ทั้งนี้ จะมีให้รบกวนเวลาเรียนในการจัดการเรียนการสอนตามปกติของโรงเรียน
โดยผลการวิจัยที่ได้จะเป็นประโยชน์แก่งานวิชาการสืบไป

จึงเรียนมาเพื่อขออนุญาตจากท่าน ในการอนุญาตให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือ ตามวัน เวลา
และรายละเอียดที่นักศึกษาเสนอมาพร้อมนี้ หวังว่าจะได้รับความกรุณาจากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.นิรินาถ แสนสา)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 0-2504-8505

โทรสาร. 0-2503-3566-7

เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา 083-180-4899



ภาคผนวก ฉ

หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย



ที่ อว.0602.16 (บ) / 187

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชา
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

๒๕ เมษายน 2565

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนสันตราชประชาอุทิศ

ด้วยนางสาวนริรัตน์ บุญเพชรแก้ว นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชา บริหาร
การศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชา กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อ
การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษาต่ง กระบี่

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อทำวิทยานิพนธ์ จากบุคลากรสายงานการสอนที่ปฏิบัติ
หน้าที่อยู่ในโรงเรียนสันตราชประชาอุทิศ จังหวัดกระบี่ จำนวน 5 ท่าน ในช่วงวันที่ 9 - 13 พฤษภาคม พ.ศ. 2565

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการอนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
ตามวัน เวลา และรายละเอียดที่นักศึกษาเสนอมาพร้อมนี้ หวังว่าจะได้รับความกรุณาจากท่านและขอขอบคุณมา
ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.นิรนาท แสนสา)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา
โทร. 0-2504-8505
โทรสาร. 0-2503-3566-7
เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา 083-180-4899



ที่ อว.0602.16 (บ) / 187

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชา
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

26 เมษายน 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนคลองยางประชานุสรณ์

ด้วยนางสาวนริรัตน์ บุญเพชรแก้ว นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชา บริหาร การศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชา กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาต่าง กระบี่

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อทำวิทยานิพนธ์ จากบุคลากรสายงานการสอนที่ปฏิบัติ หน้าที่อยู่ในโรงเรียนคลองยางประชานุสรณ์ จังหวัดกระบี่ จำนวน 8 ท่าน ในช่วงวันที่ 9 - 13 พฤษภาคม พ.ศ. 2565

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการอนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย ตามวัน เวลา และรายละเอียดที่นักศึกษาเสนอมาพร้อมนี้ หวังว่าจะได้รับความกรุณาจากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.นิรนาท แสนสา)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 0-2504-8505

โทรสาร. 0-2503-3566-7

เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา 083-180-4899



ที่ อว.0602.16 (บ) / 187

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชา
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

26 เมษายน 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนคลองท่อมราชภัฏรังสรรค์

ด้วยนางสาวนริรัตน์ บุญเพชรแก้ว นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชา บริหาร
การศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชา กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อ
การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษาต่ง กระบี่

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อทำวิทยานิพนธ์ จากบุคลากรสายงานการสอนที่ปฏิบัติ
หน้าที่อยู่ในโรงเรียนคลองท่อมราชภัฏรังสรรค์ จังหวัดกระบี่ จำนวน 24 ท่าน ในช่วงวันที่ 9 - 13 พฤษภาคม
พ.ศ. 2565

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการอนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
ตามวัน เวลา และรายละเอียดที่นักศึกษาเสนอมาพร้อมนี้ หวังว่าจะได้รับความกรุณาจากท่านและขอขอบคุณมา
ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.นิรนาท แสนสา)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 0-2504-8505

โทรสาร. 0-2503-3566-7

เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา 083-180-4899



ที่ อว.0602.16 (u) / 187

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

26 เมษายน 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนคลองพนสฤกษ์ดีพิทยาศึกษา

ด้วยนางสาวนริรัตน์ บุญเพชรแก้ว นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชา บริหาร
การศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อ
การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษาต่ง กระบี่

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อทำวิทยานิพนธ์ จากบุคลากรสายงานการสอนที่ปฏิบัติ
หน้าที่อยู่ในโรงเรียนคลองพนสฤกษ์ดีพิทยาศึกษา จังหวัดกระบี่ จำนวน 9 ท่าน ในช่วงวันที่ 9 - 13 พฤษภาคม พ.ศ. 2565

