



ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2

# มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

โดย

นางสาววิษาร์ตน์ ธรรมะรัตน์จินดา

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2552

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิภาพของโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2

โดย

นางสาววิชารัตน์ ธรรมะรัตน์จินดา

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2552

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

**THE RELATIONSHIP BETWEEN LEARNING ORGANIZATION  
AND SCHOOL EFFECTIVENESS  
IN SUPHANBURI EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 2**

**By**

**Witchasarat Dhammaratjinda**

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree**

**MASTER OF EDUCATION**

**Department of Educational Administration**

**Graduate School**

**SILPAKORN UNIVERSITY**

**2009**

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้วิทยานิพนธ์เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่าง  
องค์กรแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี  
เขต 2” เสนอโดย นางสาววิษyarัตน์ ธรรมะรัตน์จินดา เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตั้งกูร)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย  
วันที่.....เดือน..... พ.ศ.....

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตั้งกูร
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

...../...../.....

..... กรรมการ

(อาจารย์ ดร.จิรัชมา วิเชียรปัญญา)

...../...../.....

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร)

...../...../.....

..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตั้งกูร)

...../...../.....

48252306 : สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คำสำคัญ : องค์การแห่งการเรียนรู้/ประสิทธิผลของโรงเรียน

วิทยารัตน์ ธรรมะรัตนจินดา : ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2. อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : รศ. ดร.ศิริชัย ชินะตั้งกูร และ ผศ. ว่าที่  
พ.ต. ดร.นพดล เจนอักษร. 189 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 ตามขนาดของโรงเรียน 2) ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 ตามขนาดของโรงเรียน และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 กลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 จำนวน 108 แห่ง ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้ทำหน้าที่ฝ่ายวิชาการ และครู รวมทั้งสิ้น 432 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ จำนวน 5 องค์ประกอบ ตามแนวคิดของเพดเดอร์ เบอร์กอยน์ และบอยเดลล์ (Pedler, Burgoyne and Boydell) และประสิทธิผลของโรงเรียน จำนวน 4 ด้าน ตามแนวคิดของฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) เมื่อพบความแตกต่างได้ดำเนินการทดสอบเป็นรายคู่ด้วยวิธีการของเชฟเฟ้ (Scheffe' test for all possible comparison) และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r_{xy}$ ) ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient)

ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 ในภาพรวมและรายด้าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ในภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ระหว่างโรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 4 ด้าน ยกเว้นด้านโอกาสในการเรียนรู้ที่ไม่แตกต่างกัน เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างกันตามขนาดของโรงเรียน พบว่า ด้านกลยุทธ์ ด้านการมองภายในองค์กร ด้าน โครงสร้าง และด้านการมองภายนอกองค์กร มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ระหว่างโรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดกลาง และด้านโครงสร้างและด้านการมองภายนอกองค์กรมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ระหว่างโรงเรียนขนาดกลางกับโรงเรียนขนาดใหญ่ นอกนั้นไม่มีความแตกต่างกัน

2. ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 ในภาพรวมและรายด้าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 1 ด้าน คือ ด้านความสามารถในการรักษาแบบแผนทางวัฒนธรรม เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างกันตามขนาดของโรงเรียน พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ระหว่างโรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดกลาง นอกนั้นไม่มีความแตกต่างกัน

3. ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 มีความสัมพันธ์กันในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2552

ลายมือชื่อนักศึกษา.....

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ 1. .... 2. ....

48252306 : MAJOR : EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEY WORDS : LEARNING ORGANIZATION/SCHOOL EFFECTIVENESS

WITCHASARAT DHAMMARATJINDA : THE RELATIONSHIP BETWEEN LEARNING ORGANIZATION AND SCHOOL EFFECTIVENESS IN SUPHANBURI EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 2. THESIS ADVISORS : ASSOC. PROF. SIRICHA CHINATANGKUL, Ph.D. AND ASST. PROF. MAJ. NOPADOL CHENAKSARA, RTAR., Ph.D., 188 pp.

The purposes of this research were to determine 1) the learning organization in schools of different sizes in Suphanburi Educational Service Area Office 2, 2) the school effectiveness of different sizes in Suphanburi Educational Service Area Office 2, and 3) the relationship between learning organization and school effectiveness in Suphanburi Educational Service Area Office 2. The samples were 108 basic education schools in Suphanburi Educational Service Area Office 2. The respondents were administrators, assistant administrators or academic teachers and teachers, totally 432 respondents. The research instrument was a questionnaire on the learning organization in 5 aspects based on the viewpoint of Pedler, Burgoyne and Boydell and in 4 aspects of school effectiveness based on the viewpoint of Hoy and Miskel. The statistics applied in data analysis were frequency (f), percentage (%), mean ( $\bar{X}$ ), standard deviation (S.D.) and one-way ANOVA. The differences were tested by Scheffe's method and Pearson's product moment correlation coefficient.

The findings revealed as follows:

1. The learning organization in schools in Suphanburi Educational Service Area Office 2, as a whole and each aspect, was at a high level. When concerned the differences about the learning organization in schools of different sizes in Suphanburi Educational Service Area Office 2, as a whole was significantly different at .05 between small size and medium size. As each aspect was significantly different at .05 in 4 aspects; strategy, looking in, structures and looking out between small size and medium size, and structures and looking out between medium size and big size.

2. The school effectiveness in Suphanburi Educational Service Area Office 2, as a whole and each aspect, was at a high level. When concerned the differences about the school effectiveness of different sizes in Suphanburi Educational Service Area Office 2, as a whole was not different. But as each aspect was significantly different at .05 in latency between small size and medium size.

3. The relationship between learning organization and school effectiveness in Suphanburi Educational Service Area Office 2 was correlated at a high level significant at the level of .01.

---

Department of Educational Administration Graduate School, Silpakorn University Academic Year 2009

Student's signature .....

Thesis Advisors' signature 1. .... 2. ....

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดีเพราะได้รับความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตั้งกูร ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร อาจารย์ ดร.วัชনীร์ เชาวน์ดำรงค์ คณะกรรมการที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์ ประธานกรรมการสอบ และอาจารย์ ดร.จิรัชมา วิเชียรปัญญา ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่กรุณาให้คำแนะนำช่วยเหลือ ตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ และให้กำลังใจแก่ผู้วิจัยมาโดยตลอด รวมทั้งคณาจารย์ ภาควิชาการบริหารการศึกษาทุกท่าน ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณนางลำดวน ไกรคุณาศัย อาจารย์ ดร.ไชยยศ ไพวิทยศิริธรรม นายเชิดศักดิ์ สุภโสภณ นายธงชัย อยู่วงษ์อัน และนายพิสูจน์ ใจเที่ยงกุล ที่ให้ความกรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย พร้อมทั้งแนะนำและให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อผู้วิจัย

ขอขอบพระคุณคณะผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 ทุกท่าน ซึ่งอนุเคราะห์ในการทดลองเครื่องมือวิจัยและอำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้ในการวิจัยครั้งนี้

ขอขอบพระคุณนางสุภมาส เหมือนนวงษ์ธรรม นางปณณภา ศรีเที่ยงตรง และนายมนตรี ฤกษ์สวัสดิ์ ที่ให้ความเมตตาและเอื้อเฟื้อผู้วิจัยด้วยดี

ขอขอบคุณเพื่อนๆ พี่ๆ นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สำหรับมิตรภาพและกำลังใจที่มีให้ผู้วิจัยตลอดเวลา

ขอกราบขอบพระคุณบุพการีผู้ให้ชีวิตและเป็นกำลังใจที่ทรงคุณค่าแก่ผู้วิจัย ตลอดจนญาติพี่น้องและผู้มีพระคุณทุกท่าน คุณประโยชน์ที่ได้รับจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอบแต่บรรพบุรุษ ครู อาจารย์ ผู้มีพระคุณ และกัลยาณมิตรทุกท่าน สำหรับมิตรภาพอันงดงาม ตลอดเส้นทางแห่งการเรียนรู้อันไม่รู้จบของผู้วิจัย

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ญ
สารบัญแผนภูมิ.....	ฎ
<b>บทที่</b>	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	3
ปัญหาของการวิจัย .....	6
วัตถุประสงค์ของการวิจัย .....	10
ข้อคำถามของการวิจัย.....	10
สมมติฐานของการวิจัย .....	10
ขอบข่ายทางทฤษฎีของการวิจัย.....	11
ขอบเขตของการวิจัย.....	16
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	17
2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	18
องค์กรแห่งการเรียนรู้ .....	18
ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ .....	19
ความเป็นมาขององค์กรแห่งการเรียนรู้.....	21
ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้.....	22
แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ .....	24
ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้.....	48
ดัชนีชี้วัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	50
ประสิทธิผลของโรงเรียน .....	51
ความหมายของประสิทธิผลของโรงเรียน.....	51
การประเมินประสิทธิผลของโรงเรียน .....	53
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2.....	62



บทที่	หน้า
ประวัติความเป็นมาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2.....	62
วิสัยทัศน์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 .....	63
ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์การพัฒนาศึกษา ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2. ....	64
โครงสร้างการบริหารงาน.....	65
ปริมาณงานในความรับผิดชอบด้านสถานศึกษา.....	66
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	69
สรุป .....	83
3 การดำเนินการวิจัย .....	84
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย .....	84
ระเบียบวิธีวิจัย.....	85
แผนแบบการวิจัย.....	85
ประชากร.....	86
กลุ่มตัวอย่าง.....	86
ผู้ให้ข้อมูล.....	88
ตัวแปรที่ศึกษา.....	88
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	90
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ.....	91
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	92
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	93
สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	93
สรุป .....	94
4 การวิเคราะห์ข้อมูล .....	96
ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	96
ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับและความแตกต่างขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ตามขนาดของโรงเรียน.....	99

## บทที่

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ระดับและความแตกต่างของประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ตามขนาดของโรงเรียน.....	126
ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผล ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 .....	141
5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	143
สรุปผลการวิจัย.....	143
อภิปรายผล .....	145
ข้อเสนอแนะ.....	154
ข้อเสนอแนะจากการวิจัย.....	154
ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป.....	154
บรรณานุกรม.....	155
ภาคผนวก .....	163
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย .....	164
ภาคผนวก ข รายนามผู้เชี่ยวชาญและรายชื่อ โรงเรียนทดลองเครื่องมือวิจัย.....	166
ภาคผนวก ค หนังสือขอทดลองเครื่องมือวิจัย .....	169
ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล .....	171
ภาคผนวก จ แบบสอบถามเพื่อการวิจัย .....	173
ภาคผนวก ฉ การวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม .....	185
ประวัติผู้วิจัย .....	189

## สารบัญญัตินี้

ตารางที่		หน้า
1	คะแนนเฉลี่ยและคะแนนเฉลี่ยร้อยละ ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 2, 5 และ ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 ในภาพรวมระดับเขตพื้นที่การศึกษา .....	8
2	จำนวนสถานศึกษา จำแนกตามสังกัด ปีการศึกษา 2548.....	66
3	ผลการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 รอบแรก.....	68
4	งบประมาณในปีการศึกษา 2550 จำแนกตามการกระจายอำนาจการบริหารและจัด การศึกษาทั้ง 4 ด้านของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ...	68
5	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สุพรรณบุรี เขต 2.....	87
6	จำนวนผู้ให้ข้อมูล โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2..	88
7	สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	97
8	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ตามขนาดของโรงเรียน ในภาพรวม.....	100
9	ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สุพรรณบุรี เขต 2 ตามขนาดของโรงเรียน ด้านกลยุทธ์.....	102
10	ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สุพรรณบุรี เขต 2 ตามขนาดของโรงเรียน ด้านการมองภายในองค์กร .....	105
11	ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สุพรรณบุรี เขต 2 ตามขนาดของโรงเรียน ด้านโครงสร้าง .....	110
12	ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สุพรรณบุรี เขต 2 ตามขนาดของโรงเรียน ด้านการมองภายนอกองค์กร ....	112
13	ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สุพรรณบุรี เขต 2 ตามขนาดของโรงเรียน ด้านโอกาสในการเรียนรู้ .....	116
14	ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ตามขนาดของโรงเรียน	119

ตารางที่		หน้า
15	ผลการทดสอบความแตกต่างรายคู่ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 ด้านกลยุทธ์ จำแนกตามขนาดของโรงเรียน .....	121
16	ผลการทดสอบความแตกต่างรายคู่ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการมองภายใน องค์กร จำแนกตามขนาดของโรงเรียน.....	122
17	ผลการทดสอบความแตกต่างรายคู่ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 ด้านโครงสร้าง จำแนกตามขนาดของโรงเรียน .....	123
18	ผลการทดสอบความแตกต่างรายคู่ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการมองภายนอก องค์กร จำแนกตามขนาดของโรงเรียน.....	124
19	ผลการทดสอบความแตกต่างรายคู่ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 ในภาพรวม จำแนกตามขนาดของโรงเรียน .....	125
20	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับของประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 .....	127
21	ระดับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 ตามขนาดของโรงเรียน ด้านความสามารถในการปรับตัว .....	129
22	ระดับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 ตามขนาดของโรงเรียน ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน .....	131
23	ระดับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 ตามขนาดของโรงเรียน ด้านความสามารถในการบูรณาการ .....	134
24	ระดับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 ตามขนาดของโรงเรียน ด้านความสามารถในการรักษาแบบแผน ทางวัฒนธรรม .....	136

ตารางที่		หน้า
25	ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 ตามขนาด ของโรงเรียน .....	138
26	ผลการทดสอบความแตกต่างรายคู่ ของประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 ด้านความสามารถในการรักษาแบบแผน ทางวัฒนธรรม จำแนกตามขนาดของโรงเรียน.....	140
27	การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ขององค์กรแห่งการเรียนรู้กับ ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2.....	141

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

## สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่		หน้า
1	ขอบข่ายทางทฤษฎีของการวิจัย .....	15
2	ขอบเขตของการวิจัย .....	16
3	สรุปรวมแนวคิดเกี่ยวกับวินัย 5 ประการของ Peter M. Senge .....	31
4	ตัวแบบของระบบองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	34
5	แนวคิดบริษัทแห่งการเรียนรู้ (The Learning Company) .....	48
6	โครงสร้างการบริหารงาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2.....	65
7	จำนวนสถานศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2.....	67

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

## บทที่ 1

### บทนำ

การศึกษาเป็นเครื่องมืออันสำคัญยิ่งในการพัฒนามนุษยชาติ นับตั้งแต่พัฒนาปัจเจกชน กลุ่มชน และมวลชน เป้าหมายสูงสุดของการจัดการศึกษาของทุกประเทศในโลกล้วนแล้วแต่เพื่อ มุ่งพัฒนามวลมนุษยชาติให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในโลกแห่งการเปลี่ยนแปลง ได้อย่างมีความสุข ดังนั้น จึงนับเป็นบทบาทที่มีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับหน่วยงานที่มีหน้าที่ในการบริหารการศึกษา และจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเต็มตามศักยภาพ

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลปัจจุบัน ทรงให้ความสำคัญต่อการพัฒนาพลเมืองให้มี คุณภาพด้วยการให้ศึกษานับตั้งแต่ทรงขึ้นครองราชย์ ด้วยทรงเห็นว่าการศึกษาทำให้ประชาชน สามารถพึ่งตนเองได้ และมีฐานะความเป็นอยู่ดีขึ้น อันจะเป็นประโยชน์ทั้งส่วนบุคคลและ ประเทศชาติ ดังจะเห็นได้จากพระบรมราโชวาทที่ได้พระราชทานแก่คณะครูและนักเรียน ณ ศาลา คุสติลาถัย เมื่อวันที่ 27 กรกฎาคม 2504 ความตอนหนึ่งว่า “การศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้าง และพัฒนาความรู้ ความคิด ความประพฤติ และคุณธรรมของบุคคล หากสังคมบ้านเมืองใดให้ การศึกษาที่ดีแก่เยาวชนได้อย่างครบถ้วนพอเหมาะกันทุกๆ ด้าน สังคมและบ้านเมืองนั้นก็จะมี พลเมืองที่มีคุณภาพ ซึ่งธำรงรักษาความเจริญมั่นคงของประเทศชาติไว้ และพัฒนาให้ก้าวหน้า ต่อไปได้ตลอด...”<sup>1</sup> อุดมการณ์สำคัญของการจัดการศึกษาคือ การจัดให้มีการศึกษาตลอดชีวิตและ การสร้างสังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ เช่นเดียวกับทัศนะด้านการศึกษาของประเวศ วะสี ที่กล่าวถึง ศักยภาพของมนุษย์ในการเรียนรู้แล้วบรรลุปัญญา (wisdom) ได้ซึ่งเป็นภูมิปัญญาที่มีค่า ที่สุดหรือเป็นปัญญาสูงสุดของมนุษย์<sup>2</sup> เช่นเดียวกับคำกล่าวของท่านเจ้าคุณพระธรรมปิฎก ที่ว่า มนุษย์จะมีชีวิตที่ดี ที่ประเสริฐ ก็จะต้องฝึก ต้องเรียนรู้... การเรียนรู้ การฝึกฝนพัฒนานี้เป็นความ พิเศษของมนุษย์ มนุษย์ที่ฝึกตนหรือมีการเรียนรู้จึงเปลี่ยนแปลงไป และทำให้โลกเปลี่ยนแปลงอย่าง

---

<sup>1</sup> กรมวิชาการ, ประมวลพระบรมราโชวาทและพระราโชวาท รายชื่อสถานศึกษาและความ เป็นมาราวังวัดพระราชทานตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2543), 5.

<sup>2</sup> ประเวศ วะสี, ปฏิรูปการศึกษาในทัศนะของศ.นพ.ประเวศ วะสี (กรุงเทพฯ : บริษัท โพร ฟรินดิง จำกัด, 2544), 3.

มากมาย<sup>3</sup> เช่นเดียวกับแนวคิดของพอล โรเมอร์ นักเศรษฐศาสตร์แห่งมหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด ที่เรียกความรู้ว่าเป็นทรัพยากรที่ไร้ขีดจำกัดและเป็นทรัพยากรชนิดเดียวที่ยังใช้มากยิ่งขึ้นได้กลับคืนมา มาก<sup>4</sup> และเช่นเดียวกับความเชื่อที่ว่า “คนยิ่งเรียนรู้ ก็จะยิ่งขยายขีดความสามารถของตนออกไป (as people learn, their abilities expand)” และองค์กรที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ก็จะเติบโตและพัฒนาต่อไปโดยไม่มีที่สิ้นสุด<sup>5</sup>

ในปัจจุบันได้เกิดกระแสแนวคิดเกี่ยวกับ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ว่าเป็นการบริหารรูปแบบหนึ่ง ที่ใช้เป็นพื้นฐานในการก้าวไปสู่ความสำเร็จขององค์กรได้ทุกประเภท ไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐ ภาครัฐวิสาหกิจ หรือธุรกิจเอกชน ต่างสามารถจะประยุกต์ใช้ร่วมกันกับระบบการบริหารรูปแบบอื่นๆ ที่มีลักษณะเป็นการพัฒนาองค์กรให้เติบโตพร้อมไปด้วยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และให้บรรลุผลสำเร็จในระบบการบริหารเชิงคุณภาพรวมตลอดทั่วทั้งองค์กร<sup>6</sup> ดังพระราชดำรัสสมเด็จพระเทพฯ เนื่องในวโรกาสที่ทรงเสด็จเห็นว่า การจัดการศึกษาและการฝึกอบรมให้ทันตามความเปลี่ยนแปลงของโลกนั้น เป็นบทบาทที่ท้าทาย เนื่องจากโลกมีการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ทั้งด้านปรากฏการณ์ทางธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ การเมือง สังคม วัฒนธรรม และจริยธรรม การเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ล้วนก่อให้เกิดปัญหามากมาย ส่งผลกระทบต่อการดำเนินชีวิตของโลก ดังนั้นบทบาทของครูและบุคลากรทางการศึกษาต้องเท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลก สร้างสังคมให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้เพื่อพัฒนาเยาวชนของชาติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเด็กด้อยโอกาส รวมทั้งผู้ขาดโอกาสและพลาดโอกาสทางการศึกษา ในฐานะที่ครูเป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นผู้ให้การศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ทั้งด้าน

<sup>3</sup>พระธรรมปิฎก, อ้างถึงใน กระทรวงศึกษาธิการ, การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2545), 12.

<sup>4</sup>โทมัส เอช ดาเวนพอร์ท และ ลอเรนซ์ พรูแซค, การจัดการความรู้, แปลโดย นิทัศน์ วิเทศ (กรุงเทพฯ : เออาร์ บีซิเนส เพรส, 2542), XII.

<sup>5</sup>Senge, อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ, โรงเรียน : องค์กรแห่งการเรียนรู้ แนวคิดทางการบริหารการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ 5 (กรุงเทพมหานคร : บริษัทอักษราพัฒนา จำกัด, 2546), 6.

<sup>6</sup>วีรวัช มาฆะศิริานนท์, การพัฒนาวิสัยทัศน์ผู้นำ (กรุงเทพฯ : ชีระป้อม วรรณกรรม, 2545), 3.



สังคม วัฒนธรรม จริยธรรม เศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อม เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงทางสังคมในศตวรรษใหม่<sup>7</sup>

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

คุณภาพชีวิต ได้กลายเป็นหัวใจของทิศทางที่เปลี่ยนแปลงไปในการพัฒนา ด้วยมิติแห่งคุณภาพชีวิตนี้เท่านั้นที่จะช่วยประคับประคองให้การพัฒนาเป็นไปอย่างมีคุณภาพและยั่งยืน โดยแสดงออกด้วยผลสำเร็จจากการพัฒนาคุณภาพของ “คน” ให้เป็นผู้สมบูรณ์พร้อมทั้งกาย สติ จิต และปัญญา พร้อมทั้งความสามารถในการสร้างสรรค์ สังคมคุณภาพ สังคมแห่งการเรียนรู้ สังคมอันประกอบด้วยความสมานฉันท์และความเอื้ออาทรต่อกัน ดังเช่นการจัดการศึกษาในปัจจุบันให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาในทุกระดับ ทั้งนี้เพื่อพัฒนาให้ผู้เรียนมีคุณภาพและมาตรฐานตามที่ต้องการ นับจากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540-2544) ได้กล่าวถึงการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ โดยตระหนักถึงความจำเป็นในการพัฒนาคน และคุณภาพของคน เพื่อรองรับกับความเปลี่ยนแปลงทางวิชาการ วิทยาศาสตร์เทคโนโลยี มีการติดต่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกันอย่างรวดเร็ว การจัดการศึกษาจึงจำเป็นต้องดำเนินการอย่างจริงจัง เต็มศักยภาพทั้งด้านสติปัญญา ร่างกาย และจิตใจ ให้เป็นพื้นฐานในการสร้างพลังครอบครัว ชุมชน และสังคมที่ส่งผลต่อการพัฒนาประเทศ ต่อเนื่องมาจนถึงแผนพัฒนาการศึกษา ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549) ที่กำหนดวิสัยทัศน์ให้ประชากรวัยเรียน ได้รับการศึกษาภาคบังคับที่มีคุณภาพอย่างทั่วถึง เป็นคนดีมีคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสำนึกในความเป็นไทย และมีศักยภาพระดับสากล เพื่อเป็นพื้นฐานในการศึกษาต่อ และประกอบอาชีพ โดยมีวัตถุประสงค์ห้าประการ คือ 1) ประชากรวัยเรียนระดับปฐมวัยและการศึกษาภาคบังคับได้รับบริการทางการศึกษาที่มีคุณภาพอย่างทั่วถึงและเสมอภาค 2) การปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพมาตรฐาน มีคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสำนึกในความเป็นไทยและมีศักยภาพระดับสากล 3) การบริหารจัดการศึกษาทุกระดับ ได้รับการพัฒนาให้เป็นระบบบริหารจัดการที่ดีมีประสิทธิภาพ เอื้อต่อการมีส่วนร่วมของชุมชนและท้องถิ่น 4) พัฒนาครู ผู้บริหารสถานศึกษา และบุคลากรทางการศึกษาให้มีความรู้ คุณธรรม ทักษะ ความสามารถในการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ การใช้เทคโนโลยีเพื่อ

<sup>7</sup>สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี, “สมเด็จพระเทพฯเปิดงานวันครูโลก ทรงหวัง...ครูพัฒนาตนเป็นผู้รอบรู้ทันโลก,” มติชน, 7 ตุลาคม 2549, 26.

<sup>8</sup>สำนักนายกรัฐมนตรี, สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, แผนการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540 - 2544) (กรุงเทพฯ : อรรถพลการพิมพ์, 2539), 1-5.

การศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพตามมาตรฐานวิชาชีพ และ 5) สถานศึกษาทุกแห่งมีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน<sup>9</sup> นอกจากนี้ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ได้กำหนดยุทธศาสตร์การบริหารงาน 7 ยุทธศาสตร์คือ 1) การวางแผนเพื่อการพัฒนา 2) การพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันและการพัฒนาที่ยั่งยืนของประเทศ 3) การพัฒนาทุนทางสังคมและแก้ไขปัญหาความยากจน 4) การพัฒนาพื้นที่และภูมิภาค 5) การพัฒนาระบบข้อมูลและเครื่องชี้วัดเศรษฐกิจและสังคม 6) การกำกับประเมินผลและสร้างความรู้ความเข้าใจเพื่อการพัฒนา และ 7) การบริหารจัดการองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้และมีประสิทธิภาพสูง<sup>10</sup> เช่นเดียวกับมาตรฐานการศึกษาของชาติซึ่งเป็นข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะ คุณภาพที่พึงประสงค์และมาตรฐานที่ต้องการให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาทุกแห่ง และเพื่อใช้เป็นหลักในการเทียบเคียงสำหรับการส่งเสริมและกำกับดูแล การตรวจสอบ การประเมินผล และการประกันคุณภาพทางการศึกษา<sup>11</sup> โดยมีอุดมการณ์สำคัญของการจัดการศึกษา คือ การจัดให้มีการศึกษาตลอดชีวิตและการสร้างสังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ การศึกษาที่สร้างคุณภาพชีวิตและสังคมบูรณาการอย่างสมดุลระหว่างปัญญาธรรม คุณธรรม และวัฒนธรรม เป็นการศึกษาตลอดชีวิตเพื่อคนไทยทั้งปวง มุ่งสร้างพื้นฐานที่ดีในวัยเด็ก ปลูกฝังความเป็นสมาชิกที่ดีของสังคมตั้งแต่วัยการศึกษารับพื้นฐาน และพัฒนาความรู้ความสามารถเพื่อการทำงานที่มีคุณภาพ โดยให้สังคมทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาได้ตรงตามความต้องการของผู้เรียน และสามารถตรวจสอบได้อย่างมั่นใจว่าการศึกษายเป็นกระบวนการของการพัฒนาชีวิตและสังคม เป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน สามารถพึ่งตนเองและพึ่งกันเองได้ และสามารถแข่งขันได้ในระดับนานาชาติ โดยกำหนดมาตรฐานไว้ 3 มาตรฐาน คือ 1) คุณลักษณะของคนไทยที่พึงประสงค์ ทั้งในฐานะพลเมือง

<sup>9</sup>กระทรวงศึกษาธิการ, สรุปสาระสำคัญ แผนพัฒนาการศึกษา ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545 – 2549) [Online], accessed 14 August 2006. Available from <http://www.thai.net/suratprimary/webpage/plan.htm>

<sup>10</sup>สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, แผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2547–2550 [Online], accessed 14 August 2006. Available from <http://www.ryt9.com/s/nesd/35385>

<sup>11</sup>สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน), พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 (กรุงเทพฯ : บริษัท พรินทวาทกราฟฟิค จำกัด, 2547), 3.

และพลโลก 2) แนวการจัดการศึกษา 3) แนวการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้หรือสังคมแห่งความรู้<sup>12</sup> สอดคล้องกับเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 มาตรา 43 ที่ได้กล่าวว่า “บุคคลย่อมมีสิทธิเสมอกัน ในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไม่น้อยกว่าสิบสองปี ที่รัฐจัดให้อย่างทั่วถึง และมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย...”<sup>13</sup> และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 หมวด 1 มาตรา 6 กล่าวว่า “การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข”<sup>14</sup> และมาตรา 7 ใจความตอนหนึ่งว่า “ในกระบวนการเรียนรู้ต้องมุ่งปลูกฝัง...ให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ใฝ่รู้ และเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง”<sup>15</sup> และพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 3 เรื่องการบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มาตรา 11 กำหนดไว้ว่า “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน...”<sup>16</sup>

เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ได้กล่าวมาข้างต้น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นหน่วยงานหลักรับผิดชอบการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้จัดทำกลยุทธ์ที่ว่า

<sup>12</sup> สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, มาตรฐานการศึกษาของชาติ (กรุงเทพฯ : สกศ., 2548), 1-2.

<sup>13</sup> รัฐสภาไทย, รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 [Online], accessed 14 August 2006. Available from <http://www.parliament.go.th/files/library/t-b05.htm>

<sup>14</sup> สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์กรมหาชน), พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 (กรุงเทพฯ : บริษัท พรินทวาทกราฟฟิค จำกัด, 2547), 5.

<sup>15</sup> เรื่องเดียวกัน, 5-6.

<sup>16</sup> สำนักงานกฎหมายมงคลธรรม, พระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 [Online], accessed 14 August 2006. Available from <http://www.kodmhai.com/m8/T1.html#m2>

“1) สร้างความเสมอภาคและเพิ่มโอกาสเข้าถึงบริการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) ปฏิรูปการเรียนรู้สู่การใช้ความรู้เป็นฐานการดำรงชีพ 3) เพิ่มศักยภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา 4) พัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ 5) ระดมและจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษา 6) พัฒนามาตรฐานการศึกษาให้ทัดเทียมกับประเทศที่พัฒนาแล้ว”<sup>17</sup> ซึ่งจะเป็นแนวทางในการผลักดันนโยบายสู่การปฏิบัติให้เกิดความสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อสร้างบุคคลแห่งการเรียนรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ และสังคมแห่งการเรียนรู้ อันจะนำไปสู่การพัฒนาประเทศไทยชาติสืบไป

### ปัญหาของการวิจัย

ในระยะของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550 - 2554) ประเทศไทยยังคงต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในหลายบริบท ทั้งที่เป็นโอกาสและข้อจำกัดต่อการพัฒนาประเทศ จึงต้องมีการเตรียมความพร้อมของคนและระบบให้สามารถปรับตัวพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตและสร้างภูมิคุ้มกันให้กับทุกภาคส่วนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เพราะการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างก้าวกระโดด ความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีสารสนเทศ สร้างความเปลี่ยนแปลงทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคมทั้งในด้านโอกาสและภัยคุกคาม จึงจำเป็นต้องเตรียมพร้อมให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดังกล่าวในอนาคต โดยจะต้องมีการบริหารจัดการองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ ทั้งการพัฒนาหรือสร้างองค์ความรู้<sup>18</sup> คนเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดขององค์กร องค์กรแนวหน้าในปัจจุบันจึงเน้นเรื่องคุณภาพของคน มีระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เข้มแข็ง การปรับระบบขององค์กร ต้องพัฒนาระบบการบริหาร เมื่อคนมีความสำคัญ ระบบการบริหารขององค์กรก็มีความสำคัญ องค์กรยุคปัจจุบันจะต้องเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) เป็นองค์กรที่ขยายขีดความสามารถ และเพิ่มศักยภาพ เพื่อสร้างผลงาน และสร้างอนาคตอย่างต่อเนื่อง โดยผู้คนในองค์กร ต่างก็เรียนรู้วิธีที่จะเรียนรู้ร่วมกันเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน ซึ่งจะทำให้เกิดผลงานที่สร้างสรรค์ทั้งองค์ความรู้และผลงานใหม่ ๆ อันจะส่งผลต่อการพัฒนาและการปฏิรูปองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับการปฏิรูปการเรียนรู้ของสถานศึกษาโดยสิ่งสำคัญของการปฏิรูปการเรียนรู้ของสถานศึกษา คือการเรียนรู้ของนักเรียน

<sup>17</sup> สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, กระทรวงศึกษาธิการ, กลยุทธ์ของสพฐ. (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สมารธรรม, 2547), 4.

<sup>18</sup> สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 [Online], accessed 24 May 2008, Available from <http://www.nesdb.go.th/Default.aspx?tabid=139>

โรงเรียนเป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่จัดการศึกษา ผู้เรียนหรือผลผลิตที่ออกมาต้องมีคุณภาพ โรงเรียนจึงต้องมีประสิทธิภาพในการดำเนินการจัดการศึกษา กล่าวคือ คุณภาพของผู้เรียนหรือผลผลิตต้องมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของสูง ความรู้ ความเข้าใจ และทักษะที่เกิดจากการเรียนรู้ได้ผลตรงตามจุดมุ่งหมายของการเรียนการสอน ตรงตามเนื้อหาสาระและวิธีการที่ครูจัดประสบการณ์การเรียนการสอน สถานศึกษาต้องมีความพร้อมในการการปรับเปลี่ยนหรือเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา จัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ผลผลิตหรือผู้เรียนที่องค์กรภายนอกต้องการอาจเปลี่ยนแปลงไปตามสภาวะการณ์จำเป็นที่สถานศึกษาต้องพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงวิธีการหรือกระบวนการผลิตไปตามสภาพแวดล้อมปัจจุบันของสังคม นอกจากนี้บุคลากรทุกคนไม่ว่าจะเป็นตัวผู้บริหาร ครู ต้องมีเจตคติที่ดีเกิดความพึงพอใจในงาน มีการทุ่มเท อุทิศเวลาในการทำงานทั้งงานประจำและงานคิดสร้างสรรค์ และการแก้ปัญหาด้วยเจตนารมณ์ที่มุ่งมั่น ด้วยความรับผิดชอบงานในหน้าที่ให้สัมพันธ์กับกิจกรรมอื่นๆ<sup>19</sup>

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 เป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่มีพื้นที่รับผิดชอบในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 3 อำเภอ ดังนี้ 1) อำเภออู่ทอง 2) อำเภอดอนเจดีย์ และ 3) อำเภอสองพี่น้อง ได้กำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงาน ปีงบประมาณ 2548-2551 ดังนี้ 1) สร้างโอกาสให้ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) การพัฒนาคุณภาพให้ได้มาตรฐานการศึกษาชาติและมุ่งสู่การเป็นเลิศ 3) การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการแต่ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาในรอบปีการศึกษา 2549 พบว่า มีปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นหลายประการ อาทิเช่น

1. ปัญหาอัตราการออกกลางคันของนักเรียนสูง ในปีการศึกษา 2549 นักเรียนในระดับประถมศึกษาออกกลางคันจำนวน 77 คน นักเรียนในระดับมัธยมศึกษาตอนต้น จำนวน 380 คน และนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลายจำนวน 162 คน

2. ผลการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 จากการประเมินคุณภาพภายนอก ในปีการศึกษา 2549 มีสถานศึกษาที่ผ่านการ

<sup>19</sup> วิโรจน์ สารรัตนะ, โรงเรียน : องค์กรแห่งการเรียนรู้ แนวคิดทางการบริหารการศึกษา (กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ, 2546), 39.

ประเมินในระดับมากจำนวน 3 แห่ง ระดับดี จำนวน 96 แห่ง ระดับพอใช้ จำนวน 58 แห่ง และระดับปรับปรุงจำนวน 2 แห่ง<sup>20</sup>

3. ผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนทุกคนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 2, 5 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 โดยใช้แบบทดสอบมาตรฐานในกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทยและคณิตศาสตร์ ของสำนักทดสอบทางการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ นั้น ปรากฏว่า เมื่อเปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ยร้อยละ พบว่า ชั้นประถมศึกษาปีที่ 2 มีคะแนนเฉลี่ยร้อยละสูงสุด ทั้ง 2 วิชา คือ วิชาภาษาไทยและวิชาคณิตศาสตร์ รองลงมาคือ ชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 ทั้ง 2 วิชา คือ วิชาภาษาไทยและวิชาคณิตศาสตร์ ส่วนชั้นที่มีคะแนนเฉลี่ยร้อยละต่ำสุด คือ ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2<sup>21</sup> ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 คะแนนเฉลี่ยและคะแนนเฉลี่ยร้อยละ ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 2, 5 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 ในภาพรวมระดับเขตพื้นที่การศึกษา

วิชา	ป.2 (147 ร.ร.)		ป.5 (147 ร.ร.)		ม.2 (38 ร.ร.)	
	คะแนนเฉลี่ย	คะแนนเฉลี่ยร้อยละ	คะแนนเฉลี่ย	คะแนนเฉลี่ยร้อยละ	คะแนนเฉลี่ย	คะแนนเฉลี่ยร้อยละ
ภาษาไทย	21.77	54.43	25.66	50.52	18.17	45.43
คณิตศาสตร์	25.95	64.88	22.29	44.58	12.97	32.43

ที่มา : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2, รายงานการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ชั้นประถมศึกษาปีที่ 2, 5 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 ปีการศึกษา 2549 (ม.ป.ท., 2550), 9.

4. จากรายงานการประชุมสัมมนาศึกษานิเทศก์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 เมื่อวันที่ 15-16 ตุลาคม พ.ศ. 2549 ที่ได้ทำการวิเคราะห์สภาพปัญหาและอุปสรรค

<sup>20</sup> กลุ่มนโยบายและแผน, สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2, “แผนขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจประจำปีงบประมาณ 2550”, เอกสารลำดับที่ 6/2550, 2550. อัดสำเนา.

<sup>21</sup> สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2, รายงานการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ชั้นประถมศึกษาปีที่ 2, 5 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 ปีการศึกษา 2549 (ม.ป.ท., 2550), 16.

ในด้านการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ พบว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 มีผลการพัฒนาคุณภาพที่เป็นปัญหา ควรดำเนินการแก้ไขโดยเร่งด่วน ดังนี้

1. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ 5 กลุ่มสาระการเรียนรู้หลัก (ภาษาไทย วิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ สังคมศึกษา และภาษาอังกฤษ)

2. ครูผู้สอนจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นเนื้อหา ขาดการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

3. ครูผู้สอน สถานศึกษา ขาดการส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและขาดการฝึกทักษะกระบวนการคิด

4. ครูผู้สอนมีไม่ครบชั้นและสอนไม่ตรงตามวิชาเอกหรือวิชาที่ตนเองถนัด

5. ครูผู้สอนและผู้บริหารสถานศึกษาไม่สามารถทำการวิจัยในชั้นเรียนหรือวิจัยปฏิบัติการ

6. จากการประเมินคุณภาพภายนอกโดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ปรากฏว่า มีโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 จำนวน 2 โรงเรียน ที่อยู่ในขั้นปรับปรุง

7. การนิเทศการศึกษาของศึกษานิเทศก์ไม่สามารถไปนิเทศเจาะลึกถึงสถานศึกษาได้ เนื่องจากภารกิจของศึกษานิเทศก์มีมากและจำนวนศึกษานิเทศก์ก็ยังไม่เพียงพอ<sup>22</sup>

จากปัญหาดังกล่าวมานี้ พบว่าโรงเรียนภายใต้การดำเนินงานจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ไม่อาจพัฒนาองค์กรได้ตามกลยุทธ์ที่กำหนด อัตราการออกกลางคันของนักเรียนในระดับการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา การจัดการเรียนสอนในโรงเรียนนักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำจนต้องเร่งดำเนินการแก้ไขโดยเร่งด่วน จึงจำเป็นต้องพัฒนาโรงเรียนซึ่งเป็นองค์กรที่รับผิดชอบโดยตรงในการจัดการศึกษาให้กับนักเรียนให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยการสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บุคลากรในโรงเรียนมีขีดความสามารถและศักยภาพ มีการพัฒนางาน เสริมสร้างความรู้ แบ่งปัน แลกเปลี่ยนและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาถึงความสัมพันธ์ขององค์กรแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของโรงเรียน หากโรงเรียนมีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะเป็นโรงเรียนที่มีประสิทธิผลหรือไม่ และหากเป็นโรงเรียนมีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และเป็นโรงเรียนที่มีประสิทธิผล จะสามารถแก้ปัญหาในการดำเนินงานจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่

<sup>22</sup> สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2, แผนนิเทศการศึกษา ประจำปี 2550, (ม.ป.ท., 2550), 25.

การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ได้หรือไม่อย่างไร ผลของการศึกษาวิจัยในครั้งนี้จะเป็นข้อมูลให้กับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ในการพัฒนาการจัดการศึกษาต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

จากการศึกษาความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา ผู้วิจัยจึงกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อทราบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ตามขนาดของโรงเรียน
2. เพื่อทราบประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ตามขนาดของโรงเรียน
3. เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2

### ข้อคำถามของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยตามที่ได้กำหนดไว้ข้างต้น ผู้วิจัยจึงกำหนด

ข้อคำถามของการวิจัย ดังนี้

1. องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 อยู่ในระดับใด และมีความแตกต่างกันหรือไม่ ตามขนาดของโรงเรียน
2. ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 อยู่ในระดับใด และมีความแตกต่างกันหรือไม่ ตามขนาดของโรงเรียน
3. องค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 หรือไม่

### สมมติฐานของการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการตรวจสอบผลลัพธ์ที่ได้จากการศึกษาวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดสมมติฐานการวิจัย ไว้ดังนี้

1. องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 อยู่ในระดับปานกลาง และมีความแตกต่างกัน ตามขนาดของโรงเรียน



2. ประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 อยู่ในระดับปานกลาง และมีความแตกต่างกัน ตามขนาดของโรงเรียน
3. องค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2

### ขอบข่ายทางทฤษฎีของการวิจัย

โรงเรียนเป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่จัดการศึกษาให้กับผู้เรียน การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษานั้น มีการบริหารงานในเชิงระบบตามแนวคิดของแคทซ์และคาน(Katz. And Kahn)<sup>23</sup> ประกอบด้วย ตัวป้อน (input) กระบวนการ (process) ผลผลิต (output) และสภาพแวดล้อม (context) ซึ่งตัวป้อนหรือปัจจัยนำเข้าของสถานศึกษา ได้แก่ นโยบาย หลักสูตร ผู้บริหาร ครู นักเรียน งบประมาณ อุปกรณ์และสื่อการสอน อาคารสถานที่ และทรัพยากรอื่นๆ แล้วมีกระบวนการเปลี่ยนแปลงปัจจัยหรือตัวป้อนให้ได้ผลผลิตที่มีความสัมพันธ์กับสภาพของสถานศึกษา ได้แก่ กระบวนการบริหาร กระบวนการนิเทศ และการจัดการเรียนการสอน โดยครูเป็นผู้มีหน้าที่หลักในการจัดการเรียนการสอนสามารถปฏิบัติงานได้ตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู ทำให้ผลผลิตที่ได้ มีคุณภาพเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด นักเรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักสูตร สำหรับสภาพแวดล้อมจะทำให้เกิดผลกระทบการบริหารงานในเชิงระบบ ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ สภาพสังคม การเมืองและเทคโนโลยี ตลอดจนสภาพภูมิศาสตร์ และการบริหารสถานศึกษาในเชิงระบบจะสำเร็จหรือไม่ สามารถพิจารณาได้จากข้อมูลย้อนกลับนั่นเอง ดังแผนภูมิที่ 1 โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 เป็นองค์กรที่มีลักษณะเป็นระบบเปิด การดำเนินงานต่างๆ จัดอยู่ในรูปแบบเชิงระบบ ตัวป้อนในระบบการศึกษา ได้แก่ นโยบาย บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ ฯลฯ ซึ่งจะดำเนินการผ่านกระบวนการที่หลากหลายตามภารกิจหลักของสถานศึกษา ได้แก่ การบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ การจัดการเรียนการสอน การนิเทศ ฯลฯ เพื่อให้ผลผลิตแก่สถานศึกษา คือ ประสิทธิภาพของโรงเรียน คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียน

แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้มีนักวิชาการหลายท่านกล่าวไว้ ดังนี้ เพดเลอร์ เบอร์กอยน์ และบอยเดลล์ (Pedler, Burgoyne and Boydell) ได้กล่าวถึงลักษณะที่เหมาะสมของการ

<sup>23</sup> Daniel Katz and Robert L. Kahn, The Social Psychology of Organization, 2<sup>nd</sup> ed. (New York : John Wiley and Son, 1978), 20.

เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (the learning company) 5 องค์ประกอบ คือ 1) กลยุทธ์(strategy) 2) การมองภายในองค์กร(looking in) 3) โครงสร้าง (structures) 4) การมองภายนอกองค์กร (looking out) 5) โอกาสในการเรียนรู้ (learning opportunities)<sup>24</sup> เซ็นเก้ (Senge) ได้เสนอแนวทางในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยหลักพื้นฐานวินัย 5 ประการ (The Fifth Discipline) คือ 1) บุคคลแห่งความเป็นเลิศ (personal mastery) 2) รูปแบบวิธีการคิด (mental model) 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (shared vision) 4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (team learning) 5) การคิดอย่างเป็นระบบ (system thinking)<sup>25</sup> มาควอดท์ (Marquardt) ได้เสนอแนวคิดการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งประกอบด้วยระบบย่อย 5 ระบบ คือ 1) ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ (learning subsystem) 2) ระบบย่อยด้านองค์กร (organization subsystem) 3) ระบบย่อยด้านบุคลากร (people subsystem) 4) ระบบย่อยด้านความรู้ (knowledge subsystem) 5) ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี (technology subsystem)<sup>26</sup> ริชาร์ด เพตติงเจอร์ (Richard Pettinger) ได้เสนอแนวคิด 10 ขั้นตอน เพื่อทำให้องค์กรแห่งการเรียนรู้สามารถดำเนินงานได้ ดังนี้ 1) แหล่งทรัพยากร 2) การนำเสนอและการปฐมนิเทศ 3) เจตคติต่อความสำเร็จและล้มเหลว 4) การแก้ปัญหา 5) งานโครงการ 6) ความสามารถในการว่าจ้าง 7) ความเข้าใจว่าทำไมคนจึงเรียนรู้และเรียนรู้ได้อย่างไร 8) ตัวตนกับองค์กร 9) ทูมนมนุษย์ 10) เจตคติขององค์กรกับสไตล์ของการจัดการ<sup>27</sup> การ์วิน (Garvin) ได้เสนอคุณลักษณะที่สำคัญ 5 ประการเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ 1) โครงสร้างองค์กร (structure) 2) ระบบข้อมูลข่าวสาร (information systems) 3) การใช้ทรัพยากรมนุษย์ (human resource practices) 4) วัฒนธรรมองค์กร (organization culture) 5) ภาวะผู้นำ (leadership)<sup>28</sup>

<sup>24</sup> Mike Pedler, John Burgoyne and Tom Boydell, *The Learning Company : A Strategy for Sustainable Development*, 2<sup>nd</sup> ed. (Berkshire : McGraw-Hill, 1997), 15-18.

<sup>25</sup> สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, สำนักงานปลัดกระทรวง, กระทรวงศึกษาธิการ, *ผู้นำเชิงกลยุทธ์ เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้* (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2548), 93-96.

<sup>26</sup> Michael J. Marquardt, *The Learning Organization : mastering the 5 elements for corporate learning*, 2<sup>nd</sup> ed. (CA : DAVIES-BLACK PUBLISHING, INC., 2002), 23-33.

<sup>27</sup> Richard Pettinger, *The Learning Organization*. (Oxford : Capestone, 2002), อ้างถึงใน วันทิพย์ สิ้นสูงสุด, *การใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อสร้างองค์กรใฝ่เรียนรู้ในสถานศึกษา* (กรุงเทพฯ : สยามมิตรการพิมพ์, 2549), 38-42.

<sup>28</sup> เอนก สุวรรณบัณฑิต, *องค์กรแห่งการเรียนรู้ แนวคิดการเรียนรู้และแนวทางของ David A. Garvin* [Online], accessed 14 August 2006. Available from <http://www.si.mahidol.ac.th>

ในด้านประสิทธิผลของโรงเรียนนั้น ได้มีนักวิชาการหลายท่านกล่าวไว้ ดังนี้ มอทท์ (Mott) ได้เสนอเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผลของโรงเรียนไว้ ดังนี้ 1) ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง (higher student achievement) 2) ความสามารถในการพัฒนาให้นักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก (generate more positive student attitudes) 3) ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนให้เข้ากับสภาพแวดล้อม (adapt better to environmental constraints) 4) ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน (deal more potently with internal problems)<sup>29</sup> ไครเนอร์ (Kreitner) ได้จำแนกทัศนะเกี่ยวกับความมีประสิทธิภาพไว้ 3 ทัศนะ ดังนี้ 1) ทัศนะดั้งเดิมเห็นว่าความมีประสิทธิภาพ หมายถึง การดำเนินงานที่บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้ (goal attainment model) 2) ทัศนะเชิงทรัพยากรและระบบ (system resource model) เห็นว่าความมีประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการที่จะจัดหาทรัพยากรที่มีคุณค่าและขาดแคลนมาใช้ในระบบได้ 3) ทัศนะที่คำนึงถึงความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร (satisfaction of stakeholders model)<sup>30</sup> ลูเนนเบิร์กและออร์นสไตน์ (Lunenburg and Ornstein) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะโดยทั่วไปที่ใช้วัดคุณภาพของโรงเรียน 10 ประการ ได้แก่ 1) โรงเรียนลดการแบ่งแยกกลุ่มและเลิกการแบ่งกลุ่มบุคลากร ทุกคนมีโอกาสและสิทธิเท่าเทียมกัน 2) นักเรียนทุกคนมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ที่ไม่เน้นการแข่งขัน นักเรียนต่างกลุ่มสามารถทำงานร่วมกันแบบประชาธิปไตยและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน 3) โรงเรียนมีปรัชญาการศึกษาที่ยึดหลักความแตกต่างระหว่างบุคคลและให้โอกาสแก่นักเรียนทุกคนได้ศึกษาเรียนรู้ตามความสามารถ 4) โรงเรียนมีการจัดหลักสูตรการศึกษาและเทคนิคการสอนที่หลากหลายเหมาะสมกับสภาพของนักเรียน 5) โรงเรียนเน้นการเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติ นักเรียนใช้เวลาน้อยลงในการเรียนรู้จากครู และใช้เวลาในการศึกษาด้วยตนเองมากขึ้น 6) โรงเรียนให้ความสนใจคุณภาพของการเรียนรู้ มากกว่าปริมาณของความรู้ 7) โรงเรียนใช้วิธีการประเมินความเหมาะสมกับสิ่งที่จะวัด และใช้ผลการเรียนเป็นเพียงวิธีหนึ่งในการประเมิน 8) โรงเรียนมีการใช้เทคโนโลยีต่างๆ เป็นเครื่องมือส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน 9) โรงเรียนจัดเวลาเรียนได้เหมาะสมกับเนื้อหาของหลักสูตร และใช้เวลาส่วนใหญ่เพื่อกิจกรรม

<sup>29</sup>Paul E. Mott, The Characteristics of Effective Organizations (New York : Harper & Row, 1972) cited in Hoy, Wayne K. and Miskel, Cecil G., Educational Administration : Theory, Research and Practice, 6<sup>th</sup> ed. (Singapore : McGraw-Hill, Inc., 1991), 306.

<sup>30</sup>R. Kreitner, Management, 2<sup>nd</sup> ed. (Boston : Houghton Mifflin company, 1983). อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ, โรงเรียน : องค์กรแห่งการเรียนรู้ แนวคิดทางการบริหารการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ 5 (กรุงเทพมหานคร : บริษัทอักษราพัฒนา จำกัด, 2546), 18.

การเรียนการสอน มากกว่ากิจกรรมอื่นตามความต้องการของครูหรือผู้บริหาร 10) โรงเรียนมีการอบรมและพัฒนาครูและผู้บริหารอย่างสม่ำเสมอ<sup>31</sup> กีบสันและคณะ (Gibson and others) ได้ให้ความเห็นว่า เกณฑ์การประเมินสำหรับองค์กรโดยทั่วไป น่าจะแบ่งเป็นระยะๆ ดังนี้ 1) ระยะสั้น เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน ได้แก่ ความสามารถในการผลิต ประสิทธิภาพ และความพึงพอใจ 2) ระยะต่อมา เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน ได้แก่ ความสามารถในการปรับตัวและการพัฒนา 3) ระยะยาว เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน ได้แก่ การอยู่รอดขององค์กร<sup>32</sup> พาร์สัน (Parson) ได้เสนอแนวคิดในการประเมินประสิทธิผลขององค์กรโดยพิจารณาจาก 1) การปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม (adaptation) 2) การบรรลุเป้าหมาย (goal attainment) 3) การประสานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (integration) 4) การชำระไว้ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรและการกระตุ้นใจ (latency)<sup>33</sup> ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel) ได้เสนอแนวคิดในการประเมินประสิทธิผลขององค์กรไว้ 4 ด้าน ได้แก่ 1) ความสามารถในการปรับตัว (adaptability) 2) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูง (achievement) 3) ความสามารถในการบูรณาการ (integration) 4) ความสามารถในการรักษาแบบแผนทางวัฒนธรรม (latency)<sup>34</sup>

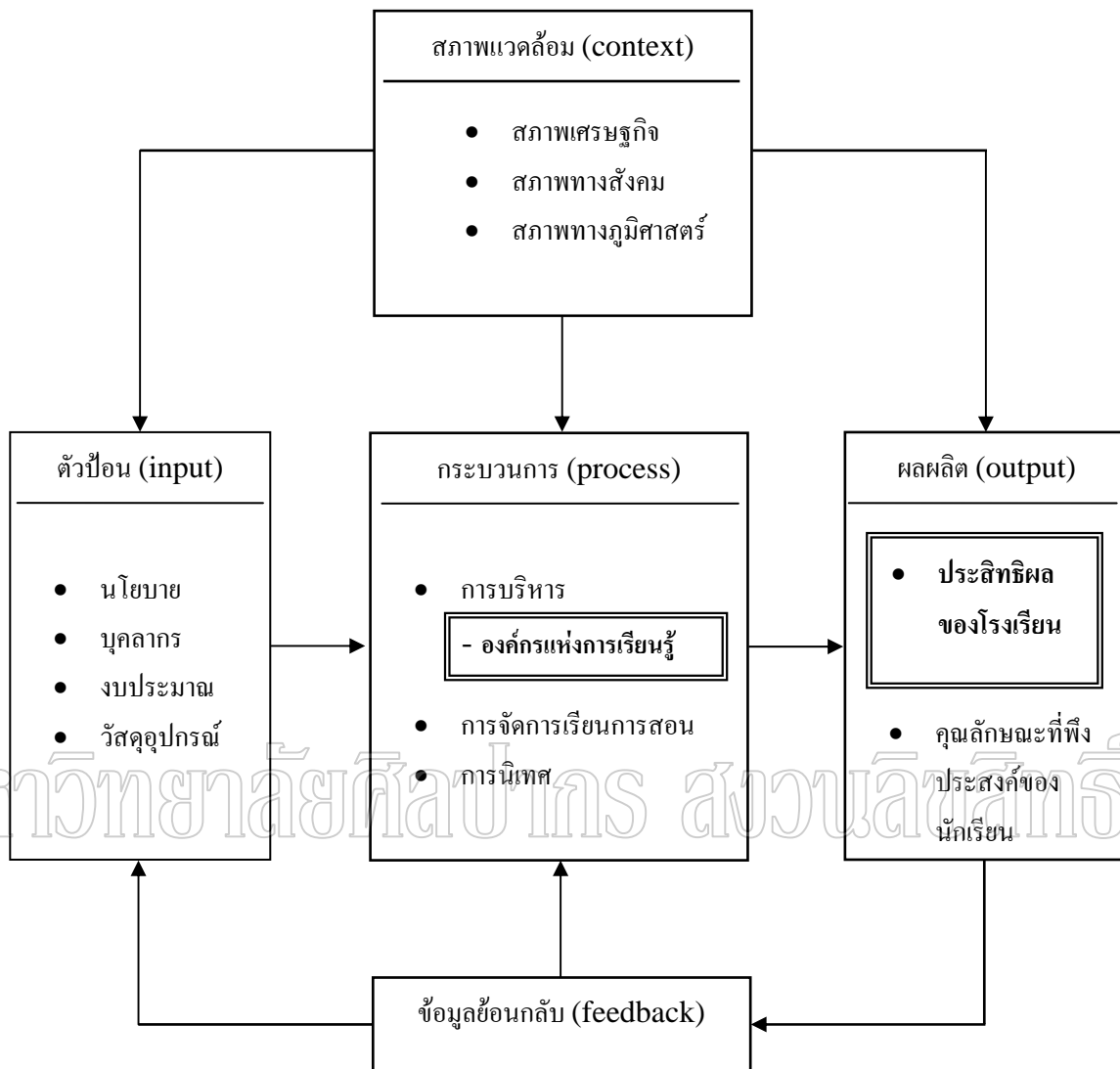
## มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

<sup>31</sup>Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, Educational Administration, (United State of America : Wadsworth, 2004), 374-375.

