

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ : ศึกษากรณีโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา
ในจังหวัดพัทลุง



บทคัดย่อและแฟ้มข้อมูลฉบับเต็มของวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ปีการศึกษา 2554 ที่ให้บริการในคลังปัญญาจุฬาฯ (CUIR)
เป็นแฟ้มข้อมูลของนิสิตเจ้าของวิทยานิพนธ์ ที่ส่งผ่านทางบัณฑิตวิทยาลัย

The abstract and full text of theses from the academic year 2011 in Chulalongkorn University Intellectual Repository (CUIR)
are the thesis authors' files submitted through the University Graduate School.

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์
คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ปีการศึกษา 2559
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Factors Influencing Learning Organization Perception
: A Case Study of Secondary Schools in Phatthalung Province

Mr. Pattamapong Rattanakosai



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Public Administration Program in Public Administration

Department of Public Administration

Faculty of Political Science

Chulalongkorn University

Academic Year 2016

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้การเป็นองค์การแห่งการ
เรียนรู้ : ศึกษากรณีโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัด
พัทลุง

โดย

นายปัฐมพงศ์ รัตนโกศัย

สาขาวิชา

รัฐประศาสนศาสตร์

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี

คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจ

.....คณบดีคณะรัฐศาสตร์

(รองศาสตราจารย์ ดร. เอก ตั้งทรัพย์วัฒนา)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. ดำรงค์ วัฒนา)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี)

.....กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย

(ดร. ประเสริฐ พัฒนาผลไพบูลย์)

ปทุมพงศ์ รัตนโกศัย : ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ : ศึกษากรณีโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุง (Factors Influencing Learning Organization Perception : A Case Study of Secondary Schools in Phatthalung Province) อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: ผศ. ดร.ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี, 310 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาระดับการรับรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาและครูในเรื่องการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุง รวมถึงเพื่อศึกษาถึงปัจจัยการบริหารองค์กรและปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ การวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมทั้งการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลคือแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้าง กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู จำนวน 297 คน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการสัมภาษณ์เชิงลึกจำนวน 8 คน เมื่อเก็บรวบรวมข้อมูลแล้วจึงนำมาวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสถิติสำเร็จรูปด้วยการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความแปรปรวนทางเดียว และพยากรณ์ด้วยการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ ผลการศึกษาจากการวิเคราะห์เชิงปริมาณพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุงมีการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ภาพรวมในระดับมาก สำหรับปัจจัยการบริหารองค์กรในด้านกลยุทธ์องค์กร ด้านภาวะผู้นำ และด้านการจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มีอิทธิพลต่อการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร และด้านวัฒนธรรมองค์กรและบรรยากาศองค์กร ไม่มีอิทธิพลต่อการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกในด้านการเมือง กฎหมาย และนโยบายสาธารณะ ด้านสังคมและวัฒนธรรม ด้านเทคโนโลยี และด้านการต่างประเทศมีอิทธิพลต่อการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนปัจจัยด้านเศรษฐกิจไม่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ สำหรับข้อค้นพบในผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ พบว่า ความเห็นของผู้ให้ข้อมูลสำคัญทุกรายเห็นสอดคล้องกันทั้งปัจจัยการบริหารองค์กรและปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกทุกด้านมีอิทธิพลต่อการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงพบความแตกต่างระหว่างผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณกับเชิงคุณภาพในบางตัวแปร

ภาควิชา รัฐประศาสนศาสตร์

ลายมือชื่อนิสิต

สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์

ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก

ปีการศึกษา 2559

5780635724 : MAJOR PUBLIC ADMINISTRATION

KEYWORDS: PERCEPTION / LEARNING ORGANIZATION / ORGANIZATION MANAGEMENT / EXTERNAL ENVIROMENT

PATTAMAPONG RATTANAKOSAI: Factors Influencing Learning Organization Perception : A Case Study of Secondary Schools in Phatthalung Province. ADVISOR: ASST. PROF. SIRAPATSORN WONGTHONGDEE, Ph.D., 310 pp.

This study has two purposes: to study levels of learning organization perception of secondary schools in Phatthalung province, and to study the factors influencing learning organization perception. Various methods were integrated for analyzing, namely questionnaires were used for quantitative research and open ended questions and structured interview were applied for qualitative research. A sample of 297 participants is school administrators and teachers and key informant 8 people. The data were analyzed by employing statistical analyses: frequency distribution, percentage, mean, standard deviation, analysis of variance, and multiple regression analysis. The study found that the level of perception in learning of organization school administrators and teachers from secondary schools in Phatthalung province was at high levels. In addition, the organization management factors, including strategy organization, leadership, and information technology management affected significantly the learning organization perception ($p < 0.05$). However, organizational structure, organizational culture and organizational climate did not affect significantly the learning organization perception. In terms of external management factors, the findings showed that politic law and public policy, society and culture, technology and foreign affairs affected significantly the learning organization perception ($p < 0.05$). However, economics did not affect significantly the learning organization perception. The qualitative findings showed that the opinion of all key informants was consistent that both organization management factors and external management factors influenced perceptions of learning organization. Thus, quantitative findings and qualitative findings was found the difference in some factors.

Department: Public Administration Student's Signature

Field of Study: Public Administration Advisor's Signature

Academic Year: 2016

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับสำเร็จลงได้ด้วยดี เนื่องจากได้รับความกรุณาอย่างสูงจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี อาจารย์ที่ปรึกษา ที่คอยให้คำแนะนำและให้ข้อเสนอแนะที่จำเป็นต่อการปรับปรุงและพัฒนาวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เสมอมา รวมถึงรองศาสตราจารย์ ดร.ดำรงค์ วัฒนา และอาจารย์ ดร.ประเสริฐ วัฒนผลไพบุลย์ อาจารย์ก้องวิษ อักษรเสนา ที่คอยให้ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ด้วย

ขอขอบคุณคุณพรณี รัตนโกศัย และคุณวิโรจน์ รัตนโกศัย ซึ่งเป็นมารดาและบิดาของผู้วิจัย คุณปรกรณ์พงศ์ อินทองแก้ว คุณกนกวรรณ ทองคำ และเพื่อนๆหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิตรุ่นที่ 41 ผู้เป็นกัลยาณมิตรสำหรับการสนับสนุนการศึกษาและช่วยอำนวยความสะดวกในช่วงการเรียนและการทำวิทยานิพนธ์ตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

ขอขอบพระคุณคุณมนตรี ยิ้มเป็นโย คุณชลธิชา นราบัว คุณณัฐกานต์ คงถิ่น และคุณจิราพร หินโม บุคลากรผู้ปฏิบัติงานประจำภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สำหรับการช่วยเหลือและติดต่อประสานงานเพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

ขอขอบพระคุณผู้บริหารสถานศึกษาและครูทุกคนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุง ซึ่งให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์สำหรับการเก็บข้อมูลในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ นอกจากนี้ขอขอบคุณบุคลากรที่ปฏิบัติงานประจำห้องสมุดคณะรัฐศาสตร์ที่คอยเอื้อเฟื้อและให้คำแนะนำสำหรับการค้นคว้าเอกสารที่จำเป็นในการทำวิทยานิพนธ์

อนึ่ง ผู้วิจัยหวังว่าวิทยานิพนธ์ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์อยู่ไม่น้อยต่อการบริหารโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุงสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และสามารถใช้นำเสนอเป็นแนวทางในการพัฒนาโรงเรียนต่อไป

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญภาพ.....	ญ
สารบัญตาราง.....	ฎ
บทที่ 1	
บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของสภาพปัญหา.....	1
1.2 คำถามการวิจัย.....	3
1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย.....	4
1.4 สมมติฐานของการวิจัย.....	4
1.5 ขอบเขตของการวิจัย.....	5
1.6 นิยามศัพท์และคำจำกัดความที่ใช้สำหรับการวิจัย.....	7
1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	10
บทที่ 2	
แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	11
2.1 แนวคิดเรื่องการเรียนรู้.....	11
2.1.1 ความหมายของการเรียนรู้.....	11
2.1.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการเรียนรู้.....	12
2.2 แนวคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้.....	16
2.2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การ.....	16
2.2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ.....	18

2.2.3 แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้.....	22
2.3 แนวคิดเรื่องการบริหารสถานศึกษา.....	43
2.3.1 ความหมายของการศึกษา.....	43
2.3.2 ระบบการศึกษาของประเทศไทย.....	44
2.3.3 การปฏิรูปและการดำเนินนโยบายทางการศึกษาในประเทศไทย.....	52
2.3.4 การจัดการศึกษาของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพิจิตร.....	57
2.3.5 แนวคิดเรื่องสภาพแวดล้อมในการบริหารโรงเรียน.....	59
2.3.6 แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ในการบริหารสถานศึกษา.....	65
2.3.7 แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน.....	67
2.3.8 แนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การและบรรยากาศโรงเรียน.....	75
2.3.9 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา.....	81
2.3.10 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในสถานศึกษา.....	89
2.4 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้.....	102
2.4.1 ความหมายของการรับรู้.....	102
2.4.2 กระบวนการในการรับรู้.....	103
2.4.3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้.....	103
2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	106
2.6 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	129
บทที่ 3	
ระเบียบวิธีวิจัย.....	133
3.1 ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา.....	133
3.2 การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง.....	133
3.3 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย.....	135

3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา.....	136
3.5 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ.....	138
บทที่ 4.....	140
ผลการศึกษาวิจัย	140
ส่วนที่ 1 แบบสอบถามผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ในจังหวัดพัทลุง.....	140
ปริญญาดุษฎีหรือเทียบเท่า	166
ปริญญาโทหรือเทียบเท่า.....	166
ผู้บริหารสถานศึกษา	168
ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามด้วยคำถามปลายเปิดเพื่อเป็นข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร สถานศึกษาและครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุง.....	174
ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพเรื่องความคิดเห็นเกี่ยวกับการรับรู้การเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้.....	177
ส่วนที่ 4 ข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนระดับ มัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุงทั้งขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ เกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	180
บทที่ 5.....	216
สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	216
5.1 สรุปผลการศึกษา.....	216
5.2 อภิปรายผล.....	217
5.3 การทดสอบสมมติฐาน	223
5.4 ข้อเสนอแนะ	224
รายการอ้างอิง.....	227

ภาคผนวก ก.....	242
ภาคผนวก ข.....	256
ภาคผนวก ค.....	261
ภาคผนวก ง.....	270
ภาคผนวก จ.....	280
ภาคผนวก ฉ.....	289
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์	310



สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์การ	21
ภาพที่ 2 องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ตามทฤษฎีของทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ 39	
ภาพที่ 3 กรอบการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ตามทัศนะของ Russell Sarder.....	41
ภาพที่ 4 รูปแบบการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ระหว่างชุมชนและโรงเรียน	50
ภาพที่ 5 องค์ประกอบของวัฒนธรรมโรงเรียนตามทัศนะของ Beare, Caldwell & Millikan...	70
ภาพที่ 6 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆกับบรรยากาศองค์การ.....	78
ภาพที่ 7 รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อก้าวสู่ ประชาคมอาเซียนของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดฉะเชิงเทรา (POT Model).....	117

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1 ความแตกต่างระหว่างแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้และการเรียนรู้ขององค์การ.....	43
ตารางที่ 2 องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ตาม "แนวคิดและทฤษฎีของนักวิชาการและนักปฏิบัติ"	119
ตารางที่ 3 องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ตาม "งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง"	122
ตารางที่ 4 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตาม “แนวคิดและทฤษฎีของนักวิชาการและนักปฏิบัติ”	124
ตารางที่ 5 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้.....	128
ตารางที่ 6 จำนวนประชากรและขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการครูและผู้บริหารสถานศึกษา.....	135
ตารางที่ 7 จำนวนและร้อยละ ลักษณะปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาและครู.....	141
ตารางที่ 8 หลักเกณฑ์การแปลผลระดับความคิดเห็นของประชากร	142
ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับปัจจัยการบริหารองค์การในภาพรวมของผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาจังหวัดพัทลุง.....	143
ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับปัจจัยการบริหารองค์การในด้านกลยุทธ์องค์การ.....	144
ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับปัจจัยการบริหารองค์การในด้านโครงสร้างองค์การ.....	146
ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับปัจจัยการบริหารองค์การในด้านภาวะผู้นำ.....	147
ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับปัจจัยการบริหารองค์การในด้านวัฒนธรรมองค์การและบรรยากาศองค์การ	148
ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับปัจจัยการบริหารองค์การในการจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	150
ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกในภาพรวมของผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาจังหวัดพัทลุง.....	151
ตารางที่ 16 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกในการเมือง กฎหมาย และนโยบายสาธารณะ	152

ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก ในด้านเศรษฐกิจ	154
ตารางที่ 18 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก ในด้านสังคมและวัฒนธรรม	155
ตารางที่ 19 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก ในด้านเทคโนโลยี	156



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของสภาพปัญหา

ในสภาวะการณ์โลกปัจจุบันถูกร้อยเรียงเข้ากับกระแสโลกาภิวัตน์ แนวทางในการดำเนินการขับเคลื่อนของประเทศต่างๆ จึงมิใช่อาศัยเพียงแค่ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองแต่เพียงอย่างเดียวอีกต่อไป หากแต่ปัจจัยทางด้านความรู้จะเข้ามามีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งด้วยความรู้ถือเป็นคุณสมบัติสำคัญประการหนึ่งที่ผูกติดอยู่กับตัวบุคคล เรามักจะเห็นข้อกำหนดในการรับสมัครงานที่ยึดถือเอาความรู้มาเป็นประเด็นหลักในการคัดเลือก เพราะมนุษย์เองก็เปรียบเสมือนทุนที่มีมูลค่าสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การให้บรรลุจุดหมายที่วางเอาไว้ได้

จากสภาพการแข่งขันกันระหว่างองค์กรต่างๆ ในปัจจุบันนั้น เราจะเห็นได้ว่าองค์กรต้องตระหนักถึงความจำเป็นที่จะต้องสร้างการเรียนรู้ให้เกิดแก่สมาชิกขององค์กร เพื่อสร้างความเอกลักษณ์และความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร องค์กรที่มีทรัพยากรมนุษย์ที่มีวิสัยทัศน์การเรียนรู้ก็จะสามารถประมวลเอาความรู้ที่มีอยู่กระจายมาสร้างนวัตกรรมสินค้าและบริการเพื่อต่อยอดและพัฒนาองค์การให้พัฒนาอย่างยั่งยืนได้

แนวคิดในเรื่องสังคมแห่งการเรียนรู้ (Learning Society) หรือเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge Economy) จึงได้รับความสนใจจากองค์กรสมัยใหม่มากขึ้นเรื่อยๆ หากองค์กรไม่เรียนรู้ที่จะปรับตัวก็อาจจะอยู่รอดได้ท่ามกลางสภาพแวดล้อมเช่นนี้ (กัญญภัทสร ชาติชัย ประเสริฐ, 2553) ด้วยองค์ความรู้และข้อมูลข่าวสารในยุคปัจจุบันที่ไหลเวียนอย่างรวดเร็วย่อมส่งผลโดยตรงต่อการทำให้คนตระหนักว่าต้องเรียนรู้และปรับตัวให้เข้ากับกระแสสังคมเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไป ความรู้ที่มีในยุคสมัยหนึ่งก็อาจถูกส่งต่อและยังใช้เป็นฐานข้อมูลในการปฏิบัติงานได้ในยุคหนึ่ง แต่ความรู้เหล่านั้นก็ไม่สามารถนำมาใช้ได้เสียทั้งหมดโดยปราศจากการพิจารณาให้รอบคอบ การก้าวให้ทันโลกในยุคสังคมแห่งการเรียนรู้จึงต้องสร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นแก่สมาชิกทุกคนในองค์กร และแนวทางการพัฒนาองค์การด้วยวิธีการสร้างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงเป็นอีกแนวทางหนึ่งที่น่าสนใจ ซึ่งองค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนหลายแห่งได้นำมาประยุกต์ใช้ (Hughes & Tight, 1995)

ในส่วนของการบริหารราชการแผ่นดินนั้น หากพิจารณาประกอบกับ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พุทธศักราช 2546 หมวด 3 เรื่องการบริหารราชการเพื่อเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มาตรา 11¹ จะเห็นได้ว่า กฎหมายฉบับนี้มุ่งผลักดันให้

¹ มาตรา 11 ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้...”

ส่วนราชการต่างๆในประเทศมีการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ เพราะองค์การภาครัฐที่มีคุณลักษณะเช่นนี้หมายถึงข้าราชการในส่วนราชการมีความใฝ่เรียนรู้และสามารถนำสิ่งที่ได้รับจากการเรียนรู้มาประยุกต์ใช้กับแนวทางในการปฏิบัติงานได้ รวมถึงสามารถเลือกใช้ความรู้ และปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในสังคมปัจจุบันที่สามารถเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็วได้

โรงเรียนถือเป็นองค์การของรัฐประเภทหนึ่งที่มีหน้าที่ในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบไปด้วยผู้บริหารสถานศึกษาและครูเป็นกลไกประการสำคัญในการขับเคลื่อนโรงเรียนไปข้างหน้า โดยมีผู้นำขององค์การคือผู้อำนวยการสถานศึกษาซึ่งมีสถานะเป็นผู้บังคับบัญชาของครูในโรงเรียน (เวียงวิวรรธน์ ทำทูล และ วัลลภา อารีรัตน์, 2557) หากมองการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่ 2 ในช่วงระยะเวลาตั้งแต่พุทธศักราช 2552 – 2561 มีเป้าหมายประการสำคัญของการพัฒนาการศึกษา คือ การทำให้คนไทยได้เรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ และมีกรอบในการปฏิรูปการศึกษา คือ การมุ่งพัฒนาคุณภาพของคนไทย ครู สถานศึกษา แหล่งเรียนรู้ และระบบบริหารจัดการสู่มิติใหม่ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2552) ซึ่งสอดคล้องกับการดำเนินงานของสถานศึกษาตามแผนการศึกษาแห่งชาติ ฉบับปรับปรุง (พ.ศ.2552-2559) ที่มุ่งเน้นการพัฒนาโดยยึดคนเป็นศูนย์กลางและสร้างสังคมไทยสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ โดยโรงเรียนในฐานะสถาบันทางสังคมย่อมเป็นองค์การสำคัญในการขับเคลื่อนพัฒนาคุณภาพทางการศึกษา โรงเรียนจึงต้องมีบุคลากรทางการศึกษาที่มีคุณภาพและมีศีลธรรมจรรยาที่ดีสำหรับเป็นแบบอย่างให้นักเรียนได้ ประกอบกับสภาพการณ์โลกปัจจุบันที่เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามามีบทบาทมากยิ่งขึ้น ทำให้โรงเรียนสามารถใช้เทคโนโลยีเหล่านั้นมาประกอบการจัดการเรียนการสอนและการจัดการความรู้ได้ รวมถึงในแผนการศึกษาแห่งชาติฉบับนี้เองก็ได้มุ่งเน้นบทบาทในการจัดการศึกษาของชุมชนโดยรอบสถานศึกษาด้วย เพื่อพัฒนาคุณภาพของนักเรียนให้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2553b) ผู้วิจัยจึงมองว่าบุคลากรทางการศึกษาถือว่ามีบทบาทสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการสร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นต่อสังคมไทยมาตลอดทุกยุคทุกสมัย

หากพิจารณาถึงเรื่องความสำคัญของการศึกษาในระดับระหว่างประเทศนั้น องค์การสหประชาชาติได้กำหนดเป้าหมายการพัฒนาแห่งสหัสวรรษ (MDGs) ขึ้นในปีพุทธศักราช 2543 มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ชาติสมาชิกนำไปปรับใช้เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนในชาติ เป็นระยะเวลารวม 15 ปี เป้าหมายสำคัญประการหนึ่ง นั่นคือ “การมุ่งเน้นให้เด็กทุกคนได้รับการศึกษาในระดับชั้นประถมศึกษาภายในปีพุทธศักราช 2558” ซึ่งประเทศไทยได้ดำเนินการจนบรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดทั้ง 3 อย่าง ได้แก่ อัตราการอ่านออกเขียนได้ของประชากรตั้งแต่อายุ 15 ปีถึง 24 ปี อัตรานักเรียนต่อประชากรวัยเรียนสุทธิชั้นประถมศึกษา และอัตราการคงอยู่ในการเรียนชั้นประถมศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2558)การกำหนดเป้าหมายให้ต่อยอดจากผลลัพธ์เดิมจึงเป็นสิ่งที่ท้าทายการจัดการศึกษาในประเทศไทยเป็นอย่างยิ่ง (MDG+) นั่นคือ การกำหนดให้นักเรียนเหล่านั้นได้มีโอกาสเข้าศึกษาต่อในระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้นและชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย ความสำเร็จที่เกิดขึ้นนี้จะมีอาจเกิดผลได้หากมิได้อาศัยครูและผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกลไกสำคัญในการจัดทำบริการสาธารณะทางการศึกษา

เหตุที่ผู้วิจัยสนใจการพัฒนาสถานศึกษาในระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุงไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ สามารถพิจารณาได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในสถานศึกษาในเบื้องต้น พบว่า

จุดแข็งของสถานศึกษา คือ สถานศึกษาได้รับงบประมาณที่เพียงพอต่อการจัดการศึกษาซึ่งส่งผลให้สามารถจัดหาอุปกรณ์สำนักงานและสื่อการเรียนการสอนได้อย่างครบครัน บุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาตนเองในวิชาชีพอยู่เสมอ การจัดบริการสาธารณะทางการศึกษาสามารถตอบสนองต่อทั้งตัวผู้เรียน ผู้ปกครองของผู้เรียน และชุมชนรายรอบสถานศึกษาได้ เหตุเพราะมีการแสวงหาความร่วมมือจากชุมชน ประชาชนชาวบ้าน และการเชิญหน่วยงานภายนอกอื่นๆ เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการจัดการศึกษาด้วย รวมถึงในการจัดการศึกษาที่ผ่านมาได้ส่งผลให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน (O-NET) ที่สูงขึ้น อันแสดงถึงควมมีศักยภาพที่เพิ่มขึ้น อีกทั้งผู้เรียนก็ได้รับการศึกษาต่อทั้งในระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและมัธยมศึกษาตอนปลายเพิ่มสูงขึ้นด้วย

ส่วนการพิจารณาด้านสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็น “โอกาส” นั้น จะเห็นได้ว่า ใน “มิติทางสังคมและวัฒนธรรม” ในการจัดการศึกษาของแต่ละพื้นที่จะมีขนบธรรมเนียมและจารีตประเพณีที่พร้อมเปิดรับการศึกษาและการพร้อมสนับสนุนการศึกษาจากคนในพื้นที่ การประยุกต์เอาประเพณีของท้องถิ่นและภูมิปัญญาท้องถิ่นมาเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการศึกษาก็ถือว่าเป็นจุดแข็งที่แต่ละพื้นที่สามารถออกแบบให้เกิดความเหมาะสมได้ ต่อมา “มิติทางด้านเทคโนโลยี” ปัจจุบันในแต่ละโรงเรียนมีการเตรียมความพร้อมของบุคลากรและการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในฐานะสื่อการเรียนการสอนที่จำเป็นประเภทหนึ่ง สิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นเสียมิได้หากขาดการสนับสนุนจากผู้บริหารสถานศึกษา ส่วนใน “มิติทางด้านเศรษฐกิจ” ด้วยสภาพทรัพยากรธรรมชาติและความหลากหลายทางชีวภาพของพื้นที่จังหวัดพัทลุงก็ส่งผลต่อการมีทรัพยากรธรรมชาติที่เป็นส่วนประกอบสำคัญประการหนึ่งในการจัดการศึกษา และส่งผลต่อการประกอบอาชีพที่มีความหลากหลายมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ใน “มิติกฎหมาย การเมือง และนโยบายสาธารณะ” ในการจัดการศึกษาของแต่ละการศึกษาก็ได้มีกฎหมายที่เอื้ออำนวยต่อการบริหารทรัพยากรในการจัดการศึกษา การจัดสรรหน้าที่ทางการศึกษาของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษา

1.2 คำถามการวิจัย

1. บุคลากรทางการศึกษามีการรับรู้ว่าโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุง คุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับใด
2. ปัจจัยการบริหารองค์กรใดบ้างที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุง
3. ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกใดบ้างที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุง

1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาการรับรู้ของบุคลากรทางการศึกษาต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุง
2. เพื่อศึกษาถึงปัจจัยการบริหารองค์กรและปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุง

1.4 สมมติฐานของการวิจัย

1. ผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุงมีการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก
2. ปัจจัยประชากรศาสตร์ของผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุงที่แตกต่างกันมีการรับรู้องค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน
 - 1.1) ผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุงที่มีเพศแตกต่างกันทำให้มีการรับรู้องค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน
 - 1.2) ผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุงที่มีอายุแตกต่างกันทำให้มีการรับรู้องค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน
 - 1.3) ผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุงที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันทำให้มีการรับรู้องค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน
 - 1.4) ผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุงที่มีระดับของรายได้แตกต่างกันทำให้มีการรับรู้องค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน
 - 1.5) ผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุงที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการนับถึงปัจจุบันแตกต่างกันทำให้มีการรับรู้องค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน
 - 1.6) ผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุงที่มีสถานะการปฏิบัติงานแตกต่างกันทำให้มีการรับรู้องค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน
 - 1.7) ผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุงที่ปฏิบัติงานในขนาดสถานศึกษาแตกต่างกันทำให้มีการรับรู้องค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน
3. ปัจจัยการบริหารองค์กรของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุงมีอิทธิพลต่อการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่
 - 3.1) ปัจจัยกลยุทธ์องค์การมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุง
 - 3.2) ปัจจัยโครงสร้างองค์การมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุง

- 3.3) ปัจจัยภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุง
- 3.4) ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การและบรรยากาศองค์การมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุง
- 3.5) ปัจจัยการจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุง
4. ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุงมีอิทธิพลต่อการรับรู้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่
 - 4.1) ปัจจัยการเมือง กฎหมาย และนโยบายสาธารณะมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุง
 - 4.2) ปัจจัยเศรษฐกิจมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุง
 - 4.3) ปัจจัยสังคมและวัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุง
 - 4.4) ปัจจัยเทคโนโลยีมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุง
 - 4.5) ปัจจัยการต่างประเทศมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุง

1.5 ขอบเขตของการวิจัย

1.5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

จากการประมวลแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับ “คุณลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของนักคิดและนักปฏิบัติ” ได้แก่ 1) Senge (1990), 2) Marquardt & Reynold (1994), 3) Joan K. Bennett & Michael J. O'brien (1994), 4) Edwin C. Nevis, Anthony J. DiBella & Janet M. Gould (1996), 5) David A. Garvin (1998), 6) Mike Pedler & John Burgoyne & Tom Boydell (1997), 7) นิสตารค์ เวชยานนท์ (2541), 8) Jeffrey & Robert I. Sutton (1999), 9) Marquardt (2002), 10) Halia Silins et al. (2000), 11) Phillips (2003), 12) วัลลภ ลำพาย (2547), 13) ธงชัย สมบูรณ์ (2549), 14) Morgan (2006), 15) Garvin, Edmonson & Gino (2008), 16) ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2552), 17) เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย (2553), 18) เจษฎานกน้อย (2554), 19) Bersin (2012), 20) Sarder (2016) 21) Nonaka & Takeuchi (1995), 22) Awad & Ghaziri (2004), 23) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548), 24) วิจารย์ พานิช (2548) และ 25) ชีร์ศักดิ์ (อุปมัย) อุปไมยอิชัย (2557) ผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์คุณลักษณะออกได้เป็น 3 ด้าน คือ การเรียนรู้และการคิดเชิงระบบ การ

จัดการความรู้ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งยึดตามข้อเสนอของ Marquardt (2002) และ Phillips (2003) เป็นหลักประกอบกับการสังเคราะห์ปัจจัยตามสรุปปัจจัยที่ 3 โดย “กลุ่มการเรียนรู้และการคิดเชิงระบบ” ประกอบด้วย การหมั่นศึกษาหาความรู้ การมีวิสัยทัศน์การเรียนรู้ การนำสิ่งที่ได้จากการเรียนรู้มาใช้ปฏิบัติงาน การแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน การคิดและวางแผนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ การให้ข้อมูลย้อนกลับ การปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม และการพัฒนาสู่การเป็นศูนย์การเรียนรู้ ต่อมา “การจัดการความรู้” ประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันในการจัดการความรู้ การค้นหาความรู้ และการสร้างองค์ความรู้ของโรงเรียน การจัดเก็บความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้ และการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน การนำสิ่งที่ได้จากการแลกเปลี่ยน และถ่ายทอดความรู้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน และการประเมินผลการจัดการความรู้ และสุดท้ายคือ “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์” ประกอบด้วย การสำรวจความจำเป็นในการพัฒนาการเรียนรู้อุทิศกิจกรรมพัฒนาการเรียนรู้อ การนำความรู้จากการเข้าร่วมกิจกรรมไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้ข้อมูลย้อนกลับภายหลังประเมินผลการปฏิบัติงาน และการนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการพิจารณาให้รางวัลหรือความดีความชอบ

ส่วนในการประมวลแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับ “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของนักคิดและนักปฏิบัติ” ได้แก่ 1) Senge (1990), 2) Marquardt & Reynold (1994), 3) Joan K. Bennett & Michael J. O'brien (1994), 4) Edwin C. Nevis, Anthony J. DiBella & Janet M. Gould (1996), 5) David A. Garvin (1998), 6) Mike Pedler & John Burgoyne & Tom Boydell (1997), 7) นิสตารค์ เวชยานนท์ (2541), 8) Jeffrey & Robert I. Sutton (1999), 9) Marquardt (2002), 10) Halia Silins et al. (2000), 11) Phillips (2003), 12) วัลลภ ลำพาย (2547), 13) ธงชัย สมบูรณ์ (2549), 14) Morgan (2006), 15) Garvin, Edmonson & Gino (2008), 16) ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2552), 17) เจษฎา นกน้อย (2554), 18) Bersin (2012), 19) Sarder (2016), 20) Robert H. Waterman & Thomas J. Peters (2528), 21) จินตนา บุญบงการ และณัฐกานต์ เจริญนันท์ (2544), 22) A. A. Thompson et al. (2555), 23) ธร สุนทรายุทธ (2556), 24) Wayne K. Hoy & Cecil G. Miskel (1991), 25) กัลยา รัตน์ ชีระธนชัยกุล (2558), 26) ปันรส มาลากุล ณ อยุธยา (2558), 27) ประจักษ์ เวสารัชช (2545), 28) Luecke & Collis (2549), 29) Bare, Caldwell & Millikan (1989), 30) Jerry L. Patterson, Stewart C. Purkey & Jackson V. Parker (1986), 31) ภาคภูมิ ฤกษ์เมธ (2553), 32) Santa (2015), 33) Litwin and Stringer (1968), 34) พรรณราย ทรัพย์ประภา (2534), 35) อรุณ รักธรรม (2534), 36) Likert (1967), 37) Cambell & Beaty (1971), 38) วรภัทร ภูเจริญ (2548), 39) Wick & Leon (1993), 40) พรรณ อิศรเสนา ณ อยุธยา (2557), 41) เจริญ ไวรวัจนกุล (2523), 42) สันติ บูรณ์ชาติ (2558), 43) ชมสุภัค ครุฑกะ (2557), 44) พยัต วุฒิรงค์ (2550) และ 45) ชีร์ศักดิ์ (อุปมัย) อุปไมยอริชัย (2557) ผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์ปัจจัยแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มปัจจัยการบริหารองค์การและกลุ่มปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ โดยกลุ่มปัจจัยการบริหารองค์การยึดตาม Joan K. Bennett & Michael J. O'brien (1994) เจษฎา นกน้อย (2554) และ

ตามการสังเคราะห์ของผู้วิจัยดังปรากฏในตารางสรุปปัจจัยที่ 4 ประกอบด้วยกลยุทธ์องค์การ โครงสร้างองค์การ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การและบรรยากาศองค์การ และการจัดการระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศ ส่วนปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การยึดตามแนวคิด 7'S ของ Robert H. Waterman & Thomas J. Peters (2528), จินตนา บุญบงการ และณัฐกัญญา เขจรนันท์ (2544), ธร สุนทรายุทธ (2556) และตามการสังเคราะห์ของผู้วิจัยดังปรากฏในตารางสรุปปัจจัยที่ 4 ประกอบด้วยการเมือง กฎหมาย และนโยบายสาธารณะ เศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านเทคโนโลยี และการต่างประเทศ

1.5.2 ขอบเขตด้านประชากร

ในการศึกษาวิจัยกำหนดให้ประชากร คือ ข้าราชการครูและผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุงที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12 จำนวน 1,153 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12, 2558)

1.5.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา

สำหรับการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ใช้ระยะเวลาทั้งสิ้น 15 เดือน นับแต่เดือนมกราคม พุทธศักราช 2559 ถึงเดือนมีนาคม พุทธศักราช 2560

1.6 นิยามศัพท์และคำจำกัดความที่ใช้สำหรับการวิจัย

องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การพัฒนาองค์การสู่กระบวนทัศน์ใหม่ที่มีลักษณะของการจัดโครงสร้างองค์การให้พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายนอก ผู้บริหารถือเป็นบุคคลสำคัญมีวิสัยทัศน์ของการเรียนรู้และมุ่งสู่การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ ด้วยการส่งเสริมให้สมาชิกและทีมงานเกิดการเรียนรู้ พร้อมนำสิ่งที่ได้รับจากการเรียนรู้มาแลกเปลี่ยนกันและนำมาใช้พัฒนาตนเอง ทีมปฏิบัติงานและองค์การ ซึ่งจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่องค์การได้กำหนดไว้ สามารถแบ่งได้เป็น 3 องค์ประกอบดังนี้

1. การเรียนรู้และการคิดเชิงระบบ คือ โรงเรียนที่มีการเรียนรู้ในทุกระดับของการเรียนรู้รวม 3 ระดับ ได้แก่ ระดับปัจเจกบุคคลถือว่ามีค่ามากที่สุดเพราะจะนำไปสู่การเรียนรู้ในระดับกลุ่ม และส่งผลต่อการเรียนรู้ในภาพรวมขององค์การ การเรียนรู้ของปัจเจกบุคคลในองค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารสถานศึกษาหรือครูต้องมีการคิดแบบองค์รวมและแบบวิถีในการคิดก็มีอิทธิพลต่อการตอบสนองต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่ง นอกจากนี้ยังมีวิสัยชอบการเรียนรู้ด้วยตนเองและส่งเสริมให้

เพื่อนครูคนอื่นๆ เรียนรู้พร้อมกันไปด้วย ซึ่งจะนำไปสู่การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันและมีการเชื่อมโยงการเรียนรู้เข้ากับหน้าที่และความรับผิดชอบของตน ส่วนในระดับการเรียนรู้ของกลุ่มหรือทีมงานจะเกี่ยวข้องกับการระดมความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู เพื่อนำไปสู่การร่วมคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นกับโรงเรียน และในระดับการเรียนรู้ขององค์การเกิดจากผลรวมของการเรียนรู้ทั้งในระดับปัจเจกบุคคลและระดับกลุ่มทีมงานเพื่อพัฒนาสู่การเป็นศูนย์การเรียนรู้ในระดับชุมชนได้