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการอนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
ตามวัน เวลา และรายละเอียดที่นักศึกษาเสนอมาพร้อมนี้ หวังว่าจะได้รับความกรุณาจากท่านและขอขอบคุณมา
ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.นिरนาท แสนสา)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 0-2504-8505

โทรสาร. 0-2503-3566-7

เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา 083-180-4899



ที่ อว.0602.16 (บ) / 187

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชา
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

26 เมษายน 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนพนมเบญจา

ด้วยนางสาวนริรัตน์ บุญเพชรแก้ว นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชา บริหาร
การศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชา กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อ
การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษาต่ง กระบี่

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อทำวิทยานิพนธ์ จากบุคลากรสายงานการสอนที่ปฏิบัติ
หน้าที่อยู่ในโรงเรียนพนมเบญจา จังหวัดกระบี่ จำนวน 23 ท่าน ในช่วงวันที่ 9 - 13 พฤษภาคม พ.ศ. 2565

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการอนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
ตามวัน เวลา และรายละเอียดที่นักศึกษาเสนอมาพร้อมนี้ หวังว่าจะได้รับความกรุณาจากท่านและขอขอบคุณมา
ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.นिरนาท แสนสา)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา
โทร. 0-2504-8505
โทรสาร. 0-2503-3566-7
เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา 083-180-4899



ที่ อว.0602.16 (บ) / 187

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

๒๖ เมษายน 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนอ่าวลึกประชาสรรค์

ด้วยนางสาวรริรัตน์ บุญเพชรแก้ว นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชา บริหาร
การศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อ
การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษาตรง กระบี่

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อทำวิทยานิพนธ์ จากบุคลากรสายงานการสอนที่ปฏิบัติ
หน้าที่อยู่ในโรงเรียนอ่าวลึกประชาสรรค์ จังหวัดกระบี่ จำนวน 31 ท่าน ในช่วงวันที่ 9 - 13 พฤษภาคม พ.ศ. 2565

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการอนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
ตามวัน เวลา และรายละเอียดที่นักศึกษาเสนอมาพร้อมนี้ หวังว่าจะได้รับความกรุณาจากท่านและขอขอบคุณมา
ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.นิรนาท แสนสา)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 0-2504-8505

โทรสาร. 0-2503-3566-7

เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา 083-180-4899



ที่ อว.0602.16 (บ) / 187

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

26 เมษายน 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนอำมาตย์พานิชนุกูล

ด้วยนางสาวนริรัตน์ บุญเพชรแก้ว นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชา บริหาร การศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาต่าง กระบี่

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อทำวิทยานิพนธ์ จากบุคลากรสายงานการสอนที่ปฏิบัติ หน้าที่อยู่ในโรงเรียนอำมาตย์พานิชนุกูล จังหวัดกระบี่ จำนวน 44 ท่าน ในช่วงวันที่ 9 - 13 พฤษภาคม พ.ศ. 2565

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการอนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย ตามวัน เวลา และรายละเอียดที่นักศึกษาเสนอมาพร้อมนี้ หวังว่าจะได้รับความกรุณาจากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.นิรนาท แสนสา)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 0-2504-8505

โทรสาร. 0-2503-3566-7

เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา 083-180-4899



ที่ อว.0602.16 (บ) / 187

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

26 เมษายน 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนเมืองกระบี่

ด้วยนางสาวนริรัตน์ บุญเพชรแก้ว นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชา บริหาร
การศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อ
การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษาต่ง กระบี่

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อทำวิทยานิพนธ์ จากบุคลากรสายงานการสอนที่ปฏิบัติ
หน้าที่อยู่ในโรงเรียนเมืองกระบี่ จังหวัดกระบี่ จำนวน 27 ท่าน ในช่วงวันที่ 9 - 13 พฤษภาคม พ.ศ. 2565

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการอนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
ตามวัน เวลา และรายละเอียดที่นักศึกษาเสนอมาพร้อมนี้ หวังว่าจะได้รับความกรุณาจากท่านและขอขอบคุณมา
ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.นิรนาท แสนสา)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 0-2504-8505