<sup>32</sup>James L. Gibson, John M. Ivancevich and J. H. Donnelly, Organization : Structure, Process, Behavior, (Dallas, Texas : Business Publication, Inc., 1973) อ้างถึงใน รุ่ง แก้วแดง และ ชัยณรงค์ สุวรรณสาร, “แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลและประสิทธิภาพองค์กร”, ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 9-12, พิมพ์ครั้งที่ 7 (กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2550), 185.

<sup>33</sup>Talcott Parson, cited in Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, Educational Administration : Theory, Research and Practice, 6<sup>th</sup> ed. (Singapore : McGraw-Hill, Inc., 1991), 382.

<sup>34</sup>Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, Educational Administration : Theory, Research and Practice, 4<sup>th</sup> ed. (Singapore : McGraw-Hill, Inc., 1991), 383-384.



แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายทางทฤษฎีของการวิจัย

ที่มา : Daniel Katz and Robert L. Kahn, The Social Psychology of Organizations, 2<sup>nd</sup> ed. (New York : John Wiley & Sons, 1978), 20.

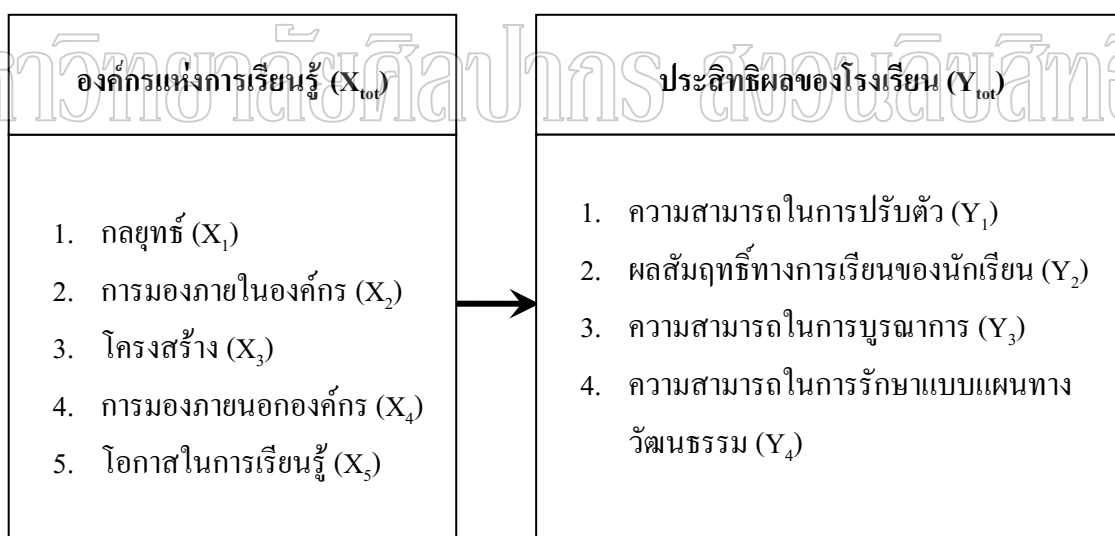
: Mike Pedler, John Burgoyne and Tom Boydell, The Learning Company : A Strategy for Sustainable Development, 2<sup>nd</sup> ed. (Berkshire : McGraw-Hill, 1997), 18-27.

: Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, Educational Administration : Theory, Research and Practice, 4<sup>th</sup> ed. (Singapore : McGraw-Hill, Inc., 1991), 382-398.

: สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2548), 13-15.

### ขอบเขตของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยต้องการทราบถึงความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 จึงได้กำหนดตัวแปรที่ศึกษาดังนี้คือ ตัวแปรที่เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยใช้แนวคิดของเพดเลอร์ เบอร์กอยน์ และบอยเดลล์ (Pedler, Burgoyne and Boydell) ซึ่งได้กล่าวถึงลักษณะที่เหมาะสมของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (the learning company) 5 องค์ประกอบ คือ 1) กลยุทธ์(strategy) 2) การมองภายในองค์กร (looking in) 3) โครงสร้าง (structures) 4) การมองภายนอกองค์กร (looking out) 5) โอกาสในการเรียนรู้ (learning opportunities) ส่วนตัวแปรที่เกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียน ผู้วิจัยใช้แนวคิดของฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel) ได้เสนอแนวคิดในการประเมินประสิทธิผลขององค์กรไว้ 4 ด้าน ได้แก่ 1) ความสามารถในการปรับตัว (adaptability) 2) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูง (achievement) 3) ความสามารถในการบูรณาการ (integration) 4) ความสามารถในการรักษาแบบแผนทางวัฒนธรรม (latency) ดังแสดงในแผนภูมิที่ 2



### แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

ที่มา : Mike Pedler, John Burgoyne and Tom Boydell, The Learning Company : A Strategy for Sustainable Development, 2<sup>nd</sup> ed. (Berkshire : McGraw-Hill, 1997), 15-18.

: Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, Educational Administration : Theory, Research and Practice, 4<sup>th</sup> ed. (Singapore : McGraw-Hill, Inc., 1991), 382-398.

### นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในความหมายของคำศัพท์ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะไว้ดังนี้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง โรงเรียนที่ส่งเสริมและสนับสนุนศักยภาพของครู ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และทั่วทั้งโรงเรียน เพื่อแก้ไขและพัฒนางานทุกงานด้วยความตระหนักและตั้งใจตลอดเวลา ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ด้าน คือ กลยุทธ์ การมองภายในองค์กร โครงสร้าง การมองภายนอกองค์กร โอกาสในการเรียนรู้

ประสิทธิผลของโรงเรียน หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารและครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 ในการทำงานร่วมกัน จนทำให้โรงเรียนประสบผลสำเร็จ 4 ด้าน คือ ความสามารถในการปรับตัว ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูง ความสามารถในการบูรณาการ ความสามารถในการรักษาแบบแผนทางวัฒนธรรม

โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 หมายถึง สถานศึกษาของรัฐที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตอำเภออนเจดีย์ อำเภออุ้มทอง และอำเภอสองพี่น้อง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 จำนวน 149 แห่ง

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยเรื่อง “องค์กรแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2” ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี โดยการค้นคว้าวารสาร เอกสาร ตำรา เว็บไซต์ ที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย โดยมีสาระสำคัญ คือ องค์กรแห่งการเรียนรู้ ประสิทธิภาพของโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 และ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

### องค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) เป็นกระบวนการบริหารรูปแบบหนึ่ง ที่มุ่งพัฒนาความสามารถ และศักยภาพของบุคลากรระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และทั่วทั้งองค์กร ทั้งในด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งเน้นที่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร ซึ่งเป็นพื้นฐานในการก้าวไปสู่ความสำเร็จขององค์กร ทั้งภาคราชการ รัฐวิสาหกิจ และธุรกิจเอกชน<sup>1</sup> ในขณะที่โลกได้ก้าวเข้าสู่ศตวรรษใหม่นั้น โรงเรียนในฐานะที่เป็นองค์กรให้บริการที่ผูกพันกับเรื่องของการสอนและการเรียนรู้เป็นหลัก เป้าหมายสุดท้ายของโรงเรียน ก็คือ การเรียนรู้ของนักเรียน ดังนั้น ในบรรดาองค์กรประเภทต่างๆ โรงเรียนจึงควรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่าองค์กรประเภทใดๆ<sup>2</sup> โดยโรงเรียนจะต้องพิจารณาปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (paradigm) การบริหารให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพและให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรทุกระดับในองค์กร เพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจะเป็กระบวนการที่สำคัญในการปรับและเปลี่ยนแปลงไปสู่การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้

<sup>1</sup>วีรวัช มาฆะศิริรานนท์, การพัฒนาวิสัยทัศน์ผู้นำ (กรุงเทพฯ : ซีระป้อม วรรณกรรม, 2545), 3.

<sup>2</sup>Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, อ้างอิงใน วิโรจน์ สารรัตนะ, โรงเรียน : องค์กรแห่งการเรียนรู้แนวคิดทางการบริหารการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ 5 (กรุงเทพมหานคร : บริษัทอักษราพัฒนา จำกัด, 2546), 7.



### ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

มีนักบริหารและนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งชาวต่างประเทศและชาวไทยได้ให้ความหมายหรือนิยามขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้หลายประเด็น ดังนี้

อาจิริส (Argyris) ได้กล่าวว่า organization learning เป็นกระบวนการตรวจสอบ และแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นเสมอๆ ในองค์กร ลดทอนในสิ่งที่เขาเรียกว่า “defensive routines” หรือรูปแบบที่ผู้คนแสดงออกเป็นนิสัย เพื่อปกป้องหรือแก้ตัวลง<sup>3</sup> บาร์เน็ต (Barnett) กล่าวว่า องค์กรเรียนรู้เป็นกระบวนการเชิงประสบการณ์ที่มุ่งสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของการกระทำและผล จากนั้นนำเข้าสู่งานกิจวัตรปลูกฝังไว้ใน “ความทรงจำ” ขององค์กร เพื่อช่วยปรับเปลี่ยนพฤติกรรมทั้งหลายของผู้เรียนรู้ ผู้ปฏิบัติงานในองค์กร<sup>4</sup> เซ็นเก้ (Senge) ให้ความหมายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่ขยายขีดความสามารถและเพิ่มศักยภาพ เพื่อสร้างผลงานและสร้างอนาคตอย่างต่อเนื่อง โดยผู้คนในองค์กรต่างก็เรียนรู้ถึงวิธีที่จะเรียนรู้ด้วยกันอย่างต่อเนื่อง<sup>5</sup> วัตกิน และมาร์ซิค (Watkins and Marsick) ได้กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่ให้อำนาจแก่คนของตนเอง มีการบูรณาการคุณภาพเข้ากับชีวิตการทำงาน ให้อิสระสำหรับการเรียนรู้ กระตุ้นความร่วมมือ แบ่งปันผลงาน เสริมสร้างการใฝ่รู้ และสร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง<sup>6</sup> เพดเลอร์ เบอร์กอยน์ และบอยเดลล์ (Pedler, Burgoyne and Boydell) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ว่าเป็นองค์กรส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิกทุกคน และมักจะมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างต่อเนื่อง<sup>7</sup> ต่อมาทั้งสามท่านได้พัฒนาแนวคิดและให้ความหมายของบริษัทแห่งการเรียนรู้หรือองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์กรที่ต้องส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้ของสมาชิกทุกคน

<sup>3</sup>วีระวัฒน์ ปิ่นนิตามัย, การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ พิมพ์ครั้งที่ 2, (กรุงเทพฯ : ชีระป้อม วรรณกรรม, 2544), 58.

<sup>4</sup>เรื่องเดียวกัน.

<sup>5</sup>เดชน์ เทียมรัตน์ และ กานต์สุดา มาชะศิริานนท์, วินัยสำหรับองค์กรเรียนรู้ (กรุงเทพฯ : ชีระป้อม วรรณกรรม, 2544), 11.

<sup>6</sup>อรจรรย์ ฌ ตะกั่วทุ่ง, องค์กรเอื้อการเรียนรู้ [Online], accessed 14 August 2006.

Available from <http://library.uru.ac.th/webdb/images/OrganizationForLearn.htm>

<sup>7</sup>Mike Pedler, John Burgoyne and Tom Boydell, The Learning Company : A Strategy for sustainable development, (Maidenhead : Mc Graw-Hill, 1991), อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปิ่นนิตามัย , การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ (กรุงเทพฯ : ชีระป้อมวรรณกรรม, 2544), 59.

ในทุกสิ่งที่ทำ ในทุกคำที่พูด อย่างมีสติรู้ตัวตลอดเวลา<sup>8</sup> มาร์ควาร์ด (Marquardt) ให้ความหมายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่มีบรรยากาศของการเรียนรู้รายบุคคลและรายกลุ่ม มีการสอนคน ของตนเองให้มีกระบวนการคิดวิเคราะห์เพื่อช่วยให้เข้าใจในสรรพสิ่ง ขณะเดียวกันทุกคนก็ช่วย องค์กรให้เรียนจากความผิดพลาดและความสำเร็จ ซึ่งส่งผลให้ทุกคนตระหนักในการเปลี่ยนแปลง และปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ<sup>9</sup> ร็อบบินส์ (Robbins) ได้กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็น รูปแบบขององค์กรในอนาคตที่จะต้องพร้อมรับกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง เป็นองค์กรที่ขยาย ขอบเขตความสามารถในการสร้างอนาคตขององค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยการเรียนรู้เพื่อความอยู่รอด เพื่อการปรับตัว และเพื่อการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง<sup>10</sup> การ์วิน (Garvin) ได้กล่าวว่า องค์กรแห่ง การเรียนรู้ คือ องค์กรที่มีลักษณะในการสร้าง แสวงหา และถ่ายโยงความรู้ และมีการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมอันเป็นผลมาจากความรู้ใหม่ และการเข้าใจในสิ่งต่างๆอย่างถ่องแท้<sup>11</sup> เบ็ค (Beck) อธิบาย ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่เอื้ออำนวยการเรียนรู้ และพัฒนาบุคลากรทุกคน ขณะเดียวกัน ก็มีการปฏิรูปองค์กรอย่างต่อเนื่อง<sup>12</sup> ชเนส ขำเกิด ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็น องค์กรที่มุ่งเน้นและจงใจให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อ ศักยภาพของตนเองและขององค์กร ทั้งนี้เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วทั้งในด้าน เศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม ภายใต้สถานะที่เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และยากแก่ การพยากรณ์ว่าจะเกิดอะไรขึ้น แต่ละคนจึงต้องพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลที่เรียนรู้อยู่ตลอดเวลา เพราะความรู้ที่เคยมีมาในอดีตถูกทำลายโดยความรู้ใหม่ที่เกิดขึ้นตลอดเวลา<sup>13</sup> จุฑา เทียนไทย ได้ให้ ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ว่า หมายถึง องค์กรที่มีการพัฒนาความสามารถของตนเพื่อ รองรับกับความเปลี่ยนแปลง โดยทุกคนภายในองค์กรต่างต้องมีความกระตือรือร้นในการแสวงหา

<sup>8</sup> เรื่องเดียวกัน.

<sup>9</sup> Michael J. Marquardt, *The Learning Organization : mastering the 5 elements for corporate learning*, 2<sup>nd</sup> ed. (CA : DAVIES-BLACK PUBLISHING, INC., 2002), 22.

<sup>10</sup> สตีเฟน พี. ร็อบบินส์, *การจัดการและพฤติกรรมองค์กร*, แปลโดย วิรัช สงวนวงศ์วาน, (กรุงเทพฯ : เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า จำกัด, 2548), 16.

<sup>11</sup> ปรัชชญนันท์ นิลสุข, *องค์กรแห่งการเรียนรู้* [Online], accessed 13 August 2006. Available from <http://gotoknow.org/blog/prachyanun/23048>

<sup>12</sup> อรรถจริย์ ฌ ตะกั่วทุ่ง, *องค์กรเอื้อการเรียนรู้*.

<sup>13</sup> ชเนส ขำเกิด, “องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization),” *วารสารส่งเสริมเทคโนโลยี* 25, 137 (กุมภาพันธ์-มีนาคม 2541) : 171.

สิ่งที่จำเป็นต่างๆ มาเพื่อช่วยในการแก้ไขปัญหา ปรับปรุงและพัฒนาการทำงานของคนในเรื่องต่างๆ ทั้งนี้โดยอยู่บนพื้นฐานของการบริหารและจัดการที่นำเอาความรู้ความสามารถ ตลอดจนสติปัญญาของพนักงานมาใช้ในการปรับปรุง พัฒนาการทำงานให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร หรืออยู่บนพื้นฐานของการบริหารงานภายใต้องค์ความรู้ (knowledge management)<sup>14</sup> วิจารณ์ พานิช กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่ทำงานผลิตผลงานไปพร้อม ๆ กับเกิดการเรียนรู้ สังสมความรู้ และสร้างความรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน พัฒนาวิธีทำงานและระบบงานขององค์กรไปพร้อม ๆ กัน<sup>15</sup>

สรุป องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่ส่งเสริมและสนับสนุนศักยภาพของบุคลากรระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และทั่วทั้งองค์กร เพื่อแก้ไขและพัฒนางานทุกงานด้วยความตระหนักและตั้งใจตลอดเวลา

### ความเป็นมาขององค์กรแห่งการเรียนรู้

การศึกษาค้นคว้า เรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) เริ่มต้นเป็นครั้งแรกจากผลงานวิชาการซึ่งเขียนโดยอาจิริส (Argyris) ศาสตราจารย์แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด และชอน (Schon) ศาสตราจารย์แห่ง Massachusetts Institute of Technology (MIT) โดยใช้ชื่อผลงานว่า Organization Learning : A Theory of Action Perspective ปี ค.ศ.1978 ผลงานวิชาการของศาสตราจารย์ทั้งสองท่านนี้ถือเป็นตำราเล่มแรกขององค์กรแห่งการเรียนรู้ และในตำราเล่มนี้ใช้คำว่า Organization Learning ซึ่งหมายถึงการเรียนรู้ในองค์กร อาจิริส (Argyris) เป็นผู้ที่สนใจศึกษาด้านการเรียนรู้ของบุคคลในองค์กรมากกว่า 40 ปีแล้ว แต่เนื่องจากผลงานเขียนของเขาค่อนข้างที่จะเป็นวิชาการและอ่านยาก จึงไม่ได้รับความนิยม ต่อมาในปี ค.ศ.1990 เซ็นกิ (Senge) ศาสตราจารย์แห่งสถาบัน MIT ได้เขียนผลงานเผยแพร่เป็นหนังสือชื่อ The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization ปี ค.ศ.1990 และในหนังสือเล่มนี้ เซ็นกิ (Senge) ได้ใช้คำว่า Learning Organization ซึ่งหมายถึงองค์กรแห่งการเรียนรู้ แทนคำว่า Organization Learning ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า คำว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) เกิดขึ้นในครั้งแรกในปี ค.ศ.1990 ต่อมาในปี ค.ศ.1991 MIT ได้ก่อตั้ง MIT Center for Organization Learning ขึ้นที่ Sloan School of Management MIT โดย เซ็นกิ (Senge) ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์ และศูนย์นี้เป็นแหล่งเผยแพร่

<sup>14</sup> จุฬา เทียนไทย, การจัดการ : มุมมองนักบริหาร (กรุงเทพฯ : แมคกรอ-ฮิล/สำนักพิมพ์ ท็อป, 2547), 120.

<sup>15</sup> วิจารณ์ พานิช, องค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้ [Online], accessed 13 September 2006. Available from <http://www.nokkrob.org>

หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติจริงในองค์กรต่าง ๆ รวมทั้งมีการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการด้วย ทำให้เซ็นกิ (Senge) และคณะซึ่งได้แก่ Charlotte Roberts, Richard B. Ross, Bryan J. Smith และ Art Kleiner ได้เสนอแนวปฏิบัติเพื่อการส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเขียนผลงานเป็นหนังสือชื่อ *The Fifth Discipline Field Book : Strategies and Tools for Building a Learning Organization* ในปี ค.ศ.1994<sup>16</sup>

บุคคลที่เป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) และเขียนเผยแพร่ผลงานจนเป็นที่ยอมรับทั่วไปคือปีเตอร์ เอ็ม เซ็นกิ (Peter M. Senge) ศาสตราจารย์ของ Massachusetts Institute of Technology (MIT) ประเทศสหรัฐอเมริกา ปัจจุบันดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ MIT Center for Organizational Learning ซึ่งก่อตั้งในปี ค.ศ. 1991 เพื่อทำการสังเคราะห์ทฤษฎี และวิธีการต่างๆ เพื่อเผยแพร่แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) โดยในปัจจุบันเรียกว่าสังคมการเรียนรู้ขององค์กร [Society for Organizational Learning (SOL)] ซึ่งมีจุดมุ่งหมายที่สำคัญ 3 ประการคือ (1) เพื่อการศึกษาวิจัย (2) เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทั้งในระดับบุคคลและทีมงาน (3) เพื่อสร้างชุมชนของการปฏิบัติ (community of practices) ขึ้น โดยการเชื้อเชิญบริษัทชั้นนำมาแลกเปลี่ยนประสบการณ์การเรียนรู้ และแก้ไขปัญหาาร่วมกัน<sup>17</sup> ปัจจุบัน แนวความคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้รับการเผยแพร่ไปอย่างกว้างขวาง เป็นที่สนใจของนักคิดนักวิชาการหลายคนและในปัจจุบันนี้มีนักวิชาการหลายคนที่ศึกษาเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้และเขียนหนังสือขึ้น

### ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ผู้บริหารในปัจจุบันนี้กำลังเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงในอัตราที่รวดเร็วมาก นวัตกรรมที่ต่อเนื่องในเรื่องของสารสนเทศและเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ที่เชื่อมโยงกับโลกาภิวัตน์ของตลาด (globalization of markets) ซึ่งทำให้เกิดความสับสนวุ่นวาย ผลที่เกิดขึ้นคือหลักการและแนวทางการบริหารในอดีต ไม่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในโลกรปัจจุบันได้ องค์กรที่ประสบความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 ต้องสามารถที่จะเรียนรู้และตอบสนองได้อย่างรวดเร็ว โดยองค์กรลักษณะนี้จะมีผู้บริหารซึ่งมีภูมิปัญญาที่ฉลาดในการเปลี่ยนแปลงสิ่งที่ทำหลายอย่าง ได้อย่างมี

<sup>16</sup> สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, สำนักงานปลัดกระทรวง, กระทรวงศึกษาธิการ, ผู้นำเชิงกลยุทธ์ เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2548), 88.

<sup>17</sup> ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ และ สมศักดิ์ วานิชยาภรณ์, ทฤษฎีองค์กร : ฉบับมาตรฐาน (กรุงเทพฯ : บริษัท ชรรณสาร จำกัด, 2545), 375.

ประสิทธิผลและสามารถบริหารจัดการฐานแห่งความรู้ (knowledge base) สำหรับองค์กรได้ รวมทั้งสามารถเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่ต้องการได้ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือองค์กรลักษณะนี้จะมีความต้องการที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) การขับเคลื่อนเพื่อไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีปัจจัยหลักหลายประการที่เป็นเหตุผลและความจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เช่น 1) การแข่งขัน หน่วยงานยุคใหม่ต้องต่อสู้เพื่อการอยู่รอด โดยต้องปรับเปลี่ยนตัวเองให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลยุทธ์ของกลุ่มแข่งขันที่นำมาใช้เป็นเครื่องมือ เพื่อเอาชนะทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ที่เห็นได้ชัดเจนก็คือการแข่งขันทางธุรกิจ ซึ่งมุ่งลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญ เช่น บริษัทผลิตน้ำอัดลม บริษัทผลิตรถยนต์ บริษัทผลิตโทรศัพท์มือถือ เป็นต้น หน่วยงานราชการก็เช่นเดียวกัน หากไม่ปรับปรุงและพัฒนาตนเองก็จะอยู่ไม่ได้ หน่วยงานจึงต้องแข่งขันกันให้บริการลูกค้าซึ่งก็คือประชาชนนั่นเอง อย่างไรก็ตาม สิ่งที่ทั้งหน่วยงานราชการและธุรกิจเอกชนต้องให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก ก็คือ การพัฒนาศักยภาพมนุษย์อย่างต่อเนื่อง ด้วยการสร้างบรรยากาศ กระตุ้นให้เกิดการพัฒนาตนเอง มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน สร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ และนำความรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ซึ่งบรรยากาศดังกล่าวนี้จะเกิดขึ้นได้ในหน่วยงานที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เท่านั้น ดังนั้นการพัฒนาหน่วยงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงเป็นความจำเป็นเร่งด่วนของทุกหน่วยงานที่ต้องการยืนหยัดอยู่ในยุคแข่งขันได้อย่างยั่งยืนต่อไป<sup>18</sup> 2) เทคโนโลยี ปัจจุบันนี้ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีไปไกลถึง นาโนเทคโนโลยี ไม่มีใครคิดว่านักวิทยาศาสตร์จะศึกษาสิ่งถึงระดับโมเลกุลและอะตอม ซึ่งมีขนาด 1 ในพันล้านส่วนของ 1 เมตร เป็นการบูรณาการวิทยาการด้วย ชีววิทยา ชีวเคมี วิศวกรรมศาสตร์สาขาหุ่นยนต์ และเครื่องจักรกล ทำให้เกิดเทคโนโลยีที่เรียกว่า นาโนเทคโนโลยี<sup>19</sup> 3) ผลผลิตและการบริการ ทุกหน่วยงานย่อมมีผลผลิตและการบริการที่มีลักษณะเฉพาะเป็นของตนเอง ดังนั้นการสร้างความแตกต่างของผลผลิตและการบริการเท่านั้นที่จะช่วยให้หน่วยงานสามารถจูงใจลูกค้าได้มากกว่าหน่วยงานอื่นๆ ซึ่งความแตกต่างของผลผลิตและการบริการดังกล่าวสามารถกำหนดได้โดยการควบคุมคุณภาพและมาตรฐาน หน่วยงานจึงพยายามแสวงหาสถาบันรับรองคุณภาพให้เข้ามาดำเนินการรับรองคุณภาพและมาตรฐานการผลิตและการบริการ โดยบางครั้งต้องเสียค่าใช้จ่ายเงินเป็นจำนวนมาก จึงเป็นช่องทางหารายได้ของสถาบันรับรองคุณภาพไปโดยปริยาย ในทางตรงข้ามหากหน่วยงานมุ่งเน้นพัฒนา

<sup>18</sup> เรื่องเดียวกัน, 90.

<sup>19</sup> ศีรศักดิ์ เทพาคำ, “นาโนเทคโนโลยี คลื่นลูกใหม่แห่งวงการวิทยาศาสตร์,” เดลินิวส์, 14 กันยายน 2545, 24.

ความรู้และทักษะ บุคลากรทุกระดับ โดยจัดกิจกรรมให้บุคลากรเหล่านี้ได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง รวมทั้งเปิดโอกาสให้ได้รับประสบการณ์การพัฒนาวิชาชีพจากหน่วยงานภายนอก บรรยากาศดังกล่าวนี้จะช่วยในการพัฒนาความสามารถและศักยภาพของซึ่งบรรยากาศเช่นนี้จะเกิดขึ้นได้ในหน่วยงานที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เท่านั้น<sup>20</sup> 4) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและผู้ใช้บริการ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารและผู้ใช้บริการ ย่อมเป็นหัวใจสำคัญของหน่วยงานที่จะเป็นเลิศในอนาคต ดังนั้น หน่วยงานทุกหน่วยจึงให้โอกาสทางการศึกษา การฝึกอบรมและพัฒนาแก่บุคลากรทุกคน โดยเน้นวิชาการด้านมนุษยสัมพันธ์ และการบริการเพื่อสร้างบุคลากรให้มีความสามารถบริการ และมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใช้บริการ<sup>21</sup> หน่วยงานที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะสามารถสร้างบรรยากาศความเป็นกัลยาณมิตรระหว่างบุคลากรภายในหน่วยงาน ซึ่งบรรยากาศเช่นนี้จะเป็พื้นฐานสำคัญที่บุคลากรสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานจริงต่อไป

#### แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดเชิงกลยุทธ์ที่ช่วยป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นในระยะยาว (proactive) จึงเท่ากับเป็นการวางแผนอนาคตขององค์กรนั่นเอง ซึ่งในเรื่องนี้ เซ็นกี (Senge) เห็นว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ช่วยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระยะยาว และเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จากทุกด้าน แบบองค์รวม (holistic) ทำให้เกิดการคิดอย่างเป็นระบบ (systems thinking) ที่จะช่วยให้เข้าใจปัญหา รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ตามความเป็นจริง การคิดอย่างเป็นระบบจึงเป็นหัวใจขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะเป็นพื้นฐานในการพัฒนาและผสมหลักการและองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้เข้าด้วยกัน

ปีเตอร์ เอ็ม เซ็นกี (Peter M. Senge) ให้ความสำคัญกับความสามารถในการเรียนรู้ที่รวดเร็วกว่าคู่แข่ง ซึ่งความสามารถถือว่าเป็นข้อได้เปรียบทางธุรกิจที่ยั่งยืน (sustainable competitive) โดยการเรียนรู้จะต้องเป็นการเรียนรู้ที่เต็มเปี่ยม (learningful) ของสมาชิกทุกคนและทุกระดับในองค์กร โดยถือว่าทุกคนมีธรรมชาติของการเป็นผู้ใฝ่เรียนรู้ (learners) มีธรรมชาติในการที่จะเรียนรู้ และรักที่จะเรียนรู้เพื่อแสวงหาสิ่งที่ดีให้แก่ชีวิต นอกจากนั้น เซ็นกี (Senge) ได้เสนอ

<sup>20</sup> สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ, ผู้นำเชิงกลยุทธ์ เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้, 91.

<sup>21</sup> เรื่องเดียวกัน.

แนวทางในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยหลักการพื้นฐานหรือวินัย 5 ประการ (The Fifth Discipline) ที่จะผลักดันและสนับสนุนให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1. บุคคลแห่งความเป็นเลิศ (personal mastery) บุคคลหรือสมาชิกขององค์กรเป็นรากฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ บุคคลที่มีความเป็นเลิศจะสามารถเพิ่มความสามารถในการสร้างสรรค์งานที่เขาต้องการได้อย่างต่อเนื่อง ลักษณะการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กรจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์กรได้ สมาชิกขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีคุณลักษณะที่สำคัญ คือ ความเป็นนายของตัวเอง (human mastery) สามารถควบคุมจิตใจ พฤติกรรมของตัวเองเป็นคนที่ใฝ่รู้อยู่ตลอดเวลา ยอมรับความเป็นจริง ไม่ยึดมั่นในตนเอง ยอมรับการเปลี่ยนแปลงของโลก มีวุฒิภาวะทางจิต สมาชิกทุกคนจะมีความกระตือรือร้น สนใจ และใฝ่เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ มีความปรารถนาเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตน มุ่งสู่ความสำเร็จที่ได้ตั้งใจ ในการพัฒนาให้บุคคลมีความเป็นเลิศ ถือว่าเป็นมิติที่ต้องการฝึกฝนอย่างต่อเนื่อง ความเป็นเลิศของบุคคลมีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ

1.1 วิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (personal vision) วิสัยทัศน์เป็นเรื่องของจิตใจ และมุ่งความสนใจที่วิธีการมากกว่าผลลัพธ์ ความสามารถในการกำหนดความต้องการที่แท้จริงอย่างเหมาะสม ถือเป็นสิ่งที่จำเป็นของความเป็นเลิศของบุคคล

1.2 การจัดการกับความเครียดอย่างสร้างสรรค์ (holding creative tension) ความหมายของความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์มักเข้าใจผิดเสมอว่ามีผลให้เกิดความวิตกกังวลและความเครียด ในความเป็นจริงถ้าเรามีวิสัยทัศน์ควบคู่ไปกับความจริงจะทำให้เกิดการสร้างสรรค์มากกว่า ไม่ควรปฏิเสธความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์เกี่ยวข้องกับภาวะอารมณ์ ความรู้สึกต่างๆ เช่น ความวิตกกังวล เสียใจหรือท้อแท้ สิ่งที่เกิดในเชิงลบเหล่านี้ไม่ใช่ความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์จะช่วยให้ความล้มเหลวกลายเป็นการเรียนรู้ภาพความจริงที่ไม่ถูกต้อง ยุทธศาสตร์ที่ไม่สามารถทำได้ตามที่คาดหวังและความชัดเจนของวิสัยทัศน์ มีผลให้เกิดความพากเพียรและความอดทน เปลี่ยนแปลงทัศนคติของเราไปสู่ความจริง ความเป็นจริงจะเป็นมิตรมากกว่าศัตรู การมองกระแสความเป็นจริงได้อย่างถูกต้อง และทะลุปรุโปร่งมีความสำคัญกับการทำให้วิสัยทัศน์ชัดเจน ซึ่งทั้งสองสิ่งนี้มีความสำคัญเท่ากันต่อการเกิดความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์

1.3 การเรียนรู้โดยใช้จิตใต้สำนึก (subconscious) คนที่มีความเชี่ยวชาญส่วนบุคคลจะมีอีกมิติหนึ่งของจิตใจ คือมีจิตใต้สำนึก ซึ่งการทำงานที่ซับซ้อนทุกอย่างต้องผ่านจิตใต้สำนึกจะสามารถประสบความสำเร็จในงานที่ยุ่งยากได้อย่างง่ายดาย เราจะเรียนรู้เรื่องจิตสำนึกได้อย่างไร เนื่องจากกิจกรรมทุกอย่างของมนุษย์จะไม่สามารถทำได้ในระยะแรก การเรียนรู้ในช่วงแรกต้องอาศัยจิตสำนึก ความตั้งใจ และความพยายามหรือเรียนรู้ทักษะของงานจนค่อยๆ กลายเป็นการ

ควบคุมโดยจิตใจสำนึกในที่สุด ในภาวะจิตใจสงบจะสามารถกำหนดจุดรวมวิสัยทัศน์ได้อย่างมั่นคง

1.4 ความเป็นเลิศของบุคคลถือเป็นปัจจัยที่สำคัญ เสมือนเป็นเสาหลักขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการพัฒนาศักยภาพ และความสามารถในการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร และเป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาชีวิตของตนเอง ดังนั้นองค์ประกอบนี้จึงเป็นการสร้างทรัพยากรมนุษย์ที่ดีที่สุดขององค์กร

2. รูปแบบวิธีการคิด (mental model) รูปแบบวิธีการคิดเป็นความคิด ความเข้าใจของคนที่มีต่อองค์กรและต่อธุรกิจของตนเอง ซึ่งความคิดของคนนั้นเป็นสิ่งสำคัญ และมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมของคน รูปแบบวิธีการคิดนี้จะเป็พื้นฐานของวุฒิภาวะทางอารมณ์ (emotional quotient, EQ) และจะมีผลถึงความเข้าใจต่อเรื่องราว ต่องานหรือกิจกรรมใดๆ ในแง่มุมต่างๆ ซึ่งจะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อการที่เราจะตัดสินใจกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป ในการเปลี่ยนแปลงหรือปรับตัวขององค์กรต่างๆ เพื่อให้เกิดศักยภาพในการแข่งขัน ปัญหาสำคัญประการหนึ่งก็คือ ทำอย่างไรสมาชิกทุกคนจึงจะมีความรู้ และความเข้าใจไปในทางเดียวกัน ให้เข้าใจในความจำเป็น และความถูกต้อง แทนที่จะปล่อยให้รูปแบบวิธีการคิดของแต่ละคนกลายเป็นตัวสร้างปัญหาให้เกิดภาวะที่ต่างคนต่างคิดกันไปเอง จนกลายเป็นปัญหาหลากหลายได้ได้ในที่สุด นอกจากนี้แล้วการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในองค์กร โดยปกติมักจะทำได้ยาก เนื่องจากเป็นธรรมชาติของคนที่มีมักจะปฏิเสธและต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจจะกลัวผลกระทบที่จะเกิดขึ้นแก่ตนเอง ในสถานภาพต่างๆ หรืออาจจะมีอาการยึดติดอยู่กับรูปแบบและวิธีการที่ตนเองคุ้นเคย และในที่สุดรูปแบบวิธีการคิดของเขาเองจะเป็นตัวตัดสินใจว่าอย่างอื่นหรือวิธีอื่น ๆ นั้นแล้วไปเสียหมด แต่ถ้าผู้ที่รับผิดชอบในการบริหาร โครงการสำคัญๆ นี้มีความเข้าใจในรูปแบบวิธีการคิดนี้ดีพอก็ควรมีการเตรียมการเสียแต่เนิ่นๆ ในการทำประชาสัมพันธ์ ประชาพิจารณ์ และสร้างบรรยากาศเปิดสร้าง ความเข้าใจให้ทุกคนมีส่วนร่วม และทำทหายในความสำเร็จร่วมกัน ซึ่งมาตรการเหล่านี้จะช่วยสร้างรูปแบบวิธีการคิดในรูปแบบที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ได้เป็นอย่างดี รูปธรรมของรูปแบบวิธีการคิด คือ

2.1 การบริหารโอกาสในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงในด้านการเงิน การลงทุน การตลาด เทคโนโลยี และการแข่งขันอยู่ตลอดเวลา การพ่ายแพ้ต่อกระแสโลกาภิวัตน์จะทำให้สูญเสียโอกาสอย่างมหาศาล

2.2 การพัฒนาผลิตภัณฑ์ และบริการ ทั่วทุกมุมโลกทำกันอยู่ตลอดเวลา การเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการเป็นหัวใจของธุรกิจ



3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (shared vision) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นวิธีการทำให้แต่ละคนเกิดวิสัยทัศน์ การหัดให้คนคิดมองไปข้างหน้า มองอนาคต สร้างสถานการณ์จำลองแบบต่างๆ คิดว่าผลที่ดี ผลที่เสีย ผลแบบกลางๆ น่าจะเกิดขึ้นเป็นอย่างไร แต่ละทางมีทางแก้ไขอย่างไร ความคิดเช่นนี้ควรแฝงเข้าไปในกลุ่มการทำงานให้ตัดสินใจร่วมกัน หัดให้ไปทำเป็นการบ้านแล้วนำมาคุยร่วมกัน ซึ่งการมอบหมายให้รับผิดชอบ การตัดสินใจในแต่ละเรื่องด้วยตนเองจะทำให้เกิดความรู้สึกผูกพัน การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเริ่มจากมองสิ่งต่างๆ ให้เป็นกระบวนการ มองต่อไปข้างหน้าจะเกิดอะไรขึ้น มองภาพรวมของหน่วยงาน ไม่ได้มองเฉพาะหน่วยของตัวเอง ซึ่งเป็นการสร้างทัศนะของความร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของสมาชิกในองค์กรเพื่อพัฒนาศักยภาพในอนาคต และความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาาร่วมกันของสมาชิก องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์กรที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร จะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่คาดหวังต่อความเปลี่ยนแปลง และความก้าวหน้าต่อไปภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกัน ซึ่งเป็นการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันมีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ

3.1 กระตุ้นให้แต่ละคนมีวิสัยทัศน์โดยการสร้างบรรยากาศกระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรค์ การที่องค์กรจะสร้างการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันนั้น ต้องเริ่มต้นสร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลขึ้นมาให้ได้ก่อน เพราะถ้าหากสมาชิกไม่มีวิสัยทัศน์เป็นของตนเองแล้วนั้น การทำงานหรือตัดสินใจในเรื่องต่างๆก็จะเป็น ไปในลักษณะที่ยินยอมปราศจากความตั้งใจและการร่วมมืออย่างจริงจัง การที่พนักงานมีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลได้จะเกิดการร่วมมือกันทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในองค์กร วิสัยทัศน์ส่วนบุคคลเป็นเรื่องของความสามารถในการสร้างภาพขึ้นในใจที่เกินกว่าความเป็นจริง โดยเกิดจากกระบวนการคิดของตัวเองและเป็นอิสรภาพส่วนบุคคล ซึ่งเสรีภาพส่วนบุคคลที่จะเลือกหรือกระทำกิจการใด ๆ องค์กรส่วนใหญ่สามารถแบ่งประเภทของสมาชิกในเรื่องของการมีวิสัยทัศน์ได้ 2 ประเภท คือ

3.1.1 สมาชิกประเภทตั้งใจจริงเพื่อปฏิบัติพันธกิจ (commitment) จะอุทิศเวลาให้ องค์กร มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติตามคำสั่ง มีความรับผิดชอบสูง มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

3.1.2 สมาชิกประเภทยินยอมทำตาม (compliance) มักจะยินยอม เชื่อฟัง และปฏิบัติตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด ทำงานภายใต้กฎเกณฑ์ที่วางไว้ ขาดความคิดสร้างสรรค์ และความกระตือรือร้น มีเป้าหมายในการทำงานเพื่อรักษาตำแหน่งของตนไว้ ความคาดหวังในการเลื่อนตำแหน่ง และการทำให้เจ้านายมีความสุข มองวิสัยทัศน์เป็นเพียงการยอมรับ องค์กรแบบดั้งเดิมมักให้ความสำคัญกับสมาชิกประเภทยินยอมทำตาม ผู้นำจะนิยมให้สมาชิกอยู่ภายใต้คำสั่ง และการ

ควบคุมของพวกเขา แต่ผู้นำในองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องการสมาชิกประเภทตั้งใจจริง คือการยอมให้สมาชิกมีอิสระในการเลือกคิดและกระทำ

3.2 พัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กร ผู้นำในองค์กรต้องเลิกความคิดแบบเดิมที่ว่า วิสัยทัศน์ขององค์กรมาจากผู้นำหรือจากกระบวนการวางแผนในองค์กรเท่านั้น อาจเรียกได้ว่าเป็นวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ (strategic vision) หรือวิสัยทัศน์แบบทางการ (official vision) ผู้นำมักมองเป็นวิธีใช้แก้ปัญหาหรือเป็นยุทธศาสตร์ขององค์กร เช่น การแก้ไขปัญหาเรื่องขวัญกำลังใจที่ต่ำลงของสมาชิก ที่จริงแล้วขัดกับหลักการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันนั้นต้องเกิดจากการมีส่วนร่วมของทุกคนในองค์กร และเป็นวิสัยทัศน์ที่ยั่งยืน ดำเนินต่อไป และไม่สิ้นสุด สิ่งสำคัญที่ผู้นำจะต้องจำเสมอคือ ผู้นำจะต้องเต็มใจที่จะสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกับสมาชิกในองค์กร โดยไม่มองว่าวิสัยทัศน์ของผู้นำจะต้องกลายมาเป็นวิสัยทัศน์ขององค์กรโดยอัตโนมัติ

3.3 สร้างทัศนคติต่อวิสัยทัศน์ในระดับความผูกพัน (commitment) มากที่สุด เพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่สนับสนุน โดยไม่ต้องมีการควบคุมกัน สามารถสร้างได้โดยใช้การติดต่อสื่อสาร การสนทนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สมาชิกรู้สึกอิสระที่จะแสดงความฝันหรือวิสัยทัศน์ออกมา ทำให้เกิดการเรียนรู้ในการฟัง ผู้นำในองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะเปิดใจกว้าง และเต็มใจที่จะพิจารณายอมรับฟังความคิดเห็นต่างๆ ของสมาชิก ผู้นำไม่ควรทำลายความคิดใหม่ๆ ถ้าแนวคิดของสมาชิกได้รับการสนับสนุน สมาชิกจะมีสำนึกของความเชื่อมั่นในตนเองอย่างแท้จริง และจะมีการตอบสนองในทางบวกเพื่อประโยชน์ต่อองค์กร

3.4 ทำให้วิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นทิศทางไปสู่จุดมุ่งหมายที่เห็นได้ชัดและเป็นรูปธรรม

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (team learning) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมคือ การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกโดยอาศัยความรู้และความคิด การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เพื่อพัฒนาความรู้และความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อมีการรวมพลังของสมาชิกในทีมให้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่างๆ ร่วมกัน โดยการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็น และประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง จนเกิดเป็นแนวคิดร่วมกันของกลุ่ม และกลุ่มควรลดสิ่งที่ก่อให้เกิดอิทธิพลครอบงำแนวความคิดของสมาชิกคนอื่นๆ พร้อมทั้งกระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนา (dialogue) และอภิปราย (discussion) กันอย่างกว้างขวาง ซึ่งการอภิปราย เป็นการนำวิสัยทัศน์ของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนกัน และหาข้อสรุปเพื่อจัดทำเป็นกิจกรรมร่วมกันทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้ การที่จะเกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ได้จะต้องมีการสนทนาโดยจะต้องปฏิบัติงานควบคู่กันไป ดังนั้นทีมจึงต้องใช้ทั้งการสนทนาและการอภิปราย จึง

จะเกิดการปฏิบัติงานเป็นทีม เพื่อนำไปสู่เป้าหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมมีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ

4.1 การสนทนาและอภิปราย (dialogue and discussion) การสนทนาเป็นวิธีช่วยสมาชิกให้เป็นตัวแทน เป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในความคิดและกลายเป็นผู้สังเกตการณ์ความคิดของสมาชิก โดยแยกความคิดของตนเอง เพื่อเตรียมรับความคิดของผู้อื่นในกลุ่ม ซึ่งเป็นสิ่งที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาเปลี่ยนแปลง เป็นการสนทนาเชิงสร้างสรรค์และลดการโต้แย้งการสนทนาจะช่วยพัฒนาให้กระบวนการคิดละเอียดอ่อนยิ่งขึ้น ซึ่งสิ่งที่ได้รับจากสนทนา ได้แก่ พัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของกลุ่มที่เข้ารับการสนทนาเป็นประจำ พัฒนาความไว้วางใจอย่างลึกซึ้งซึ่งซึ่งไม่คอยได้รับในการอภิปราย พัฒนาความรู้ ความเข้าใจที่ดียิ่งขึ้นของแต่ละคน และสมาชิกได้เรียนรู้พูดคุยอย่างเป็นมิตร เป็นเพื่อนร่วมงาน และลดการต่อต้านด้วยการไม่ให้ความสำคัญกับการเอาชนะกัน ส่วนการอภิปรายเป็นการนำเสนอความคิดเห็นของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยน มีการตัดสินใจ และให้ความสำคัญในการหาข้อสรุปเพื่อนำไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การอภิปรายมีความจำเป็นควบคู่กับการสนทนา เพื่อไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

4.2 การเรียนรู้สภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน สิ่งที่เป็นสัญลักษณ์ หรือข้อบ่งชี้การเรียนรู้เป็นทีม คือ ข้อคิดเห็นหลากหลายที่ขัดแย้งกัน ในการขัดแย้งทางความคิดจะเป็นกระบวนการให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ซึ่ง ได้จากมุมมองหลากหลายของสมาชิกในกลุ่ม ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นผลจากการสนทนา ลักษณะสำคัญของการเรียนรู้เป็นทีม อยู่ที่เมื่อทีมตกลงที่จะเรียนรู้ร่วมกันก็ควรจะมีการพูดคุยกันอย่างเปิดเผย และจริงใจทั้งในเรื่องราวความเป็นจริงทางธุรกิจที่ดำเนินอยู่ และสิ่งกำลังดำเนินไปภายในกลุ่ม เพราะการเข้าใจความเป็นจริงอย่างถูกต้องนั้น ทีมก็จะสามารถเข้าใจได้ว่ายุทธศาสตร์ขององค์กรนั้นสามารถนำไปใช้ได้ ในสภาพที่เป็นจริง

4.3 การเรียนรู้วิธีการปฏิบัติ (learning how to practice) เป็นการพัฒนาการฝึกปฏิบัติด้วยกันเพื่อที่ว่าทีมจะได้เริ่มต้นการพัฒนาทักษะร่วม (join skill) และยังมีการเรียนรู้วิธีใช้เครื่องมือ (learning laboratories) มาเป็นส่วนช่วยในการทำงานเมื่อเผชิญกับความยุ่งยากในการปฏิบัติงาน

5. การคิดอย่างเป็นระบบ (system thinking) การคิดอย่างเป็นระบบ มีหลักการว่าปัญหานั้นเป็นลักษณะวงจร กล่าวคือ ปัญหาทุกวันนี้ ย่อมเป็นผลมาจากแนวทางแก้ปัญหาคือผิดพลาด โดยการมองโลกแบบแยกส่วน จึงทำให้เกิดปัญหาตามมาเหมือนลูกโซ่ และยิ่งสร้างแรงกดดันเพื่อแก้ปัญหาคือวิธีการเชิงลบมากขึ้นเท่าใดระบบก็ยิ่งส่งแรงผลักดันเชิงลบกลับมากขึ้นเท่านั้น แต่หากแรงผลักดันให้เกิดการแก้ปัญหาคือวิธีการเชิงบวกมากขึ้นเท่าใดก็จะทำให้ระบบตอบสนองกลับมาในเชิงบวก ซึ่งทำให้การแก้ปัญหาย่างสมดุลและสร้างสรรค์มากขึ้นเท่านั้น เพราะความจริงแล้วพฤติกรรมของมนุษย์มีแนวโน้มไปในทางที่ดีก่อนที่จะเลวลง เพราะถูกกระทบจากการ

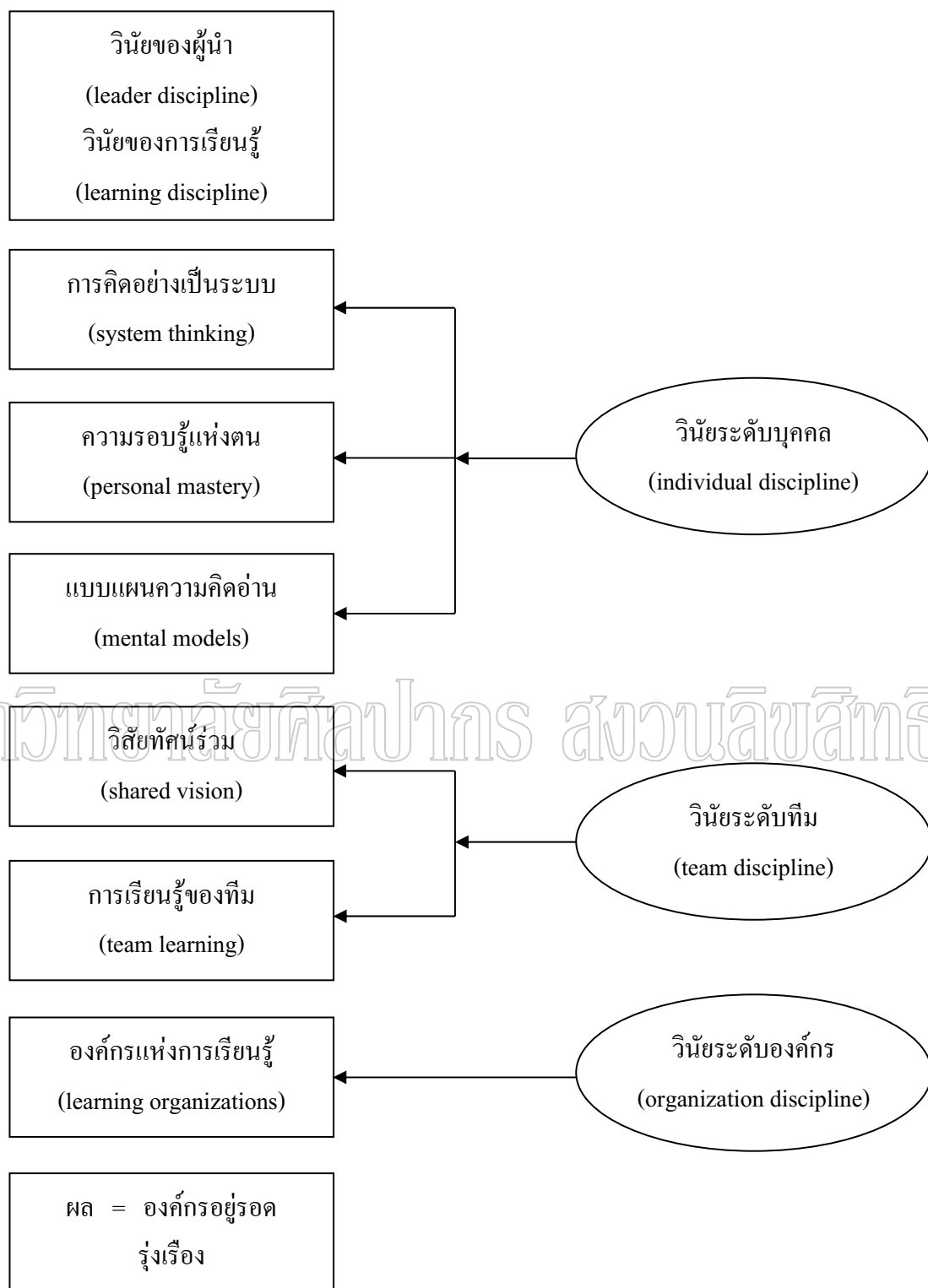
แก้ปัญหาด้วยวิธีการเชิงลบ โดยเฉพาะการแก้ปัญหาโดยใช้วิธีแบบซ้ำแล้วซ้ำอีก ไม่มีวิธีการแก้ปัญหาใดที่จะใช้ได้กับทุกสถานการณ์ เนื่องจากเหตุและผลบางทีก็ไม่สอดคล้องกันเสมอไป หากเกิดขึ้นในเวลาและสถานที่ที่แตกต่าง ดังนั้นการแก้ปัญหาแบบเชิงรับ คือการรักษาเยียวยาอาการที่เกิดขึ้นแล้วขององค์กร อาจทำให้อาการทรงตัวไว้ไม่ทรุดไปกว่าเดิมชั่วคราว แต่จะทำให้เกิดอาการเรื้อรังไม่สามารถแก้ไขได้ วิธีการแก้ปัญหาเชิงรุกคือ การป้องกันหรืออาจต้องตัดเนื้อร้ายที่เป็นอุปสรรคของการแก้ปัญหาทิ้งไปอาจจะดีกว่า การตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยมุมมองแบบแยกส่วนแม้ว่าจะเร็วกว่าแต่อาจทำให้เกิดการชะงักงันของระบบทั้งหมด หรือสร้างปัญหาที่ซับซ้อนมากขึ้นอีก ทำให้แทนที่จะแก้ปัญหาได้เร็วก็กลับช้าลง เพราะต้องแก้ปัญหาที่เพิ่มขึ้นไปอีก ดังนั้นการแก้ปัญหาแบบองค์รวมต้องใคร่ครวญและวางแผนในระยะยาว ซึ่งอาจไม่สามารถเห็นผลทั้งหมดได้ในระยะสั้น การเปลี่ยนแปลงเล็กน้อยสามารถสร้างผลที่ยิ่งใหญ่ได้ การจะมองโลกแบบองค์รวมหรือการคิดอย่างเป็นระบบได้นั้นก่อนอื่นต้องมีการปรับเปลี่ยนจิตใจในหลายด้าน คือ

5.1 เปลี่ยนจากการมองโลกแบบแยกส่วนมาเป็นการมองภาพรวม

5.2 เปลี่ยนจากการมองเพื่อนมนุษย์ว่าเป็นคนเฉื่อยไร้ประโยชน์ มาเป็นการมองว่ามนุษย์เป็นผู้มีความกระตือรือร้นในการมีส่วนร่วมกับการเปลี่ยนแปลงความจริงของพวกเขา

5.3 เปลี่ยนจากการตั้งรับในปัจจุบันไปเป็นการสร้างสรรค์ในอนาคต จึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงจิตใจโดยต้องมองเห็นความสัมพันธ์เชิงพึ่งพากันระหว่างส่วนต่างๆแบบใยแมงมุมหรือวงจร การสะท้อนกลับจึงมีความสำคัญมากในการทำให้เข้าใจถึงโครงสร้างของระบบ ซึ่งจะย้อนกลับมาปรับปรุงระบบให้เปลี่ยนไปซ้ำแล้วซ้ำอีก นั่นคือ การที่ทุกคนสามารถรับผิดชอบในการแก้ไขปรับปรุงระบบที่เป็นอยู่ได้ โดยการสร้างแรงสะท้อนกลับนี้เอง กระบวนการสะท้อนกลับมี 2 ชนิดคือ กระบวนการสะท้อนกลับแบบเสริมแรงที่ทำให้เกิดการเจริญเติบโตขึ้น และการสะท้อนกลับแบบสร้างสมดุลซึ่งจะทำให้เกิดขึ้นเมื่อมีการกำหนดพฤติกรรมเป้าหมาย การสะท้อนกลับแบบเสริมแรงช่วยเสริมการสะท้อนกลับแบบสร้างสมดุลทำให้เกิดพฤติกรรมเป้าหมายทีละเล็กละน้อย<sup>22</sup>

<sup>22</sup> เรื่องเดียวกัน, 93-96.