2. การจัดการความรู้ คือ การจัดการความรู้ในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุงมีขั้นตอนต่างๆ รวม 6 ขั้นตอน ซึ่งอาจไม่จำเป็นต้องทำตามลำดับขั้นตอนก็ได้ ได้แก่ การแสวงหาความรู้ การสร้างองค์ความรู้ การจัดเก็บองค์ความรู้ การวิเคราะห์และจัดทำระบบคลังความรู้ในองค์การ การถ่ายโอนและแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน การประยุกต์ใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน และการแก้ไของค์ความรู้ที่ผิดพลาดให้ถูกต้อง

3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการส่งเสริมและพัฒนาการเรียนรู้เพื่อเพิ่มความรู้ ทักษะ และความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาและครูในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุง

ปัจจัยการบริหารองค์การ หมายถึง สภาพแวดล้อมที่อยู่ในขอบเขตการปฏิบัติงานของสถานศึกษา ซึ่งผู้บริหารองค์การควรทำความเข้าใจและสามารถจัดการให้เป็นไปตามแนวทางที่คาดหวังได้ โดยมีปัจจัยที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งเป็น 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ปัจจัยกลยุทธ์องค์การ คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ นโยบายและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การเพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุงที่มุ่งส่งเสริมการพัฒนาสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

2. ปัจจัยโครงสร้างองค์การ คือ รูปแบบการจัดโครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุง ที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานและเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับ กลยุทธ์ อันประกอบไปด้วย การจัดสายการบังคับบัญชา รูปแบบการปฏิบัติงาน รูปแบบการตัดสินใจ ขอบเขตอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาและครู

3. ปัจจัยภาวะผู้นำ คือ รูปแบบและพฤติกรรมกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อการส่งเสริมการเรียนรู้แก่ครูในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุง

4. ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การและบรรยากาศองค์การ คือ การรวมเอาคุณลักษณะในด้านค่านิยม ความเชื่อ ทศนคติ รูปแบบวิถีการปฏิบัติงาน และการทำงานร่วมกันเป็นทีมงาน ซึ่งสะท้อนในรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาและครูในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุง ยึดถือปฏิบัติร่วมกันเพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้

5. การจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ คือ การจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุง เพื่อใช้สำหรับการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาและครู

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร หมายถึง สภาพแวดล้อมที่ส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อ การดำเนินงานของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุง หากแต่มีได้อยู่ในขอบเขตของที่โรงเรียนจะสามารถจัดการได้ จึงทำให้ไม่สามารถควบคุมสภาพแวดล้อมเช่นนี้ได้ โดยแบ่งเป็น 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ปัจจัยการเมือง กฎหมาย และนโยบายสาธารณะ คือ การพิจารณาสถานการณ์ทางการเมืองทั้งในระดับชาติและระดับจังหวัด รวมถึงกฎหมายและนโยบายสาธารณะที่ส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมในการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งอาจมีอิทธิพลทั้งในด้านช่วยส่งเสริมการดำเนินงานหรือขวางกั้นการดำเนินงานของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุงได้
2. ปัจจัยเศรษฐกิจ คือ การพิจารณาปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจที่มีผลต่อการดำเนินงานของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุง
3. ปัจจัยสังคมและวัฒนธรรม คือ การพิจารณาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพสังคมและวัฒนธรรมที่ดำรงอยู่ในสังคมหนึ่งๆ ทั้งในมิติของความเชื่อ ทศนคติ ค่านิยม ศาสนา จารีตประเพณี ที่อาจส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุง
4. ปัจจัยเทคโนโลยี คือ การพิจารณาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศและความเจริญก้าวหน้าในวิทยาการด้านวิทยาศาสตร์ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุง
5. ปัจจัยการต่างประเทศ คือ การพิจารณาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประเทศหนึ่งแล้วส่งผลหรือมีผลกระทบเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุง

สถานะของผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษา หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุง สามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาภายในสถานศึกษาที่จัดการศึกษาระดับขั้นพื้นฐานของรัฐ โดยมีตำแหน่งวิทยฐานะ 8 ระดับ ได้แก่ รองผู้อำนวยการชำนาญการ รองผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ รองผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ ผู้อำนวยการชำนาญการ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญพิเศษ

2. ครู หมายถึง ผู้ประกอบวิชาชีพหลักทางด้านการเรียนการสอนและการส่งเสริมของผู้เรียนด้วยวิธีการต่างๆ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ โดยมีตำแหน่งเมื่อแรกสอบบรรจุ คือ “ครูผู้ช่วย” และต่อมาเมื่อผ่านช่วงทดลองปฏิบัติราชการสองปี จึงเข้าสู่กระบวนการขอตำแหน่งวิทยฐานะ 4 ระดับตามลำดับ ได้แก่ ครูชำนาญการ ครูชำนาญการพิเศษ ครูเชี่ยวชาญ และครูเชี่ยวชาญพิเศษ

1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้รับทราบถึงการรับรู้ของบุคลากรทางการศึกษาต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุง
2. ทำให้รับทราบถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุง



บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สำหรับการศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้: ศึกษากรณีโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุง” ผู้วิจัยได้ทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีสาระสำคัญ ดังนี้

- 2.1) แนวคิดเรื่องการเรียนรู้
- 2.2) แนวคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้
- 2.3) แนวคิดเรื่องการบริหารสถานศึกษา
- 2.4) แนวคิดเรื่องการเรียนรู้
- 2.5) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.6) กรอบแนวคิดการวิจัย

2.1 แนวคิดเรื่องการเรียนรู้

2.1.1 ความหมายของการเรียนรู้

ในยุคโลกาภิวัตน์ที่ส่วนต่างๆของโลกถูกร้อยเรียงเชื่อมโยงเข้าหากัน ผลกระทบจากพายุหนึ่งของโลกย่อมมีความกระทบต่ออีกพายุหนึ่งเช่นกัน การพัฒนาองค์การของในแต่ละประเทศก็แตกต่างกันจำเป็นต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว แนวคิดเรื่องการเรียนรู้จึงถือเป็นแนวคิดลำดับต้นๆซึ่งถือเป็นแนวคิดหลักที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนายั่งยืนและเหมาะสม ซึ่งจากการรวบรวมนิยามความหมายของผู้วิจัยเกี่ยวกับการเรียนรู้ จากการรวบรวมนิยามความหมายของผู้วิจัยเกี่ยวกับการเรียนรู้ มีดังนี้

George Pickering (อ้างถึงในสุพัตรา สุภาพ, 2529) ได้กล่าวว่า การเรียนรู้ คือ “กระบวนการได้รับประสบการณ์ตั้งแต่ทารกจนถึงวันเสียชีวิตซึ่งส่งผลต่อความประพฤติและทัศนคติของปัจเจกบุคคล”

Marquardt and Reynold (1994, หน้า 35) ได้กล่าวว่า การเรียนรู้ คือ “กระบวนการที่ปัจเจก บุคคลได้มาซึ่งความรู้ใหม่ ซึ่งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและการแสดงออก”

Marquardt (2002) ได้กล่าวว่า การเรียนรู้ คือ “กระบวนการหนึ่งที่ส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของคน โดยอาจมีภูมิหลังจากการได้รับองค์ความรู้ใหม่หรือการศึกษาในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเป็นการเฉพาะด้าน”

วันชัย มีชาติ (2556) ได้กล่าวว่า การเรียนรู้ คือ “กระบวนการฝึกปฏิบัติหรือการผ่านประสบการณ์ ในเรื่องใดๆจนทำให้เกิดทักษะ ทัศนคติ และความรู้ความสามารถ ซึ่งส่งผลต่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมอย่างถาวร”

ชมสุภัค ครุฑทกะ (2557, หน้า 58) ได้กล่าวว่า การเรียนรู้ คือ “กระบวนการการเปลี่ยนแปลงเชิง พฤติกรรมของมนุษย์ผ่านการรับรู้ประสบการณ์ในอดีตจนเกิดความเข้าใจต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งจะนำไปสู่การ ประมวลเอาสิ่งเหล่านี้มาเป็นฐานคิดสำคัญในการตัดสินใจเรื่องใดๆ ให้เป็นประโยชน์ในอนาคต”

จากการประมวลแนวคิดข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า “การเรียนรู้” หมายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของมนุษย์อันเกิดมาจากปัจจัยต่างๆที่อยู่รอบตัวมนุษย์ แล้วส่งผลต่อการรับรู้และการตัดสินใจปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทั้งในชีวิตประจำวันและการปฏิบัติงาน

2.1.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการเรียนรู้

การเรียนรู้ถือเป็นแนวคิดสำคัญที่ทุกหน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชนต่างก็ให้ความสำคัญ ในยุคปัจจุบัน หากองค์กรใดขาดการเรียนรู้ก็ถือเป็นองค์กรที่ไม่ได้มีการพัฒนาตนเอง จนในที่สุด อาจพ่ายแพ้ต่อองค์กรคู่แข่งได้หรือมีอายุยืนอย่างภาคภูมิใจในโลกาภิวัตน์ได้ จากการศึกษาแนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการเรียนรู้นั้น มีนักคิดและนักวิชาการหลายท่านได้นำเสนอให้เห็นถึงคุณลักษณะ ต่างๆอันเกี่ยวข้องกับกระบวนการสร้างและการพัฒนาการเรียนรู้ ดังนี้

Crossan, Lane, and White (1999) นำเสนอแนวคิดเรื่อง “แนวทางการสร้างการเรียนรู้ของ องค์กร” (Organizational Learning) ด้วยการสรุปออกมาเป็นกรอบแนวคิด “4I” ประกอบด้วย 4 กระบวนการ ได้แก่ การตระหนักรู้ด้วยตนเอง (Intuiting) การตีความ (Interpreting) การบูรณาการ (Integrating) และการสร้างความเป็นสถาบันหรือการทำให้กลายเป็นแนวทางหลักที่ องค์กรยึดถือปฏิบัติ (Institutionalization) ซึ่งกระบวนการเหล่านี้มีความสัมพันธ์กับการ เรียนรู้ในระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กรที่แตกต่างกันออกไป ดังนี้

1. การเรียนรู้ในระดับปัจเจกบุคคลเกี่ยวข้องกับกระบวนการตระหนักรู้ในตนเองและกระบวนการ ตีความ กล่าวคือ สมาชิกในองค์กรจะอาศัยการเปรียบเทียบสิ่งที่เกิดขึ้นในชีวิตประจำวันและชีวิต การทำงานเข้ากับการรับรู้ผ่านประสบการณ์ในอดีต แล้วพยายามถ่ายทอดออกมาว่าตนได้เรียนรู้ใน สิ่งใดในรูปของบทสนทนาหรือแผนภาพทางความคิดที่มีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กัน
2. การเรียนรู้ในระดับกลุ่มเกี่ยวข้องกับกระบวนการบูรณาการกัน กล่าวคือ เมื่อสมาชิกใน องค์กรต้องทำงานร่วมกันก็จะส่งผลให้เกิดการประสานงานและการพูดคุยกัน สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นการ สร้างปฏิสัมพันธ์ต่อกันและสร้างความเข้าใจร่วมกันขึ้น
3. การเรียนรู้ในระดับองค์กรเกี่ยวข้องกับกระบวนการสร้างความเป็นสถาบันขององค์กร กล่าวคือ การเรียนรู้ในระดับนี้จะเกี่ยวข้องกับการทำงานร่วมกันของสมาชิกภายในกลุ่ม ซึ่งการมี ปฏิสัมพันธ์มักเป็นไปในระดับของความไม่เป็นทางการเพิ่มสูงขึ้นจนนำไปสู่การสร้างความเป็นสถาบัน ร่วมกัน และในที่สุดก็จะมีกำหนดกฎเกณฑ์ข้อบังคับและการสร้างกลไกต่างๆให้สมาชิกยึดถือ ปฏิบัติ

Knowles (1984) นำเสนอ “ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Andragogy)” ซึ่งเป็นแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญอีกแนวคิดหนึ่งที่ส่งผลต่อการเสริมสร้างความรู้ความสามารถให้เกิดแก่สมาชิกในองค์กร โดยเขามีความเชื่อสำคัญว่า ผู้ใหญ่มักอาศัยการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์หลากหลายด้านทั้งในด้านการปฏิบัติงานในองค์กรและการใช้ชีวิตตามบทบาทในสังคม ทำให้การเรียนรู้มักอาศัยปัญหาที่เกิดขึ้นในชีวิตจริงเข้าสู่กระบวนการคิดเพื่อแก้ไขปัญหา ทำให้มีแรงจูงใจให้เกิดการเรียนรู้มาจากภายในตัวตนของผู้ใหญ่ ซึ่งแตกต่างจากการเรียนรู้ของเด็ก (Pedagogy) ซึ่งเป็นการเรียนรู้ในเชิงวิชาการสำหรับการสอบในระบบการศึกษาภาคบังคับเท่านั้น แต่มีอาจนำไปสู่การเรียนรู้เพื่อใช้ปฏิบัติงานจริงดังเช่นผู้ใหญ่ได้

สุจินดา ม่วงมี (2548) นำเสนอแนวคิดเรื่อง “การเรียนรู้ของผู้ใหญ่” ผ่านการรวบรวมแนวคิดและงานวิจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปความได้ว่า ในเบื้องต้นเราต้องทำความเข้าใจผู้ใหญ่ว่ามีคุณลักษณะของผู้ มีวุฒิภาวะตามข้อเสนอของ Allport มี 7 ประการ ได้แก่ การเปิดตัวเองสู่โลกกว้าง การมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น อยู่เสมอ การพร้อมเผชิญหน้ากับความจริง การรักษาความมั่นคงทางอารมณ์ได้ การปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้ ความสามารถที่มีและแสวงหาความรู้เพิ่มเติม การตระหนักรู้และยอมรับข้อวิจารณ์จากบุคคลอื่น และการดำเนินชีวิตตามแนวทางที่กำหนดเอาไว้ได้ เช่นนี้เมื่อเปรียบเทียบกับคุณลักษณะผู้เรียนที่เป็นผู้ใหญ่ตาม ข้อเสนอของ Knowles จะเห็นได้ว่า ผู้ใหญ่มักชอบการเรียนรู้ที่แสดงถึงความเข้มข้น เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และผู้สอนก็ควรสอนแบบถ่ายทอดโดยตรงแต่ควรอาศัยการทำให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ร่วมกันเป็นกลุ่ม และเรียนรู้ด้วยตนเอง หรืออาจเชื่อมโยงสิ่งที่เรียนเข้ากับประสบการณ์การทำงาน เพื่อแสดงให้เห็นว่าการเรียนรู้เหล่านั้น สามารถนำไปใช้ปฏิบัติงานจริงได้ นอกจากนี้หากต้องการสนับสนุนผู้ใหญ่ให้สามารถเรียนรู้ให้ได้ดียิ่งขึ้นนั้น ตามทัศนะของ Lieb นั้น ผู้สอนควรสร้างปฏิสัมพันธ์กับผู้เรียนในลักษณะที่เป็นกันเองเพื่อสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้ รวมถึงอาจให้คำชมเชยด้วยก็ได้

Marquardt (2014) นำเสนอ “ทฤษฎีการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning)” ซึ่งมีรากฐานทางวิชาการในรูปของสหวิทยาการ ต้องอาศัยศาสตร์ที่มีความหลากหลายมาประยุกต์สู่การ ปฏิบัติงานที่เป็น เลิศ ได้แก่ ศาสตร์ทางด้านการจัดการ จะนำเสนอแนวคิดภาวะผู้นำและการ บริหารการเปลี่ยนแปลง ครุศาสตร์ แนวคิดด้านการเรียนการสอนบุคคล จิตวิทยา จะนำ แนวคิดมุมมองด้านปัจเจกบุคคล กลุ่ม และ จิตวิทยาสังคมมาพัฒนาสู่ศาสตร์ทางด้านจิตวิทยาองค์การและจิตวิทยาอุตสาหกรรม พลวัตของทีมปฏิบัติงาน จะนำเอาแนวคิดหลายๆด้านมาผสมกันเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงของทีมปฏิบัติงาน ได้แก่ การสื่อสาร การ มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การจัดการความขัดแย้ง การนำนโยบายไปปฏิบัติ และการพัฒนาเชิงกลยุทธ์ สังคมวิทยาและมานุษยวิทยา จะนำเอาแนวคิดของศาสตร์มาทำความเข้าใจความแตกต่างระหว่างสมาชิกใน องค์กรใน มิติที่แตกต่างกัน เช่น เพศ อายุ การศึกษา อำนาจ เป็นต้น วิศวกรรมศาสตร์และทฤษฎีระบบ เปิด จะเกี่ยวข้องกับการสร้างกระบวนการคิดเชิงระบบ โดยอาศัยกระบวนการตั้งคำถาม การจัดการกับ สภาพแวดล้อมที่ซับซ้อน และความหลากหลายของสมาชิกในองค์กร รัฐศาสตร์ จะเกี่ยวข้องกับการนำเอา แนวคิดการรักษาความสมดุล

ทางอำนาจในองค์การมาปรับใช้กับการสร้างนำองค์การและการสร้างการมีส่วนร่วม ร่วมในการปฏิบัติงานของสมาชิก จริยศาสตร์ มักเกี่ยวข้องกับภารกิจเชิงในประเด็นการเคารพและการรักษา

ความยุติธรรมแก่สมาชิกในองค์การ ชีววิทยา จะเกี่ยวข้องกับการเปรียบเทียบร่างกายของมนุษย์กับการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ซึ่งถือเป็นกระบวนการเรียนรู้ที่สำคัญประการหนึ่งที่จะ นำไปสู่การเรียนรู้ขององค์การ สุนทรียสาธก ถือเป็นศาสตร์แห่งการค้นหาค้นคว้าที่อยู่นอกตัวปัจเจกบุคคล และองค์การ) แนวคิดนี้เกี่ยวข้องกับกระบวนการพัฒนาศักยภาพของทีมปฏิบัติงานในองค์การ โดยมุ่งเน้นการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมและนำไปสู่การแก้ไขปัญหาาร่วมกัน ซึ่งในรอบยี่สิบปีที่ผ่านมาแนวคิดนี้ได้สร้างสินค้าและบริการออกสู่ตลาดโลกมากมาย ลดงบประมาณในสิ่งที่ไม่จำเป็นและประหยัดเวลาในการผลิตมากขึ้น รวมถึง ได้ ทำ ให้ ลูกค้าเพิ่มมากขึ้นด้วย

ปรัชญา เวสารัชช (2545a, หน้า 216-217) กล่าวถึง การพัฒนาสังคมไทยให้เจริญก้าวหน้า จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสร้าง “สังคมแห่งการเรียนรู้” ซึ่งสิ่งเหล่านี้สามารถทำให้เกิดขึ้นได้แก่คนทุกเพศทุกวัยในสังคมไทยและไม่จำกัดด้วยอายุ สังคมแห่งการเรียนรู้ต้องการให้สมาชิกในสังคมมีการเรียนรู้ตลอดชีวิต ซึ่งถือเป็น แนวทางสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างยั่งยืน สามารถสรุปข้อเสนอได้ 3 ประการ ดังนี้

1. การเสริมสร้างการเรียนรู้ด้วยวิธีการขัดเกลาทางสังคมจากสถาบันทางสังคมในชีวิตประจำวัน เช่น วัด โรงเรียน มหาวิทยาลัย ครอบครัว ชุมชน เป็นต้น ความสัมพันธ์ระหว่างสถาบันทางสังคมไทยกับการศึกษาในอดีตมิได้แยกขาดจากกัน พระภิกษุสงฆ์ถือเป็นผู้ที่มีความรู้และเป็นที่ยอมรับนับถือของคนในชุมชนทำให้ผู้ที่มาศึกษาเล่าเรียนได้รับสรรพวิชาความรู้พร้อมกันกับศีลธรรมจรรยา หากแต่เมื่อการรับเอาวิถีการศึกษาแบบตะวันตกเข้ามาใช้กับการจัดการศึกษาทั้งในระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาทำให้การเรียนรู้ความรู้ก็ได้แยกขาดจากศาสนา หากแต่ต่อมาในภายหลังการปฏิรูปการศึกษาในปี 2542 การหันกลับมาให้ความสำคัญกับสถาบันทางสังคมต่างๆเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นก็ได้รับการส่งเสริมอีกครั้งหนึ่ง จนกลายเป็นการจัดการศึกษาที่มีอภิละเอียดความสำคัญของสถาบันทางสังคมเหมือนดังเช่นในอดีตอีก
2. การจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตนั้น สังคมควรให้ความสำคัญกับการส่งเสริมการเรียนรู้อย่างเสมอภาคซึ่งทุกคนในสังคมสามารถเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ได้ง่ายและสะดวก รวมถึงการเรียนรู้ต้องมีความยืดหยุ่นและสามารถปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสถานการณ์โลกปัจจุบันได้
3. หลักการจัดการศึกษาเพื่อส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิตและสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ อย่างยั่งยืนต้องวางอยู่บนรากฐานของการตอบสนองความต้องการของทุกคนได้ สมาชิกในสังคมไทยควรได้รับเสรีภาพในการแสวงหาความรู้โดยมิถูกปิดกั้น รวมถึงควรสนับสนุนให้บุคคลกรทางการศึกษามีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนสังคมไปสู่แนวทางเช่นนั้น เหมือนดังเช่นบทบาทของครูและผู้บริหารสถานศึกษาควรอาศัยเครื่องมือเทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียนมากยิ่งขึ้น ผู้นำชุมชนหรือผู้นำทางศาสนาก็อาจมีส่วนในการส่งเสริมการเรียนรู้ทางด้านคุณธรรม จริยธรรมและปราชญ์ชาวบ้านควรมีบทบาทในการถ่ายทอดองค์ความรู้ที่มีเพื่อมิให้สิ่งเหล่านั้นสูญหายไปตามกาลเวลา

นิคม ทาแดง (2546, หน้า 111-117) กล่าวถึง วิธีการสร้าง “สังคมแห่งการเรียนรู้” มีรากฐานสำคัญมาจากการเปลี่ยนของสภาพสังคมและเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้การเรียนรู้ของครูจะต้องเพิ่มมากขึ้นตามไปด้วย บทบาทของครูอาจปรับเปลี่ยนจากผู้ชี้นำทางการศึกษา มาเป็นผู้กำกับการเรียนรู้ของนักเรียนและส่งเสริมแนะนำให้นักเรียนฝึกหัดค้นคว้าหาความรู้ด้วยตนเองมากยิ่งขึ้น

การขับเคลื่อนการศึกษาไทยสู่สังคมแห่งการเรียนรู้วางอยู่บนรากฐานของการศึกษาและการฝึกฝนด้วยตนเองตลอดชีวิต เพราะการเรียนรู้ถือเป็นสิ่งสำคัญที่จะขาดเสียมิได้ การดำเนินชีวิตของคนไทยหรือผู้ปฏิบัติงานในสายวิชาชีพทางการศึกษามีควมแยกชีวิตการปฏิบัติงานออกจากการเรียนรู้ เราจึงควรออกแบบให้สิ่งรอบตัวเราทั้งวัสดุอุปกรณ์ และเทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ สามารถใช้เป็นสื่อในการเรียนรู้ได้

เมื่อกกล่าวถึง “คุณลักษณะสำคัญของสังคมแห่งการเรียนรู้” สามารถจัดแบ่งได้ 3 ระดับตามลำดับขั้นของการพัฒนา ได้แก่

1. สังคมการเรียนรู้ระดับแหล่งวิทยาการเสรี คือ การสนับสนุนให้แหล่งการเรียนรู้ต่างๆ ของสังคมไทยเปิดกว้างให้ประชาชนสามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ได้มากยิ่งขึ้น ซึ่งอาจเก็บค่าใช้จ่ายในการเข้าใช้บริการน้อยลงหรือไม่คิดค่าใช้จ่ายในการใช้บริการ ในส่วนบทบาทของครูในโรงเรียนก็อาจปรับเปลี่ยนการเรียนการสอนจากเน้นการบรรยายเป็นหลักมาสู่การเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลางหรือการเรียนรู้ในรูปแบบอื่นๆ ให้เข้ากับยุคสมัยมากยิ่งขึ้น
 2. สังคมการเรียนรู้ระดับที่คนในสังคมไทยส่วนใหญ่หมั่นฝึกฝนและใฝ่หาความรู้จนเป็นกิจวัตร คือ การพัฒนาสู่สังคมขั้นนี้ คนไทยส่วนใหญ่ในประเทศจะต้องสามารถเข้าถึงการใช้เครือข่ายอินเทอร์เน็ตและเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่ได้ครอบคลุม ซึ่งสิ่งเหล่านี้ก็ส่งผลสำคัญต่อการดำเนินงานของโรงเรียนที่ทั้งครูและผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาประกอบการเรียนการสอนและใช้ในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น
 3. สังคมแห่งการเรียนรู้ในระดับสมบูรณ์ คือ การพัฒนาบทบาทของสถาบันทางสังคมให้มีหน้าที่เสมือนหนึ่งเป็นสถาบันทางการศึกษา สมาชิกในสถาบันทางสังคมใดมีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่งก็สามารถถ่ายทอดความรู้ให้แก่คนอื่นได้
- ข้อเสนอดังกล่าวมาในข้างต้นนี้คงจะไม่สามารถถือกำเนิดขึ้นได้ หากขาดการหลอมรวมเอา “องค์ประกอบของสังคมแห่งการเรียนรู้” ที่สำคัญทั้ง 3 ประการเข้าด้วยกัน ได้แก่
1. สถาบันทางสังคมและสถาบันทางการศึกษา เช่น โรงเรียน ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ห้องสมุด ศูนย์การเรียนรู้ของแต่ละชุมชน ศูนย์ฝึกฝนและพัฒนาอาชีพ วิทยาลัย มหาวิทยาลัย เป็นต้น
 2. บุคลากรทางการศึกษา เช่น ครู อาจารย์ วิทยากร ประชาชนชาวบ้าน เป็นต้น บุคคลเหล่านี้จะช่วยแนะนำผู้เรียนรู้ให้สามารถบรรลุความเข้าใจในประเด็นที่ต้องการศึกษาได้
 3. สื่อและอุปกรณ์สำหรับประกอบการศึกษา

คันสนีย์ ปุณณ (2559) กล่าวถึง การเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลง (Transformative Learning) ถือเป็นเครื่องมือสำคัญประเภทหนึ่งที่จะขับเคลื่อนให้ครูสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพในศตวรรษที่ 21 ซึ่งมีองค์ประกอบ 3 ประการ ได้แก่ 1) ครูต้องหมั่นสะท้อนความคิด

อยู่เสมอเสมอ กล่าวคือ ครูต้องรู้จักจัดระบบความคิดของตนเองเพราะมุมมองต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่งย่อมส่งผลต่อการรับรู้ความหมายของปรากฏการณ์ที่แตกต่างกันออกไปได้ นอกจากนี้ครูควรเป็นผู้ฝึกจิตตนเองและหมั่นศึกษาเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อนำไปสู่การจัดการศึกษาและการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานได้ 2) ครูเรียนรู้ผ่านการสั่งสมประสบการณ์การทำงาน กล่าวคือ การเรียนรู้ของครูเกิดจากการปฏิบัติงานในแต่ละวันแล้วนำมาครุ่นคิดทบทวนถึงผลลัพธ์จากการกระทำ รวมถึงอาจเกิดจากการได้รับข้อมูลย้อนกลับจากนักเรียน เพื่อนครูหรือผู้บริหารสถานศึกษา สิ่งเหล่านี้จะส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนมุมมองและวิธีการปฏิบัติงานของครู 3) ครูควรใช้วิธีการสื่อสารให้เหมาะสมกับผู้เรียน กล่าวคือ ครูควรใช้การสื่อสารเพื่อปรับตัวเองให้เข้ากับนักเรียน ด้วยการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ในชั้นเรียนแบบประชาธิปไตยและอาศัยการสนทนาด้วยเหตุผล ดังนั้นการขับเคลื่อนองค์การแห่งการเรียนรู้ด้วยแนวคิดการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงจึงถือเป็นการประยุกต์ใช้แนวคิดนี้ให้เกิดขึ้นกับครูซึ่งถือเป็นผู้จัดการศึกษาที่มีบทบาทสำคัญมาก ด้วยสภาวะโลกปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอาจทำให้องค์ความรู้เดิมมีอาจตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของโลกได้ ครูจึงควรมีบทบาทของผู้เรียนรู้และผู้สร้างความรู้พร้อมที่จะขับเคลื่อนการศึกษาไปข้างหน้าให้ได้

2.2 แนวคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้

2.2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การ

การก่อกำเนิดขึ้นขององค์การในสังคมหนึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพิจารณาว่าองค์การเกิดขึ้นมาด้วยเหตุใดและภารกิจใดบ้างที่องค์การจะต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ องค์การจึงต้องมีผู้บริหารที่เป็นผู้ที่กำหนดและนำพาองค์การไปสู่หนทางที่วางแผนเอาไว้และมีสมาชิกที่คอยช่วยเหลือสนับสนุนให้องค์การขับเคลื่อนไปได้ ผู้วิจัยได้รวบรวมเอาความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับองค์การมาอธิบายเพื่อเป็นฐานสำคัญต่อการก่อรูปขององค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

Allen (1958) ได้กล่าวว่า องค์การ คือ “โครงสร้างที่เป็นแกนหลักสำคัญในการเชื่อมประสานให้สมาชิกสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้ ช่วยทำให้เกิดการจัดแบ่งกลุ่มสมาชิกให้ทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย รวมถึงการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในโครงสร้างเหล่านั้นให้สามารถทำงานได้บรรลุประสิทธิผลที่กำหนดไว้”

J. D. Thompson (1967) ได้กล่าวว่า “องค์การเปรียบเสมือนธรรมชาติที่เป็นระบบเปิดขนาดใหญ่ ประกอบไปด้วยระบบย่อยเล็กๆมากมายที่ทำงานบนพื้นฐานของกฎระเบียบที่กำหนดไว้ และต่างก็มีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ในธรรมชาติมีความไม่แน่นอนอยู่เสมอเปรียบเสมือนกับองค์การที่มักได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมอยู่ตลอดเวลา ฉะนั้นองค์การจึงต้องหาหนทางในการเตรียมพร้อมจัดการสิ่งเหล่านั้นให้ได้”

Scott (1981) ได้กล่าวว่า องค์การ คือ “การรวมตัวกันของสมาชิกเพื่อดำเนินกิจกรรมให้เป็นไปตามเป้าหมาย รวมถึงมีการจัดโครงสร้างองค์การที่มีความเป็นทางการสูง”

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2545) ได้กล่าวว่า องค์การ คือ “บุคคลสองคนขึ้นไปมารวมตัวกัน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อปฏิบัติงานหรือจัดกิจกรรมให้เป็นไปตามเป้าหมายที่คาดหวังไว้”

กัลยารัตน์ ชีระชนชัยกุล (2558, p. 38) ได้กล่าวว่า องค์การ คือ “การรวมตัวกันของบุคลากรตั้งแต่สองคนขึ้นไป เพื่อมาทำปฏิบัติการหรือกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยมีการกำหนดโครงสร้างขององค์การสำหรับการจัดแบ่งกิจกรรมให้สมาชิกแต่ละคนในองค์การได้ทำ”

Ulla Eriksson-Zetterquist ,Tomas Mullern & Alexander Styhre (อ้างถึงในนิตยา เงิน ประเสริฐศรี, 2558 , หน้า 3-4) ได้กล่าวว่า องค์การ คือ “องค์การประกอบด้วยโครงสร้างที่เป็นทางการซึ่งสามารถแสดงออกมาในรูปของแผนภูมิองค์การ ส่วนประกอบเหล่านี้ถือเป็นกลไกสำคัญในการผลักดันให้องค์การสามารถดำเนินงานได้บรรลุผลที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ยังกล่าวถึงลักษณะขององค์การว่ามี 3 ลักษณะ ได้แก่ 1) องค์การเป็นโครงสร้าง หมายถึง องค์การต้องมีกฎระเบียบ การกำหนดมาตรฐาน ตำแหน่งและอำนาจหน้าที่ซึ่งบ่งชี้ถึงสายการบังคับบัญชาและการตัดสินใจ รวมถึงการจัดกลุ่มงาน 2) องค์การเป็นแบบแผนของพฤติกรรม หมายถึง สมาชิกในองค์การต่างก็มีการทำงานและประสานงานกันเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายเดียวกัน รวมถึงการคำนึงถึงผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์การ ส่วน 3) องค์การเป็นวัฒนธรรม หมายถึง สมาชิกในองค์การยึดถือแนวปฏิบัติร่วมกัน

ในงานเขียนของทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2545) กล่าวถึง “องค์ประกอบขององค์การ” โดยพิจารณาจากคุณลักษณะขององค์การตามทฤษฎีองค์การของ “William Richard Scott” สามารถจัดแบ่งออกเป็น 3 สำนักคิด ดังนี้

1. สำนักเหตุผลนิยม (Rational systems) มีองค์ประกอบสำคัญ 8 ประการ ได้แก่ การทำงานร่วมกันของสมาชิกตั้งแต่สองคนขึ้นไป การกำหนดขอบเขตขององค์การที่สามารถบ่งชี้ได้ว่าบุคคลใดเป็นหรือไม่เป็นสมาชิกขององค์การ การกำหนดวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน การกำหนดกฎระเบียบ กระบวนการขั้นตอนการปฏิบัติงานรวมถึงการควบคุมผลการปฏิบัติงาน การสื่อสารอย่างเป็นทางการ การแบ่งงานกันทำตามความเชี่ยวชาญของสมาชิกแต่ละคนและการจ้างงานและคัดเลือกผู้ที่มีทักษะเข้ามาปฏิบัติงาน
2. สำนักธรรมชาตินิยม (Natural systems)) มีองค์ประกอบสำคัญ 5 ประการ ได้แก่ โครงสร้างเชิงพฤติกรรมถือเป็นส่วนเติมเต็มโครงสร้างที่เป็นทางการ การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน การดำรงสถานะความอยู่รอด การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกระดับและการอาศัยการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ
3. สำนักระบบเปิด (Open systems) มีองค์ประกอบสำคัญ 5 ประการ ได้แก่ การมีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างระบบย่อยต่างๆในองค์การ การดำรงสถานะความอยู่รอดด้วยการมีปฏิสัมพันธ์กันภายนอกองค์การ องค์การเป็นระบบเปิดที่มีการนำปัจจัยนำเข้าแล้วเข้าสู่กระบวนการปฏิบัติงานเพื่อสร้างผลผลิตขององค์การออกมา การไม่สามารถกำหนดขอบเขตขององค์การได้อย่างชัดเจนและองค์การสามารถปฏิบัติงานเองได้อัตโนมัติ สอดคล้องกับฐานคิดของการพัฒนาองค์การสู่การเป็น “องค์การแห่งการเรียนรู้”