โทรสาร. 0-2503-3566-7

เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา 083-180-4899



ที่ อว.0602.16 (บ) / 187

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

26 เมษายน 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนสินปุนคุณวิทย์

ด้วยนางสาวนริรัตน์ บุญเพชรแก้ว นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชา บริหาร การศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อ การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาต่ง กระบี่

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อทำวิทยานิพนธ์ จากบุคลากรสายงานการสอนที่ปฏิบัติ หน้าที่อยู่ในโรงเรียนสินปุนคุณวิทย์ จังหวัดกระบี่ จำนวน 7 ท่าน ในช่วงวันที่ 9 - 13 พฤษภาคม พ.ศ. 2565

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการอนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย ตามวัน เวลา และรายละเอียดที่นักศึกษาเสนอมาพร้อมนี้ หวังว่าจะได้รับความกรุณาจากท่านและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.นिरนาท แสนสา)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 0-2504-8505

โทรสาร. 0-2503-3566-7

เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา 083-180-4899



ที่ อว.0602.16 (บ) / 187

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชา
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

๒๖ เมษายน 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนคลองหินพิทยาคม

ด้วยนางสาวนริรัตน์ บุญเพชรแก้ว นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชา บริหาร
การศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชา กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อ
การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษาต่ง กระบี่

ในกรณีนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อทำวิทยานิพนธ์ จากบุคลากรสายงานการสอนที่ปฏิบัติ
หน้าที่อยู่ในโรงเรียนคลองหินพิทยาคม จังหวัดกระบี่ จำนวน 5 ท่าน ในช่วงวันที่ 9 - 13 พฤษภาคม พ.ศ. 2565

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการอนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
ตามวัน เวลา และรายละเอียดที่นักศึกษาเสนอมาพร้อมนี้ หวังว่าจะได้รับความกรุณาจากท่านและขอขอบคุณมา
ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.นิรนาท แสนสา)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 0-2504-8505

โทรสาร. 0-2503-3566-7

เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา 083-180-4899



ที่ อว.0602.16 (บ) / 187

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชา
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

26 เมษายน 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองทะเลวิทยา

ด้วยนางสาวรริรัตน์ บุญเพชรแก้ว นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชา บริหาร
การศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชา กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อ
การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษาตรง กระบี่

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อทำวิทยานิพนธ์ จากบุคลากรสายงานการสอนที่ปฏิบัติ
หน้าที่อยู่ในโรงเรียนหนองทะเลวิทยา จังหวัดกระบี่ จำนวน 9 ท่าน ในช่วงวันที่ 9 - 13 พฤษภาคม พ.ศ. 2565

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการอนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
ตามวัน เวลา และรายละเอียดที่นักศึกษาเสนอมาพร้อมนี้ หวังว่าจะได้รับความกรุณาจากท่านและขอขอบคุณมา
ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.นิรนาท แสนสา)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 0-2504-8505

โทรสาร. 0-2503-3566-7

เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา 083-180-4899



ที่ อว.0602.16 (บ) / 187

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

26 เมษายน 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนเขาดินประชานุกูล

ด้วยนางสาวนริรัตน์ บุญเพชรแก้ว นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชา บริหาร
การศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อ
การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษาตรง กระบี่

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อทำวิทยานิพนธ์ จากบุคลากรสายงานการสอนที่ปฏิบัติ
หน้าที่อยู่ในโรงเรียนเขาดินประชานุกูล จังหวัดกระบี่ จำนวน 5 ท่าน ในช่วงวันที่ 9 - 13 พฤษภาคม พ.ศ. 2565

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการอนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
ตามวัน เวลา และรายละเอียดที่นักศึกษาเสนอมาพร้อมนี้ หวังว่าจะได้รับความกรุณาจากท่านและขอขอบคุณมา
ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.นิรนาท แสนสา)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 0-2504-8505

โทรสาร. 0-2503-3566-7

เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา 083-180-4899



ที่ อว.0602.16 (ว) / 187

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

26 เมษายน 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย กระบี่

ด้วยนางสาวนริรัตน์ บุญเพชรแก้ว นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชา บริหาร
การศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อ
การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษาต่ง กระบี่