แผนภูมิที่ 3 สรุปแนวคิดเกี่ยวกับวินัย 5 ประการของ Peter M. Senge (1990)

ที่มา : วีระวัฒน์ ปันนิตมัย, การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ธีระป้อมวรรณกรรม, 2544), 49.

เพตติงเจอร์ (Pettinger) ได้เสนอความคิด 10 ขั้นตอน เพื่อให้องค์กรแห่งการเรียนรู้สามารถดำเนินงานได้ มีขั้นตอนดังนี้

1. ทรัพยากร ต้องมีทรัพยากรเพื่อให้ความมั่นใจว่าจะมีอุปกรณ์และเทคโนโลยีให้ได้ตามที่ต้องการ และเพื่อพัฒนาศักยภาพที่จำเป็น เพื่อขยายและหาทางเลือกผลตอบแทนในระยะยาว ทั้งนี้ให้รวมถึงความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาความสามารถในการเฝ้าติดตาม การฝึกสอนงาน การให้คำปรึกษา ให้การฝึกอบรมหัวหน้างาน งานหลักให้มีพื้นที่และเวลาเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าจะมีการทำโครงการทั้งโดยส่วนตัวและโดยกลุ่ม ทั้งเพื่อให้มั่นใจว่าขีดความสามารถจะเกิดขึ้นในบุคคล เพื่อประกอบการที่สนับสนุนให้เกิดความมีประสิทธิภาพ ควรระบุนโยบายสรรทรัพยากรเพื่อให้เกิดการพัฒนาแก่ทุกคนทุกด้าน รวมทั้งฝ่ายบริหารและฝ่ายบริหารระดับสูง

2. การนำเสนอและการปฐมนิเทศ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าผู้เข้ามาทำงานในองค์กรได้มีการเรียนรู้อย่างรวดเร็ว รวมทั้งการนำความชำนาญออกมาใช้และการเรียนรู้พัฒนาการในอนาคตอีกด้วย ต้องทำความเข้าใจเจตคติและคุณค่าตั้งแต่ต้นตอนเข้ามาทำงาน รู้ความขัดแย้งและลำดับงานก่อนหลัง จำเป็นต้องมีความมุ่งมั่นของผู้ปฏิบัติงานและแหล่งทรัพยากรเพื่อให้มั่นใจว่าจะปฏิบัติงานคุณภาพได้อย่างต่อเนื่อง

3. เจตคติต่อความสำเร็จและความล้มเหลว ต้องกำหนดเจตคติที่มีต่อความสำเร็จ ดังนี้

3.1 ให้เข้าใจว่าทำไมจึงมีเป้าประสงค์ เป้าหมายเช่นนั้น วัตถุประสงค์ ใครวัด วัดเมื่อไร

3.2 มีแนวความคิดว่าระหว่างการทำงานไป เป็นการเรียนรู้ไปจากทุกสิ่งทุกอย่างที่ปฏิบัติกัน

3.3 มีขีดความสามารถและความปรารถนาในการแยกแยะระหว่างสิ่งขาดแคลน อันเป็นผลมาจากการไร้ความสามารถและไม่รู้จักสาเหตุอื่นๆ นี้จะนำไปสู่วัฒนธรรมแห่งการไม่กล่าวโทษกัน

3.4 มีการกำหนดยุทธศาสตร์หรือแผนในการออกแบบและดำเนินการให้ได้มาตรฐานว่าจะให้สินจ้างรางวัลอย่างไร จะลงโทษอย่างไร

4. การแก้ปัญหา มีวิธีการร่วมเรียนรู้ในการให้แกักบุคคลแก้ปัญหา กับการแก้ปัญหาด้วยกลุ่ม ปัญหาเป็นแนวทางนำไปสู่การปรับปรุงงาน อาจทำในกลุ่มคุณภาพ การระดมสมอง ประเด็นที่เคร่งเครียดต้องอาศัยกลุ่ม ในการร่วมด้วยช่วยกันเข้ามาแก้ ต้องมีเจตคติและวิธีการแก้ที่มีทรัพยากรและเวลาเพื่อจะได้แก้ไขได้ทันการ

5. งานโครงการ ความสามารถในการทำงานโครงการต้องอาศัยทั้งของส่วนตัวและกลุ่มแบ่งสรรกันในเรื่องขีดความสามารถ และทรัพยากรให้เหมาะสม มีการเกี่ยวพันกันในการปฏิบัติ

6. ความสามารถในการว่าจ้าง โดยการกำหนดขีดความสามารถ เช่น การพัฒนาความเป็นวิชาชีพ ทักษะงาน ความรู้ ความเชี่ยวชาญ และการพัฒนาการด้านเทคนิคทั้ง ฝ่ายส่วนตัวและกลุ่มมีเจตนามุ่งมั่นพัฒนาเจตคติและคุณค่า มีความคิดสร้างสรรค์ เนื่องจากทุกคนมีส่วนร่วมเข้าร่วมในการคิดในการร่วมทำการ ให้โอกาสแต่ละคนดำเนินการตามความสามารถของตน ได้ใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่

7. ความเข้าใจว่าทำไมคนจึงเรียนรู้และเรียนรู้ได้อย่างไร คนเรียนรู้จากความสนใจภายในและภายนอก โดยเฉพาะอย่างยิ่งได้รับรางวัล เช่น ได้สินจ้างรางวัลเพิ่ม ได้รับโอกาสในงานอาชีพ ได้งานตามความชื่นชอบส่วนตัว การเรียนรู้ของคนเกิดจากประสบการณ์ที่เป็นรูปธรรม ทำให้เกิดการสังเกตและปฏิกิริยา แล้วเกิดแนวคิดหรือสรุปเป็นข้อคิดแนวทาง หลังจากนั้นจะไปทดสอบความคิดที่สรุปได้นั้น แล้วกำหนดแนวคิดชิ้นใหม่ในสถานการณ์การทำงานนั้น การเรียนรู้ของคนเกิดจากการสะท้อนความคิด ทั้งที่ตนเองรู้สึกได้เองกับที่มีคนอื่นมาช่วยกระตุ้น จึงเป็นบทบาทของสมาชิกในกลุ่ม ผู้อำนวยการความสะดวกฝ่ายนิเทศจะชี้แนะ

8. ตัวตนกับองค์กร องค์กรพัฒนาไปในทุกด้าน ทั้งด้านพฤติกรรม เจตคติ ทักษะและความรู้ ความเชี่ยวชาญ การเพิ่มพูนทางเทคโนโลยี ทำให้เกิดความมั่นใจว่า ทุกคน ทุกกลุ่ม ทุกวิชาชีพจะได้รับการพัฒนา ทั้งนี้แต่ละส่วนต่างมีส่วนช่วยเหลือหนุนซึ่งกันและกัน เช่น ความมีสัมฤทธิ์ภาพของคนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศก็ทำให้ผู้อื่นปฏิบัติงานได้อย่างมั่นใจมากขึ้น ยังมีการพัฒนามากเพียงใดคุณค่ารวมขององค์กรก็จะสูงขึ้น มีความเชี่ยวชาญชำนาญการมากขึ้น

9. ทูมมนุษย์ การพัฒนาสมรรถนะของบุคคลเป็นการสร้างทูมมนุษย์ คนที่ได้รับการพัฒนาการแล้วนับเป็นทูมให้เกิดการผลิตได้ดีขึ้น มีความสามารถในการทำงานได้มากขึ้น ทำให้เป็นที่ต้องการขององค์กร นอกจากทำให้องค์กรปฏิบัติงานได้ดีขึ้นกว่าเดิม

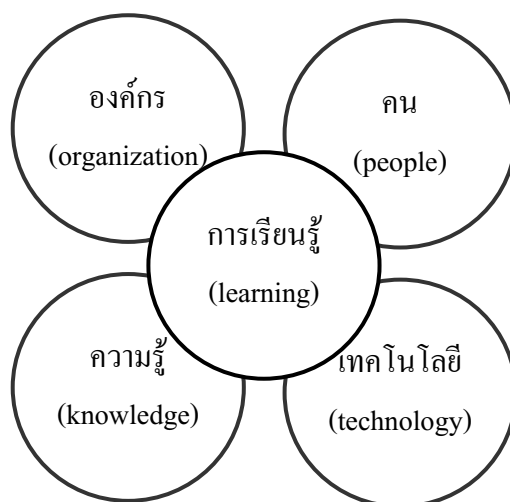
10. เจตคติขององค์กรกับสไตล์ของการจัดการ เจตคติขององค์กรมีส่วนในการเรียนรู้ของบุคคล องค์กรที่มีคุณธรรม เปิดเผยโปร่งใส มีผลประโยชน์เสมอหน้ากัน มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และมีความมุ่งมั่น จะรับความคิดใหม่ วิธีการใหม่ๆ ได้รวดเร็ว ในขณะที่การพัฒนาบุคคลก็กลับมีส่วนให้การบริหารจัดการเกิดความโปร่งใสขึ้น<sup>23</sup>

มาร์ควอดท์ (Marquardt) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ว่ามี 5 ระบบย่อย ดังนี้ 1) ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ (learning subsystem) 2) ระบบย่อยด้านองค์กร (organization

<sup>23</sup> Richard Pettinger, The Learning Organization (Oxford : Capstone, 2002), อ้างถึงใน วันทิพย์ สิ้นสูงสุด, การใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อสร้างองค์กรใฝ่เรียนรู้ในสถานศึกษา (กรุงเทพฯ : สยามมิตรการพิมพ์, 2549), 38-42.

subsystem) 3) ระบบย่อยด้านสมาชิกในองค์กร (people subsystem) 4) ระบบย่อยด้านความรู้ (knowledge subsystem) 5) ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี (technology subsystem)

องค์ประกอบ 5 ประการนี้มีความสัมพันธ์กัน โดยจะต้องมีการพัฒนาไปพร้อมกัน ซึ่งสามารถแสดงได้เป็นแผนภาพดังนี้



แผนภูมิที่ 4 ตัวแบบของระบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Systems Learning Organization Model)

ที่มา : Michael J. Marquardt, *The Learning Organization : mastering the 5 elements for corporate learning*, 2<sup>nd</sup> ed. (CA : DAVIES-BLACK PUBLISHING, INC., 2002), 24.

ระบบย่อยทั้งห้าประการนี้ มาร์ควอดท์ (Marquardt) มีความเห็นว่าระบบย่อยที่สำคัญที่สุดคือ การเรียนรู้ (learning) ซึ่งสามารถเกิดขึ้นได้ในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์กร เพราะการเรียนรู้เป็นหัวใจสำคัญ หากสามารถส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องและยั่งยืนแล้วจะเป็นพื้นฐานอันสำคัญของการพัฒนาระบบย่อยในด้านอื่นอีกสี่ด้าน ถ้าการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องและยั่งยืนเกิดขึ้นทั่วถึงในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์กรแล้ว จะส่งผลให้สามารถจัดการกับความรู้อะไรก็ได้และเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพส่งผลให้องค์กรนั้น ๆ ก้าวไปสู่ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” โดยที่ระบบย่อยขององค์กรแห่งการเรียนรู้แต่ละระบบสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. การเรียนรู้ (learning) – พลวัตการเรียนรู้ (learning dynamics) ต้องมีการส่งเสริมให้เกิดพลวัตการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร (learning dynamics) ซึ่งเป็นองค์ประกอบหลักที่สำคัญที่สุด โดยการเรียนรู้นั้นประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ ได้แก่

1.1 ระดับการเรียนรู้ แบ่งเป็น 3 ระดับ คือ บุคคล ทีมงาน และองค์กร ซึ่งมีความสัมพันธ์กัน

1.2 รูปแบบการเรียนรู้ รูปแบบของการเรียนรู้ในองค์กร แบ่งได้เป็น 4 วิธีการเรียนรู้ คือ 1) การเรียนรู้จากการปรับเปลี่ยน การประยุกต์ (adaptive learning) 2) การเรียนรู้ด้วยการ



วางแผนส่วนตัว (anticipatory learning) 3) การเรียนรู้จากการทบทวนการเรียนรู้ที่ผ่านมา (duero learning) 4) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (action learning)

1.3 ทักษะในการเรียนรู้ ทักษะในการเรียนรู้ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบด้วยกันคือ

1) ความเป็นเลิศส่วนบุคคล (personal mastery) 2) โลกทัศน์ (mental models) 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนทั้งองค์กร (shared vision) 4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (team learning) 5) การคิดเป็นระบบ (systems thinking) 6) การสนทนาแบบมีแบบแผน (dialogue)

สำหรับองค์ประกอบแรก คือ พลวัตการเรียนรู้ นั้น มาร์ควอดท์ (Marquardt) ได้ให้ทัศนะว่า องค์กรจะต้องให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ ต้องส่งเสริมให้มีการจัดการเรียนรู้ มีการอบรมและเรียนรู้การทำงานเป็นทีมประกอบด้วย บุคลากร จะต้องมีการพัฒนาทักษะในการเรียนรู้ และรู้วิธีการเรียนรู้ (learning how to learn) สามารถส่งเสริมและเพิ่มพูนความรู้ให้กับตนเองตลอดจนมีการแลกเปลี่ยนความรู้ มีความสามารถในการคิด และปฏิบัติงานที่สลับซับซ้อนร่วมกับ ทีมงาน ได้อย่างเป็นระบบ

2. องค์กร (organization) – การปรับเปลี่ยนองค์กร (organization transformation) ซึ่งต้องมีการปรับเปลี่ยนในทุกองค์ประกอบย่อยเพื่อเอื้อต่อการเรียนรู้ มีรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบ

วิสัยทัศน์ (vision) เป็นภาพในอนาคตและความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาของสมาชิกทั้งองค์กร ซึ่งองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์กรที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์กร ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลัง ของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อความเปลี่ยนแปลง

วัฒนธรรมองค์กร (culture) เป็นความเชื่อ ความคิด และวิธีปฏิบัติของคนในองค์กร ค่านิยม บรรทัดฐานที่องค์กรเป็นแล้วแต่เป็นวัฒนธรรมองค์กรทั้งสิ้น กลยุทธ์ (strategy) เป็นวิธีการออกแบบให้เหมาะสมต่อการกำหนดจุดจุดหมายปลายทางในอนาคต หรือสิ่งที่ต้องการจะเป็นในอนาคต วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นก่อนกลยุทธ์ กลยุทธ์เป็นสิ่งที่ขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์เพื่อให้เกิดรูปแบบและทิศทาง

สำหรับองค์ประกอบที่สอง การปรับเปลี่ยนองค์กรนั้น มาร์ควอดท์ (Marquardt) ได้ให้ทัศนะว่า การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร ที่ผู้บริหารระดับสูงต้องให้การสนับสนุนและส่งเสริมในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งโครงสร้างสายการบังคับบัญชาต้องไม่ซับซ้อน มีการแลกเปลี่ยนและเพิ่มพูนความรู้ ทั้งในสายงานและข้ามสายงานมีการทำงานที่คำนึงถึงองค์กรเป็นเป้าหมายหลัก โดยที่พนักงานทุกคนในองค์กรต้องมีวัฒนธรรมในการเรียนรู้และให้ความสำคัญในการเรียนรู้ร่วมกันทั่วทั้งองค์กร

### 1. สมาชิกองค์กร (people) - การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (people empowerment)

ในองค์ประกอบการเพิ่มอำนาจแก่บุคคลนั้น มาร์ควอดท์ (Marquardt) ได้ให้ความสำคัญทั้งพนักงานในระดับปฏิบัติการและผู้บริหาร ลูกค้า บริษัทผู้แทนจำหน่าย คู่ค้าทางธุรกิจ และชุมชนล้วนแล้วแต่ต้องมีการเรียนรู้ร่วมกัน จะเห็นได้ว่าองค์กรในสมัยนั้นจะมีความสัมพันธ์กันเป็นเครือข่ายและมีการทำประโยชน์ให้กับสังคมและชุมชน

สำหรับองค์ประกอบ การเพิ่มอำนาจแก่บุคคลนี้ มาร์ควอดท์ (Marquardt) ได้ให้ทัศนะว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นที่เลี้ยง ผู้สอนแนะ และมีการทำงานร่วมกับผู้ปฏิบัติงานเป็นทีมต้องมีการเรียนรู้และแก้ปัญหาาร่วมกัน พร้อมทั้งมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับผู้มาติดต่อ เพื่อรับทราบแนวคิดและเป็นแนวทางการเรียนรู้ที่จะพัฒนาผลผลิตหรือบริการ นอกจากนี้ องค์กรต้องมีการเรียนรู้จากแหล่งต่างๆ เช่น ลูกค้า คู่แข่งทางธุรกิจ และต้องให้ความสำคัญในการส่งเสริมให้ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้และการฝึกอบรมด้วย

### 2. ความรู้ (knowledge) - การจัดการความรู้ (knowledge management)

สำหรับองค์ประกอบ การจัดการความรู้นี้ มาร์ควอดท์ (Marquardt) ได้ให้ทัศนะว่า องค์กรจะต้องมีระบบการจัดการกับความรู้ในองค์กรตั้งแต่การจัดหาความรู้จากแหล่งภายในและภายนอกองค์กร แล้วนำมาสร้างสรรค์ให้สามารถใช้ได้กับองค์กรของเรา เมื่อเหมาะสมแล้วต้องมีระบบที่สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลไว้ จากนั้นนำมาถ่ายทอดหรือนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพ

### 3. เทคโนโลยี (technology) - การใช้เทคโนโลยี (technology application)

เทคโนโลยีนับเป็นปัจจัยที่สำคัญมากสำหรับศตวรรษนี้ เพราะองค์กรใดก็ตามที่มีอำนาจทางเทคโนโลยีสูง จะทำให้สามารถที่จะก้าวล้ำหน้าองค์กรอื่นได้ ซึ่งระบบย่อยของเทคโนโลยีเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ 1) เทคโนโลยีสารสนเทศ 2) การเรียนรู้การใช้คอมพิวเตอร์ 3) ระบบสนับสนุนการใช้อิเล็กทรอนิกส์

สำหรับองค์ประกอบการใช้เทคโนโลยี มาร์ควอดท์ (Marquardt) ได้ให้ทัศนะว่า องค์กรจะต้องจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกและเอื้อต่อการเรียนรู้ เช่น ห้องประชุมฝึกอบรมคอมพิวเตอร์ สื่อวีดิทัศน์ โสตทัศนูปกรณ์เสริมการเรียนรู้ มีการจัดตั้งทีมเทคโนโลยีสารสนเทศ และมีการจัดอบรมบุคลากรให้สามารถใช้ระบบคอมพิวเตอร์ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ<sup>24</sup>

<sup>24</sup> Michael J. Marquardt, *The Learning Organization : mastering the 5 elements for corporate learning*, 2<sup>nd</sup> ed. (CA : DAVIES-BLACK PUBLISHING, INC., 2002), 23-33.

การ์วิน (Garvin) ได้เสนอแนวคิดที่ว่า องค์กรที่มีการเรียนรู้ในองค์กรที่มีประสิทธิภาพย่อมได้สภาพที่นำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างไรก็ตามองค์กรจะต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญ 5 ประการ เพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่

1. โครงสร้างองค์กร (structure) องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีการวางโครงสร้างเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์กร โครงสร้างที่สำคัญได้แก่ การทำงานเป็นทีม การสร้างความสัมพันธ์ในแนวคู่ขนาน (lateral relations) และการมีเครือข่ายระหว่างภายในและภายนอกองค์กร เพื่อการแลกเปลี่ยนข้อมูล การคิดเชิงระบบ และการเปิดรับข้อมูลข่าวสาร องค์กรมีรูปแบบบริหารในแนวระนาบ (flat managerial hierarchies) ระบบยอมให้บุคลากรมีอำนาจมากขึ้นในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องและมีความสำคัญต่อทั้งองค์กร

2. ระบบข้อมูลข่าวสาร (information systems) การเรียนรู้ในองค์กรเกี่ยวข้องกับการรวบรวมและกลั่นกรองข้อมูลข่าวสาร องค์กรต้องสร้างระบบข้อมูลข่าวสารขึ้นเป็นโครงสร้างพื้นฐานหนึ่งขององค์กร เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในระดับบน เช่น ระบบโครงสร้างความรู้ทางการจัดการ (knowledge management architecture) ซึ่งวางอยู่บนแนวทางของเว็บท่า (web portal) เช่นระบบ Lotus Notes เพื่อให้ผู้ใช้การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับตนเอง ลูกค้า และการบริการ รวมไปถึงการเชื่อมโยงผู้เชี่ยวชาญในด้านต่างๆ ขององค์กรเข้าด้วยกัน

3. การใช้ทรัพยากรมนุษย์ (human resource practices) สมาชิกในองค์กรมีหน้าที่เป็นผู้คิดค้นและใช้ความรู้ในองค์กร ดังนั้นองค์กรต้องมีการวางระบบการเรียนรู้ของบุคลากร การประเมินและการให้รางวัล เพื่อผลการปฏิบัติงานในระยะยาว มีการส่งเสริมการแสวงหาและแลกเปลี่ยนทักษะและความรู้ใหม่ๆ มีการจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ เพื่อให้การพัฒนาทักษะในการทำงาน และการให้เครดิตทางการศึกษาต่อเนื่องอีกด้วย

4. วัฒนธรรมองค์กร (organization culture) องค์กรมีการแลกเปลี่ยนข้อสรุป (assumption) คุณค่า (value) และบรรทัดฐาน (norm) ซึ่งมีอิทธิพลต่อพนักงานในการที่จะเข้าร่วมกับกระบวนการเรียนรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีวัฒนธรรมที่จะส่งเสริมการเปิดกว้าง การคิดอย่างสร้างสรรค์ และการทดลองขึ้น โดยมีการสนับสนุนทางสังคม กระตุ้นพนักงานให้แสวงหาและแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารต่อกัน มีอิสระในการทดลองสิ่งใหม่ มีโอกาสที่จะผิดพลาดและเรียนรู้จากความผิดพลาดนั้น

5. ภาวะผู้นำ (leadership) การเปลี่ยนแปลงองค์กรต้องการผู้นำที่มีประสิทธิภาพ มีความเปิดกว้าง กล้าที่จะเสี่ยง และเน้นความสำคัญของการเรียนรู้ มีการสื่อสารวิสัยทัศน์และส่งเสริมสนับสนุนพนักงานของตนเอง<sup>25</sup>

เพดเลอร์ เบอร์กอยน์ และบอยเดลล์ (Pedler, Burgoyne and Boydell) ได้เสนอแนวคิดบริษัทแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมี 5 องค์ประกอบ คือ 1) กลยุทธ์ (strategy) 2) การมองภายในองค์กร (looking in) 3) โครงสร้าง (structures) 4) การมองภายนอกองค์กร (looking out) 5) โอกาสในการเรียนรู้ (learning opportunities) โดยที่ทั้ง 5 องค์ประกอบ มีลักษณะย่อยรวม 11 ด้าน คือ 1) ด้านการเรียนรู้เพื่อเข้าถึงกลยุทธ์การดำเนินงาน (learning approach to strategy) 2) ด้านการมีส่วนร่วมในการสร้างนโยบาย (participative policy making) 3) ด้านสารสนเทศ (informating) 4) ด้านการวางแผนทางด้านบัญชีและการควบคุม (formative accounting and control) 5) ด้านการแลกเปลี่ยนภายใน (internal exchange) 6) ด้านความยืดหยุ่นของค่าตอบแทน (reward flexibility) 7) ด้านโครงสร้างที่เหมาะสม (enabling structures) 8) ด้านบุคลากรที่ต่างตระหนักถึงสภาพแวดล้อม (boundary workers as environmental scanners) 9) ด้านการเรียนรู้ระหว่างองค์กร (inter-company learning) 10) ด้านบรรยากาศการเรียนรู้ (learning climate) 11) ด้านโอกาสในการพัฒนาตนเองของบุคลากร (self-development opportunities for all)<sup>26</sup> มีรายละเอียดแต่ละด้าน ดังต่อไปนี้

#### 1. กลยุทธ์ (strategy)

##### 1.1 การเรียนรู้เพื่อเข้าถึงกลยุทธ์การดำเนินงาน (a learning approach to strategy)

องค์กรที่ให้ความสำคัญต่อการบริหารแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้จะประกาศนโยบายและวางแผนกลยุทธ์ เพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กรของตน โดยมีการเริ่มโครงการนำร่อง หรือการทดลองในหน่วยงานเล็ก เพื่อให้บุคลากรของตนได้มีประสบการณ์ก่อน จากนั้นมีการตรวจสอบผลสะท้อนที่เกิดขึ้นเพื่อศึกษาถึงทิศทางสำหรับการวางกรอบกลยุทธ์ต่อไป ลักษณะเช่นนี้ถือเป็นจุดเริ่มที่องค์กรแห่งการเรียนรู้ส่วนต้องถือปฏิบัติ เพื่อให้การทำงานเกิดเป็นรูปธรรม บริษัทเชลล์ ถือเป็นตัวอย่างหนึ่งขององค์กรที่ผู้บริหารได้ใช้นโยบายของการเรียนรู้มาสู่การสร้างประสิทธิภาพองค์กร ทุกๆ 3 ปี ทางบริษัทจะให้ผู้จัดการจากฝ่ายต่างๆ ซึ่งอาจจะมาจากประเทศอื่นๆ เข้าเยี่ยมชมโรงงานเพื่อดูการปฏิบัติการเป็นเวลาหนึ่งสัปดาห์ ผู้เข้าเยี่ยมชมทั้งหมดมีอิสระที่จะตรวจสอบหรือ

<sup>25</sup> เอนก สุวรรณบัณฑิต, องค์กรแห่งการเรียนรู้ แนวคิดการเรียนรู้และแนวทางของ David A. Garvin [Online], accessed 14 August 2006. Available from <http://www.si.mahidol.ac.th>

<sup>26</sup> Mike Pedler, John Burgoyne and Tom Boydell, *The Learning Company : A Strategy for Sustainable Development*, 2<sup>nd</sup> ed. (Berkshire : McGraw-Hill, 1997), 15-18.

สังเกตการณ์กระบวนการทุกอย่างในระบบได้ ไม่ว่าจะเป็นเอกสาร หรือการพูดคุยกับผู้คนในโรงงาน จากนั้นเมื่อสิ้นสุดสัปดาห์ทุกคนจะเข้าพบผู้จัดการ โรงงานพร้อมด้วยข้อคำถามต่างๆ โดยมีเป้าประสงค์ที่ก่อให้เกิดการทบทวนปทัสฐานการทำงานที่เป็นอยู่ หลังจากการประชุม ผู้จัดการโรงงานจะต้องจัดพิมพ์ข้อคำถามเหล่านั้น พร้อมคำตอบ คำถามที่ว่าอาจจะก่อให้เกิดการเรียนรู้แบบเชิงเดี่ยว (single-loop learning) และบ่อยครั้งพบว่าการทำทนายเช่นนี้ก่อให้เกิดการเรียนรู้เชิงซ้อน (double-loop learning) จากตัวอย่างนี้แสดงให้เห็นว่า องค์กรที่ต้องการเห็นการเรียนรู้เกิดขึ้น จำเป็นต้องมีการตรวจวัดสภาพที่เป็นอยู่หรือปทัสฐาน รวมทั้งสมมุติฐานเดิมๆที่เคยยึดถือมาเป็นระยะ เพื่อไม่ให้เกิดการติดยึด และก่อให้เกิดการสร้างสรรคในสิ่งใหม่ โดยการกระตุ้นผ่านทีมงานหรือบุคลากรในองค์กรเดียวกันนั่นเอง การนำแนวคิดเรื่องขององค์กรการเรียนรู้มาสู่กลยุทธ์ของการปฏิบัติงาน ความสำเร็จของภารกิจดังกล่าวจะเกิดขึ้นต่อเมื่อผู้นำองค์กร อาจเป็นผู้บริหารหรือผู้จัดการระดับกลาง หรือแม้กระทั่งหัวหน้าแผนกที่จะต้องแสดงวิสัยทัศน์ของตนสู่ทีมงานและสร้างวิสัยทัศน์ให้เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล หลอมรวมวิสัยทัศน์ทั้งปัจเจกบุคคลเข้ากับวิสัยทัศน์ขององค์กร

27

1.2 การมีส่วนร่วมในการสร้างนโยบาย (participative policy making) การมีส่วนร่วมในการวางนโยบายขององค์กรของสมาชิกทุกคน รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จากการสำรวจพบว่า บริษัทญี่ปุ่นที่กำลังสนใจกระแสการบริหารแบบสมัยใหม่ล้วนให้ความสำคัญต่อการมีส่วนร่วมของพนักงานในการวางนโยบายทั้งนี้ ได้ยึดถือความเข้าใจในระดับลึกเป็นสำคัญ แม้ว่ากระบวนการจะใช้ระยะเวลาที่นานกว่าประเด็นสำคัญอยู่ที่ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันเกิดขึ้น ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงก็ราบรื่นขึ้น ยิ่งผู้คนมีส่วนเกี่ยวข้องต่อกระบวนการพัฒนามากเท่าใด รวมถึงการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานนั้นด้วย จะทำให้เขาเหล่านั้น สามารถเรียนรู้ วางแผนงานของตนเองได้เอง และที่สำคัญผู้คนจะเกิดความผูกพันต่อองค์กร ต่องาน มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ แล้วมีความเต็มใจที่จะต่อสู้ฝ่าฟันไปตลอดแผนงานนั้น ตัวอย่างขององค์กรที่สร้างการเรียนรู้โดยผ่านการมีส่วนร่วมในการวางนโยบายของพนักงานทุกคน คนที่ควรพูดถึง คือบริษัทรถยนต์โตโยต้า จากหนังสือของวอมแม็ค (Womack) โตโยต้าประสบความสำเร็จอย่างมากในการผลิตรถยนต์ตั้งแต่ยังเป็นแนวความคิดของรถจนเสร็จสิ้น สามารถนำมาขายได้โดยใช้เวลาเพียง 5-6 ปี ในขณะที่บริษัทรถยนต์อเมริกาเจเนอรัลมอเตอร์ส์ (General Motors) ต้องใช้เวลาถึง 7-8 ปี แม้ว่าการทำงาน Toyota จะใช้เวลาในการ

<sup>27</sup>ศิริมา ชนานิมิตร, “แนวทางการเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2546), 45-46.

วางแผนนานกว่าจีเอ็ม (GM) การมีส่วนร่วมของบุคลากรในการวางนโยบายยังเป็นกระบวนการพัฒนาความหลากหลาย ซึ่งก่อให้เกิดการเรียนรู้ ในความเป็นจริงพบว่า ในแต่ละองค์กร ล้วนแล้วแต่มีอุปสรรคต่อการเรียนรู้ อาทิ เช่น วิถีทางการเมืองที่ทำให้ผู้คนที่มีความคิดที่ต่างกันพากันแสวงหาโอกาสในการมีอิทธิพลเหนือความคิดของผู้อื่น การนำกระบวนการมีส่วนร่วมเข้าเพื่อให้ทุกคนสามารถแสดงออกถึงความคิดที่แตกต่าง กล่าววิพากษ์ กล่าววิเคราะห้ ถึงประเด็นอันจะนำไปสู่การเรียนรู้ การนำความแตกต่างมาเป็นจุดแข็งเป็นเรื่องที่ทั่วโลกให้ความสนใจเพราะนั่นคือโอกาสทางการแข่งขัน การเผชิญหน้าและนำข้อแตกต่างมาอภิปรายกัน หมายถึงการยอมรับและการเกี่ยวข้องกับความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้น ริชาร์ด ปาสกาล ได้ชี้ให้เห็นว่าการเรียนรู้ที่มีนัยสำคัญมักจะก่อให้เกิดพลังความเร่าร้อนที่จะตั้งคำถาม ไต่แย้ง และลงท้ายด้วยความขัดแย้ง ในรูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของเพดเลอร์และคณะได้เสนอแนวทางสำหรับการรับมือต่อความแตกต่างและการพัฒนาความแตกต่างให้เกิดประโยชน์ โดยการเห็นคุณค่าของสมาชิกทุกคน นำความหลากหลายเข้ามาสู่หัวใจของการทำงาน การเรียนรู้จากข้อขัดแย้ง เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและพร้อมพัฒนาระบบแบบองค์รวม<sup>28</sup>

## 2. การมองภายในองค์กร (looking in)

2.1 สารสนเทศ (informating) ลักษณะอีกด้านหนึ่งขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือการสร้างระบบสารสนเทศหรือที่เรามักจะจำกัดวงแคบๆ ว่าระบบคอมพิวเตอร์ที่ใช้เพื่อประมวลผลในยุคของสังคมข่าวสาร ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารคือ การได้รับสารสนเทศที่ต้องการในเวลาที่เหมาะสม การมีระบบสารสนเทศในองค์กรนั้นมีได้มีเพียงแค่การจัดให้มีฮาร์ดแวร์ ซอร์ฟแวร์ ชุดคำสั่งงาน นำมาติดตั้งและใช้งานเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการช่วยผู้บริหารในการวางแผนและตัดสินใจโดยการนำฐานข้อมูลที่เกิดขึ้นในระดับประจำการและเป็นคลังข้อมูลของฐานข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อที่ผู้ใช้สามารถเรียกใช้ข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลได้ตามที่ต้องการและทำได้ทันเวลาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพต่อการสนองความต้องการของลูกค้าหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง<sup>29</sup> ศรีไพร ศักดิ์รุ่งพงศา กุล ได้กล่าวว่า สารสนเทศที่มีคุณภาพจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถใช้สารสนเทศนั้นๆ ในการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ และได้เสนอแนวความคิดคุณลักษณะของสารสนเทศที่ดีมีคุณภาพว่าควรมีลักษณะ ดังนี้ 1) ถูกต้องแม่นยำ (accurate) 2) ครบถ้วนสมบูรณ์ (complete) 3) เข้าใจง่าย (simple) 4) ทันต่อเวลา (timely) 5) เชื่อถือได้ (reliable) 6) คู้มราคา (economical) 7) ตรวจสอบได้ (verifiable) 8) ยืดหยุ่น (flexible) 9) สอดคล้องกับความต้องการ (relevant) 10) สะดวกในการเข้าถึง

<sup>28</sup> เรื่องเดียวกัน, 46-47.

<sup>29</sup> เรื่องเดียวกัน, 47.

(accessible) 11) ปลอดภัย (secure)<sup>30</sup> เพคเตอร์ได้ระบุถึงปัญหาของการใช้ระบบสารสนเทศที่พบในองค์กรทั้งหลายที่นำระบบสารสนเทศมาใช้แบบผิดๆ คือ การนำระบบสารสนเทศเพื่อวัตถุประสงค์ของการใช้เป็นอุปกรณ์สำนักงาน ซึ่งไม่เพียงบั่นทอนภูมิปัญญาและอำนาจของปัจเจกบุคคลในองค์กร ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ การใช้ระบบสารสนเทศที่สำคัญที่สุดคือ ระบบที่สร้างการเรียนรู้ในองค์กรตั้งแต่ระดับปัจเจกบุคคล ทีมงาน และองค์กร ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศในปัจจุบันโดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบโครงข่าย (networking system) ช่วยให้องค์กรสามารถเชื่อมโยงความรู้จากแหล่งหนึ่งไปยังอีกแหล่งหนึ่งได้ภายในพริบตา ดังที่ทราบกันว่ากรมองกระบวนการทำงานในองค์กรอย่างเป็นระบบที่ให้เราพบวัฏจักรที่เกี่ยวข้องกันของระบบต่างๆ เช่น มีวัฏจักรการเรียนรู้ วัฏจักรการปฏิบัติงาน วัฏจักรการฝึกอบรม วัฏจักรการประเมินผลการปฏิบัติงาน วัฏจักรการทำงานประมาณ และวัฏจักรการวางแผนกลยุทธ์<sup>31</sup>

2.2 การวางแผนทางด้านบัญชีและการควบคุม (formative accounting and control) ระบบบัญชีและการตรวจสอบนับเป็นสารสนเทศอีกรูปแบบหนึ่งที่มีความสำคัญมากต่อการบริหารองค์กร ไม่ว่าจะเป็นการงบประมาณ และการวางแผน การรายงานบัญชีประเภทต่างๆ การออกงบดุล ภาระงานเหล่านี้เป็นหัวใจของการบริหารองค์กรเพื่อช่วยให้องค์กรเรียนรู้ให้มีความสามารถอยู่รอดได้ มีความสามารถทางการแข่งขันจนกระทั่งถึงร่ำรวยได้ ความรู้ความเข้าใจจนเรื่องระบบบัญชีโดยเฉพาะอย่างยิ่งการเข้าใจเรื่องงบประมาณและการวางแผน เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลให้องค์กรเจริญเติบโตได้ บุคลากรที่เรียนรู้เรื่องของการทำงานประมาณและการตรวจสอบเฉพาะวงจรของตนเป็นพื้นฐานที่ดีในการทำงาน ในระดับทีมงานยังมีความจำเป็นต่อการเรียนรู้เรื่องดังกล่าวและที่สำคัญที่สุดผู้นำองค์กรย่อมต้องมีความรู้ในการอ่านข้อมูลที่ได้จากผลการดำเนินงานขององค์กรเพื่อการตรวจสอบสภาพทางการเงิน ระบบการหมุนเวียนกระแสเงินสด และอื่นๆ เพื่อเป็นพื้นฐานการวิเคราะห์เป้าหมายการดำเนินธุรกิจต่อไปในอนาคต<sup>32</sup>

2.3 การแลกเปลี่ยนภายใน (internal exchange) องค์กรสมัยใหม่ในศตวรรษที่ 21 ควรต้องมีความสามารถในการเรียนรู้และความสามารถในการตอบสนองอย่างรวดเร็ว ความรู้ขององค์กร (organization knowledge) ถือเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญอย่างหนึ่งขององค์กรเช่นเดียวกับ

<sup>30</sup> ศรีไพร ศักดิ์รุ่งพงศากุล, ระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีการจัดการความรู้, (กรุงเทพฯ : บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2549), 25-26.

<sup>31</sup> ศรีมา ธนานิมิต, “แนวทางการเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย”, 47-48.

<sup>32</sup> เรื่องเดียวกัน, 49.

เงินสด เครื่องจักร หรือวัตถุดิบ เป็นความรู้ที่องค์กรจะได้จากการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล ข่าวสารที่เกี่ยวข้องและมีผลกระทบต่อองค์กร มีการแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดข้อมูลเหล่านั้นให้ พนักงานได้ทราบเพื่อจะได้ปรับการดำเนินงานเพื่อตอบสนองความเปลี่ยนแปลงที่ได้ทราบจาก ข้อมูลข่าวสารนั้นได้อย่างรวดเร็วและเหมาะสม แม้ความรู้และข้อมูล ข่าวสารเป็นสินทรัพย์ที่ไม่มี ตัวตน (intangible assets) ไม่สามารถจะวัดคุณค่าได้โดยง่ายเหมือนสินทรัพย์ที่มีตัวตน ถึงกระนั้น ผู้บริหารในองค์กรธุรกิจก็พยายามหาวิธีวัดคุณค่าด้วยวิธีต่างๆ เช่น วัดจากงบประมาณหรือค่าใช้จ่าย เพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้หรือข้อมูลข่าวสารนั้น<sup>33</sup> สำหรับการแลกเปลี่ยนภายใน ซึ่งให้เห็นถึง ปฏิสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างปัจเจกบุคคล ระหว่างทีมงาน ระหว่างแผนก การดำเนินงานขององค์กร มีลักษณะของระบบสังคม ดังนั้นย่อมหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะต้องติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นอยู่ตลอดเวลา ในการบริหารงานสมัยใหม่ที่เน้นถึงคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (total quality management) ทำให้เราต้อง เรียนรู้ที่จะปฏิบัติต่อผู้อื่นเสมือนหนึ่งลูกค้าที่ต้องให้บริการที่เปี่ยมด้วยคุณภาพไม่ว่าเขาจะเป็นเพื่อน ร่วมงาน เพื่อนร่วมแผนก หรือผู้ขายสินค้าให้แก่เรา ความสำเร็จขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ให้ความ สำคัญกับระบบการแลกเปลี่ยนภายใน คือ ปรัชญาการทำงานแบบ ชนะ ชนะ (win win) การศึกษาของเพดเลอร์และคณะวิเคราะห์ไว้ว่า การสร้างกลุ่มสนทนาต้องเน้นความร่วมมือมากกว่า การสร้างความรู้เพื่อการแข่งขัน ต้องสร้างความไว้วางใจ ไม่เน้นหลักการ โดยปราศจากการ ดำหนดิเดียน การยกย่อง ผู้คนในองค์กรจะผูกพันต่อกันและกันในลักษณะเครือข่ายไม่เป็น ทางการ<sup>34</sup> ดาเวนพอร์ทและพรูแซค ผู้เชี่ยวชาญในการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร พุดถึง หลักการแลกเปลี่ยนภายใน ในลักษณะที่สอดคล้องกันว่า ตามปกติแล้วความรู้เคลื่อนไหวโยกย้าย ไปมาอยู่ทั่วไปในองค์กร เป็นความรู้ที่มีประโยชน์หรือไม่ก่อประโยชน์อันใดเลย ความรู้ถูก แลกเปลี่ยน ซื่อขาย ถูกค้นพบ และถูกนำมาประยุกต์ใช้กับการทำงาน ความรู้ในองค์กรไม่ เหมือนกับความรู้ในปัจเจกบุคคล เนื่องจากความรู้ในองค์กรมีพลวัตสูงมาก เพราะมันถูกขับเคลื่อน จากพลังอำนาจต่างๆ มากมาย ถ้าเราอยากให้ความรู้มีการเคลื่อนไหวและถูกใช้ประโยชน์อย่างคุ้มค่า มากที่สุด เราต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับพลังอำนาจที่ขับเคลื่อนมันให้เคลื่อน<sup>35</sup> สำหรับวงจรการ ทำงานคล้ายกับตลาดขายสินค้า กิจกรรมในตลาดค้าขายความรู้เกิดขึ้นได้เพราะทุกคนที่อยู่ในตลาด

<sup>33</sup> สตีเฟน พี. ร็อบบินส์, การจัดการและพฤติกรรมองค์กร, 267.

<sup>34</sup> ศิริมา ธนานิมิต, “แนวทางการเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดมูลนิธิ แห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย”, 49.

<sup>35</sup> โทมัส เอช ดาเวนพอร์ท และ ลอเรนซ์ พรูแซค, การจัดการความรู้, แปลโดย นิทัศน์ วิเทศ, (กรุงเทพฯ : เออาร์ บีซิเนส เพรส, 2542), 41.



ต่างมีความเชื่อว่าพวกตนจะได้รับผลประโยชน์จากมันไม่ทางใดก็ทางหนึ่ง งานส่วนใหญ่ในองค์กรสามารถดำเนินการไปได้อย่างราบรื่นก็เพราะบุคลากรมีการสอบถามกันและกันอยู่ตลอดเวลาว่าใครรู้จักวิธีทำงานอะไรบ้าง โดยผ่านเครือข่ายที่ไม่เป็นแบบแผน ไม่เป็นทางการ ซึ่งมีการติดต่อระหว่างบุคคล ผ่านคำพูดจากปากอาจจะโดยตรงหรือจากเทคโนโลยีอื่นๆ เช่น e-mail โทรสาร โทรศัพท์ จดหมาย หรือแม้กระทั่งกระดาษโน้ต การแลกเปลี่ยนภายในในลักษณะเช่นนี้ จะก่อให้เกิดความไว้วางใจ คำชี้แนะที่เราได้รับจากใครสักคนที่รู้จักและให้ความเคารพนับถือ อาจจะนำเราไปหาขุมความรู้ที่ใหญ่ขึ้นก็ได้<sup>36</sup>

2.4 ความยืดหยุ่นของค่าตอบแทน (reward flexibility) องค์กรต้องเรียนรู้ที่จะตอบแทนรางวัลแก่พนักงานที่พร้อมทุ่มเทให้แก่องค์กร ทั้งนี้ต้องพิจารณาให้เห็นความต้องการที่แท้จริงของบุคลากรแต่ละคน เพราะปัจเจกบุคคลมีความต้องการที่แตกต่างออกไป การตั้งเงื่อนไขของการให้ค่าตอบแทนจึงต้องมีความยืดหยุ่นสูง ในการบริหารองค์กร สิ่งที่เราได้ยินเสมอคือ การเรียกร้องความยุติธรรมในเรื่องค่าตอบแทน การสร้างองค์กรให้ประสบความสำเร็จ ในช่วงศตวรรษหลังปี 2443 (คริสต์ศตวรรษที่ 20) องค์กรจะมองคนทำงานเป็นสินทรัพย์ที่ต้องดูแล ต้องลงทุน เพราะความเชื่อที่ว่า คนทำงานคือฟันเฟืองที่จะนำความร่ำรวยมาสู่องค์กร แต่มุมมองของโทมัส เอช ดาเวนพอร์ทได้เปลี่ยนแนวความคิดที่เกิดขึ้นในศตวรรษหลังปี 2543 (คริสต์ศตวรรษที่ 21) การมองคนเป็นสินทรัพย์ แม้จะมีนัยที่บ่งบอกว่าคนมีคุณค่ากว่าเครื่องจักร หรือวัตถุดิบสิ่งของ เพราะคนนำเอาความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์สติปัญญามาสู่องค์กรที่ตนทำงาน แต่ขณะเดียวกันกับแฝงนัยเปรียบเทียบให้เห็นว่าคนก็ยังอยู่ในระดับเดียวกับเครื่องจักรนั่นเอง เพราะสินทรัพย์ในความหมายทางด้านบัญชีมักจะต้องถูกประเมินค่าออกมาเป็นมาตรฐานทางการเงิน ดังนั้นสมมติฐานเช่นนี้จึงทำให้ผู้คนส่วนใหญ่ตั้งค่าตอบแทน หรือรางวัลเป็นขีดขึ้นตามการประเมินผลงานปลายปี ซึ่งเป็นผลสะท้อนให้ผู้ทำงานผลิตงานตามเป้าหมายที่องค์กรขีดขึ้นไว้เท่านั้น ไม่เต็มศักยภาพของตน ขณะที่มุมมองใหม่ของดาเวนพอร์ทเสนอให้มองคนทำงานเป็นเสมือนผู้ลงทุน เป็นเจ้าของทุนความรู้ ทุนความสามารถ ทุนด้านพฤติกรรม ทุนด้านทัศนคติ ทุนด้านวิสัยทัศน์ ที่สามารถตัดสินใจได้ว่าเมื่อไหร่ ที่ไหน และอย่างไรที่ตนเองจะนำเอาทุนศักยภาพที่มีอยู่ในตัวมนุษย์ที่ตนเป็นเจ้าของไปแสดงบทบาทสร้างประโยชน์ เพื่อให้ได้ผลตอบแทนที่ผู้ลงทุนมนุษย์ต้องการ<sup>37</sup> รัอบบินส์ (Robbins)

<sup>36</sup>ศิริมา ชนานิมิต, “แนวทางการเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย”, 49-50.

<sup>37</sup>โทมัส เอช ดาเวนพอร์ท, ทุนมนุษย์, แปลโดย ศิระ โอภาสพงษ์, (กรุงเทพฯ : เออาร์ บิซิเนส เพรส, 2543), 5-13.

กล่าวว่า ระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม นับเป็นขั้นตอนสำคัญในกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้เพราะระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่ดีจะดึงดูด จูงใจ และรักษาพนักงาน ให้ปฏิบัติงานให้บรรลุ พันธกิจและเป้าหมายขององค์กรได้ และจะมีผลกระทบต่อการค้าเงินกลยุทธ์ขององค์กรด้วย ค่าตอบแทนที่จะให้กับพนักงานอาจอยู่ในหลายรูปแบบ เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทนในรูปแบบของใจต่างๆ และสิทธิประโยชน์ รวมทั้งบริการต่างๆ ที่จัดให้กับพนักงาน<sup>38</sup> สอดคล้องกับงานวิจัยของดาเวนพอร์ต ซึ่งพบว่า ปัจจัยการพิจารณาของผู้ลงทุนมนุษย์คือ (1) ความสุขใจในงานอย่างแท้จริง สิ่งนี้อาจมีอยู่ในตัวงาน ภารกิจเกี่ยวกับงานนั้น องค์กรประกอบที่อยู่ในตัวงาน และความท้าทายของงานเช่น การเปิดโอกาสให้มีความคิดสร้างสรรค์ ต้องการใช้ความสามารถที่ได้รับการยกย่องให้คุณค่าระดับความพึงพอใจส่วนตัว การมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคม ความสนุกสนานบันเทิงใจ (2) โอกาสเติบโตความก้าวหน้า เช่น โอกาสการเพิ่มพูนความสามารถ และเสริมทุนมนุษย์ในตัวบุคคลให้มากขึ้น โอกาสที่จะได้เรียนรู้และพัฒนาตนเอง และโอกาสก้าวหน้าในสายอาชีพที่ทำ หรือความก้าวหน้าภายในองค์กร (3) การยอมรับในความสำเร็จที่ทำได้ การยอมรับจากเพื่อนร่วมงานหรือ ผู้บังคับบัญชา ได้รับการยกย่องจากผู้ร่วมงาน รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า ในฐานะผู้สร้างประโยชน์ ได้รับการยกย่องให้เข้าร่วมกิจกรรมทางธุรกิจสำคัญอย่างการกำหนดกลยุทธ์ การยอมรับนับถือที่มาจากองค์กร (4) รางวัลทางการเงิน ได้รับค่าตอบแทนและผลประโยชน์ในรูปแบบต่างๆกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งรางวัลที่ได้จากผลปฏิบัติงานและการเพิ่มผลผลิตของพนักงาน<sup>39</sup>

### 3. โครงสร้าง (structures)

โครงสร้างที่เหมาะสม (enabling structures) โครงสร้างองค์กร หมายถึง กรอบโครงงานขององค์กรที่กำหนดงาน กลุ่มงาน และความสัมพันธ์ของงานไว้<sup>40</sup> ปัจจุบันเราอยู่ในโลกที่เชื่อมถึงกันได้เพียงแค่มือถือวินาที การเปลี่ยนแปลงย่อมเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วตามความเร็วของข้อมูลข่าวสารองค์กรที่มีโครงสร้างแบบตายตัวที่เคยบริหารงานแบบข้าราชการกลายเป็นอุปสรรคใหญ่ต่อการเรียนรู้ขององค์กร สิ่งที่ต้องตระหนักแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องคำนึงถึงคือ ทำให้บทบาท โครงสร้างหน้าที่ เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพได้ตลอดเวลา ทอม ลูปตัน เป็นผู้เปรียบเทียบการออกแบบโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมต่อการเรียนรู้ นั่น ควรมีรูปแบบเหมือน

<sup>38</sup> สตีเฟน พี. ร็อบบินส์, การจัดการและพฤติกรรมองค์กร, 137.

<sup>39</sup> ศิริมา ชนานิmitt, “แนวทางการเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย”, 50-51.

<sup>40</sup> สตีเฟน พี. ร็อบบินส์, การจัดการและพฤติกรรมองค์กร, 101.

ลูก “rubric” (หมายถึงลูกสีเหลี่ยมลูกบาศก์ใหญ่ที่ประกอบด้วยสีเหลี่ยมลูกบาศก์เล็กๆมาร้อยติดกัน ด้วยเส้นเอ็นเล็กๆ และสามารถบิดให้เป็นรูปทรงอื่นๆ ได้มากมาย) เขากล่าวว่าถ้าเราออกแบบให้องค์กรเปรียบเสมือน rubric ด้านทั้งสี่ของรูปสี่เหลี่ยมสะท้อนได้กับ (1) ด้านเทคนิคหรือความรู้ ความเชี่ยวชาญในวิชาชีพตลอดจน ปัจจัยนำเข้า กระบวนการต่างๆ ผลผลิต ที่ครอบคลุมการดำเนินการขององค์กรหนึ่งๆ (2) ด้านการเงิน หมายถึงการบริหารการเงินให้เกิดผลกำไร ในขณะที่ต้นทุนต่ำ (3) ด้านมนุษย์ หมายถึงกระบวนการด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมด (4) ด้านการเรียนรู้การเปลี่ยนแปลงรูปแบบที่เป็นโครงสร้างและขบวนการต่างๆ ในองค์กรได้อย่างรวดเร็วและถูกที่สุด องค์กรจึงจะพร้อมด้วยศักยภาพที่แท้จริงซึ่งเป็นหัวใจขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่นกิ (Senge) ได้สรุปให้เห็นลักษณะความไม่สามารถในการเรียนรู้ขององค์กร เช่นการยึดติดกับการอธิบายงานมากเกินไป การบริหารแบบข้าราชการที่เน้นการควบคุม กระบวนการทำงานแบบเช้าชามเย็นชาม อาการสมองตื้อไม่ชอบคิด เป็นต้น<sup>41</sup>

#### 4. การมองภายนอกองค์กร (looking out)

4.1 บุคลากรที่ต่างตระหนักถึงสภาพแวดล้อม (boundary workers as environmental scanners) การมอบหมายให้พนักงานที่ต้องติดต่อกับบุคคลภายนอกไม่ว่าจะเป็นผู้ขายสินค้า ลูกค้า หน่วยงานราชการ หน่วยงานอื่น เป็นผู้รับข่าวสารจากภายนอก นับเป็นการเรียนรู้เชิงองค์กรที่สำคัญ องค์กรในฐานะที่เป็นระบบเปิดทางสังคม ความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมมีผลต่อการเจริญเติบโตขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเรียนรู้ ปัจจุบัน บริษัทมากมายต้องอาศัยการจ้างบริษัทที่ปรึกษาทำการวิจัยตลาดเมื่อได้ข้อมูลแล้วบริษัทเหล่านั้นจะทำการเสนอกกลยุทธ์สำเร็จให้แก่บริษัทเพื่อทำตามความคิดของคนเหล่านั้น เช่น วิธีทำการตลาดขององค์กรที่มักจะจ้างบริษัทโฆษณามาทำแผนการตลาดสำเร็จรูป หรือองค์กรที่จ้างที่ปรึกษาเข้ามาบริหารงาน โดยให้การปรึกษาคือข้อมูลที่อาจมีประโยชน์หรือไม่มีประโยชน์ แต่จะมาในโปรแกรมการบริหารสำเร็จรูป แต่การทำเช่นนี้ไม่ช่วยให้องค์กรมีโอกาสเรียนรู้ด้วยตนเอง การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ เราควรพิจารณาการสร้างศักยภาพของพนักงานที่มีหน้าที่ติดต่อกับหน่วยงานนอกองค์กร และให้เขาเหล่านั้นได้ทำหน้าที่สามประการดังนี้คือ (1) การเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้รับจากภายนอก เช่น พนักงานขาย พนักงานประชาสัมพันธ์ พนักงานติดต่องานราชการ พนักงานฝ่ายจัดซื้อ สามารถเรียนรู้เพื่อหาข้อมูลที่สำคัญและเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานในด้านขององค์กรต้องกระตือรือร้นสร้างค่านิยมที่ดี และให้คุณค่าต่อพนักงานเหล่านั้น อาจจะใช้การตอบแทนในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง (2) การรับ เมื่อมีการเก็บข้อมูลแล้ว ผู้บริหารต้องมีความจริงใจ และมุ่งมั่นต่อการนำข้อมูลที่ได้

<sup>41</sup> เรื่องเดียวกัน, 51.

ไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เช่นนำไปเป็นวัตถุดิบในการวางกลยุทธ์การแข่งขันทางการตลาด เป็นต้น (3) การใช้ เมื่อมีการนำข้อมูลไปวิเคราะห์แล้ว การนโยบายที่วางไว้เพื่อไปปฏิบัติจริง<sup>42</sup>

4.2 การเรียนรู้ระหว่างองค์กร (inter-company learning) องค์กรในปัจจุบันมีแนวโน้มพฤติกรรมความร่วมมือหรือการลงทุนในธุรกิจร่วมกัน เป็นกระบวนการถ่ายโอนความรู้ได้อย่างดี องค์กรหนึ่งจะเรียนรู้จากองค์กรหนึ่ง หรือต่างฝ่ายต่างเรียนรู้ซึ่งกันและกัน วัฏจักรการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในโลกการบริหารองค์กรสมัยใหม่เกิดขึ้นอย่างมากในช่วงปลายศตวรรษที่ 20 ต่อมาจนถึงศตวรรษที่ 21 การควบรวมกิจการ การล้มละลาย การเข้าร่วมลงทุน เหล่านี้เป็นเรื่องของความคืบหน้าในการอยู่ให้รอด และการเพิ่มศักยภาพ แนวความคิดในเรื่องการเรียนรู้ระหว่างบริษัทจะเกิดขึ้นได้ต้องแสวงหาความร่วมมือโดยปราศจากอคติ ยกตัวอย่างเช่น การเรียนรู้ของบริษัทขายเครื่องคอมพิวเตอร์อาจเกิดขึ้นจากการจัดสัมมนาที่โรงพยาบาลหู คอ จมูก เพื่อสร้างความเข้าใจในหมู่ลูกค้าที่ทำงานด้านคอมพิวเตอร์มาก หรือ บริษัทขายเคมีภัณฑ์อาจจัดโครงการเรียนรู้ระบบนิเวศวิทยาให้แก่โรงเรียนในเขตจังหวัดที่ทำเกษตรกรรมมากๆ เหล่านี้เป็นภาพที่เราได้เห็นในสังคมมากขึ้นเรื่อยๆ การเรียนรู้ในลักษณะเช่นนี้ก่อให้เกิดประโยชน์มากมายทั้งในระดับปัจเจกบุคคล ระดับทีมงาน และระดับองค์กร รวมถึงในระดับชุมชนและสังคม เพดเลอร์และคณะได้พูดถึงการเรียนรู้ในลักษณะการแสวงหาในองค์กรที่ดำเนินธุรกิจแบบเดียวกันสามารถเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ได้ด้วยการเทียบเคียง (bench-marking) หรือการเปรียบเทียบเกณฑ์มาตรฐาน โดยความเป็นจริง องค์กรมักจะมีพฤติกรรมเป็นปฏิปักษ์ต่อคู่แข่งในวงการ การทะเลาะความเป็นศัตรูในเชิงธุรกิจจะก่อให้เกิดประโยชน์อย่างมากมายมหาศาล เพราะจะทำให้การเรียนรู้วิจัย ค้นคว้าสามารถกระทำได้ในขอบเขตที่กว้างขวางขึ้น เช่นถ้าบริษัทผลิตยาในประเทศไทยได้รับความร่วมมือจากบริษัทผลิตยาในประเทศจีน สิ่งที่เกิดขึ้นจะทำให้การตลาดของบริษัททั้งสองกว้างขวางขึ้น เรียนรู้ร่วมกันในโครงการผลิตยาใหม่ๆสู่ตลาดการค้าโลก สร้างอำนาจในการขยายฐานการผลิตได้มากขึ้น อย่างไรก็ตาม การร่วมมือที่ตั้งอยู่บนความซื่อสัตย์ต่อกันอย่างจริงใจยังคงเป็นปัญหาที่องค์กรทางธุรกิจยังไม่อาจกระทำได้อย่างในอุดมคติ<sup>43</sup>

## 5. โอกาสในการเรียนรู้ (learning opportunities)

5.1 บรรยากาศการเรียนรู้ (learning climate) ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ บทบาทและหน้าที่หลักของผู้นำคือการส่งเสริม สนับสนุนให้พนักงาน หรือบุคลากรของตนเอง ให้ความปรารถนาในการเรียนรู้ ในการทดลองสิ่งใหม่ๆ สร้างประสบการณ์ใหม่เรียนรู้จากประสบการณ์เก่า

<sup>42</sup> เรื่องเดียวกัน, 52.

<sup>43</sup> เรื่องเดียวกัน, 53.

โดยอาศัยการตั้งคำถาม การให้ผลสะท้อน และความช่วยเหลือ นอกจากนี้ ผู้บริหารจะต้องช่วยทำให้ความคิดที่จะบรรลุผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศขององค์กรกลายเป็นความจริงหรือเป็นรูปธรรม โดยการกระตุ้นจูงใจพนักงานและสร้างบรรยากาศภายในองค์กรให้พนักงานเกิดความรู้สึกที่อยากจะเสนอและพัฒนาความคิด และร่วมมือกันปฏิบัติงานให้เป็นผลในทุกแผนกทุกฝ่ายขององค์กร<sup>44</sup> องค์กรที่แสวงหาบรรยากาศของการเรียนรู้ และส่งผ่านไปสู่สิ่งรอบข้างตลอดจนกระทั่งหุ้นส่วนทางธุรกิจ การพิจารณาถึงบรรยากาศขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เกี่ยวข้องกับปัจจัยใหญ่ๆสองอย่าง คือ (1) ผู้บริหารมีหน้าที่ในการอำนวยความสะดวกต่อการเรียนรู้ของสมาชิกทุกคน ผู้บริหารระดับสูงอาจต้องเป็นผู้จุดประกายโดยทำเป็นตัวอย่างในการสร้างนิสัยการเรียนรู้ กระตุ้นให้บุคลากรของตนได้เห็นผลของการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นทั้งจากการกระทำ และสมมติฐานที่เคยมี (2) ผู้บริหารต้องยอมรับการกระทำที่ผิดพลาด และนำการทำผิดนั้นกลับมาแก้ไข สร้างโอกาสการเรียนรู้จากสิ่งที่ผิดพลาดนำมาเป็นประสบการณ์ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง<sup>45</sup>

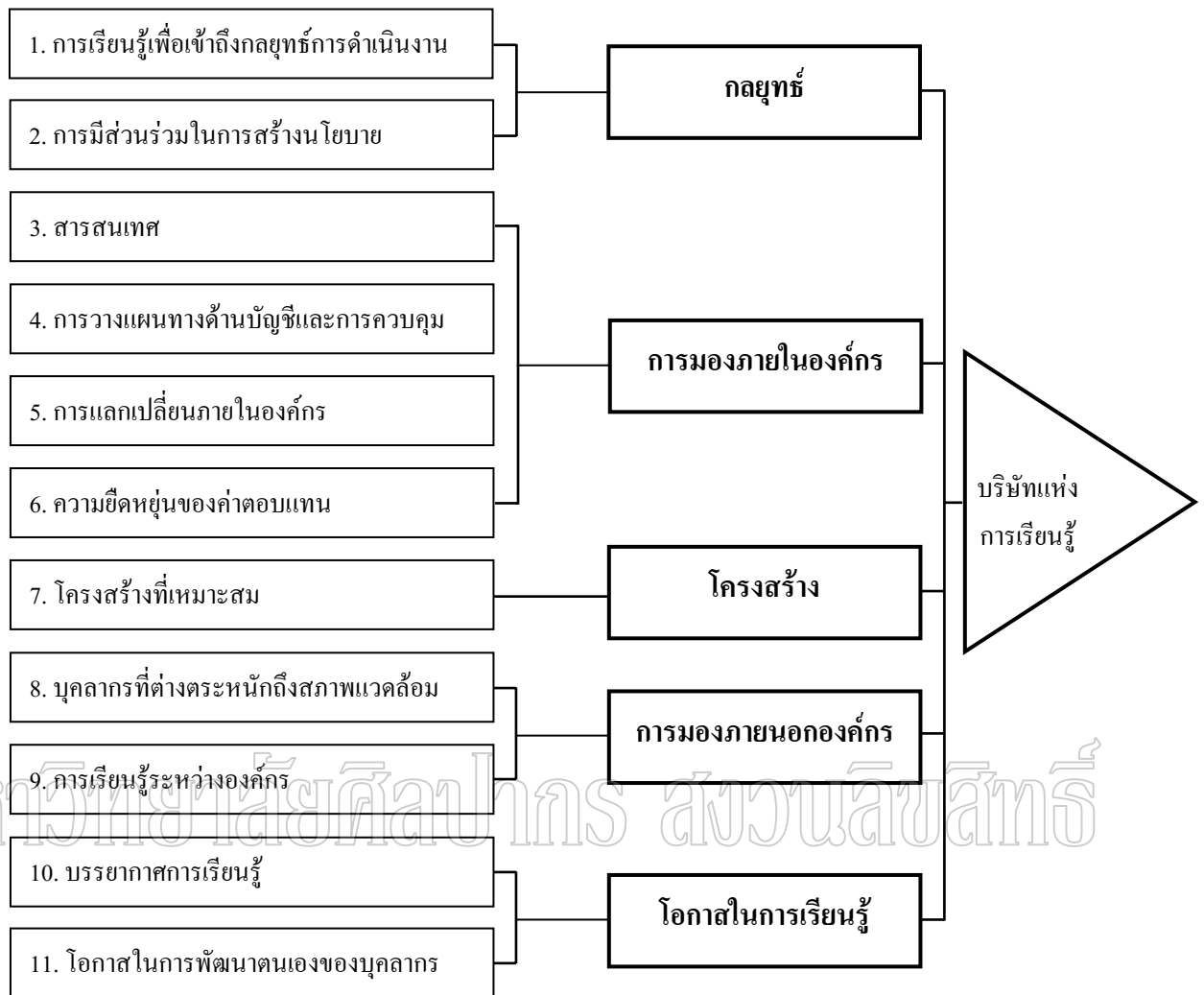
5.2 โอกาสในการพัฒนาตนเองของบุคลากร (self-development for all) เป็นjamin แพรงคลื่น กล่าวว่าการลงทุนเพื่อความรู้ย่อมให้ผลตอบแทนมากที่สุด<sup>46</sup> ดังนั้น องค์กรแห่งการเรียนรู้จะจัดหาทรัพยากร เครื่องอำนวยความสะดวกให้แก่สมาชิกทุกคน โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรที่ติดต่อกับลูกค้าหรือผู้อื่น และกระตุ้นให้ผู้คนเกิดความรับผิดชอบต่อการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง การสนับสนุนเรื่องการพัฒนาตนเอง ได้กลายเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาองค์กร ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับกระบวนการปัจเจกบุคคล ทีมงาน มักจะจัดสรรโอกาสในรูปของการจัดฝึกอบรม การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนา อุปกรณ์การเรียนรู้ด้วยตนเองการประชุมที่เปิดให้มีการแสดงความคิดเห็นที่มักจะประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ ได้แก่ พัฒนากลุ่มการให้คำปรึกษาหารือ เป็นที่เลี้ยง เป็นผู้ฝึกสอน รวมถึงการเปิดกว้างต่อโครงการใหม่ๆ การเข้าเยี่ยมชมงาน หรือการเปิดองค์กรให้ผู้อื่น ได้เยี่ยมชม การสนับสนุนการเรียนรู้ในมุมมองของชีวิตนอกเหนือจากการเรียนรู้ในงาน<sup>47</sup>

<sup>44</sup> สตีเฟน พี. ร็อบบินส์, การจัดการและพฤติกรรมองค์กร, 277.

<sup>45</sup> ศิริมา ชนานิमित, “แนวทางการเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย”, 54.

<sup>46</sup> ดาเวนพอร์ท, โทมัส เอช และ ลอเรนซ์ พรูแซค, การจัดการความรู้, แปลโดย นิทัศน์ วิเทศ, V.

<sup>47</sup> ศิริมา ชนานิमित, “แนวทางการเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย”, 54.



แผนภูมิที่ 5 แนวคิดบริษัทแห่งการเรียนรู้ (The Learning Company)

: Mike Pedler, John Burgoyne and Tom Boydell, *The Learning Company : A Strategy for Sustainable Development*, 2<sup>nd</sup> ed. (Berkshire : McGraw-Hill, 1997), 18.

### ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรที่มีการเรียนรู้จะมีกระบวนการลักษณะที่เคลื่อนไหว ยืดหยุ่น เป็นพลวัตที่ไม่หยุดนิ่งหรือพึงพอใจกับความสำเร็จที่มีอยู่ สมาชิกขององค์กรต้องมีการขวนขวาย หาความรู้เพื่อมาแบ่งปันและเผยแพร่แก่กัน เพื่อพัฒนางานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด มาร์ควอดท์และเรย์โนลด์ (Marquardt & Reynolds) ได้ระบุคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ 11 ประการ คือ

1. มีโครงสร้างที่เหมาะสม ไม่มีสายการบังคับบัญชามากเกินไป มีลักษณะยืดหยุ่น คล่องตัว มีคำพรรณนา หน้าที่ความรับผิดชอบของงาน ในตำแหน่งที่ยืดหยุ่นเอื้อต่อการจัดตั้งทีมงาน ได้ ซึ่งในอนาคตอาจต้องใช้สมรรถนะ (competencies) แทนการพรรณนางาน (job description)
2. มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร บุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีนิสัยใฝ่รู้ ศึกษา ค้นคว้าและเผยแพร่ซึ่งกันและกัน มีแรงจูงใจที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ ผู้บริหารให้การสนับสนุนให้ขวัญกำลังใจ
3. มีการเพิ่มอำนาจการปฏิบัติงาน องค์กรจะเปิดโอกาสให้บุคลากรเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจ ลดความรู้สึกต้องพึ่งพิงผู้อื่นในการแก้ไขปัญหา บุคลากรขยายผลการเรียนรู้ ให้เกิดผลงอกงาม สร้างสรรค์อย่างเต็มที่ มีการส่งเสริมให้ระดับล่างสุดมีความรับผิดชอบ และตัดสินใจแก้ไขปัญหาได้
4. มีการตรวจสอบ คาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจกระทบต่อสภาพแวดล้อมขององค์กร องค์กรปรับตัวได้ทันกับการเปลี่ยนแปลงและสามารถเลือกเป้าหมายในสภาพแวดล้อมที่องค์กรมุ่งที่จะมีปฏิสัมพันธ์ด้วย
5. ทุกคนมีส่วนร่วมสร้างและถ่ายโอนความรู้ ทุกคนมีบทบาทเสริมสร้างความรู้ เรียนรู้จากส่วนอื่น ฝ่ายอื่น จากเครือข่ายสัมพันธ์ มีการติดต่อกันผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่างๆ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน
6. มีเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้จะประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานในการเรียนรู้อย่างทั่วถึง เพื่อให้การเก็บประมวลถ่ายถอดข้อมูลได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง สร้างเครือข่ายทำให้การฝึกอบรมในอนาคตรวดเร็ว สั้น กระชับ น่าสนใจ และสามารถประยุกต์ใช้ได้
7. มุ่งเน้นคุณภาพ องค์กรแห่งการเรียนรู้จะพัฒนาคุณภาพให้เป็นที่ยอมรับของผู้บริการ
8. เน้นความมีกลยุทธ์ กระบวนการเรียนรู้ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ทั้งในด้านการวางแผน การดำเนินการและการประเมิน ผู้บริหารจะเป็นผู้ทำหน้าที่ให้ความเกื้อหนุนมากกว่าจะเป็นผู้กำหนดแนวทางหรือมีคำตอบไว้ให้
9. มีบรรยากาศที่เกื้อหนุน องค์กรแห่งการเรียนรู้มุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เขาได้พัฒนาศักยภาพของตนได้เต็มที่ เคารพศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ มีความอดทนต่อความแตกต่างความหลากหลายให้ความเท่าเทียมเสมอภาคกัน ให้ความเป็นอิสระสร้างบรรยากาศที่เป็นประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วม
10. มีการทำงานเป็นทีม การทำงานเป็นทีมจะช่วยส่งเสริมความร่วมมือและสร้างพลังร่วมเครือข่ายทรัพยากรทั้งภายในทีม และระหว่างทีมกับบุคคลภายนอกทีม

มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน วิสัยทัศน์จะเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงาน มุ่งเข้าสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนง และมีข้อผูกพันบนพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญา ความคิด ความเชื่อที่คล้ายกัน ซึ่งจะส่งผลให้มีการร่วมกันทำกิจกรรมที่มีเป้าหมายเดียวกัน<sup>48</sup>

### ดัชนีชี้วัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

วิระวัฒน์ ปิ่นนิคามัย ได้กล่าวว่า การประเมินการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้นทำได้ยาก ความรู้เป็นสิ่งนามธรรม เนื่องจากต้องประเมินในรูปของกระบวนการ (process) มิใช่พิจารณาแต่เพียงผลลัพธ์ที่ปรากฏออกมา บางองค์กรดูได้จากงบประมาณที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรหรือเพิ่มขีดความสามารถด้านต้นทุนของปัญญา นอกจากนี้ ยังได้เสนอดัชนีบางตัวแปรในการประเมินการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1. องค์กรทำงานบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงใด ความสำเร็จในที่นี้ควรจะวัดผลลัพธ์เป็นสำคัญ อาจจะได้จาก portfolio analysis การเติบโตของยอดขาย ไรสุทธิ ยอดขาย ผลผลิตภาพที่เพิ่มขึ้น ความคุ้มทุน เปอร์เซ็นต์ที่ครองส่วนแบ่งของตลาดในธุรกิจนั้นๆ การมีส่วนช่วยเหลือบำรุงสังคมขององค์กร (philanthropic activities)

2. คุณภาพและปริมาณนวัตกรรม (innovation) ที่เป็นผลจากการค้นพบ (discovery) และการประดิษฐ์คิดค้น (invention) ที่ถือได้ว่ามีความเป็นเอกลักษณ์ เป็นผู้คิดประดิษฐ์ทำเป็นคนแรกแห่งแรก มีความเป็นประโยชน์ในผลกระทบที่ถึงแก่มั่งคั่ง สามารถประยุกต์ใช้ประโยชน์ได้หลากหลายอย่าง ทั้งนี้ ไม่ควรนับผลงานที่เป็นการลอกเลียนหรือปรับเปลี่ยนจากของเดิมที่มีผู้ทำไว้ล่วงหน้าไปแล้ว หรือ ลิขสิทธิ์ที่จดทะเบียนไว้แล้ว

3. รางวัลและเกียรติคุณที่องค์กรได้รับ ที่เป็นหลักประกันถึงความมีคุณภาพ มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ได้มาตรฐานจนเป็นที่ยอมรับ

4. ดัชนีชี้วัดคุณภาพในการทำงาน (quality of work life) ของพนักงานรายบุคคลหรือรายกลุ่มขององค์กรนั้นๆ ระดับความพึงพอใจกับงาน ระดับความจงรักภักดี ความผูกพันต่ออาชีพและต่อองค์กรของพนักงาน การมีสุขภาพกายใจที่แข็งแรงและเป็นสุข

5. ความเป็นผู้นำขององค์กรต่อการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ในองค์กร ที่แสดงให้เห็นเป็นรูปธรรม เช่น งบประมาณที่จัดสรรไว้กับการส่งเสริมการเรียนรู้ นโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาความรู้ และสมรรถนะของผู้ปฏิบัติ จำนวนชั่วโมงที่พนักงานได้รับการฝึกอบรมและพัฒนา

<sup>48</sup> สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, สำนักงานปลัดกระทรวง, กระทรวงศึกษาธิการ, ผู้นำเชิงกลยุทธ์ เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้, 91-92.



การส่งเสริมการเรียนรู้แบบทีมทำงาน ในลักษณะกลุ่มอิสระ (self-manage teams) และระดับของการเพิ่มอำนาจปฏิบัติ และการตัดสินใจออกจากศูนย์กลาง ไปสู่ระดับล่างสุด ตลอดจนแนวบริหารที่มุ่งคำนึงถึงคุณภาพต่างๆ<sup>49</sup>

### ประสิทธิผลของโรงเรียน

องค์กรใดที่มีผลสำเร็จหรือผลที่เกิดขึ้นของงาน สนองตอบหรือบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยที่มีการใช้ทรัพยากรอันจำกัดอย่างประหยัดและคุ้มค่าเพื่อให้ได้ผลงานนั้น ย่อมกล่าวได้ว่า องค์กรนั้นมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการดำเนินงาน<sup>50</sup>

### ความหมายของประสิทธิผลของโรงเรียน

มีนักวิชาการสาขาต่าง ๆ ใต้นิยามความหมายของประสิทธิผล (effectiveness) ไว้หลายทัศนะทั้งในเชิงเศรษฐศาสตร์ วิทยาศาสตร์ เชิงบริหารจัดการ ซึ่งเป็นทั้งการมองประสิทธิผลเฉพาะการบรรลุเป้าหมายเพียงอย่างเดียว และพิจารณาระบบ ดังนี้

แคทซ์และคานัน (Katz and Kahn) ให้ความหมายในมุมมองของสังคมศาสตร์ว่า ประสิทธิผลขององค์กร หมายถึง ความสัมพันธ์ของระบบย่อยต่างๆ คือ 1) ระบบย่อยเกี่ยวกับการผลิต 2) ระบบย่อยที่ทำหน้าที่ส่งเสริมและสนับสนุน 3) ระบบย่อยที่ผดุงการทำงาน 4) ระบบย่อยสำหรับการปรับปรุง และ 5) ระบบย่อยของการบริหาร โดยความสัมพันธ์ของระบบย่อยเหล่านี้จะนำมาซึ่งความสำเร็จตามจุดประสงค์ที่กำหนดของการกระทำร่วมกัน<sup>51</sup> ซายน์ (Schein) ได้กล่าวไว้ว่า ประสิทธิผลขององค์กร หมายถึง สมรรถนะ (capacity) ขององค์กรในการที่จะอยู่รอด (survive) ปรับตัว (adaptation) ซ้ำรงรักษา (maintain) และเติบโต (growth) ไม่ว่าองค์กรนั้นจะมีหน้าที่ใด

<sup>49</sup>วิระวัฒน์ ปิ่นนิตาภัย, การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้, พิมพ์ครั้งที่ 2, (กรุงเทพฯ : ธีระป้อม วรรณกรรม, 2544), 98-100.

<sup>50</sup>รุ่ง แก้วแดง และ ชัยณรงค์ สุวรรณสาร, “แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลและประสิทธิภาพองค์กร”, ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 9-12, พิมพ์ครั้งที่ 7 (กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2550), 115.

<sup>51</sup>Daniel Katz and Robert L. Kahn, The Social Psychology of Organization, (New York : John Wiley and Sons, 1966), 19-26.

ที่ต้องกระทำให้ลุล่วง<sup>52</sup> มอทท์ (Mott) ได้ให้ความหมายของประสิทธิผลในแง่ของความสามารถในการผลิต ความสามารถในการปรับตัว และความสามารถในการยืดหยุ่น<sup>53</sup> สเตียร์ (Steers) ให้ความเห็นว่า ประสิทธิผลขององค์กร คือ ความสามารถขององค์กรในการได้มาและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดและมีคุณค่าให้เกิดประโยชน์มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ในการปฏิบัติตามเป้าหมาย<sup>54</sup> ภรณ์ กীরติบุตร ได้เสนอแนวคิดของนักวิชาการสาขาต่างกัน สำหรับนักเศรษฐศาสตร์ให้ความหมายของประสิทธิผลในทำนองเดียวกับผลกำไรหรือผลประโยชน์จากการลงทุน สำหรับนักวิทยาศาสตร์ให้ความหมายของประสิทธิผลในแง่ของสิ่งประดิษฐ์หรือผลผลิตใหม่ๆ และสำหรับนักสังคมสงเคราะห์ให้ความหมายของประสิทธิผลในด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน<sup>55</sup> รุ่ง แก้วแดงและชัยณรงค์ สุวรรณสาร ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับความมีประสิทธิภาพว่า ประสิทธิภาพมีความเกี่ยวข้องกับผลของงานที่องค์กรพึงประสงค์ หรือหมายถึงความสำเร็จของผลการปฏิบัติงานที่เป็นไป หรือบรรลุผลตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร<sup>56</sup>

สำหรับประสิทธิผลของโรงเรียนนั้น ฮอยและเฟอร์กูสัน (Hoy and Furguson) ให้แนวคิดว่า โรงเรียนที่มีประสิทธิผลอาจพิจารณาจากการที่ 1) นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง 2) มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ 3) มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนต่อสภาวะแวดล้อมที่มากระทบทั้งภายในและภายนอก 4) สามารถสร้างความพึงพอใจแก่ครูได้<sup>57</sup> ฮอยและมิสเกล

<sup>52</sup>Edgar H. Schein, *Organization Psychology*, (Eaglewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall Inc., 1970), 177.

<sup>53</sup>P. E. Mott, *The Characteristics of Effective Organizations* (New York : Harper & Row, 1972), 188.

<sup>54</sup>Richard M. Steers, *Organization Effectiveness : A Behavioral View* (Santa Monica, California : Good Years Publishing Company Inc., 1977), 1-5.

<sup>55</sup>ภรณ์ กীরติบุตร, *การประเมินประสิทธิผลขององค์กร* (กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2529), 2.

<sup>56</sup>รุ่ง แก้วแดง และ ชัยณรงค์ สุวรรณสาร, “แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลและประสิทธิภาพองค์กร” ใน *ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา* หน่วยที่ 9-12, 169.

<sup>57</sup>Wayne K. Hoy and Judith Furguson, “Theoretical Framework and Exploration Organizational Effectiveness of School,” *Educational Administration Quarterly*, 21 (February, 1985) : 117-134.

(Hoy and Miskel) ได้ให้แนวคิดที่ว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียนว่า หมายถึง การที่โรงเรียนสามารถผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง สามารถพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก สามารถปรับเปลี่ยนต่อสถานะแวดล้อมได้ รวมทั้งสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียนได้<sup>58</sup> วิจารณ์ พานิช กล่าวว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน เป็นองค์กรที่ทำงานผลิตผลงานไปพร้อมๆ กับเกิดการเรียนรู้ สังคมความรู้ และสร้างความรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน พัฒนาวิธีทำงานและระบบงานขององค์กรไปพร้อมๆ กัน<sup>59</sup>

จากความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่าประสิทธิผล หมายถึงผลสำเร็จที่องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายทั้งระบบ ส่วนในกรณีประสิทธิผลของโรงเรียน หมายถึงการที่โรงเรียนสามารถผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง สามารถพัฒนานักเรียนให้มีเจตคติทางบวก สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก รวมทั้งสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียน ซึ่งจะทำให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเกิดความพึงพอใจ โดยเป็นการมองประสิทธิผลของโรงเรียนทั้งระบบ

#### การประเมินประสิทธิผลของโรงเรียน

การประเมินประสิทธิผลขององค์กรเป็นเรื่องที่สำคัญและจำเป็นยิ่ง เซอร์ริงตัน (Cherrington) กล่าวว่า องค์กรจะดำรงอยู่รอดได้ต้องมีผลความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร<sup>60</sup> ประสิทธิภาพเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์กร ถ้าปราศจากการประเมินประสิทธิผลแล้ว จะไม่มีทางทราบว่าการปฏิบัติการกิจขององค์กรเป็นอย่างไร ดังนั้น การประเมินประสิทธิผลขององค์กร จำเป็นต้องอาศัยเกณฑ์หรือตัวชี้วัดความสำเร็จ เป็นแนวทางในการประเมิน ไครเนอร์ (Kreitner) ได้จำแนกทัศนะเกี่ยวกับความมีประสิทธิภาพไว้ 3 ทัศนะ ดังนี้ 1) ทัศนะดั้งเดิมเห็นว่าความมีประสิทธิภาพ หมายถึง การดำเนินงานที่บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้ (goal attainment

<sup>58</sup> Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, Educational Administration : Theory, Research and Practice, 4<sup>th</sup> ed. (Singapore : McGraw-Hill, Inc., 1991), 398.

<sup>59</sup> วิจารณ์ พานิช, องค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้ [Online], accessed 13 September 2006. Available from <http://www.nokkrob.org>

<sup>60</sup> David J. Cherrington, Organizational Behavior : The Management of Individual and Organization Performance (Boston : Allyn & Bacon, 1989), อ้างถึงใน รุ่ง แก้วแดง และ ชัยณรงค์ สุวรรณสาร, “แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลและประสิทธิภาพองค์กร” ใน ประมวลสาระชุดวิชา ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 9-12, 182.

model) 2) ทักษะเชิงทรัพยากรและระบบ (system resource model) เห็นว่าความมีประสิทธิภาพหมายถึง ความสามารถขององค์กรในการที่จะจัดหาทรัพยากรที่มีคุณค่าและขาดแคลนมาใช้ในระบบได้ 3) ทักษะที่คำนึงถึงความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร (satisfaction of stakeholders model)<sup>61</sup> เช่นเดียวกับ ภรณ์ กীরติบุตร ที่ได้เสนอแนวทางในการประเมินประสิทธิภาพขององค์กร 3 แนวทาง ดังนี้ 1) การประเมินประสิทธิภาพในแง่ของเป้าหมาย (the goal approach) 2) การประเมินประสิทธิภาพในแง่ของระบบ-ทรัพยากร (the system - resource approach) 3) การประเมินประสิทธิภาพโดยใช้หลายเกณฑ์ (the multi criteria of effectiveness)<sup>62</sup> โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การประเมินประสิทธิภาพในแง่ของเป้าหมาย (the goal approach) เป็นการพิจารณาว่าองค์กรจะมีประสิทธิภาพหรือไม่ขึ้นอยู่กับผลการดำเนินงานว่าบรรลุเป้าหมายขององค์กรหรือไม่ โดยใช้เป้าหมายขององค์กรเป็นเกณฑ์การประเมิน เช่น การวัดความสามารถในการผลิต การวัดคุณภาพในการผลิต การวัดผลกำไรจากการผลิต การวัดความพึงพอใจ ฯลฯ

2. การประเมินประสิทธิภาพในแง่ของระบบ-ทรัพยากร (the system - resource approach) เป็นการประเมินประสิทธิภาพขององค์กรในเชิงระบบที่ประกอบด้วย ตัวป้อน (input) กระบวนการ (process) และผลผลิต (output) ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนนี้ จะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน รวมทั้งระบบยังสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม โดยพิจารณาความสามารถขององค์กรในการแสวงหาผลประโยชน์จากสภาพแวดล้อม เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่ต้องการ

3. การประเมินประสิทธิภาพโดยใช้หลายเกณฑ์ (the multi criteria of effectiveness) เป็นการวัดประสิทธิภาพขององค์กรโดยใช้เกณฑ์หลายอย่าง ซึ่งพิจารณาจากปัจจัยหลักหลายๆ ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กันและอาจมีผลต่อความสำเร็จขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สเตียร์ (Steers) ที่กล่าวว่า องค์กรโดยทั่วไปมักมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์มากกว่าหนึ่งประการ ดังนั้น การประเมินจึงต้องมีหลายเกณฑ์<sup>63</sup> มีผู้ให้แนวคิดในการประเมินประสิทธิภาพขององค์กรโดยใช้หลายเกณฑ์ ดังนี้

<sup>61</sup> R. Kreitner, *Management*, 2<sup>nd</sup> ed. (Boston : Houghton Mifflin company, 1983). อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ, *โรงเรียน : องค์กรแห่งการเรียนรู้ แนวคิดทางการบริหารการศึกษา*, พิมพ์ครั้งที่ 5 (กรุงเทพมหานคร : บริษัทอักษราพัฒนา จำกัด, 2546), 18.

<sup>62</sup> ภรณ์ กীরติบุตร, *การประเมินประสิทธิภาพขององค์กร*, 185-187.

<sup>63</sup> Richard M. Steers, *Organization Effectiveness : A Behavioral View*, (Santa Monica, California : Good Years Publishing Company Inc., 1977), 160.

ลูเนนเบิร์กและออร์นสไตน์ (Lunenburg and Ornstein) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะโดยทั่วไปที่ใช้วัดคุณภาพของโรงเรียน 10 ประการ ได้แก่ 1) โรงเรียนลดการแบ่งแยกกลุ่มและเลิกการแข่งขัน ทุกคนมีโอกาสและสิทธิเท่าเทียมกัน 2) นักเรียนทุกคนมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ที่ไม่เน้นการแข่งขัน นักเรียนต่างกลุ่มสามารถทำงานร่วมกันแบบประชาธิปไตยและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน 3) โรงเรียนมีปรัชญาการศึกษาที่ยึดหลักความแตกต่างระหว่างบุคคล และให้โอกาสแก่นักเรียนทุกคนได้ศึกษาเรียนรู้ตามความสามารถ 4) โรงเรียนมีการจัดหลักสูตรการศึกษาและเทคนิคการสอนที่หลากหลายเหมาะสมกับสภาพของนักเรียน 5) โรงเรียนเน้นการเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติ นักเรียนใช้เวลาน้อยลงในการเรียนรู้จากครู และใช้เวลาในการศึกษาด้วยตนเองมากขึ้น 6) โรงเรียนให้ความสนใจคุณภาพของการเรียนรู้ มากกว่าปริมาณของความรู้ 7) โรงเรียนใช้วิธีการประเมินความเหมาะสมกับสิ่งที่จะวัด และใช้ผลการเรียนเป็นเพียงวิธีหนึ่งในการประเมิน 8) โรงเรียนมีการใช้เทคโนโลยีต่างๆ เป็นเครื่องมือส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน 9) โรงเรียนจัดเวลาเรียนได้เหมาะสมกับเนื้อหาของหลักสูตร และใช้เวลาส่วนใหญ่เพื่อกิจกรรมการเรียนการสอน มากกว่ากิจกรรมอื่นตามต้องการของครูหรือผู้บริหาร 10) โรงเรียนมีการอบรมและพัฒนาครูและผู้บริหารอย่างสม่ำเสมอ<sup>64</sup>

กิบสัน อิวานเชวิก และดอนเนลลี่ (Gibson, Ivancevich and Donnelly) ได้ให้ความเห็นว่าการประเมินสำหรับองค์กร โดยทั่วไป น่าจะแบ่งเป็นระยะๆ ดังนี้

ระยะสั้น           เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน ได้แก่ ความสามารถในการผลิต ประสิทธิภาพและความพึงพอใจ

ระยะต่อมา        เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน ได้แก่ ความสามารถในการปรับตัวและการพัฒนา

ระยะยาว           เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน ได้แก่ การอยู่รอดขององค์กร<sup>65</sup>

พาร์สัน (Parson) ได้เสนอแนวคิดในการประเมินประสิทธิผลขององค์กร โดยพิจารณาจาก

- 1) การปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม (adaptation) 2) การบรรลุเป้าหมาย (goal attainment)
- 3) การบูรณาการ (integration) 4) ความสามารถในการรักษาแบบแผนทางวัฒนธรรม (latency)<sup>66</sup>

<sup>64</sup> Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, Educational Administration (United State of America : Wadsworth, 2004), 374-375.

<sup>65</sup> James L. Gibson, J. M. Ivancevich and J. H. Donnelly, Organization : Structure, Process, Behavior (Dallas, Texas : Business Publication, Inc., 1973), 27-30.

มอทท์ (Mott) ได้เสนอเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผลขององค์กรโดยพิจารณาจากสี่ประเด็น ดังนี้ 1) ปริมาณและคุณภาพของผลผลิต (quantity and quality of the product) 2) ประสิทธิภาพ (efficiency) 3) ความสามารถในการปรับตัว (adaptation) 4) ความสามารถในการยืดหยุ่น (flexibility) ซึ่งมอทท์ (Mott) ได้ให้เหตุผลว่าเกณฑ์ทั้งสี่เกณฑ์นี้อธิบายถึงความสามารถขององค์กรในการระดมกำลังเพื่อการปรับตัวและแสดงออกเพื่อบรรลุเป้าหมายได้<sup>67</sup> อย่างไรก็ดี มอทท์ (Mott) ยังได้เสนอเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผลของโรงเรียนไว้ ดังนี้ 1) ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง (higher student achievement) 2) ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก (generate more positive student attitudes) 3) ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนให้เข้ากับสภาพแวดล้อม (adapt better to environmental constraints) 4) ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน (deal more potently with internal problems)<sup>68</sup> สำหรับแนวคิดและเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลของโรงเรียนของมอทท์ (Mott) นั้น ได้บูรณาการแนวคิดทั้งในแง่ของเป้าหมายและระบบ-ทรัพยากร และสร้างเครื่องมือในการประเมินประสิทธิผลองค์กรขึ้น ซึ่งต่อมา มีนักการศึกษาอีกหลายท่าน คือ มิสเกล เฟเวอร์ลี และสแตวเวิร์ท (Miskel, Fevurly and Stewart) และมิสเกลและคณะ (Miskel and others) ได้ทำการปรับปรุงตามลำดับเวลา ดังนี้ ปี ค.ศ. 1979 และปี ค.ศ. 1983 เพื่อให้เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนและใช้ชื่อว่า index of perceived organizational effectiveness (IPOE) ซึ่งต่อมา ได้มีนักวิจัยหลายท่านนำเครื่องมือนี้ไปใช้วัดประสิทธิผลของโรงเรียน เช่น ฮอยและเฟอร์กูสัน (Hoy and Ferguson) พบว่า โรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสิทธิผลมีความสัมพันธ์กับปัจจัยทั้ง 4 ปัจจัยข้างต้นอย่างมีนัยสำคัญ<sup>69</sup> ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel) ได้เสนอแนวคิดในการประเมินประสิทธิผลขององค์กรไว้ 4 ด้าน ได้แก่ 1) ความสามารถในการปรับตัว (adaptability) 2) ผลสัมฤทธิ์ทาง

---

<sup>66</sup>Talcott Parson, cited in Hoy, Wayne K. and Miskel, Cecil G., Educational Administration : Theory, Research and Practice, 6<sup>th</sup> ed. (Singapore : McGraw-Hill, Inc., 1991), 380.

<sup>67</sup>Paul E. Mott, cited in Hoy, Wayne K. and Miskel, Cecil G., Educational Administration : Theory, Research and Practice, 6<sup>th</sup> ed. (Singapore : McGraw-Hill, Inc., 1991), 305-306.

<sup>68</sup>Ibid.

<sup>69</sup>Ibid.

การเรียนรู้ของนักเรียนสูง (achievement) 3) ความสามารถในการบูรณาการ (integration) 4) ความสามารถในการรักษาแบบแผนทางวัฒนธรรม (latency)<sup>70</sup> มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### 1. ความสามารถในการปรับตัว (adaptability)

ความสามารถในการปรับตัว (adaptability) หมายถึง ความสามารถขององค์กรที่จะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งภายใน และภายนอกองค์กร ในฐานะที่โรงเรียนเป็นองค์กรที่มีลักษณะเป็นระบบเปิด จึงต้องพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงหรือปรับเปลี่ยนเพื่อให้องค์กรอยู่รอด โดยต้องพัฒนาองค์กรให้สามารถทำหน้าที่และดำเนินการต่อไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ ซึ่งกริฟฟิธส์ (Griffiths)<sup>71</sup> ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีระบบเกี่ยวกับการปรับตัวเพื่อรับการเปลี่ยนแปลงทางการบริหารแปดประการคือ 1) แรงกระตุ้นส่วนใหญ่ในการปรับตัวในองค์กรมาจากภายนอกองค์กร 2) ความมากน้อยและความคงทนของการปรับตัวเป็นสัดส่วนโดยตรงกับความเข้มข้นของสิ่งเร้าจากระบบใหญ่ 3) การปรับตัวในองค์กรมีโอกาสเป็นไปได้มากกว่า ถ้าหากว่าผู้เข้าสู่ตำแหน่งบริหารสูงสุดมาจากภายนอกองค์กร 4) เมื่อมีความกดดันเพิ่มอย่างต่อเนื่องในระยะแรก ระบบจะตอบสนองอย่างเฉื่อยชา ต่อมาจะตอบสนองชดเชยอย่างเกินเหตุ ผลสุดท้ายก็ล่มสลายแบบฉับพลัน 5) จำนวนนวัตกรรมรวมทั้งที่เกิดขึ้นนั้นเป็นสัดส่วนผกผันกับวาระการดำรงตำแหน่งของผู้บริหารสูงสุด 6) ยังมีระดับการบังคับบัญชาที่มากเพียงใด โอกาสปรับตัวให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรก็มีน้อยเพียงนั้น 7) เมื่อมีการปรับตัวเกิดขึ้นมักเกิดขึ้นจากส่วนบนไปส่วนล่างมากกว่า จากส่วนล่างขึ้นไปส่วนบน 8) ยิ่งระบบย่อยทำหน้าที่ในการปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันได้ดีเพียงใด โอกาสปรับตัวให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรก็มีน้อยเพียงนั้น สเตียร์ (Steers)<sup>72</sup> พบว่า การปรับตัวและมโนทัศน์ที่มีความคล่องตัว และการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่นักวิจัยใช้กันมากในเรื่องการวัดประสิทธิผล ในขณะเดียวกัน กิบสัน (Gibson)<sup>73</sup> ได้สร้างแบบจำลองเพื่อเป็นเกณฑ์วัด

<sup>70</sup> Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, Educational Administration : Theory, Research and Practice, 383-384.

<sup>71</sup> Daniel E. Griffiths, Organization and Human Behavior : Focus on Schools (Santa Monica : Good Year Publishing Company Inc., 1977), 371-374.

<sup>72</sup> Richard M. Steers, Organization Effectiveness : A Behavioral View (Santa Monica, California : Good Years Publishing Company Inc., 1977), 163.

<sup>73</sup> James L. Gibson, J. M. Ivancevich and J. H. Donnelly, Organization : Structure, Process, Behavior, 27-30.

ประสิทธิผลในระยะกลาง ซึ่งหมายความรวมไปกับความสามารถของฝ่ายบริหารขององค์กร ในอันที่จะรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมพอๆ กับที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ความไม่มีประสิทธิผลในการบรรลุถึงการผลิต ประสิทธิภาพและความพอใจอาจเป็นสัญญาณว่ามีความจำเป็นต้องปรับหรือตัดแปลงการปฏิบัติการในด้านการบริหารและนโยบายให้เหมาะสมขึ้น หรือสภาพแวดล้อมจากการเรียกร้องผลผลิตซึ่งแตกต่างกัน หรือให้ตัวป้อนซึ่งแตกต่างไปจากเดิม ซึ่งก่อให้เกิดความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลง หากองค์กรไม่สามารถหรือไม่ปรับตัว ความอยู่รอดขององค์กรก็จะอยู่ในอันตราย ดังนั้นประสิทธิผลของโรงเรียนด้านความสามารถในการปรับตัว จึงถูกกำหนดเป็นความสามารถของนักการศึกษา แต่อย่างไรก็ตามการปรับตัวอาจจะไม่ได้ผลหากครูและผู้บริหารใช้บ่อยโดยไม่รู้จักเปลี่ยนแปลง

## 2. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูง (achievement)

ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน (achievement) เป็นสิ่งที่บ่งชี้ถึงผลลัพธ์ของการจัดการศึกษา ซึ่งนอกจากจะเป็นเรื่องการศึกษาความสามารถทางสติปัญญาของนักเรียนแล้ว ยังแสดงถึงคุณค่าของหลักสูตร ผู้บริหาร และครูผู้สอนอีกด้วย ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskle) ให้แนวคิดว่ามีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน<sup>74</sup> ซึ่งกูด (Good)<sup>75</sup> อธิบายความหมายของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนไว้ว่า หมายถึง ความรู้หรือทักษะอันเกิดจากการเรียนรู้ในวิชาต่างๆ ที่เรียนมาแล้ว ซึ่งได้จากผลการสอบของครู หรือผู้รับผิดชอบการสอน หรือทั้งสองอย่างรวมกัน เช่นเดียวกับอุทุมพร จามรมาน<sup>76</sup> ได้สรุปว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน หมายถึง ความรู้ ความเข้าใจ และทักษะที่เกิดจากการเรียนรู้โดยสามารถวัดได้จากการทดสอบหรือวิธีการอื่นให้ได้ผลตรงตามจุดมุ่งหมายของการเรียนการสอน ตรงตามเนื้อหาสาระและวิธีการที่ครูจัดประสบการณ์การเรียนการสอน ดังนั้นการวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนจึงต้องมุ่งที่การทำความเข้าใจกับจุดมุ่งหมายของหลักสูตรระดับต่างๆ

<sup>74</sup>Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel, Educational Administration : Theory, Research and Practice, 374-375.

<sup>75</sup>Carter V. Good, Dictionary of Education, 2<sup>nd</sup> ed. (New York : McGraw-Hill, Book Company, 1973), 139.

<sup>76</sup>อุทุมพร จามรมาน, “หลักการวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน,” ใน เอกสารการสอนวิชาการพัฒนาแบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน, (กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2535), 2.



การจัดการศึกษา การเรียนการสอน และเทคนิควิธีการวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนมีความจำเป็นยิ่งที่ต้องใช้การศึกษาเป็นเครื่องมือ หากพิจารณาถึงการจัดการศึกษาในเชิงระบบ ซึ่งประกอบด้วยตัวป้อน กระบวนการ และผลลัพธ์ แล้วสิ่งที่บ่งชี้ผลลัพธ์ของการจัดการศึกษานั้นมีหลายตัว แต่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเป็นผลลัพธ์ตัวหนึ่ง และเป็นผลลัพธ์ตัวแรกที่ต้องคำนึงถึงในแง่ของประสิทธิผล

### 3. ความสามารถในการบูรณาการ (integration)

ความสามารถในการบูรณาการ (integration) เป็นลักษณะทางสังคมขององค์กรและบุคลากรที่แสดงถึงความมีประสิทธิผล กล่าวคือ บุคลากรจะมีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน มีความพึงพอใจในการทำงาน ขึ้นอยู่กับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน เช่น การยอมรับนับถือ ความสำเร็จ ความมั่นคง ความก้าวหน้า ผู้ปฏิบัติงานได้รับการตอบสนองทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ จนทำให้เกิดความรู้สึกพึงพอใจในการทำงาน แอปเปิ้ลไวท์ (Applewhite) กล่าวว่า การมีเจตคติที่ดีต่องานเกิดจากความสุขความสบายที่ได้จากสภาพที่ทำงาน ความสุขจากการทำงานกับเพื่อนร่วมงานและส่วนหนึ่งเกิดจากความพอใจเกี่ยวกับรายได้จากองค์กร<sup>77</sup> ซึ่งสอดคล้องกับบลัมและเนย์เลอร์ (Blum and Naylor) ที่กล่าวว่าความพอใจในการทำงานคือ ผลรวมของเจตคติต่างๆ แสดงออกโดยผู้ปฏิบัติงาน เจตคติเหล่านี้มีความสัมพันธ์กับงานที่ปฏิบัติและเกี่ยวข้องกับปัจจัยต่างๆ เช่น ค่าจ้าง ความมั่นคง สภาพการทำงาน โอกาสก้าวหน้า การได้รับการยอมรับนับถือ ความยุติธรรม ความสัมพันธ์ทางสังคม การได้รับการดูแลเอาใจใส่ และการได้รับความยุติธรรม<sup>78</sup> เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปว่า ผลของงานที่ปรากฏและเป็นที่ยอมรับของทุกคนในหน่วยงาน คือ ทำให้บุคลากรทุกคนมีเจตคติที่ดี เกิดความพึงพอใจในงาน มีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน ซึ่งหมายถึง เจตคติของบุคคลสามารถแสดงออกได้ทางลักษณะนิสัย ลักษณะกิจกรรมในชีวิตประจำวันที่บุคคลประพฤติปฏิบัติอยู่ซึ่งแต่ละบุคคลจะทำให้สิ่งที่ตนสนใจหรือชอบกระทำ ความหมายในด้านของโรงเรียนหมายถึง การที่บุคลากรทุ่มเทและอุทิศเวลาในการทำงานทั้งงานประจำ และงานคิดสร้างสรรค์ และการแก้ปัญหาด้วยเจตนารมณ์ที่มุ่งมั่นด้วยความรับผิดชอบงานในหน้าที่ให้สัมพันธ์กับกิจกรรมอื่นๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

<sup>77</sup> B. Applewhite, Organization Behavior (Eaglewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall Inc., 1965), 8.

<sup>78</sup> Milton L. Blum and C. Naylor, Industrial Psychology (New York : Harper and Row, 1968), 364.

#### 4. ความสามารถในการรักษาแบบแผนทางวัฒนธรรม (latency)

ความสามารถในการรักษาแบบแผนทางวัฒนธรรม (latency) เป็นเครื่องบ่งชี้ความมีประสิทธิภาพขององค์กร และอีกประการหนึ่ง คือ การที่องค์กรสามารถดำรงอยู่ต่อไปได้ในสภาพแวดล้อมขององค์กรนั้นๆ แต่ในทางปฏิบัติมีข้อควรคำนึง 2 ประการ คือ 1) การปรับตัวเพื่อความอยู่รอด 2) ในการปรับตัวนั้นจะต้องดำเนินการอย่างครบวงจรและจะต้องทำเป็นระบบทั้งป้อนเข้า กระบวนการ และผลผลิต (total cycle of input process output)<sup>79</sup> สำหรับองค์กรในอนาคตจะไม่เป็นเพียงสถานที่ที่ผู้คนก้มหน้าก้มตาทำงานแลกกับค่าตอบแทนเท่านั้น แต่ควรเป็นสถานที่ที่มีความหมายต่อจิตใจของพนักงาน ที่ซึ่งจะให้ความรัก ความสามัคคี ความอบอุ่น เอื้ออาทรต่อกัน เหมือนเป็นบ้านหลังที่สอง เป็นที่รวมของจิตวิญญาณของพนักงาน ผู้บริหารองค์กรอาจจัดให้มีการอบรมให้ความรู้ทางธรรมะ ฝึกสมาธิให้พนักงานเข้าใจสัจธรรมของชีวิตเพื่อให้ที่ทำงานเป็นสถานที่ที่พนักงานรู้สึกผูกพัน และทำงานอย่างมีความสุข<sup>80</sup> ซึ่งการปฏิบัติงานขององค์กร พฤติกรรม และประสิทธิผล จะขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรซึ่งมีตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กัน คือ ขนาดขององค์กร เทคโนโลยี การไหลของงาน สภาพการทำงาน ภาวะผู้นำ สภาพแวดล้อม และวัฒนธรรม เป็นต้น ฮอยและเฟอร์กูสัน (Hoy and Ferguson) กล่าวว่า โรงเรียนที่มีประสิทธิผลนอกจากจะพิจารณาจากนักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงแล้วจะต้องดำเนินการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถปรับเปลี่ยนต่อสภาวะแวดล้อมที่มากระทบทั้งภายนอกและภายใน สามารถแก้ปัญหาและสามารถสร้างความพึงพอใจแก่ครูได้<sup>81</sup> ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel) ได้เสนอเพิ่มเติมว่าเมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลง โรงเรียนจะต้องพัฒนาขีดความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนา โรงเรียนและความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียนที่เกิดขึ้น เพราะประสิทธิผลองค์กรขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของการแก้ปัญหาที่สนองตอบทั้งทางด้านเจตคติ และด้านพฤติกรรมที่มีต่อปัญหาที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม

<sup>79</sup> ธรณี มหานนท์, การประเมินประสิทธิผลองค์กร, 166-167.

<sup>80</sup> สตีเฟน พี. ร็อบบินส์, การจัดการและพฤติกรรมองค์กร, 17.

<sup>81</sup> Wayne K. Hoy and Judith Ferguson, "Theoretical Framework and Exploration Organizational Effectiveness of School," Educational Administration Quarterly, 21 (February, 1985) : 117-134.

พฤติกรรมองค์กรจะต้องมีความยืดหยุ่นพอเพียง ใช้โอกาสที่เปิดให้ ดังนั้นการแก้ปัญหาจะต้องมีความพร้อมที่จะแก้ปัญหาทันทีต่อเหตุการณ์ใดๆที่เกิดขึ้น<sup>82</sup>

สำหรับสภาพแวดล้อมขององค์กร แบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ

1. สภาพแวดล้อมด้านองค์กร (organizational environment) ประกอบด้วยตัวแปรซึ่งเป็นระบบปิดขององค์กรอยู่ภายใต้การดูแลของผู้บริหาร ได้แก่ ขนาดขององค์กร เทคโนโลยีบรรยากาศขององค์กร และทรัพยากรบุคคล

2. สภาพแวดล้อมด้านภาระงาน (task environment) ประกอบด้วยตัวแปรที่อยู่ในสภาพแวดล้อมที่องค์กรนั้นตั้งอยู่ เช่น อำนาจ การควบคุม การอำนวยความสะดวก แหล่งเงินทุน แหล่งวัสดุ เป็นต้น

3. สภาพแวดล้อมด้านสังคม (societal environment) เป็นสภาพแวดล้อมมหัพภาค เช่น สภาพเศรษฐกิจ การเมือง สังคม วัฒนธรรม และกฎหมาย

สภาพแวดล้อมทั้งสามประการจะมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กัน จึงเป็นเรื่องที่องค์กรจะต้องแก้ไขปรับปรุงเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายในอนาคต จะต้องกำหนดกลยุทธ์ให้สามารถคาดการณ์แทนที่จะเป็นการสนองตอบต่อวิกฤติการณ์ นั่นคือ ทำให้องค์กรเป็นฝ่ายปฏิบัติหรือฝ่ายรุก (active) แทนที่จะเป็นฝ่ายรับ (reactive) องค์กรจะต้องมีเครื่องมือที่เหมาะสม การแก้ไขและประเมินความสำคัญของตัวแปรของสภาพแวดล้อม ที่มีอิทธิพลต่อองค์กรอย่างต่อเนื่อง ประสิทธิภาพขององค์กรขึ้นอยู่กับความสามารถของฝ่ายบริหาร ที่จะสร้างความสัมพันธ์อย่างเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมภายนอก ใช้ทักษะและความผูกพันของสมาชิกขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้น จากแนวคิดเกี่ยวกับความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนจะเห็นได้ว่า ได้มีการเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (paradigm) ทางการบริหาร จากการมุ่งคำนึงถึงแต่การบรรลุเป้าหมาย (goal attainment) อันเป็นการบริหารที่มุ่งความมีประสิทธิภาพของผลผลิตเป็นหลัก เป็นการบริหารที่มุ่งความมีประสิทธิภาพขององค์กรทั้งระบบ คือ ตัวป้อน กระบวนการ และผลผลิต ตามกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีระบบ (system approach) หรือตามทัศนะการมองโรงเรียนเป็นระบบสังคม (school as social system)<sup>83</sup>

<sup>82</sup> Hoy, Wayne K. and Miskel, Cecil G., Educational Administration : Theory, Research and Practice, 4<sup>th</sup> ed. (Singapore : McGraw-Hill, Inc., 1991), 382-383.

<sup>83</sup> วิโรจน์ สารรัตนะ, โรงเรียน : องค์กรแห่งการเรียนรู้ แนวคิดทางการบริหารการศึกษา (กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ, 2546), 39.

## สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2

### ประวัติความเป็นมาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 (Suphanburi Educational Service Area Office 2) เป็นหน่วยงานบริหารราชการ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่เกิดขึ้นจากการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ด้วยการปรับโครงสร้างกระทรวงใหม่ ตามพระราชบัญญัติระเบียบการบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 ซึ่ง กระทรวงศึกษาธิการได้ยึดมาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และปัจจัย เกี่ยวข้องใช้ในการกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาจำนวน 175 เขตทั่วประเทศนั้น เป็นผลมาจากการ ศึกษาของสำนักนโยบายและแผนฯ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยใช้ข้อมูลทาง ภูมิศาสตร์หรือที่เรียกว่า GIS และปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาเป็นหลัก<sup>84</sup> โดย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 มีหน้าที่หลักในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ เป็นไปตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 และมาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบการบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546

มีอำนาจหน้าที่ดังนี้

1. จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้ สอดคล้องกับนโยบายมาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และ ความต้องการของท้องถิ่น
2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษาและหน่วยงานในเขต พื้นที่การศึกษา และแจ้งการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ รวมทั้งกำกับ ตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว
3. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่ การศึกษา
4. กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และในเขตพื้นที่การศึกษา
5. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่ การศึกษา

<sup>84</sup>สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, หมายเหตุการศึกษาไทย รวมข้อเขียน สปศ. และบทความ คัดสรรว่าด้วยปฏิรูปการศึกษา 2543-2545 เล่ม 2 วิวาทะบนสื่อสิ่งพิมพ์ (กรุงเทพฯ : สำนักงาน ปฏิรูปการศึกษา, 2545), 258.

6. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่างๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุนการจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

7. จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่ การศึกษา

8. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและ สถาบันอื่นที่จัดรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา

9. ดำเนินการประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่ การศึกษา

10. ประสาน ส่งเสริมการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการ และคณะทำงานด้าน การศึกษา

11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กรหรือหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการ ในเขต พื้นที่การศึกษา

12. ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้ระบุให้เป็นหน้าที่ของ หน่วยงานใด โดยเฉพาะ หรือปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย<sup>85</sup>

### วิสัยทัศน์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 จัด ส่งเสริม และสนับสนุนการศึกษาขั้น พื้นฐานอย่างทั่วถึง มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาชาติ และพัฒนาสู่ความเป็นเลิศภายในปี 2552 โดยเน้นการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม ระบบเครือข่าย การจัดการความรู้ การวิจัยและพัฒนา และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่ทันสมัย<sup>86</sup>

<sup>85</sup> สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2, แผนปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ 2549 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 (5/2549) (ม.ป.ท., 2549), 4.

<sup>86</sup> สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2, แผนนิเทศการศึกษา ประจำปี 2550 (ม. ป.ท., 2550), 26.

## ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์การพัฒนาการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2

### 1. สร้างโอกาสให้ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

#### กลยุทธ์

- 1.1 พัฒนาระบบการรับและติดตามเด็กเข้าเรียน
- 1.2 ส่งเสริม ช่วยเหลือนักเรียนให้ได้รับการศึกษาจนจบการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 1.3 ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาสำหรับเด็กพิเศษและเด็กด้อยโอกาส
- 1.4 ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาของครอบครัว องค์กรเอกชน สถาน

ประกอบการ และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

### 2. พัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ได้มาตรฐานการศึกษาชาติและมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

#### กลยุทธ์

- 2.1 พัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้
- 2.2 พัฒนาศักยภาพผู้เรียนสู่ความเป็นเลิศ
- 2.3 พัฒนาระบบ ICT เพื่อการเรียนรู้

### 3. พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการ

#### กลยุทธ์

- 3.1 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้

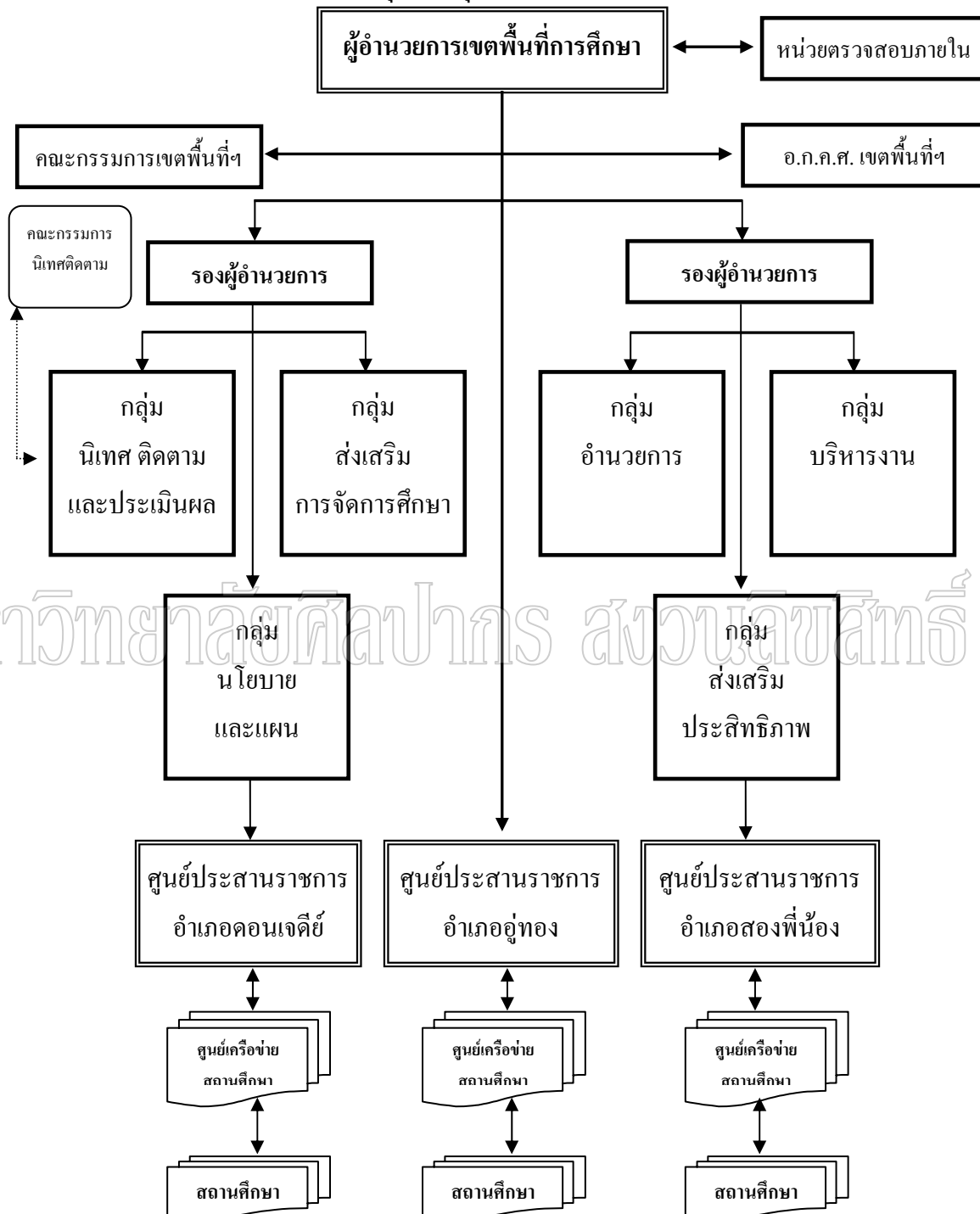
ให้เข้มแข็ง

- 3.2 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาให้เข้มแข็ง
- 3.3 ระดมทรัพยากรจากทุกภาคส่วนเพื่อร่วมกันพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- 3.4 พัฒนาระบบ ICT เพื่อการบริหารจัดการ<sup>87</sup>

<sup>87</sup> เรื่องเดียวกัน.

## โครงสร้างการบริหารงาน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ได้แบ่งโครงสร้างในการบริหารงาน ดังนี้



แผนภูมิที่ 6 โครงสร้างการบริหารงาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2

ที่มา : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2, แผนปฏิบัติการราชการ ประจำปีงบประมาณ 2549 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 (5/2549), 5.

### ปริมาณงานในความรับผิดชอบด้านสถานศึกษา<sup>88</sup>

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 มีพื้นที่รวม 1,632.752 ตารางกิโลเมตร และมีหน่วยงาน บุคลากร และนักเรียนในความรับผิดชอบที่ครอบคลุมพื้นที่ 3 อำเภอ ประกอบด้วย อำเภออู่ทอง อำเภอสองพี่น้อง และอำเภอคอนเจดีย์ ดังแสดงในตารางที่ 2 และจำนวนสถานศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สุพรรณบุรี เขต 2 โดยข้อมูลสารสนเทศทางภูมิศาสตร์ ดังแสดงในแผนภูมิที่ 7

#### 1. จำนวนสถานศึกษา

ตารางที่ 2 จำนวนสถานศึกษา จำแนกตามสังกัด ปีการศึกษา 2548

อำเภอ	สังกัด		รวม
	สพฐ.	เอกชน	
อู่ทอง	58	6	64
สองพี่น้อง	61	3	64
คอนเจดีย์	30	1	31
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>149</b>	<b>10</b>	<b>159</b>

ที่มา : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2, แผนปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ 2549 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 (5/2549), 6.

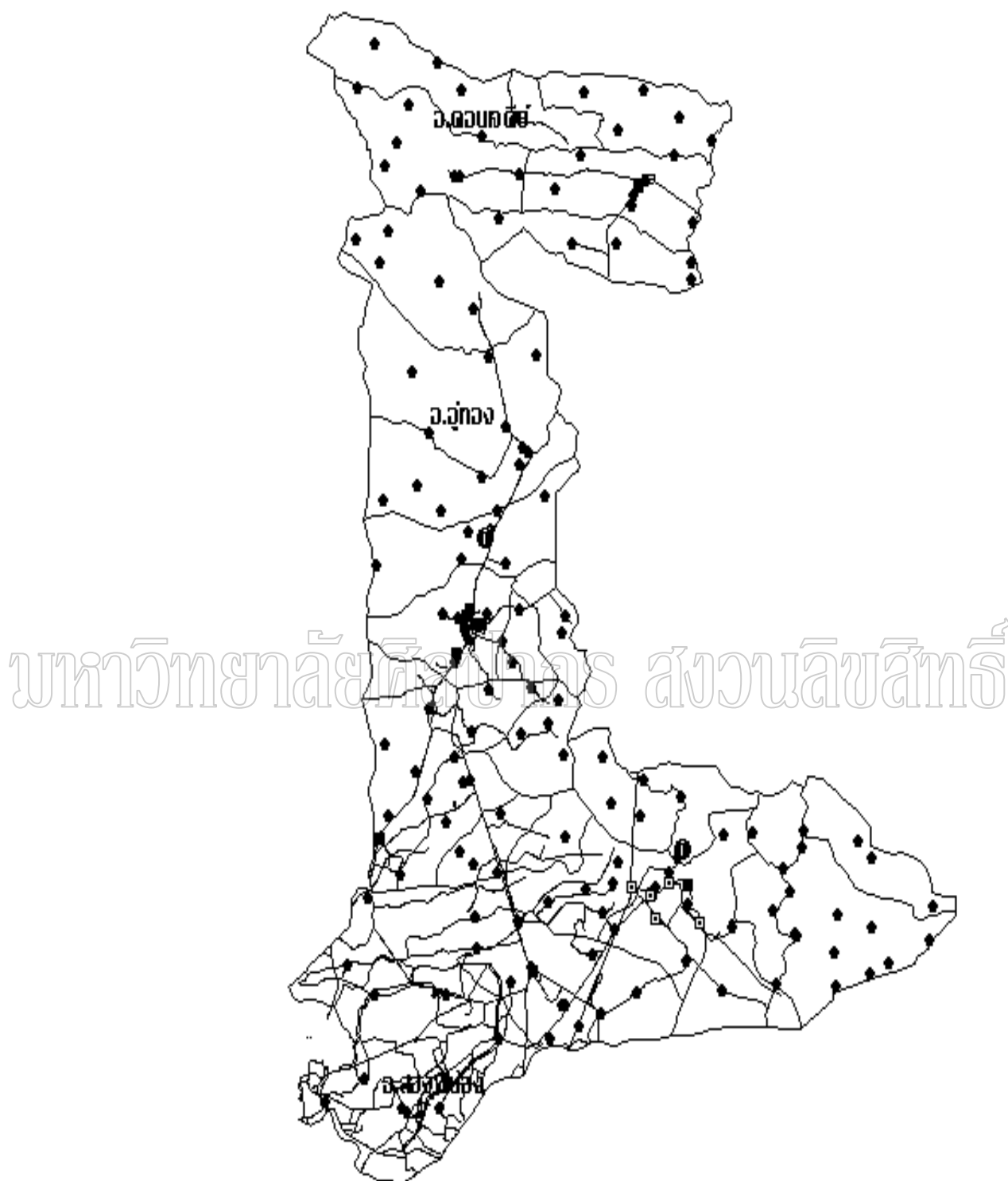
2. บุคลากร<sup>89</sup> จำนวนบุคลากรประเภทข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา รวมทั้งสิ้น 2,120 คน ประกอบด้วย

1) ผู้อำนวยการสถานศึกษา	จำนวน	142 คน
2) รองผู้อำนวยการสถานศึกษา	จำนวน	60 คน
3) ข้าราชการครูสายงานการสอน	จำนวน	1,718 คน
4) ลูกจ้างประจำ	จำนวน	134 คน
5) ครูอัตราจ้าง	จำนวน	4 คน
6) พนักงานราชการ	จำนวน	62 คน

<sup>88</sup> เรื่องเดียวกัน, 6.

<sup>89</sup> เรื่องเดียวกัน, 7-8.





แผนภูมิที่ 7 จำนวนสถานศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2  
 ที่มา : กระทรวงศึกษาธิการ, ข้อมูลสารสนเทศทางภูมิศาสตร์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
 สุพรรณบุรี เขต 2 [Online], accessed 1 October 2006. Available from  
<http://school.obec.go.th/plansp2/WEB2/index.html>

### 3. ผลการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน (รอบแรก)<sup>90</sup>

ตารางที่ 3 ผลการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 รอบแรก

จำนวนโรงเรียน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา สุพรรณบุรี เขต 2	ผลการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษา (สมศ)		
	ระดับดี (3) (โรงเรียน)	ระดับพอใช้ (2) (โรงเรียน)	ระดับปรับปรุง (1) (โรงเรียน)
159 โรงเรียน	80	77	2

### 4. งบประมาณในปีการศึกษา 2550 ที่ใช้ในการพัฒนาและขับเคลื่อนกลยุทธ์ของ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2<sup>91</sup>

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ตารางที่ 4 งบประมาณ ในปีการศึกษา 2550 จำแนกตามการกระจายอำนาจการบริหารและจัด

การศึกษาทั้ง 4 ด้านของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2

ที่	การบริหารจัดการศึกษาทั้ง 4 ด้าน	งบประมาณ (บาท)	หมายเหตุ
1	การบริหารงานวิชาการ	4,358,210	
2	การบริหารงบประมาณ	123,180	
3	การบริหารงานบุคคล	53,500	
4	การบริหารงานทั่วไป	1,604,929	
	รวมทั้งสิ้น	6,139,819	

<sup>90</sup> สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2, การติดตามผลการดำเนินงาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2, (ม.ป.ท. : ม.ป.ป.), อัดสำเนา.

<sup>91</sup> สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 แผนขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจประจำปีงบประมาณ 2550, (ม.ป.ท. : ม.ป.ป.), 42-44.

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

สันติมา ศรีสังข์สุวรรณ ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองเพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อ การพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองในระดับบุคคล ต้องอาศัยความพร้อมทั้งทางร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา ความต้องการของแต่ละบุคคล การให้สิ่งเสริมแรงเพื่อเป็นแรงจูงใจให้เกิดความ ต้องการที่จะเรียนรู้ ในระดับองค์กรจะต้องสนับสนุนส่งเสริมบรรยากาศเพื่อการเรียนรู้เพื่อให้ บุคลากรในองค์กรได้เรียนรู้จากประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน เรียนรู้จากการแก้ปัญหา เรียนรู้จาก การปฏิบัติงานร่วมกัน และอุปสรรคของการเรียนรู้เกิดจากลักษณะของความเป็นปัจเจกบุคคล ลักษณะการบริหารงานในระบบราชการ หลักและวิธีการพัฒนาแบบแยกส่วน และยังพบว่าข้อจำกัด การพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองของคนไทยส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการถูกปลูกฝังการพัฒนาในแต่ละ ช่วงของชีวิต เช่น จากการอบรมเลี้ยงดู และระบบการจัดการศึกษาของไทย<sup>92</sup>

กิ่งกาญจน์ เพชรศรี ทำการวิจัยเรื่อง ศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา โรงพยาบาลกรุงเทพฯ ผลการศึกษา พบว่า พนักงาน โรงพยาบาลกรุงเทพฯ มีความเห็น ว่า ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้โดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อจำแนกใน แต่ละองค์ประกอบ พบว่า อันดับแรก คือ ด้านพลวัตการเรียนรู้ มีคะแนนอยู่ในระดับมาก อันดับ สอง คือ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร มีคะแนนอยู่ในระดับมาก อันดับสาม คือ ด้านการเพิ่มอำนาจ แก่บุคคล มีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง อันดับสี่ คือ ด้านการจัดการความรู้ มีคะแนนอยู่ในระดับ ปานกลาง และอันดับสุดท้าย คือ ด้านเทคโนโลยี<sup>93</sup>

มาลี ธรรมศิริ ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้โดยผ่านหน่วย พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในฐานะส่วนขยายของการอุดมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันของ องค์กรไทย อยู่ในระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ปานกลางและมีความเป็นไปได้สูงในระบบ

<sup>92</sup>สันติมา ศรีสังข์สุวรรณ, “การพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองเพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้” (ภาคนิพนธ์โครงการบัณฑิตศึกษากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหาร ศาสตร์, 2540), บทคัดย่อ.

<sup>93</sup>กิ่งกาญจน์ เพชรศรี, “ศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา โรงพยาบาลกรุงเทพฯ” (ภาคนิพนธ์วิทยาสตรมหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2543), บทคัดย่อ.

ย่อยด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ นอกจากนั้น พบว่า ลักษณะไทยที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ 1) ปรับตัวตามกาลเทศะและโอกาส 2) การเรียนรู้ว่าจะทำอะไร อย่างไร เพื่อบรรลุจุดประสงค์ของการศึกษา 3) ไวต่อความรู้สึกของผู้อื่น ลักษณะไทยที่ไม่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ 1) การนิยมการรวมอำนาจ 2) การปราศจากการริเริ่ม 3) ทำตามคำสั่งและหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ 4) ความอ้อมค้อมและไม่แสดงออกอย่างชัดเจน<sup>94</sup>

สุพัตรา จารุวัฒนพานิช ทำการวิจัยเรื่อง องค์กรแห่งการเรียนรู้แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร พบว่า การเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนที่เป็นผู้ใหญ่ในวัยทำงาน ซึ่งผู้เรียนมีความรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของตนเอง ผู้เรียนเป็นผู้ชี้แนะตนเองมากกว่าผู้สอนเป็นผู้ชี้แนะ ผู้เรียนสามารถเลือกเรียนได้ตามความสนใจ และมีความพร้อมที่จะเรียนมากกว่าเด็ก การเรียนรู้เป็นผลมาจากแรงจูงใจภายใน ไม่มีใครบังคับ และหากเข้าใจถึงการเรียนรู้วิธีการเรียนรู้จะมีผลทำให้การเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นไปอย่างต่อเนื่อง และเป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิต<sup>95</sup>

สมคิด สร้อยน้ำ วิโรจน์ สารรัตนะ ปรีชา คัมภีรปกรณ์ และ Forrest W. Parkay ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า 1) ระดับปัจจัยทางการบริหารและระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อศึกษาเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย พบว่า ค่าเฉลี่ยระดับปัจจัยโครงสร้างของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และค่าเฉลี่ยระดับปัจจัยการปฏิบัติด้านการจัดการของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลาง มีความแตกต่างจากค่าเฉลี่ยโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนค่าเฉลี่ยระดับ ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก มีความแตกต่างจากค่าเฉลี่ยโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 2) ปัจจัยทางการบริหารทั้ง 11 ปัจจัย ร่วมกันอธิบายความแปรปรวนใน

<sup>94</sup> มาลี ธรรมศิริ, “การพัฒนารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้โดยผ่านหน่วยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในฐานะส่วนขยายของการอุดมศึกษา” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543), บทคัดย่อ.

<sup>95</sup> สุพัตรา จารุวัฒนพานิช, “องค์กรแห่งการเรียนรู้แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร” (ภาคนิพนธ์โครงการบัณฑิตศึกษากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2543), บทคัดย่อ.

ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 76.80 ปัจจัยทางการบริหารที่สามารถพยากรณ์องค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือ การปฏิบัติงานของครูและทีมงาน เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน การจูงใจ บรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียน การพัฒนาครูและทีมงาน วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ 3) ตัวแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยตัวแบบสุดท้ายมีค่าสถิติดังต่อไปนี้  $2\chi = 34.537$ ,  $df = 32$ ,  $p - value = 0.348$ ,  $GFI = 0.986$ ,  $AGFI = 0.965$   $RMSEA = 0.014$ ,  $CN = 618.171$  และเศษเหลือมาตรฐานที่มีค่าสูงสุด = 1.691 4) ปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลจากมากไปหาน้อยมีดังนี้ 4.1) อิทธิพลทางตรงมี 6 ปัจจัย คือ การปฏิบัติงานของครูและทีมงาน เทคโนโลยีและระบบงาน เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน การจูงใจ การปฏิบัติด้านการจัดการและการปฏิบัติด้านการบริหาร 4.2) อิทธิพลทางอ้อมมี 7 ปัจจัย คือ บรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียน วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ การพัฒนาครูและทีมงาน ภาวะผู้นำทางวิชาการ โครงสร้างของโรงเรียน การจูงใจ เทคโนโลยีและระบบงาน 4.3) อิทธิพลรวมมี 11 ปัจจัย คือ บรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียน การปฏิบัติของครูและทีมงาน เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ การปฏิบัติด้านการจัดการ การพัฒนาครูและทีมงาน การจูงใจ ภาวะผู้นำทางวิชาการ เทคโนโลยีและระบบงาน โครงสร้างของโรงเรียน และการปฏิบัติด้านการบริหาร<sup>6</sup>

วิโรจน์ สารรัตนะ และ อัญชลี สารรัตนะ ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 9 มีการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูงกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำของ “ระดับมาก” ไม่มากนัก ในขณะที่การพัฒนาปัจจัยทางการบริหาร อยู่ในระดับมากจากการศึกษาเปรียบเทียบ พบว่า มีเพียงสามกรณีที่โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กมีการพัฒนาต่ำกว่าโรงเรียนขนาดอื่นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือ การพัฒนาความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนซึ่งต่ำกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ การพัฒนากลุ่มบริหารตนเองและการติดต่อสื่อสาร และการเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงซึ่งต่ำกว่าโรงเรียนขนาดกลาง นอกจากนั้น ผลการวิจัยยังพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางการบริหารด้วยกันเองมีอยู่ในระดับมากและมีทิศทางเป็นบวก ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลางและมีทิศทาง

<sup>6</sup>สมคิด สร้อยน้ำ, วิโรจน์ สารรัตนะ, ปรีชา คัมภีร์ปกรณ และ Forrest W. Parkay, “การพัฒนาตัวแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา” (2545), รายงานการวิจัย. วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 40-51.

เป็นบวก และเมื่อวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ พบว่า ปัจจัยทางการบริหารต่างร่วมกันอธิบายความ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ 46.30 % โดยมีปัจจัยการพัฒนาความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน ปัจจัยการบริหารหลักสูตรและการสอน และปัจจัยการพัฒนากลุ่มบริหารตนเองและการ คิดต่อสื่อสารส่งผลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผลการวิเคราะห์เส้นทาง พบว่า กรอบแนวคิดเชิง ทฤษฎีมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีปัจจัยการพัฒนาความมีประสิทธิภาพของ โรงเรียน ปัจจัยการสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์กรเชิงสร้างสรรค์ ปัจจัยการตัดสินใจร่วม และมีวิสัยทัศน์ ปัจจัยการพัฒนาและทรัพยากรมนุษย์ และปัจจัยการบริหารหลักสูตรและการสอน ส่งผลโดยตรงต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นอกนั้นมีอิทธิพลในทางอ้อม ซึ่งเมื่อพิจารณา ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางรวมทั้งทางตรงและทางอ้อม พบว่า มีลำดับความสำคัญในการพัฒนาปัจจัย ทางการบริหารดังนี้ ปัจจัยการพัฒนาความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน ปัจจัยการสร้างวัฒนธรรม และบรรยากาศองค์กรเชิงสร้างสรรค์ ปัจจัยการเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยการพัฒนาความ เป็นองค์กรวิชาชีพ และปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตามลำดับ นอกจากนี้ยังพบว่า มีปัจจัย การบริหาร 3 ปัจจัยที่ได้รับอิทธิพลจากปัจจัยตัวอื่น แต่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ คือ ปัจจัยการพัฒนากลุ่มบริหารตนเองและการคิดต่อสื่อสาร ปัจจัยการจูงใจ เชิงสร้างสรรค์ และปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม<sup>97</sup>

ชนกพรรณ ดิลกโกมล ทำการวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมองค์กรกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ :

บริบทในบริษัทเบ็ทเทอร์ฟาร์มา จำกัด พบว่า บริษัท เบ็ทเทอร์ฟาร์มา จำกัด มีลักษณะวัฒนธรรม องค์กรในภาพรวมทั้ง 3 รูปแบบ ได้แก่ 1) ความสามารถในการปรับตัว 2) การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกับ ในการปฏิบัติพันธกิจ และ 3) ความสอดคล้องต้องกัน อยู่ในระดับปานกลาง รวมทั้งระดับการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทเบ็ทเทอร์ฟาร์มา จำกัด อยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อทำการ วิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนพบว่า ลักษณะวัฒนธรรมที่มีความสอดคล้องต้องกันมี ความสัมพันธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ และสามารถใช้เป็นตัวพยากรณ์ในการคาดคะเนลักษณะ องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งประสิทธิภาพของการพยากรณ์มีค่า เท่ากับร้อยละ 39.5 กลยุทธ์ที่สำคัญเป็นอันดับแรกในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรและองค์กรแห่ง

<sup>97</sup>วิโรจน์ สารรัตนะ และ อัญชลี สารรัตนะ, “ปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขต การศึกษา 9” (ข้อเสนอผลการวิจัยเพื่อการพัฒนาและการวิพากษ์, กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ, 2545), บทคัดย่อ.

การเรียนรู้ คือการรักษาสมดุลระหว่างการเรียนรู้และความต้องการที่จะได้รับการพัฒนาของทั้งพนักงานและองค์กร<sup>98</sup>

พัชรา พันธุ์เจริญ ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศการสื่อสารในองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหรือผู้ป้วย กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม พบว่า 1) ค่าเฉลี่ยของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพโดยรวมอยู่ในระดับสูง 2) บรรยากาศการสื่อสารในองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหรือผู้ป้วยมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าบรรยากาศการสื่อสารในองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และการศึกษาครั้งนี้ยังสามารถใช้ในการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล<sup>99</sup>

มลฤทัย แก้วกิริยา ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาตนเอง การสนับสนุนจากองค์กร กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลเอกชน กรุงเทพมหานคร พบว่า 1) ค่าเฉลี่ยโดยรวมของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล การพัฒนาตนเอง และการสนับสนุนจากองค์กร โรงพยาบาลเอกชน กรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับสูง 2) การพัฒนาตนเองมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่

<sup>98</sup>ชนกพรรณ ดิลกโกมล, “วัฒนธรรมองค์กรกับองค์กรแห่งการเรียนรู้: บริบทในบริษัทเบ็ทเทอร์ฟาร์มา จำกัด” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐศาสตร์) สาขา รัฐศาสตร์ ภาควิชารัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2546), 226-227.

<sup>99</sup>พัชรา พันธุ์เจริญ, “ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศการสื่อสารในองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหรือผู้ป้วย กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม” (วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546), 84.

ระดับ .05 3) การสนับสนุนจากองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05<sup>100</sup>

ลือชัย จันทรไพบี ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทยพบว่า 1) สภาพของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทยในภาพรวม ตามความคิดเห็นของผู้บริหารพบว่า อยู่ในระดับมาก และตามความคิดเห็นของครู พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง 2) ระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย ในภาพรวม ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู พบว่า อยู่ในระดับมาก 3) ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย พบว่า ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของรูปแบบจำลองปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทยสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาอิทธิพลรวม พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ พันธกิจและยุทธศาสตร์ วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำ บรรยากาศในการทำงาน โครงสร้างองค์กร การดำเนินงานด้านการจัดการ การจูงใจ และระบบองค์กร<sup>101</sup>

ศิริมา รัตนนิมิต ทำการวิจัยเรื่อง แนวทางการเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย พบว่า คุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลางและเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ยุทธศาสตร์การเรียนรู้อยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรก รองลงมาคือ การเรียนรู้ระหว่างองค์กร ส่วนคุณลักษณะอื่นๆ อีกเก้าด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยที่ด้านการมีส่วนร่วมในการจัดทำนโยบาย ระบบสารสนเทศ และการผลิตเพลงรางวัลตอบแทนอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างต่ำ และพบว่าแนวทางการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย เป็นไปตาม

<sup>100</sup> มลฤทัย แก้วกิริยา, “ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาตนเอง การสนับสนุนจากองค์กรกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลเอกชน กรุงเทพมหานคร” (วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546), 76-77.

<sup>101</sup> ลือชัย จันทรไพบี, “รูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง, 2546), 253-255.



หลักการของควมามีวินัยห้าประการของเซ็งเก้ (Senge) คือ 1) การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ 2) รูปแบบทางความคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง 3) การสานวิสัยทัศน์ 4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม 5) การคิดอย่างเป็นระบบ และอีกสิ่งหนึ่งที่พบเพิ่มจากหลักการทั้งห้าคือ การเป็นพยานในความเชื่อและความศรัทธาในศาสนา<sup>102</sup>

ปาติกา นิธิประเสริฐกุล ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก พบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษาและประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา อยู่ในระดับมาก 2) ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนและองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนในระดับสูง 3) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงจัดการ แบบการจัดการโดยการยกเว้น และองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม และด้านความคิดเชิงระบบ สามารถพยากรณ์และส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน<sup>103</sup>

นวลจันทร์ ปุยะกุล ทำการวิจัยเรื่อง โรงงานแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาเส้นทางแห่งนวัตกรรมการศึกษาไทย พบว่า 1) จากแนวคิด 9 ข้อ ซึ่งรองรับด้วยปรัชญา หลักการของโรงงานแห่งการเรียนรู้ พบว่าในการปฏิบัติจริงมีความสอดคล้องในระดับสูงเพียง 2 ข้อ นอกนั้นอยู่ในระดับปานกลางและต่ำ ซึ่งส่วนใหญ่ไม่ได้เป็นผลจากการดำเนินงานของโครงการฯ โดยตรง แต่เป็นเพราะยังไม่มีการพัฒนากระบวนการสนับสนุนการปฏิบัติจริง 2) ต้นแบบโรงงานแห่งการเรียนรู้ที่พัฒนาจากการวิจัย มีองค์ประกอบหลัก 4 ส่วน ดังนี้ 2.1) ลักษณะโรงงานแห่งการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ 2.2) กลยุทธ์การพัฒนาโรงงานแห่งการเรียนรู้ 2.3) ปัจจัยส่งเสริม สนับสนุน การพัฒนาโรงงานแห่งการเรียนรู้ 2.4) การดูแลรักษาโรงงานแห่งการเรียนรู้ให้ยั่งยืน ซึ่งต้นแบบนี้มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การปฏิรูปด้านการศึกษาและฝึกรวมของชาติ อีกทั้งมีแนวทางการดำเนินงานที่สามารถใช้เป็นกลยุทธ์หนึ่งในการแก้ปัญหาการศึกษาและฝึกรวม 3) ในการ

<sup>102</sup> ศิริมา ชนานิมิตร, “แนวทางการเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2546), บทคัดย่อ.

<sup>103</sup> ปาติกา นิธิประเสริฐกุล, “ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, 2547), 81.

ขยายผลต้นแบบโรงงานแห่งการเรียนรู้ พึ่งให้ความสำคัญกับกลไกหลัก 3 ประการ ได้แก่ 3.1) ผู้บริหารระดับสูงของสถานประกอบการ ต้องเห็นคุณค่าของการพัฒนาบุคลากรอย่างแท้จริง และให้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง 3.2) สถานศึกษาที่เป็นฝ่ายสนับสนุน ต้องเน้นการบริหารงานเชิงรุก เพื่อสนับสนุนกิจกรรมการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพในสถานประกอบการ 3.3) ต้องสร้างระบบความร่วมมือจากทุกฝ่ายในลักษณะที่เป็นหุ้นส่วนการศึกษาอย่างแท้จริง<sup>104</sup>

พระมหาดวัลย์ สังขสุจิต ทำการวิจัยเรื่อง องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษากับโรงเรียนคาทอลิก พบว่า 1) องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาในภาคกลางอยู่ในระดับปานกลางทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน ส่วนองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนคาทอลิกในภาคกลางโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก รายด้านอยู่ในระดับมาก 3 ด้าน คือ ด้านองค์กร ด้านสมาชิก และด้านความรู้ และอยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้าน คือ ด้านการเรียนรู้ และด้านเทคโนโลยี 2) องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กับโรงเรียนคาทอลิก โดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05<sup>105</sup>

ภิรมย์ โชติแดง ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยการบริหารที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 5 พบว่า 1) ปัจจัยการบริหารโรงเรียนประถมศึกษายู่ในระดับมาก 2) ประสิทธิภาพของโรงเรียนประถมศึกษายู่ในระดับสูง 3) ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ใช้ระบบบริหารระบบ 3 คือ ระบบการปรึกษาหารือ 4) ปัจจัยการบริหารที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 5 มีสองปัจจัยด้วยกัน ได้แก่ ปัจจัย

<sup>104</sup> นวลจันทร์ ปุยะกุล, “โรงงานแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาเส้นทางแห่งนวัตกรรมกร อาชีวศึกษาไทย” (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุษบัณฑิต (อาชีวศึกษา) สาขาอาชีวศึกษา ภาควิชา อาชีวศึกษา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2548), บทคัดย่อ. [Online], accessed 18 September 2006. Available from <http://www.nectec.or.th/courseware/nuanjan/thesis-001.html>

<sup>105</sup> พระมหาดวัลย์ สังขสุจิต, “องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษากับโรงเรียนคาทอลิก” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการ บริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2548), 171-172.

การบริหารโรงเรียนด้านการควบคุมงานและปัจจัยการบริหารด้านภาวะผู้นำ<sup>106</sup>

สุทธิพงษ์ ยงค์กมล ทำการวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน พบว่า 1) ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอนมี 12 ด้าน และรายการสำคัญที่สุดของปัจจัยแต่ละด้านมีดังนี้ คือ 1) โครงสร้างองค์กร 2) เทคโนโลยีองค์กร 3) วัฒนธรรมองค์กร 4) บรรยากาศองค์กร 5) การรับรู้ของบุคลากร 6) ทักษะและค่านิยมของบุคลากร 7) บุคลิกภาพของบุคลากร 8) การเรียนรู้ของบุคลากร 9) การจูงใจของบุคลากร 10) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ 11) การกำหนดกลยุทธ์ 12) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ ทุกรายการปัจจัยทั้ง 12 ด้าน เป็นรายการที่ผู้เชี่ยวชาญในกระบวนการเทคนิคเดลฟาย มีความเห็นสอดคล้องกันว่าส่งผลต่อประสิทธิผลในระดับมากและมากที่สุด ยกเว้นในปัจจัยด้านบุคลิกภาพของบุคลากรเท่านั้น ที่ไม่มีรายการใดส่งผลต่อประสิทธิผลในระดับมากที่สุด<sup>107</sup>

ประทุมวดี หงษ์ประชา ทำการวิจัยเรื่อง องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1 พบว่า 1) องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม โดยภาพรวมและทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับมาก 2) ประสิทธิภาพของโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียนกับด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง และด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวกอยู่ในระดับปานกลาง 3) กระบวนการของทีมส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน โดยภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01<sup>108</sup>

<sup>106</sup> ภิรมย์ โชติแดง, “ปัจจัยการบริหารที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 5” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2543), 123.

<sup>107</sup> สุทธิพงษ์ ยงค์กมล, “การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543), บทคัดย่อ. [Online], accessed 14 October 2006. Available from <http://hdl.handle.net/123456789/3963>.

<sup>108</sup> ประทุมวดี หงษ์ประชา, “องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2545), 119-120.

ปิยะ ทรัพย์สมบูรณ์ ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับ ประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า 1) บรรยากาศโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1 เป็นแบบปรึกษาหารือร้อยละ 91.18 เป็นแบบมีส่วนร่วม ร้อยละ 8.82 องค์กรประกอบบรรยากาศโรงเรียน อยู่ในระดับมากทั้งในภาพรวม และแยกพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงตามลำดับ คือ ภาวะผู้นำ การติดต่อสื่อสาร การกำหนดเป้าหมาย เป้าหมายของผลการปฏิบัติงานและการฝึกอบรม การควบคุมบังคับบัญชา การจูงใจ การปฏิสัมพันธ์ และการตัดสินใจ 2) ประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1 อยู่ในระดับมาก ทั้งในภาพรวมและแยกพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงตามลำดับ คือ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน ความสามารถในการพัฒนาเจตคตินักเรียน 3) องค์กรประกอบบรรยากาศโรงเรียนกับ ประสิทธิภาพของโรงเรียนมัศึกษามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01<sup>109</sup>

สุดใจ วิชัย ทำการวิจัยเรื่อง ระบบสังคมในโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน ในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย พบว่า 1) ระบบสังคมในโรงเรียนและ ประสิทธิภาพของโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ระบบสังคมของโรงเรียน 2 ตัวแปร คือ พฤติกรรมการบริหารและสภาพแวดล้อม ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนโดยรวม อย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01<sup>110</sup>

ปิติชาย ต้นปิติ ทำการวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงระบบที่ส่งผลต่อประสิทธิผล องค์กรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า มีตัวแปรจำนวน 12 ตัวแปรที่สามารถอธิบายความ แปรปรวนประสิทธิผลองค์กรได้ 78% ดังนี้ 1) ระบบย่อยการจัดการ (การควบคุม) 2) ระบบย่อย การจัดการ (การนำ) 3) ระบบย่อยเทคโนโลยี 4) ระบบย่อยการจัดการ (การจัดองค์กร) 5) การจัดทำ หลักสูตร 6) ความร่วมมือจากชุมชน 7) ความสามารถของนักเรียน 8) ระบบย่อยโครงสร้าง 9) ความ

<sup>109</sup>ปิยะ ทรัพย์สมบูรณ์, “ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับประสิทธิภาพของ โรงเรียนมัธยมศึกษา” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยศิลปากร, 2545), 140-142.

<sup>110</sup>สุดใจ วิชัย, “ระบบสังคมในโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนในสังกัด มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยศิลปากร, 2546), บทคัดย่อ.

เพียงพอของวัสดุ อุปกรณ์ 10) ระบบย่อยจิตสังคม 11) ความสามารถของผู้บริหาร และ 12) ระบบย่อยเป้าหมาย<sup>111</sup>

### งานวิจัยในต่างประเทศ

บาลีส (Bales) ทำการวิจัยเรื่อง พัฒนาการของผู้บริหารองค์กรที่มีผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยได้ศึกษาวิจัยในหน่วยงานของรัฐเท็กซัส สหรัฐอเมริกา พบว่า บางครั้งการเรียนรู้จากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในลักษณะของการอุบัติ คือ เป็นเหตุการณ์ปัจจุบันทันด่วนหรือเหตุการณ์ที่มีได้คาดคิดมาก่อนจะส่งผลต่อการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กรมากกว่าการเรียนรู้ที่เกิดจากประสบการณ์ขององค์กรหรือการเรียนรู้ที่ผ่านการดำเนินการอย่างเป็นทางการบ่อยครั้งที่การตอบสนองต่อเหตุการณ์เฉพาะหน้า หรือเหตุการณ์ที่อุบัติขึ้นก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และเกิดกระบวนการการเรียนรู้ในองค์กรได้มากกว่า<sup>112</sup>

เดวิด (David) ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยได้ศึกษาในแง่การปฏิบัติกิจกรรมของผู้บริหารในการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม พบว่า พฤติกรรมและการปฏิบัติของผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม นอกจากนี้ยังพบว่า ผลการวิจัยมีลักษณะเฉพาะดังนี้ 1) หัวหน้าทีมได้ปฏิบัติบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ โดยการสนับสนุนความร่วมมือ และนำศักยภาพของทีมมาใช้ 3) ผู้นำมีพฤติกรรมที่เหมาะสม 4) มีการท้าทายให้ทีมมีการตั้งคำถามและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน 5) มีการแบ่งปันความรู้และข้อมูลสารสนเทศเพื่อช่วยในการเรียนรู้ของทีม 6) ผู้นำส่งเสริมให้ทีมมีโอกาสที่จะเรียนรู้ภาพรวม และวิธี

<sup>111</sup>ปิติชาย ต้นปิติ, “การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงระบบที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพองค์กรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547), บทคัดย่อ. [Online], accessed 14 October 2006. Available from <http://hdl.handle.net/123456789/430>

<sup>112</sup>Barry Vance Bales, Developing Executives for the Learning Organization : A study of Texas State agency executive, [CD-ROM], 1993. Abstract from : ProQuest. File : Dissertation Abstracts Item 9413132.

ปฏิบัติ รวมทั้งการตัดสินใจที่มีผลต่อระบบ 7) ผู้นำส่งเสริมให้สมาชิกในทีมมีโอกาสเรียนรู้ความเป็นผู้นำด้วยตนเอง<sup>113</sup>

ไคเซอร์ (Kaiser) ทำการวิจัยเรื่อง แบบแผนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีการทดลองตัวแปรขององค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อสร้างแรงผลักดันในองค์กร โดยได้ทดลองกับพนักงาน 439 คน ในบริษัทผลิตนิวเคลียร์แห่งหนึ่ง ผลการวิจัยครั้งนี้แสดงให้เห็นถึงอิทธิพลของภาวะผู้นำ วัฒนธรรม พันธกิจและยุทธศาสตร์ และโครงสร้างองค์กร ในขณะที่การดำเนินงานด้านการจัดการ บรรยากาศในการทำงาน และการจูงใจมีอิทธิพลน้อยกว่าสมมุติฐาน แต่มีตัวแปรที่ไม่ได้อยู่ในความคาดหมายของข้อสมมุติฐาน คือ ระบบองค์กรเพราะไม่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้<sup>114</sup>

ซีดีเรโก (Zederayko) ทำการวิจัยเรื่อง ตัวแปรในโรงเรียนที่จะทำให้โรงเรียนกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ งานวิจัยชิ้นนี้เป็นการศึกษาหาตัวแปรที่ผู้บริหารและครูสามารถกล่าวถึงเพื่อส่งเสริมการพัฒนาโรงเรียนในฐานะองค์กรแห่งการเรียนรู้ และให้ความมั่นใจถึงประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องในการสอน และการเรียนรู้ในสภาพแวดล้อมที่มีความเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ผู้วิจัยได้ใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง สัมภาษณ์ผู้บริหารและครูของโรงเรียน 3 แห่ง (ระดับประถมศึกษา 1 แห่ง ระดับมัธยมต้น 1 แห่ง ระดับมัธยมปลาย 1 แห่ง) โรงเรียนแต่ละแห่งที่ได้รับการเลือกด้วยเหตุผลที่ว่ามีการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในโรงเรียน ได้แก่ การลาออกของครูและผู้บริหารคนสำคัญของโรงเรียน การนำโปรแกรมการเรียนโดยจัดห้องเรียนให้ผู้เรียนที่มีอายุแตกต่างกันไปใช้ในโรงเรียน และการสอนโดยยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ทำให้สัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลได้ถูกวิเคราะห์ด้วยวิธีการการไตร่ตรองกับทฤษฎีพื้นฐาน และใช้โปรแกรม Atlas Ti เพื่อหาลักษณะเฉพาะของตัวแปรซึ่งส่งเสริมการพัฒนาตามวินัย 5 ประการสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเซ็งเก้ (Senge) คือ ความรอบรู้แห่งตน แบบแผนความคิดอ่าน การเรียนรู้ของทีม การคิดอย่างเป็นระบบ และวิสัยทัศน์ร่วมและการสนับสนุนให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ การศึกษาวิจัยครั้งนี้ทำให้เห็นอย่างชัดเจนถึงข้อพิจารณาในภาคปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับความเชื่อ โครงสร้าง และกิจกรรม

<sup>113</sup>B. David, Transformational Leadership and Organizational Learning : Leader actions threat Stimulate Individual and Group Learning, Dissertations Abstracts International. 1997, 53. (3) : 0692.

<sup>114</sup>Sandra M. Kaiser, Mapping the Learning Organization : Exploring A Model of Organizational Learning, Dissertation for the Degree of Doctor of Philosophy of the Louisiana State University, 2000.

ที่จะส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ครูใหญ่และครูสามารถเน้นย้ำการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้โดยการทำกิจกรรมต่างๆ ต่อไปนี้ คือ การเพิ่มเวลาในการเรียนรู้ การพัฒนา การมีวัตถุประสงค์ร่วมของโรงเรียน พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยการกระจายอำนาจ สนับสนุนกิจกรรมการพัฒนาวิชาชีพซึ่งเป็นการสนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาทักษะของปัจเจกบุคคล การส่งเสริมกิจกรรมการทำงานร่วมกันและการเรียนรู้เป็นทีม การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมของโรงเรียน การคัดเลือกบุคลากร และการสร้างบรรยากาศของโรงเรียนให้เป็นแบบเปิดเผยและมีความไว้วางใจต่อกัน การศึกษาวิจัยสรุปได้ว่าความสามารถในการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนเป็นคำตอบที่มีความหวังต่อความต้องการอย่างต่อเนื่องที่จะพัฒนาขึ้นมาใหม่<sup>115</sup>

มากิ (Maki) ทำการวิจัยเรื่อง โรงเรียนในฐานะองค์กรแห่งการเรียนรู้ : ครูชาวญี่ปุ่นเรียนรู้ที่จะปฏิบัติงานที่ไม่ได้รับการสอนมาก่อนอย่างไร ผลการวิจัยพบว่า การเรียนรู้เป็นเป้าหมายหลักที่กระทำโดยครู ลักษณะเฉพาะขององค์กรทำให้การเรียนรู้ของครูง่ายขึ้น และค่านิยมที่ผูกติดกับการเรียนรู้ของครูมีความเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ ลักษณะเฉพาะซึ่งเป็นคำจำกัดความขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ครูใช้การเรียนรู้โดยการทดลองเป็นเครื่องมือหลักในการเรียนรู้การทำงานของพวกเขา และใช้โครงสร้างการทำงานหลายรูปแบบในการจัดการการทำงานของพวกเขา ผลการวิจัยยังได้พรรณนาถึงลักษณะเฉพาะของรูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของครู ซึ่งกิจกรรมการเรียนรู้เปลี่ยนลำดับไปตามเส้นทางอาชีพของพวกเขาใน 4 ขั้นตอน คือ ประสบการณ์ในการทำงานโดยการมอบหมายงานในหลายๆ หน้าที่ การทำซ้ำ การนิเทศ และการทำงานเป็นประจำในงานด้านบริหารของโรงเรียน ขั้นตอนต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กับการเลือกวิธีการในการเรียนรู้ ในขั้นตอนแรกครูพอใจการปรึกษากับเพื่อนร่วมงาน ในขั้นตอนที่ 2 และ 3 ครูปฏิบัติโดยการศึกษาด้วยตนเองเป็นส่วนใหญ่ ในขั้นตอนสุดท้ายครูแสดงให้เห็นถึงการขอคำปรึกษากับคณะผู้บริหารของโรงเรียนมากขึ้น การเติบโตส่วนบุคคลและการแก้ปัญหาเป็นเป้าหมายการศึกษาที่สำคัญที่สุด และไม่มี ความเข้าใจที่ถูกกำหนดแน่นอนว่าคนหนึ่งเรียนรู้ได้อย่างไร เมื่อได้เปรียบเทียบกับครูชาวอเมริกันพบว่า ครูอเมริกันมีลักษณะเฉพาะที่ตรงกันข้ามกับครูชาวญี่ปุ่นซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่าง โดยที่ครูชาวอเมริกันมีแนวโน้มที่จะชอบการได้มาซึ่งทักษะพื้นฐานและนิสัยการทำงานที่ดี ในฐานะที่เป็นเป้าหมายการศึกษาที่สำคัญ การฝึกอบรมอย่างเป็นทางการเป็นแหล่งสำคัญของความรู้ในการเรียนรู้การทำงานของพวกเขา รวมถึงการจัดการเกี่ยวกับงานที่แยกออกเป็นส่วนต่างๆ การศึกษาวิจัยนี้ให้ข้อเสนอแนะว่าทิศทางในการเรียนรู้มีคำจำกัดความที่หลากหลาย และมีรูปแบบขององค์กรแห่งการ

<sup>115</sup> Glenn Edward Zederayko, “Variables in schools becoming learning organizations”

(Ed.D. dissertation, University of Montana, 2000), Abstract.

เรียนรู้ที่แตกต่างมากมาย ผลการวิจัยได้นำเสนอแนวคิดหลายอย่างเกี่ยวกับโรงเรียนในฐานะองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับครู<sup>116</sup>

สเต็มเลอร์ (Stemler) แห่งวิทยาลัยบอสตัน ทำการวิจัยเรื่อง การตรวจสอบประสิทธิผลของโรงเรียนเกรด 4 : การวิเคราะห์ลำดับขั้นของ Third International Mathematics and Science (TIMSS) พบว่า หลังจากการแก้ไขพื้นฐานของนักเรียนข้ามโรงเรียน โรงเรียนที่มีประสิทธิผลมากที่สุดในด้านคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ มีนักเรียนที่มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกระหว่างการทำงาน ความเชื่อในความสามารถของตนเอง และผลสัมฤทธิ์ นอกจากนี้ โรงเรียนที่มีประสิทธิผลมากกว่า ยังมีนักเรียนที่มีความถี่ในการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์และเครื่องคิดเลขในชั้นเรียน ความสัมพันธ์เหล่านี้พบว่ามีรูปแบบความมั่นคง บริบททางวัฒนธรรม และพื้นที่ที่ใช้ในการศึกษา<sup>117</sup>

สเตฟาโน่ (Stefano) แห่งมหาวิทยาลัยโคลัมเบีย ทำการวิจัยเรื่อง ประสิทธิภาพของโรงเรียน : บทบาทการนำของครูใหญ่ในโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐใน Santa Fe Province ประเทศอาร์เจนตินา พบว่า พฤติกรรมในการให้ความช่วยเหลือของครูใหญ่ที่พบบ่อยที่สุดในความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนคือ การจัดแบ่งสถานที่อย่างเป็นทางการเป็นส่วน ซึ่งเป็นการแสดงออกถึงภาวะผู้นำทางการบริหาร การแบ่งอย่างเป็นทางการนี้ชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของการมีระเบียบวินัย การใช้แหล่งเรียนรู้ในโรงเรียนรูปแบบภาวะผู้นำของครูใหญ่ และการเชื่อมโยงกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย<sup>118</sup>

สแตมป์และเพาว์ลิน (Stamp and Pauline) ทำการวิจัยเรื่อง การรับรู้ไปสู่การปฏิบัติเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งใช้เวลาในการศึกษาย้อนหลังเป็นเวลา 3 ปี ในองค์กรที่มี

<sup>116</sup>Wilma Jane Maki, "Schools as learning organizations: How Japanese teachers learn to perform non-instructional tasks" (Ph.D. dissertation, The University of British Columbia (Canada), 2001), Abstract.

<sup>117</sup>Steven Edward Stemler, "Examining school effectiveness at the fourth grade : A hierarchical analysis of the Third International Mathematics and Science Study (TIMSS)" (dissertation, Boston College, 2001), Abstract. [Online], accessed 1 November 2006. Available from <http://escholarship.bc.edu/dissertations/AAI3008613/>

<sup>118</sup>Stefano Marcelo De, "School effectiveness : The role of the principal in a leading public secondary school in Santa Fe Province, Argentina" (dissertation, Teacher College, Columbia University, 2003), Abstract. [Online], accessed 1 November 2006. Available from <http://digitalcommons.libraries.columbia.edu/dissertations/AAI3091243/>



ประสบการณ์ และนำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มาใช้ทั้งด้านยุทธศาสตร์ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การติดต่อสื่อสาร พบว่า การแสดงออกทางการติดต่อสื่อสารเป็นบทบาทที่สำคัญในการสร้างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากข้อความต่างๆ จากการติดต่อสื่อสาร การวางแผนในการสื่อสาร มีความสำคัญและจำเป็น ก่อให้เกิดยุทธศาสตร์ที่เชื่อมโยงไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้<sup>119</sup>

### สรุป

จากผลการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และประสิทธิผลของโรงเรียน จะเห็นได้ว่า การบริหารกิจการ โรงเรียนซึ่งมีเป้าหมายหลักคือการพัฒนาการเรียนรู้ให้เกิดประสิทธิผลได้นั้น จะต้องคำนึงถึงพัฒนาแบบองค์รวม ซึ่งแนวคิดลักษณะที่เหมาะสมของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (the learning company) ของเพดเลอร์ เบอร์กอยน์ และบอยเดลล์ (Pedler, Burgoyne and Boydell) นั้น มี 5 องค์ประกอบ คือ 1) กลยุทธ์ (strategy) 2) การมองภายในองค์กร (looking in) 3) โครงสร้าง (structure) 4) การมองภายนอกองค์กร (looking out) 5) โอกาสในการเรียนรู้ (learning opportunities) และโรงเรียนเป็นระบบเปิด และมีวัตถุประสงค์หลายประการ ดังนั้นจึงใช้เกณฑ์ประเมินประสิทธิผลของโรงเรียน ตามแนวคิดของฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel) เป็นแนวคิดที่น่าสนใจเพราะประเมินประสิทธิผลของโรงเรียนในเชิงระบบ โดยพิจารณาจากปัจจัย 4 ด้าน คือ 1) ความสามารถในการปรับตัว (adaptability) 2) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูง (achievement) 3) ความสามารถในการบูรณาการ (integration) 4) ความสามารถในการรักษาแบบแผนทางวัฒนธรรม (latency)

<sup>119</sup> Stamp and Louise Pauline, Perceptions into Practice for Learning Organization

[Online], accessed 14 October 2006. Available from

<http://www.Lib.Umi.com/dissertations/preview/3057485>.