ส่วนในงานเขียนของสมยศ นาวิการ (2545) กล่าวถึง “องค์ประกอบขององค์การ” ว่าควรมีองค์ประกอบสำคัญที่ควรพิจารณารวม 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. องค์การต้องกำหนดเป้าหมาย คือ การถือกำเนิดขององค์การหนึ่งๆ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้อง มีเหตุผลกำหนดไว้ว่า องค์การแห่งนี้ตั้งขึ้นมาด้วยเหตุใด
2. องค์การต้องมีสมาชิกที่มาทำงานร่วมกัน คือ การดำเนินงานขององค์การให้ประสบความสำเร็จ จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือกันของสมาชิกในองค์การ การทำงานคนเดียวไม่สามารถทำให้งานบรรลุผลได้
3. องค์การต้องมีการแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะด้าน คือ ภารกิจในองค์การมีมากมาย จำเป็นต้องให้สมาชิกที่มีความชำนาญในแต่ละด้านได้ทำ ทุกคนในองค์การไม่สามารถทำงานอย่างเดียวกันหมดได้
4. องค์การต้องมีการกำหนดโครงสร้างองค์การ คือ การกำหนดโครงสร้างองค์การจัดทำขึ้น เพื่อป้องกันความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับสมาชิกในองค์การ รวมถึงมองเห็นภาพรวมในการปฏิบัติงานขององค์การ

2.2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ

แนวความคิดทางการพัฒนาองค์การ (Organization Development) ถือกำเนิดขึ้นจากการมองเห็นปัญหาในการบริหารองค์การแบบดั้งเดิมที่มุ่งเน้นการจัดโครงสร้างองค์การแบบตายตัว การยึดถือสายการบังคับบัญชาอย่างเคร่งครัด การยึดถือกฎระเบียบเป็นหลักเกณฑ์ในการปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานโดยไม่มีความยืดหยุ่นใดๆ รวมถึงการมุ่งเน้นเพียงแต่ความมีประสิทธิภาพ จนมิได้ดำเนินงานให้บรรลุประสิทธิภาพหรือเป้าหมายขององค์การ ปัญหาเหล่านี้ทำให้ทั้งนักวิชาการทางด้านพฤติกรรมศาสตร์และนักบริหารองค์การทั้งหลายต่างก็นำเสนอแนวคิดเพื่อปรับปรุงและแก้ไขปัญหาดังกล่าว จนนำมาสู่การก่อตัวของแนวความคิดในด้านการพัฒนาองค์การ (สุนันทา เลหา นันท์, 2551; อรุณ รักธรรม, 2534)

เมื่อกล่าวถึงรากฐานแนวความคิดสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการก่อตัวของแนวความคิดในด้านการพัฒนาองค์การ จะเห็นได้ว่าเป็นการผสมผสานความรู้แบบองค์รวมในแบบสหวิทยาการในนามของ “พฤติกรรมศาสตร์” อันประกอบไปด้วย ศาสตร์ทางด้านจิตวิทยาการเรียนรู้ จิตวิทยาสังคม และการสร้างแรงจูงใจ สังคมวิทยาและมานุษยวิทยาอันเกี่ยวข้องกับเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์การ และการติดต่อสื่อสารระหว่างคนในองค์การ ผู้บริหารควรอาศัยกระบวนการวิจัยเพื่อค้นหาความบกพร่องขององค์การในประเด็นต่างๆ นำความรู้ในเชิงสหวิทยาการมาจัดทำเป็นแนวทางแก้ไขปัญหา (อรุณ รักธรรม, 2534)

ในกระบวนการพัฒนาองค์การนั้นต้องอาศัยการมองระบบงานต่างๆ ในองค์การอย่างเชื่อมโยงกัน เพราะการพัฒนากระบวนการใดระบบหนึ่งย่อมส่งผลกระทบต่อระบบอื่นๆ ด้วย ผู้บริหารควรเป็นผู้ริเริ่มและชี้ให้สมาชิกมองเห็นความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาองค์การ รวมถึงผู้บริหารและสมาชิกในองค์การต้องมีการสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจกันให้เกิดขึ้น เพราะบรรยากาศเช่นนี้

จะทำให้เกิดการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเรื่องปัญหาและเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหา ระหว่างกัน จนนำไปสู่การกำหนดเป้าหมายและการสร้างพันธะความรับผิดชอบร่วมกันในการขับเคลื่อนองค์กร หนึ่งผู้บริหารพึงตระหนักว่าการพัฒนาองค์กรอาจต้องใช้ระยะเวลายาวนานจึงจะมองเห็นผลลัพธ์ ซึ่งในหลายๆองค์กรเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารจากคนหนึ่งสู่อีกคนหนึ่งก็อาจทำให้แนวคิดนี้ไม่ได้รับความสนใจหรือถูกยกเลิกไปเสียก็ได้ รวมถึงสิ่งที่พึงตระหนักอีกประการหนึ่งนั่นคือผู้บริหารต้องทำให้การพัฒนาองค์กรนั้นมุ่งเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การปฏิบัติงาน ทักษะคน และการสร้างสรรค์ผลงานในระดับบุคคลและในระดับกลุ่มให้พัฒนาขึ้นด้วย (อรุณ รักธรรม, 2534, หน้า 210-222)

ความหมายของการพัฒนาองค์กร

การพัฒนาองค์กรตามคำนิยามและการให้ความหมายนั้น ผู้วิจัยได้รวบรวมและนำเสนอ ดังนี้

อรุณ รักธรรม (2534, หน้า 211) ได้กล่าวว่า การพัฒนาองค์กร คือ “การวางแผนสำหรับการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงองค์กรซึ่งอาศัยองค์ความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์เข้ามาเป็นส่วนสำคัญในกระบวนการเหล่านี้ ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลรวมถึงองค์กรสามารถปรับตัวให้เข้ากับโลกแห่งการบริหารในแต่ละยุคสมัย”

พัชรี นิรนาทโกมล (2548, หน้า 4) ได้กล่าวว่า การพัฒนาองค์กร คือ “ความพยายามและความร่วมมือของทุกคนในองค์กรเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้สามารถมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้นและสามารถปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้”

กัลยารัตน์ ธีระชนชัยกุล (2558, หน้า 13) ได้กล่าวว่า การพัฒนาองค์กร คือ “กระบวนการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานในองค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ทันต่อสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป สมาชิกขององค์กรจะต้องร่วมกันวางแผนและกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน สำหรับเป็นแนวทางการปฏิบัติงานอย่างให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ อนึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และส่งเสริมการมีคุณภาพชีวิตของสมาชิกก็เป็นสิ่งที่องค์กรไม่ควรละเลย”

ในการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กรให้เป็นรูปธรรมและเห็นผลลัพธ์ตามที่คาดหวัง จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องคำนึงถึงแนวทางในการปฏิบัติจริงให้เกิดความสมเหตุสมผลที่สุด ดังข้อเสนอของอรุณ รักธรรม (2534, หน้า 10-18) รวม 6 ประการ ดังนี้

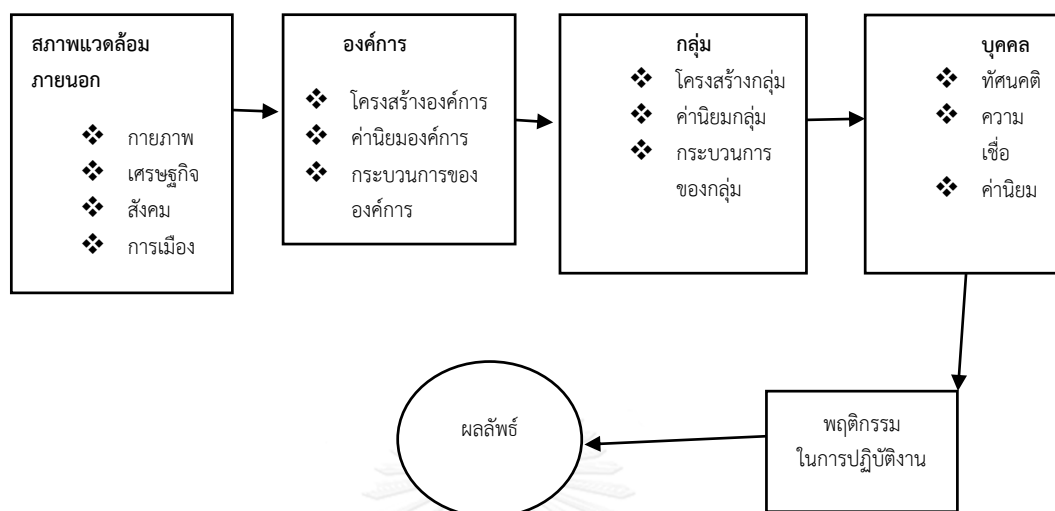
1. ผู้บริหารและสมาชิกในองค์กรควรมองเห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร
2. การจัดสรรงบประมาณให้เหมาะสมสำหรับใช้ในกิจกรรมหรือการพัฒนาองค์กร
3. การระดมสมองเพื่อวิเคราะห์ปัญหาขององค์กรเพื่อนำไปสู่การจัดทำข้อเสนอแนะในการพัฒนาองค์กรอย่างเหมาะสม

4. การพิจารณาเลือกใช้เครื่องมือในการบริหารองค์การให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของสมาชิกแต่ละคน
5. การสื่อสารระหว่างผู้บริหารและสมาชิกควรเป็นการสื่อสารสองทาง มิใช่มุ่งเน้นเพียงแต่การสั่งการจากบนลงล่างแต่ควรเป็นการรับฟังข้อเสนอแนะจากสมาชิกในระดับล่างเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การอย่างแท้จริง
6. เมื่อผ่านพ้นช่วงระยะเวลาพัฒนาองค์การมาสู่ระยะหนึ่ง ผู้บริหารและสมาชิกควรเริ่มกันประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นว่ามีความเปลี่ยนแปลงจากเดิมมากน้อยเพียงใด

การดำเนินการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การตามวิถีปฏิบัติดังกล่าวมาในข้างต้น ผู้บริหารควรพิจารณาปัจจัยเรื่อง “ขนาดและโครงสร้างองค์การ” ประกอบกันด้วย เพราะในองค์การหนึ่งๆ ย่อมมีฝ่ายงานต่างๆ มากมายที่ปฏิบัติงานและมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน หากผู้บริหารต้องการปรับเปลี่ยนฝ่ายงานใดฝ่ายงานหนึ่งก็ย่อมส่งผลกระทบต่อฝ่ายอื่นๆ อย่างหลีกเลี่ยงมิได้ เมื่อพิจารณาร่วมกับ “ลักษณะของการบริหารอำนาจในองค์การ” ในองค์การที่มีการรวมอำนาจอยู่ที่ผู้บริหารเพียงอย่างเดียวก็จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การได้ยาก หากองค์การมีลักษณะการกระจายอำนาจสูงก็จะมีกระจายบทบาทหน้าที่และอำนาจการตัดสินใจสู่สมาชิกมากขึ้น สมาชิกสามารถรับรู้ได้ถึงความเป็นส่วนหนึ่งขององค์การและสามารถสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานเพื่อพร้อมขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การได้อีกด้วย

อนึ่งในการพัฒนาองค์การจำเป็นต้องอาศัยการมองภาพรวมขององค์การอย่างครอบคลุมทุกระดับ ทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ ซึ่งหากเรามองเห็นสิ่งที่ปรากฏอยู่นั้นก็จะเห็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างทุกระดับที่สามารถขับเคลื่อนผลลัพธ์ขององค์การให้เกิดขึ้นได้ ความซับซ้อนเหล่านี้ย่อมแตกต่างกันไปตามสภาพของแต่ละองค์การจึงไม่มีแนวทางใดที่เป็นสูตรสำเร็จในการขับเคลื่อนองค์การแบบตายตัว ฉะนั้นผู้บริหารขององค์การควรพิจารณาสิ่งเหล่านี้อย่างรอบคอบ ดังแสดงในภาพ

ภาพที่ 1 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์การ



ที่มา : ดัดแปลงจาก (อรุณ รักธรรม, 2534)

นอกจากนี้การพัฒนาองค์การตามข้อเสนอของอรุณ รักธรรม (2534) ก็สอดคล้องกับข้อเสนอของ สุนันทา เลาหนันท์ (2551, หน้า 53-56) ที่กล่าวถึงลักษณะของการพัฒนาองค์การว่าควรมีองค์ประกอบ 12 ประการ ดังนี้

1. เป็นการอาศัยแผนงานในการกำหนดกลยุทธ์สำหรับปรับปรุงและพัฒนาองค์การ
2. เป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ หากต้องการเปลี่ยนแปลงระบบย่อยด้านหนึ่งย่อมอาจส่งผลกระทบต่ออีกระบบย่อยหนึ่งได้ เพราะทุกระบบในองค์การจะเชื่อมโยงเข้าหากัน
3. เป็นกระบวนการที่ต้องทำอย่างต่อเนื่องและอาศัยระยะเวลาในการเกิดผลยาวนาน
4. สมาชิกในองค์การต้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์การ
5. มุ่งเน้นการพัฒนาไปการบรรลุเป้าหมายการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
6. ควรเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การในมิติของความเชื่อ ค่านิยม และทัศนคติให้เกิดขึ้นกับการเรียนรู้ในระดับทีมงาน เพราะความสัมพันธ์แบบกลุ่มในองค์การจะสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การได้
7. ผู้บริหารองค์การมองเห็นความสำคัญของการพัฒนาองค์การ
8. การอาศัยแนวคิดในของกลุ่มพฤติกรรมศาสตร์และการวิจัยเชิงปฏิบัติการ สำหรับนำมาใช้ปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานและการเสริมสร้างแรงจูงใจแก่สมาชิกขององค์การ
9. การอาศัยข้อมูลในการปฏิบัติงานขององค์การมาเป็นข้อมูลหลักในการคิดหาวิธีการปรับปรุงและพัฒนาองค์การ
10. การอาศัยประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ของสมาชิกองค์การในอดีตย่อมส่งผลต่อการพัฒนาองค์การบนฐานความเป็นจริงมากที่สุด
11. ผู้บริหารควรสร้างการมีส่วนร่วมของสมาชิกองค์การในการกำหนดเป้าหมายและการวางแผนการปฏิบัติงาน

12. ควรมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม เพราะสามารถสร้างความร่วมมือในการพัฒนาองค์การให้เกิดประสิทธิผลได้มากกว่าการทำงานแบบแยกส่วนกัน

ในส่วนของคาสและโรเซนซไวค์ (Kast & Rosenzweig (อ้างถึงในถนัด แก้วเจริญไพศาล, 2543 , หน้า 69-72) นำเสนอแนวทางการพัฒนาองค์การเชิงระบบที่มุ่งเน้นบทบาทของผู้ดำเนินการขับเคลื่อน การปฏิบัติงาน โดยการพัฒนาปัจจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการบริหารองค์การ เพื่อให้แนวทางในการบริหารงานมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกัน มี 6 ระบบ ดังนี้

1. ระบบย่อยด้านค่านิยมและวัตถุประสงค์ กล่าวคือ ผู้บริหารควรกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการปฏิบัติงานทั้งในระดับแผนกและระดับองค์การให้สอดคล้องต้องกัน
2. ระบบย่อยด้านการบริหาร กล่าวคือ แนวทางการบริหารงานในแต่ละแผนกงานจะมีความเชื่อมโยงกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการกำหนดเป้าหมาย ซึ่งจะนำไปสู่การวางแผนและการดำเนินงาน รวมถึงการจัดสรรทรัพยากรทางการบริหารให้กระจายไปยังแผนกงานต่างๆ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล
3. ระบบย่อยด้านโครงสร้างองค์การ กล่าวคือ การจัดองค์การควรคำนึงถึงความสัมพันธ์ระหว่างงานและสมาชิกในองค์การ โดยมุ่งเน้นไปที่การสำรวจภาระงานและบทบาทหน้าที่ของสมาชิกในองค์การ เพื่อนำไปสู่การกำหนดความสัมพันธ์สายการบังคับบัญชาในการปฏิบัติงานให้ชัดเจน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการจัดค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์แก่บุคลากรที่สามารถดึงดูดให้ผู้มีความสามารถอยู่กับองค์การ
4. ระบบย่อยด้านเทคโนโลยีขององค์การ กล่าวคือ การปฏิบัติงานในยุคปัจจุบันจำเป็นต้องอาศัยเทคโนโลยีมาช่วยอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ปัจจัยดังกล่าวได้ส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานของสมาชิกและกระบวนการผลิตไปจากเดิมอย่างสิ้นเชิง หากองค์การต้องการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันก็จะละเลยปัจจัยนี้ไม่ได้
5. ระบบย่อยด้านพฤติกรรมและจิตวิทยาสังคม กล่าวคือ ผู้บริหารควรสังเกตพฤติกรรมของสมาชิกและทีมงานที่ปฏิบัติงานในองค์การ เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาการบริหารงาน การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่สามารถรองรับทิศทางในอนาคตขององค์การจึงเป็นอีกแนวทางหนึ่งที่ผู้บริหารควรกระทำ
6. ระบบย่อยด้านสภาพแวดล้อมขององค์การ กล่าวคือ ผู้บริหารต้องสามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การที่สามารถส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์การได้ เพื่อเตรียมพร้อมในการกำหนดกลยุทธ์และหาแนวทางในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่สามารถเกิดขึ้นได้

2.2.3 แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

แนวคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้เริ่มปรากฏเป็นครั้งแรกหลังจากที่ Argyris & Schon ได้ตีพิมพ์หนังสือ “Organizational Learning: A Theory of Action Perspective” ในปี 1978 สังเกตว่าในครั้งนั้นเป็นการใช้คำว่า “Organizational Learning” แต่เนื่องด้วยเป็นงานเขียนเชิงวิชาการที่อ่านเข้าใจได้ยากจึงทำให้ไม่ได้รับความนิยม ส่วนคำว่า “Learning Organization” ปรากฏครั้งแรก

ในฝั่งสหรัฐอเมริกาในหนังสือที่ Hayes เป็นบรรณาธิการและในฝั่งอังกฤษปรากฏในหนังสือที่ Pedler เป็นบรรณาธิการในปี 1988 จนกระทั่งในปี 1990 Peter M. Senge ได้ตีพิมพ์หนังสือ “The fifth discipline : The art and practice of the learning organization” และมีการใช้คำว่า “Learning Organization” แทน “Organizational Learning” แนวคิดนี้ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายจนเขาได้เขียนหนังสือตามมาอีก 3 เล่ม นั่นคือ ในปี 1994 เขาตีพิมพ์หนังสือเชิงปฏิบัติการเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์กรชื่อว่า “The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tool for building a Learning Organization” ต่อมาในปี 1998 เขาตีพิมพ์หนังสือเรื่อง “The Fifth Discipline Challenge: Mastering The Twelve Challenges Change in Learning Organization” และในปี 1999 Senge และคณะได้ตีพิมพ์หนังสือ “The Dance of Change” เพื่อส่งเสริมแนวทางการปรับเปลี่ยนองค์กรควรเริ่มด้วยการส่งเสริมการเรียนรู้ (ดวงเดือน จันทร์เจริญ, 2558 ,หน้า 5-6) ทางผู้วิจัยได้รวบรวมเอาานิยามขององค์กรแห่งการเรียนรู้จากนักคิดนักปฏิบัติทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศมีดังนี้

Senge (1990) ได้กล่าวว่า “องค์กรแห่งการเรียนรู้” คือ องค์กรทั้งหลายที่ซึ่งพนักงานสามารถพัฒนาศักยภาพได้อย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างสรรค์ผลงาน องค์กรดังกล่าวนี้ให้ความสำคัญและส่งเสริมให้พนักงานเกิดแนวความคิดใหม่ๆได้อย่างมีอิสระ รวมถึงพนักงานเองก็เรียนรู้เช่นกันว่าตนเองจะเรียนรู้ร่วมกันกับพนักงานคนอื่นได้ด้วยวิธีการแบบใดบ้าง

David A. Garvin 1993 (อ้างถึงในทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2552) ได้กล่าวว่า “องค์กรแห่งการเรียนรู้” คือ องค์กรที่ความสามารถสร้างสรรค์ความรู้ แสวงหาความรู้ และถ่ายโอนความรู้ เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงผลการปฏิบัติงานได้

Pedler (1995) ได้กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ “องค์กรที่ส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ของสมาชิกอยู่เสมอ โดยการเรียนรู้ของสมาชิกจะนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานรวมถึงการสร้างการพัฒนาแบบองค์รวมให้เกิดขึ้นแก่องค์กรได้อีกด้วย”

Marquardt (1996) ได้กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ “องค์กรที่ได้กระจายอำนาจในการคิดประดิษฐ์สร้างสรรค์สินค้าและบริการให้แก่สมาชิกในองค์กร โดยสมาชิกจะอาศัยองค์ความรู้ที่มีทั้งจากสมาชิกในองค์กรและภาคีเครือข่ายนอกองค์กรหรือชุมชนประชาสังคม ซึ่งถือเป็นการปฏิบัติงานที่จะขับเคลื่อนโลกให้ก้าวไปข้างหน้าด้วยภูมิปัญญาของมนุษย์”

วรภัทร ภูเจริญ (2548) เลือกใช้คำว่า “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ซึ่งหมายถึง “องค์กรซึ่งมีสมาชิก ขององค์กร ผู้บริหารองค์กร ชุมชน ประชาสังคม เอกชน หรือบุคคลในสังคม มีความมุ่งมั่นและตั้งใจที่จะพัฒนาตนเอง พัฒนาองค์กร และพัฒนาสังคมประเทศชาติอย่างไม่มีหยุดยั้ง”

ปิ่นรส มาลากุล ณ อยุธยา (2551) เลือกใช้คำว่า “องค์กรที่เรียนรู้” ซึ่งหมายถึง “องค์กรที่สามารถรับรู้ข้อมูล สารสนเทศ และข่าวสารที่เกิดขึ้นแล้วนำมาผ่านกระบวนการวิเคราะห์ และประมวลจัดเก็บไว้สำหรับใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานขององค์กร”

Sudharatna Yuraporn และ Laubie Li (อ้างถึงในยุรพร ศุทธรัตน์, 2552) ได้กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ “องค์การที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ทั้งจากแหล่งความรู้ภายในและแหล่งความรู้ภายนอกองค์การ โดยอาศัยการเรียนรู้ผ่านตัวกลางที่เป็นปัจเจกสมาชิกและทีมปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลต่อการประยุกต์ใช้ความรู้ในสร้างการประโยชน์ในการดำเนินงานและการแข่งขันกับองค์การอื่นๆ”

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2552) เลือกใช้คำว่า “องค์การแห่งความรู้” ซึ่งหมายถึง “องค์การซึ่งปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย โดยอาศัยแนวคิดการจัดการความรู้และระบบต่างๆเข้ามาช่วยสนับสนุนการจัดการความรู้ในองค์การ”

Gary Yukl (อ้างถึงในจอมพงศ์ มงคลวนิช, 2556) ได้กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ “องค์การที่ต้องการจะพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นด้วยการอาศัยการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์การ รวมถึงมีการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้แก่สมาชิกทั้งการสนับสนุนการแบ่งปันความรู้ การสนับสนุนให้คิดอย่างมีนวัตกรรมสร้างสรรค์ รวมถึงการพร้อมนำสิ่งที่เรียนรู้มาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ”

ภาคภูมิ ถุกะเมธ (2555) ได้กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ “องค์การที่มีศักยภาพในการ ปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป อาศัยการเรียนรู้ผลลัพธ์จากการปฏิบัติงานในอดีตเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานในปัจจุบัน โดยองค์การเองควรเปิดโอกาสให้สมาชิกได้แสดงศักยภาพในการร่วมสร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นแก่องค์การ และสร้างสินค้าและบริการใหม่ๆให้ตอบสนองกับความต้องการของลูกค้าในแต่ละยุคสมัยได้”

นිරุช นรนาถตระกูล (2557) ได้กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ “องค์การที่มีคุณลักษณะสมาชิกในองค์การชอบการเรียนรู้ หมั่นชวนขยายหาความรู้ วิเคราะห์และประมวลสิ่งที่ได้รับจากการเรียนรู้สู่การสร้างเป็นความรู้ แล้วนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันกับสมาชิกคนอื่นๆ ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้เป็นการกระทำอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จตามความคาดหวังขององค์การ”

วรรณวิมล อัมรินทร์นุเคราะห์ (2557, หน้า 202) ได้กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ “คุณลักษณะขององค์การที่มีความสามารถในการปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้ โดยสมาชิกในองค์การควรเป็นผู้มีความใฝ่เรียนรู้และพร้อมนำความรู้ที่ได้รับมาใช้ปฏิบัติงานและแบ่งปันให้เพื่อนร่วมงานได้รับทราบ”

อนงค์ทิพย์ เอกแสงศรี (2557, หน้า 130) ได้กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ “การพัฒนา องค์การที่มุ่งเน้นพัฒนาการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป สมาชิกในองค์การถือเป็นกุญแจสำคัญในฐานะผู้เรียนรู้และนำเอาความรู้มาพัฒนาองค์การให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทั้งนี้ผู้บริหารถือเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนให้แนวคิดนี้ปรากฏเป็นจริง

ทั้งในฐานะผู้กำหนดวิสัยทัศน์ให้เอื้อต่อการ เรียนรู้ การส่งเสริมให้สมาชิกปฏิบัติงานร่วมกัน และ การสร้างวัฒนธรรมองค์การเรียนรู้ให้เกิดขึ้น”

พยัต วุฒิรงค์ (2559, หน้า 7) ได้กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ “องค์การที่มี บรรยากาศและมี การจัดกิจกรรมในองค์การที่ดำเนินไปในทิศทางที่ทำให้เกิดการใช้และการสร้าง ความรู้ให้เกิดขึ้น รวมถึงมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างสมาชิกซึ่งกันและกัน อันส่งผลให้ ความรู้เหล่านั้นแพร่หลายและแผ่กระจายในการนำไปใช้ปฏิบัติงานในองค์การอย่างแท้จริง

ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า “องค์การแห่งการเรียนรู้” หมายถึง การพัฒนาองค์การสู่กระบวนการ ทัศน์ใหม่ขององค์การที่มีลักษณะของการจัดโครงสร้างองค์การให้พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงจาก สภาพแวดล้อมภายนอก ผู้บริหารถือเป็นบุคคลสำคัญมีวิสัยทัศน์ของการเรียนรู้และมุ่งสู่การสร้าง วัฒนธรรมการเรียนรู้ ด้วยการส่งเสริมให้สมาชิกและทีมงานเกิดการเรียนรู้ พร้อมนำสิ่งที่ได้รับการ การเรียนรู้มาแลกเปลี่ยนกันและนำมาใช้พัฒนาตนเอง ทีมปฏิบัติงานและองค์การ

องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการ เรียนรู้

แนวคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้มีผู้เสนอไว้หลายท่าน หากแต่ผลงานที่ได้รับความนิยม และถือเป็นผู้จุดประกายประเด็นการศึกษาเรื่องนี้ คือ งานเขียนของ Senge (1990) เขาได้เขียน หนังสือ “The fifth discipline : The art and practice of the learning organization” ขึ้นในปี 1990 เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาองค์การสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ด้วย “หลักวินัย 5 ประการ” (The Fifth Discipline) ได้แก่

1. สมาชิกในองค์การมีความต้องการเรียนรู้ (Personal Mastery) กล่าวคือ การ เรียนรู้ขององค์การจะต้องกระทำผ่านสมาชิกในองค์การ แต่การเรียนรู้ของสมาชิกนั้นก็ทำได้เป็น เครื่องประกันการเรียนรู้ขององค์การแต่อย่างใด แม้กระนั้นหากสมาชิกขององค์การไม่มีการเรียนรู้ก็ จะทำให้การเรียนรู้ขององค์การไม่เกิดขึ้นด้วย ฉะนั้นการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์การจึงเป็นปัจจัย หลักในการพัฒนาองค์การ สมาชิกในองค์การควรสร้างวิสัยทัศน์สำหรับการพัฒนาตนเองขึ้น (Personnel Vision) โดยตระหนักรู้ว่า การเรียนรู้ควรเกิดแก่ตัวสมาชิกอยู่เสมอเพื่อพัฒนา ความรู้ความสามารถของตนให้เพิ่มสูงยิ่งขึ้น เมื่อสมาชิกมีความรู้ ทักษะ ความสามารถที่ขยาย ออกไปมากเท่าไรก็ยิ่งทำให้เกิดการเรียนรู้ขององค์การมากขึ้นเท่านั้น หากแต่บ่อยครั้งสมาชิกก็อาจ เกิดความกังวลใจต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริงที่มีอาจเป็นไปได้ตามวิสัยทัศน์ที่คาดหวังไว้ก็อาจเกิด ความเครียดในการปฏิบัติงานได้ สมาชิกในองค์การควรรักษาระดับความเครียดอย่างสร้างสรรค์ (Holding Creative Tension) ไม่ควรเครียดเกินไปจนทำให้เกิดพฤติกรรมที่แสดงถึงความเสียใจ ความสิ้นหวัง และการไม่มีกำลังใจสู้ต่อไป หากแต่ควรสร้างแรงผลักดันและจิตสำนึกให้ตนเองอยาก ปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ให้ได้

2. แบบวิถีในการคิดของสมาชิกในองค์การ (Mental Models) กล่าวคือ การปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์การจำเป็นต้องอาศัยทักษะที่จำเป็น 2 ทักษะ ได้แก่ ทักษะการไตร่ตรอง (Reflection Skills) ถือเป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาภูมิหลังของสมาชิกแต่ละคนว่ามีผลต่อความประพฤติของสมาชิกที่แสดงออกไปอย่างไรบ้าง ส่วนทักษะในการสืบสวน (Inquiry Skills) ถือเป็นทักษะในการพิจารณารูปแบบการประพฤติตนต่อสมาชิกคนอื่นๆ ในองค์การที่อาจมีความแตกต่างกันด้วยเหตุผลทางด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก ทักษะเหล่านี้ส่งผลต่อโลกทัศน์ที่แตกต่างกันออกไปตามสมาชิกแต่ละคน ซึ่งอาจเป็นผลดีและผลเสียต่อองค์การได้ องค์การจึงไม่ควรทำให้สมาชิกเห็นพ้องไปในทิศทางเดียวกันทั้งหมด แต่ควรมองว่าแต่ละคนต่างก็มีวิถีในการคิดเป็นของตนเอง ซึ่งอาจมีความบกพร่องไปในบางมิติได้จึงควรนำแนวคิดเรื่องการคิดเชิงระบบมาประยุกต์เข้ากับแนวคิดในการดำเนินงานของสมาชิกด้วย

3. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) กล่าวคือ การกำหนดเป้าหมายขององค์การในอนาคตจำเป็นต้องอาศัยการประสานความคิดของทุกฝ่ายเข้าด้วยกัน หรืออีกนัยหนึ่งเป็นการเอาวิสัยทัศน์ของสมาชิกแต่ละคนมาพูดคุยแลกเปลี่ยนกัน เพื่อนำไปสู่การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยวิสัยทัศน์ขององค์การควรจะต้องคล้องกับวิถีการดำเนินชีวิตของสมาชิกที่มีอยู่เดิมด้วย เพราะมิเช่นนั้นจะเกิดการต่อต้านและกลายเป็นสิ่งที่ขัดขวางการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) กล่าวคือ การสร้างความทีมงานในองค์การถือว่ามีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานมาก เพราะการปฏิบัติงานจำเป็นต้องอาศัยความรู้ความสามารถของสมาชิกแต่ละคนมารวมกัน ซึ่งส่งผลต่อการเกิดการเรียนรู้ระหว่างสมาชิกด้วยกัน และส่งผลต่อการเรียนรู้ขององค์การด้วย โดยอาศัยวิธีการที่หลากหลายแตกต่างกันออกไปตามสภาพของแต่ละองค์การ เช่น การถกเถียงพูดคุยกัน การเรียนรู้เรื่องงานใหม่ที่ตนไม่เคยทำจากสมาชิกคนอื่น เป็นต้น การรับรู้ความแตกต่างในการปฏิบัติงานตามตำแหน่งในองค์การจะทำให้ทุกคนเข้าใจสมาชิกคนอื่นมากขึ้น รวมถึงอาจได้แนวคิดใหม่ในการปรับปรุงการทำงานของทีมงานด้วย ซึ่งจะช่วยให้มีการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ได้

5. การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) กล่าวคือ กระบวนการคิดของสมาชิกในองค์การจะถูกปรับเปลี่ยนสู่การมองแบบองค์รวมเชื่อมโยงเข้าหากันและไม่มีส่วนใดแยกขาดจากกันได้ ด้วยวิธีการคิดแบบกลยุทธ์จะทำให้องค์การสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคโลกาภิวัตน์ องค์การที่มีสมาชิกคิดอย่างเป็นระบบจะทำให้มองเห็นโอกาสท่ามกลางปัญหาได้ เพราะในทุกๆ สถานการณ์ที่เกิดขึ้นย่อมทำให้เกิดการเรียนรู้อยู่เสมอ วินัยในข้อนี้เองจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดต่อการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้

ต่อมา มาควอร์ทและเรย์โนลด์ (Marquardt & Reynold, 1994, pp. 31-32) กล่าวถึงองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีส่วนสำคัญต่อการปรับปรุงและพัฒนาขับเคลื่อนองค์การจำนวน 11 องค์ประกอบ ดังนี้

1. โครงสร้างองค์การมีความเหมาะสม คือ องค์การควรมีโครงสร้างแบบแบนราบเพื่ออำนวยความสะดวกต่อการติดต่อประสานงานระหว่างสมาชิกองค์การ การกระจายอำนาจให้สมาชิกและการร่วมมือกันทำงานเป็นทีม รวมถึงการสร้างเครือข่ายพันธมิตรภายนอกองค์การ

2. วัฒนธรรมองค์การที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ คือ การสร้างค่านิยมที่ส่งเสริมให้สมาชิกต้องการเรียนรู้ เช่น การส่งเสริมให้กล้าคิดนอกกรอบ การมุ่งใจด้วยการเสนอรางวัล การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมงาน
3. การกระจายอำนาจ คือ การกระจายความรับผิดชอบรวมถึงการมอบอำนาจหน้าที่ให้สมาชิกได้มีสิทธิขาดและอำนาจในการตัดสินใจบางประการ ซึ่งมีผลต่อการสร้างความสำเร็จในการและก่อให้เกิดการเรียนรู้
4. การพิจารณาสภาพแวดล้อมที่ผลต่อการปฏิบัติงาน คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์การ ได้แก่ ด้านสังคม ด้านเศรษฐกิจ ด้านการเมือง และวิเคราะห์องค์การคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน
5. การสร้างความรู้และการถ่ายโอนความรู้ คือ กระบวนการในการจัดการความรู้ขององค์การ ซึ่งได้แก่ การถ่ายโอนข้อมูล การรวบรวมความรู้ การสร้างรหัส การจัดเก็บความรู้ การเผยแพร่ความรู้
6. การใช้เทคโนโลยีสำหรับการเรียนรู้ คือ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล รวมถึงใช้สำหรับการพัฒนาทักษะและความรู้ของสมาชิกองค์การ
7. การมุ่งเน้นคุณภาพ คือ องค์การและสมาชิกในองค์การควรทบทวนผลการปฏิบัติงานอยู่เสมอ เพื่อนำมาข้อมูลเหล่านั้นมาสู่การพัฒนาคุณภาพและสร้างองค์การที่มีผลลัพธ์เป็นเลิศ
8. กลยุทธ์ คือ การกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยมุ่งสร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นแก่สมาชิกทุกคน
9. การสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ คือ การสร้างความร่วมมือในการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ของปัจเจกบุคคล
10. การทำงานร่วมกันเป็นทีมและการสร้างเครือข่ายพันธมิตร คือ การสร้างความเป็นทีมงานในองค์การซึ่งส่งผลให้เกิดการปฏิบัติงานร่วมกันและเรียนรู้ร่วมกัน นอกจากนี้ยังรวมถึงการสร้างเครือข่ายสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับภายนอกองค์การด้วย
11. การสร้างวิสัยทัศน์ คือ การกำหนดเป้าหมายและทิศทางการดำเนินงานขององค์การในอนาคต รวมถึงการกำหนดพันธกิจ ค่านิยม และความเชื่อขององค์การ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ถือเป็นแนวทางการปฏิบัติงานที่ทุกคนต้องยึดถือ