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อทำวิทยานิพนธ์ จากบุคลากรสายงานการสอนที่ปฏิบัติหน้าที่
อยู่ในโรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย กระบี่ จังหวัดกระบี่ จำนวน 20 ท่าน ในช่วงวันที่ 9 – 13 พฤษภาคม พ.ศ. 2565

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการอนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
ตามวัน เวลา และรายละเอียดที่นักศึกษาเสนอมาพร้อมนี้ หวังว่าจะได้รับความกรุณาจากท่านและขอขอบคุณมา
ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.นรินาถ แสนสา)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 0-2504-8505

โทรสาร. 0-2503-3566-7

เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา 083-180-4899



ที่ อว.0602.16 (บ) / 187

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

๒๕ เมษายน 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนปลายพระยาวิทยาคม

ด้วยนางสาวรวิรัตน์ บุญเพชรแก้ว นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชา บริหาร
การศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อ
การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษาตรง กระบี่

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อทำวิทยานิพนธ์ จากบุคลากรสายงานการสอนที่ปฏิบัติ
หน้าที่อยู่ในโรงเรียนปลายพระยาวิทยาคม จังหวัดกระบี่ จำนวน 15 ท่าน ในช่วงวันที่ 9 - 13 พฤษภาคม
พ.ศ. 2565

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการอนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
ตามวัน เวลา และรายละเอียดที่นักศึกษาเสนอมาพร้อมนี้ หวังว่าจะได้รับความกรุณาจากท่านและขอขอบคุณมา
ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.นิรนาท แสนสา)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 0-2504-8505

โทรสาร. 0-2503-3566-7

เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา 083-180-4899



ที่ อว.0602.16 (ว) / 187

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

๒๕ เมษายน 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนลำทับประชานุเคราะห์

ด้วยนางสาวนริรัตน์ บุญเพชรแก้ว นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชา บริหาร
การศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อ
การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษาต่ง กระบี่

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อทำวิทยานิพนธ์ จากบุคลากรสายงานการสอนที่ปฏิบัติ
หน้าที่อยู่ในโรงเรียนลำทับประชานุเคราะห์ จังหวัดกระบี่ จำนวน 11 ท่าน ในช่วงวันที่ 9 - 13 พฤษภาคม พ.ศ. 2565

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการอนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
ตามวัน เวลา และรายละเอียดที่นักศึกษาเสนอมาพร้อมนี้ หวังว่าจะได้รับความกรุณาจากท่านและขอขอบคุณมา
ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.นิรนาท แสนสา)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 0-2504-8505

โทรสาร. 0-2503-3566-7

เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา 083-180-4899



ที่ อว.0602.16 (บ) / 187

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี 11120

๗๕ เมษายน 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนเหนือคลองประชาบำรุง

ด้วยนางสาวนริรัตน์ บุญเพชรแก้ว นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชา บริหาร
การศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อ
การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดกระบี่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษาต่ง กระบี่

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อทำวิทยานิพนธ์ จากบุคลากรสายงานการสอนที่ปฏิบัติ
หน้าที่อยู่ในโรงเรียนเหนือคลองประชาบำรุง จังหวัดกระบี่ จำนวน 26 ท่าน ในช่วงวันที่ 9 - 13 พฤษภาคม พ.ศ. 2565

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการอนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
ตามวัน เวลา และรายละเอียดที่นักศึกษาเสนอมาพร้อมนี้ หวังว่าจะได้รับความกรุณาจากท่านและขอขอบคุณมา
ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.นิรนาท แสนสา)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ฝ่ายบัณฑิตศึกษา

โทร. 0-2504-8505

โทรสาร. 0-2503-3566-7

เบอร์โทรศัพท์นักศึกษา 083-180-4899

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นางสาวนริรัตน์ บุญเพชรแก้ว
วัน เดือน ปี เกิด	20 พฤศจิกายน 2535
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2559 กศ.บ. (การสอนภาษาไทย) มหาวิทยาลัยบูรพา
สถานที่ทำงาน	โรงเรียนปลายพระยาวิทยาคม ตำบลปลายพระยา อำเภอปลายพระยา จังหวัดกระบี่
ตำแหน่ง	ครู อันดับ ค.ศ.1