### บทที่ 3

#### การดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 2) ประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้กับ ประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้อำนวยการ โรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้ทำหน้าที่ฝ่ายวิชาการ และครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของเพดเลอร์ เบอร์กอยน์ และบอยเดลล์ (Pedler, Burgoyne and Boydell) และ ประสิทธิภาพของโรงเรียนตามแนวคิดของฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel) ในการดำเนินการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดรายละเอียดของขั้นตอนการดำเนินการวิจัยและระเบียบวิธีวิจัย ดังนี้

#### ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปอย่างมีระบบและบรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงกำหนดขั้นตอนของการวิจัยเป็น 3 ขั้นตอน คือ

**ขั้นตอนที่ 1** การจัดเตรียมโครงการวิจัย เป็นการศึกษาค้นคว้าข้อมูล สถิติ วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ต่าง ๆ เอกสาร วารสาร ตำราทางวิชาการ รายงานการวิจัย รวมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำผลที่ได้จากการศึกษามาจัดทำโครงร่างงานวิจัย รับข้อเสนอแนะของกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์มา ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ให้สมบูรณ์ และขออนุมัติโครงร่างงานวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

**ขั้นตอนที่ 2** การดำเนินการวิจัย เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยสร้างเครื่องมือสำหรับเก็บรวบรวมข้อมูล โดยให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน ตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ นำเครื่องมือที่ปรับปรุงแก้ไขแล้ว ไปทดลองใช้กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างเพื่อปรับปรุงคุณภาพของเครื่องมือ นำเครื่องมือที่ปรับปรุงแล้วไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยแล้วนำข้อมูลที่ได้ออกไปตรวจสอบความถูกต้องแล้ววิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติและแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล

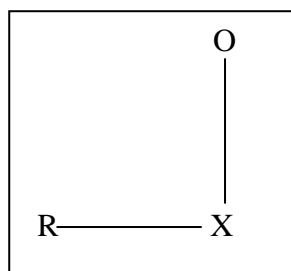
**ขั้นตอนที่ 3** การรายงานผลการวิจัย เป็นขั้นตอนของการจัดทำรายงานผลการวิจัย นำเสนอต่อคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง และปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องตามที่คณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เสนอแนะ จัดพิมพ์และส่งรายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขออนุมัติจบการศึกษา

### ระเบียบการวิจัย

เพื่อให้งานวิจัยครั้งนี้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วยแผนแบบการวิจัย ประชากร กลุ่มตัวอย่างและขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือและการสร้างเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ที่มีแผนแบบการวิจัยแบบกลุ่มตัวอย่างเดียว ศึกษาสภาวะการณ์ ไม่มีการทดลอง (the one-shot, non-experimental case study) ซึ่งเขียนเป็นแผนผัง (diagram) ได้ดังนี้



- R หมายถึง ตัวอย่างที่ได้มาจากการสุ่ม  
 X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา  
 O หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 จำนวน 149 แห่ง<sup>1</sup>

### กลุ่มตัวอย่าง

การกำหนดกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยใช้ตารางประมาณขนาดตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan)<sup>2</sup> จากโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 จำนวน 149 แห่ง ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 108 แห่ง แล้วใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งประเภท (stratified random sampling) จำแนกตามอำเภอ ประกอบด้วย อำเภอดอนเจดีย์ อำเภออู่ทอง และอำเภอสองพี่น้อง และตามขนาดของโรงเรียน โดยการใช้การแบ่งขนาดของโรงเรียนตามการจัดสรรงบประมาณของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ขนาด ดังนี้

<sup>1</sup>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2, แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2549 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 (5/2549) (ม.ป.ท., 2549), 7-8.

<sup>2</sup>Robert, Krejcie V., and Morgan, Daryle W. "Determining Sample Size for Research Activities" Education and Psychological Measurement, 30 (30) (Autumn 1970) : 608.

โรงเรียนขนาดเล็ก	จำนวนนักเรียน น้อยกว่า 120 คน
โรงเรียนขนาดกลาง	จำนวนนักเรียน ตั้งแต่ 121- 600 คน
โรงเรียนขนาดใหญ่	จำนวนนักเรียน ตั้งแต่ 601- 1,500 คน
โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ	จำนวนนักเรียน ตั้งแต่ 1,501 คน ขึ้นไป

ดังรายละเอียดตารางที่ 5

ตารางที่ 5 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
สุพรรณบุรี เขต 2

อำเภอ	ประชากร			รวม	กลุ่มตัวอย่าง			รวม
	ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่และใหญ่พิเศษ		ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่และใหญ่พิเศษ	
ดอนเจดีย์	16	11	3	30	12	8	2	22
อู่ทอง	27	26	5	58	19	19	4	42
สองพี่น้อง	20	36	5	61	14	26	4	44
รวมทั้งสิ้น	63	73	13	149	45	53	10	108

ที่มา : สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน), หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน รอบที่ 2 (พ.ศ. 2549 - 2553) (กรุงเทพฯ : บริษัทจุดทองจำกัด, 2549), 16.

### ผู้ให้ข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูลของแต่ละโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง โรงเรียนละ 4 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน รองผู้อำนวยการ โรงเรียนหรือผู้ทำหน้าที่ฝ่ายวิชาการ จำนวน 1 คน และครู จำนวน 2 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 432 คน ดังรายละเอียดตารางที่ 6

ตารางที่ 6 จำนวนผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2

อำเภอ	ผู้ให้ข้อมูล												รวม	
	เล็ก				กลาง				ใหญ่และใหญ่พิเศษ					
	ผู้อำนวยการโรงเรียน	รองผู้อำนวยการโรงเรียน	หรือผู้ทำหน้าที่ฝ่ายวิชาการ	ครู	รวม	ผู้อำนวยการโรงเรียน	รองผู้อำนวยการโรงเรียน	หรือผู้ทำหน้าที่ฝ่ายวิชาการ	ครู	รวม	ผู้อำนวยการโรงเรียน	รองผู้อำนวยการโรงเรียน		หรือผู้ทำหน้าที่ฝ่ายวิชาการ
ดอนเจดีย์	12	12	24	48	8	8	16	32	2	2	4	8	88	
อู่ทอง	19	19	38	76	19	19	38	76	4	4	8	16	168	
สองพี่น้อง	14	14	28	56	26	26	52	104	4	4	8	16	176	
รวมทั้งสิ้น	45	45	90	180	53	53	106	212	10	10	20	40	432	

### ตัวแปรที่ศึกษา

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้ตัวแปรที่ประกอบด้วย ตัวแปรพื้นฐาน ตัวแปรต้น และตัวแปรตาม ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพของผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ ประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน และประสบการณ์ในการทำงานในโรงเรียนที่ดำรงตำแหน่ง

2. ตัวแปรต้น ( $X_{tot}$ ) เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ เพดเลอร์ เบอร์กอยน์ และบอยเดลล์ (Pedler, Burgoyne and Boydell) มี 5 องค์ประกอบ ซึ่งประกอบด้วย

2.1 กลยุทธ์ ( $X_1$ ) หมายถึง ความพยายามในการจัดโครงสร้างนโยบายและการวาง กลยุทธ์ที่ทำให้การปฏิบัติงาน และการประเมินการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการปลูกฝังการเรียนรู้ไป ในตัว และการที่บุคลากรทุกคนในองค์กรได้รับโอกาสให้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย

2.2 การมองภายในองค์กร ( $X_2$ ) หมายถึง หน่วยงานมีการนำระบบสารสนเทศมา ใช้บริหารจัดการข้อมูลทั้งระบบ และบุคลากรทุกคนสามารถนำข้อมูลสารสนเทศนั้นมา ใช้พัฒนา งานของตนเองและหน่วยงานได้ตลอดเวลาและอย่างเต็มศักยภาพ มีการวางแผนการจัดทำ งบประมาณ บัญชี การเงินและระบบการควบคุมพร้อมการรายงานผลการดำเนินงานไว้อย่าง ชัดเจน ส่งเสริมให้ทุกคนรักในหน่วยงานและเปรียบเสมือนเป็นเจ้าของร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ประสบการณ์อย่างสม่ำเสมอ สร้างความตระหนักรับในความสามารถของบุคคล การ พิจารณาคำตอบแทนของบุคลากรในหน่วยงานทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน มีการยืดหยุ่นและ ใช้ผลการปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์

2.3 โครงสร้าง ( $X_3$ ) หมายถึง สายงานบริหารจัดการภายในหน่วยงานมีความ เหมาะสมและยืดหยุ่น มอบงานให้ตรงกับความต้องการและความสามารถของบุคคล

2.4 การมองภายนอกองค์กร ( $X_4$ ) หมายถึง บุคลากรภายในหน่วยงาน มีการติดต่อกับบุคคลและหน่วยงานภายนอก เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบ่งปันประสบการณ์ซึ่งกันและกัน แล้วนำ ประสบการณ์นั้นมาพัฒนาหน่วยงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.5 โอกาสในการเรียนรู้ ( $X_5$ ) หมายถึง ผู้บริหารหน่วยงานมีการส่งเสริม และ สร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ให้กับทุกคนในหน่วยงาน โดยเฉพาะระดับหัวหน้างาน อำนาจความ สะดวกในเรื่องของแหล่งเรียนรู้และเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ มีการให้ข้อมูลแบบสองทาง คือ ทั้งซักถาม และรับข้อมูลย้อนกลับ

3. ตัวแปรตาม ( $Y_{tot}$ ) เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับประสิทธิผลของ โรงเรียนตามแนวคิดของฮอย และมิสเกล (Hoy and Miskel) มี 4 ประการ ซึ่งประกอบด้วย

3.1 ความสามารถในการปรับตัว ( $Y_1$ ) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารและครู ในโรงเรียนที่ร่วมกันพัฒนา เปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินงาน ทั้งด้านวิชาการและการเรียนการสอน เพื่อให้โรงเรียนมีความก้าวหน้าทันต่อนวัตกรรม เทคโนโลยี และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยพิจารณาจากการยอมรับของครูต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ทั้งการบริหารและการเรียน การสอน การพัฒนาตนเอง และความกระตือรือร้นของครู

3.2 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ( $Y_2$ ) หมายถึง ความสำเร็จและความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น มีคุณภาพ ได้รับความรู้ที่ยั่งยืน สามารถพัฒนาการเรียนการสอน จนกระทั่งผลการเรียนของนักเรียนดีขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ

3.3 ความสามารถในการบูรณาการ ( $Y_3$ ) หมายถึง การปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนให้เข้ากับสภาพแวดล้อม การที่ผู้บริหารและครูสามารถบริหารและดำเนินการสอน จนกระทั่งนักเรียนมีความประพฤติดี มีคุณธรรม จริยธรรม มีระเบียบวินัย รู้จักพัฒนาตนเอง จนเป็นที่พึงพอใจของผู้ปกครอง

3.4 ความสามารถในการรักษาแบบแผนทางวัฒนธรรม ( $Y_4$ ) หมายถึง ความจงรักภักดีต่อโรงเรียนและการสร้างชื่อเสียงให้กับโรงเรียน ซึ่งสามารถทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียน

#### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามจำนวนหนึ่งฉบับ แบ่งออกเป็น 3 ตอน มีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล เกี่ยวกับ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (check list)

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ซึ่งสร้างตามแนวคิดของเพดเลอร์ เบอร์กอยน์ และบอยเดลล์ (Pedler, Burgoyne and Boydell) โดยผู้วิจัยปรับปรุงมาจากแบบสอบถามของศิริมา ชนานิमित<sup>3</sup> ซึ่งพัฒนาจากแนวคิดของเพดเลอร์ เบอร์กอยน์ และบอยเดลล์ (Pedler, Burgoyne and Boydell)

<sup>3</sup>ศิริมา ชนานิमित, “แนวทางการเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2546), 107-117.



ตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สุพรรณบุรี เขต 2 ซึ่งสร้างตามแนวคิดของฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel) โดยผู้วิจัยปรับปรุงมาจากแบบสอบถามของสุดใจ วิชัย<sup>4</sup>

แบบสอบถามตอนที่ 2 และตอนที่ 3 มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ของไลเคิร์ต (Likert's Five Rating Scale)<sup>5</sup> โดยผู้วิจัยกำหนดค่าน้ำหนักคะแนนของแต่ละระดับ ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง องค์กรแห่งการเรียนรู้ หรือ ประสิทธิภาพของโรงเรียน อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง องค์กรแห่งการเรียนรู้ หรือ ประสิทธิภาพของโรงเรียน อยู่ในระดับมาก มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง องค์กรแห่งการเรียนรู้ หรือ ประสิทธิภาพของโรงเรียน อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง องค์กรแห่งการเรียนรู้ หรือ ประสิทธิภาพของโรงเรียน อยู่ในระดับน้อย มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 1 หมายถึง องค์กรแห่งการเรียนรู้ หรือ ประสิทธิภาพของโรงเรียน อยู่ในระดับน้อยที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน

### การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

เพื่อให้เกิดความตรงและความเที่ยงของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือซึ่งเป็นแบบสอบถาม โดยมีขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 ศึกษาค้นคว้าเอกสาร หลักฐาน วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ

ขั้นที่ 2 นำผลที่ได้จากการศึกษาดังกล่าว มาสร้างแบบสอบถาม แล้วนำไปปรึกษาอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาแก้ไขข้อบกพร่อง แล้วนำแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน ตรวจสอบ โดยตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) และหาคุณภาพรายข้อโดยใช้เทคนิค IOC (Index of Item Objective Congruence) แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขอีกครั้ง

<sup>4</sup>สุดใจ วิชัย, “ระบบสังคมในโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตร-มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2546), 176-178.

<sup>5</sup>Rensis Likert, New Pattern of Management (New York : McGraw-Hill, 1961), 74.

ขั้นที่ 3 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (try out) กับผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการ โรงเรียนหรือผู้ทำหน้าที่ฝ่ายวิชาการ และครู ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 8 โรงเรียน โรงเรียนละ 4 คน รวมทั้งสิ้น 32 คน

ขั้นที่ 4 นำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืน มาคำนวณหาค่าความเที่ยง (reliability) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach) โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$  - coefficient)<sup>6</sup> ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ เท่ากับ 0.975

ขั้นที่ 5 จัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ เพื่อดำเนินการถึงคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขอให้ออกหนังสือถึงผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 เพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูลจากโรงเรียนแต่ละโรงเรียน
2. ผู้วิจัยนำหนังสือที่บัณฑิตวิทยาลัยออกให้ส่งไปยังโรงเรียนแต่ละโรงเรียน ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการโดยขอให้โรงเรียนแต่ละโรงเรียนส่งแบบสอบถามคืนผู้วิจัยทางไปรษณีย์ และผู้วิจัยเดินทางไปเก็บข้อมูลด้วยตนเองสำหรับโรงเรียนที่อยู่ในเขตอำเภอเดียวกัน

---

<sup>6</sup> Lee J. Cronbach, *Essentials of Psychological Test*, 3<sup>rd</sup> ed. (New York : Harper & Row Publishers, 1974), 161.

### การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้รับแบบสอบถามทั้งหมดกลับคืนมาแล้ว ผู้วิจัยพิจารณาตรวจสอบแบบสอบถาม เพื่อดำเนินการ ดังนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา โดยเลือกเฉพาะฉบับที่ สมบูรณ์
2. นำแบบสอบถามมาตรวจรวบรวมคะแนน
3. ลงรหัสข้อมูล นำไปคำนวณค่าสถิติ เพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรม สำเร็จรูป
4. เสนอผลการวิเคราะห์เป็นตารางประกอบการบรรยาย

### สถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้ใช้สถิติในการ วิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล ใช้ค่าความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage)
2. การวิเคราะห์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และประสิทธิผลของ โรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ใช้ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วนำค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ที่คำนวณได้ไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามขอบเขตของค่าเฉลี่ย ตามแนวคิดของ เบสท์ (Best)<sup>7</sup> ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้
  - ค่าเฉลี่ย 4.50 ถึง 5.00 แสดงว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หรือ ประสิทธิภาพของโรงเรียน อยู่ในระดับมากที่สุด
  - ค่าเฉลี่ย 3.50 ถึง 4.49 แสดงว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หรือ ประสิทธิภาพของโรงเรียน อยู่ในระดับมาก
  - ค่าเฉลี่ย 2.50 ถึง 3.49 แสดงว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หรือ ประสิทธิภาพของโรงเรียน อยู่ในระดับปานกลาง
  - ค่าเฉลี่ย 1.50 ถึง 2.49 แสดงว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หรือ ประสิทธิภาพของโรงเรียน อยู่ในระดับน้อย

<sup>7</sup> John W. Best, Research in Education (New Jersey : Prentice-Hall Inc., 1970), 190.

ค่าเฉลี่ย 1.00 ถึง 1.49 แสดงว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หรือ ประสิทธิภาพของโรงเรียน อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. การเปรียบเทียบความแตกต่างขององค์กรแห่งการเรียนรู้และประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 โดยทดสอบความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) และหากพบว่ามี ความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผู้วิจัยทำการ ทดสอบหาความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีของเซฟเฟ้ (Scheffe' test for all possible comparison)

4. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิภาพของโรงเรียน ใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r_{xy}$ ) ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient)

## สรุป

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 2) ประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้กับ ประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 การวิจัยครั้งนี้เป็น การวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้ทำหน้าที่ฝ่ายวิชาการ จำนวน 1 คน และครู จำนวน 2 คน จากโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง 108 โรงเรียน รวมผู้ให้ข้อมูลที่ เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 432 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับองค์กรแห่งการ เรียนรู้ จำนวน 5 องค์ประกอบ คือ 1) กลยุทธ์(strategy) 2) การมองภายในองค์กร(looking in) 3) โครงสร้าง (structures) 4) การมองภายนอกองค์กร (looking out) 5) โอกาสในการเรียนรู้ (learning opportunities) ตามแนวคิดของเพดเลอร์ เบอร์กอยน์ และบอยเดลล์ (Pedler, Burgoyne and Boydell) และประสิทธิภาพของโรงเรียน จำนวน 4 ด้าน ได้แก่ 1) ความสามารถในการปรับตัว (adaptability) 2) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูง (achievement) 3) ความสามารถในการบูรณาการ (integration) 4) ความสามารถในการรักษาแบบแผนทางวัฒนธรรม (latency) ตามแนวคิดของฮอย และมิสเกล (Hoy and Miskel) แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ทดสอบ ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีของเซฟเฟ้ (Scheffe' test

for all possible comparison) และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r_{xy}$ ) ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

## บทที่ 4

### การวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2” ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปยังสถานศึกษาซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 108 แห่ง แต่ละโรงเรียนมีผู้ให้ข้อมูล จำนวน 4 คนต่อโรงเรียน คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้ทำหน้าที่ฝ่ายวิชาการ จำนวน 1 คน และครู จำนวน 2 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น จำนวน 432 คน ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา ครบทั้ง 108 แห่ง รวม 432 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 นำมาวิเคราะห์และเสนอผลการวิเคราะห์โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย จำแนกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับและความแตกต่างขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 ตามขนาดของโรงเรียน

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ระดับและความแตกต่างของประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 ตามขนาดของโรงเรียน

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้ทำหน้าที่ฝ่ายวิชาการ และครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 108 แห่ง ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้ทำหน้าที่ฝ่ายวิชาการ จำนวน 1 คน และครู จำนวน 2 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น จำนวน 432 คน การวิเคราะห์พิจารณาตามปัจจัยส่วนบุคคล เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ ประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งปัจจุบันและประสบการณ์ในการทำงานในโรงเรียนที่ดำรงตำแหน่ง โดยใช้ค่าความถี่และค่าร้อยละ ดังรายละเอียดตามตารางที่ 7

ตารางที่ 7 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพส่วนตัว	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	211	48.84
หญิง	221	51.16
<b>รวม</b>	<b>432</b>	<b>100.00</b>
2. อายุ		
ต่ำกว่า 30 ปี	24	5.56
30-40 ปี	62	14.35
41-50 ปี	168	38.89
มากกว่า 50 ปี	178	41.20
<b>รวม</b>	<b>432</b>	<b>100.00</b>
3. อายุงาน		
น้อยกว่า 10 ปี	36	8.33
10-20 ปี	84	19.44
21-30 ปี	202	46.76
มากกว่า 30 ปี	110	25.47
<b>รวม</b>	<b>432</b>	<b>100.00</b>
4. ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	5	1.16
ปริญญาตรี	302	69.90
สูงกว่าปริญญาตรี	125	28.94
<b>รวม</b>	<b>432</b>	<b>100.00</b>
5. ตำแหน่งหน้าที่		
ผู้อำนวยการ โรงเรียน	108	25.00
รองผู้อำนวยการ โรงเรียน	31	7.18
ผู้ทำหน้าที่ฝ่ายวิชาการ	77	17.82
ครู	216	50.00
<b>รวม</b>	<b>432</b>	<b>100.00</b>

ตารางที่ 7 (ต่อ)

สถานภาพส่วนตัว	จำนวน	ร้อยละ
6. ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน		
น้อยกว่า 1 ปี	10	2.31
1-5 ปี	59	13.66
6-10 ปี	71	16.44
มากกว่า 10 ปี	292	67.59
<b>รวม</b>	<b>432</b>	<b>100.00</b>
7. ประสบการณ์การทำงานในโรงเรียนปัจจุบัน		
น้อยกว่า 1 ปี	17	3.94
1-5 ปี	130	30.09
6-10 ปี	57	13.19
มากกว่า 10 ปี	228	52.78
<b>รวม</b>	<b>432</b>	<b>100.00</b>

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

จากตารางที่ 7 พบว่า สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยภาพรวม ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 221 คน คิดเป็นร้อยละ 51.16 เพศชาย จำนวน 211 คน คิดเป็นร้อยละ 48.84 อายุ มากกว่า 50 ปี มากที่สุด จำนวน 178 คน คิดเป็นร้อยละ 41.20 รองลงมา อายุระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 168 คน คิดเป็นร้อยละ 38.89 รองลงมา อายุระหว่าง 30-40 ปี จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 14.35 และสุดท้ายคือ อายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 5.56 อายุงานส่วนมากอยู่ระหว่าง 21-30 ปี จำนวน 202 คน คิดเป็นร้อยละ 46.76 รองลงมา มากกว่า 30 ปี จำนวน 110 คน คิดเป็นร้อยละ 25.47 รองลงมา อายุ 10-20 ปี จำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 19.44 และสุดท้ายคืออายุน้อยกว่า 10 ปี จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 8.33 ระดับการศึกษาสูงสุด คือปริญญาตรี จำนวน 302 คน คิดเป็นร้อยละ 69.90 รองลงมา สูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 125 คน คิดเป็นร้อยละ 28.94 และสุดท้าย คือ ต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 1.16 สำหรับตำแหน่งหน้าที่ ส่วนใหญ่เป็นครู จำนวน 216 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 รองลงมาคือ ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 108 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00 ผู้ทำหน้าที่ฝ่ายวิชาการ จำนวน 77 คน คิดเป็นร้อยละ 17.82 และสุดท้าย คือ รองผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 7.18 ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบันมากกว่า 10 ปี จำนวน 292 คน คิดเป็นร้อยละ 67.59 รองลงมา ระหว่าง 6-10 ปี จำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 16.44 รองลงมา ระหว่าง 1-5 ปี จำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 13.66 และสุดท้าย คือ น้อยกว่า 1 ปี จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 2.31



ส่วนประสบการณ์การทำงานในโรงเรียนปัจจุบัน มีมากกว่า 10 ปี จำนวน 228 คน คิดเป็นร้อยละ 52.78 รองลงมา ระหว่าง 1–5 ปี จำนวน 130 คน คิดเป็นร้อยละ 30.09 รองลงมา ระหว่าง 6–10 ปี จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 13.19 และสุดท้าย คือ น้อยกว่า 1 ปี จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 3.94

## **ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับและความแตกต่างขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 ตามขนาดของโรงเรียน**

การวิเคราะห์ระดับและความแตกต่างขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 ตามขนาดของโรงเรียน เพื่อตอบคำถามของการวิจัยข้อที่ 1 ที่ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 อยู่ในระดับใด และมีความแตกต่างกันหรือไม่ ตามขนาดของโรงเรียน

### **2.1 การวิเคราะห์ระดับขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 ตามขนาดของโรงเรียน**

ผู้วิจัยวิเคราะห์จากค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 ทั้งในภาพรวมและจำแนกตามองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน แล้วนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามขอบเขตของค่าเฉลี่ยตามแนวคิดของเบสต์ (Best) ตามที่ได้กำหนดไว้ ดังรายละเอียดตามตารางที่ 8-13

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 ตามขนาดของโรงเรียน ในภาพรวม

องค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียน	ขนาดของโรงเรียน									รวม (n = 108)		
	เล็ก (n = 45)			กลาง (n = 53)			ใหญ่ (n = 10)					
	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ
1. กลยุทธ์ ( $X_1$ )	3.84	0.43	มาก	3.61	0.37	มาก	3.81	0.25	มาก	3.72	0.40	มาก
2. การมองภายในองค์กร ( $X_2$ )	3.98	0.42	มาก	3.72	0.40	มาก	4.04	0.29	มาก	3.86	0.42	มาก
3. โครงสร้าง ( $X_3$ )	3.85	0.41	มาก	3.57	0.45	มาก	4.08	0.23	มาก	3.74	0.45	มาก
4. การมองภายนอกองค์กร ( $X_4$ )	4.00	0.43	มาก	3.79	0.41	มาก	4.15	0.23	มาก	3.91	0.42	มาก
5. โอกาสในการเรียนรู้ ( $X_5$ )	4.03	0.43	มาก	3.92	0.36	มาก	4.06	0.34	มาก	3.98	0.39	มาก
<b>รวม (<math>X_{tot}</math>)</b>	<b>3.94</b>	<b>0.41</b>	<b>มาก</b>	<b>3.72</b>	<b>0.37</b>	<b>มาก</b>	<b>4.03</b>	<b>0.24</b>	<b>มาก</b>	<b>3.84</b>	<b>0.40</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ในภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.84$ , S.D. = 0.40) โดยโรงเรียนขนาดใหญ่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.03$ , S.D. = 0.24) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงค่าเฉลี่ยจากระดับมากไปหาระดับน้อยได้ดังนี้ ด้านโอกาสในการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.98$ , S.D. = 0.39) โดยโรงเรียนขนาดใหญ่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.06$ , S.D. = 0.34) รองลงมา ได้แก่ ด้านการมองภายนอกองค์กร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.91$ , S.D. = 0.42) โดยโรงเรียนขนาดใหญ่ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.15$ , S.D. = 0.23) ด้านการมองภายในองค์กร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.86$ , S.D. = 0.42) โดยโรงเรียนขนาดใหญ่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.04$ , S.D. = 0.29) ด้านโครงสร้าง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.74$ , S.D. = 0.45) โดยโรงเรียนขนาดใหญ่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.08$ , S.D. = 0.23) และสุดท้ายคือด้านกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.72$ , S.D. = 0.40) โดยโรงเรียนขนาดเล็ก มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.84$ , S.D. = 0.43) เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่ามีการกระจายน้อย (S.D. = 0.23-0.45) แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามสอดคล้องกัน

เพื่อตอบคำถามของการวิจัย ผู้วิจัยได้วิเคราะห์จากค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของระดับขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ตามขนาดของโรงเรียน โดยพิจารณาเป็นรายข้อจากตัวแปรต้นที่ศึกษาดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตารางที่ 9 ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 ตามขนาดของโรงเรียน ด้านกลยุทธ์

องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน	ขนาดของโรงเรียน									รวม (n = 108)		
	เล็ก (n = 45)			กลาง (n = 53)			ใหญ่ (n = 10)					
	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ
1. โรงเรียนของท่านมีการประเมินทรัพยากรที่มีอยู่และความคาดหวังในอนาคตเป็นประจำ	3.74	0.54	มาก	3.44	0.49	ปานกลาง	3.65	0.41	มาก	3.58	0.52	มาก
2. โรงเรียนของท่านมีการทบทวนและปรับปรุงทิศทางการศึกษาตามความเหมาะสม	3.84	0.46	มาก	3.60	0.43	มาก	3.82	0.35	มาก	3.72	0.45	มาก
3. โรงเรียนกำหนดนโยบายและกลยุทธ์เป็นกระบวนการทางการเรียนรู้	4.02	0.44	มาก	3.76	0.46	มาก	3.92	0.26	มาก	3.88	0.45	มาก
4. โรงเรียนมีการพัฒนาและปรับปรุงแผนการดำเนินงานที่ดีอยู่แล้วให้ดียิ่งขึ้น	4.13	0.45	มาก	3.90	0.45	มาก	4.35	0.39	มาก	4.03	0.47	มาก
5. โรงเรียนมีการทดลองทำงานตามโครงการนำร่อง เพื่อดูความเป็นไปได้และนำข้อมูลย้อนกลับมาไว้ในกระบวนการวางแผน เพื่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	3.58	0.45	มาก	3.40	0.52	ปานกลาง	3.82	0.41	มาก	3.51	0.50	มาก
6. บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์การดำเนินงานของโรงเรียน	4.14	0.46	มาก	3.81	0.51	มาก	4.12	0.36	มาก	3.98	0.50	มาก
7. นโยบายของโรงเรียนได้รับอิทธิพลจากความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.37	0.79	ปานกลาง	3.24	0.63	ปานกลาง	2.92	0.50	ปานกลาง	3.26	0.70	ปานกลาง

ตารางที่ 9 (ต่อ)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน	ขนาดของโรงเรียน									รวม (n = 108)		
	เล็ก (n = 45)			กลาง (n = 53)			ใหญ่ (n = 10)					
	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ
8. โรงเรียนมุ่งมั่นให้บุคลากรทำงานตามศักยภาพและทำงานได้สำเร็จท่ามกลางความขัดแย้ง	3.66	0.66	มาก	3.56	0.53	มาก	3.20	0.91	ปานกลาง	3.56	0.63	มาก
9. นโยบายต่างๆ ของโรงเรียนสะท้อนให้เห็นคุณค่าของบุคลากรทุกคน ไม่ใช่เฉพาะคุณค่าของผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น	4.02	0.47	มาก	3.81	0.42	มาก	4.32	0.31	มาก	3.95	0.46	มาก
10. การอธิบายเรื่องการวางแผนเพื่อความก้าวหน้าทางหน้าที่การงานและการประเมินมักจะให้วิสัยทัศน์ที่เอื้อต่อการกำหนดยุทธศาสตร์และการวางแผนนโยบาย	3.88	0.55	มาก	3.61	0.43	มาก	3.95	0.31	มาก	3.75	0.49	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.84</b>	<b>0.43</b>	<b>มาก</b>	<b>3.61</b>	<b>0.37</b>	<b>มาก</b>	<b>3.81</b>	<b>0.25</b>	<b>มาก</b>	<b>3.72</b>	<b>0.40</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 9 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.72$ , S.D. = 0.40) โดยโรงเรียนขนาดเล็กมีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.84$ , S.D. = 0.43) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า โรงเรียนมีการพัฒนาและปรับปรุงแผนการดำเนินงานที่ค้ำอยู่แล้วให้ดียิ่งขึ้น มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.03$ , S.D. = 0.47) โดยโรงเรียนขนาดใหญ่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.35$ , S.D. = 0.39) รองลงมา ได้แก่ บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย และยุทธศาสตร์การดำเนินงานของโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.98$ , S.D. = 0.50) โดยโรงเรียนขนาดเล็กมีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.14$ , S.D. = 0.46) และสุดท้ายคือ นโยบายของโรงเรียนได้รับอิทธิพลจากความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.26$ , S.D. = 0.70) โดยโรงเรียนขนาดเล็กมีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.37$ , S.D. = 0.79)

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ตารางที่ 10 ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 ตามขนาดของโรงเรียน ด้านการมองภายในองค์กร

องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน	ขนาดของโรงเรียน									รวม (n = 108)		
	เล็ก (n = 45)			กลาง (n = 53)			ใหญ่ (n = 10)					
	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ
1. โรงเรียนนำสารสนเทศมาใช้เพื่อพัฒนาความรู้ความเข้าใจมิใช่เป็นรางวัลตอบแทนหรือการลงโทษ	4.04	0.38	มาก	3.82	0.47	มาก	3.97	0.40	มาก	3.92	0.44	มาก
2. โรงเรียนใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างระบบฐานข้อมูล รวมถึงการสร้างระบบการติดต่อสื่อสารที่จะช่วยให้ทุกคนทราบความเป็นไปของโรงเรียน	3.78	0.49	มาก	3.86	0.48	มาก	3.92	0.33	มาก	3.84	0.47	มาก
3. บุคลากรสามารถสะท้อนความคิดเห็นว่ากลุ่มงานของตนเป็นอย่างไรได้ตลอดเวลาโดยทำงานผ่านระบบสารสนเทศ	3.64	0.58	มาก	3.62	0.50	มาก	3.80	0.52	มาก	3.65	0.53	มาก
4. โรงเรียนเข้าใจลักษณะธรรมชาติและนัยสำคัญของความเปลี่ยนแปลงในระบบงานต่างๆ อย่างแท้จริง และแปลความหมายของข้อมูลตามที่ได้รับทราบมาอย่างถูกต้อง	3.84	0.52	มาก	3.71	0.40	มาก	3.80	0.23	มาก	3.77	0.45	มาก
5. โรงเรียนนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อสร้างระบบฐานข้อมูลสารสนเทศ และติดต่อสื่อสารอันจะช่วยให้ทุกคนทราบความเป็นไปและตัดสินใจได้ไม่ผิดพลาด	3.88	0.56	มาก	3.81	0.47	มาก	3.82	0.29	มาก	3.64	0.49	มาก
6. โรงเรียนมีการออกแบบโครงสร้างของระบบการทํำบัญชีงบประมาณ และการรายงานที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้	3.84	0.47	มาก	3.75	0.51	มาก	3.87	0.34	มาก	3.80	0.48	มาก

ตารางที่ 10 (ต่อ)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน	ขนาดของโรงเรียน									รวม (n = 108)		
	เล็ก (n = 45)			กลาง (n = 53)			ใหญ่ (n = 10)					
	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ
7. บุคลากรฝ่ายบัญชีและการเงินทำหน้าที่ที่ปรึกษาและผู้ให้คำแนะนำ รวมทั้งทำบัญชีและจัดการการเงิน	4.08	0.40	มาก	3.68	0.47	มาก	4.02	0.45	มาก	3.87	0.47	มาก
8. ระบบการเงินของโรงเรียนมีส่วนสนับสนุนให้แก่แต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ และแต่ละบุคคลตัดสินใจที่จะบริหารจัดการเงินทุนที่มีอยู่อย่างเหมาะสม	4.11	0.44	มาก	3.71	0.45	มาก	4.40	0.18	มาก	3.94	0.49	มาก
9. บุคลากรทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ซึ่งรับผิดชอบทรัพยากรของหน่วยงานเอง	4.16	0.46	มาก	3.89	0.56	มาก	4.20	0.50	มาก	4.03	0.53	มาก
10. มีการจัดทำระบบการตรวจสอบที่ถูกต้องและนำไปปฏิบัติ เพื่อให้ผู้รับบริการมีความพึงพอใจ	4.02	0.53	มาก	3.78	0.47	มาก	4.20	0.39	มาก	3.92	0.51	มาก
11. บุคลากรปฏิบัติ แก้ปัญหา และหาข้อตกลงร่วมกัน ในเรื่องการทำงานและผลที่ได้รับ	4.17	0.40	มาก	3.84	0.40	มาก	4.30	0.50	มาก	4.02	0.44	มาก
12. แต่ละกลุ่มงานมุ่งมั่นสร้างความพึงพอใจให้แก่กลุ่มงานอื่นของโรงเรียน และขณะเดียวกันก็ตระหนักถึงสิ่งที่องค์กรต้องการอย่างเป็นองค์รวม	4.06	0.47	มาก	3.74	0.46	มาก	4.15	0.38	มาก	3.91	0.48	มาก



ตารางที่ 10 (ต่อ)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน	ขนาดของโรงเรียน									รวม (n = 108)		
	เล็ก (n = 45)			กลาง (n = 53)			ใหญ่ (n = 10)					
	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ
13. บุคลากรแต่ละกลุ่มงานสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ จริงใจ มีการสร้างแรงจูงใจ และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	4.16	0.49	มาก	3.79	0.47	มาก	4.32	0.33	มาก	3.99	0.51	มาก
14. ผู้บริหารส่งเสริมให้เกิดการสื่อสารแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การเจรจาต่อรอง และแสวงหาความร่วมมือกันมากกว่าการใช้อำนาจ	4.14	0.58	มาก	3.75	0.46	มาก	4.10	0.47	มาก	3.95	0.55	มาก
15. แต่ละกลุ่มงาน กลุ่มสาระการเรียนรู้ และผู้สอนแต่ละรายวิชาสามารถปฏิบัติโครงการที่ริเริ่มด้วยตนเองได้	4.03	0.45	มาก	3.83	0.46	มาก	4.30	0.26	มาก	3.96	0.46	มาก
16. โรงเรียนมีกระบวนการศึกษาและให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในระบบการให้รางวัลตอบแทน โดยพิจารณาจากคุณค่าและการปฏิบัติงาน	3.97	0.48	มาก	3.63	0.42	มาก	3.92	0.24	มาก	3.80	0.46	มาก
17. โรงเรียนมีการตรวจสอบพิจารณาลักษณะของการให้รางวัลตอบแทนอย่างละเอียด	3.91	0.53	มาก	3.55	0.48	มาก	4.00	0.29	มาก	3.74	0.52	มาก
18. โรงเรียนมีการตรวจสอบพิจารณา อภิปราย และทดลองใช้ระบบรางวัลตอบแทนแบบอื่นๆ	3.75	0.55	มาก	3.44	0.50	ปานกลาง	3.77	0.25	มาก	3.60	0.53	มาก

ตารางที่ 10 (ต่อ)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน	ขนาดของโรงเรียน									รวม (n = 108)		
	เล็ก (n = 45)			กลาง (n = 53)			ใหญ่ (n = 10)					
	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ
19. โรงเรียนมีรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่นซึ่งเอื้อให้บุคลากรสามารถทำงานเพื่อโรงเรียนได้ด้วยวิธีการที่หลากหลาย และก่อให้เกิดผลตอบแทนที่แตกต่างกันออกไป	4.03	0.49	มาก	3.75	0.51	มาก	4.15	0.34	มาก	3.90	0.51	มาก
20. ทุกคนต่างมีส่วนเกี่ยวข้องในการตัดสินใจเกี่ยวกับการเลือกประเภทหรือสัดส่วนของระบบการให้รางวัลตอบแทน	3.91	0.54	มาก	3.52	0.54	มาก	3.85	0.55	มาก	3.71	0.57	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.98</b>	<b>0.42</b>	<b>มาก</b>	<b>3.72</b>	<b>0.40</b>	<b>มาก</b>	<b>4.04</b>	<b>0.29</b>	<b>มาก</b>	<b>3.86</b>	<b>0.42</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 10 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านการมองภายในองค์กร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.86$ , S.D. = 0.42) โดยโรงเรียนขนาดใหญ่ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.04$ , S.D. = 0.29) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า บุคลากรทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ซึ่งรับผิดชอบทรัพยากรของหน่วยงานเอง มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.03$ , S.D. = 0.53) โดยโรงเรียนขนาดใหญ่ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.20$ , S.D. = 0.50) รองลงมา ได้แก่ บุคลากรปฏิบัติ แก้ปัญหา และหาข้อตกลงร่วมกัน ในเรื่องการทำงานและผลที่ได้รับ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.02$ , S.D. = 0.44) โดยโรงเรียนขนาดใหญ่ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.30$ , S.D. = 0.50) และสุดท้ายคือ โรงเรียนมีการตรวจสอบพิจารณา อภิปราย และทดลองใช้ระบบรางวัลตอบแทนแบบอื่นๆ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.60$ , S.D. = 0.53) โดยโรงเรียนขนาดใหญ่ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.77$ , S.D. = 0.25)

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ตารางที่ 11 ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 ตามขนาดของโรงเรียน ด้านโครงสร้าง

องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน	ขนาดของโรงเรียน									รวม (n = 108)		
	เล็ก (n = 45)			กลาง (n = 53)			ใหญ่ (n = 10)					
	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ
1. โรงเรียนออกแบบให้บทบาท และความก้าวหน้าทางวิชาชีพ มีโครงสร้างที่ยืดหยุ่นเพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถส่ง สมประสงค์ มีการเติบโต และมีการปรับตัว	4.09	0.50	มาก	3.65	0.54	มาก	3.95	0.35	มาก	3.86	0.55	มาก
2. โรงเรียนดัดแปลงการประเมินให้เหมาะกับการเรียนรู้และ พัฒนาตนเองมากกว่าเพื่อนำไปสู่การให้รางวัลหรือลงโทษ	3.91	0.51	มาก	3.57	0.53	มาก	4.12	0.38	มาก	3.76	0.54	มาก
3. การกำหนดโครงสร้างโรงเรียนเป็นแผนก หรือเป็นแบบ อื่นๆ ถือเป็นโครงสร้างที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตลอด เพื่อ รองรับการเปลี่ยนแปลง	3.90	0.50	มาก	3.60	0.51	มาก	4.22	0.18	มาก	3.78	0.52	มาก
4. โรงเรียนมีมาตรฐานหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานต่างๆ ที่ สามารถปรับเปลี่ยนได้เสมอ หลังจากมีการทบทวนและสรุป อภิปราย	4.01	0.49	มาก	3.61	0.42	มาก	4.27	0.22	มาก	3.84	0.50	มาก
5. โรงเรียนมีการทดลองใช้โครงสร้างรูปแบบใหม่ๆ	3.36	0.49	ปาน กลาง	3.43	0.54	ปาน กลาง	3.82	0.53	มาก	3.44	0.53	ปาน กลาง
<b>รวม</b>	<b>3.85</b>	<b>0.41</b>	<b>มาก</b>	<b>3.57</b>	<b>0.45</b>	<b>มาก</b>	<b>4.08</b>	<b>0.23</b>	<b>มาก</b>	<b>3.74</b>	<b>0.45</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 11 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านโครงสร้าง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.74$ , S.D. = 0.45) โดยโรงเรียนขนาดใหญ่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.08$ , S.D. = 0.23) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า โรงเรียนออกแบบให้บทบาทและความก้าวหน้าทางวิชาชีพ มีโครงสร้างที่ยืดหยุ่นเพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถส่งสมประสบการณ์ มีการเติบโต และมีการปรับตัว มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.86$ , S.D. = 0.55) โดยโรงเรียนขนาดเล็กมีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.09$ , S.D. = 0.50) รองลงมา ได้แก่ โรงเรียนมีมาตรฐานหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานต่างๆ ที่สามารถปรับเปลี่ยนได้เสมอ หลังจากมีการทบทวนและสรุปอภิปราย มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.84$ , S.D. = 0.50) โดยโรงเรียนขนาดใหญ่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.27$ , S.D. = 0.22) และสุดท้ายคือ โรงเรียนมีการทดลองใช้โครงสร้างรูปแบบใหม่ๆ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.44$ , S.D. = 0.53) โดยโรงเรียนขนาดใหญ่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.82$ , S.D. = 0.53)

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ตารางที่ 12 ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ตามขนาดของโรงเรียน ด้านการมองภายนอกองค์กร

องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน	ขนาดของโรงเรียน									รวม (n = 108)		
	เล็ก (n = 45)			กลาง (n = 53)			ใหญ่ (n = 10)					
	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ
1. บุคลากรทุกคนมีหน้าที่รวบรวมข้อมูลข่าวสารที่เกิดขึ้นภายนอก และนำกลับมารายงานให้โรงเรียนทราบ	3.89	0.47	มาก	3.61	0.47	มาก	3.80	0.39	มาก	3.74	0.48	มาก
2. การประชุมทุกครั้ง มีการทบทวนข่าวสารความเป็นไปในวงการศึกษาอยู่เป็นประจำ	4.03	0.52	มาก	3.82	0.43	มาก	4.35	0.32	มาก	3.96	0.49	มาก
3. โรงเรียนจัดให้มีการพบปะพูดคุยกับกลุ่มตัวแทนนักเรียน ผู้ปกครอง สมาชิกในชุมชน หน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานราชการทางการศึกษา และอื่นๆ เพื่อพิจารณาว่ามีเรื่องใดที่มีความสำคัญที่ต้องแจ้งให้ทราบ	3.83	0.51	มาก	3.74	0.48	มาก	4.02	0.51	มาก	3.81	0.50	มาก
4. โรงเรียนมีระบบและขั้นตอนในการรับ เก็บรวบรวม และนำข้อมูลข่าวสารจากภายนอกโรงเรียนมาปรับใช้	3.84	0.55	มาก	3.69	0.43	มาก	4.10	0.36	มาก	3.78	0.49	มาก
5. โรงเรียนได้รับรายงานจากแหล่งข้อมูลที่เชื่อถือได้ในด้านสภาพเศรษฐกิจ การตลาด เทคโนโลยีอยู่เป็นประจำ เพราะสิ่งเหล่านี้อาจมีผลต่อการดำเนินงานของโรงเรียน	3.74	0.50	มาก	3.60	0.60	มาก	4.02	0.22	มาก	3.70	0.55	มาก
6. โรงเรียนมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างบุคลากร และข้อมูลข่าวสารระหว่างสถาบันการศึกษาต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ	3.79	0.52	มาก	3.59	0.57	มาก	4.10	0.29	มาก	3.72	0.54	มาก

ตารางที่ 12 (ต่อ)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน	ขนาดของโรงเรียน									รวม (n = 108)		
	เล็ก (n = 45)			กลาง (n = 53)			ใหญ่ (n = 10)					
	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ
7. บุคลากรของโรงเรียนมีการติดต่อสื่อสารและมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้ปกครอง ชุมชน และสถาบันอื่นๆ	4.19	0.43	มาก	3.92	0.48	มาก	4.37	0.29	มาก	4.08	0.47	มาก
8. โรงเรียนร่วมกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ระหว่างครูผู้ปกครอง และหน่วยงานทางการศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ	4.02	0.53	มาก	3.82	0.46	มาก	4.07	0.29	มาก	3.92	0.49	มาก
9. โรงเรียนเปิดโอกาสให้มีการสนับสนุนจากผู้ปกครองและสถาบันการศึกษาอื่นๆ	4.27	0.49	มาก	3.99	0.50	มาก	4.17	0.33	มาก	4.12	0.50	มาก
10. โรงเรียนมีการปฏิบัติตามเกณฑ์ประเมินคุณภาพตามมาตรฐานชาติ เพื่อให้เกิดการปฏิบัติที่ดี	4.14	0.51	มาก	3.97	0.39	มาก	4.57	0.33	มากที่สุด	4.10	0.47	มาก
11. ในการปฏิบัติงานที่เกิดความผิดพลาดขึ้น บุคลากรจะได้รับความช่วยเหลือและกำลังใจ รวมทั้งมีโอกาสปรับปรุงและพัฒนางานใหม่ให้ดีขึ้น	4.17	0.47	มาก	3.87	0.46	มาก	4.12	0.36	มาก	4.02	0.48	มาก
12. บุคลากรในโรงเรียนมีโอกาสอภิปราย ชักถามผลการดำเนินงานที่ผ่านมา เพื่อหาข้อสรุปในการปรับปรุงงาน	4.12	0.45	มาก	3.80	0.51	มาก	4.17	0.42	มาก	3.96	0.51	มาก

ตารางที่ 12 (ต่อ)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน	ขนาดของโรงเรียน									รวม (n = 108)		
	เล็ก (n = 45)			กลาง (n = 53)			ใหญ่ (n = 10)					
	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ
13. บุคลากรมีเจตคติพื้นฐานของการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยการเรียนรู้ และปฏิบัติให้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิมอยู่เสมอ	4.04	0.48	มาก	3.86	0.41	มาก	4.07	0.21	มาก	3.96	0.44	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.00</b>	<b>0.43</b>	<b>มาก</b>	<b>3.79</b>	<b>0.41</b>	<b>มาก</b>	<b>4.15</b>	<b>0.23</b>	<b>มาก</b>	<b>3.91</b>	<b>0.42</b>	<b>มาก</b>

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์



จากตารางที่ 12 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการมองภายนอกองค์กร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.91$ , S.D. = 0.42) โดยโรงเรียนขนาดใหญ่ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.15$ , S.D. = 0.23) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า โรงเรียนเปิดโอกาสให้มีการสนับสนุนจากผู้ปกครอง และสถาบันการศึกษาอื่นๆ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.12$ , S.D. = 0.50) โดยโรงเรียนขนาดเล็ก มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.27$ , S.D. = 0.49) รองลงมา ได้แก่ โรงเรียนมีการปฏิบัติตามเกณฑ์ประเมินคุณภาพตามมาตรฐานชาติ เพื่อให้เกิดการปฏิบัติที่ดี มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.10$ , S.D. = 0.47) โดยโรงเรียนขนาดใหญ่ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.57$ , S.D. = 0.33) และสุดท้ายคือ โรงเรียนได้รับรายงานจากแหล่งข้อมูลที่เชื่อถือได้ในด้านสภาพเศรษฐกิจ การตลาด เทคโนโลยีอยู่เป็นประจำ เพราะสิ่งเหล่านี้อาจมีผลต่อภาระดำเนินงานของโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.70$ , S.D. = 0.55) โดยโรงเรียนขนาดใหญ่ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.02$ , S.D. = 0.22)

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ตารางที่ 13 ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 ตามขนาดของโรงเรียน ด้านโอกาสในการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน	ขนาดของโรงเรียน									รวม (n = 108)		
	เล็ก (n = 45)			กลาง (n = 53)			ใหญ่ (n = 10)					
	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ
1. โรงเรียนให้การยอมรับและเห็นคุณค่าความแตกต่างระหว่างบุคคล ว่าสำคัญต่อการเรียนรู้และการสร้างสรรค์	4.17	0.44	มาก	3.91	0.39	มาก	4.22	0.30	มาก	4.05	0.42	มาก
2. เมื่อมีสิ่งใดที่บุคลากรยังไม่รู้ ถือเป็นเรื่องปกติที่จะมีโอกาสซักถาม หาคำตอบ และได้รับความช่วยเหลือเรื่องข้อมูลที่ต้องการทราบ	4.08	0.47	มาก	3.96	0.38	มาก	4.02	0.38	มาก	4.02	0.42	มาก
3. โรงเรียนจัดสรรงบประมาณให้แก่บุคลากรในการพัฒนาตนเองตามศักยภาพ ตามความถนัด และตามความสนใจอย่างคุ้มค่า	3.87	0.53	มาก	3.76	0.45	มาก	3.77	0.25	มาก	3.81	0.47	มาก
4. โรงเรียนเปิดโอกาสให้แก่บุคลากรได้เรียนรู้ อีกทั้งเป็นผู้จัดสรรวัสดุอุปกรณ์และทรัพยากรที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ในลักษณะที่ทุกคนสามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวก	4.02	0.53	มาก	3.89	0.41	มาก	4.20	0.33	มาก	3.97	0.46	มาก
5. โรงเรียนกำหนดแนวทางที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานของบุคลากรตามหน้าที่	3.99	0.55	มาก	3.97	0.47	มาก	4.22	0.42	มาก	4.00	0.50	มาก
6. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่อยู่นอกโรงเรียน เช่น คนในชุมชนหรือสถานศึกษาและหน่วยงานอื่นๆ สามารถเข้ามาใช้ทรัพยากรในโรงเรียนได้	4.15	0.54	มาก	4.03	0.33	มาก	3.90	0.58	มาก	4.07	0.45	มาก

ตารางที่ 13 (ต่อ)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน	ขนาดของโรงเรียน									รวม (n = 108)		
	เล็ก (n = 45)			กลาง (n = 53)			ใหญ่ (n = 10)					
	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ
7. การสำรวจความจำเป็นในการเรียนรู้ของแต่ละบุคคลคือ หัวใจของการวางแผนการประเมินและการวางแผน ความก้าวหน้าทางวิชาชีพ	3.94	0.52	มาก	3.89	0.45	มาก	4.05	0.56	มาก	3.92	0.49	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.03</b>	<b>0.43</b>	<b>มาก</b>	<b>3.92</b>	<b>0.36</b>	<b>มาก</b>	<b>4.06</b>	<b>0.34</b>	<b>มาก</b>	<b>3.98</b>	<b>0.39</b>	<b>มาก</b>

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

จากตารางที่ 13 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 ด้านโอกาสในการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.98$ , S.D. = 0.39) โดยโรงเรียนขนาดใหญ่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.06$ , S.D. = 0.34) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่อยู่นอกโรงเรียน เช่น คนในชุมชน หรือสถานศึกษาและหน่วยงานอื่นๆ สามารถเข้ามาใช้ทรัพยากรในโรงเรียนได้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.07$ , S.D. = 0.45) โดยโรงเรียนขนาดเล็กมีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.15$ , S.D. = 0.54) รองลงมา ได้แก่ โรงเรียนให้การยอมรับและเห็นคุณค่าความแตกต่างระหว่างบุคคลว่าสำคัญต่อการเรียนรู้และการสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.05$ , S.D. = 0.42) โดยโรงเรียนขนาดใหญ่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.22$ , S.D. = 0.30) และสุดท้ายคือโรงเรียนจัดสรรงบประมาณให้แก่บุคลากรในการพัฒนาตนเองตามศักยภาพ ตามความถนัด และตามความสนใจอย่างคุ้มค่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.81$ , S.D. = 0.47) โดยโรงเรียนขนาดเล็กมีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.87$ , S.D. = 0.53)

## 2.2 การวิเคราะห์ความแตกต่างขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 ตามขนาดของโรงเรียน

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างขององค์กรการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ผู้วิจัยวิเคราะห์จากค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และค่า Sig. ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 ทั้งในภาพรวมและจำแนกตามองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ดังรายละเอียดตามตารางที่ 14-19

ตารางที่ 14 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ตามขนาดของโรงเรียน

(n = 108)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน	ขนาดของโรงเรียน	N	$\bar{X}$	S.D.	Groups	SS	df	MS	F	Sig.
1. กลยุทธ์	เล็ก	45	3.84	0.43	BG	1.318	2	0.66	4.371*	.015
	กลาง	53	3.61	0.37	WG	15.833	105	0.15		
	ใหญ่	10	3.81	0.25	Total	17.151	107			
2. การมองภายในองค์กร	เล็ก	45	3.98	0.42	BG	1.929	2	0.96	6.043*	.003
	กลาง	53	3.72	0.40	WG	16.759	105	0.16		
	ใหญ่	10	4.02	0.29	Total	18.688	107			
3. โครงสร้าง	เล็ก	45	3.85	0.41	BG	3.217	2	1.61	9.083*	.000
	กลาง	53	3.57	0.45	WG	18.596	105	0.18		
	ใหญ่	10	4.08	0.23	Total	21.813	107			
4. การมองภายนอกองค์กร	เล็ก	45	4.00	0.43	BG	1.760	2	0.88	5.256*	.007
	กลาง	53	3.79	0.41	WG	17.584	105	0.17		
	ใหญ่	10	4.15	0.23	Total	19.344	107			

ตารางที่ 14 (ต่อ)

(n = 108)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน	ขนาดของโรงเรียน	N	$\bar{X}$	S.D.	Groups	SS	df	MS	F	Sig.
5. โอกาสในการเรียนรู้	เล็ก	45	4.03	0.43	BG	0.386	2	0.19	1.258	.289
	กลาง	53	3.92	0.36	WG	16.102	105	0.15		
	ใหญ่	10	4.06	0.34	Total	16.488	107			
รวม	เล็ก	45	3.94	0.41	BG	1.536	2	0.77	5.170*	.007
	กลาง	53	3.72	0.37	WG	15.224	105	0.14		
	ใหญ่	10	4.03	0.24	Total	16.761	107			
	รวม	108	3.84	0.40						

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

BG = Between Groups, WG = Within Groups

จากตารางที่ 14 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 เมื่อจำแนกตามขนาดของโรงเรียน ในภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (sig. = 0.007) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านกลยุทธ์ ด้านการมองภายในองค์กร ด้านโครงสร้าง และด้านการมองภายนอกองค์กร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (sig. = 0.015, sig. = 0.003, sig. = 0.000 และ sig. = 0.000 ตามลำดับ) ยกเว้นด้านโอกาสในการเรียนรู้ที่ไม่แตกต่างกัน

จากผลการวิเคราะห์ความแตกต่างขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ดังแสดงในตารางที่ 14 พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 ด้านกลยุทธ์ ด้านการมองภายในองค์กร ด้านโครงสร้าง และด้านการมองภายนอกองค์กร จำนวน 4 ด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผู้วิจัยจึงดำเนินการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe's method) ดังแสดงในตารางที่ 15-19

ตารางที่ 15 ผลการทดสอบความแตกต่างรายคู่ ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 ด้านกลยุทธ์  
จำแนกตามขนาดของโรงเรียน