โจแอน เค เบ็นเน็ตและไมเคิล เจ โอเบรียน (Joan K. Bennett & Michael J. O'Brien (อ้างถึงในยุรพร ศุภรัตน์, 2552) ในปี 1994 ได้นำเสนอปัจจัยที่นำไปสู่การพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จำนวน 12 ปัจจัย เพื่อสร้างการเรียนรู้ให้ครอบคลุมทุกระบบการปฏิบัติงานในองค์การรวมถึงควรมีการตรวจสอบผลจากการเรียนรู้นั้นด้วย ดังนี้

1. การสร้างวิสัยทัศน์ขององค์การเพื่อนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์และทิศทางการดำเนินงานขององค์การให้เป็นที่ยึดถือปฏิบัติของสมาชิกในองค์การ

2. การสร้างบทบาทของผู้บริหารในด้านการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมขององค์กรให้เอื้อต่อการเรียนรู้ต่อทุกคน
3. การสร้างบทบาทของผู้จัดการในด้านการสนับสนุนการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กร ด้วยการส่งเสริมให้สมาชิกมีวิสัยของการเรียนรู้และกล้านำเสนอแนวความคิดใหม่ๆในการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นแก่องค์กร
4. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้
5. การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรให้มีความยืดหยุ่นและส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกทุกระดับปฏิบัติงาน
6. การส่งเสริมให้มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการจัดการคลังข้อมูล ซึ่งสามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานของทุกฝ่ายได้
7. การแบ่งปันความรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้ที่สมาชิกแต่ละคนมีให้แก่กันและกัน
8. องค์กรควรเรียนรู้กระบวนการปฏิบัติงานทั้งจากองค์กรของตนเองและองค์กรอื่นๆ เพื่อนำมาปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานของสมาชิก
9. การกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนที่มุ่งสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการนั้น ย่อมส่งผลต่อการประเมินผลงานที่ถูกต้องและการให้รางวัลที่เป็นธรรมแก่พนักงานได้
10. การจัดการศึกษาและการจัดการฝึกอบรมให้แก่สมาชิกในองค์กร
11. การพัฒนาทีมงานและสมาชิกในองค์กรให้เกิดการเรียนรู้และพร้อมที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป
12. การให้รางวัลเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร

เอ็ดวิน ซี เนวิส แอนโทนี เจ ดิเบลลา และเจเน็ต เอ็ม โกลด์ (Edwin C. Nevis, Anthony J. DiBella & Janet M. Gould (อ้างถึงในวีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2543 , หน้า 74-77) กล่าวไว้ในวารสารธุรกิจ “Sloan Management Review” ปี 1996 ว่า การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยหลายอย่างเข้ามาสนับสนุน ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะต้องพิจารณาควบคู่ไปกับการสร้างระบบการเรียนรู้ขององค์กรใน 4 กระบวนการ ได้แก่ การแสวงหาความรู้ขององค์กร การประมวลความรู้ การเผยแพร่ความรู้ และขั้นตอนการนำไปปฏิบัติงานจริง โดย “ปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้” มี 10 ปัจจัย ดังนี้

1. การสำรวจสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อพิจารณาว่าสิ่งเหล่านั้นส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด
2. ความแตกต่างของผลลัพธ์อันพึงประสงค์กับผลลัพธ์ที่มีต้องการให้เกิดขึ้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กรในฐานะที่เป็นกรณีศึกษาขององค์กร
3. การกำหนดให้การวัดผลและการประเมินผลเป็นกิจกรรมที่จะขาดเสียมิได้ องค์กรต้องกำหนดตัวชี้วัดที่เป็นตัวเลขบ่งชี้ชัดเจนและสะท้อนผลลัพธ์การปฏิบัติงานที่แท้จริง รวมถึงการประเมินก็มิได้ถูกจำกัดอยู่เพียงแต่ภายในองค์กรเท่านั้น หากแต่ยังรวมถึงลูกค้าหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรคนอื่นๆด้วย

4. การสนับสนุนให้สมาชิกในองค์การกล้านำเสนอแนวคิดในการปฏิบัติงานใหม่ๆและยอมรับผลลัพธ์อันเกิดจากการทดลองถึงแม้จะไม่ประสบความสำเร็จตามที่คาดหวัง
5. การสร้างบรรยากาศองค์การที่เปิดเผยและโปร่งใสตรวจสอบการปฏิบัติงานได้
6. องค์การสนับสนุนให้สมาชิกมีโอกาสสร้างการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีได้ถูกจำกัดอยู่เพียงแค่การจัดโครงการฝึกอบรมให้แก่สมาชิกเท่านั้น แต่หมายรวมถึงการพยายามใฝ่เรียนรู้ด้วยตนเองของสมาชิกด้วย
7. การยอมรับว่าแนวทางการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์การมีหลากหลายวิธีที่มุ่งสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกเกิดการแลกเปลี่ยนและเรียนรู้วิธีเหล่านั้นซึ่งกันและกัน
8. การสร้างแนวร่วมสนับสนุนแนวความคิดของสมาชิกที่ได้รับการยอมรับว่าเมื่อนำไปปฏิบัติแล้วสามารถนำไปสู่การบรรลุสัมฤทธิ์ผล ซึ่งจะทำให้สมาชิกในองค์การเรียนรู้สิ่งเหล่านี้ได้ดียิ่งขึ้น
9. ผู้บริหารในระดับต่างๆควรมีส่วนสำคัญในการสร้างวิสัยทัศน์ริเริ่มส่งเสริมการเรียนรู้และเริ่มลงมือปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างแก่สมาชิก รวมถึงอาจเข้ามีส่วนช่วยเหลือสมาชิกเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่ดียิ่งขึ้น
10. สมาชิกต้องมีความคิดอ่านมองเห็นปัญหาในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและพยายามปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่องค์การกำหนดไว้

เดวิด เอ การ์วิน (David A. Garvin (อ้างถึงในสุปัญญา สุนทรนนท์, 2559 , หน้า 84-86) ตีพิมพ์บทความในปี 1998 เรื่อง “การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (Building a Learning Organization)” ในวารสาร “Harvard Business Review on Knowledge Management” บทความนี้ชี้ให้เห็นว่าที่ผ่านมาความพยายามอธิบายแนวคิดด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ในหลากหลายด้าน หากแต่มีลักษณะเป็นนามธรรมและไม่สามารถสร้างข้อเสนอที่เป็นรูปธรรมให้เป็นประโยชน์มากพอที่จะนำไปประยุกต์ใช้กับองค์การต่างๆได้ เขาจึงนำเสนอแนวคิดการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้เป็นรูปธรรมและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงด้วยการจัดกิจกรรมทั้ง 5 กิจกรรม ดังนี้

1. การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ กล่าวคือ ในการแก้ไขปัญหาใดๆก็ตามที่เกิดขึ้นในองค์การ สมาชิกควรอาศัยกระบวนการทางวิทยาศาสตร์เป็นเครื่องมือหลัก แล้วค่อยๆตั้งคำถามกับสิ่งที่เกิดขึ้นพร้อมกับหาแนวทางแก้ไขเปรียบเหมือนกับการตั้งสมมติฐานนั่นเอง รวมถึงควรมีการวางแผนอย่างรอบคอบ โดยเชื่อมโยงกับการรวบรวมข้อมูลที่เกิดขึ้นจริง เพื่อหาทางออกอย่างถูกต้องและเหมาะสม
2. การทดลองเพื่อสร้างความรู้ใหม่อย่างเป็นระบบ กล่าวคือ กิจกรรมนี้เป็นความคาดหวังขององค์การในระยะยาวมากกว่ากิจกรรมแรก องค์การคาดหวังว่าการทดลองจะสามารถปรับปรุงและพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้อาจรวมถึงการสร้างการเปลี่ยนแปลงให้กับองค์การในมิติเชิงการแข่งขันกับองค์การอื่นๆได้อีกด้วย
3. การถอดบทเรียนจากประสบการณ์ในอดีต กล่าวคือ กิจกรรมนี้คาดหวังให้ผู้บริหารและสมาชิกในองค์การหันกลับมาทบทวนผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นทั้งในเชิงความสำเร็จและความล้มเหลวมาสู่การถอดบทเรียนอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนเรียนรู้สิ่งเหล่านั้นและหาทางปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

4. การเรียนรู้จากประสบการณ์และกรณีศึกษาที่เป็นเลิศจากบุคคลหรือองค์การอื่น กล่าวคือ กิจกรรมนี้มุ่งหวังให้ผู้บริหารและสมาชิกในองค์การเห็นว่าการเรียนรู้ที่ดีคือการเรียนรู้อย่างรอบด้านทั้งจากตัวเองและบุคคลอื่น หรืออาจเรียนรู้จากลูกค้าหรือผู้ใช้บริการองค์การของเรา ซึ่งจะทำให้เรามองเห็นว่าหนทางในการปรับปรุงแนวทางการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ควรดำเนินการอย่างไร

5. การถ่ายโอนความรู้ กล่าวคือ ผู้บริหารองค์การควรมองเห็นความสำคัญของการเรียนรู้และกำหนดให้แนวความคิดดังกล่าวเป็นนโยบายสำคัญที่สมาชิกในองค์การยึดถือปฏิบัติ เมื่อสมาชิกเข้ามาปฏิบัติงานในองค์การก็นำความรู้ติดตัวมาและเมื่อต้องทำงานร่วมกับผู้อื่นจะเกิดการถ่ายโอนความรู้ซึ่งกันและกัน ทำให้ความรู้เหล่านั้นมิได้สูญหายไปเมื่อสมาชิกหมดสิ้นสมาชิกภาพในองค์การ ผู้บริหารจึงควรส่งเสริมให้มีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานหรือมีการประชุมกลุ่มกันเพื่อกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้และการไหลเวียนของความรู้ระหว่างกันมากยิ่งขึ้น

ไมค์ เพ็ดเลอร์, จอห์น เบอร์กอนและทอม บอยเดล (Mike Pedler & John Burgoyne & Tom Boydell (อ้างถึงในจอมพงศ์ มงคลวนิช, 2556 , หน้า 259) กล่าวไว้ในหนังสือ “The learning company: a strategy for sustainable development” ในปี 1997 ว่าพวกเขาเลือกใช้คำว่า “บริษัทแห่งการเรียนรู้(Learning Company)” ในฐานะที่เป็นคำใช้ในลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ ซึ่งมีคุณลักษณะสำคัญ 5 ประการ ดังนี้

1. กลยุทธ์ขององค์การ คือ ในการกำหนดนโยบายหรือแนวทางการดำเนินงานขององค์การจะต้องอาศัยการรับฟังข้อมูลจากสมาชิกในองค์การและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การด้วย นอกจากนี้การพัฒนาสู่บริษัทแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องทำให้สมาชิกเป็นผู้ใฝ่เรียนรู้และสามารถใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้เหล่านั้นมากำหนดกลยุทธ์องค์การได้

2. การมองย้อนกลับไปในองค์การ คือ การพิจารณาองค์ประกอบภายในองค์การ 3 ด้าน ได้แก่ ด้านข้อมูลข่าวสารเป็นการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานของสมาชิก ด้านระบบบัญชีและการควบคุมระบบบัญชีเป็นระบบที่ช่วยจัดทำงบประมาณและทำให้สมาชิกบริหารสถานะทางการเงินขององค์การ และด้านการแลกเปลี่ยนความรู้เป็นการภายในเป็นการคาดหวังว่าสมาชิกองค์การแต่ละฝ่ายได้นำสิ่งที่ตนเรียนรู้มาแลกเปลี่ยนกันและนำสิ่งเหล่านั้นไปใช้ในการปฏิบัติงาน

3. โครงสร้างองค์การ คือ องค์การไม่ควรกำหนดโครงสร้างองค์การให้มีลักษณะตายตัวหรือไม่สามารถแก้ไขปรับเปลี่ยนได้ อันเนื่องมาจากสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทำให้เนื้องาน ลูกค้า หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอาจเปลี่ยนแปลงไป องค์การจึงอาจต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานและเป้าหมายตามไปด้วย โครงสร้างองค์การจึงควรปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสมกับสถานการณ์

4. การมองออกไปยังภายนอก คือ องค์การควรกระจายอำนาจทางด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานขององค์การให้แก่สมาชิก ซึ่งสามารถสะท้อนทัศนคติและภาพสำคัญไปยังผู้บริหารได้ นอกจากนี้องค์การในรูปแบบนี้ผู้บริหารควรส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างองค์การหรือการเรียนรู้จากบริษัทพันธมิตรเพื่อนำมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานได้

5. การสร้างโอกาสในการเรียนรู้ คือ ผู้บริหารควรมีบทบาทในการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ในองค์กรด้วยการให้โอกาสและให้สนับสนุนสมาชิกให้กล้าทดลองปฏิบัติงานด้วยแนวทางใหม่ๆ แล้วผู้บริหารพร้อมที่จะให้การสนับสนุนและให้คำวิจารณ์เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน

นิสตาร์ก เวชยานนท์ (2541, หน้า 11-18) กล่าวถึง องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่าควรประกอบด้วยระบบย่อยต่างๆที่เชื่อมโยงประสานกันจำนวน 5 ระบบ ดังนี้

1. ระบบย่อยของการเรียนรู้ กล่าวคือ การเรียนรู้ที่จะช่วยขับเคลื่อนสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ควรดำเนินไปพร้อมกันทั้ง 3 ระดับ ได้แก่ 1) การเรียนรู้ในระดับบุคคล มุ่งเน้นการพัฒนาความรู้ ค่านิยม และทัศนคติให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร 2) การเรียนรู้ในระดับกลุ่ม มุ่งเน้นการเรียนรู้ผ่านการแก้ไขปัญหาพร้อมกันลักษณะของการปฏิบัติงานทั้งในทีมเดียวกันและทีมข้ามสายงานในองค์กร 3) การเรียนรู้ในระดับองค์กร มุ่งเน้นการสร้างการรับรู้และการแสวงหาความรู้เพิ่มเติมของสมาชิกในองค์กรอันเป็นผลจากปัจจัยทางด้านโครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร หรือสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

2. ระบบย่อยขององค์การ กล่าวคือ ผู้บริหารจำเป็นต้องพิจารณาปัจจัยสำคัญที่จะทำให้องค์การที่เป็นอยู่สามารถพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ นั่นคือ ปัจจัยโครงสร้างองค์กร ปัจจัยกลยุทธ์ ปัจจัยวิสัยทัศน์ และปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร

3. ระบบย่อยของคน กล่าวคือ ทรัพยากรมนุษย์ทุกคนจะเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ นั่นคือ ผู้บริหารองค์กร สมาชิกในองค์กร ผู้ค้าวัตถุดิบ ลูกค้า เพราะถือเป็นผู้ที่คอยกระตุ้นให้ทั้งผู้บริหารและสมาชิกในองค์กรเกิดการเรียนรู้

4. ระบบย่อยของความรู้ กล่าวคือ สมาชิกทุกคนควรแสวงหาความรู้ละนำความรู้เหล่านั้นมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน รวมถึงมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดเก็บและจัดการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงานขององค์กร

5. ระบบย่อยของเทคโนโลยี กล่าวคือ ผู้บริหารและสมาชิกใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติไปพร้อมๆกับการใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการเสริมสร้างการเรียนรู้

เจฟฟรีย์ เฟฟเฟอร์ และโรเบิร์ต ไอ ซัตตัน (Jeffrey Pfeffer และ Robert I. Sutton (อ้างถึงในวีระวัฒน์ ปินนิตามัย, 2543 , หน้า 21-28) กล่าวไว้ในหนังสือ “The knowing-doing gap : how smart companies turn knowledge into action” ในปี 1999 ว่า ในองค์กรแต่ละแห่งนั้น ทั้งผู้บริหารและสมาชิกต่างก็เป็นผู้ที่ผ่านการปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆมายาวนานพอสมควร จึงทำให้เป็นผู้ที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญ แต่สิ่งเหล่านี้จะมักจะติดตัวไปกับสมาชิกหรือผู้บริหารเมื่อพวกเขาได้ออกไปจากองค์กร ด้วยเหตุนี้เองจึงทำให้องค์การต้องดึงเอาความรู้ความสามารถและทักษะที่จำเป็นเหล่านั้นมาถ่ายทอดสู่สมาชิกที่ปฏิบัติงานในรุ่นต่อไป หรืออาจจัดกิจกรรมที่เป็นการส่งเสริมและแลกเปลี่ยนความรู้กันก็เป็นได้ เขาจึงเสนอ “แนวทางการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ในภาคปฏิบัติ” รวม 8 แนวทาง ดังนี้

1. การกำหนดคุณค่าหลัก (core values) ขององค์การหรือการกำหนดวัฒนธรรมองค์การ เพื่อให้พนักงานยึดถือปฏิบัติ ซึ่งแนวทางเช่นนี้จะช่วยให้สมาชิกมองเห็นว่ากิจกรรมที่ตนต้องยึดถือปฏิบัตินั้นกระทำไปเพื่ออะไรและมีเหตุผลสนับสนุนในสิ่งที่กระทำมาน้อยเพียงใด

2. การสร้างการเรียนรู้บนพื้นฐานของการปฏิบัติ (Action Learning) องค์การควรให้สมาชิกและผู้บริหารได้มีโอกาสพูดคุยเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงานระหว่างกัน หากเกิดปัญหาใดๆก็จะได้ช่วยหาหนทางแก้ไข ซึ่งจะทำให้ทุกคนในองค์การได้เรียนรู้การทำงานในองค์การร่วมกัน

3. องค์การควรส่งเสริมให้สมาชิกลงมือปฏิบัติจริงมากกว่าคิดใคร่ครวญในสมองแต่เพียงอย่างเดียว เพราะการปฏิบัติงานด้วยวิถีทางใหม่ๆแม้จะเป็นการทำด้วยความผิดพลาดก็ถือเป็นการสร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น

4. การสร้างวัฒนธรรมแห่งความเข้าใจและให้อภัยให้แก่สมาชิกที่ปฏิบัติงานล้มเหลว เพราะความล้มเหลวถือเป็นการเรียนรู้ที่สำคัญขององค์การที่จะคอยป้องกันมิให้เกิดความผิดพลาดซ้ำอีก

5. การสนับสนุนให้พนักงานกล้าคิดนอกกรอบ แนวทางเช่นนี้ถือเป็นการสร้างวัฒนธรรมองค์การในแบบประชาธิปไตยเพราะผู้บริหารสนับสนุนให้สมาชิกกล้านำเสนอแนวทางการปฏิบัติงานแบบใหม่ โดยสมาชิกรู้สึกว่าได้กล้าเกรงที่จะนำเสนอสิ่งเหล่านั้นให้ผู้บริหารและสมาชิกคนอื่นๆรับทราบ รวมถึงควรสนับสนุนให้มีการสื่อสาร สองทางเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันและกัน

6. องค์การควรสนับสนุนให้สมาชิกทำงานร่วมกันเป็นทีม

7. องค์การควรกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จและมีการประเมินผลความสำเร็จขององค์การอยู่เสมอ รวมถึงอาจมีการจัดทำคลังความรู้เพื่อสะสมองค์ความรู้ขององค์การมิให้สูญหายไป

8. ผู้บริหารควรเป็นผู้ริเริ่มสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ แนวทางเช่นนี้เรียกร้องให้ผู้บริหารต้องกำหนดวิสัยทัศน์และต้องปฏิบัติตนให้สมาชิกในองค์การยึดถือเป็นแบบอย่างของผู้ใฝ่เรียนรู้ได้ รวมถึงการจัดมายาคติที่เกี่ยวข้องกับการปิดบังข้อมูลของแต่ละกลุ่มงานมาสู่การนำข้อมูลมาแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน

CHULALONGKORN UNIVERSITY

มาควอร์ท (Marquardt, 2002) นำเสนอแนวคิดตัวแบบองค์การแห่งการเรียนรู้เชิงระบบ (The Systems Learning Organization Model) สำหรับการพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ให้ประสบผลสำเร็จ โดยเขากล่าวว่า ในองค์การหนึ่งๆจะมีระบบย่อยทั้ง 5 ระบบที่เชื่อมโยงกัน ได้แก่ ระบบย่อยการเรียนรู้ ระบบย่อยด้านทรัพยากรมนุษย์ ระบบย่อยด้านความรู้ และระบบย่อยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบย่อยด้านการเรียนรู้จะส่งผลกระทบต่อระบบย่อยที่เหลืออีกทั้งหมดเพราะถือเป็นระบบหลักที่เข้าไปแทรกซึมอยู่ในระบบย่อยด้านอื่นๆ โดยหากระบบย่อยในด้านใดมีปัญหาเกิดขึ้นก็ย่อมส่งผลกระทบต่อระบบย่อยอื่นๆตามไปด้วย ผู้วิจัยสามารถสรุปแนวทางในการพัฒนาองค์การตามตามองค์ประกอบของระบบย่อยทั้ง 5 ระบบตามลำดับ ดังนี้

1. การสร้างแนวทางการขับเคลื่อนในการเรียนรู้ (Building Learning Dynamics) กล่าวคือ องค์การควรส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในทุกระดับของการเรียนรู้ซึ่งมี 3 ระดับ ประกอบไปด้วยการเรียนรู้ระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่มหรือทีมงาน และระดับองค์การ โดยในระดับปัจเจกบุคคลถือว่ามีความสำคัญที่สุดเพราะจะนำไปสู่การเรียนรู้ในระดับกลุ่มและองค์การ ในการเรียนรู้ของ

ปัจเจกบุคคลนั้นจำเป็นต้องอาศัยทักษะ 5 ประการ ได้แก่ การคิดเชิงระบบองค์รวม แบบวิถีในการคิดของปัจเจกบุคคลซึ่งมีอิทธิพลต่อการแสดงออกหรือตอบสนองต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่ง สมาชิกในองค์การควรหมั่นพัฒนาศักยภาพตนเองให้มีความเชี่ยวชาญ การเรียนรู้ด้วยตนเองและส่งเสริมให้สมาชิกในองค์การคนอื่นๆเรียนรู้พร้อมกันไปด้วย และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันซึ่งมักเน้นประเด็นของการเชื่อมโยงการเรียนรู้เข้ากับหน้าที่และความรับผิดชอบของสมาชิก ส่วนในระดับการเรียนรู้ของกลุ่มหรือทีมงานเป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับการระดมความคิดเห็นเพื่อแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานที่ซับซ้อนขึ้น ในขั้นตอนนี้ปัจเจกบุคคลจะต้องมีการเรียนรู้ร่วมกันกับทีมงานและอาจนำไปสู่การร่วมคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆให้เกิดขึ้นกับองค์การ และในระดับการเรียนรู้ขององค์การเกิดจากผลรวมของการเรียนรู้ทั้งในระดับปัจเจกบุคคลและระดับกลุ่มทีมงาน

2. การเปลี่ยนแปลงองค์การมุ่งสู่การเรียนรู้อย่างสมบูรณ์แบบ (Transforming the Organization for Learning Excellence) กล่าวคือ องค์การต้องพิจารณาองค์ประกอบย่อยขององค์การใน 4 ด้าน ดังนี้

1) ด้านวิสัยทัศน์ สิ่งนี้จะเป็นส่วนสำคัญในการมองภาพขององค์การในอนาคตและการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติ ซึ่งจะนำไปสู่การวางแผนเชิงกลยุทธ์

2) ด้านวัฒนธรรมองค์การ สิ่งนี้มีความสำคัญต่อการสร้างการเรียนรู้ให้แก่สมาชิก โดยเรามักจะเห็นการกล่าวถึงทัศนคติ ค่านิยม พิธีกรรม การกระทำเชิงสัญลักษณ์ที่มักสื่อสารถึงเป้าหมายที่องค์การต้องการให้สมาชิกปฏิบัติตาม

3) ด้านกลยุทธ์ สิ่งนี้จะเป็นส่วนสำคัญในการกำหนดวิธีการปฏิบัติงานให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่วางเอาไว้

4) ด้านโครงสร้างองค์การ สิ่งนี้เป็นส่วนสำคัญต่อการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์การตามหลักลำดับชั้นในการบังคับบัญชา การติดต่อประสานงาน การตัดสินใจ และการประเมินผลการปฏิบัติงาน หากการจัดโครงสร้างองค์การไม่เหมาะสมย่อมส่งผลกระทบต่อการทำงานบรรยากาศในการเรียนรู้ของสมาชิก

3. การเสริมสร้างอำนาจให้แก่บุคคล (Empowering and Enabling People) กล่าวคือ องค์การควรอาศัยความร่วมมือจากบุคคลหลายฝ่ายในการพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ผู้นำและผู้จัดการ พนักงาน ลูกค้า พันธมิตรและเครือข่ายภายนอกองค์การ ผู้ขายและจัดหาสินค้าบริการมาจำหน่าย และชุมชนประชาสังคม

4. การจัดการความรู้ (Knowledge Management) กล่าวคือ เขามองว่าการพัฒนาด้านการจัดการความรู้ถือเป็นหัวใจสำคัญในการก้าวสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ รวมถึงในกระบวนการนี้เองก็ต้องอาศัยปัจจัยทางด้านเทคโนโลยีมาช่วยสนับสนุนด้วย เขาได้เสนอตัวแบบเชิงระบบสำหรับการจัดการความรู้ขององค์การ 6 ขั้นตอน ซึ่งองค์การอาจไม่จำเป็นต้องทำตามลำดับขั้นตอนก็ได้ ได้แก่ การแสวงหาความรู้ การสร้างองค์ความรู้ การจัดเก็บองค์ความรู้ การวิเคราะห์และจัดทำระบบคลังความรู้ในองค์การ การถ่ายโอนและแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน การประยุกต์ใช้ความรู้ในการปฏิบัติงานและการแก้ไของค์ความรู้ที่ผิดพลาดให้ถูกต้อง

5. การใช้เทคโนโลยีสำหรับการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ (Technology for Building the Learning Organization) กล่าวคือ เขาเสนอบทบาทหลักของเทคโนโลยี 2 อย่าง

ได้แก่ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและเทคนิคสมัยใหม่ส่งเสริมให้สมาชิกในองค์กรเกิดการเรียนรู้และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการจัดการความรู้ให้เกิดประสิทธิผล

Halia Silins et al. (อ้างถึงใน Silins & Mulford, 2002, p. 429) กล่าวถึงคุณลักษณะของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาที่มีคุณลักษณะของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ครบประกอบ 4 มิติ ดังปรากฏในหนังสือ “Leadership for organizational learning in Australian secondary school” ในปี 2000 ดังนี้

1. การสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจและการร่วมมือร่วมใจกัน คือ ผู้บริหารควรมีส่วนสำคัญในการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียนให้เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานร่วมกันของครูและพร้อมที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันอย่างเปิดเผย
2. การส่งเสริมการใช้ความคิดสร้างสรรค์และกล้าทดลองเสี่ยง คือ ผู้บริหารโรงเรียนและโครงสร้างการบริหารงานควรเอื้ออำนวยให้ครูกล้าทดลองทำสิ่งใหม่ๆ โดยอาจกำหนดให้การให้สิทธิรางวัลเป็นสิ่งจูงใจก็ได้
3. การปฏิบัติตามพันธกิจ คือ ในการจัดกิจกรรมต่างๆของโรงเรียน ครูควรมีส่วนสำคัญในการแสดงความคิดเห็นและร่วมลงมือปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน
4. การพัฒนาศักยภาพและผลการปฏิบัติงาน คือ ครูเป็นผู้หมั่นใฝ่หาความรู้และนำมาใช้ปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของตนอยู่เสมอ

ฟิลลิปส์ (Phillips, 2003) นำเสนอรูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในอุดมคติ (The 10 pillars ideal learning organization model) จากการสังเคราะห์ผลงานของนักคิดหลายท่าน ได้แก่ Senge, Kotter, Garvin และ Argyris & Pedler การก่อกำเนิดและการดำรงอยู่ได้ขององค์กรแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องอาศัย “เสาหลัก” จำนวน 10 เสา ดังนี้

1. สมาชิกในองค์กรมีความตั้งใจจริงในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
2. ผู้บริหารควรมีภาวะผู้นำในการส่งเสริมการเรียนรู้ให้เกิดแก่สมาชิก ทั้งในรูปของการกำหนดวิสัยทัศน์ การสนับสนุนและเผยแพร่ค่านิยมที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และคิดอย่างเป็นระบบ
3. การมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และการคิดแบบมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร ถือว่ามีส่วนสำคัญต่อการกำหนดกลยุทธ์ในการแข่งขันขององค์กรรวมถึงการมีส่วนร่วมส่งเสริมให้สมาชิกเป็นนักคิดและปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ รวมถึงพร้อมปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานให้เข้ากับสภาพแวดล้อม
4. ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เป็นมิตรและลดลำดับชั้นในการติดต่อสื่อสารระหว่างตนและสมาชิกในองค์กร รวมถึงเปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้และอภิปรายผลการปฏิบัติงานอยู่เสมอ
5. ผู้บริหารควรส่งเสริมให้สมาชิกรู้จักเรียนรู้ด้วยตนเองและนำความรู้เหล่านั้นมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันกับทีมงานในองค์กร นอกจากนี้ยังควรสนับสนุนให้มีการใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้และส่งเสริมให้สมาชิกคิดแบบมีนวัตกรรมด้วย ในขั้นสุดท้ายผู้บริหารควรมีการประเมินผลจากการเรียนรู้ด้วย

6. เมื่อสมาชิกคิดด้วยวิธีแบบนวัตกรรมก็จะส่งผลให้เกิดการนำเสนอแนวความคิดใหม่ๆและอาจนำมาสู่การทดลองใช้ในองค์กร ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้มีการลองผิดลองถูกเพื่อกระตุ้นให้สมาชิกกล้านำเสนอสิ่งใหม่ๆแก่องค์กร รวมถึงการสนับสนุนให้สมาชิกไม่หวาดกลัวการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน

7. ผู้บริหารควรเตรียมพร้อมรับมือและพร้อมจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับองค์กร ในปัจจุบันองค์ความรู้หลักหรือองค์ความรู้ที่จำเป็นขององค์กรอาจเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทั้งผู้บริหารและสมาชิกจึงควรตั้งคำถามและประเมินสิ่งนี้อยู่สม่ำเสมอและหาทางเรียนรู้องค์ความรู้ใหม่ที่จำเป็นกับองค์กร

8. ผู้บริหารควรจัดให้มีการจัดการความรู้ในองค์กร เพื่อเป็นการสนับสนุนให้สมาชิกต่างนำความรู้ที่ตนมีมาแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน รวมถึงการถอดบทเรียนเพื่อนำมาสู่การเปรียบเทียบแล้วประยุกต์ใช้กับองค์กรอย่างเหมาะสม

9. ผู้บริหารควรจัดให้มีการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ในด้านต่างๆทั้งในระดับบุคคลและระดับทีมปฏิบัติงาน เช่น การเปลี่ยนทัศนคติ พฤติกรรม และการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น เหตุที่ต้องกระทำเช่นนี้เพื่อกระตุ้นให้เกิดการทำทนายตนเองและกระตุ้นให้สมาชิกเห็นความสำคัญของการปรับปรุงผลงาน

10. ผู้บริหารควรให้รางวัลสูงใจและให้กำลังใจสมาชิกเพื่อให้เขามองเห็นความสำคัญของการเรียนรู้และแสดงการยอมรับผลงานของสมาชิกหากผลงานเป็นไปตามที่ผู้บริหารพึงประสงค์

วัลลภ ลำพาย (2547) ได้ตีพิมพ์บทความ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” นำเสนอกระบวนการพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ผ่าน 9 ขั้นตอน ได้แก่

1. การวิเคราะห์สถานะขององค์กร กล่าวคือ ผู้บริหารควรมีส่วนสำคัญในการสนับสนุนให้มารวิเคราะห์สถานะภาพขององค์กรในมิติต่างๆ เช่น ค่านิยม บรรทัดฐาน ความรู้ความสามารถของสมาชิก จุดแข็งจุดอ่อนโอกาสและภัยคุกคามขององค์กร เป็นต้น เพื่อนำไปสู่การเตรียมพร้อมจัดกลยุทธ์ให้เหมาะสม

2. การสร้างกลยุทธ์ส่งเสริมการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ กลยุทธ์ดังกล่าวควรกำหนดกิจกรรมให้สมาชิกได้ปฏิบัติและกำหนดช่วงเวลาที่เหมาะสม เพื่อให้เห็นผลลัพธ์จากการเรียนรู้อย่างชัดเจน

3. การจัดทำแผนส่งเสริมการเรียนรู้ คือ การกำหนดแผนงานให้ครอบคลุมการพัฒนาในทุกมิติ ทั้งการปรับโครงสร้างองค์กร การตั้งทีมงาน การพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน และการส่งเสริมทรัพยากรที่ใช้ในการเรียนรู้

4. การสร้างบรรยากาศองค์กรแบบเปิด คือ การส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนรู้ระหว่างสมาชิกด้วยกัน ซึ่งในยุคปัจจุบันอาจมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ประกอบการจัดการความรู้ได้

5. การสร้างองค์ประกอบหลักขององค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เกิดกับองค์กร คือ การประยุกต์เอาแนวคิดของเซนเก้ (Senge) ทั้ง 5 องค์ประกอบมาทำให้เกิดการปฏิบัติจริง ได้แก่ การส่งเสริมให้สมาชิกพัฒนาการเรียนรู้ของตนเอง การยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง การสร้าง

วิสัยทัศน์ร่วมกันระหว่างผู้บริหารและสมาชิก การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบ

6. การพัฒนาผู้บริหารในระดับต่างๆให้มีภาวะผู้นำ คือ ผู้บริหารควรมีบทบาทในฐานะผู้ออกแบบแนวทางการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย รวมถึงเป็นทั้งผู้สอนงานและช่วยเหลือสมาชิกให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันและสามารถปฏิบัติงานได้ตามที่องค์การคาดหวังได้อย่างรวดเร็ว

7. การกระจายอำนาจการตัดสินใจให้สมาชิก คือ การปฏิบัติงานให้เกิดความรวดเร็ว จำเป็นต้องกระจายอำนาจการตัดสินใจมาให้สมาชิก เพื่อสร้างความไว้วางใจต่อกันและผลงานที่คาดหวังอาจบรรลุจุดหมายได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

8. การสร้างวัฒนธรรมองค์การ คือ ผู้บริหารควรส่งเสริมค่านิยม บรรทัดฐาน และการหลอมรวมสมาชิกด้วยวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนให้พนักงานใฝ่เรียนรู้ พร้อมปฏิบัติงานร่วมกันกับผู้อื่น และยินดีรับฟังแนวทางการปรับปรุงผลงานให้ดียิ่งขึ้น

9. การประเมินผล คือ การสำรวจผลจากการปฏิบัติตามขั้นตอนทั้งหมดว่าสมาชิกมีการปฏิบัติตามหรือไม่ และควรหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างไร

ธงชัย สมบูรณ์ (2549) กล่าวถึง แนวคิดการพัฒนารูปแบบองค์การจากกระบวนการทัศน์เดิมที่มีโครงสร้างใหญ่โตและสายการบังคับบัญชาที่ยาวไกลสู่กระบวนการทัศน์ใหม่ที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยอาศัยกลยุทธ์ 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้บริหารควรกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันกับสมาชิกในองค์การ
2. สำรวจจุดแข็งขององค์การตนเองและองค์การอื่นๆ เพื่อนำมาเปรียบเทียบกับ
3. สำรวจจุดอ่อนและสภาพปัญหาขององค์การที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์การ
4. การอาศัยวิธีการที่หลากหลายในการพัฒนารูปแบบองค์การสู่องค์การแห่งการเรียนรู้
5. ผู้บริหารควรมีบทบาทนำในการปรับใช้กลยุทธ์การเป็นองค์การการเรียนรู้และควรกระจายอำนาจในการตัดสินใจสู่สมาชิกในองค์การ รวมถึงการสร้างปัจจัยจูงใจด้วยการให้เงินเดือนและสิทธิประโยชน์อื่นๆเพิ่มขึ้นเพื่อส่งเสริมและกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ในองค์การ
6. เมื่อพิจารณาองค์ประกอบในทุกด้านที่กล่าวมาในข้างต้น ก็จะนำไปสู่การกำหนดเป็นแผนงานเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

การ์เร็ต มอร์แกน (Morgan, 2006) ได้ตีพิมพ์หนังสืออันโด่งดังในวงการบริหารที่โลกชื่อว่า “Images of organization” ผู้อ่านหนังสือเล่มนี้จะเข้าใจการพัฒนาทักษะในการอ่านรวมถึงการทำความเข้าใจชีวิตองค์การได้มากขึ้น เขาใช้ภาพอุปมาเพื่อเป็นการบอกเล่าวิธีคิดของเขาผ่านภาพเหมือนที่คล้ายคลึงกับคุณลักษณะเฉพาะขององค์การในแต่ละแบบ การใช้ศิลปะภาพเหมือนองค์การทำให้ผู้อ่านเข้าใจวิธีการมององค์การได้หลากหลายรูปแบบมากยิ่งขึ้นและสามารถหาแนวทางปรับปรุงองค์การได้อย่างเหมาะสม มอร์แกนกล่าวถึงองค์การในระบบราชการว่าเปรียบเสมือนเครื่องจักรกลในโรงงาน ซึ่งตรงกับทฤษฎีองค์การในยุคคลาสสิก (Classical Management Theory) และแนวคิดวิทยาศาสตร์การจัดการ (Scientific Management) องค์การเช่นนี้มีคุณลักษณะหลายประการ เช่น การกำหนดสายการบังคับบัญชา การรับฟังจากหัวหน้าคนเดียวตามหลักเอกภาพใน

การบังคับบัญชา การกำหนดขอบเขตการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชา การแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะด้าน การรวมอำนาจการตัดสินใจไว้ที่ผู้บริหาร การกำหนดกฎระเบียบให้ยึดถือปฏิบัติ ตามอย่างเคร่งครัด ความมั่นคงในอาชีพ เป็นต้น รูปแบบองค์การเช่นนี้มีทั้งข้อดีและข้อเสีย นั่นคือ ข้อดีขององค์การแบบระบบราชการอยู่ที่ความเป็นระบบแน่นอนตายตัวไม่ซับซ้อน สภาพแวดล้อมมี เสถียรภาพ การทำงานในรูปแบบซ้ำๆเดิมๆเป็นวัฏจักรทำให้เกิดความชำนาญ รวมถึงเมื่อมองมนุษย์ ในฐานะเครื่องจักรกลก็จะทำให้พวกเขาพร้อมเชื่อฟังคำสั่งและปฏิบัติตามคำสั่งโดยไม่ได้แย้ง ส่วน ข้อเสียขององค์การแบบนี้อยู่ที่การไม่มีความสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ได้ รวมถึงการมองคนเป็นเครื่องจักรกลย่อมทำให้มองคนเป็นสิ่งมีชีวิตที่ไร้จิตใจทำงานไปตามคำสั่ง ของผู้บังคับบัญชาเท่านั้น ส่งผลการสร้างสรรคนวัตกรรมการปฏิบัติงานใหม่ๆมีอาจเกิดขึ้นได้ใน องค์การลักษณะเช่นนี้

มอร์แกนได้เขียนภาพอุปมาองค์การอีกประเภทหนึ่งซึ่งผู้วิจัยมองว่าสามารถแก้ไขจุดอ่อนของ องค์การแบบระบบราชการได้ นั่นคือ “องค์การแห่งการเรียนรู้” เขาเปรียบเทียบกับองค์การเช่นนี้ เหมือนกับสมองที่มีข้อมูลข่าวสารหรือแนวคิดไหลเวียนอยู่อย่างเป็นระบบ สมองเสมือนห้องสมุด ตรงที่สามารถจัดเก็บองค์ความรู้และจำแนกความรู้ออกเป็นประเภทต่างๆให้สามารถพร้อมใช้งานได้ การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ก็เหมือนกับการประมวลผลข้อมูลในสมองของมนุษย์ที่จะสามารถ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ก้าวไปข้างหน้าได้ แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นควรทำความเข้าใจหลักการสำคัญ 3 ประการ นั่นคือ ประการแรก หลักการด้าน Cybernetic เชื่อว่าสมาชิกในองค์การจะแสดง พฤติกรรมการปฏิบัติงานผ่านการประมวลผลข้อมูลในสมอง หากพฤติกรรมที่แสดงออกไม่เป็นที่พึง พอใจต่อเพื่อนร่วมงานหรือผู้บริหารก็อาจดเว้นการประพฤติเช่นนั้นเสีย สิ่งนี้จะเชื่อมโยงกับ หลักการประการที่สองนั่นคือ สมาชิกจะเกิดการเรียนรู้ขึ้นว่าตนควรแสดงออกแบบไหน รวมถึงจะ ก่อให้เกิดปลักการประการที่สามคือสมาชิกเกิดการเรียนรู้แบบสองวงจร (Double-Loop Learning) คือ สมาชิกจะไม่ใช้ผู้ที่พร้อมทำงานเพื่อแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานแต่เพียงชั่วขณะหนึ่งแต่จะเป็นผู้ ที่คิดอ่านว่าจะป้องกันมิให้เกิดปัญหาเหล่านั้นซ้ำได้อย่างไร นอกจากนี้มอร์แกนยังเสนอแนวทางการ พัฒนาองค์การผ่านการออกแบบภาพเสมือนจริง (holographic design) จำนวน 5 ประการ ดังนี้

1. การสร้างอัตลักษณ์ขององค์การ เขาเสนอให้พิจารณาการบริหารองค์การในแต่ละ ส่วนอย่างเหมาะสมใน 4 ด้าน ได้แก่ การสร้างวัฒนธรรมองค์การ การสร้างระบบสารสนเทศ การ ออกแบบโครงสร้างองค์การ และการกำหนดบทบาทขององค์การ ผู้บริหารควรสร้างอัตลักษณ์ องค์การ (Corporate DNA) ด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และการกำหนดแนวทางการ ปฏิบัติงานให้สมาชิกในองค์การได้รับทราบโดยทั่วกัน

2. การให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานที่ซับซ้อน เขาเสนอว่าในปัจจุบันสภาพแวดล้อมในการ ปฏิบัติงานทั้งภายในและภายนอกองค์การต่างก็ส่งผลกระทบต่อเนื้องานทำให้มีความซับซ้อนมาก ยิ่งขึ้น สิ่งนี้ถือเป็นเรื่องท้าทายและช่วยสร้างนวัตกรรมการพัฒนาองค์การมากขึ้นด้วย หากองค์การ พบเจอสภาพแวดล้อมเดิมก็อาจทำให้องค์การหยุดนิ่งและไม่มีการพัฒนา

3. การจัดการกับความหลากหลายในองค์การ เขาเสนอว่าองค์การจำเป็นต้องจัดการกับสภาพความไม่แน่นอนและควบคุมมันให้ได้ องค์การควรสร้างทีมปฏิบัติงานที่มีทักษะหลากหลายด้าน คิดแบบองค์รวม และมีความรู้ความสามารถที่พร้อมจัดการกับสิ่งเหล่านั้นได้

4. การเสริมสร้างสมรรถนะให้สมาชิกในองค์การและผู้บริหาร เขาเสนอว่าองค์การควรรหาทางจัดสิ่งที่เป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงาน เช่น การปฏิบัติงานด้านกลยุทธ์ขององค์การจำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารที่มีความคิดวิเคราะห์อย่างสมเหตุสมผล มิควรถูกตีกรอบความคิดหรือถูกระเบียบอย่างโครงสร้างองค์การในแบบระบบราชการ มิเช่นนั้นก็จะเป็นการกีดกั้นสมรรถนะของผู้ปฏิบัติงานมิให้แสดงออกเป็นที่ประจักษ์ เป็นต้น

5. การส่งเสริมการเรียนรู้ เขาเสนอว่าการเรียนรู้ของสมาชิกที่พึงประสงค์ควรเป็นการเรียนรู้แบบสองวงจร (Double-Loop Learning) มากกว่าแบบวงจรเดียว (Single-Loop Learning) ที่มุ่งเน้นการรักษาสถานภาพเดิมขององค์การ

การ์วิน เอ็ดมอนด์สัน และกิโน (Garvin, Edmondson, & Gino, 2008) กล่าวถึงคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ ในบทความ “Is Yours a Learning Organization?” ประกอบด้วย 3 มิติ ได้แก่ มิติแรก กล่าวถึง “การสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการเรียนรู้” มี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การสร้างสภาพจิตใจของสมาชิกให้มั่นคงพร้อมรับการเรียนรู้ การยอมรับความแตกต่างทางความคิด การเปิดโอกาสให้นำเสนอแนวคิดใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน การส่งเสริมให้สมาชิกรู้จักทบทวนผลการปฏิบัติงานของตน ต่อมาในมิติที่สองกล่าวถึง “การสร้างกระบวนการเรียนรู้และสร้างกิจกรรมการเรียนรู้” มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ การทดลองหาแนวทางการปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้อยู่เสมอ การเก็บข้อมูลเอาไว้อ้างอิงสำหรับการปฏิบัติงาน การวิเคราะห์ข้อมูลอย่างรอบด้าน การแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างสมาชิกในองค์การและผู้มีส่วนได้เสียกับองค์การ ส่วนในมิติที่สามกล่าวถึง “ภาวะผู้นำที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้” มีหลากหลายคุณลักษณะ เช่น ผู้นำเปิดกว้างทางความคิดซึ่งพร้อมเปิดโอกาสให้สมาชิกอภิปรายถกเถียงและแลกเปลี่ยนข้อเสนอแนะซึ่งกันและกัน รวมถึงผู้นำเองต้องพร้อมที่จะสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการเรียนรู้ในองค์การ เป็นต้น

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2552) กล่าวถึง “องค์ประกอบขององค์การแห่งความรู้” มี 6 ปัจจัย ซึ่งแต่ละปัจจัยจะมีความเชื่อมโยงเข้าหากัน จนในที่สุดจะพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่

1. วิสัยทัศน์ขององค์การ
2. การกำหนดกลยุทธ์ขององค์การในด้านการจัดการความรู้
3. ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ
4. การสร้างวัฒนธรรมองค์การให้อื้ออานวยต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างสมาชิกในองค์การ
5. การประเมินผลการจัดการความรู้ในองค์การ
6. รูปแบบโครงสร้างองค์การแบบสิ่งมีชีวิตจะมีผลต่อการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งความรู้มากกว่าโครงสร้างองค์การแบบราชการ

ภาพที่ 2 องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ตามทฤษฎีของทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์

<p>กลยุทธ์</p> <ul style="list-style-type: none"> - กลยุทธ์องค์การที่เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ - กลยุทธ์การจัดการความรู้ที่เหมาะสม - ตัวแบบการจัดการความรู้ 		<p>โครงสร้างองค์การ</p> <ul style="list-style-type: none"> - โครงสร้างองค์การที่เอื้ออำนวยต่อการสร้าง ประมวล แลกเปลี่ยน และเผยแพร่ความรู้
<p>คน</p> <ul style="list-style-type: none"> - การบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับการจัดการความรู้ - การพัฒนาบุคลากรด้านความรู้ - บทบาทผู้บริหารและสมาชิก 	<p>วิสัยทัศน์ขององค์การ</p> 	<p>การประเมินผล</p> <ul style="list-style-type: none"> - การกำหนดรูปแบบการประเมิน - การกำหนดผู้รับผิดชอบ - การนำผลการประเมินมาปรับปรุง
<p>เทคโนโลยีสารสนเทศ</p> <ul style="list-style-type: none"> - สนับสนุนกระบวนการต่างๆของการจัดการความรู้ 		<p>วัฒนธรรม</p> <ul style="list-style-type: none"> - สร้างเสริมค่านิยมหลักในการสร้าง แลกเปลี่ยนความรู้ และแบ่งปันความรู้

ที่มา : ดัดแปลงจาก (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2552)

เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย (2553) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ มี 7 คุณลักษณะ ดังนี้

1. องค์การมีความพร้อมรับมือกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่ไม่หยุดนิ่ง
2. องค์การควรยึดถือความต้องการในการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์การเป็นสำคัญ
3. สมาชิกในองค์การเกิดการเรียนรู้และได้รับความรู้จากการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องไปพร้อมๆกับการผลิตสินค้าและบริการสำหรับตอบสนองลูกค้า
4. ความรู้ของสมาชิกในองค์การถือเป็นหัวใจสำคัญสำหรับการสร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีนวัตกรรม
5. การสร้างพันธมิตรกับเครือข่ายนอกองค์การ เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน
6. การจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ
7. สมาชิกในองค์การมีการแลกเปลี่ยนความรู้กันอยู่เสมอ

เจษฎา นกน้อย (2554, หน้า 22-25) กล่าวถึง ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ว่าเป็น องค์การรวมคุณลักษณะขององค์การประเภทหนึ่งที่แตกต่างกันจากองค์การทั่วไป มีจุดมุ่งหมายเพื่อกระตุ้น ให้สมาชิกเป็นผู้ใฝ่เรียนรู้และพร้อมที่จะนำสิ่งที่ได้รับจากการเรียนรู้มาพัฒนาศักยภาพในการ ปฏิบัติงาน อันจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์การ ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ ดังนี้

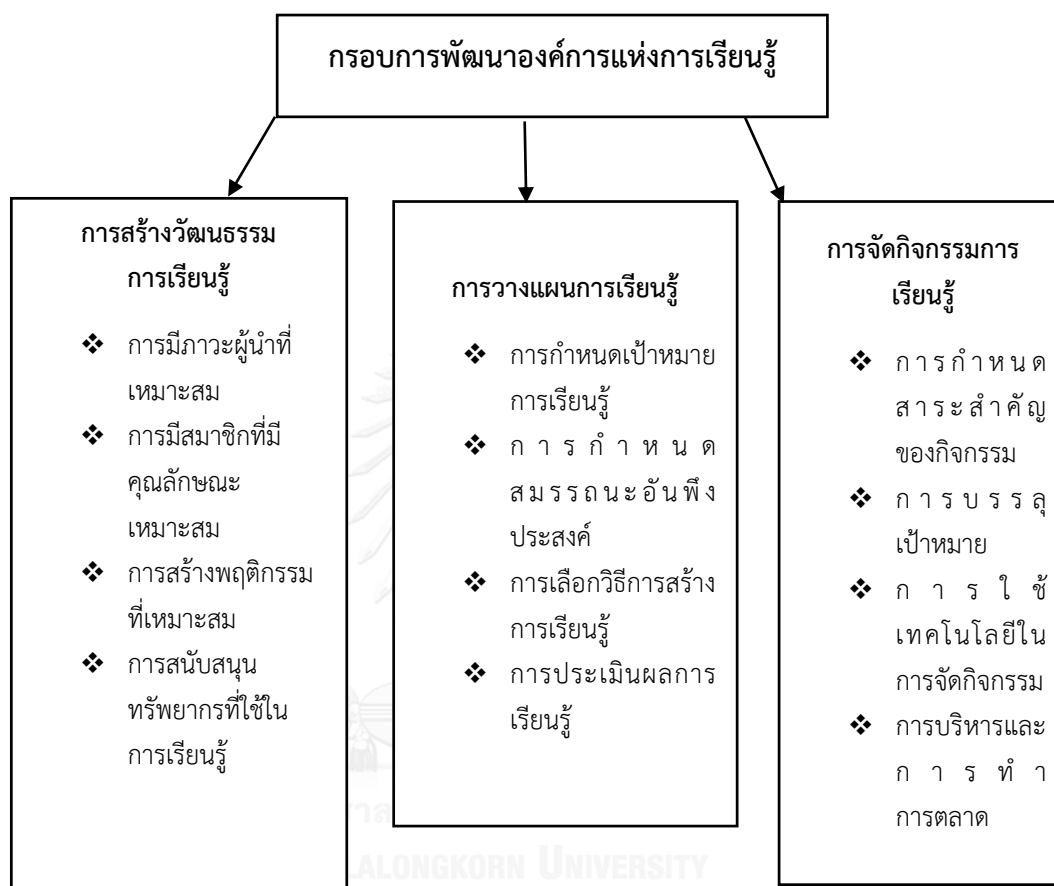
1. การปรับปรุงโครงสร้างองค์การใหม่ให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย โดย มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีมและลดสายการบังคับบัญชาให้สั้นลง
2. การกำหนดให้การเรียนรู้กลายเป็นวัฒนธรรมองค์การที่สมาชิกทุกคนควรยึดถือปฏิบัติตาม
3. การสำรวจสถานการณ์ทางด้านสังคมเศรษฐกิจและการเมือง เพื่อนำไปสู่การปรับปรุง วิทยาศาสตร์และพันธกิจให้สอดคล้องกับปัจจัยต่างๆที่เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงการสร้างการรับรู้วิสัยทัศน์ ร่วมกันทั่วทั้งองค์การเพื่อให้สมาชิกเข้าใจทิศทางการดำเนินงานขององค์การ
4. ผู้บริหารควรกระจายอำนาจการตัดสินใจให้แก่สมาชิกและทีมปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น
5. ผู้บริหารควรเสริมสร้างบรรยากาศองค์การให้เอื้ออำนวยต่อการเปิดกว้างทางความคิดและ การกระตุ้นให้เกิดการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆในการปฏิบัติงาน
6. ผู้บริหารเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมให้สมาชิกใช้เทคโนโลยีใหม่ๆในการปฏิบัติงาน และการแสวงหาความรู้เพิ่มเติม
7. การเสริมสร้างระบบสอนงานระหว่างสมาชิกเก่าที่จะเป็นผู้ถ่ายทอดวิธีการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ เข้ามาใหม่ รวมถึงสร้างแนวทางการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสมาชิกด้วยกัน
8. ผู้บริหารและสมาชิกในองค์การยินยอมพร้อมใจที่จะเรียนรู้ข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน พร้อมนำเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน
9. ผู้บริหารควรจัดให้องค์การได้มีการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ

เบอร์ซิน (Bersin, 2012) กล่าวถึง สถานการณ์การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั่ว โลกว่า บริษัทใช้เงินไปกว่า \$135 billion แต่กลับพบว่าพนักงานหรือสมาชิกขององค์การกลับไม่ได้มี ทักษะและความรู้ใดๆที่เพิ่มขึ้นมาใหม่ ทำให้การหวนกลับไปหาแนวคิดการสร้างองค์การให้เป็น มหาวิทยาลัยเหมือนช่วงทศวรรษ 1980 คำตอบเหล่านี้จึงมุ่งประเด็นมาที่การพัฒนาองค์การไปสู่การ เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยอาศัยหลักการสำคัญ 5 ประการ ได้แก่ 1) ฟังระลึกไว้เสมอว่าการ เรียนรู้ขององค์การเป็นสิ่งจำเป็น การเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการย่อมเกิดขึ้นได้เสมอ และมีได้ถูก ผูกขาดอยู่ที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์เพียงเท่านั้น 2) องค์การควรส่งเสริมให้พนักงานด้วยการให้ รางวัล เมื่อผลการปฏิบัติบรรลุเป้าหมาย 3) ส่งเสริมให้พนักงานในองค์การเป็นผู้เชี่ยวชาญมากขึ้น โดยอาศัยกระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน 4) กิจกรรมการจัดการการ ฝึกอบรมยังถือว่ามีความจำเป็น เพราะถือว่าช่วยสร้างความรู้และทักษะแก่พนักงาน 5) การเรียนรู้ที่ ดีที่สุดขององค์การ คือ การยอมให้พนักงานทำผิดพลาดได้

แซร์เดอร์ (Sarder, 2016, pp. 14-25) นำเสนอแนวทางการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ใน หนังสือ “Building an innovative learning organization : A framework to build a smarter workforce, adapt to change, and drive growth” ควรมีกรอบการพัฒนา 3 กรอบคิด

นั่นคือ การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ การวางแผนการเรียนรู้ และการจัดกิจกรรมการเรียนรู้
 ดังภาพ

ภาพที่ 3 กรอบการพัฒนางานองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามทัศนะของ Russell Sarder



ที่มา : ดัดแปลงจาก Sarder (2016, p. 15)

1. การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ มีองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ 1) การมีภาวะผู้นำที่เหมาะสม (Right Leader) คือ ผู้บริหารมองเห็นความสำคัญและกำหนดให้การเรียนรู้เป็นวิสัยทัศน์ขององค์กร รวมถึงผู้บริหารควรใช้ช่องทางการสื่อสารระหว่างตนกับสมาชิกเพื่อให้ทุกคนมองเห็นความสำคัญของการเรียนรู้ 2) การมีสมาชิกที่มีคุณลักษณะเหมาะสม คือ สมาชิกถือเป็นผู้มีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรโดยสมาชิกต้องเปิดใจยอมรับการเปลี่ยนแปลงและควรหาโอกาสพัฒนาการเรียนรู้ 3) การสร้างพฤติกรรมที่เหมาะสม (Right Behaviors) คือ สมาชิกควรมีความกล้าคิดอย่างมีนวัตกรรม กล้าทำ กล้าเสี่ยง และพร้อมปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม และ 4) การสนับสนุนทรัพยากรที่ใช้ในการเรียนรู้ (Right Resources) คือ ผู้บริหารควรจัดสรรงบประมาณสนับสนุนกิจกรรมการเรียนรู้อย่างน้อย 2% ของงบประมาณทั้งหมดในองค์กร

2. การวางแผนการเรียนรู้ มีองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ 1) การกำหนดเป้าหมายการเรียนรู้ (Learning Goals) คือ การวางเป้าหมายสร้างการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล ระดับทีมงาน

และระดับองค์การ โดยอาจกำหนดในพันธกิจ ค่านิยม และกลยุทธ์การเรียนรู้ขององค์การ 2) การกำหนดสมรรถนะอันพึงประสงค์ (Competency Models) คือ ในกระบวนการสรรหาสมาชิกใหม่จากภายนอกองค์การจำเป็นต้องพิจารณาความรู้ความสามารถและประสบการณ์การทำงานเพื่อให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน 3) การเลือกวิธีการสร้างการเรียนรู้ (Learning Methods) คือ วิธีการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับสภาพการปฏิบัติงานมีหลายวิธี ได้แก่ การเรียนรู้ผ่านสื่อออนไลน์ การบรรยาย การสอนงาน และการปฏิบัติงานจริง และ 4) การประเมินผลการเรียนรู้ (Learning Assessments)

3. การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ มีองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ 1) การกำหนดสาระสำคัญของกิจกรรม (Content) คือ การออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ควรมีการใส่รายละเอียดลักษณะของกิจกรรมที่จัดว่ามีลักษณะอย่างไรและใช้วัสดุอุปกรณ์อะไรบ้าง รวมถึงการกำหนดผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นและการประเมินผลภายหลังเสร็จสิ้นกิจกรรม 2) การบรรลุเป้าหมาย (Delivery) คือ การจัดกิจกรรมควรอยู่ภายใต้กรอบงบประมาณที่ตั้งไว้ รวมถึงวัตถุประสงค์ของการจัดก็ควรสอดคล้องกับความต้องการของสมาชิกและองค์การด้วย 3) การใช้เทคโนโลยีในการจัดกิจกรรม (Technology) และ 4) การบริหารและการทำการตลาด (Administration) คือ การรวมอำนาจการตัดสินใจไว้ที่ฝ่ายบริหารและฝ่ายการตลาดในประเด็นการบริหารกิจกรรมการเรียนรู้อาจช่วยลดงบประมาณทั้งการจัดซื้ออุปกรณ์และค่าใช้จ่ายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อื่นๆ ได้มากขึ้น

อนึ่งแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization หรือ LO) หรือการเรียนรู้ขององค์การ (Organizational Learning) มักได้รับการกล่าวถึงอยู่เสมอเมื่อมีการนำเสนอการปฏิรูปหรือการพัฒนาองค์การต่างๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน แต่กระนั้นก็ดีคำทั้งสองคำนี้ก็มักมีคนใช้สลับกันอยู่เสมอ อันเนื่องมาจากทั้งสองคำนี้ต่างก็มีทั้งจุดที่เหมือนและจุดที่แตกต่างกัน ตามการประมวลข้อเสนอแนะจากนักวิชาการหลายท่านของกิตติยา อินทกาญจน์ (2553, p. 16) กล่าวคือ ในส่วนของความเหมือนกันของสองคำนี้ตามข้อเสนอของยงวิษ รัตนโชติ คือ การเรียนรู้สิ่งต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน เริ่มจากการขบคิดและสรุปวิเคราะห์ออกมาเป็นองค์ความรู้ใหม่แล้ววนเป็นวงจรเรียกว่า “การเรียนรู้แบบสองวงจร (Double Loop Learning)” ซึ่งเป็นการเรียนรู้ที่มุ่งแก้ปัญหาในปัจจุบันและพร้อมสำหรับการรับมือปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตได้ด้วย

ส่วนความแตกต่างระหว่างแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้และการเรียนรู้ขององค์การสามารถสรุปตามข้อเสนอของนักคิด 3 คน ดังแสดงในตาราง ดังนี้ (กิตติยา อินทกาญจน์, 2553 , หน้า 15-17)

ตารางที่ 1 ความแตกต่างระหว่างแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้และการเรียนรู้ขององค์การ

นักวิชาการ	ความแตกต่าง	
	องค์การแห่งการเรียนรู้	การเรียนรู้ขององค์การ
Tsang (1997) & Easterby-Smith (1997)	มองการพัฒนาองค์การในเชิงสังการ เพื่อเกิดการนำไปปฏิบัติ	เป็นแนวคิดเชิงอุดมคติ
Marquardt (1996)	องค์ประกอบควรมีอะไรบ้าง (What)	กระบวนการหรือวิธีที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้ (How)
Nevis & Dibella (1998)	องค์การเป็นระบบที่มีขนาดใหญ่ ซึ่งสามารถเรียนรู้และพร้อมที่พัฒนาให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่พร้อมเผชิญได้	กิจกรรมขององค์การที่จัดขึ้น เพื่อปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม

นอกจากนี้หากพิจารณาตามข้อเสนอของนิสตาเร่ เวชยานนท์ (2541, p. 12) มองว่า “องค์การแห่งการเรียนรู้” มีจุดเน้นระบบและคุณลักษณะขององค์การที่สามารถกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ ส่วน “การเรียนรู้ขององค์การ” มุ่งเน้นที่กระบวนการที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ ส่วนข้อเสนอของ Tsang (อ้างถึงในกิตติยา อินทกาญจน์, 2553, หน้า 17) มองว่า การพัฒนาสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ถือเป็นการพัฒนาสู่สถานะที่ซับซ้อนขึ้นของการเรียนรู้ขององค์การ ซึ่งถือเป็นการผสมผสานความสัมพันธ์กันระหว่างมุมมององค์การแห่งการเรียนรู้ในฐานะของ “รูปแบบขององค์การ” และมุมมองการเรียนรู้ขององค์การในฐานะ “กิจกรรมขององค์การ” นั่นเอง

2.3 แนวคิดเรื่องการบริหารสถานศึกษา

2.3.1 ความหมายของการศึกษา

การศึกษาถือเป็นกิจกรรมที่สำคัญอย่างหนึ่งในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นที่ไปตามที่สังคมหรือประเทศต่างๆคาดหวัง บทบาทของการศึกษาจึงอยู่คู่กับสังคมมาตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบัน และจะดำรงอยู่ต่อไป ในสังคมต่างๆก็จะมีสถาบันทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาแตกต่างกันออกไปรวมถึงมีแนวทางที่หลากหลายที่พร้อมปรับให้เข้ากับคนในสังคมเหล่านั้นด้วย ผู้วิจัยจึงได้รวบรวมนิยามการศึกษาจากนักคิดหลายท่านมาเสนอ ดังนี้

M.J. Jucious (อ้างถึงในติณ ปรัชญพฤทธิ์, 2542) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การศึกษา คือ กระบวนการทำให้มนุษย์รับรู้ถึงเหตุและผล”

เอกวิทย์ ณ ถลาง (อ้างถึงในสุพัตรา สุภาพ, 2529) กล่าวถึง การศึกษาความหมายของการศึกษาใน 7 คุณลักษณะ ซึ่งได้แก่

1. เป็นกระบวนการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ของคนในสังคม เพื่อสร้างความเจริญและแก้ไขปัญหาในสังคมที่เกิดขึ้น
2. เป็นกระบวนการที่ต้องทำต่อเนื่องและต้องแก้ไขอยู่เสมอ
3. เป็นกระบวนการที่มีความหมายมากกว่าการไปโรงเรียนและการเรียนหนังสือ
4. เป็นกระบวนการพัฒนาตนเองทั้งทางกายภาพและทางจิตใจ
5. เป็นกระบวนการภายในสถานศึกษา
6. เป็นการเรียนให้เกิดความคิด
7. เป็นกระบวนการสร้างความตระหนักรู้ในตนเองและพร้อมสำหรับการพัฒนาความสามารถด้านต่างๆ”

สุพัตรา สุภาพ (2529) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การศึกษา คือ “กระบวนการในการถ่ายทอดวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียม จารีตประเพณี หรือมรดกสังคมจากรุ่นหนึ่งสู่อีกรุ่นหนึ่ง หรือในอีกนัยหนึ่งก็คือการอบรมสั่งสอนเด็กจากกลุ่มทางสังคม”

Philip H. Coombs (อ้างถึงในอัญชลี โพธิ์ทอง, 2549 , หน้า 29) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ระบบการศึกษา หมายถึง การศึกษาในระบบ ซึ่งได้แก่ การศึกษาในชั้นประถมศึกษา ชั้นมัธยมศึกษา ชั้นอุดมศึกษา และการศึกษาทั่วไป นอกจากนี้ยังหมายรวมถึงแผนงานโครงการที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีได้ถูกจัดอยู่ในประเภทของการศึกษาในระบบด้วย”

จากการประมวลแนวคิดข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า “การศึกษา” หมายถึง กิจกรรมและกระบวนการที่ต้องการถ่ายทอดวิทยาการหรือขนบประเพณีและสิ่งต่างๆที่สังคมคาดหวังว่าคนในสังคมต้องไปควรรู้และอาจนำไปประยุกต์ใช้หรือปฏิบัติตามเพื่อให้สามารถดำรงตนอยู่ในสังคมได้ ซึ่งบทบาทของสถาบันทางสังคมจะเป็นผู้ดำเนินการจัดกิจกรรมเช่นนี้ให้ดำรงนับแต่โบราณจนถึงปัจจุบัน

2.3.2 ระบบการศึกษาของประเทศไทย

การศึกษาในประเทศไทยในอดีตนั้น บ้าน วัด และวังถือเป็นสถานที่สำคัญในการก่อกำเนิดความรู้และเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้จากคนรุ่นหนึ่งสู่รุ่นหนึ่ง จนเมื่อ 100 กว่าปีที่ผ่านมามีการศึกษาจึงถูกถ่ายโอนบทบาทนี้มาสู่โรงเรียนตามประเทศตะวันตก หากพิจารณาตามงานเขียนของ จีระพันธุ์ พูลพัฒน์ (2514) พิมพ์พรรณ เทพสุเมธานนท์ (2555) และไพฑูริย์ สีนลารัตน์ (2557) สามารถแบ่งยุคสมัยได้ ดังนี้

ยุคแรก คือ ยุคดั้งเดิม ช่วง พุทธศักราช 1826-2414 คือ ช่วงกรุงสุโขทัย กรุงศรีอยุธยา กรุงธนบุรี นับถึงช่วงการครองราชย์ของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว การศึกษาจัด

โดยองค์การ 3 แห่ง นั่นคือ 1) บ้าน เป็นการสอนในเชิงการประกอบอาชีพ การทำอาหาร การทำเกษตรกรรม รวมถึงการอบรมการประพุดิติน จึงเป็นการเรียนรู้ควบคู่ไปกับการปฏิบัติจริงโดยพ่อแม่ญาติผู้ใหญ่ 2) วัด เป็นการสอนในเชิงศาสนาและศีลธรรมให้แก่เด็กผู้ชาย โดยพระสงฆ์ในท้องถิ่น และ 3) วัง เป็นการสอนศิลปะและวรรณกรรมให้แก่เชื้อพระวงศ์และขุนนางโดยครูของแต่ละวังผู้ชำนาญในศาสตร์แต่ละแขนง

ต่อมายุคเริ่มระบบโรงเรียน คือ ช่วงพุทธศักราช 2414-2475 ประเทศไทยรับเอาแนวคิดการจัดการศึกษามาจากยุโรป ซึ่งวางอยู่บนฐานคิดของการผลิตในเชิงอุตสาหกรรม นั่นคือ โรงเรียนจัดการเรียนการสอนผ่านหลักสูตรแบบเดียวกันทั่วประเทศแล้วผลิตคนออกมาแบบเดียวกันเพื่อป้อนตลาดแรงงาน แรงงานเหล่านี้ก็พร้อมที่จะทำตามคำสั่งและไม่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์มากเท่าที่ควร ด้วยกระแสการคุกคามของจักรวรรดินิยมตะวันตกทำให้พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าจึงมีดำริสร้างชาติให้มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ทำให้แนวคิดการสร้างโรงเรียนจึงน่าจะช่วยให้คนในชาติสามารถสื่อสารถึงกันและพร้อมจะทำงานราชการเพื่อช่วยงานต่างพระเนตรพระกรรณในหัวเมือง ได้จึงมีการจัดตั้งโรงเรียนหลวงสอนภาษาไทยในปี 2414 และในปี 2427 ก็ได้จัดตั้งโรงเรียนวัดมหารณพารามเป็นโรงเรียนสำหรับราษฎรเป็นที่แรก รวมถึงนำไปสู่การจัดตั้งกระทรวงธรรมการในปี 2433 ซึ่งเป็นหน่วยงานหลักในการจัดการศึกษาเรื่อยมาจนถึงปัจจุบัน ทำให้การจัดการศึกษาดำเนินไปในทิศทางเดียวกันทั่วประเทศ นักเรียนจึงเป็นผลผลิตที่ออกมาคล้ายคลึงกันและบทบาทของบ้านและวัดก็ถูกลดบทบาทลง