องค์กร แห่งการเรียนรู้	ขนาด ของโรงเรียน	$\bar{X}$ (S.D)	ขนาดของโรงเรียน		
			ขนาดเล็ก (Sig)	ขนาดกลาง (Sig)	ขนาดใหญ่ (Sig)
			3.84(0.43)	3.61(0.37)	3.81(0.25)
กลยุทธ์	ขนาดเล็ก	3.84(0.43)	-	0.23* (0.02)	0.03 (0.98)
	ขนาดกลาง	3.61(0.37)		-	-0.20 (0.34)
	ขนาดใหญ่	3.81(0.25)			-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 15 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 ด้านกลยุทธ์ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (Sig = 0.02) ระหว่างโรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดกลาง นอกนั้นไม่มีความแตกต่างกัน

ตารางที่ 16 ผลการทดสอบความแตกต่างรายคู่ ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการมองภายในองค์กร จำแนกตามขนาดของโรงเรียน

องค์กร แห่งการเรียนรู้	ขนาด ของโรงเรียน	$\bar{X}$ (S.D)	ขนาดของโรงเรียน		
			ขนาดเล็ก (Sig)	ขนาดกลาง (Sig)	ขนาดใหญ่ (Sig)
			3.98(0.42)	3.72(0.40)	4.02(0.29)
การมอง ภายในองค์กร	ขนาดเล็ก	3.98(0.42)	-	0.25* (0.01)	-0.07 (0.88)
	ขนาดกลาง	3.72(0.40)		-	-0.32 (0.07)
	ขนาดใหญ่	4.02(0.29)			-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 16 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการมองภายในองค์กร มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (Sig = 0.01) ระหว่างโรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดกลาง นอกนั้นไม่มีความแตกต่างกัน



ตารางที่ 17 ผลการทดสอบความแตกต่างรายคู่ ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 ด้าน โครงสร้าง  
จำแนกตามขนาดของโรงเรียน

องค์กร แห่งการเรียนรู้	ขนาด ของโรงเรียน	$\bar{X}$ (S.D)	ขนาดของโรงเรียน		
			ขนาดเล็ก (Sig)	ขนาดกลาง (Sig)	ขนาดใหญ่ (Sig)
			3.85(0.41)	3.57(0.45)	4.08(0.23)
โครงสร้าง	ขนาดเล็ก	3.85(0.41)	-	0.28* (0.006)	-0.23 (0.31)
	ขนาดกลาง	3.57(0.45)		-	-0.51* (0.003)
	ขนาดใหญ่	4.08(0.23)			-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 17 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 ด้าน โครงสร้าง มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ  
ทางสถิติที่ระดับ 0.05 (Sig = 0.006 และ 0.003 ตามลำดับ ) ระหว่าง โรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียน  
ขนาดกลาง และ โรงเรียนขนาดกลางกับ โรงเรียนขนาดใหญ่ นอกนั้นไม่มีความแตกต่างกัน

ตารางที่ 18 ผลการทดสอบความแตกต่างรายคู่ ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการมองภายนอกองค์กร  
จำแนกตามขนาดของโรงเรียน

องค์กร แห่งการเรียนรู้	ขนาด ของโรงเรียน	$\bar{X}$ (S.D)	ขนาดของโรงเรียน		
			ขนาดเล็ก (Sig)	ขนาดกลาง (Sig)	ขนาดใหญ่ (Sig)
			4.00(0.43)	3.79(0.41)	4.03(0.23)
การมอง ภายนอกองค์กร	ขนาดเล็ก	4.00(0.43)	-	0.22* (0.038)	-0.15 (0.59)
	ขนาดกลาง	3.79(0.41)		-	-0.36* (0.041)
	ขนาดใหญ่	4.03(0.23)			-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 18 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านการมองภายนอกองค์กร มีความแตกต่างกันอย่าง  
มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (Sig = 0.038 และ 0.041 ตามลำดับ) ระหว่างโรงเรียนขนาดเล็ก  
กับโรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดกลางกับโรงเรียนขนาดใหญ่ นอกนั้นไม่มีความแตกต่าง  
กัน

ตารางที่ 19 ผลการทดสอบความแตกต่างรายคู่ ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 ในภาพรวม  
จำแนกตามขนาดของโรงเรียน

องค์กร แห่งการเรียนรู้	ขนาด ของโรงเรียน	$\bar{X}$ (S.D)	ขนาดของโรงเรียน		
			ขนาดเล็ก (Sig)	ขนาดกลาง (Sig)	ขนาดใหญ่ (Sig)
			3.94(0.41)	3.72(0.37)	4.03(0.24)
ภาพรวม	ขนาดเล็ก	3.94(0.41)	-	0.22* (0.02)	-0.09 (0.80)
	ขนาดกลาง	3.72(0.37)		-	-0.31 (0.07)
	ขนาดใหญ่	4.03(0.24)			-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 19 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 ในภาพรวม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทาง  
สถิติที่ระดับ 0.05 (Sig = 0.02) ระหว่างโรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดกลาง นอกนั้นไม่มี  
ความแตกต่างกัน

### ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ระดับและความแตกต่างของประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ตามขนาดของโรงเรียน

การวิเคราะห์ระดับและความแตกต่างของประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ตามขนาดของโรงเรียน เพื่อตอบคำถามของการวิจัยข้อที่ 2 ที่ว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 อยู่ในระดับใด และมีความแตกต่างกันหรือไม่ ตามขนาดของโรงเรียน

#### 3.1 การวิเคราะห์ระดับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2

ผู้วิจัยวิเคราะห์จากค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ทั้งในภาพรวมและจำแนกตามองค์ประกอบของประสิทธิผลของโรงเรียน แล้วนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามขอบเขตของค่าเฉลี่ยตามแนวคิดของเบสท์ (Best) ตามที่ได้กำหนดไว้ ดังรายละเอียดตามตารางที่ 20-24

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ตารางที่ 20 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าระดับของประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2

ประสิทธิผลของโรงเรียน	ขนาดของโรงเรียน									รวม (n = 108)		
	เล็ก (n = 45)			กลาง (n = 53)			ใหญ่ (n = 10)					
	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ
1. ความสามารถในการปรับตัว ( $Y_1$ )	4.12	0.41	มาก	3.97	0.37	มาก	4.19	0.23	มาก	4.06	0.38	มาก
2. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ( $Y_2$ )	4.03	0.40	มาก	3.92	0.32	มาก	4.10	0.14	มาก	3.98	0.35	มาก
3. ความสามารถในการบูรณาการ ( $Y_3$ )	4.14	0.44	มาก	4.02	0.38	มาก	4.30	0.26	มาก	4.10	0.40	มาก
4. ความสามารถในการรักษาแบบแผนทางวัฒนธรรม ( $Y_4$ )	4.22	0.40	มาก	4.00	0.38	มาก	4.24	0.25	มาก	4.11	0.39	มาก
รวม ( $Y_{tot}$ )	<b>4.13</b>	<b>0.40</b>	มาก	<b>3.98</b>	<b>0.34</b>	มาก	<b>4.21</b>	<b>0.20</b>	มาก	<b>4.06</b>	<b>0.37</b>	มาก

จากตารางที่ 20 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ระดับประสิทธิผลของโรงเรียนในภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.06$ , S.D. = 0.37) โดยโรงเรียนขนาดใหญ่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.21$ , S.D. = 0.20) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ระดับประสิทธิผลมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงค่าเฉลี่ยจากระดับมากไปหาระดับน้อยได้ดังนี้ ด้านความสามารถในการรักษาแบบแผนทางวัฒนธรรม ( $Y_4$ ) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.11$ , S.D. = 0.39) โดยโรงเรียนขนาดใหญ่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.24$ , S.D. = 0.25) รองลงมา ได้แก่ ด้านความสามารถในการบูรณาการ ( $Y_3$ ) มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.10$ , S.D. = 0.40) โดยโรงเรียนขนาดใหญ่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.30$ , S.D. = 0.26) ด้านความสามารถในการปรับตัว ( $Y_1$ ) มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.06$ , S.D. = 0.38) โดยโรงเรียนขนาดใหญ่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.19$ , S.D. = 0.23) และสุดท้ายคือ ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ( $Y_2$ ) มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.98$ , S.D. = 0.35) โดยโรงเรียนขนาดใหญ่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.10$ , S.D. = 0.14) เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่ามีมีการกระจายน้อย (S.D. = 0.14 - 0.44) แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามสอดคล้องกัน

เพื่อตอบคำถามของการวิจัย ผู้วิจัยได้วิเคราะห์จากค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของระดับของประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 โดยพิจารณาเป็นรายข้อจากตัวแปรตามที่ศึกษา ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตารางที่ 21 ระดับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 ตามขนาดของโรงเรียน ด้านความสามารถในการปรับตัว

ประสิทธิผลของโรงเรียน	ขนาดของโรงเรียน									รวม (n = 108)		
	เล็ก (n = 45)			กลาง (n = 53)			ใหญ่ (n = 10)					
	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ
1. สังคมในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารและบุคลากรสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ได้	4.19	0.41	มาก	3.97	0.45	มาก	4.37	0.29	มาก	4.10	0.44	มาก
2. บุคลากรในโรงเรียนมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานในหน้าที่ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียน	4.13	0.46	มาก	3.92	0.35	มาก	4.15	0.21	มาก	4.03	0.40	มาก
3. บุคลากรในโรงเรียนสามารถแก้ปัญหาด้านการเรียนการสอน การปกครองนักเรียน หลักสูตรผู้ปกครอง และชุมชนได้	4.18	0.45	มาก	4.03	0.45	มาก	4.12	0.27	มาก	4.10	0.44	มาก
4. เมื่อมีเรื่องเร่งด่วนหรือมีเหตุฉุกเฉินเกิดขึ้นในโรงเรียน ผู้บริหารและบุคลากรสามารถควบคุมสถานการณ์ได้	4.19	0.48	มาก	4.08	0.44	มาก	4.42	0.24	มาก	4.16	0.45	มาก
5. เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรใหม่ บุคลากรในโรงเรียนมีความเข้าใจและสามารถปรับเปลี่ยนกระบวนการเรียนการสอน การจัดกิจกรรม และการประเมินผลได้ดี	3.96	0.49	มาก	3.91	0.39	มาก	3.95	0.37	มาก	3.93	0.43	มาก
6. เมื่อโรงเรียนมีการพัฒนาปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงาน บุคลากรในโรงเรียนยอมรับการเปลี่ยนแปลง	4.08	0.44	มาก	3.92	0.39	มาก	4.12	0.41	มาก	4.01	0.42	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.12</b>	<b>0.41</b>	<b>มาก</b>	<b>3.97</b>	<b>0.37</b>	<b>มาก</b>	<b>4.19</b>	<b>0.24</b>	<b>มาก</b>	<b>4.06</b>	<b>0.38</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 21 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ระดับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านความสามารถในการปรับตัว มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.06$ , S.D. = 0.38) โดยโรงเรียนขนาดใหญ่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.19$ , S.D. = 0.24) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า เมื่อมีเรื่องเร่งด่วนหรือมีเหตุฉุกเฉินเกิดขึ้นในโรงเรียน ผู้บริหารและบุคลากรสามารถควบคุมสถานการณ์ได้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.16$ , S.D. = 0.45) โดยโรงเรียนขนาดใหญ่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.42$ , S.D. = 0.24) รองลงมา ได้แก่ บุคลากรในโรงเรียนสามารถแก้ปัญหาด้านการเรียนการสอน การปกครองนักเรียน หลักสูตร ผู้ปกครอง และชุมชนได้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.10$ , S.D. = 0.44) โดยโรงเรียนขนาดเล็กมีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.18$ , S.D. = 0.45) และสุดท้ายคือ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรใหม่ บุคลากรในโรงเรียนมีความเข้าใจและสามารถปรับเปลี่ยนกระบวนการเรียนการสอน การจัดกิจกรรม และการประเมินผลได้ดี มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.93$ , S.D. = 0.43) โดยโรงเรียนขนาดเล็กมีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.96$ , S.D. = 0.49)

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์



ตารางที่ 22 ระดับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ตามขนาดของโรงเรียน ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

ประสิทธิผลของโรงเรียน	ขนาดของโรงเรียน									รวม (n = 108)		
	เล็ก (n = 45)			กลาง (n = 53)			ใหญ่ (n = 10)					
	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ
1. ในรอบปีการศึกษาที่ผ่านมา นักเรียนในโรงเรียนได้รับรางวัลทางด้านวิชาการเพิ่มขึ้น	3.90	0.57	มาก	3.89	0.41	มาก	4.02	0.32	มาก	3.91	0.48	มาก
2. นักเรียนที่จบช่วงชั้นของโรงเรียน (ป.6 ม.3 หรือ ม. 6) สามารถสอบ แข่งขันเข้าเรียนต่อได้จำนวนมากขึ้น	3.96	0.46	มาก	3.90	0.36	มาก	3.97	0.22	มาก	3.93	0.39	มาก
3. นักเรียนส่วนใหญ่รู้จักศึกษาค้นคว้าหาความรู้และพัฒนาตนเอง มีความรับผิดชอบต่อการเรียนของตนเองสูง	3.74	0.46	มาก	3.79	0.39	มาก	3.55	0.35	มาก	3.75	0.42	มาก
4. โรงเรียนจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้สูงขึ้นอย่างสม่ำเสมอ	4.09	0.44	มาก	3.89	0.33	มาก	4.25	0.20	มาก	4.01	0.39	มาก
5. โรงเรียนนำผลการทดสอบหรือการวัดผล มาเป็นข้อมูลในการวางแผนเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้สูงขึ้น	4.07	0.47	มาก	3.97	0.43	มาก	4.30	0.20	มาก	4.04	0.44	มาก
6. นักเรียนส่วนใหญ่มีสุขภาพร่างกายแข็งแรงและมีสุขภาพจิตดี	4.21	0.52	มาก	4.13	0.39	มาก	4.47	0.25	มาก	4.19	0.45	มาก
7. นักเรียนส่วนใหญ่มีคุณธรรมและจริยธรรมเหมาะสมกับวัย	4.09	0.47	มาก	3.87	0.46	มาก	4.15	0.27	มาก	3.99	0.46	มาก

ตารางที่ 22 (ต่อ)

ประสิทธิผลของโรงเรียน	ขนาดของโรงเรียน									รวม (n = 108)		
	เล็ก (n = 45)			กลาง (n = 53)			ใหญ่ (n = 10)					
	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ
8. ผู้ปกครองส่วนใหญ่มีความพึงพอใจต่อการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน ความมีระเบียบวินัย คุณธรรม และความประพฤติของนักเรียน	4.16	0.41	มาก	3.95	0.34	มาก	4.05	0.26	มาก	4.05	0.37	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.03</b>	<b>0.40</b>	<b>มาก</b>	<b>3.92</b>	<b>0.32</b>	<b>มาก</b>	<b>4.10</b>	<b>0.14</b>	<b>มาก</b>	<b>3.98</b>	<b>0.35</b>	<b>มาก</b>

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

จากตารางที่ 22 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ระดับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.98$ , S.D. = 0.35) โดยโรงเรียนขนาดใหญ่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.10$ , S.D. = 0.14) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า นักเรียนส่วนใหญ่มีความสุขพรั่งกายแข็งแรงและมีสุขภาพจิตดี มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.19$ , S.D. = 0.45) โดยโรงเรียนขนาดใหญ่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.47$ , S.D. = 0.25) รองลงมา ได้แก่ ผู้ปกครองส่วนใหญ่มีความพึงพอใจต่อการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน ความมีระเบียบวินัย คุณธรรม และความประพฤติของนักเรียน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.05$ , S.D. = 0.37) โดยโรงเรียนขนาดเล็กมีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.16$ , S.D. = 0.41) และสุดท้ายคือ นักเรียนส่วนใหญ่รู้จักศึกษาค้นคว้าหาความรู้และพัฒนาตนเอง มีความรับผิดชอบต่อการเรียนของตนเองสูง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.75$ , S.D. = 0.42) โดยโรงเรียนขนาดกลางมีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.79$ , S.D. = 0.39)

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ตารางที่ 23 ระดับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 ตามขนาดของโรงเรียน ด้านความสามารถในการบูรณาการ

ประสิทธิผลของโรงเรียน	ขนาดของโรงเรียน									รวม (n = 108)		
	เล็ก (n = 45)			กลาง (n = 53)			ใหญ่ (n = 10)					
	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ
1. บุคลากรยอมรับนโยบายในการปฏิบัติงานของโรงเรียน	4.25	0.39	มาก	4.06	0.44	มาก	4.25	0.21	มาก	4.15	0.41	มาก
2. ผู้บริหารและคณะครูร่วมกันปรับปรุงและพัฒนาวิธีการปฏิบัติงานตามหน้าที่ด้วยนวัตกรรมใหม่ๆ	4.07	0.50	มาก	4.03	0.42	มาก	4.25	0.20	มาก	4.07	0.44	มาก
3. บุคลากรมีความพึงพอใจในกระบวนการบริหารงานของโรงเรียน	4.18	0.44	มาก	3.94	0.49	มาก	4.17	0.47	มาก	4.06	0.48	มาก
4. บุคลากรมีความภาคภูมิใจกับผลการปฏิบัติงานร่วมกัน	4.16	0.49	มาก	3.95	0.41	มาก	4.42	0.41	มาก	4.08	0.46	มาก
5. คณะครูในโรงเรียนมีความสามารถที่จะสร้าง พัฒนา หรือปรับปรุงสื่อ เพื่อนำมาใช้ในกระบวนการเรียนการสอน	4.01	0.48	มาก	4.01	0.42	มาก	4.10	0.34	มาก	4.02	0.43	มาก
6. ผลงานของครูส่วนใหญ่มีคุณค่าต่อการพัฒนาโรงเรียน	4.04	0.50	มาก	4.03	0.39	มาก	4.37	0.29	มาก	4.06	0.44	มาก
7. โรงเรียนสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่และวิชาชีพ	4.30	0.47	มาก	4.12	0.40	มาก	4.52	0.25	มากที่สุด	4.23	0.43	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.14</b>	<b>0.44</b>	<b>มาก</b>	<b>4.02</b>	<b>0.38</b>	<b>มาก</b>	<b>4.30</b>	<b>0.26</b>	<b>มาก</b>	<b>4.10</b>	<b>0.40</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 23 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ระดับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านความสามารถในการบูรณาการ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.10$ , S.D. = 0.40) โดยโรงเรียนขนาดใหญ่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.30$ , S.D. = 0.26) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า โรงเรียนสนับสนุนให้บุคลากรทุกคน มีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่และวิชาชีพ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.23$ , S.D. = 0.43) โดยโรงเรียนขนาดใหญ่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.52$ , S.D. = 0.25) รองลงมา ได้แก่ บุคลากรยอมรับนโยบายในการปฏิบัติงานของโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.15$ , S.D. = 0.41) โดยโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดใหญ่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.25$ , S.D. = 0.39 ,  $\bar{X} = 4.25$ , S.D. = 0.21 ตามลำดับ) และสุดท้ายคือคณะครูในโรงเรียนมีความสามารถที่จะสร้าง พัฒนา หรือปรับปรุงสื่อ เพื่อนำมาใช้ในกระบวนการเรียนการสอน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.02$ , S.D. = 0.43) โดยโรงเรียนขนาดใหญ่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.10$ , S.D. = 0.34)

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ตารางที่ 24 ระดับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 ตามขนาดของโรงเรียน ด้านความสามารถในการรักษาแบบแผนทางวัฒนธรรม

ประสิทธิผลของโรงเรียน	ขนาดของโรงเรียน									รวม (n = 108)		
	เล็ก (n = 45)			กลาง (n = 53)			ใหญ่ (n = 10)					
	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ค่าระดับ
1. บุคลากรกำหนดเป้าหมายการทำงานมุ่งไปที่ผลสัมฤทธิ์โดยรวมของโรงเรียน	4.22	0.42	มาก	4.04	0.37	มาก	4.32	0.29	มาก	4.14	0.40	มาก
2. บุคลากรตั้งใจปฏิบัติงานโรงเรียน เสมือนหนึ่งเป็นกิจกรรมจำเป็นในชีวิตประจำวัน	4.28	0.42	มาก	4.02	0.44	มาก	4.27	0.22	มาก	4.15	0.43	มาก
3. บุคลากรกำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จ	4.12	0.43	มาก	3.99	0.40	มาก	4.22	0.42	มาก	4.06	0.42	มาก
4. บุคลากรตั้งใจและเอาใจใส่ในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ เพื่อให้บรรลุตามมาตรฐานที่กำหนด	4.24	0.46	มาก	4.03	0.37	มาก	4.25	0.20	มาก	4.14	0.41	มาก
5. บุคลากรทุ่มเทและอุทิศเวลาให้กับการสร้างสรรค์งานเพื่อพัฒนาโรงเรียน	4.29	0.41	มาก	3.96	0.43	มาก	4.32	0.21	มาก	4.13	0.44	มาก
6. บุคลากรมีศักยภาพการทำงานที่สูงขึ้น ท้ามกลางความเปลี่ยนแปลงของการจัดการศึกษาและสภาพสังคม	4.17	0.47	มาก	3.97	0.47	มาก	4.05	0.31	มาก	4.06	0.46	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.22</b>	<b>0.40</b>	<b>มาก</b>	<b>4.00</b>	<b>0.38</b>	<b>มาก</b>	<b>4.24</b>	<b>0.25</b>	<b>มาก</b>	<b>4.11</b>	<b>0.39</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 24 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ระดับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 ด้านความสามารถในการรักษาแบบแผนทางวัฒนธรรม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.11$ , S.D. = 0.39) โดยโรงเรียนขนาดใหญ่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.24$ , S.D. = 0.25) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า บุคลากรตั้งใจปฏิบัติงานโรงเรียน เสมือนหนึ่งเป็นกิจกรรมจำเป็นในชีวิตประจำวัน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.15$ , S.D. = 0.43) รองลงมา ได้แก่ บุคลากรกำหนดเป้าหมายการทำงานมุ่งไปที่ผลสัมฤทธิ์โดยรวมของโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.14$ , S.D. = 0.40) โดยโรงเรียนขนาดเล็กมีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.22$ , S.D. = 0.42) และสุดท้ายคือ บุคลากรมีศักยภาพการทำงานที่สูงขึ้น ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงของการจัดการศึกษาและสภาพสังคม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.06$ , S.D. = 0.46) โดยโรงเรียนขนาดเล็กมีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.17$ , S.D. = 0.47)

### 3.2 การวิเคราะห์ความแตกต่างของประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 ตามขนาดของโรงเรียน

#### การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 ตามขนาดของโรงเรียน

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ผู้วิจัยวิเคราะห์จากค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และค่า Sig. ของประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 ทั้งในภาพรวมและจำแนกตามองค์ประกอบของประสิทธิผลของโรงเรียน ดังรายละเอียดตามตารางที่ 25 - 26

ตารางที่ 25 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 ตามขนาดของโรงเรียน

(n = 108)

ประสิทธิผลของโรงเรียน	ขนาดของโรงเรียน	N	$\bar{X}$	S.D.	Groups	SS	df	MS	F	Sig.
1. ความสามารถในการปรับตัว	เล็ก	45	4.12	0.41	BG	0.748	2	0.37	2.631	.077
	กลาง	53	3.97	0.37	WG	14.934	105	0.14		
	ใหญ่	10	4.19	0.24	Total	15.682	107			
2. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน	เล็ก	45	4.03	0.40	BG	0.401	2	0.20	1.663	.195
	กลาง	53	3.92	0.32	WG	12.662	105	0.12		
	ใหญ่	10	4.10	0.14	Total	13.063	107			
3. ความสามารถในการบูรณาการ	เล็ก	45	3.84	0.43	BG	0.831	2	0.42	2.633	.077
	กลาง	53	3.61	0.37	WG	16.576	105	0.16		
	ใหญ่	10	3.81	0.25	Total	17.407	107			
4. ความสามารถในการรักษา แบบแผนทางวัฒนธรรม	เล็ก	45	3.84	0.43	BG	1.342	2	0.67	4.687*	.011
	กลาง	53	3.61	0.37	WG	15.033	105	0.14		
	ใหญ่	10	3.81	0.25	Total	16.375	107			



ตารางที่ 25 (ต่อ)

(n = 108)

ประสิทธิผลของโรงเรียน	ขนาดของโรงเรียน	N	$\bar{X}$	S.D.	Groups	SS	df	MS	F	Sig.
รวม	เล็ก	45	4.13	0.40	BG	0.772	2	0.39	2.995	0.54
	กลาง	53	3.98	0.34	WG	13.528	105	0.13		
	ใหญ่	10	4.21	0.20	Total	14.300	107			
	รวม	108	4.06	0.37						

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

BG = Between Groups, WG = Within Groups

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

จากตารางที่ 25 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 เมื่อจำแนกตามขนาดของโรงเรียน ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน ทั้ง 4 ด้าน พบว่า ไม่แตกต่างกันจำนวน 3 ด้าน ยกเว้นด้านความสามารถในการรักษาแบบแผนทางวัฒนธรรม ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ที่ระดับ 0.05 (sig. = 0.011)

จากผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ดังแสดงในตารางที่ 25 พบว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านความสามารถในการรักษาแบบแผนทางวัฒนธรรม มีความแตกต่างกันแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ที่ระดับ 0.05 (sig. = 0.011) ผู้วิจัยจึงดำเนินการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีการของเซฟเฟ้ (Scheffe's method) ดังแสดงในตารางที่ 26

ตารางที่ 26 ผลการทดสอบความแตกต่างรายคู่ ของประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านความสามารถในการรักษาแบบแผนทางวัฒนธรรม จำแนกตามขนาดของโรงเรียน

ประสิทธิผล ของโรงเรียน	ขนาด ของโรงเรียน	$\bar{X}$ (S.D)	ขนาดของโรงเรียน		
			ขนาดเล็ก (Sig)	ขนาดกลาง (Sig)	ขนาดใหญ่ (Sig)
			4.22(0.40)	4.00(0.38)	4.24(0.25)
ความสามารถใน การรักษาแบบแผน ทางวัฒนธรรม	ขนาดเล็ก	4.22(0.40)	-	0.22* (0.02)	-0.02 (0.99)
	ขนาดกลาง	4.00(0.38)		-	-0.24 (0.19)
	ขนาดใหญ่	4.24(0.25)			-

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 26 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ด้านความสามารถในการรักษาแบบแผนทางวัฒนธรรม มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (Sig = 0.02) ระหว่างโรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดกลาง นอกนั้น ไม่มีความแตกต่างกัน

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาความสัมพันธ์ขององค์กรแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 เพื่อตอบคำถามของการวิจัยข้อที่ 3 ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 หรือไม่ ทั้งในภาพรวมและจำแนกตามองค์ประกอบ ผู้วิจัยวิเคราะห์จากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r_{xy}$ ) ของเพียร์สัน ดังรายละเอียดตามตารางที่ 27

ตารางที่ 27 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ขององค์กรแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2

ประสิทธิผลของโรงเรียน องค์กรแห่งการเรียนรู้	ความสามารถในการปรับตัว (Y <sub>1</sub> )	ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน (Y <sub>2</sub> )	ความสามารถในการบูรณาการ (Y <sub>3</sub> )	ความสามารถในการรักษา แบบแผนทางวัฒนธรรม (Y <sub>4</sub> )	รวม (Y <sub>tot</sub> )
กลยุทธ์ (X <sub>1</sub> )	.769** (.000)	.835** (.000)	.770** (.000)	.778** (.000)	.825** (.000)
การมองภายในองค์กร (X <sub>2</sub> )	.833** (.000)	.824** (.000)	.857** (.000)	.875** (.000)	.885** (.000)
โครงสร้าง (X <sub>3</sub> )	.837** (.000)	.777** (.000)	.823** (.000)	.807** (.000)	.846** (.000)
การมองภายนอกองค์กร (X <sub>4</sub> )	.878** (.000)	.842** (.000)	.876** (.000)	.864** (.000)	.903** (.000)
โอกาสในการเรียนรู้ (X <sub>5</sub> )	.855** (.000)	.859** (.000)	.865** (.000)	.842** (.000)	.894** (.000)
รวม (X <sub>tot</sub> )	.876** (.000)	.870** (.000)	.883** (.000)	.883** (.000)	.917** (.000)

\*\* มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 27 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวม ( $X_{tot}$ ) มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษสุพรรณบุรี เขต 2 ในภาพรวม ( $Y_{tot}$ ) อยู่ในระดับมาก ( $r = .917$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.01 ( $sig = .000$ ) ถ้าพิจารณาแต่ละคู่ พบว่า ทุกคู่มีความสัมพันธ์กัน ดังนี้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวม ( $X_{tot}$ ) กับ ประสิทธิผลของโรงเรียน ( $Y_1 - Y_4$ ) มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง .870 - .883 เมื่อนำมาเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ความสามารถในการบูรณาการ ( $Y_3$ ) ( $r = .883$ ) ความสามารถในการรักษาแบบแผนทางวัฒนธรรม ( $Y_4$ ) ( $r = .883$ ) ความสามารถในการปรับตัว ( $Y_1$ ) ( $r = .876$ ) และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ( $Y_2$ ) ( $r = .870$ )

องค์กรแห่งการเรียนรู้ ( $X_1 - X_5$ ) กับ ประสิทธิผลของโรงเรียน ( $Y_{tot}$ ) มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง .825 - .903 เมื่อนำมาเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ การมองภายนอกองค์กร ( $X_4$ ) ( $r = .903$ ) โอกาสในการเรียนรู้ ( $X_5$ ) ( $r = .894$ ) การมองภายในองค์กร ( $X_2$ ) ( $r = .885$ ) โครงสร้าง ( $X_3$ ) ( $r = .846$ ) และกลยุทธ์ ( $X_1$ ) ( $r = .825$ )

องค์กรแห่งการเรียนรู้ ( $X_1 - X_5$ ) กับ ความสามารถในการปรับตัว ( $Y_1$ ) มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง .769 - .878 เมื่อนำมาเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ การมองภายนอกองค์กร ( $X_4$ ) ( $r = .878$ ) โอกาสในการเรียนรู้ ( $X_5$ ) ( $r = .855$ ) โครงสร้าง ( $X_3$ ) ( $r = .837$ ) การมองภายในองค์กร ( $X_2$ ) ( $r = .833$ ) และกลยุทธ์ ( $X_1$ ) ( $r = .769$ )

องค์กรแห่งการเรียนรู้ ( $X_1 - X_5$ ) กับ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ( $Y_2$ ) มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง .777 - .859 เมื่อนำมาเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ โอกาสในการเรียนรู้ ( $X_5$ ) ( $r = .859$ ) การมองภายนอกองค์กร ( $X_4$ ) ( $r = .842$ ) กลยุทธ์ ( $X_1$ ) ( $r = .835$ ) การมองภายในองค์กร ( $X_2$ ) ( $r = .824$ ) และโครงสร้าง ( $X_3$ ) ( $r = .777$ )

องค์กรแห่งการเรียนรู้ ( $X_1 - X_5$ ) กับ ความสามารถในการบูรณาการ ( $Y_3$ ) มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง .770 - .876 เมื่อนำมาเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ การมองภายนอกองค์กร ( $X_4$ ) ( $r = .876$ ) โอกาสในการเรียนรู้ ( $X_5$ ) ( $r = .865$ ) การมองภายในองค์กร ( $X_2$ ) ( $r = .857$ ) โครงสร้าง ( $X_3$ ) ( $r = .823$ ) และกลยุทธ์ ( $X_1$ ) ( $r = .770$ )

องค์กรแห่งการเรียนรู้ ( $X_1 - X_5$ ) กับ ความสามารถในการรักษาแบบแผนทางวัฒนธรรม ( $Y_4$ ) มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง .778 - .875 เมื่อนำมาเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ การมองภายในองค์กร ( $X_2$ ) ( $r = .875$ ) การมองภายนอกองค์กร ( $X_4$ ) ( $r = .864$ ) โอกาสในการเรียนรู้ ( $X_5$ ) ( $r = .842$ ) โครงสร้าง ( $X_3$ ) ( $r = .807$ ) และกลยุทธ์ ( $X_1$ ) ( $r = .778$ )

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ระดับและความแตกต่างขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ตามขนาดของโรงเรียน 2) ระดับและความแตกต่างของประสิทธิผลของ โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ตามขนาดของโรงเรียน และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ประชากรที่ศึกษา คือ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สุพรรณบุรี เขต 2 กลุ่มตัวอย่าง คือ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 จำนวน 108 แห่ง โดยใช้โรงเรียนเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ผู้ให้ข้อมูลแต่ละ 4 คน คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียนหรือผู้ทำหน้าที่ฝ่ายวิชาการ จำนวน 1 คน และครู จำนวน 2 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น จำนวน 432 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของเพดเลอร์ เบอร์กอยน์ และบอยเดลล์ (Pedler, Burgoyne and Boydell) และประสิทธิผลของโรงเรียนตามแนวคิดของฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel) โดยได้รับข้อมูลกลับคืนมาครบสมบูรณ์ คิดเป็นร้อยละ 100 สถิติที่ใช้ในการ วิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ทดสอบความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีของเชฟ เฟ้ (Scheffe' test for all possible comparison) และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r_{xy}$ ) ของ เพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

### สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. การวิเคราะห์ระดับขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 พบว่า ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า

ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ คือ โอกาสในการเรียนรู้ การมองภายนอกองค์กร การมองภายในองค์กร โครงสร้าง และกลยุทธ์ ตามลำดับ

2. การเปรียบเทียบระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่า ในภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 4 ด้าน คือ ด้านกลยุทธ์ ด้านการมองภายในองค์กร ด้าน โครงสร้าง และด้านการมองภายนอกองค์กร ยกเว้นด้านโอกาสในการเรียนรู้ที่ไม่แตกต่างกัน เมื่อทดสอบหาความแตกต่างรายคู่ตามขนาดของโรงเรียน พบว่า ด้านกลยุทธ์ ด้านการมองภายในองค์กร ด้าน โครงสร้าง และด้านการมองภายนอกองค์กรมีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ระหว่างโรงเรียนขนาดเล็กและโรงเรียนขนาดกลาง และด้าน โครงสร้างและด้านการมองภายนอกองค์กรมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ระหว่างโรงเรียนขนาดกลางกับโรงเรียนขนาดใหญ่ นอกนั้นไม่มีความแตกต่างกัน

3. การวิเคราะห์ระดับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 พบว่า ในภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ระดับประสิทธิผลของโรงเรียนมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ คือ ความสามารถในการรักษาแบบแผนทางวัฒนธรรม ความสามารถในการบูรณาการความสามารถในการปรับตัว และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ตามลำดับ

4. การเปรียบเทียบระดับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่า ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ไม่แตกต่างกันจำนวน 3 ด้าน ยกเว้น ด้านความสามารถในการรักษาแบบแผนทางวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน เมื่อทดสอบหาความแตกต่างรายคู่ตามขนาดของโรงเรียน พบว่า ด้านความสามารถในการรักษาแบบแผนทางวัฒนธรรมมีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ระหว่างโรงเรียนขนาดเล็กและโรงเรียนขนาดกลาง

5. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 โดยภาพรวม พบว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยความสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาแต่ละคู่ พบว่า ทุกคู่มีความสัมพันธ์กัน ดังนี้

5.1 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของโรงเรียนในแต่ละด้านทุกด้าน ได้แก่ ด้านความสามารถในการปรับตัว ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

ด้านความสามารถในการบูรณาการ และด้านความสามารถในการรักษาแบบแผนทางวัฒนธรรม พบว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยความสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก

5.2 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในแต่ละด้าน ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ ด้านการมองภายในองค์กร ด้านโครงสร้าง ด้านการมองภายนอกองค์กร และด้านโอกาสในการเรียนรู้ กับประสิทธิผลของโรงเรียน ในภาพรวม พบว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยความสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก

5.3 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในแต่ละด้าน ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ ด้านการมองภายในองค์กร ด้านโครงสร้าง ด้านการมองภายนอกองค์กร และด้านโอกาสในการเรียนรู้ กับประสิทธิผลของโรงเรียน ด้านความสามารถในการปรับตัว พบว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยความสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก

5.4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในแต่ละด้าน ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ ด้านการมองภายในองค์กร ด้านโครงสร้าง ด้านการมองภายนอกองค์กร และด้านโอกาสในการเรียนรู้ กับประสิทธิผลของโรงเรียน ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน พบว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยความสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก

5.5 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในแต่ละด้าน ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ ด้านการมองภายในองค์กร ด้านโครงสร้าง ด้านการมองภายนอกองค์กร และด้านโอกาสในการเรียนรู้ กับประสิทธิผลของโรงเรียน ด้านความสามารถในการบูรณาการ พบว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยความสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก

5.6 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในแต่ละด้าน ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ ด้านการมองภายในองค์กร ด้านโครงสร้าง ด้านการมองภายนอกองค์กร และด้านโอกาสในการเรียนรู้ กับประสิทธิผลของโรงเรียน ด้านความสามารถในการรักษาแบบแผนทางวัฒนธรรม พบว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยความสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก

### อภิปรายผล

จากผลการวิจัยสามารถนำมาอภิปรายผล ได้ดังนี้

1. ผลการวิจัยพบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สุพรรณบุรี เขต 2 ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารโรงเรียนในยุคปัจจุบัน ต้องการพัฒนาตนเองและองค์กรให้เท่าเทียมกับหน่วยงานอื่นๆ รวมทั้งผู้บริหารโรงเรียนต้องสามารถบริหารโรงเรียนให้สอดคล้องกับนโยบายการปฏิรูปการเรียนรู้ ซึ่งต้องมีการ

พัฒนาการสอนในโรงเรียนเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศของโรงเรียน รวมทั้งผู้บริหารของโรงเรียนสามารถส่งเสริมหรือสร้างความเข้าใจ หรือสร้างแรงจูงใจจนทำให้คนในองค์กรรู้จักการเรียนรู้ ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ ด้านการมองภายในองค์กร ด้านโครงสร้าง ด้านการมองภายนอกองค์กร และด้านโอกาสในการเรียนรู้ และการทำงานร่วมกันเป็นทีมงานที่ดีจนสามารถยกระดับผลสำเร็จขององค์กรให้สูงยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสมคิด สร้อยน้ำ วิโรจน์ สารรัตนะ ปรีชา คัมภีร์ปรกรณ์ และ Forrest W. Parkay ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า 1) ระดับปัจจัยทางการบริหารและระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับ วิโรจน์ สารรัตนะ และ อัญชลี สารรัตนะ ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 9 มีการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูงกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำของ “ระดับมาก” ไม่มากนัก รวมทั้งงานวิจัยของมณฑลฤทัย แก้วกิริยา ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาตนเอง การสนับสนุนจากองค์กร กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลเอกชน กรุงเทพมหานคร พบว่า 1) ค่าเฉลี่ยโดยรวมของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล การพัฒนาตนเอง และการสนับสนุนจากองค์กร โรงพยาบาลเอกชน กรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับสูง

เมื่อพิจารณาในองค์ประกอบแต่ละด้าน จะพบว่า

1.1 ด้านโอกาสในการเรียนรู้ (learning opportunities) เป็นด้านที่ผู้บริหารของโรงเรียนเห็นว่า เป็นองค์ประกอบที่ส่งผลให้องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะ โรงเรียนให้โอกาสผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่อยู่นอกโรงเรียน เช่น คนในชุมชน หรือสถานศึกษาและหน่วยงานอื่นๆ สามารถเข้ามาใช้ทรัพยากรในโรงเรียนได้ รวมทั้ง โรงเรียนให้การยอมรับและเห็นคุณค่าความแตกต่างระหว่างบุคคล ว่าสำคัญต่อการเรียนรู้และการสร้างสรรค์ ตลอดจนเมื่อมีสิ่งใดที่บุคลากรยังไม่รู้ ถือเป็นเรื่องปกติที่จะมีโอกาสซักถาม หาคำตอบ และได้รับความช่วยเหลือเรื่องข้อมูลที่ต้องการทราบ ย่อมสรุปได้ว่าผู้บริหารโรงเรียนไม่ได้มองถึงความสำคัญแค่ภายในองค์กรเท่านั้น แต่ยังมองถึงความสำคัญของกลุ่มบุคคลภายนอก ที่นอกเหนือไปจากผู้ปกครองของนักเรียนอีก จนทำให้โรงเรียนและชุมชนสามารถเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ได้อีกทางหนึ่ง สอดคล้องกับงานวิจัยของเดวิด (David) ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยได้ศึกษาในแง่การปฏิบัติกิจกรรมของผู้บริหารในการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม พบว่า พฤติกรรมและการปฏิบัติของผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม นอกจากนี้ยังพบว่า ผลการวิจัยมี



ลักษณะเฉพาะดังนี้ ผู้นำส่งเสริมให้สมาชิกในทีมมีโอกาสเรียนรู้ความเป็นผู้นำด้วยตนเอง และยังคงสอดคล้องกับแนวคิดของมาร์ควอดท์และเรย์โนลด์ (Marquardt & Reynolds) ได้ระบุคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เกี่ยวกับโอกาสในการเรียนรู้ว่าทุกคนมีส่วนร่วมสร้างและถ่ายโอนความรู้ ทุกคนมีบทบาทเสริมสร้างความรู้ เรียนรู้จากส่วนอื่น ฝ่ายอื่น จากเครือข่ายสัมพันธ์ มีการติดต่อกันผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่างๆ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน และมีเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้จะประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานในการเรียนรู้อย่างทั่วถึง เพื่อให้การเก็บประมวลถ่ายทอดข้อมูลได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง สร้างเครือข่ายทำให้การฝึกอบรมในอนาคตรวดเร็ว สั้น กระชับ น่าสนใจ และสามารถประยุกต์ใช้ได้

1.2 ด้านการมองภายนอกองค์กร (looking out) อาจเป็นเพราะผู้บริหารของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 ส่วนมากกำหนดให้โรงเรียนเปิดโอกาสให้มีการสนับสนุนจากผู้ปกครอง และสถาบันการศึกษาอื่นๆ รวมทั้ง โรงเรียนมีการปฏิบัติตามเกณฑ์ประเมินคุณภาพตามมาตรฐานชาติ เพื่อให้เกิดการปฏิบัติที่ดี และ บุคลากรของโรงเรียนมีการติดต่อสื่อสารและมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้ปกครอง ชุมชน และสถาบันอื่นๆ เมื่อกลุ่มบุคคลภายนอกได้มองเห็นถึงการพัฒนาของโรงเรียนไปในทางที่ดีขึ้น ย่อมให้การสนับสนุนกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียนมากยิ่งขึ้น มีความสัมพันธ์ การประสานงานกันมากยิ่งขึ้น ได้รับความร่วมมือร่วมใจกันมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสตีเฟ่น พี. ร็อบบินส์ ที่กล่าวว่าการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ เราควรพิจารณาการสร้างศักยภาพของพนักงานที่มีหน้าที่ติดต่อกับหน่วยงานนอกองค์กร และให้เขาเหล่านั้นได้ทำหน้าที่สามประการดังนี้คือ (1) การเก็บรวบรวมข้อมูลที่รับจากภายนอก เช่น พนักงานขาย พนักงานประชาสัมพันธ์ พนักงานติดต่องานราชการ พนักงานฝ่ายจัดซื้อ สามารถเรียนรู้เพื่อหาข้อมูลที่สำคัญและเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานในด้านขององค์กรต้องกระตือรือร้นสร้างค่านิยมที่ดี และให้คุณค่าต่อพนักงานเหล่านั้น อาจจะด้วยการตอบแทนในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง (2) การรับ เมื่อมีการเก็บข้อมูลแล้ว ผู้บริหารต้องมีความจริงใจ และมุ่งมั่นต่อการนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เช่นนำไปเป็นวัตถุดิบในการวางกลยุทธ์การแข่งขันทางการตลาด เป็นต้น (3) การใช้ เมื่อมีการนำข้อมูลไปวิเคราะห์แล้ว การนโยบายที่วางไว้เพื่อไปปฏิบัติจริง

1.3 ด้านการมองภายในองค์กร (looking in) อาจเป็นเพราะผู้บริหารของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 มิได้มองข้ามความสำคัญของบุคลากร และสิ่งต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ยังมีการส่งเสริมสร้างแรงจูงใจและพัฒนาบุคลากรภายในองค์กร ซึ่งสามารถพิจารณาได้จาก บุคลากรทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ซึ่งรับผิดชอบทรัพยากรของหน่วยงานเอง พร้อมทั้ง บุคลากรปฏิบัติ แก้ปัญหา และหาข้อตกลงร่วมกัน ในเรื่องการทำงานและผลที่ได้รับ รวมถึงบุคลากรแต่ละกลุ่มงานสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ จริงใจ มีการสร้าง

แรงจูงใจ และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เมื่อผู้บริหารของโรงเรียน ส่งเสริมและสร้างแรงจูงใจ เปลี่ยนทัศนคติให้บุคลากรภายในองค์กร มีความรักและหวงแหนองค์กรของตนมากขึ้น ย่อมช่วยกันร่วมมือร่วมใจกันทำงาน มีความรักความสามัคคี รวมทั้งมีการรักษาผลประโยชน์ขององค์กรมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของศรีไพร ศักดิ์รุ่งพงศากุล ได้กล่าวว่า สารสนเทศที่มีคุณภาพจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถใช้สารสนเทศนั้นๆ ในการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ และได้เสนอแนวคิดคุณลักษณะของสารสนเทศที่ดีมีคุณภาพว่าควรมีลักษณะ ดังนี้ 1) ถูกต้องแม่นยำ (accurate) 2) ครบถ้วนสมบูรณ์ (complete) 3) เข้าใจง่าย (simple) 4) ทันต่อเวลา (timely) 5) เชื่อถือได้ (reliable) 6) คุ่มราคา (economical) 7) ตรวจสอบได้ (verifiable) 8) ยืดหยุ่น (flexible) 9) สอดคล้องกับความต้องการ (relevant) 10) สะดวกในการเข้าถึง (accessible) 11) ปลอดภัย (secure) รวมทั้งแนวคิดของเพดเลอร์ ว่าการมองกระบวนการทำงานในองค์กรอย่างเป็นระบบที่ให้เราพบวัฏจักรที่เกี่ยวข้องเนื่องกันของระบบต่างๆ เช่น มีวัฏจักรการเรียนรู้ วัฏจักรการปฏิบัติงาน วัฏจักรการฝึกอบรม วัฏจักรการประเมินผลการปฏิบัติงาน วัฏจักรการทำงานประมาณ และวัฏจักรการวางแผนกลยุทธ์ ตลอดจนแนวคิดของศิริมา ชนานิมิตร ที่กล่าวว่า การเข้าใจเรื่องงบประมาณและการวางแผน เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลให้องค์กรเจริญเติบโตได้ บุคลากรที่เรียนรู้เรื่องของการทำงบประมาณและการตรวจสอบเฉพาะวงจรของตนเป็นพื้นฐานที่ดีในการทำงาน ในระดับที่งานยังมีความจำเป็นต่อการเรียนรู้เรื่องดังกล่าวและที่สำคัญที่สุดที่ผู้บริหารย่อมต้องมีความรู้ในการอ่านข้อมูลที่ได้จากผลการดำเนินงานขององค์กรเพื่อการตรวจสอบสภาพทางการเงิน ระบบการหมุนเวียนกระแสเงินสด และอื่นๆ เพื่อเป็นพื้นฐานการวิเคราะห์เป้าหมายการดำเนินธุรกิจต่อไปในอนาคต

1.4 ด้านโครงสร้าง (structure) อาจเป็นเพราะผู้บริหารของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ได้จัดบริหารโดยโรงเรียนออกแบบให้บทบาท และความก้าวหน้าทางวิชาชีพ มีโครงสร้างที่ยืดหยุ่นเพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถส่งสมประสงค์ มีการเติบโต และมีการปรับตัว ตลอดจน โรงเรียนมีมาตรฐานหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานต่างๆ ที่สามารถปรับเปลี่ยนได้เสมอ หลังจากมีการทบทวนและสรุปอภิปราย รวมทั้งการกำหนดโครงสร้างโรงเรียนเป็นแผนก หรือเป็นแบบอื่นๆ ถือเป็นโครงสร้างที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตลอด เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง เมื่อผู้บริหารโรงเรียนมีแนวทางการกำหนดโครงสร้างขององค์กรที่ดีย่อมส่งผลให้องค์กรในแนวทางหรือทิศทางพัฒนาไปในทางดีต่อไป สอดคล้องกับแนวคิดของสตีเฟน พี. ร็อบบินส์ ที่กล่าวว่า ถ้าเราออกแบบให้องค์กรเปรียบเสมือน rubric ด้านทั้งสี่ของรูปสี่เหลี่ยมสะท้อนได้กับ (1) ด้านเทคนิคหรือความรู้ ความเชี่ยวชาญในวิชาชีพตลอดจน ปัจจัยนำเข้า กระบวนการต่างๆ ผลผลิต ที่ครอบคลุมการดำเนินการขององค์กรหนึ่งๆ (2) ด้านการเงิน หมายถึงการบริหารการเงินให้เกิดผลกำไร ในขณะที่ต้นทุนต่ำ (3) ด้านมนุษย์ หมายถึงกระบวนการด้านการบริหารและ

พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมด (4) ด้านการเรียนรู้การเปลี่ยนแปลงรูปแบบที่เป็นโครงสร้างและ ขบวนการต่างๆ ในองค์กร ได้อย่างรวดเร็วและถูกต้องที่สุด องค์กรจึงจะพร้อมด้วยศักยภาพที่แท้จริงซึ่ง เป็นหัวใจขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เซ็นเก้ (Senge) ได้สรุปให้เห็นลักษณะความไม่สามารถในการ เรียนรู้ขององค์กร เช่นการยึดติดกับการอธิบายงานมากเกินไป การบริหารแบบข้าราชการที่เน้นการ ควบคุม กระบวนการทำงานแบบเข้าขามเย็นขาม อากาศสมองคือไม่ชอบคิด เป็นต้น

1.5 ด้านกลยุทธ์ (strategy) อาจเป็นเพราะผู้บริหารของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 มีการพัฒนาและปรับปรุงแผนการดำเนินงานที่ได้อยู่แล้วให้ดียิ่งขึ้น รวมทั้งบุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์การดำเนินงานของโรงเรียน และนโยบายต่างๆ ของโรงเรียนสะท้อนให้เห็นคุณค่าของบุคลากรทุกคน ไม่ใช่เฉพาะคุณค่าของผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น ดังนั้นเมื่อโรงเรียนสามารถกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์การดำเนินงาน ของโรงเรียน ที่บุคลากรภายในองค์กร ได้ระดมความคิด แก้ไขปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ย่อมไม่เป็น สิ่งที่คาดหวังจนเกินความสามารถของตนเองมากเกินไป และเมื่อทุกคนสามารถปรับการทำงานใน สอดคล้องกับนโยบาย ก็ส่งผลให้โรงเรียนประสบความสำเร็จจนเป็นที่ประจักษ์ ต่อไป สอดคล้อง กับแนวคิดของ ศิริมา ชานานิมิต ซึ่งได้กล่าวว่าองค์กรที่ต้องการเห็นการเรียนรู้เกิดขึ้นจำเป็นต้องมี การตรวจวัดสภาพที่เป็นอยู่หรือปทัสถาน รวมทั้งสมมุติฐานเดิมๆที่เคยยึดถือมาเป็นระยะ เพื่อไม่ให้ เกิดการติดยึด และก่อให้เกิดการสร้างสรรค์ในสิ่งใหม่ โดยการกระตุ้นผ่านทีมงาน หรือบุคลากรใน องค์กรเดียวกันนั่นเอง การนำแนวคิดเรื่องขององค์กรการเรียนรู้มาสู่กลยุทธ์ของการปฏิบัติงาน ความสำเร็จของภารกิจดังกล่าวจะเกิดขึ้นต่อเมื่อผู้นำองค์กร อาจเป็นผู้บริหารหรือผู้จัดการ ระดับกลาง หรือแม้กระทั่งหัวหน้าแผนกที่จะต้องแสดงวิสัยทัศน์ของตนสู่ทีมงานและสร้าง วิสัยทัศน์ให้เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล หลอมรวมวิสัยทัศน์ทั้งปัจเจกบุคคลเข้ากับวิสัยทัศน์ขององค์กร

2. ผลการวิจัยพบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สุพรรณบุรี เขต 2 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน (ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่) ในภาพรวม และรายด้านแตกต่างกัน จำนวน 4 ด้าน คือ ด้านกลยุทธ์ ด้านการมองภายในองค์กร ด้านโครงสร้าง และด้านการมองภายนอกองค์กร อาจเป็นเพราะผู้บริหารของโรงเรียน อยู่ในสภาพแวดล้อมที่ แตกต่างกัน เช่นขนาดของพื้นที่ สภาพทั่วไปด้านกายภาพ แหล่งชุมชนภายนอกโดยรอบ เป็นต้น สิ่งต่างๆ นี้ ย่อมส่งผลให้ระดับขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน แตกต่างกัน ทั้งนี้ยังรวมถึง งบประมาณ ที่ได้รับการสนับสนุนที่ต่างกัน แม้แต่บุคลากรที่มีความสามารถแตกต่างกัน ย่อมมี ผลกระทบต่อระดับขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนแตกต่างกัน อย่างไรก็ตามยังมีด้าน โอกาสในการเรียนรู้ (learning opportunities) เป็นองค์ประกอบอย่างหนึ่งที่ไม่แตกต่างกันในขนาด ของโรงเรียนทุกขนาด ซึ่งผู้บริหารของโรงเรียนต่างๆ ได้ทำการสำรวจความจำเป็นในการเรียนรู้ของ

แต่ละบุคคลคือหัวใจของการวางแผนการประเมินและการวางแผนความก้าวหน้าทางวิชาชีพ และยังมี การจัดสรรงบประมาณให้แก่บุคลากรในการพัฒนาตนเองตามศักยภาพ ตามความถนัด และตามความสนใจ อย่างคุ้มค่า รวมทั้งเมื่อมีสิ่งใดที่บุคลากรยังไม่วู้ ถือเป็นเรื่องปกติที่จะมีโอกาสดักถาม หากคำตอบและ ได้รับความช่วยเหลือเรื่องข้อมูลที่ต้องการทราบ สอดคล้องกับงานวิจัยของสมคิด สร้อยน้ำ วิโรจน์ สารรัตน์ ประิษา คัมภีร์ปกรณ์ และ Forrest W. Parkay ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวแบบขององค์กร แห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า 1) ระดับปัจจัยทางการบริหารและระดับความเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อศึกษาเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย พบว่า ค่าเฉลี่ยระดับปัจจัยโครงสร้างของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาด เล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และ ค่าเฉลี่ยระดับปัจจัยการปฏิบัติด้านการจัดการของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลาง มีความ แตกต่างจากค่าเฉลี่ยโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนค่าเฉลี่ย ระดับ ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก มีความแตกต่างจาก ค่าเฉลี่ยโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

3. ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สุพรรณบุรี เขต 2 พบว่า ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก แสดงว่า ผู้บริหารของโรงเรียนได้ มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในทุกๆ ด้าน เพื่อนำไปสู่ประสิทธิผลในการจัดการศึกษาอย่างแท้จริง มี การสร้างความรู้ความเข้าใจให้แก่บุคลากร มีความสามารถในการบูรณาการ ทั้งในด้าน โครงสร้างของ การบริหารงานและนโยบายในการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการที่มุ่งหวังให้ครูมีความรู้ ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ตลอดจนพัฒนาความรู้ ความสามารถมีจริยธรรม มีความสามารถในการ ปรับตัวอยู่ร่วมกับสังคมได้ สามารถแก้ปัญหาในชีวิตประจำวันได้ มีความสามารถในการรักษาแบบ แผนทางวัฒนธรรม ตลอดจนสามารถดำเนินการจนเกิดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ซึ่งสอดคล้องกับ งานวิจัยของสุจิต วิชัย ทำการวิจัยเรื่อง ระบบสังคมในโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของ โรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย พบว่า 1) ระบบสังคมในโรงเรียนและ ประสิทธิภาพของโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของปิยะ ทรัพย์สมบูรณ์ ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับประสิทธิผลของ โรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1 อยู่ในระดับมาก ทั้งในภาพรวมและแยกพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงตามลำดับ คือ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน ความสามารถ ในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน ความสามารถในการพัฒนาเจตคตินักเรียน และสอดคล้อง กับงานวิจัยของภิรมย์ โชติแดง ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยการบริหารที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของ

โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 5 พบว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียนประถมศึกษาอยู่ในระดับสูง

เมื่อพิจารณาในองค์ประกอบแต่ละด้าน จะพบว่า

3.1 ด้านความสามารถในการปรับตัว อาจเป็นเพราะเมื่อมีเรื่องเร่งด่วนหรือมีเหตุฉุกเฉินเกิดขึ้นในโรงเรียน ผู้บริหารและบุคลากรสามารถควบคุมสถานการณ์ได้ รวมทั้งบุคลากรในโรงเรียนสามารถแก้ปัญหาด้านการเรียนการสอน การปกครองนักเรียน หลักสูตร ผู้ปกครอง และชุมชนได้ และบุคลากรในโรงเรียนมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียน เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ส่งผลให้ประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของประทุมวดี หงษ์ประชา ทำการวิจัยเรื่อง องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1 พบว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียนกับด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนอยู่ในระดับมาก

3.2 ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารของโรงเรียนมีแนวทางการพัฒนาในทุกๆ ด้านจนนักเรียนส่วนใหญ่มีสุขภาพร่างกายแข็งแรงและมีสุขภาพจิตดี รวมทั้งผู้ปกครองส่วนใหญ่มีความพึงพอใจต่อการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน ความมีระเบียบวินัย คุณธรรม และความประพฤติของนักเรียน ตลอดจนโรงเรียนนำผลการทดสอบหรือการวัดผล มาเป็นข้อมูลในการวางแผนเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้สูงขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของประทุมวดี หงษ์ประชา ทำการวิจัยเรื่อง องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1 พบว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง และสอดคล้องกับงานวิจัยของปิยะ ทรัพย์สมบูรณ์ ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1 อยู่ในระดับมาก ทั้งในภาพรวมและแยกพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงตามลำดับ คือ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน ความสามารถในการพัฒนาเจตคตินักเรียน 3) องค์ประกอบบรรยากาศโรงเรียนกับประสิทธิภาพของโรงเรียนมัศึกษามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก

3.3 ด้านความสามารถในการบูรณาการ อาจเป็นเพราะผู้บริหารของโรงเรียนมีนโยบายที่จะสนับสนุนให้บุคลากรทุกคน มีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่และวิชาชีพ และบุคลากร

ยอมรับนโยบายในการปฏิบัติงานของโรงเรียน รวมถึงบุคลากรมีความภาคภูมิใจกับผลการปฏิบัติงานร่วมกัน สอดคล้องกับแนวคิดของแอปเปิ้ลไวท์ (Applewhite) กล่าวว่า การมีเจตคติที่ดีต่องาน เกิดจากความสุขความสบายที่ได้จากสภาพที่ทำงาน ความสุขจากการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน และส่วนหนึ่งเกิดจากความพอใจเกี่ยวกับรายได้จากองค์กร รวมทั้งแนวคิดของบลัมและเนย์เลอร์ (Blum and Naylor) ที่กล่าวว่าความพอใจในการทำงานคือ ผลรวมของเจตคติต่างๆ แสดงออกโดยผู้ปฏิบัติงาน เจตคติเหล่านี้มีความสัมพันธ์กับงานที่ปฏิบัติและเกี่ยวข้องกับปัจจัยต่างๆ เช่น ค่าจ้าง ความมั่นคง สภาพการทำงาน โอกาสก้าวหน้า การได้รับการยอมรับนับถือ ความยุติธรรม ความสัมพันธ์ทางสังคม การได้รับการดูแลเอาใจใส่ และการได้รับความยุติธรรม เป็นที่ยอมรับ โดยทั่วไปว่า ผลของงานที่ปรากฏและเป็นที่ยอมรับของทุกคนในหน่วยงาน คือ ทำให้บุคลากรทุกคนมีเจตคติที่ดี เกิดความพึงพอใจในงาน มีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน

3.4 ด้านความสามารถในการรักษาแบบแผนทางวัฒนธรรม อาจเป็นเพราะ บุคลากรตั้งใจปฏิบัติงานโรงเรียน เสมือนหนึ่งเป็นกิจกรรมจำเป็นในชีวิตประจำวัน พร้อมทั้งบุคลากรกำหนดเป้าหมายการทำงานมุ่งไปที่ผลสัมฤทธิ์โดยรวมของโรงเรียน และบุคลากรตั้งใจและเอาใจใส่ในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ เพื่อให้บรรลุตามมาตรฐานที่กำหนด สอดคล้องกับแนวคิดของ สตีเฟน พี. ร็อบบินส์ ที่กล่าวว่า สำหรับองค์กรในอนาคตจะไม่เป็นเพียงสถานที่ที่ผู้คนก้มหน้าก้มตาทำงานแลกกับค่าตอบแทนเท่านั้น แต่ควรเป็นสถานที่ที่มีความหมายต่อจิตใจของพนักงาน ที่ซึ่งจะให้ความรัก ความสามัคคี ความอบอุ่น เอื้ออาทรต่อกัน เหมือนเป็นบ้านหลังที่สอง เป็นที่รวมของจิตวิญญาณของพนักงาน ผู้บริหารองค์กรอาจจัดให้มีการอบรมให้ความรู้ทางธรรมะ ฝึกสมาธิให้พนักงานเข้าใจสัจธรรมของชีวิตเพื่อให้ที่ทำงานเป็นสถานที่ที่พนักงานรู้สึกผูกพัน และทำงานอย่างมีความสุข และสอดคล้องกับแนวคิดของ ฮอยและเฟอร์กูสัน (Hoy and Ferguson) กล่าวว่า โรงเรียนที่มีประสิทธิผลนอกจากจะพิจารณาจากนักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงแล้วจะต้องดำเนินการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถปรับเปลี่ยนต่อสภาวะแวดล้อมที่มากระทบทั้งภายนอกและภายใน สามารถแก้ปัญหาและสามารถสร้างความพึงพอใจแก่ครูได้ รวมทั้งได้เสนอเพิ่มเติมว่าเมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลง โรงเรียนจะต้องพัฒนาขีดความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนและความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียนที่เกิดขึ้น เพราะประสิทธิผลองค์กรขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของการแก้ปัญหาที่สนองตอบทั้งทางด้านเจตคติ และด้านพฤติกรรมที่มีต่อปัญหาที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมพฤติกรรมองค์กรจะต้องมีความยืดหยุ่นพอเพียงใช้โอกาสที่เปิดให้ ดังนั้นการแก้ปัญหาจะต้องมีความพร้อมที่จะแก้ปัญหาทันทีต่อเหตุการณ์ใดๆ ที่เกิดขึ้น

4. ผลการวิจัย พบว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สุพรรณบุรี เขต 2 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน (ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่) ในภาพรวม ไม่แตกต่างกัน อาจเป็นเพราะผู้บริหารของโรงเรียนมีแนวทางและนโยบายการบริหารงานที่เหมือนกัน จึงส่งผลต่อระดับประสิทธิภาพของโรงเรียนไม่มีความแตกต่างกันออกไป อย่างไรก็ตาม ยังมีด้านความสามารถในการรักษาแบบแผนทางวัฒนธรรม (latency) ที่แตกต่างกัน อาจเป็นเพราะสภาพแวดล้อมทางกายภาพโดยรอบของโรงเรียนที่มีความแตกต่างกันออกไป สอดคล้องกับงานวิจัยของวิโรจน์ สารรัตนะ และ อัญชลี สารรัตนะ ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัย พบว่า มีเพียงสามกรณีที่โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กมีการพัฒนาต่ำกว่าโรงเรียนขนาดอื่นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือ การพัฒนาความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนซึ่งต่ำกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ การพัฒนากลุ่มบริหารตนเองและการติดต่อสื่อสาร และการเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงซึ่งต่ำกว่าโรงเรียนขนาดกลาง นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางการบริหารด้วยตนเองมีอยู่ในระดับมาก

5. ผลการวิจัย พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 อยู่ในระดับมาก อาจเป็นเพราะผู้บริหารโรงเรียนมีการปรับเปลี่ยนแนวคิด แนวปฏิบัติให้เหมาะสมกับสถานการณ์อยู่ตลอดเวลา มีการพัฒนาแบบแผนความคิด อยู่เป็นประจำ สอดคล้องกับงานวิจัยของวิโรจน์ สารรัตนะ และ อัญชลี สารรัตนะ ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัย พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางการบริหารด้วยตนเองมีอยู่ในระดับมากและมีทิศทางเป็นบวก ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลางและมีทิศทางเป็นบวก และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของถิอชัย จันทร์ไพบู่ ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทยพบว่า ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย พบว่า ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของรูปแบบจำลองปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทยสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ รวมทั้งงานวิจัยของประทุมวดี หงษ์ประชา ทำการวิจัยเรื่อง องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1 พบว่า กระบวนการของทีมงานส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน โดยภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะของการวิจัย

ในการนำผลการวิจัยที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 ไปใช้ มีข้อเสนอแนะดังนี้

การวิจัยครั้งนี้มีข้อสังเกตว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านกลยุทธ์ คือนโยบายของโรงเรียนได้รับอิทธิพลจากความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และด้านโครงสร้าง คือโรงเรียนมีการทดลองใช้โครงสร้างรูปแบบใหม่ๆ อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 ควรสนับสนุนให้โรงเรียนกำหนดนโยบายโดยรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและทดลองใช้โครงสร้างการบริหารโรงเรียนรูปแบบใหม่ๆ เพื่อส่งเสริมให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ ผู้บริหาร โรงเรียน ครู และผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ควรนำกระบวนการการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้มาจัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนการสอนเพื่อปลูกฝังให้นักเรียนเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ อันจะนำไปสู่การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้

### ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อเป็นแนวทางในการทำวิจัยใน โอกาสต่อไป ผู้วิจัยขอเสนอแนะประเด็นที่ควรนำมาศึกษาในการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. ควรมีการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนทุกขนาด เพื่อเป็นต้นแบบในการพัฒนาระบบการศึกษาอย่างยั่งยืน
2. ควรศึกษาเปรียบเทียบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนของรัฐบาลกับโรงเรียนเอกชน เพื่อนำผลการวิจัยไปใช้พัฒนาโรงเรียน



## บรรณานุกรม

### ภาษาไทย

- กรมวิชาการ. ประมวลพระบรมราชาโฆวาทและพระราโฆวาท รายชื่อสถานศึกษาและความเป็นมา  
รางวัลพระราชทานตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2543.
- กระทรวงศึกษาธิการ. การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน.  
 กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2545.
- \_\_\_\_\_. ข้อมูลสารสนเทศทางภูมิศาสตร์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สุพรรณบุรี เขต 2.  
 [Online]. Accessed 1 October 2006. Available from  
<http://school.obec.go.th/plansp2/WEB2/index.html>
- \_\_\_\_\_. สรุปสาระสำคัญ แผนพัฒนาการศึกษา ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545 – 2549). [Online].  
 Accessed 1 October 2006. Available from  
<http://www.thai.net/suratprimary/webpage/plan.htm>
- กึ่งกาญจณี เพชรศรี. “ศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาโรงพยาบาล  
 กรุงเทพฯ.” ภาคนิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2543.
- จุฑา เทียนไทย. การจัดการ : มุมมองนักบริหาร. กรุงเทพฯ : แมคกรอ-ฮิล/สำนักพิมพ์ท็อป, 2547.
- ชนกพรรณ ดิลกโกมล. “วัฒนธรรมองค์กรกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ : บริบทในบริษัทเทปเทอรั  
 ฟาร์มา จำกัด.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐศาสตร์) สาขารัฐศาสตร์  
 ภาควิชารัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2546.
- ดาวนพอร์ท, โทมัส เอช. ทูนมนุษย์. แปลโดย ศิระ โอภาสพงษ์. กรุงเทพฯ : เออาร์ บีซิเนส เพรส  
 , 2543.
- \_\_\_\_\_. และ ลอเรนซ์ พรูแซค. การจัดการความรู้. แปลโดย นิตส์น วิเทศ. กรุงเทพฯ : เออาร์  
 บีซิเนส เพรส, 2542.
- เดชน์ เทียมรัตน์ และ กานต์สุดา มาชะศิริานนท์. วินัยสำหรับองค์กรเรียนรู้. กรุงเทพฯ : ชีระป้อม  
 วรรณกรรม, 2544.
- ชเนส จำเกิด. “องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization).” วารสารส่งเสริมเทคโนโลยี 25,  
 137 (กุมภาพันธ์-มีนาคม, 2541) : 171.

- นวลจันทร์ ปุยะกุล. “โรงงานแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาเส้นทางแห่งนวัตกรรมการศึกษา  
ไทย.” วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต (อาชีวศึกษา) สาขาอาชีวศึกษา ภาควิชาอาชีวศึกษา  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2548. [Online]. Accessed 18 September 2006. Available from  
<http://www.nectec.or.th/courseware/nuanjan/thesis-001.html>
- ปรัชญนันท์ นิลสุข. องค์กรแห่งการเรียนรู้. [Online]. Accessed 13 August 2006. Available from  
<http://gotoknow.org/blog/prachyanun/23048>
- ประทุมวดี หงษ์ประชา. “องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน  
มัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตร  
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2545.
- ประเวศ วะสี. ปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษของ ศ.นพ.ประเวศ วะสี. กรุงเทพฯ : บริษัท โฟร์ พรินต์ติ้ง  
จำกัด, 2544.
- ปาลิกา นิธิประเสริฐกุล. “ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิผล  
ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพัฒนา  
พื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการ  
บริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, 2547.
- ปิตินาย ตันปิติ. “การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงระบบที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์กรของสถานศึกษาขั้น  
พื้นฐาน.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรคุชฎีบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547.  
[Online]. Accessed 14 October 2006. Available from <http://hdl.handle.net/123456789/430>.
- ปิยะ ททรัพย์สมบูรณ์. “ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับประสิทธิผลของโรงเรียน  
มัธยมศึกษา.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2545.
- พระมหาฉวีย์ สังขสุจิต. “องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา  
กับโรงเรียนคาทอลิก.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร  
การศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2548.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 7.  
กรุงเทพมหานคร : สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
ประสานมิตร, 2540.

พัชรา พันธุ์เจริญ. “ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศการสื่อสารในองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหรือผู้ป้วย กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม.” วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.

ภรณ์ กীরติบุตร. การประเมินประสิทธิผลขององค์กร. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2529.

ภิรมย์ โชติแดง. “ปัจจัยการบริหารที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 5.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2543.

มณฑุทัย แก้วกิริยา. “ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาตนเอง การสนับสนุนจากองค์กร กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลเอกชน กรุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.

มหาวิทยาลัยศิลปากร. บัณฑิตวิทยาลัย. คู่มือการพิมพ์วิทยานิพนธ์. นครปฐม : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2543.

มาลี ธรรมศิริ. “การพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยผ่านหน่วยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในฐานะส่วนขยายของการอุดมศึกษา.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543.

ร็อบบิ้นส์, สตีเฟน พี. การจัดการและพฤติกรรมองค์กร. แปลโดย วิรัช สงวนวงษ์วาน. กรุงเทพฯ : เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อิน โด ไชนา จำกัด, 2548.

รัฐสภาไทย. รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540. [Online]. Accessed 14 August 2006. Available from <http://www.parliament.go.th/files/library/t-b05.htm>

รุ่ง แก้วแดง และ ชัยณรงค์ สุวรรณสาร. “แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลและประสิทธิภาพองค์กร”. ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 9-12. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2550.

ลือชัย จันทรไพบี. “รูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง, 2546.

วันทิพย์ สิ้นสูงสุด. การใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อสร้างองค์กรใฝ่เรียนรู้ในสถานศึกษา. กรุงเทพฯ : สยามมิตรการพิมพ์, 2549.

- วิจารณ์ พานิช. องค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้. [Online]. Accessed 13 September 2006. Available from <http://www.nokkrob.org>
- วิจารณ์ สารรัตน์. โรงเรียน : องค์กรแห่งการเรียนรู้ แนวคิดทางการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ, 2546.
- \_\_\_\_\_ และ อัญชลี สารรัตน์. “ปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติเขตการศึกษา 9.” (ข้อเสนอผลการวิจัยเพื่อการพัฒนาและการวิพากษ์), กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ, 2545.
- วิระวัฒน์ ปันนิตมัย. การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ชีระป้อมวรรณกรรม, 2544.
- วีรวิฑู มาฆะศิริรานนท์. การพัฒนาวิสัยทัศน์ผู้นำ. กรุงเทพฯ : ชีระป้อมวรรณกรรม, 2545.
- ศรีไพโร ศักดิ์รุ่งพงศากุล. ระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีการจัดการความรู้. กรุงเทพฯ : บริษัท ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2549.
- ศิริศักดิ์ เทพาคำ. “นาโนเทคโนโลยี คลื่นลูกใหม่แห่งวงการวิทยาศาสตร์.” เดลินิวส์, 14 กันยายน 2545, 24.
- ศิริมา ชนานิมิตร. “แนวทางการเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2546.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ, และ สมศักดิ์ วานิชยาภรณ์. ทฤษฎีองค์กร : ฉบับมาตรฐาน. กรุงเทพฯ : บริษัท ชรรรมสาร จำกัด, 2545.
- สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา. สำนักงานปลัดกระทรวง. กระทรวงศึกษาธิการ. ผู้นำเชิงกลยุทธ์ เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2548.
- สมคิด สร้อยน้ำ, วิจารณ์ สารรัตน์, ปรีชา คัมภีรปกรณ์ และ Forrest W. Parkay. “การพัฒนาตัวแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา.” รายงานการวิจัยวารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2545.
- สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี. “สมเด็จพระเทพฯเปิดงานวันครูโลก ทรงหวัง...ครูพัฒนาตนเป็นผู้รอบรู้ทันโลก.” มติชน, 7 ตุลาคม 2549, 26.
- สันติมา ศรีสังข์สุวรรณ. “การพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองเพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.” ภาคนิพนธ์โครงการบัณฑิตศึกษากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2540.

สุดใจ วิชัย. “ระบบสังคมในโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2546.

สุทธิพงษ์ ชัยกมล. “การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่ใช้ภาษาอังกฤษเป็นสื่อการสอน.” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543.

[Online]. Accessed 14 October 2006. Available from

<http://hdl.handle.net/123456789/3963>.

สุพัตรา จารุวัฒนพานิช. “องค์การแห่งการเรียนรู้แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร.” ภาคนิพนธ์โครงการบัณฑิตศึกษากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2543.

สำนักงานกฎหมายมงคลธรรม. พระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546. [Online]. Accessed 14 August 2006. Available from

<http://www.kodmhai.com/m8/T1.html#m2>

กลุ่มนโยบายและแผน. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2. “แผนขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจประจำปีงบประมาณ 2550”. เอกสารลำดับที่ 6/2550. (อัคราณา)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2. “แผนนิเทศการศึกษา ประจำปี 2550”. 2550. (อัคราณา)

\_\_\_\_\_. “แผนปฏิบัติการราชการ ประจำปีงบประมาณ 2549 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรีเขต 2 (5/2549)”. 2549. (อัคราณา)

\_\_\_\_\_. “รายงานการประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ชั้นประถมศึกษาปีที่ 2, 5 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 ปีการศึกษา 2549”. 2550. (อัคราณา)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. กระทรวงศึกษาธิการ. กลยุทธ์ของสพฐ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์เสมอธรรม, 2547.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10. [Online]. Accessed 24 May 2008. Available from

<http://www.nesdb.go.th/Default.aspx?tabid=139>

\_\_\_\_\_. แผนยุทธศาสตร์ พ.ศ. 2547–2550. [Online]. Accessed 14 August 2006. Available from <http://www.ryt9.com/s/nesd/35385>

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. หมายเหตุการศึกษาไทย รวมข้อเขียน สปศ. และบทความคัดสรรว่าด้วยปฏิรูปการศึกษา 2543-2545 เล่ม 2 วิวาทะบนสื่อสิ่งพิมพ์. กรุงเทพฯ : สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, 2545.

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545. กรุงเทพฯ : บริษัทพริกหวานกราฟฟิค จำกัด, 2547.

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2548.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. มาตรฐานการศึกษาของชาติ. กรุงเทพฯ : สกศ., 2548.

สำนักนายกรัฐมนตรี. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. แผนการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540 - 2544). กรุงเทพฯ : อรรถพลการพิมพ์, 2539.

อรจรรย์ ฅ ตะกั่วทุ่ง. องค์กรเอื้อการเรียนรู้. [Online]. Accessed 23 August 2006. Available from <http://library.uru.ac.th/webdb/images/OrganizationForLearn.htm>

อุทุมพร จามรมาน. “หลักการวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน.” ใน เอกสารการสอนวิชาการพัฒนาแบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2535.

เอนก สุวรรณบัณฑิต. องค์กรแห่งการเรียนรู้ แนวคิดการเรียนรู้และแนวทางของ David A. Garvin. พ.ศ.2546. [Online]. Accessed 23 August 2006. Available from <http://www.si.mahidol.ac.th>

## ภาษาต่างประเทศ

Applewhite, B. Organization Behavior. Eaglewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall Inc., 1965.

Bales, Barry Vance. Developing Executives for the Learning Organization : A study of Texas State agency executive. [CD-ROM], 1993. Abstract from : ProQuest. File : Dissertation Abstracts Item 9413132.

Best, John W. Research in Education. New Jersey : Prentice-Hall Inc., 1970.

Blum, Milton L. and Nayler, C. Industrial Psychology. New York : Harper and Row, 1968.

Cronbach, Lee J. Essentials of Psychological Test. 3<sup>rd</sup> ed. New York : Harper & Row Publishers, 1974.

David, B. "Transformational Leadership and Organizational Learning : Leader actions threat Stimulate Individual and Group Learning". Dissertations Abstracts International. 53,3 (1997) : 0692.

Gibson, James L., Ivancevich, J. M. and Donnelly, J. H. Organization : Structure, Process, Behavior. Dallas, Texas : Business Publication, Inc., 1973), 27-30.

Good, Carter V. Dictionary of Education, 2<sup>nd</sup> ed. New York : McGraw-Hill, Book Company, 1973.

Griffiths, Daniel E. Organization and Human Behavior : Focus on Schools. Santa Monica : Good Year Publishing Company Inc., 1977.

Hoy, Wayne K. and Furguson, Judith. "Theoritival Framework and Exploration Organizational Effectiveness of School." Educational Administration Quarterly, 21 (February, 1985) : 117-134.

\_\_\_\_\_ and Miskel, Cecil G. Educational Administration : Theory, Research and Practice. 6<sup>th</sup> ed. Singapore : McGraw-Hill, Inc., 1991.

Kaiser, Sandra M. "Mapping the Learning Organization : Exploring A Model of Organizational Learning". Dissertation for the Degree of Doctor of Philosophy of the Louisiana State University, 2000.

Katz, Daniel and Robert L. Kahn. The Social Psychology of Organizations. 2<sup>nd</sup> ed. New York : John Wiley & Sons, 1978.

Lunenburg, Fred C. and Ornstein, Allan C. Educational Administration. United State of America : Wadsworth, 2004.

Maki, Wilma Jane. "Schools as learning organizations: How Japanese teachers learn to perform non-instructional tasks" (Ph.D. dissertation, The University of British Columbia (Canada), 2001), Abstract.

Marquardt, Michael J. The Learning Organization : mastering the 5 elements for corporate learning. 2<sup>nd</sup> ed. CA : DAVIES-BLACK PUBLISHING, INC., 2002.

Mott, Paul E. The Characteristics of Effective Organizations. New York : Harper & Row, 1972.

Pedler, M., Burgoyne, J. and Boydell, T. The Learning Company : A Strategy for Sustainable Development. 2<sup>nd</sup> ed. Berkshire : McGraw-Hill, 1997.

Schein, Edgar H. Organization Psychology. Eaglewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall Inc., 1970.

Stamp and Louise Pauline. Perceptions into Practice for Learning Organization. [Online], accessed 14 October 2006. Available from <http://www.Lib.Umi.com/dissertations/preview/3057485>.

Steers, Richard M. Organization Effectiveness : A Behavioral View. Santa Monica, California : Good Years Publishing Company Inc., 1977.

Stefano Marcelo De. "School effectiveness : The role of the principal in a leading public secondary school in Santa Fe Province, Argentina" (dissertation, Teacher College, Columbia University, 2003), Abstract. [Online], accessed 1 November 2006. Available from <http://digitalcommons.libraries.columbia.edu/dissertations/AAI3091243/>

Stemler, Steven Edward. "Examining school effectiveness at the fourth grade : A hierarchical analysis of the Third International Mathematics and Science Study (TIMSS)" (dissertation, Boston College, 2001). Abstract. [Online], accessed 1 November 2006. Available from <http://escholarship.bc.edu/dissertations/AAI3008613/>

Zederayko, Glenn Edward. "Variables in schools becoming learning organizations" (Ed.D. dissertation, University of Montana, 2000), Abstract.



ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย  
มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

(อำนาจ)



ศท 0520.203.2/353

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

13 ธันวาคม 2551

เรื่อง ขอดำเนินการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน อาจารย์ ดร.ไชยยศ ไพวิทยศิริธรรม

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาววิชชารัตน์ ธรรมะรัตจินดา รหัสนักศึกษา 48252306 นักศึกษาระดับปริญญาโทบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรฯ ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ความรู้เกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีนครินทรราชบุรี เขต 2" ในกรณีนี้ขอตัวขอทราบชื่อของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ของท่านเพื่อขอตรวจสอบเครื่องมือวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการตอบคำถามของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร. ศิริยา สุขพานิช)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0-3421-9136

ภาคผนวก ข

รายนามผู้เชี่ยวชาญและรายชื่อ โรงเรียนทดลองเครื่องมือวิจัย  
มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

### รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

1. นางลำดวน ไกรคุณาศัย
 

การศึกษา	ครุศาสตรมหาบัณฑิต (นิเทศการศึกษาและพัฒนาหลักสูตร) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ตำแหน่ง	หัวหน้ากลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา วิทยฐานะศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ
ที่ทำงาน	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรีเขต 2
2. อาจารย์ ดร.ไชยยศ ไพวิทยศิริธรรม
 

การศึกษา	ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (การวัดและประเมินผลการศึกษา) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ตำแหน่ง	อาจารย์
ที่ทำงาน	ภาควิชาพื้นฐานทางการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร
3. นายเชิดศักดิ์ สุภโสภณ
 

การศึกษา	ครุศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารการศึกษา) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ตำแหน่ง	ผู้อำนวยการ วิทยฐานะผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ
ที่ทำงาน	โรงเรียนนนทรีวิทยา เขตยานนาวา กรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานครเขต 1
4. นายธงชัย อยู่วงษ์อิน
 

การศึกษา	ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
ตำแหน่ง	ผู้อำนวยการ วิทยฐานะผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ
ที่ทำงาน	โรงเรียนอนุบาลพระบรมราชานุสรณ์ดอนเจดีย์ อ.ดอนเจดีย์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรีเขต 2
5. นายพิสูจน์ ใจเที่ยงกุล
 

การศึกษา	ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (จารีกภาษาไทย) มหาวิทยาลัยศิลปากร
ตำแหน่ง	ครู วิทยฐานะครูชำนาญการพิเศษ
ที่ทำงาน	โรงเรียนบางลี่วิทยา อ.สองพี่น้อง จ.สุพรรณบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรีเขต 2

### รายชื่อโรงเรียนที่ทดลองใช้ (try out) เครื่องมือ

1. โรงเรียนอนุบาลพระบรมราชานุสรณ์คอนจัตย
2. โรงเรียนอู่ทอง
3. โรงเรียนวัดท่าไชย
4. โรงเรียนวัดสระด่าน
5. โรงเรียนวัดหนองยายทรัพย์
6. โรงเรียนบ้านไผ่ตาไม้
7. โรงเรียนบ้านบ่อสำราญ
8. โรงเรียนวัดเขาศิลา

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

ภาคผนวก ก

หนังสือขอทดลองเครื่องมือวิจัย  
มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

(สำเนา)



ที่ ศธ 0520.203.2 / 612

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73006

9 มกราคม 2552

เรื่อง ขอตกลงเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้กำนวยการ โรงเรียนคู่ทอง

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาววิชารัตน์ ชรรนะรัตน์จินดา รหัสนักศึกษา 48252306 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2" ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ขอขออนุญาตให้ นางสาววิชารัตน์ ชรรนะรัตน์จินดา ทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในสง เภทศึกษาของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา  
อนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณ ในการ

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.ศรียา สุขพานิช)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

งานธุรการ

โทรศัพท์ / โทรสาร 0 3421 9136



ภาคผนวก ง

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล  
มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

(อำนาจ)



ที่ ศธ 0520.107(นฐ)/ว. 178

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

23 มกราคม 2552

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียน

ด้วย นางสาววิษนารถน์ ธรรมะรัตนจินดา นักศึกษาระดับปริญญาโท บัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ความเต็มพินธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของโรงเรียน ตั้งกิตสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากรองผู้อำนวยการ /ผู้ทำหน้าที่ฝ่ายวิชาการ และครูในโรงเรียนของท่าน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดแจ้งรองผู้อำนวยการ /ผู้ทำหน้าที่ฝ่ายวิชาการ และครูทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามให้แก่ นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

๐๓๓ ๑๖

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะดังกู)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

นครปฐม โทร.0-3421-8788 , 0-3424-3435

ภาคผนวก จ

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย  
มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

รหัส □□□-□□□

เรื่อง

ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

1. ผู้ตอบแบบสอบถามฉบับนี้ คือ ผู้อำนวยการ โรงเรียน จำนวน 1 คน รองผู้อำนวยการ โรงเรียนหรือผู้ทำหน้าที่ฝ่ายวิชาการ จำนวน 1 คน และครู จำนวน 2 คน
2. แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2
3. แบบสอบถามฉบับนี้มี 3 ตอน  
ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม  
ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2  
ตอนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2
4. คำตอบของท่านจะไม่มีผลกระทบต่อการทำงานของท่านแต่ประการใด หากแต่จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และการบริหารโรงเรียน จึงขอความกรุณาท่านตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อคำถามและทุกตอนตามความเป็นจริง เพื่อความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม เพราะแบบสอบถามที่สมบูรณ์เท่านั้นจึงจะสามารถนำไปใช้ในการวิจัยได้

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบพระคุณ  
มา ณ โอกาสนี้

นางสาววิชารัตน์ ธรรมะรัตน์จินดา  
นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตอนที่ 1 : ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ใน  หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อ ที่	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	สำหรับ ผู้วิจัย
1	เพศ <input type="checkbox"/> ชาย <input type="checkbox"/> หญิง	<input type="checkbox"/> 1
2	อายุ (เศษของปี หากเกิน 6 เดือน ให้ถือเป็น 1 ปี) <input type="checkbox"/> น้อยกว่า 30 ปี <input type="checkbox"/> 30-40 ปี <input type="checkbox"/> 41-50 ปี <input type="checkbox"/> มากกว่า 50 ปี	<input type="checkbox"/> 2
3	อายุงาน (เศษของปี หากเกิน 6 เดือน ให้ถือเป็น 1 ปี) <input type="checkbox"/> น้อยกว่า 10 ปี <input type="checkbox"/> 10-20 ปี <input type="checkbox"/> 21-30 ปี <input type="checkbox"/> มากกว่า 30 ปี	<input type="checkbox"/> 3
4	ระดับการศึกษา <input type="checkbox"/> ต่ำกว่าปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> สูงกว่าปริญญาตรี	<input type="checkbox"/> 4
5	ตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบัน <input type="checkbox"/> ผู้อำนวยการ โรงเรียน <input type="checkbox"/> รองผู้อำนวยการ โรงเรียน <input type="checkbox"/> ผู้ทำหน้าที่ฝ่ายวิชาการ <input type="checkbox"/> ครู	<input type="checkbox"/> 5
6	ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน (เศษของปี หากเกิน 6 เดือน ให้ถือเป็น 1 ปี) <input type="checkbox"/> น้อยกว่า 1 ปี <input type="checkbox"/> 1-5 ปี <input type="checkbox"/> 6-10 ปี <input type="checkbox"/> มากกว่า 10 ปี	<input type="checkbox"/> 6
7	ประสบการณ์การทำงานในโรงเรียนปัจจุบัน (เศษของปี หากเกิน 6 เดือน ให้ถือเป็น 1 ปี) <input type="checkbox"/> น้อยกว่า 1 ปี <input type="checkbox"/> 1-5 ปี <input type="checkbox"/> 6-10 ปี <input type="checkbox"/> มากกว่า 10 ปี	<input type="checkbox"/> 7

**ตอนที่ 2 : องค์กรแห่งการเรียนรู้**

**คำชี้แจง** โปรดพิจารณาข้อความเหล่านี้ และทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องตัวเลือกแสดงระดับที่ท่านเห็นว่ามีผลสอดคล้องหรือเกิดขึ้นในหน่วยงานของท่าน ตามความเป็นจริงเพียงช่องเดียว

ข้อ	องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับการปฏิบัติ					ช่องนี้ สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1	
	<b>1. กลยุทธ์ (strategy)</b>						
1	โรงเรียนของท่านมีการประเมินทรัพยากรที่มีอยู่และความคาดหวังในอนาคตเป็นประจำ						
2	โรงเรียนของท่านมีการทบทวนและปรับปรุงทิศทางกลยุทธ์ตามความเหมาะสม						
3	โรงเรียนกำหนดนโยบายและกลยุทธ์เป็นกระบวนการแห่งการเรียนรู้						
4	โรงเรียนมีการพัฒนาและปรับปรุงแผนการดำเนินงานที่ดีอยู่แล้วให้ดียิ่งขึ้น						
5	โรงเรียนมีการทดลองทำงานตามโครงการนำร่องเพื่อดูความเป็นไปได้และนำข้อมูลย้อนกลับมาไว้ในกระบวนการวางแผน เพื่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง						
6	บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์การดำเนินงานของโรงเรียน						
7	นโยบายของโรงเรียนได้รับอิทธิพลจากความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย						
8	โรงเรียนมุ่งมั่นให้บุคลากรทำงานตามศักยภาพและทำงานได้สำเร็จท่ามกลางความขัดแย้ง						
9	นโยบายต่างๆ ของโรงเรียนสะท้อนให้เห็นคุณค่าของบุคลากรทุกคน ไม่ใช่เฉพาะคุณค่าของผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น						
10	การอภิปรายเรื่องการวางแผนเพื่อความก้าวหน้าทางหน้าที่การงาน และการประเมินมักจะทำให้วิสัยทัศน์ที่เอื้อต่อการกำหนดยุทธศาสตร์และการวางแผนนโยบาย						

ข้อ	องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับการปฏิบัติ					ช่องนี้ สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1	
	<b>2. การมองภายในองค์กร (looking in)</b>						
11	โรงเรียนนำสารสนเทศมาใช้เพื่อพัฒนาความรู้ความเข้าใจ มิใช่เป็นรางวัลตอบแทนหรือการลงโทษ						
12	โรงเรียนใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างระบบฐานข้อมูล รวมถึงการสร้างระบบการติดต่อสื่อสารที่จะช่วยให้ทุกคนทราบความเป็นไปของโรงเรียน						
13	บุคลากรสามารถสะท้อนความคิดเห็นว่ากลุ่มงานของตนเป็นอย่างไรได้ตลอดเวลาโดยทำงานผ่านระบบสารสนเทศ						
14	โรงเรียนเข้าใจลักษณะธรรมชาติและนัยสำคัญของความเปลี่ยนแปลงในระบบงานหนึ่ง ๆ อย่างแท้จริง และแปลความหมายของข้อมูลตามที่ได้รับทราบมาอย่างถูกต้อง						
15	โรงเรียนนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อสร้างระบบฐานข้อมูลสารสนเทศ และติดต่อสื่อสารอันจะช่วยให้ทุกคนทราบความเป็นไปและตัดสินใจได้ไม่ผิดพลาด						
16	โรงเรียนมีการออกแบบโครงสร้างของระบบการทําคัญซึ่งงบประมาณและการรายงานที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้						
17	บุคลากรฝ่ายบัญชีและการเงินทำหน้าที่ที่ปรึกษาและผู้ให้คำแนะนำ รวมทั้งทำบัญชีและจัดการการเงิน						
18	ระบบการเงินของโรงเรียนมีส่วนสนับสนุนให้แต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ และแต่ละบุคคลตัดสินใจที่จะบริหารจัดการเงินทุนที่มีอยู่อย่างเหมาะสม						
19	บุคลากรทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ซึ่งรับผิดชอบทรัพยากรของหน่วยงานเอง						
20	มีการจัดทำระบบการตรวจสอบที่ถูกต้องและนำไปปฏิบัติเพื่อให้ผู้รับบริการมีความพึงพอใจ						

ข้อ	องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับการปฏิบัติ					ช่องนี้ สำหรับ ผู้วิจัย
		มาก ที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1	
	<b>2. การมองภายในองค์กร (looking in)</b>						
21	บุคลากรปฏิบัติ แก้ปัญหา และหาข้อตกลงร่วมกัน ในเรื่องการทำงานและผลที่ได้รับ						
22	แต่ละกลุ่มงานมุ่งมั่นสร้างความพึงพอใจให้แก่กลุ่ม งานอื่นของโรงเรียน และขณะเดียวกันก็ตระหนัก ถึงสิ่งที่องค์กรต้องการอย่างเป็นองค์รวม						
23	บุคลากรแต่ละกลุ่มงานสามารถแสดงความคิดเห็น ได้อย่างอิสระ จริงใจ มีการสร้างแรงจูงใจ และ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน						
24	ผู้บริหารส่งเสริมให้เกิดการสื่อสารแลกเปลี่ยน ความคิดเห็น การเจรจาต่อรอง และแสวงหาความ ร่วมมือกันมากกว่าการใช้อำนาจ						
25	แต่ละกลุ่มงาน กลุ่มสาระการเรียนรู้ และผู้สอนแต่ ละรายวิชาสามารถปฏิบัติโครงการที่ริเริ่มด้วย ตนเองได้						
26	โรงเรียนมีกระบวนการศึกษาและให้ทุกฝ่ายมีส่วน ร่วมในระบบการให้รางวัลตอบแทน โดยพิจารณา จากคุณค่าและการปฏิบัติงาน						
27	โรงเรียนมีการตรวจสอบพิจารณาลักษณะของการ ให้รางวัลตอบแทนอย่างละเอียด						
28	โรงเรียนมีการตรวจสอบพิจารณา อภิปราย และ ทดลองใช้ระบบรางวัลตอบแทนแบบอื่นๆ						
29	โรงเรียนมีรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่นซึ่งเอื้อให้ บุคลากรสามารถทำงานเพื่อโรงเรียนได้ด้วย วิธีการที่หลากหลาย และก่อให้เกิดผลตอบแทนที่ แตกต่างกันออกไป						
30	ทุกคนต่างมีส่วนเกี่ยวข้องในการตัดสินใจเกี่ยวกับ การเลือกประเภทหรือสัดส่วนของระบบการให้ รางวัลตอบแทน						



ข้อ	องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับการปฏิบัติ					ช่องนี้ สำหรับ ผู้วิจัย
		มาก ที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1	
	<b>3. โครงสร้าง (structures)</b>						
31	โรงเรียนออกแบบให้บทบาทและความก้าวหน้าทางวิชาชีพ มีโครงสร้างที่ยืดหยุ่นเพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถสั่งสมประสบการณ์ มีการเติบโต และมีการปรับตัว						
32	โรงเรียนดัดแปลงการประเมินให้เหมาะกับการเรียนรู้และพัฒนาตนเองมากกว่าเพื่อนำไปสู่การให้รางวัล หรือลงโทษ						
33	การกำหนดโครงสร้างโรงเรียนเป็นแผนก หรือเป็นแบบอื่นๆ ถือเป็นโครงสร้างที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตลอด เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง						
34	โรงเรียนมีมาตรฐานหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานต่างๆ ที่สามารถปรับเปลี่ยนได้เสมอ หลังจากมีการทบทวนและสรุปอภิปราย						
35	โรงเรียนมีการทดลองใช้โครงสร้างรูปแบบใหม่ๆ						
	<b>4. การมองภายนอกองค์กร (looking out)</b>						
36	บุคลากรทุกคนมีหน้าที่รวบรวมข้อมูลข่าวสารที่เกิดขึ้นภายนอก และนำกลับมารายงานให้โรงเรียนทราบ						
37	การประชุมทุกครั้ง มีการทบทวนข่าวสารความเป็นไปในวงการศึกษายู่เป็นประจำ						
38	โรงเรียนจัดให้มีการพบปะพูดคุยกับกลุ่มตัวแทนนักเรียน ผู้ปกครอง สมาชิกในชุมชน หน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานราชการทางการศึกษา และอื่นๆ เพื่อพิจารณาว่ามีเรื่องใดที่มีความสำคัญที่ต้องแจ้งให้ทราบ						
39	โรงเรียนมีระบบและขั้นตอนในการรับ เก็บรวบรวม และนำข้อมูลข่าวสารจากภายนอกโรงเรียนมาใช้						

ข้อ	องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับการปฏิบัติ					ช่องนี้ สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1	
	<b>4. การมองภายนอกองค์กร (looking out)</b>						
40	โรงเรียนได้รับรายงานจากแหล่งข้อมูลที่เชื่อถือได้ ในด้านสภาพเศรษฐกิจ การตลาด เทคโนโลยีอยู่ เป็นประจำ เพราะสิ่งเหล่านี้อาจมีผลต่อการ ดำเนินงานของโรงเรียน						
41	โรงเรียนมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่าง บุคลากร และ ข้อมูล ข่าวสาร ระหว่าง สถาบันการศึกษาต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ						
42	บุคลากรของโรงเรียนมีการติดต่อสื่อสารและมี ความสัมพันธ์อันดีกับผู้ปกครอง ชุมชน และ สถาบันอื่นๆ						
43	โรงเรียนร่วมกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ระหว่าง ครู ผู้ปกครอง และหน่วยงานทางด้านการศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ (stakeholder)						
44	โรงเรียนเปิดโอกาสให้มีการสนับสนุนจาก ผู้ปกครอง และสถาบันการศึกษาอื่นๆ						
45	โรงเรียนมีการปฏิบัติตามเกณฑ์ประเมินคุณภาพ ตามมาตรฐานชาติ เพื่อให้เกิดการปฏิบัติที่ดี						
46	ในการปฏิบัติงานที่เกิดความผิดพลาดขึ้น บุคลากร จะได้รับความช่วยเหลือและ กำลังใจ รวมทั้งมี โอกาสปรับปรุงและพัฒนางานใหม่ให้ดีขึ้น						
47	บุคลากรในโรงเรียนมีโอกาสอภิปราย ชักถามผล การดำเนินงานที่ผ่านมา เพื่อหาข้อสรุปในการ ปรับปรุงงาน						
48	บุคลากรมีเจตคติพื้นฐานของการพัฒนาปรับปรุง อย่างต่อเนื่อง โดยการเรียนรู้ และปฏิบัติให้ดียิ่งขึ้น กว่าเดิมอยู่เสมอ						

ข้อ	องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับการปฏิบัติ					ช่องนี้ สำหรับ ผู้วิจัย
		มาก ที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1	
	<b>5. โอกาสในการเรียนรู้ (learning opportunities)</b>						
49	โรงเรียนให้การยอมรับและเห็นคุณค่าความแตกต่างระหว่างบุคคล ว่าสำคัญต่อการเรียนรู้และการสร้างสรรค์						
50	เมื่อมีสิ่งใดที่บุคลากรยังไม่รู้ ถือเป็นเรื่องปกติที่จะมีโอกาสซักถาม หาคำตอบ และได้รับความช่วยเหลือเรื่องข้อมูลที่ต้องการทราบ						
51	โรงเรียนจัดสรรงบประมาณให้แก่บุคลากรในการพัฒนาตนเองตามศักยภาพ ตามความถนัด และตามความสนใจอย่างคุ้มค่า						
52	โรงเรียนเปิดโอกาสให้แก่บุคลากรได้เรียนรู้ อีกทั้งเป็นผู้จัดสรรวัสดุอุปกรณ์และทรัพยากรที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ในลักษณะที่ทุกคนสามารถเข้าถึงได้อย่างสะดวก						
53	โรงเรียนกำหนดแนวทางที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานของบุคลากรตามหน้าที่						
54	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่อยู่นอกโรงเรียน เช่น คนในชุมชน หรือสถานศึกษาและหน่วยงานอื่นๆ สามารถเข้ามาใช้ทรัพยากรในโรงเรียนได้						
55	การสำรวจความจำเป็นในการเรียนรู้ของแต่ละบุคคลคือหัวใจของการวางแผนการประเมินและการวางแผนความก้าวหน้าทางวิชาชีพ						

**ตอนที่ 3 : ประสิทธิภาพของโรงเรียน**

ข้อ	ประสิทธิผลของโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติ					ช่องนี้ สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1	
	<b>1. ความสามารถในการปรับตัว (adaptability)</b>						
1	สังคมในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารและบุคลากรสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ได้						
2	บุคลากรในโรงเรียนมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานในหน้าที่ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียน						
3	บุคลากรในโรงเรียนสามารถแก้ปัญหาด้านการเรียนการสอน การปกครองนักเรียน หลักสูตร ผู้ปกครอง และชุมชนได้						
4	เมื่อมีเรื่องเร่งด่วนหรือมีเหตุฉุกเฉินเกิดขึ้นในโรงเรียน ผู้บริหารและบุคลากรสามารถควบคุมสถานการณ์ได้						
5	เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรใหม่ บุคลากรในโรงเรียนมีความเข้าใจและสามารถปรับเปลี่ยนกระบวนการเรียนการสอน การจัดกิจกรรม และการประเมินผลได้ดี						
6	เมื่อโรงเรียนมีการพัฒนา ปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงาน บุคลากรในโรงเรียนยอมรับการเปลี่ยนแปลง						
	<b>2. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน (achievement)</b>						
7	ในรอบปีการศึกษาที่ผ่านมา นักเรียนในโรงเรียน ได้รับรางวัลทางด้านวิชาการเพิ่มขึ้น						
8	นักเรียนที่จบช่วงชั้นของโรงเรียน (ป.6 ม.3 หรือ ม. 6) สามารถสอบแข่งขันเข้าเรียนต่อได้จำนวนมากขึ้น						
9	นักเรียนส่วนใหญ่รู้จักศึกษาค้นคว้าหาความรู้และพัฒนาตนเอง มีความรับผิดชอบต่อการเรียนของตนเองสูง						

ข้อ	ประสิทธิผลของโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติ					ช่องนี้ สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1	
	<b>2. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน (achievement)</b>						
10	โรงเรียนจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้สูงขึ้นอย่างสม่ำเสมอ						
11	โรงเรียนนำผลการทดสอบหรือการวัดผล มาเป็นข้อมูลในการวางแผนเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้สูงขึ้น						
12	นักเรียนส่วนใหญ่มีสุขภาพร่างกายแข็งแรงและมีสุขภาพจิตดี						
13	นักเรียนส่วนใหญ่มีคุณธรรมและจริยธรรมเหมาะสมกับวัย						
14	ผู้ปกครองส่วนใหญ่มีความพึงพอใจต่อการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน ความมีระเบียบวินัย คุณธรรม และความประพฤติของนักเรียน						
	<b>3. ความสามารถในการบูรณาการ (integration)</b>						
15	บุคลากรยอมรับนโยบายในการปฏิบัติงานของโรงเรียน						
16	ผู้บริหารและคณะครูร่วมกันปรับปรุงและพัฒนาวิธีการปฏิบัติงานตามหน้าที่ด้วยนวัตกรรมใหม่ๆ						
17	บุคลากรมีความพึงพอใจในกระบวนการบริหารงานของโรงเรียน						
18	บุคลากรมีความภาคภูมิใจกับผลการปฏิบัติงานร่วมกัน						
19	คณะครูในโรงเรียนมีความสามารถที่จะสร้างพัฒนา หรือปรับปรุงสื่อ เพื่อนำมาใช้ในกระบวนการเรียนการสอน						
20	ผลงานของครูส่วนใหญ่มีคุณค่าต่อการพัฒนาโรงเรียน						
21	โรงเรียนสนับสนุนให้บุคลากรทุกคน มีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่และวิชาชีพ						

ข้อ	ประสิทธิผลของโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติ					ช่องนี้ สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปาน กลาง 3	น้อย 2	น้อย ที่สุด 1	
	<b>4. ความสามารถในการรักษา แบบแผนทางวัฒนธรรม (latency)</b>						
22	บุคลากรกำหนดเป้าหมายการทำงานมุ่งไปที่ ผลสัมฤทธิ์โดยรวมของโรงเรียน						
23	บุคลากรตั้งใจปฏิบัติงานโรงเรียน เสมือนหนึ่งเป็น กิจกรรมจำเป็นในชีวิตประจำวัน						
24	บุคลากรกำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการปฏิบัติงาน เพื่อความสำเร็จ						
25	บุคลากรตั้งใจและเอาใจใส่ในการปฏิบัติงานตาม หน้าที่ เพื่อให้บรรลุตามมาตรฐานที่กำหนด						
26	บุคลากรทุ่มเทและอุทิศเวลาให้กับการสร้างสรรค์ งานเพื่อพัฒนาโรงเรียน						
27	บุคลากรมีศักยภาพการทำงานที่สูงขึ้น ท่ามกลาง ความเปลี่ยนแปลงของการจัดการศึกษาและสภาพ สังคม						

มหาวิทยาลัยศิลปากร ส่วนวิจัย

ภาคผนวก จ

การวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม  
มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

## RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X101	334.41	1029.217	.619	.975
X102	334.22	1032.886	.588	.975
X103	334.09	1034.604	.671	.975
X104	333.94	1038.899	.507	.975
X105	334.62	1034.371	.401	.975
X106	334.09	1038.733	.391	.975
X107	334.62	1049.403	.071	.977
X108	334.72	1041.693	.202	.976
X109	334.03	1026.741	.704	.974
X110	334.25	1034.258	.581	.975
X211	334.47	1043.999	.281	.975
X212	334.12	1044.177	.304	.975
X213	334.78	1028.564	.486	.975
X214	334.59	1030.636	.517	.975
X215	334.62	1030.758	.446	.975
X216	334.44	1043.544	.277	.975
X217	334.12	1036.306	.455	.975
X218	334.00	1020.452	.613	.975
X219	334.09	1035.378	.533	.975
X220	334.34	1042.749	.310	.975
X221	334.09	1038.539	.554	.975
X222	334.12	1035.210	.514	.975
X223	334.03	1032.676	.566	.975
X224	333.97	1035.257	.705	.975
X225	333.94	1036.964	.439	.975
X226	334.19	1041.448	.397	.975
X227	334.28	1033.822	.496	.975
X228	334.72	1032.467	.434	.975
X229	334.09	1037.894	.472	.975



### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X230	334.47	1029.612	.480	.975
X331	333.94	1034.899	.484	.975
X332	334.19	1040.802	.381	.975
X333	334.19	1035.125	.611	.975
X334	334.22	1044.886	.298	.975
X335	334.56	1027.738	.578	.975
X436	334.53	1032.580	.590	.975
X437	333.97	1031.580	.502	.975
X438	334.19	1025.899	.641	.975
X439	334.12	1035.468	.680	.975
X440	334.19	1024.673	.759	.974
X441	334.25	1013.677	.811	.974
X442	333.88	1029.403	.676	.975
X443	333.94	1029.222	.652	.975
X444	333.72	1032.144	.694	.975
X445	333.69	1030.802	.731	.974
X446	333.94	1030.383	.583	.975
X447	334.03	1034.483	.622	.975
X448	334.03	1029.128	.701	.974
X549	333.69	1030.480	.674	.975
X550	333.69	1031.577	.709	.974
X551	333.84	1025.684	.704	.974
X552	333.72	1026.789	.710	.974
X553	333.84	1028.652	.745	.974
X554	333.84	1032.781	.637	.975
X555	334.00	1036.387	.552	.975
Y101	333.75	1033.290	.666	.975
Y102	333.75	1033.613	.657	.975
Y103	333.88	1026.113	.757	.974
Y104	333.81	1025.512	.753	.974
Y105	334.19	1033.319	.602	.975

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y106	334.03	1029.580	.690	.974
Y207	334.09	1025.830	.713	.974
Y208	334.12	1029.919	.595	.975
Y209	334.34	1016.426	.834	.974
Y210	333.88	1030.952	.696	.974
Y211	333.69	1026.351	.719	.974
Y212	333.59	1037.668	.618	.975
Y213	334.06	1034.190	.592	.975
Y214	333.91	1037.443	.534	.975
Y315	333.75	1024.710	.825	.974
Y316	333.88	1026.048	.827	.974
Y317	333.91	1027.507	.803	.974
Y318	333.78	1030.434	.752	.974
Y319	333.94	1029.093	.655	.975
Y320	333.94	1030.254	.679	.975
Y321	333.62	1029.339	.776	.974
Y422	333.69	1032.738	.677	.975
Y423	333.72	1036.015	.587	.975
Y424	333.88	1025.661	.768	.974
Y425	333.72	1034.402	.632	.975
Y426	333.78	1036.370	.531	.975
Y427	333.81	1031.383	.665	.975

Reliability Coefficients (XY)

N of Cases = 32.0

N of Items = 82

Alpha = .975

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล นางสาววิษยารัตน์ ธรรมะรัตน์จินดา  
 วัน เดือน ปีเกิด วันที่ 10 มีนาคม 2519  
 ที่อยู่ บ้านเลขที่ 93 หมู่ 1 ตำบลบ้านแหลม  
 อำเภอบางปลาม้า จังหวัดสุพรรณบุรี 72150  
 สถานที่ทำงาน โรงเรียนอนุบาลสุพรรณบุรี  
 อำเภอเมืองสุพรรณบุรี จังหวัดสุพรรณบุรี 72000

## ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2543 สำเร็จการศึกษาปริญญาครุศาสตรบัณฑิต  
 วิชาเอกภาษาอังกฤษ วิชาโทเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา  
 จากสถาบันราชภัฏนครปฐม

พ.ศ. 2548 ศึกษาต่อระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
 บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

## ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2543-2544 ครู วิทยาลัยพลศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี

พ.ศ. 2544-2546 ครู โรงเรียนพัทธยาอรุโณทัย  
 ตำบลหนองปรือ อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี

พ.ศ. 2546-2548 ครู โรงเรียนสหวิทย์บริหารธุรกิจ  
 อำเภอเมืองสุพรรณบุรี จังหวัดสุพรรณบุรี

พ.ศ. 2548-2550 ครูผู้ช่วย โรงเรียนอนุบาลพระบรมราชานุสรณ์ดอนเจดีย์  
 อำเภอดอนเจดีย์ จังหวัดสุพรรณบุรี

พ.ศ. 2550-2553 ครู โรงเรียนอนุบาลพระบรมราชานุสรณ์ดอนเจดีย์  
 อำเภอดอนเจดีย์ จังหวัดสุพรรณบุรี

พ.ศ. 2553-ปัจจุบัน ครู โรงเรียนอนุบาลสุพรรณบุรี  
 อำเภอเมืองสุพรรณบุรี จังหวัดสุพรรณบุรี