ยุคประชาธิปไตยและการสร้างโรงเรียนให้มีอิสระ คือ ช่วงพุทธศักราช 2475-2542 ภายหลังจากเปลี่ยนแปลงการปกครองเป็นระบอบประชาธิปไตย แนวคิดการจัดการศึกษาแบบเสรีของสหรัฐอเมริกาได้แผ่ขยายมายังประเทศไทยทำให้การจัดการศึกษาไทยวางอยู่บนรากฐานของค่านิยมประชาธิปไตยและมุ่งสร้างเสริมศักยภาพของนักเรียนให้มีความหลากหลายมากขึ้น เดิมโรงเรียนผูกขาดบทบาทนี้แต่ผู้เดียวแต่แนวคิดนี้หันมาสนับสนุนให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมด้วย และมุ่งขยายโอกาสทางการศึกษาให้ครอบคลุมประชากรไทย

ในงานเขียนของ พิมพ์พรรณ เทพสุเมธานนท์ (2555) กล่าวถึงการก่อกำเนิดการศึกษาในช่วงชั้นระดับมัธยมศึกษาไว้ว่าเริ่มมีความชัดเจนในปี 2475 กระทรวงธรรมการกำหนดอายุนักเรียนในระดับมัธยมศึกษาอยู่ในช่วง 12-20 ปี เพื่อเป็นการศึกษาในระดับที่สูงขึ้นต่อจากการศึกษาระดับประถมศึกษาหรือการศึกษาประชาบาลภายหลังจากประกาศใช้พระราชบัญญัติประถมศึกษาทั้งประเทศ ต่อมากระทรวงธรรมการได้ประกาศใช้แผนการศึกษาชาติ พุทธศักราช 2479 ขึ้น เป็นผลให้ในปี 2481 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยวิชาธรรมศาสตร์และการเมืองได้เปิดหลักสูตรแผนกอุดมศึกษาอย่างเป็นทางการ เพื่อให้นักเรียนได้มีโอกาสศึกษาต่อภายหลังจบการเรียนในชั้นมัธยมศึกษา

สำหรับการผลิตครูและผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อรองรับการจัดการศึกษาในระบบโรงเรียนนั้น หากพิจารณาตามงานเขียนของ อัญชลี โพธิ์ทอง (2549) ในแผนการศึกษาชาติ พุทธศักราช 2494 นโยบายการจัดการศึกษาในยุคนั้นสงวนอำนาจหน้าที่ในการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาไว้ให้รัฐเท่านั้น ส่วนระดับมัธยมศึกษายินยอมให้เอกชนเข้ามาจัดตั้งโรงเรียนได้ แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นการฝึกอบรมครูต้องผ่านรัฐเท่านั้นซึ่งบังคับใช้เป็นแนวทางสืบมาจนแผนการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2503 และ 2520 จนมาในฉบับปี 2535 จึงยินยอมให้เอกชนและหน่วยงานอื่นจัดการศึกษาทางด้านฝึกอบรมครูได้

ยุคเทคโนโลยีข่าวสารและการลดการผูกขาดทางการศึกษา คือ ช่วงพุทธศักราช 2542 ถึงปัจจุบัน ถือเป็นช่วงที่การเติบโตของเทคโนโลยีสารสนเทศดำเนินไปอย่างรวดเร็วพร้อมกับกระแสโลกาภิวัตน์ ทำให้มีการนำมาใช้ในการจัดการเรียนรู้อย่างมากขึ้น บทบาทของแหล่งเรียนรู้จึงมีมากยิ่งขึ้น และกลายเป็นแหล่งเรียนรู้อื่นๆนอกเหนือจากโรงเรียน เช่น ห้องสมุดประชาชน สถานประกอบการ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พิพิธภัณฑ์ เป็นต้น

งานเขียนของ ชีรศักดิ์ (อุปรมย์) อุปรมย์อริชัย (2557) กล่าวถึง “หลักการจัดการศึกษาในประเทศไทยยุคปัจจุบัน” ไว้ว่า การจัดการศึกษาของไทยดำเนินตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่2) พ.ศ.2545 โดยยึดเอาหลักในการจัดการศึกษารวม 3 ประการ ได้แก่ “มนุษย์ต้องได้รับการศึกษาและการพัฒนาตลอดชีวิต การจัดการศึกษาต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกภาคส่วนในสังคม และการจัดการศึกษาจำเป็นต้องปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในโลกปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว”

การจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาของไต้หวัน วางอยู่บนรากฐาน “อุดมการณ์ในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน” ที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาคุณภาพเยาวชนไทยให้เป็นผู้ใฝ่เรียนรู้และพร้อมสร้างสังคมไทยสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเชื่อมโยงสู่การกำหนดแนวทางการจัดการศึกษาตาม “หลักการสำคัญในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน” นั่นคือ การจัดการศึกษาต้องมุ่งพัฒนาผู้เรียนทั้งในด้านร่างกายจิตใจและมีความรู้คู่คุณธรรม รวมถึงผู้เรียนเป็นผู้มีความภาคภูมิใจในความเป็นไทย ภาครัฐจำเป็นต้องจัดให้เยาวชนได้รับการศึกษาตามหลักความเสมอภาคไม่น้อยกว่า 12 ปี รวมถึงอาจใช้นโยบายเพื่อสร้างการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง อนึ่งการจัดการศึกษาต้องสอดคล้องกับนโยบายการศึกษาและมาตรฐานการศึกษาของชาติด้วย (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ, 2554)

ส่วนภาพรวมของระบบการจัดการศึกษาในประเทศไทย หากพิจารณาในมิติของโครงสร้างและกระบวนการนั้น สามารถอธิบายคุณลักษณะได้ 6 ประการ ดังนี้²

² มาตรา 9 การจัดระบบ โครงสร้าง และกระบวนการจัดการศึกษาให้ยึดหลักดังนี้

(1) มีเอกภาพด้านนโยบาย และมีความหลากหลายในการปฏิบัติ

(2) มีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

1. การจัดการศึกษาจะมุ่งเน้นนโยบายและหลักการเดียวกัน ส่วนการนำนโยบายไปปฏิบัตินั้น เปิดโอกาสให้มีการใช้ดุลพินิจของบุคลากรทางการศึกษาให้สามารถเลือกนำไปปฏิบัติให้เหมาะสมกับแต่ละพื้นที่ได้

2. บทบาทของกระทรวงศึกษาธิการเกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายและมาตรฐานทางการศึกษา ส่วนเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีหน้าที่นำนโยบายไปปฏิบัติให้เกิดผล จึงควรมีการส่งเสริมให้เกิดการกระจายอำนาจในการจัดการศึกษามากขึ้น

3. การกำหนดมาตรฐานการศึกษา และจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษาทุกระดับและประเภทการศึกษา เพื่อเป็นแนวทางให้หน่วยรับผิดชอบปฏิบัติสามารถยึดเป็นหลักเกณฑ์ในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดเอาไว้ได้

4. การกำหนดแนวทางในการส่งเสริมวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษาและสร้างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง

5. เมื่อรัฐบาลไม่สามารถจัดหาทรัพยากรได้ครบถ้วนสำหรับสนับสนุนการจัดการศึกษาในสถานศึกษา จึงควรมีการระดมทรัพยากรจากหน่วยงานภายนอกเพื่อสนับสนุนปัจจัยทั้งในด้านความรู้ งบประมาณ และเทคโนโลยี รวมถึงสร้างการมีบทบาทร่วมจากบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องกับสถานศึกษา เช่น ผู้ปกครอง ชุมชน ประชาสังคม เอกชน ราษฎร์ชาวบ้าน เป็นต้น

เมื่อพิจารณาถึงประเด็นการบริหารการศึกษาของประเทศไทยนั้น จากงานเขียนของ ภิญญู สาธร เจริญ ไวรวัจนกุล (2523, หน้า 44-49) กล่าวถึง ลักษณะของระบบการบริหารการศึกษาในประเทศไทยซึ่งมีความแตกต่างกับประเทศอื่นๆ รวม 8 ลักษณะ ดังนี้

1. หน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชนที่ดูแลด้านการศึกษา มีอยู่มากมาย จนทำให้การจัดการศึกษาไม่ค่อยดำเนินไปในทิศทางเดียวกันและควบคุมมาตรฐานได้ยาก
2. รัฐบาลเป็นผู้สนับสนุนหลักในการจัดงบประมาณให้ใช้การจัดการศึกษาของโรงเรียน
3. สถานศึกษาต้องให้โอกาสแก่ผู้ประสงค์จะเข้าศึกษาอย่าเท่าเทียมกัน และห้ามมิให้ใช้ข้ออ้างในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองชาติพันธุ์ และศาสนา มาเป็นข้อกีดกันมิให้เข้าเรียน
4. รัฐบาลอนุญาตให้เอกชนสามารถจัดการศึกษาได้
5. แนวคิดเกี่ยวกับศาสนาได้กลายเป็นส่วนหนึ่งต่อการจัดการเรียนการสอน
6. นักการเมืองมีส่วนสำคัญต่อการกำหนดนโยบายและการนำนโยบายด้านการศึกษาไปปฏิบัติ

(3) มีการกำหนดมาตรฐานการศึกษา และจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษาทุกระดับ และประเภทการศึกษา

(4) มีหลักการส่งเสริมวิชาชีพครู คุรุสภา และบุคลากรทางการศึกษาและการพัฒนา ครู คุรุสภา และบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

(5) ระดมทรัพยากรจากแหล่งต่างๆ มาใช้ในการจัดการศึกษา

(6) การมีส่วนร่วมของบุคคล องค์กร ครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันสังคมอื่น

7. การบริหารสถานศึกษาของภาครัฐบาลและภาคเอกชน มีกฎหมายกำหนดให้ข้าราชการเข้ามามีบทบาทสำคัญในฐานะตัวแทนจากหน่วยราชการ โดยมีได้ให้ความสำคัญกับชุมชนบริเวณโดยรอบสถานศึกษามากเท่าที่ควร

8. การบริหารแบบรวมอำนาจทางการศึกษามากกว่าที่จะกระจายอำนาจทางการศึกษาสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอย่างแท้จริง

การพิจารณารูปแบบของการศึกษาสามารถแบ่งได้เป็น 3 รูปแบบ (ธีรศักดิ์ (อุปรมัย) อุปไมย อธิชัย, 2557; พิมพ์พรรณ เทพสุเมธานนท์ และนุชนาถ สุนทรพันธุ์, 2533) นั่นคือ

1. การศึกษาในระบบหรือการศึกษาแบบเป็นทางการ (Formal Education) คือ การศึกษาที่มีการจัดรูปแบบไว้อย่างชัดเจน ดังจะเห็นได้จากหลักสูตรการศึกษา วิธีการวัดผล ประเมินผล และระยะเวลาเรียน ซึ่งได้มีการกำหนดกฎเกณฑ์มาตรฐานไว้อย่างแน่นอน เมื่อผู้เรียนสำเร็จการศึกษาก็จะได้รับคุณวุฒิด้วย จึงมักพบการจัดการศึกษารูปแบบดังกล่าวในโรงเรียน มหาวิทยาลัย หรือสถานศึกษาอื่นๆ ในลักษณะเช่นเดียวกัน

2. การศึกษานอกระบบ (Non-formal Education) คือ การศึกษาที่มีการจัดรูปแบบไว้เฉกเช่นเดียวกันกับการศึกษาในระบบ หากแต่มีความมุ่งหมายให้เกิดความยืดหยุ่นมากยิ่งขึ้นโดยมีการจัดเนื้อหาหลักสูตรให้เหมาะสมกับความต้องการของผู้เรียน เช่น การฝึกอบรมในหลักสูตรต่างๆ การจัดการศึกษานอกโรงเรียน การฝึกอาชีพ การศึกษาผู้ใหญ่ เป็นต้น

3. การศึกษาตามอัธยาศัย (Informal Education) คือ การศึกษาที่ไม่ได้กำหนดรูปแบบไว้อย่างชัดเจนและแน่นอน หากแต่อาศัยความสนใจใฝ่รู้ของผู้เรียนเป็นหลักและถือเป็นการใช้เวลาที่ว่างเว้นจากการทำกิจกรรมอื่นๆ มาหาความรู้ใส่ตนเอง เราจึงมักพบการจัดการศึกษาในรูปแบบเช่นนี้มากมายในสังคม เช่น การทัศนศึกษา การรับฟังการบรรยายจากผู้เชี่ยวชาญ การสืบค้นข้อมูลผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เป็นต้น โดยภาครัฐร่วมกับชุมชนประชาสังคมหรือหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ควรมีบทบาทสำคัญในการจัดการศึกษาตามอัธยาศัยให้มีความหลากหลายของรูปแบบ เพื่อให้ประชาชนสามารถเลือกเรียนรู้ได้

สำหรับการศึกษาวิจัยในครั้งนี ผู้วิจัยจะกล่าวถึงเฉพาะเรื่อง “การศึกษาในระดับมัธยมศึกษา” เท่านั้น การศึกษาในระดับมัธยมศึกษาเป็นการศึกษาที่สืบต่อเนื่องมาจากการศึกษาในระดับประถมศึกษา โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างความรู้ทั้งในด้านวิชาการและความรู้สำหรับใช้ในการประกอบวิชาชีพ ในประเทศไทยแบ่งการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาออกเป็น 2 ช่วงชั้น ได้แก่ “ช่วงมัธยมศึกษาตอนต้น” เป็นการจัดการศึกษาให้ผู้เรียนได้เลือกเรียนในกลุ่มวิชาการและกลุ่มวิชาชีพตามความถนัดและสนใจได้ ซึ่งใช้เวลาในการศึกษารวมสามปี ส่วนช่วงมัธยมศึกษาตอนปลาย จะเน้นการเรียนตามแผนการเรียนสำหรับใช้ในการศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษาหรือใช้ในการประกอบอาชีพที่ผู้เรียนถนัดใช้เวลาในการศึกษาสามปีเช่นเดียวกับช่วงมัธยมศึกษาตอนต้น (พิมพ์พรรณ เทพสุเมธานนท์ และนุชนาถ สุนทรพันธุ์, 2533)

การบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับมัธยมศึกษาของประเทศไทย เมื่อพิจารณาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และแก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่ 2 (พุทธศักราช 2545)

จะเห็นได้ว่ามีหลายหน่วยงานภาครัฐเข้ามาเกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงาน ซึ่งสามารถสรุปบทบาทของหน่วยงานต่างๆได้ ดังนี้

1. กระทรวงศึกษาธิการ³ มีบทบาทเกี่ยวข้องกับการส่งเสริมและกำกับดูแลการศึกษาทั้งหมดของประเทศ โดยเป็นหน่วยงานหลักในการกำหนดนโยบาย แผน และมาตรฐานการศึกษา รวมถึงสนับสนุนงบประมาณในการจัดการศึกษาและตรวจสอบประเมินผลการจัดการศึกษา
2. สภาการศึกษา⁴ มีอำนาจหน้าที่ในการพิจารณาและเสนอแผนการศึกษาแห่งชาติซึ่งมีเนื้อหาสาระที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ศิลปวัฒนธรรม กีฬา และศาสนา รวมถึงพิจารณาเสนอ นโยบาย แผน และนโยบายการศึกษา เพื่อสนับสนุนทรัพยากรทางการศึกษา
3. คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน⁵ มีหน้าที่เสนอ นโยบาย แผนพัฒนามาตรฐาน และหลักสูตรแกนกลางที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติและแผนการศึกษาแห่งชาติ รวมถึงให้การสนับสนุนทรัพยากร ติดตามตรวจสอบและประเมินผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งก็คือ การจัดการศึกษาในระดับประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษา

ส่วนบทบาทของผู้จัดการศึกษามุคละอื่นๆนั้น มีดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษา ถือเป็นบุคลากรตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มีหน้าที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาทั้งภาครัฐและภาคเอกชน⁶
2. ครู ถือเป็นบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ทางด้านการเรียนการสอนและการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนในสถานศึกษาของทั้งของรัฐและเอกชน⁷

³ มาตรา 31 กระทรวงมีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการส่งเสริม และกำกับดูแลการศึกษาทุกระดับและทุกประเภท กำหนดนโยบาย แผน และมาตรฐานการศึกษา สนับสนุนทรัพยากรเพื่อการศึกษา ส่งเสริมและประสานงาน การศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม และการกีฬาเพื่อการศึกษา รวมทั้งการติดตามตรวจสอบ และประเมินผลการจัดการศึกษาและราชการอื่นตามที่มีกฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกระทรวงหรือส่วนราชการที่สังกัดกระทรวง

⁴ มาตรา 33 สภาการศึกษา มีหน้าที่

- (1) พิจารณาเสนอแผนการศึกษาแห่งชาติที่บูรณาการศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม และกีฬากับการศึกษาทุกระดับ
- (2) พิจารณาเสนอ นโยบาย แผน และมาตรฐานการศึกษาเพื่อดำเนินการให้เป็นไปตามแผนตาม (1)
- (3) พิจารณาเสนอ นโยบาย และแผนในการสนับสนุนทรัพยากรเพื่อการศึกษา
- (4) ดำเนินการประเมินผลการจัดการศึกษาตาม (1)
- (5) ให้ความเห็นหรือคำแนะนำเกี่ยวกับกฎหมายและกฎกระทรวงที่ออกตามความในพระราชบัญญัตินี้

⁵ มาตรา 34 คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่พิจารณาเสนอ นโยบาย แผนพัฒนามาตรฐานและหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติและแผนการศึกษาแห่งชาติ การสนับสนุนทรัพยากร การติดตามตรวจสอบและประเมินผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

⁶ มาตรา 4 ในพระราชบัญญัตินี้

“ผู้บริหารสถานศึกษา” หมายความว่า บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษา แต่ละแห่ง ทั้งของรัฐและเอกชน

⁷ มาตรา 4 ในพระราชบัญญัตินี้

“ครู” หมายความว่า บุคลากรวิชาชีพซึ่งทำหน้าที่หลักทางด้านการเรียนการสอน และการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีการต่าง ๆ ในสถานศึกษาของทั้งของรัฐและเอกชน

เกี่ยวข้อง ได้แก่ ปริมาณสถานศึกษาในพื้นที่ จำนวนของประชากรในพื้นที่ ลักษณะของสังคม วัฒนธรรมในพื้นที่นั้นๆ” นอกจากนี้ในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา ตามมาตรา 38⁹ ได้กำหนดให้มี “คณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา” เพื่อทำหน้าที่กำกับดูแลและจัดตั้ง ยุบรวม หรือ เลิกสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา รวมถึงมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนให้เกิดการจัดการศึกษา ร่วมกันกับหลายฝ่าย เช่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ชุมชน ประชาสังคม สถานประกอบการ ศาสนา และสนับสนุนสถานศึกษาของเอกชนในพื้นที่ด้วย” โดยในปัจจุบันนั้นกระทรวงศึกษาธิการ ได้มีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและ สถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรงมากขึ้น¹⁰ ซึ่งแต่เดิมเป็นการจัดการศึกษาแบบรวมศูนย์ทำ ให้ไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของพื้นที่ได้

เมื่อพิจารณาคุณลักษณะเฉพาะของโครงสร้างระบบราชการในโรงเรียน จะเห็นได้ว่า ครูและผู้บริหารสถานศึกษาถือเป็นวิชาชีพที่อาศัยความรู้และความชำนาญเฉพาะด้านค่อนข้างสูง อีกทั้งในขณะปฏิบัติงานครูต้องการความเป็นอิสระในขณะที่ปฏิบัติงานสอนนักเรียนรวมถึงการแก้ไขปัญหา ในชั้นเรียน การถูกควบคุมตรวจสอบการทำงานของทั้งสองฝ่ายต่างก็มีได้ดำเนินไปอย่างเคร่งครัดมาก นึก ทำให้ให้เกิดโครงสร้างอำนาจอิสระที่ซ้อนทับอยู่ในระบบราชการ (ธร สุนทรายุทธ, 2556) ซึ่ง แนวคิดเช่นนี้เองได้ส่งผลให้การจัดการศึกษาและการขับเคลื่อนโรงเรียนสู่การเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้สามารถกระทำได้ชัดเจนมากขึ้น

แนวคิดการบริหารและการจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วมมีรากฐานสำคัญมาจากแนวคิด ประชาธิปไตยและการสร้างการมีส่วนร่วมของพลเมืองในการจัดการศึกษา เพราะหากประชาชนได้ เข้ามามีส่วนร่วมก็จะรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาและมีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่ ดังกล่าวมากขึ้นด้วย (พิมพ์พรรณ เทพสุเมธานนท์, นวลละอ อ แสงสุข, และสมศรี สง่าศิลป์, 2556) เมื่อพิจารณาร่วมกับแนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM – School Based Management) ที่มีจุดมุ่งหมายในการจัดการศึกษาให้เหมาะสมกับสภาพของสถานศึกษา เราสามารถ สรุบบทบาทของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการขับเคลื่อนการศึกษาของสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จได้ นั่นคือ “กระทรวงศึกษาธิการ สภาการศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และหน่วยงาน

(1) การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับบุคคลที่มีความบกพร่องทางร่างกาย จิตใจ สติปัญญา อารมณ์ สังคม การสื่อสารและ การเรียนรู้ หรือมีร่างกายพิการ หรือทุพพลภาพ

(2) การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานที่จัดในรูปแบบการศึกษานอกระบบหรือการศึกษาตามอัธยาศัย

(3) การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับบุคคลที่มีความสามารถพิเศษ

(4) การจัดการศึกษาทางไกล และการจัดการศึกษาที่ให้บริการในหลายเขตพื้นที่การศึกษา

⁹ มาตรา 38 ในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา ให้มีคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามีอำนาจหน้าที่ในการกำกับ ดูแล จัดตั้ง ยุบ รวม หรือเลิกสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษาประสานส่งเสริมและสนับสนุน สถานศึกษาเอกชนในเขตพื้นที่การศึกษา ประสานและส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้สามารถจัดการศึกษาสอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานการศึกษา ส่งเสริมและ สนับสนุนการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และ สถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา

¹⁰ มาตรา 39 ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงาน บุคคล และ การบริหารทั่วไปไปยังคณะกรรมการ และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่ การศึกษาโดยตรง

ในระดับเขตพื้นที่การศึกษาควรรับฟังความคิดเห็นและสร้างการมีส่วนร่วมในการรับฟังข้อเสนอแนะก่อนการจัดทำแนวทางในการจัดการศึกษาให้มากยิ่งขึ้น

ต่อมาสถานศึกษาควรปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมในการทำงานมิใช่สั่งการแล้วรับไปปฏิบัติแต่ครูควรร่วมสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่การศึกษา รวมถึงครูควรพัฒนาศักยภาพตนเองอย่างต่อเนื่องและมุ่งเน้นการจัดการเรียนการสอนที่ยึดนักเรียนเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีวิสัยทัศน์ก้าวไกลและสามารถสร้างบทบาทการจัดการศึกษาร่วมกับหน่วยงานอื่นๆที่เกี่ยวข้องได้ โดยชุมชน ศิษย์เก่า และผู้ปกครองของนักเรียนถือเป็นกลุ่มบุคคลสำคัญในการช่วยสถานศึกษาให้จัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น” (อุทัย บุญประเสริฐ, 2544)

2.3.3 การปฏิรูปและการดำเนินนโยบายทางการศึกษาในประเทศไทย

ภาพรวมของการปฏิรูปการศึกษาในประเทศไทยยึดแนวทางตามพระราชบัญญัติการศึกษา พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 มีจุดมุ่งหมายสำคัญคือการพัฒนามาตรฐานการศึกษาและยกระดับมาตรฐานวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษาอื่นๆด้วย รวมถึงด้วยแนวคิดธรรมาภิบาลประชาธิปไตยได้มีแผ่ขยายมาสู่ระบบการบริหารจัดการภาครัฐของไทย จึงส่งผลให้เกิดการนำแนวคิดธรรมาภิบาลมาเป็นแนวทางหลักในการปฏิบัติงานรวมถึงการเพิ่มโอกาสทางการศึกษาให้แก่ประชากรในชาติ โดยการกระจายอำนาจทางการศึกษาสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและสร้างการมีบทบาทร่วมของทุกฝ่ายในการจัดการศึกษาให้บรรลุสัมฤทธิ์ผล (ธีรศักดิ์ (อุปรมย์) อุปไมยอริชัย, 2557, หน้า 109-129)

สำหรับ “ปัจจัยที่นำไปสู่การปฏิรูปการศึกษาของประเทศไทย” สามารถพิจารณาจากปัจจัยใหญ่ๆได้หลายปัจจัย หากพิจารณาใน “มิติปัจจัยภายนอก” นั้น ย่อมเกี่ยวข้องกับกรมองในประเด็นทางด้านโลกาภิวัตน์ที่ร้อยเรียงเชื่อมโยงสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองข้ามรัฐชาติกัน โลกปัจจุบันขับเคลื่อนการแข่งขันทางเศรษฐกิจด้วยความรู้ความสามารถของบุคคล หากชาติใดไม่มีทุนมนุษย์ก็ย่อมไม่สามารถที่จะเป็นผู้ชนะในการแข่งขันได้ ระบบการศึกษาไทยจึงควรส่งเสริมการสร้างการเรียนรู้และการจัดการศึกษาที่มุ่งตอบสนองต่อตลาดแรงงาน เพื่อสร้างทุนมนุษย์ที่มีคุณค่า ส่วนใน “มิติปัจจัยภายใน” นั้น หากพิจารณาตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 (ซึ่งได้ถูกยกเลิกไปแล้วนั้น) ในหมวดแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐได้กำหนดให้ภาครัฐมีหน้าที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานแบบให้เปล่าแก่ประชาชนเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 12 ปี รวมถึงพระราชบัญญัติการศึกษา พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) เองถือเป็นกฎหมายฉบับแรกที่เปิดโอกาสให้ประชาชนสามารถให้ข้อเสนอแนะเพื่อนำไปปรับปรุงในการจัดการศึกษา แนวคิดในกฎหมายฉบับนี้สืบเนื่องมาจากแต่เดิมอำนาจในการจัดการศึกษาได้กระจุกตัวอยู่ที่ราชการส่วนกลางและเป็นการมององค์กรในระบบปิดเสียมากกว่าจะเปิดโอกาสให้องค์กรเกิดพลวัตในการบริหาร นอกจากนี้ปัจจัยสำคัญที่สุดคือ “ปัจจัยทางด้านการเมือง” ซึ่งประเทศไทยมีการเปลี่ยนแปลงรัฐบาลอยู่บ่อยครั้ง รวมถึงการเปลี่ยนแปลงรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการในช่วง พุทธศักราช 2542 – 2556 รวม 15 ปีนั้น ประเทศไทยมีรัฐมนตรีกระทรวงศึกษา 16 คน เฉลี่ยอยู่ในวาระการปฏิบัติงานคนละ 10 เดือน โดย

รัฐมนตรีที่ปฏิบัติงานนานที่สุดคือ 1 ปี 8 เดือน และรัฐมนตรีที่ปฏิบัติงานน้อยที่สุดคือ 2 เดือนครึ่ง (ปกป้อง จันวิทย์, 2556) เหตุปัจจัยเช่นนี้เองจึงนำไปสู่ความไม่ต่อเนื่องของการดำเนินนโยบายทางการศึกษา

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยให้ความสำคัญกับ “การปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่ 2 (พ.ศ.2552 - 2561)” ซึ่งแนวคิดสำคัญในการปฏิรูปการศึกษาที่สืบเนื่องจากในปี 2542 มาจนถึงปัจจุบัน ด้วยวัฒนธรรมระบบราชการที่รวมอำนาจการสั่งการบังคับบัญชาทำให้ครูไม่สามารถสร้างนวัตกรรมทางการศึกษาหรือการเรียนรู้ใหม่ๆขึ้นได้ แนวทางการสร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นจึงอยู่ที่คำตอบคือ “การพัฒนาโรงเรียนไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้” ดังจะเห็นได้จากเป้าหมายทางยุทธศาสตร์ในการปฏิรูปจำนวน 2 ข้อ นั่นคือ การพัฒนาการศึกษาของประเทศไทยและการพัฒนาคนไทยให้มีคุณภาพในระดับเทียบเท่าสากล และการพัฒนาคุณลักษณะของคนไทยให้เป็นผู้ใฝ่เรียนรู้อยู่ตลอดเวลา (ธีรศักดิ์ (อุปรมัย) อุปไมยอริชัย, 2557; สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2559)

การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์เหล่านี้ให้ประสบความสำเร็จได้นั้น จำเป็นต้องอาศัยบทบาทของตัวแสดงสำคัญ นั่นคือ “ผู้บริหารสถานศึกษาและครู” รวมถึงบทบาทของทุกภาคส่วนในสังคม ซึ่งสามารถสรุปเป็นประเด็นสำคัญได้ 5 ประเด็น (ธีรศักดิ์ (อุปรมัย) อุปไมยอริชัย, 2557 , หน้า 128-138; สาทิต วงศ์อนันต์นนท์, 2557; สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2559) ดังนี้

1. การพัฒนาระบบการศึกษาและระบบผลิตครู กล่าวคือ ภาครัฐควรมีนโยบายส่งเสริมการเพิ่มค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์เกื้อกูลอย่างเหมาะสมแก่ครู เพื่อดึงดูดผู้ที่มีศักยภาพเข้ามาปฏิบัติงานในตำแหน่งนี้ รวมถึงการสร้างบทบาทร่วมของชุมชน ปราชญ์ชาวบ้าน หรือประชาสังคมในการเข้าทำหน้าที่เฝ้าระวังและดูแลครูเพื่อให้การจัดการศึกษาสามารถตอบสนองต่อความต้องการของสังคมได้มากยิ่งขึ้น
2. การพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา กล่าวคือ ภาครัฐควรพัฒนาหลักเกณฑ์การประเมินสมรรถนะวิชาชีพครูในลักษณะที่สอดคล้องกับความสามารถในการจัดการเรียนรู้ให้กับนักเรียน
3. การใช้งานครูและผู้บริหารสถานศึกษาให้เหมาะสมกับบทบาทและหน้าที่ กล่าวคือ ภาครัฐควรจัดอัตรากำลังบุคลากรทางการศึกษาให้เพียงพอกับการปฏิบัติหน้าที่ในการสอน โดยหน้าที่อื่นๆที่ไม่เกี่ยวข้องควรจัดให้บุคคลอื่นกระทำแทน
4. การพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาและแหล่งเรียนรู้ กล่าวคือ สถานศึกษาควรมีบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการเกิดการเรียนรู้แก่ผู้เรียน รวมถึงแหล่งเรียนรู้ก็มิได้ผูกติดอยู่กับสถานศึกษาเท่านั้น หากหมายรวมถึงศูนย์การเรียนรู้ของชุมชน ห้องสมุดประชาชน พิพิธภัณฑ์ อุทยานประวัติศาสตร์ ด้วย
5. การพัฒนาระบบบริหารสถานศึกษาให้ยึดหลักธรรมาภิบาลเป็นที่ตั้ง กล่าวคือ ผู้ที่ส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษาควรปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบและสามารถพร้อมให้ตรวจสอบได้ เพื่อแสดงถึงความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน

นอกจากนี้การจัดการศึกษาของสถานศึกษาในประเทศไทยยังยึดแนวทาง “แผนการศึกษาแห่งชาติ ฉบับปรับปรุง พ.ศ.2552-2559” ด้วย ซึ่งสามารถสรุปใจความสำคัญตามวัตถุประสงค์จำนวน 3 ประการ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2553a) ดังนี้

1. การมุ่งพัฒนาคนอย่างรอบด้านและสมดุลเพื่อเป็นฐานหลักในการพัฒนา โดยในส่วนของการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้มุ่งพัฒนาให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะใฝ่รู้และแสวงหาความรู้ใหม่ๆอยู่ตลอดเวลา โดยการสร้างแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการศึกษา รวมถึงการพัฒนาความรู้ทักษะและความสามารถให้สามารถรองรับการประกอบอาชีพในอนาคตได้

2. การมุ่งสร้างสังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งคุณธรรม สังคมแห่งภูมิปัญญา และสังคมแห่งการเรียนรู้ โดยส่งเสริมให้มีการพัฒนาการวิจัยและสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆในด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่จำเป็นแก่คนในสังคม นอกจากนี้ในการจัดการศึกษานั้นควรอาศัยความร่วมมือระหว่างสถาบันทางสังคมต่างๆและสถาบันทางศาสนาเพื่อสร้างการขัดเกลาทางสังคมให้แก่ผู้เรียน และการสร้างเครือข่ายภูมิปัญญาที่สนับสนุนการเรียนรู้ในหลากหลายด้าน เพื่อส่งต่อมรดกทางสังคมสู่คนรุ่นหลัง เช่น ด้านศิลปวัฒนธรรม ด้านการกีฬา ด้านขนบธรรมเนียมประเพณี เป็นต้น

3. การพัฒนาสภาพแวดล้อมทางสังคมที่อยู่บนรากฐานของสังคมคุณธรรม ภูมิปัญญา และการเรียนรู้ โดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่มาใช้ในการผลิตสื่อการเรียนการสอนและนำมาใช้สำหรับการถ่ายทอดการเรียนรู้ทางไกลผ่านช่องทางดาวเทียม เพื่อกระจายโอกาสในการเรียนรู้สู่ผู้เรียนทุกคน ประเด็นต่อมาเกี่ยวข้องกับกระจายอำนาจทางการศึกษาจากเดิมที่กระจุกตัวที่ราชการส่วนกลางและไม่สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างเต็มที่ มาสู่การกระจายอำนาจไปยังสถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมากยิ่งขึ้น รวมถึงสร้างบทบาทร่วมของชุมชนและประชาสังคมอื่นๆด้วย

การขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศภายใต้รัฐบาลพลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา มีการเห็นชอบให้มีการจัดตั้ง “คณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ” เพื่อเป็นหน่วยงานหลักในการจัดทำร่างยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี และมีการจัดตั้งคณะอนุกรรมการที่ทำหน้าที่สนับสนุนจำนวนสองคณะ ได้แก่ “คณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์และกรอบการปฏิรูป เพื่อจัดทำร่างยุทธศาสตร์ระยะ 20 ปี” และ “คณะอนุกรรมการจัดทำแผนปฏิบัติการตามแนวทางการปฏิรูปประเทศ เพื่อจัดทำร่างแผนปฏิบัติการตามแนวทางการปฏิรูปประเทศ” (อนุสรณ์ ธรรมใจ, 2559 , หน้า 377) ซึ่งเหตุแห่งการกำหนดให้มี “ยุทธศาสตร์ชาติ” เพื่อให้เป็นแนวทางการดำเนินงานหลักในการปฏิรูปและพัฒนาประเทศไทยในระยะยาว ภายใต้วิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้วด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” และภายใต้คตินัยประจำชาติที่ว่า “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” (อนุสรณ์ ธรรมใจ, 2559 , หน้า 382-383)

ในยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี ประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์สำคัญ ซึ่งยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนองค์การแห่งการเรียนรู้และการศึกษาตามการวิจัยฉบับนี้ คือ “ยุทธศาสตร์การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน” ซึ่งยุทธศาสตร์นี้คาดหวังว่าการสนับสนุนการพัฒนาทรัพยากร

มนุษย์จำเป็นต้องกระทำการผ่านการยกระดับคุณภาพการศึกษารวมถึงส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้อย่างทั่วถึงกันทั่วประเทศ สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาคนตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ตรงที่มุ่งเน้น “สนับสนุนการเจริญเติบโตของประเทศผ่านการสนับสนุนการศึกษาและการเรียนรู้ให้มีคุณภาพอย่างเท่าเทียมกันทั่วประเทศ” (อนุสรณ์ ธรรมใจ, 2559)

ภายหลังจากสิ้นสุดระยะเวลาของการศึกษาแห่งชาติในปี 2559 ทางสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาจึงได้จัดทำ “(ร่าง) กรอบทิศทางการจัดทำแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2560-2574” ขึ้น ให้สอดคล้องกับแนวทางของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 และกรอบแนวทางการดำเนินงานแผนยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี หากพิจารณา “วิสัยทัศน์” กรอบทิศทางการจัดทำแผนการศึกษาแห่งชาติฉบับนี้ให้ความสำคัญกับ “การสร้างระบบการศึกษาที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นกลไกหลักของการพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของทุนมนุษย์ และรองรับการศึกษา การเรียนรู้ และความท้าทายที่เป็นพลวัตของโลกศตวรรษที่ 21” (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2559 , หน้า 6) ร่างกรอบแนวทางการจัดการศึกษา ฉบับนี้มีความคาดหวังต่อการจัดการศึกษาในหลายประเด็น ได้แก่ “การมุ่งพัฒนามาตรฐานและคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาทั้งภาครัฐและเอกชนให้มีความแตกต่างกัน การมุ่งส่งเสริมประชาชนให้มีโอกาสเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพ รวมถึงการมุ่งเน้นการกระจายอำนาจในการจัดการศึกษาจากเดิมที่อำนาจควบคุมบังคับบัญชาส่วนไว้ที่ราชการส่วนกลางและส่วนภูมิภาคมาเป็นสถานศึกษาสามารถมีอำนาจในการบริหารได้มากยิ่งขึ้น โดยที่หน่วยงานราชการส่วนกลางและส่วนภูมิภาคปรับเปลี่ยนบทบาทมาเป็นผู้กำกับดูแลและสนับสนุนให้สถานศึกษาดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ” (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2559 , หน้า 8-10)

เมื่อพิจารณา “นโยบายด้านการศึกษารัฐบาลเกี่ยวกับการส่งเสริมโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้” ในงานวิจัยฉบับนี้ได้กำหนดขอบเขตการศึกษาคือในช่วงปี 2559 ผู้วิจัยจึงศึกษา นโยบายที่เกี่ยวข้องในยุคการปฏิรูประบบการศึกษาไทยสมัยรัฐบาลประยุทธ์ จันทร์โอชา โดยพิจารณาจาก “แผนปฏิบัติการราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2559 ของกระทรวงศึกษาธิการ ใน “นโยบายรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา” พบว่าตรงกับนโยบายข้อ 4 เรื่อง “การศึกษาและเรียนรู้การทะนุบำรุงศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม” ประกอบกับนโยบายข้อ 10 เรื่อง “การส่งเสริมการบริหารราชการแผ่นดินที่มีธรรมาภิบาลและการป้องกันปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบในภาครัฐ” ผู้วิจัยสามารถสรุปนโยบายที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ว่า “แนวคิดการปฏิรูปการศึกษาและการเสริมสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องอาศัยการขับเคลื่อนจากทุกภาคส่วนทั้งภาคประชาชน ภาคเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และที่ขาดเสียมิได้นั้นคือครูและผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนถือเป็นองค์กรสำคัญที่จะคอยปลูกฝังค่านิยมที่เอื้ออำนวยต่อการเกิดการเรียนรู้ให้กับนักเรียนที่จะก้าวสู่การเป็นพลเมืองที่พึงปรารถนาของสังคม ซึ่งวางอยู่บนรากฐานของการอนุรักษ์ความเป็นไทย การประพฤติตนบนพื้นฐานของความเป็นคุณธรรมจริยธรรมและการปลูกฝังความเป็นประชาธิปไตย” (สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2559)

ในส่วน “สาระสำคัญของแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 ของกระทรวงศึกษาธิการ” หากพิจารณายุทธศาสตร์ที่มีส่วนสำคัญต่อการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ มี 5 ยุทธศาสตร์ (สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2559) ดังนี้

1. การปฏิรูปการเรียนรู้และยกระดับคุณภาพการศึกษา มีกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้อง 1 กลยุทธ์ นั่นคือ “เร่งพัฒนาสถานศึกษาทุกระดับและประเภทการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐาน”

2. การปฏิรูปครูโดยเน้นการผลิตและพัฒนาครูที่มีคุณภาพ มีกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้อง 4 กลยุทธ์ ได้แก่ “ปรับระบบและวางแผนการผลิตครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพ” “เร่งรัดพัฒนาครูอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งแก้ไขปัญหาการขาดแคลนครู” “พัฒนาเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู และระบบรับรองคุณภาพมาตรฐานวิชาชีพครู รวมทั้งส่งเสริมให้ผู้สำเร็จการศึกษาในสาขาวิชาอื่นหรือภูมิปัญญา เข้ามาเป็นครูหรือผู้ช่วยสอน”

3. การปฏิรูประบบการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ มีกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้อง 2 กลยุทธ์ ได้แก่ “เร่งพัฒนาระบบบริหารจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล” และ “เร่งรัดดำเนินการกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาให้หน่วยงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษาและสถาบันการศึกษาในพื้นที่อย่างแท้จริง”

4. การดำเนินงานตามกรอบข้อตกลงประชาคมอาเซียน มีกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้อง 2 กลยุทธ์ ได้แก่ “การประสานสร้างความสัมพันธ์อันดี สร้างความร่วมมือทางด้านการศึกษา การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับประเทศเพื่อนบ้าน” และ “สร้างความรู้ความเข้าใจ ความตระหนักเกี่ยวกับประชาคมอาเซียน และส่งเสริมให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางทางการศึกษา การพัฒนา และการฝึกอบรมนานาชาติในภูมิภาคอาเซียน”

5. การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาให้ทันสมัย มีกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้อง 3 กลยุทธ์ ได้แก่ “ส่งเสริมให้ผู้เรียน สถานศึกษา และหน่วยงานทางการศึกษาทุกระดับ และประเภทเข้าถึงระบบเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย” รวมถึง “นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้พัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาและการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ” และ “พัฒนาระบบฐานข้อมูลกลางทางการศึกษาให้มีเอกภาพ มีมาตรฐานเดียวกัน เชื่อมโยงข้อมูลการศึกษาทุกระดับการศึกษาและประเภทการศึกษา”

สำหรับแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 ของกระทรวงศึกษาธิการนั้น แนวทางการปฏิบัติของสถานศึกษาก็ได้ยึดแนวทางที่ไม่แตกต่างจากในปี 2559 มากนัก ดังจะเห็นได้จากยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้ การพัฒนาระบบการสรรหาและการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา รวมถึงระบบการบริหารจัดการภายในสถานศึกษา (สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2559)

การปฏิรูประบบการศึกษาไทยที่สำคัญอีกครั้งหนึ่งเกิดขึ้น เมื่อนายกรัฐมนตรีพลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา อธิบายถึงปัญหาที่เกิดขึ้นกับการจัดการศึกษาในส่วนภูมิภาครวม 3 ด้าน นั่นคือ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านระบบบริหารจัดการ และด้านโครงสร้างองค์การของโรงเรียน จึงนำมาสู่การประกาศคำสั่งหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) ที่ 19/2560 เรื่อง “การปฏิรูปการศึกษาในภูมิภาคของกระทรวงศึกษาธิการ” ลงในราชกิจจานุเบกษา โดยจัดให้มี “คณะกรรมการขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการในภูมิภาค” ประกอบด้วย “รัฐมนตรีว่าการ

กระทรวงศึกษาธิการ เป็นประธานกรรมการ ส่วนกรรมการ ประกอบด้วย รัฐมนตรีช่วยว่าการ กระทรวงศึกษาธิการ เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เลขาธิการคณะกรรมการการอาชีวศึกษา เลขาธิการคณะกรรมการการอุดมศึกษา เลขาธิการสภาการศึกษา ประธานสภาหอการค้าแห่งประเทศไทย ประธานสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย โดยมีปลัดกระทรวงศึกษาธิการเป็น กรรมการและเลขานุการ” การบริหารของคณะกรรมการขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาของ กระทรวงศึกษาธิการในภูมิภาคมุ่งตรงไปที่สำนักงานศึกษาธิการภาค (ศธภ.) ที่ 1-18 กล่าวคือ จะมีการแต่งตั้งศึกษาธิการภาคขึ้นมา 18 คน และจะมีสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด (ศจ.) ซึ่งประกอบด้วยคณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัด (กศจ.) โดยมีผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นประธาน รวมทั้งสิ้น 77 จังหวัด ทำหน้าที่ดูแลการศึกษาทุกระบบ ได้แก่ สถานศึกษาปฐมวัย การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย สถานศึกษาอาชีวศึกษา สถานศึกษาการศึกษาพิเศษ สถานศึกษา เอกชน เป็นต้น รวมทั้งโรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและสังกัดกรุงเทพมหานคร โรงเรียนสังกัดตำรวจตระเวนชายแดน ทำให้ขับเคลื่อนนโยบายการศึกษาสอดคล้องกันซึ่งโครงสร้างแบบเดิมไม่สามารถทำได้ นอกจากนี้คณะกรรมการชุดนี้ยังสามารถโอนภารกิจ หนี้สิน งบประมาณของหน่วยงานในสังกัดให้ศึกษาธิการภาค (ศธภ.) และศึกษาธิการจังหวัด (ศจ.) แบบข้ามแห่งได้ และกำหนดให้ศึกษาธิการจังหวัดโดยความเห็นชอบของคณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัด (กศจ.) เป็นผู้ มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้ (กลุ่มประชาสัมพันธ์ สำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงศึกษาธิการ, 2559; มติชน, 2560)

2.3.4 การจัดการศึกษาของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุง

การทำความเข้าใจบทบาทของโรงเรียนกับการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องเข้าใจคุณลักษณะเฉพาะขององค์กรในแบบโรงเรียนที่แตกต่างกับองค์กรประเภทอื่นๆ สามารถแบ่งการพิจารณาได้ 2 มิติ นั่นคือ มิติแรกเกี่ยวข้องกับเป้าหมายและหน้าที่ขององค์กร กล่าวคือ องค์กรเอกชนมักมีเป้าหมายในการผลิตสินค้าและบริการเพื่อแสวงหาผลกำไรสูงสุด หากแต่องค์กรภาครัฐมิได้มีเป้าหมายเช่นนั้น ภาครัฐต้องดำเนินงานในลักษณะของการคำนึงถึงประโยชน์ของสาธารณะเป็นหลักและพร้อมรับผิดชอบตรวจสอบได้ โรงเรียนมีหน้าที่ให้บริการทางการศึกษาและเตรียมการพัฒนานักเรียนสู่การเป็นพลเมืองดีของสังคม ส่วนมิติที่สองเกี่ยวข้องกับการจัดแบ่งโครงสร้างองค์กรตามอำนาจหน้าที่ ซึ่งโรงเรียนทั้งระดับมัธยมศึกษาและระดับ ประถมศึกษามีลักษณะคล้ายคลึงกันมี 4 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายบริหารงบประมาณ ฝ่ายบริหารงานบุคคล ฝ่ายบริหารทั่วไป และฝ่ายวิชาการ หากเปรียบเทียบฝ่ายงานต่างๆระหว่างโรงเรียนและองค์กร ประเภทอื่นๆ ถือว่ามีความคล้ายคลึงกัน หากแต่ฝ่ายงานวิชาการมักเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้โรงเรียน แตกต่างจากองค์กรประเภทอื่นๆ เพราะโรงเรียนมีหน้าที่หลักในการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับความต้องการของนักเรียนและสังคม (วิระยุทธ พรพจน์ธนาศ, 2557)

การบริหารงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานหรือการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาสามารถพิจารณาได้ตามงานเขียนของ ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ (2556, หน้า 27-31) สามารถแบ่งได้เป็น 4 งาน ดังนี้

1. การบริหารวิชาการ ถือเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาทุกสถานศึกษา ซึ่งหากพิจารณาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 การจัดการศึกษามุ่งกระจายอำนาจสู่สถานศึกษามากขึ้นเพื่อให้ผลลัพธ์ของการจัดการศึกษาสอดคล้องกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยขอบข่ายภารกิจมี 12 ภารกิจ ได้แก่ “การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดผล ประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ การนิเทศการศึกษา การแนะแนวการศึกษา การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น การส่งเสริม และสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา”

2. การบริหารงบประมาณ เป็นการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน การจัดการงบประมาณแบบคล่องตัว มีอิสระและตรวจสอบได้ รวมถึงการใช้จ่ายงบประมาณต้องดำเนินไปเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยขอบข่ายภารกิจมี 7 ภารกิจ ได้แก่ “การจัดทำและเสนอของบประมาณ การจัดสรรงบประมาณ การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน การระดมทรัพยากร และการลงทุนเพื่อการศึกษา การบริหารการเงิน การบริหารบัญชี การบริหารพัสดุและสินทรัพย์ ”

3. การบริหารงานบุคคล เป็นการดูแลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ดำเนินไปตามกฎหมายอย่างคล่องตัวมากขึ้น รวมถึงได้พัฒนาศักยภาพและสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีขอบข่ายภารกิจรวม 5 ภารกิจ ได้แก่ “การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ วินัยและการรักษาวินัย การออกจากราชการ”

4. การบริหารงานทั่วไป ถือเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบการบริหารองค์การ และอยู่ในฐานะฝ่ายสนับสนุนและอำนวยความสะดวกในการจัดการศึกษาให้สัมฤทธิ์ผล มีขอบข่ายภารกิจรวม 18 ภารกิจ ได้แก่ “งานเลขานุการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร งานเทคโนโลยีสารสนเทศ การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และบริหารทั่วไป การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม การจัดทำสำมะโนผู้เรียน การรับนักเรียน การส่งเสริมและประสานงานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา การส่งเสริมงานกิจการนักเรียน การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา การส่งเสริมสนับสนุนและประสานงานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา งานประสานราชการกับเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่น การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน งานบริการสาธารณะ งานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น”

โรงเรียนที่จัดการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุงที่ผู้วิจัยศึกษาอยู่ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12 มีทั้งหมด 27 โรงเรียน สามารถแบ่งตามขนาดของโรงเรียนได้ 4 ขนาดและใช้หลักเกณฑ์ตามข้อมูลของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12 (2560) ดังนี้

1. โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ สามารถพิจารณาจากจำนวนนักเรียนในโรงเรียนตั้งแต่ 2,500 คนขึ้นไป มี 2 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนพัทลุงและโรงเรียนสตรีพัทลุง
2. โรงเรียนขนาดใหญ่ สามารถพิจารณาจากจำนวนนักเรียนในโรงเรียนในช่วงตั้งแต่ 1,500 - 2,499 คน มี 1 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนตะโหนด
3. โรงเรียนขนาดกลาง สามารถพิจารณาจากจำนวนนักเรียนในโรงเรียนในช่วงตั้งแต่ 500 - 1,499 คน มี 8 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนพัทลุงพิทยาคม โรงเรียนควนขนุน โรงเรียนป่าพะยอมพิทยาคม โรงเรียนประภัสสรรังสิต โรงเรียนเขาชัยสน โรงเรียนบางแก้วพิทยาคม โรงเรียนปากพะยูนพิทยาคาร และโรงเรียนทหารรังสีประชาสรรค์
4. โรงเรียนขนาดเล็ก สามารถพิจารณาจากจำนวนนักเรียนในโรงเรียนในช่วงตั้งแต่ 1 - 499 คน มี 16 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนป่าบอนพิทยาคม โรงเรียนศรีบรรพตพิทยาคม โรงเรียนควนพระสารินทร์ โรงเรียนอุดมวิทยายน โรงเรียนพนางตุง โรงเรียนปัญญาวุธ โรงเรียนทานโพธิ์พิทยาคม โรงเรียนประชาบำรุง โรงเรียนชะรัดชนูปถัมภ์ โรงเรียนพรหมพิณิตชัยบุรี โรงเรียนนาขยายวิทยาคาร โรงเรียนตะพานพิทยา โรงเรียนดอนศาลานำวิทยา โรงเรียนงหราพิชากร โรงเรียนวชิรธรรมสถิต และโรงเรียนนิคมควนขนุนวิทยา

2.3.5 แนวคิดเรื่องสภาพแวดล้อมในการบริหารโรงเรียน

ความสำคัญสภาพแวดล้อมที่มีต่อการบริหารองค์การในยุคปัจจุบันถือว่ามีค่ามาก ดังจะเห็นได้จาก คำกล่าวของโรบบิ้นส์ (Robbins, 1990, p. 53) ที่ว่า “สภาพแวดล้อมขององค์การ” เป็นสิ่งที่อยู่แวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานขององค์การทั้งในเชิงของการให้คุณและให้โทษได้ สอดคล้องกับคำนิยามในเรื่องนี้ของ จินตนา บุญยงการ และณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2544) ที่ว่า “สภาพแวดล้อมในการบริหารองค์การ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานขององค์การ ซึ่งอาจส่งผลได้ทั้งในเชิงบวกและในเชิงลบ โดย ปัจจัยเหล่านี้ย่อมส่งผลสำคัญต่อการพิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการดำเนินงานขององค์การทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

จากนิยามของสภาพแวดล้อมในการบริหารข้างต้น สามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่ สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การและสภาพแวดล้อมภายในองค์การ ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับเรื่องดังกล่าว ดังนี้

โรเบิร์ต เฮช วอเตอร์แมน และโทมัส เจ ปีเตอร์ (Robert H. Waterman & Thomas J. Peters) ได้นำเสนอกรอบแนวคิด 7'S สำหรับใช้ในการมององค์การในมิติใหม่ โดยประวัติความเป็นมาของแนวคิดนี้เริ่มต้นจากการที่บริษัท McKinsey ซึ่งเป็นบริษัทที่ปรึกษาทางด้านการบริหารธุรกิจในสหรัฐอเมริกาต้องการหาแนวทางในการสร้างประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน จึงได้ตั้งปัญหาในการวิจัย คือ “การหาความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์กับโครงสร้างองค์การและวิธีการปฏิบัติงานของบริษัทให้บรรลุประสิทธิผล” โดยได้ว่าจ้างทีมวิจัยจำนวนสองทีม ทีมหนึ่งศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์กับวิธีการปฏิบัติงานของบริษัทให้บรรลุประสิทธิผล ส่วนทีมที่สองศึกษา

เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างองค์การและวิธีการปฏิบัติงานของบริษัทให้บรรลุประสิทธิผล โดยทีมที่สองมีหัวหน้าทีมงานคือ Robert H. Waterman และ Thomas J. Peters ผลการศึกษาพบว่า กลยุทธ์รวมถึงโครงสร้างองค์การแบบกระจายอำนาจและโครงสร้างองค์การแบบผสมผสานไม่สามารถช่วยให้บริษัทบรรลุผลการปฏิบัติงานได้ ทำให้ต่อมาบริษัท McKinsey ได้ขยายขอบเขตการวิจัยเพิ่มขึ้นโดยการศึกษาวิจัยบริษัทต่างๆที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศเป็นเวลาสองปี โดยผลการศึกษาพบว่าปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศมี 7 ปัจจัย (สรุปจาก Peters & Waterman, 2528; Waterman, Peters, & Phillips, 1980; เกษม พิพัฒน์เสรีธรรม, 2556; วราภรณ์ รุ่งเรืองกลกิจ, 2556) ดังแสดงในภาพ ดังนี้

1. ปัจจัยกลยุทธ์ (Strategy) คือ แผนของบริษัทที่กำหนดขึ้นเพื่อตอบสนองต่อลูกค้า คู่แข่งของบริษัทและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

2. ปัจจัยโครงสร้างองค์การ (Structure) คือ รูปแบบการจัดองค์การที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานและเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับกลยุทธ์ อันประกอบไปด้วย การจัดสายการบังคับบัญชาแสดงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน รูปแบบการปฏิบัติงาน รูปแบบการตัดสินใจ ขอบเขตอำนาจหน้าที่ของพนักงานและผู้บริหาร

3. ปัจจัยระบบงาน (System) คือ กระบวนการปฏิบัติงานของแต่ละฝ่ายในบริษัทซึ่งมีความเชื่อมโยงเข้าหากันเพื่อผลิตสินค้าและบริการให้บรรลุเป้าหมาย

4. ปัจจัยทรัพยากรมนุษย์ (Staff) คือ กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท ซึ่งเกี่ยวข้องกับกระบวนการสรรหาและคัดเลือก การพัฒนา การให้รางวัลจูงใจ การลงโทษ รวมถึงการไล่ออกจากบริษัท

5. ปัจจัยทักษะและความสามารถ (Skill) คือ สิ่งที่อยู่ตัวพนักงานและผู้บริหารซึ่งแสดงออกผ่านการปฏิบัติงานและมีผลต่อการสร้างผลการปฏิบัติงานให้บรรลุผลของบริษัท

6. ปัจจัยรูปแบบการบริหารจัดการ (Style) คือ บทบาทของผู้บริหารในการขับเคลื่อนบริษัท ความสำเร็จ อันประกอบไปด้วย ภาวะผู้นำ รูปแบบการตัดสินใจในการทำงาน รูปแบบการทำงานระหว่างผู้บริหารและพนักงาน

7. ปัจจัยการสร้างค่านิยมร่วม (Shared vision) คือ การรวมเอาคุณลักษณะในด้าน ค่านิยม ความเชื่อ ทศนคติ รูปแบบวิธีการปฏิบัติงาน และการทำงานร่วมกันเป็นทีมงาน ซึ่งสะท้อนในรูปของวัฒนธรรมองค์การและทุกคนในองค์การยึดถือปฏิบัติร่วมกัน

จินตนา บุญบงการ และณัฐภรณ์ เขจรนันท์ (2544) กล่าวถึง การดำเนินกลยุทธ์ของ องค์การใดๆก็ตาม จำเป็นต้องพิจารณาสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานขององค์การประกอบกัน โดยสามารถแบ่งสภาพแวดล้อมในการบริหารออกได้เป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ คือ สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ไม่ได้อยู่ใน ขอบเขตขององค์การ ทำให้ไม่สามารถควบคุมสภาพแวดล้อมเช่นนี้ได้ มีปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

1.1 ปัจจัยด้านการเมืองและกฎหมาย คือ การพิจารณาปัจจัยทางด้านสภาพการเมือง และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานขององค์การในปัจจุบันและอนาคต ซึ่งอาจมีอิทธิพลทั้งใน ด้านช่วยส่งเสริมการดำเนินหรือขวางกั้นการดำเนินงานขององค์การได้ เช่น นโยบายสาธารณะ

นโยบายที่พรรคการเมืองใช้หาเสียง กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารราชการแผ่นดินทั้งราชการ ส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น รัฐบาล เป็นต้น

1.2 ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ คือ การพิจารณาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับเศรษฐกิจที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์การ เช่น ระบบเศรษฐกิจทั้งในประเทศและต่างประเทศ ทรัพยากรสำหรับใช้ในการผลิตสินค้าและบริการ ราคาวัตถุดิบ ต้นทุนในการผลิต อัตราเงินเฟ้อ อัตราดอกเบี้ย อำนาจในการซื้อของประชาชน รายได้ประชาชาติ อัตราแลกเปลี่ยนเงินตรากับสกุลเงินต่างประเทศ เป็นต้น

1.3 ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม คือ การพิจารณาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพสังคมและวัฒนธรรมที่ดำรงอยู่ในสังคมหนึ่งๆ เช่น ความเชื่อ ทศนคติ ค่านิยม ศาสนา จารีตประเพณี วิถีประชา จำนวนประชากรในประเทศ เป็นต้น

1.4 ปัจจัยด้านเทคโนโลยี คือ การพิจารณาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศและความเจริญก้าวหน้าในวิทยาการด้านวิทยาศาสตร์ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน เช่น การนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในการควบคุมระบบการผลิตสินค้าและบริการ การใช้เครื่องมือในการผลิตรูปแบบใหม่ การใช้หุ่นยนต์ทดแทนแรงงานมนุษย์ เป็นต้น

1.5 ปัจจัยด้านการต่างประเทศ คือ การพิจารณาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประเทศหนึ่งแล้วส่งผลหรือมีผลกระทบเกี่ยวข้องกับอีกประเทศหนึ่ง เช่น การเปิดเสรีทางการค้า การรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจ บริษัทข้ามชาติ เป็นต้น

2. สภาพแวดล้อมภายในองค์การ คือ สภาพแวดล้อมที่อยู่ในขอบเขตการปฏิบัติงานขององค์การ ซึ่งผู้บริหารองค์การควรทำความเข้าใจและสามารถจัดการให้เป็นไปตามแนวทางที่คาดหวังได้ ซึ่งมีปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

2.1 ผู้บริหารองค์การ คือ ผู้ที่เป็นผู้นำสูงสุดขององค์การ

2.2 คณะกรรมการบริหารในองค์การ คือ คณะทำงานซึ่งเป็นตัวแทนของสมาชิกองค์การ มีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดนโยบายและดูแลผลประโยชน์ขององค์การ รวมถึงการให้คำปรึกษาแก่ผู้บริหาร

2.3 สมาชิกหรือพนักงานขององค์การ คือ ผู้ปฏิบัติงานในองค์การ ซึ่งมีหน้าที่ปฏิบัติตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา แต่ในปัจจุบันหลายๆองค์การได้เปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการบริหารหรือการตัดสินใจในองค์การมากยิ่งขึ้น

2.4 วัฒนธรรมองค์การ คือ แบบวิถีในการปฏิบัติตนซึ่งเกี่ยวข้องกับความเชื่อ ทศนคติ ค่านิยม และขนบธรรมเนียมจารีตประเพณีที่มีอิทธิพลต่อการประพฤติปฏิบัติตนของสมาชิกในองค์การ

A. A. Thompson, Peteraf, Gamble, and III (2555) กล่าวถึง การพิจารณาเลือกใช้กลยุทธ์ใดๆ ในการปฏิบัติงานขององค์การนั้นจำเป็นต้องอาศัยการพิจารณา “ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก” ประกอบกันไปด้วย ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 2 ส่วน ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมมหภาค (macro-environment) คือ สภาพแวดล้อมที่องค์การไม่สามารถควบคุมได้และอาจส่งผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อม มี 7 ปัจจัย ดังนี้

1.1 ปัจจัยประชากรศาสตร์ เช่น อัตราการเกิดและอัตราการตายของประชากร อายุขัยโดยเฉลี่ย การกระจายรายได้ของประชากรในประเทศ เป็นต้น

1.2 ปัจจัยแรงกดดันจากสังคม เช่น วัฒนธรรมของสังคม คุณค่าและค่านิยมของคนในสังคม รูปแบบการดำเนินชีวิต เป็นต้น

1.3 ปัจจัยกฎหมายและการเมือง เช่น กฎหมายแรงงาน กฎหมายลิขสิทธิ์ กฎหมายเกี่ยวกับการศึกษา นโยบายสาธารณะ กฎระเบียบสำหรับบังคับใช้ในธุรกิจหรืออุตสาหกรรม เป็นต้น

1.4 ปัจจัยสภาพแวดล้อมตามธรรมชาติ เช่น การเปลี่ยนแปลงสภาพอากาศ สภาวะแห้งแล้ง สภาวะน้ำท่วม ไฟป่า เป็นต้น

1.5 ปัจจัยเทคโนโลยี เช่น ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ อินเทอร์เน็ต คอมพิวเตอร์ นาโนเทคโนโลยี เป็นต้น

1.6 ปัจจัยแรงกดดันระดับโลก เช่น นโยบายการค้าระหว่างประเทศ การรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจและการเมืองระหว่างประเทศ บริษัทข้ามชาติ การกีดกันทางการค้า เป็นต้น

1.7 ปัจจัยเงื่อนไขทั่วไปทางเศรษฐกิจ เช่น การเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ อัตราการว่างงาน อัตราดอกเบี้ย อัตราเงินเฟ้อ อัตราการออมของคนในชาติ เป็นต้น

2. สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันและอุตสาหกรรมที่ส่งผลโดยตรง มีปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร ได้แก่ ผู้ผลิตวัตถุดิบ ผู้บริโภค คู่แข่ง ผู้เข้ามาใหม่ในวงการผลิตภัณฑ์ที่สามารถทดแทนได้

ธ สุนทรายุทธ (2556, หน้า 85-88) กล่าวว่า ระบบสังคมในโรงเรียนหรือสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน ถือเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการกำหนดทิศทางการขับเคลื่อนโรงเรียนไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีองค์ประกอบรวม 8 ส่วน ได้แก่ 1) โครงสร้างองค์กร คือ สิ่งที่กำหนดบทบาทและอำนาจหน้าที่ของครูและผู้บริหารสถานศึกษาอย่างเป็นทางการ 2) ความแตกต่างระหว่างบุคคล คือ ความแตกต่างทั้งทางด้านความรู้ความเข้าใจและความตั้งใจในการปฏิบัติงานของครูและผู้บริหารสถานศึกษาที่อาจแตกต่างกัน 3) การเมือง คือ ความสัมพันธ์เชิงอำนาจที่มีได้เป็นไปตามกรอบที่กฎหมายกำหนดหรือเป็นแบบแผนที่ไม่เป็นทางการที่ซ่อนทับอยู่ในระบบราชการ ซึ่งอาจนำไปสู่การใช้อำนาจอย่างไม่เหมาะสมหรือดำเนินไปเพื่อแสวงหาผลประโยชน์ใส่ตน 4) วัฒนธรรม คือ ชุดความเชื่อหรือบรรทัดฐานอย่างไม่เป็นทางการในสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการประพฤติตนของครูและผู้บริหารสถานศึกษา 5) สภาพแวดล้อม คือ ทุกสิ่งทุกอย่างที่อยู่ภายนอกโรงเรียนและถือเป็นปัจจัยสำคัญต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียน เช่น สภาพเศรษฐกิจ สังคม ระบบการเมือง กฎหมาย เทคโนโลยี ประชากร เป็นต้น 6) ผลลัพธ์ คือ ผลกระทบจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างการบริหารโรงเรียน วัฒนธรรม กฎระเบียบ และการเมืองในองค์กร ซึ่งส่งผลต่อการแสดงออกทางด้านพฤติกรรมของครูและผู้บริหารสถานศึกษา 7) ผลกระทบภายใน คือ ผลกระทบที่เกิดจากการใช้กลไกราชการในสถานศึกษาเพื่อกำหนดคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของครูและผู้บริหารสถานศึกษา ทำให้ส่งผลการแสดงออกและความประพฤติในการ

ปฏิบัติงาน และ 8) ผลกระทบภายนอก คือ การบริหารงานสถานศึกษาหลักเสียมิได้ที่จะต้องคำนึงถึงความคาดหวังของคนในสังคมรวมถึงการผลิตผู้เรียนที่สามารถใช้ชีวิตร่วมกับคนในสังคม

Wayne K. Hoy และ Cecil G. Miskel (อ้างถึงในรุ่งชัชดาพร เวหะชาติ, 2556 , หน้า 152-158) ได้ตีพิมพ์หนังสือ “Educational administration : theory, research, and practice” เขากล่าวถึง สภาพแวดล้อมเฉพาะของโรงเรียนหรือสถานศึกษา ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการศึกษาขับเคลื่อนโรงเรียนเรียนให้บรรลุจุดหมายที่กำหนดไว้ ได้แก่ 1) ผู้ปกครองนักเรียน อาจมีส่วนในการให้การสนับสนุนทางด้านทรัพยากรทางการเงินเพื่อจัดการศึกษา 2) ประชาชนผู้จ่ายภาษี ถือเป็นผู้จ่ายภาษีให้กับรัฐและในอนาคตรัฐอาจจัดเก็บภาษีจากคนในชุมชนเพื่อนำมาจัดการศึกษา ส่งผลให้คนในชุมชนมองเห็นความสำคัญและคาดหวังต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนมากขึ้น 3) สภาพแรงงาน เป็นกลุ่มคนในสถานประกอบการที่มุ่งรักษาสิทธิและสวัสดิการของแรงงานลูกจ้างและถือว่าเกี่ยวข้องกับสถานศึกษาในมิติของการผลิตนักเรียนให้มีฝีมือและความรู้เพื่อเข้าสู่สถานประกอบการ 4) หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการบัญญัติกฎหมายทางการศึกษา ประกอบด้วย รัฐบาล รัฐสภา กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งทุกหน่วยงานมีส่วนสำคัญต่อการขับเคลื่อนโรงเรียนสู่การเรียนรู้และในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ก็ได้มีการกำหนดให้การจัดการศึกษามีการกระจายบทบาทและการมีส่วนร่วมของชุมชนมากขึ้นด้วย 5) หน่วยงานตรวจสอบคุณภาพการศึกษา ในส่วนที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการจัดการศึกษาของโรงเรียนจะเป็นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและกระทรวงศึกษาธิการ ในส่วนของการพัฒนาคุณภาพการศึกษาจะเป็นไปตามกรอบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในกับภายนอกตามหลักเกณฑ์ที่สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษากำหนด 6) สมาคมวิชาชีพครู ในไทยเรียกว่า “คุรุสภา” มีหน้าที่กำหนดมาตรฐานวิชาชีพและพัฒนาวิชาชีพครูและผู้บริหารสถานศึกษา 7) วิทยาลัยและมหาวิทยาลัย ถือเป็นหน่วยงานที่ผลิตบัณฑิตทางด้านวิชาชีพครูและผู้บริหารสถานศึกษา จากปัญหาทางด้านคุณภาพของครูและผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบันนั้น กระทรวงศึกษาธิการและสถานศึกษาในระดับอุดมศึกษาควรมีบทบาทในการช่วยพัฒนาและยกระดับคุณภาพบุคลากรทางการศึกษาด้วย

กัลยารัตน์ วีระธนชัยกุล (2558) กล่าวถึง สภาพแวดล้อมภายในองค์กรและสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่ถือเป็นปัจจัยสำคัญต่อการขัดขวางและมีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์กรไว้ นั่นคือ “สภาพแวดล้อม ภายในองค์กร” มี 5 ปัจจัย ได้แก่

1. บรรยากาศในการบริหาร คือ การรับรู้สถานการณ์ขององค์กรผ่านมุมมองของสมาชิกในองค์กร
2. คุณภาพชีวิตในการปฏิบัติงานของสมาชิก คือ สภาพการทำงานที่สมาชิกรับรู้ว่าเป็นบุคคลที่มีคุณค่าและปฏิบัติด้วยการใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มกำลังความสามารถ
3. นโยบายขององค์กร คือ การปฏิบัติตามนโยบายรัฐบาลขององค์กร
4. โครงสร้างองค์กร คือ ในยุคปัจจุบันสามารถจัดแบ่งโครงสร้างองค์กรได้หลายแบบ เช่น โครงสร้างตามระบบราชการ โครงสร้างแบบคณะกรรมการเป็นใหญ่ โครงสร้างแบบ

สมาชิกในองค์กรเป็นใหญ่ และแบบผสมโดยอาศัยทุกแบบมารวมกันซึ่งมีผลต่อการพัฒนาองค์กร ได้มากที่สุด

5. กระบวนการบริหารงานและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการงาน ส่วนสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรมี 7 ปัจจัย ได้แก่
 1. สถานการณ์ทางด้านประชากรโลก
 2. การเคลื่อนไหวของประชาชนที่สนับสนุนอุดมการณ์ทางการเมืองและแนวคิดทางด้าน ศาสนา
 3. สถานการณ์ทางการเมือง
 4. สถานการณ์ทางด้านเศรษฐกิจ
 5. สภาพการณ์ทางสังคม
 6. ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
 7. ความก้าวหน้าทางด้านสิ่งประดิษฐ์และนวัตกรรม

ปีนรส มาลากุล ณ อยุธยา (2558) ได้กล่าวถึง การวิเคราะห์องค์กรในประเด็นการ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกด้วยตัวแบบ “PESTI model” ซึ่งประกอบไปด้วย 5 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านการเมือง (Politics) ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economic) ปัจจัยด้านสังคม (Social) ปัจจัย ด้านเทคโนโลยี (Technology) และปัจจัยด้านการต่างประเทศ (International)

ปรัชญา เวสารัชช์ (2545b, หน้า 65-69) กล่าวถึง บริบทที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา เพื่อเป็น แนวทางสำคัญในการพิจารณาวางแผนการจัดการศึกษาในแต่ละโรงเรียนให้เหมาะสมรวม 5 ประการ ดังนี้

1. ระบบเศรษฐกิจโลกและระบบเศรษฐกิจไทยเชื่อมโยงเข้ากันอย่างแนบแน่น คือ การดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศหนึ่งกับอีกประเทศหนึ่งในปัจจุบันเป็นระบบการค้าเสรีมากยิ่งขึ้น ดัง จะเห็นได้จากการลดกฏเกณฑ์ทางการค้าที่ไม่จำเป็นและเป็นอุปสรรคทางการค้าลง รวมถึงการรับเอา ข้อตกลงหรือมาตรฐานสากลสมัยใหม่มาใช้กับประเทศไทยด้วย ด้วยเหตุนี้จึงส่งผลสำคัญต่อการจัด การศึกษาในระดับมัธยมศึกษาซึ่งจะต้องสอดคล้องกับมาตรฐานสากลอย่างหลีกเลี่ยงมิได้

2. ผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานขององค์กร คือ การเปลี่ยนแปลงทางด้าน เทคโนโลยีสารสนเทศในปัจจุบันดำเนินไปอย่างรวดเร็วมากจึงส่งผลกระทบต่อปฏิบัติงานของโรงเรียนที่ จะต้องปรับเปลี่ยนตามไปด้วย ด้วยเหตุนี้โรงเรียนจึงต้องส่งครูและผู้บริหารสถานศึกษาเข้าฝึกอบรม และพัฒนาความรู้ทางด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่อยู่เสมอ

3. ผลกระทบต่อความต้องการกำลังคน คือ เราควรพิจารณาถึงความเชื่อมโยงทางด้าน เศรษฐกิจและเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่มีความสัมพันธ์กัน ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีส่งผลให้เกิดการ ใช้เครื่องจักรหรือระบบคอมพิวเตอร์ทำงานแทนในงานบางประเภทได้ ประเด็นนี้เป็นสิ่งที่พึงพิจารณา ต่อไปในหลายภาคส่วนของธุรกิจจะต้องมีการลดกำลังคนลงอย่างแน่นอน การจัดการศึกษาจึงควร พิจารณาถึงการเสริมสร้างการเรียนรู้ในทักษะใหม่ๆและมุ่งเน้นการฝึกปฏิบัติจริงในชั้นมัธยมศึกษา สิบเนื่องจนถึงชั้นอุดมศึกษา มิใช่เน้นแต่เพียงการมุ่งผลิตที่มีความรู้แต่เพียงด้านวิชาการเพียงอย่าง เดียว

4. การพิจารณาโอกาสในการเข้ารับการศึกษาและการทำงานบนฐานของสถานภาพทางเศรษฐกิจของ แต่ละครอบครัว คือ สถานภาพทางเศรษฐกิจของนักเรียนถือเป็นประเด็นสำคัญต่อการเลือกศึกษาต่อทั้งในระดับมัธยมศึกษาและระดับอุดมศึกษา ครอบครัวที่มีสถานภาพทางเศรษฐกิจดีก็จะสามารถส่งเสริมการศึกษาของบุตรหลานได้ซึ่งส่งผลต่อการมีโอกาสเข้าสู่ตลาดแรงงานที่ใช้ความรู้และให้ค่าตอบแทนที่ดี ส่วนครอบครัวที่มีสถานภาพทางเศรษฐกิจยากจนก็อาจส่งเสริมการศึกษาได้แต่เพียงการศึกษาภาคบังคับเท่านั้น ซึ่งภายหลังเรียนจบก็อาจทำให้ต้องเข้าสู่ตลาดแรงงานที่มีได้ใช้ทักษะความรู้มากและได้รับผลตอบแทนที่ต่ำ

5. ผลตอบแทนจูงใจผู้ประกอบอาชีพครูกับการจัดการศึกษาให้บรรลุสัมฤทธิ์ผล คือ การประกันคุณภาพทางการศึกษาจำเป็นต้องพิจารณาถึงปัจจัยสำคัญนั่นคือครู หากพิจารณาถึงผลตอบแทนในอาชีพนี้จะเห็นได้ว่าค่อนข้างน้อยมากจนไม่สามารถจูงใจให้คนเก่งเข้ามาทำงานได้เมื่อเปรียบเทียบกับอาชีพอื่นๆ หรือเมื่อครูได้เข้ามาทำงานแล้วก็อาจทำให้ต้องประกอบอาชีพเสริมเพื่อเลี้ยงชีพด้วย ปัญหาเหล่านี้ก็จะส่งผลต่อการจัดการเรียนการสอนที่มีได้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและอาจทำให้คุณภาพของนักเรียนลดน้อยถอยลงไปด้วย

2.3.6 แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ในการบริหารสถานศึกษา

คำว่า “กลยุทธ์” มีที่มาจากคำในภาษากรีกที่ว่า “Strategos” ซึ่งหมายถึงการจัดรูปแบบกองทัพและการเคลื่อนย้ายทหารกองทัพเข้าสู่รบกับอีกฝ่ายหนึ่ง นิยามเช่นนี้จึงมักใช้กันอย่างแพร่หลายในวงการทหาร แต่ก็ได้ถูกส่งต่อไปยังกระบวนการคิดของนักธุรกิจที่ได้ประยุกต์ใช้แนวคิดนี้สำหรับการจัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อใช้ในการจัดการทรัพยากรและงบประมาณขององค์การให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ (Luecke & Collis, 2549, pp. 24-26) ส่วนการพิจารณาตามข้อเสนอของนักวิชาการอย่าง มอมสันและคณะนั้น มองว่า “กลยุทธ์” คือ แผนการที่กำหนดเป็นแนวปฏิบัติสำหรับการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันกับคู่แข่ง ซึ่งอาจเกี่ยวข้องกับการทำในสิ่งที่คู่แข่งไม่ทำหรืออาจทำเหมือนกันแต่ต้องทำได้ดีกว่า หรือทำในสิ่งที่คู่แข่งไม่สามารถทำได้ โดยกลยุทธ์ที่องค์กรเลือกใช้ต่างก็มีลักษณะที่แตกต่างกันไปเพื่อดึงดูดลูกค้า” (A. A. Thompson et al., 2555, p. 4)

ในกระบวนการก่อนถึงขั้นตอนของการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การนั้น จำเป็นที่จะต้องนึกถึงเป้าหมายที่องค์กรต้องการคาดหวังจะเกิดขึ้นเสียก่อน รวมถึงการพิจารณาสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรด้วย เพื่อทำให้องค์กรพิจารณาเลือกใช้กลยุทธ์ได้อย่างถูกต้อง โดยเรียกกระบวนการนี้ว่า “SWOT Analysis” ซึ่งประกอบไปด้วย

1. การวิเคราะห์จุดแข็งขององค์กร (Strengths) คือ กระบวนการหาสิ่งที่สมาชิกในองค์กรถนัดและสามารถปฏิบัติแล้วสร้างผลงานที่เป็นเลิศ รวมถึงสร้างความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบได้เมื่อนำมาพิจารณาประกอบกับองค์กรอื่นๆ
2. การวิเคราะห์จุดอ่อนขององค์กร (Weaknesses) คือ การหาข้อเสียเปรียบขององค์กรเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นๆ หรือสิ่งที่องค์กรไม่ถนัด เพื่อนำมาสู่การปรับปรุงแก้ไข

3. การวิเคราะห์หาโอกาส (Opportunities) คือ การมองหาสภาพแวดล้อมในด้านต่างๆทั้งในทางสังคม เศรษฐกิจ หรือการเมือง ซึ่งจะช่วยสนับสนุนให้การดำเนินงานขององค์กรสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายได้รวดเร็วขึ้นหรือสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้

4. การวิเคราะห์หาภัยคุกคาม (Threats) คือ การสำรวจสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารองค์การ ซึ่งอาจส่งผลทำให้การบริหารเกิดความติดขัดและไม่สามารถดำเนินต่อไปได้ องค์การจึงควรวางแผนล่วงหน้าเพื่อเตรียมพร้อมเผชิญกับสิ่งเหล่านี้

การพัฒนาองค์การสู่การเป็นองค์การที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศหรือองค์การแห่งการเรียนรู้ จำเป็นต้องอาศัยการพัฒนาเชิงกลยุทธ์เข้ามาประกอบกัน โรเบิร์ต เอส แคปแลน และเดวิด พี นอร์ตัน (Robert S. Kaplan & David P. Norton) จึงนำเสนอแนวทางการพัฒนาองค์การออกมาใน 5 ขั้นตอน (สรุปจาก Kaplan & Norton, c2001; เทพศักดิ์ บุญยรัตน์, 2556) ดังนี้

1. การแปลงกลยุทธ์องค์การไปสู่การปฏิบัติงาน (Translate the Strategy to Operational Terms) กล่าวคือ ภายในองค์การต้องมีการจัดทำแผนที่กลยุทธ์ การใช้เทคนิค Balanced Scorecard การกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน การจัดทำแผนงานโครงการรองรับ และการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบแก่สมาชิกในองค์การ

2. การปรับเปลี่ยนองค์การให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ (Align the Organization to Strategy) กล่าวคือ องค์การต้องดำเนินการปรับเปลี่ยนบริบทด้านต่างๆ ได้แก่ การสร้างบทบาทของผู้บริหารให้ชัดเจน การกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารองค์การกับหน่วยงานย่อยในองค์การด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานย่อยในองค์การด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์กับองค์การภายนอกที่เป็นพันธมิตร และการจัดตั้งคณะกรรมการเข้ามาดูแลการบริหารงาน

3. การเชื่อมโยงกลยุทธ์ขององค์การสู่การปฏิบัติงานของสมาชิก (Make Strategy Everyone's Everyday Job) กล่าวคือ องค์การควรสร้างแรงจูงใจต่อสมาชิกในองค์การด้วยการเสนอให้รางวัล โดยการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และหากสมาชิกทำงานได้บรรลุเป้าหมายก็จะได้รับรางวัล

4. การปรับปรุงกลยุทธ์สำหรับใช้ขับเคลื่อนองค์การอย่างต่อเนื่อง (Make Strategy a Continual Process) กล่าวคือ องค์การควรเชื่อมโยงงบประมาณ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ แผนงานและโครงการ ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ รวมถึงควรมีการรายงานผลการปฏิบัติงานและการประชุมทบทวนการดำเนินงานตามกลยุทธ์อยู่เสมอเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

5. แนวทางการพัฒนาบทบาทของผู้บริหารให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม (Mobilize Change through Executive Leadership) กล่าวคือ องค์การเชิงกลยุทธ์ควรปรับเปลี่ยนบทบาทของผู้บริหารสู่มิติใหม่ ได้แก่ ผู้บริหารควรมีความผูกพันกับเป้าหมาย การปฏิบัติงาน การสร้างกรอบในการเปลี่ยนแปลงองค์การที่ชัดเจน การอธิบายให้สมาชิกเข้าใจ วิสัยทัศน์และกลยุทธ์อย่างกระจ่างชัด การอธิบายวิธีการปฏิบัติงานใหม่ที่น่าสนใจให้สมาชิกทุกคนเข้าใจ และการจัดตั้งหน่วยงานย่อยในองค์การด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์

Luecke and Collis (2549, pp. 111-128) กล่าวถึง ตัวแบบในการนำกลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จโดยอาศัยการปรับปรุงจากแนวคิด 7'S สามารถสรุปได้ว่า “องค์การที่จะนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายเชิงกลยุทธ์นั้น ควรคำนึงถึงความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์กับปัจจัยอื่นๆที่เกี่ยวข้อง 6 ปัจจัย ดังนี้

1. บุคลากร กล่าวคือ ผู้บริหารและสมาชิกในองค์กรต้องมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามกลยุทธ์ทุกคน โดยผู้บริหารระดับสูงจะสื่อสารเป้าหมายของกลยุทธ์ให้สมาชิกรับรู้ ส่วนผู้บริหารระดับกลางและผู้จัดการจะรับสารนั้นมาสื่อสารสู่สมาชิกให้ปฏิบัติตามให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น
2. สิ่งจูงใจ กล่าวคือ องค์กรควรจ่ายค่าตอบแทนหรือให้รางวัลแก่สมาชิกที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ มิใช่จ่ายให้ทุกคนในระดับเดียวกันหมด จนไม่สามารถแยกผู้ที่มีผลการปฏิบัติไม่พึงประสงค์และผู้ปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายได้
3. กิจกรรมสนับสนุน กล่าวคือ องค์กรควรจัดกิจกรรมเสริมควบคู่ไปกับการปฏิบัติงานหลักของสมาชิก เพื่อเสริมสร้างผลการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น
4. โครงสร้างองค์กร กล่าวคือ องค์กรควรจัดโครงสร้างให้เหมาะสมและเอื้ออำนวยต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จ
5. วัฒนธรรมองค์กร กล่าวคือ วัฒนธรรมในองค์กรหนึ่งๆได้หลอมรวมเอาความเชื่อ ค่านิยม ธรรมเนียมวิถีปฏิบัติ และรูปแบบการปฏิบัติงานเข้าด้วยกัน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญต่อการประพัตติตนของสมาชิกและผู้บริหารองค์กร
6. ภาวะผู้นำ กล่าวคือ ผู้บริหารควรมีภาวะผู้นำในการขับเคลื่อนองค์กรตามกลยุทธ์ที่วางไว้

2.3.7 แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียน

ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร

จากการรวบรวมนิยามความหมายของผู้วิจัยเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร มีดังนี้

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2549) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ชุดความเชื่อ วิถีปฏิบัติและค่านิยมหนึ่งๆ ซึ่งบุคคลในองค์กรได้ยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานและวางตนอย่างเหมาะสมเมื่ออยู่ในองค์กร

เสนห์ จุ้ยโต (2551) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ความเชื่อ ค่านิยม และทัศนคติขององค์กรนั้นๆ ซึ่งผ่านกระบวนการขัดเกลาและถูกถ่ายทอดสืบต่อกันมาแก่สมาชิกในองค์กรและยึดถือเป็น แนวปฏิบัติ โดยมุ่งหวังว่าจะทำให้องค์การดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

วรรษยา ศิริวัฒน์ (2554, หน้า 141) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง แนวทางการปฏิบัติตนของสมาชิกในองค์กรหนึ่งๆ มักปรากฏในรูปของความเชื่อ ทัศนคติ ค่านิยม พิธีกรรม

และสัญลักษณ์ โดยสิ่งเหล่านี้มักได้รับการถ่ายทอดจากสมาชิกคนหนึ่งสู่สมาชิกใหม่ ๆ ที่เข้ามาปฏิบัติงาน

เพชรณา ศรีแสน และ ชวลิต เกิดทรัพย์ (2555) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง “บรรทัดฐาน ความคิด ความเชื่อ ค่านิยม แนวทางในการปฏิบัติงานที่สมาชิกในองค์การยอมรับ และปฏิบัติตามสืบต่อกันมาจากรุ่นสู่รุ่น”

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2556, หน้า 263) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง “วิถีปฏิบัติ ชุดความเชื่อ รวมถึงค่านิยมต่างๆ ที่ถูกกำหนดไว้ในองค์การหนึ่งๆ อันส่งผลให้สมาชิก รับทราบและยึดถือปฏิบัติ หรืออาจหลีกเลี่ยงการปฏิบัติ ”

ธร สุนทรายุทธ (2556) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน หมายถึง “ชุดความเชื่อ หรือแบบแผนการปฏิบัติตนในโรงเรียนที่เกิดจากความเห็นพ้องต้องกันของทั้งนักเรียน ครู และผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งผ่านการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องเข้ากับยุคสมัยและสภาพแวดล้อมทางการบริหารที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งวัฒนธรรมเหล่านี้จะถูกปลูกฝังให้กับผู้ที่เข้ามาปฏิบัติงานใหม่ในอนาคต ได้รับรู้และปฏิบัติตาม”

รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ (2556, หน้า 165) กล่าวว่า วัฒนธรรมสถานศึกษา หมายถึง “การถ่ายทอดอัตลักษณ์เกี่ยวกับสถานศึกษาจากรุ่นหนึ่งสู่อีกรุ่นหนึ่งซึ่งส่งผลต่อแนวความคิดและการประพฤติตนของครูและผู้บริหาร มักปรากฏในรูปของความเชื่อ ค่านิยม ทัศนคติ บรรทัดฐาน พิธีกรรม และเรื่องเล่า”

ประกิต วิริโยทัย (2557) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง “ค่านิยม ทัศนคติ ความเชื่อ และจารีตประเพณีที่มีอิทธิพลต่อการยึดถือเป็นวิถีการปฏิบัติในองค์การ โดยมีจุดประสงค์ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุเป้าหมายที่วางไว้”

กัลยารัตน์ อีระชนชัยกุล (2558) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง “ค่านิยม ความเชื่อ ทัศนคติ บรรทัดฐาน ความรู้สึก และการแสดงออกรวมถึงการปฏิบัติต่อสมาชิกคนอื่นในองค์การ ซึ่งเป็นสิ่งที่อาจมองในเชิงรูปธรรมได้ยาก หากแต่มีอิทธิพลต่อการกำหนดวิถีความประพฤติของปัจเจกบุคคลและกลุ่มและประสิทธิภาพประสิทธิผลขององค์การ”

จากการประมวลนิยามในเบื้องต้น สามารถสรุปได้ว่าคำว่า “วัฒนธรรมองค์การ” หมายถึง อัตลักษณ์ขององค์การหนึ่งๆอันประกอบด้วยความเชื่อ ทัศนคติ ค่านิยม พิธีกรรม บรรทัดฐาน ซึ่งถูกปฏิบัติยึดถือสืบต่อกันมาจากรุ่นหนึ่งสู่อีกรุ่นหนึ่ง ทำให้บ่งชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างองค์การหนึ่งกับอีกองค์การหนึ่งได้

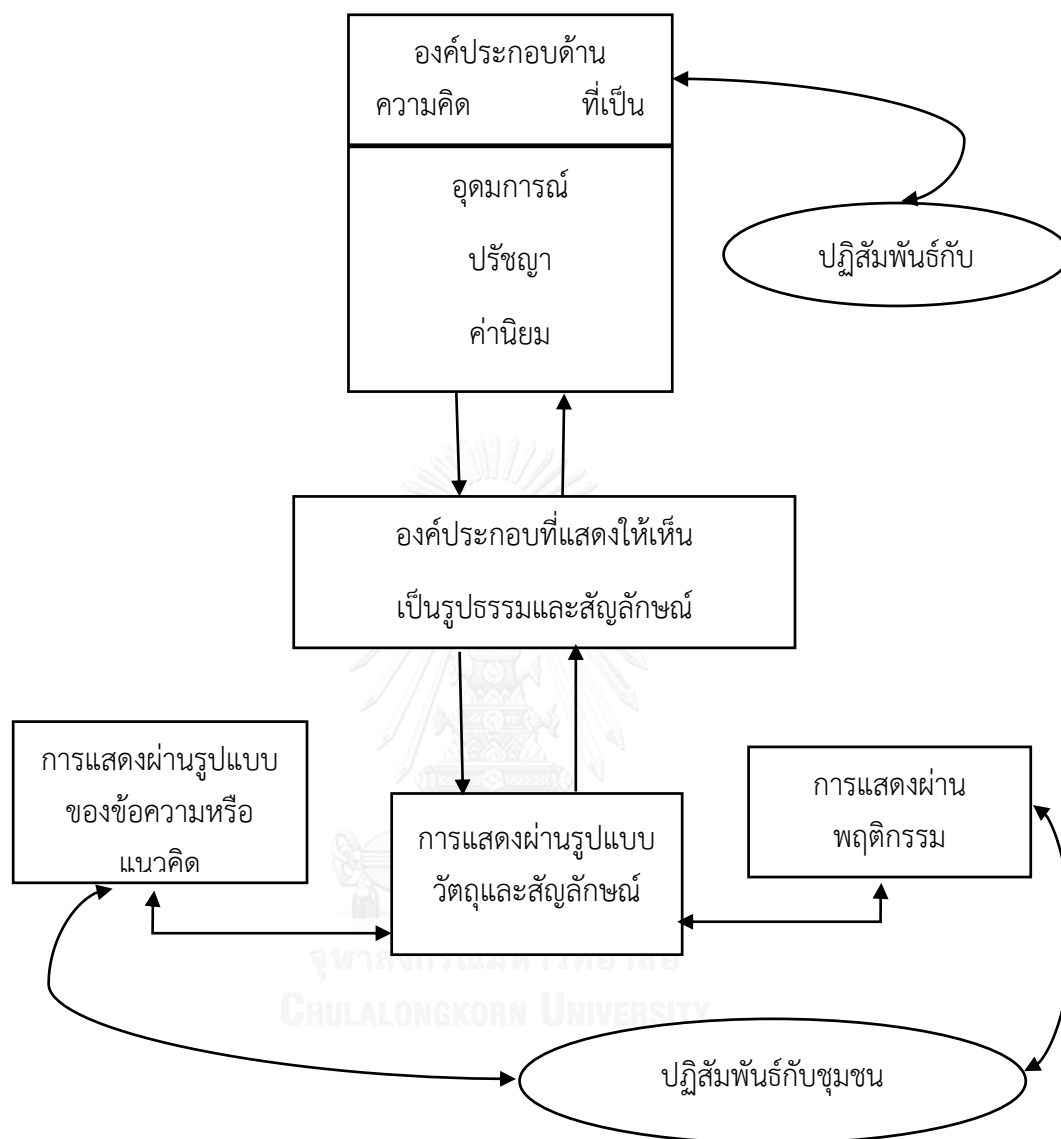
องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ

จากการรวบรวมข้อเสนอคุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์การของนักคิดและนักปฏิบัติทั้งในภาครัฐและเอกชนนั้น ผู้วิจัยสามารถนำเสนอได้ดังนี้

Beare, Caldwell และ Millikan (อ้างถึงในธ สุนทรายุทธ, 2556 , หน้า 416-418) ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมโรงเรียนในปี 1989 จากการสังเคราะห์แนวคิดดังกล่าวจากนักคิดทางด้านสังคมวิทยาและมานุษยวิทยากับนักคิดทางด้านศิลปวิทยา สามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่มแนวคิด คือ แนวคิดแรก คือ การแสดงพฤติกรรมต่างๆของครูและผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน ซึ่งสามารถสรุป “องค์ประกอบของวัฒนธรรมโรงเรียน” ได้ 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ค่านิยม ทักษะ ประสบการณ์การทำงาน ความรู้ความสามารถ 2) สภาพแวดล้อมรายรอบโรงเรียนทั้งในมิติทางด้านเศรษฐกิจและมิติทางด้านสังคม 3) ประวัติความเป็นมาของโรงเรียน ประเพณีที่ปฏิบัติสืบต่อกันมา เกียรติประวัติของโรงเรียน บุคคลตัวอย่างในอดีต 4) โครงสร้างของโรงเรียน พิธีกรรม และการดำเนินงานของโรงเรียน ส่วนแนวคิดกลุ่มที่สองนั้นมีความเกี่ยวข้องสืบเนื่องกับแนวคิดในกลุ่มที่หนึ่งตรงที่มีความพยายามแปลงอุดมการณ์อันเป็นแนวคิดนามธรรมสู่การปฏิบัติจริงเพื่อให้โรงเรียนมีผลงานเป็นเลิศ ประกอบด้วยปรากฏการณ์ 4 อย่าง ได้แก่ 1) หลักสูตรเนื้อหาในแต่ละรายวิชา และการจัดกิจกรรมในโรงเรียนมีความยืดหยุ่นและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของแต่ละโรงเรียน 2) การสนับสนุนกิจกรรมเอเสริมสร้างทักษะทางด้านศิลปะและทักษะทางด้านวิชาการ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชน และการสนับสนุนการศึกษาจากชุมชนรายรอบโรงเรียน 4) การจัดกิจกรรมที่สะท้อนวัฒนธรรมของโรงเรียนหรือชุมชน

จากแนวคิดของนักวิชาการทั้งสองแนวคิดในข้างต้น สามารถสรุปเป็นองค์ประกอบของวัฒนธรรมโรงเรียนได้ 2 มิติ ได้แก่ 1) มิตินามธรรม คือ ฐานคติที่อยู่เบื้องหลังการจัดการศึกษาของโรงเรียน ประกอบด้วย อุดมการณ์ ปรัชญา และค่านิยม ต่อมา 2) มิติรูปธรรมและสัญลักษณ์ คือ รูปแบบที่แสดงการสื่อความหมายของการดำเนินงานต่างๆของโรงเรียนให้นักเรียน ครู ผู้บริหารสถานศึกษา หรือบุคคลภายนอกได้รับทราบ ซึ่งเป็นการแสดงผ่านรูปแบบของข้อความหรือแนวคิด วัตถุและสัญลักษณ์ หรือพฤติกรรมต่างๆ เช่น เป้าหมายการจัดการศึกษา ประวัติโรงเรียน โครงสร้างโรงเรียน บุคคลตัวอย่าง ตราสัญลักษณ์โรงเรียน ผลงานทางวิชาการหรือการเข้าร่วมประกวดแข่งขัน กฎระเบียบโรงเรียน การเรียนการสอน พิธีกรรม ปฏิสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและชุมชน เป็นต้น

ภาพที่ 5 องค์ประกอบของวัฒนธรรมโรงเรียนตามทัศนะของ Beare, Caldwell & Millikan



ที่มา : ดัดแปลงจาก ธร สุนทรายุทธ (2556, หน้า 417)

Hellriegel, Slocum, and Woodman (c2001, p. 524) กล่าวถึง คุณลักษณะของ วัฒนธรรมองค์การแบบราชการ (Bureaucratic Culture) ซึ่งมีที่มาจาก การจัดโครงสร้างองค์การที่มีความชัดเจน รวมถึงมีการกำหนดกฎระเบียบในการปฏิบัติงานให้ข้าราชการยึดถือปฏิบัติ และการกำหนดสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน ทำให้วัฒนธรรมขององค์การที่มีลักษณะดังกล่าวสามารถสรุปได้ ดังนี้

1. ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาในชั้นสูงขึ้นไปจะมีอำนาจมากกว่าผู้บริหารในชั้นรองลงมา
2. ข้าราชการจะปฏิบัติงานโดยยึดถือกฎเกณฑ์เป็นหลัก

3. ข้าราชการสามารถมีความรู้สึกมั่นคงในการปฏิบัติงาน อันเนื่องมาจากการปฏิบัติงานภายใต้กรอบของกฎหมาย
4. การควบคุมข้าราชการมักอาศัยการออกกฎหมายให้ทุกคนรับทราบและยึดถือปฏิบัติ
5. การแก้ไขปัญหาข้อพิพาทและความขัดแย้งในองค์การมักอาศัยผู้มีอำนาจสูงสุดหรืออาจมีการตั้งคณะกรรมการขึ้นมาช่วยแก้ไข

เสนห์ จุ้ยโต (2551) กล่าวถึงคุณลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ มี 10 อย่าง ได้แก่ การสร้างแบบแผนในการติดต่อสื่อสาร การอดกลั้นและไม่กระทำการอันก่อให้เกิดความขัดแย้งภายในหมู่สมาชิก การให้รางวัลแก่สมาชิก การควบคุมสมาชิก การสร้างอัตลักษณ์ที่โดดเด่นและแตกต่างจากองค์การอื่นๆ การสนับสนุนแนวทางการบริหารงานในองค์การ การทำงานร่วมกันในเชิงบูรณาการ การกำหนดทิศทางการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย การกระตุ้นให้บุคคลเกิดความคิดสร้างสรรค์ การสร้างความอดทนต่อความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน

Edgar Henry Schein (อ้างถึงในวิชา ศิริวัฒน์, 2554 , หน้า 143-144) เขียนหนังสือ Organization Psychology กล่าวถึง ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การมักมีทั้งที่สามารถมองเห็นได้ และไม่สามารถมองเห็นได้ นั่นคือ วัฒนธรรมองค์การถือเป็นความเชื่อ ค่านิยม และข้อตกลงที่เป็นฉันทามติร่วมกันของสมาชิกในองค์การ แล้วทุกคนพร้อมรับมายึดถือเป็นแนวทางในการประพฤติตนเมื่ออยู่ในองค์การ ในหลายองค์การมักปลูกฝังสิ่งเหล่านี้ผ่านกิจกรรมช่วงแรกของการปฐมนิเทศ เพื่อให้สมาชิกใหม่รับทราบปรัชญาขององค์การรวมถึงกฎระเบียบที่ต้องทำตาม ต่อมาเมื่อสมาชิกเข้ามาปฏิบัติงานทำให้การปลูกฝังวัฒนธรรมองค์การเปลี่ยนรูปแบบสู่การกำหนดเป็นสัญลักษณ์ คำขวัญ ค่านิยมร่วม หรือรูปภาพ เพื่อให้สมาชิกรู้สึกว่สิ่งเหล่านี้ถือเป็นสิ่งที่ซึมซาบเข้ามาในการปฏิบัติงานในแต่ละวัน

ประกิต วิริโยทัย (2557) กล่าวถึงคุณลักษณะสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ มี 6 ประการ ดังนี้

1. วิธีการปฏิบัติในอดีต (Past Practice) คือ แนวทางการปฏิบัติตนของสมาชิกในองค์การนับตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน จนยึดถือเป็นบรรทัดฐานในองค์การ
2. ค่านิยม (Values) คือ แนวคิดที่คนในองค์การยึดถือเป็นสิ่งที่ควรกระทำ ซึ่งส่งผลต่อการแสดงออกของสมาชิกในองค์การ
3. ความเชื่อ (Beliefs) คือ การยอมรับเอาแนวคิดในเรื่องใดๆมาเป็นส่วนหนึ่งของการพิจารณาว่าสิ่งใดควรปฏิบัติหรือควรหลีกเลี่ยงไม่ปฏิบัติ
4. ทักษคติ (Attitudes) คือ ความคิดเห็นของสมาชิกในองค์การต่อองค์การและวิธีการปฏิบัติงานในองค์การ
5. ขนบธรรมเนียมประเพณี (Traditions) คือ วิธีการปฏิบัติในองค์การที่ยึดถือและปฏิบัติสืบต่อกันมาจากรุ่นหนึ่งสู่อีกรุ่นหนึ่ง
6. จารีต (Rites) คือ ความเชื่อถือหรือแนวปฏิบัติที่คนในองค์การยึดถือกันมายาวนาน หากสมาชิกมีความประพฤติเบี่ยงเบนไป ก็อาจถูกตำหนิหรือได้รับการลงโทษ

จันทนา สุขุมมานนท์ (2557) กล่าวถึง องค์ประกอบสำคัญประการหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การ คือ “ค่านิยม” เป็นสิ่งที่ทำให้สมาชิกทุกคนในองค์การมองเห็นภาพรวมหรือวิสัยทัศน์ขององค์การที่จะดำเนินไปในอนาคต ซึ่งมีส่วนสำคัญต่อการสร้างกลยุทธ์ขององค์การ ค่านิยมสามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ ค่านิยมส่วนบุคคลและค่านิยมขององค์การ ซึ่งเป็นส่วนประกอบที่มีความสัมพันธ์กันอย่างแนบแน่น ดังปรากฏในภาพ ได้แก่

1. ค่านิยมส่วนบุคคลในเรื่องการทำงานร่วมกันเป็นทีม ย่อมส่งผลต่อค่านิยมขององค์การในเรื่องการให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทีมงาน
2. ค่านิยมส่วนบุคคลในเรื่องการให้บริการลูกค้าอย่างเป็นเลิศ ย่อมส่งผลต่อค่านิยมขององค์การในเรื่องการสร้างกลยุทธ์การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า
3. ค่านิยมส่วนบุคคลในเรื่องการคิดเชิงบวก ย่อมส่งผลต่อค่านิยมขององค์การในเรื่องการสร้างทัศนคติที่ดีและรู้สึกถึงความเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ
4. ค่านิยมส่วนบุคคลในเรื่องภาวะผู้นำ ย่อมส่งผลต่อค่านิยมขององค์การในเรื่องการปฏิบัติตนให้มีภาวะความเป็นผู้นำมากกว่าการเป็นผู้นำตามตำแหน่งในองค์การ
5. ค่านิยมส่วนบุคคลในเรื่องความเป็นมืออาชีพ ย่อมส่งผลต่อค่านิยมขององค์การในเรื่องการปฏิบัติงานที่เข้าใจและมุ่งตอบสนองลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว
6. ค่านิยมส่วนบุคคลในเรื่องความผูกพันและความน่าเชื่อถือ ย่อมส่งผลต่อค่านิยมขององค์การในเรื่องการมีความคิดสร้างสรรค์และการรับผิดชอบในหน้าที่
7. ค่านิยมส่วนบุคคลในเรื่องความไว้วางใจและความซื่อสัตย์สุจริต ย่อมส่งผลต่อค่านิยมขององค์การในเรื่องการรักษามาตรฐานการปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับสูง
8. ค่านิยมส่วนบุคคลในเรื่องการคิดสร้างสรรค์อย่างมีนวัตกรรม ย่อมส่งผลต่อค่านิยมขององค์การในเรื่องการสนับสนุนให้สมาชิกใช้ความรู้และการเรียนรู้จากประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมาสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆให้เกิดแก่องค์การ

A. A. Thompson et al. (2555) กล่าวถึง “วัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารกลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จ” สามารถสรุปได้ 2 คุณลักษณะ ซึ่งผู้วิจัยมองว่าสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ได้ ดังนี้

1. วัฒนธรรมที่มีสมรรถนะสูง กล่าวคือ สมาชิกในองค์การควรมีคุณลักษณะที่มุ่งมั่นในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ รวมถึงรู้สึกภูมิใจในผลการปฏิบัติงานที่ตนได้ทำและพร้อมรับผิดชอบหรือรับฟังข้อเสนอแนะจากการประเมินผลงาน นอกจากนี้บรรยากาศในการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ก็ถือว่ามีความสำคัญเช่นกัน เพราะถือเป็นสิ่งที่ช่วยกระตุ้นความคิดและความพยายามของสมาชิกให้เกิดขึ้น
2. วัฒนธรรมที่ปรับตัวได้ กล่าวคือ สมาชิกในองค์การควรมีคุณลักษณะที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลงไปได้ รวมถึงผู้บริหารควรสนับสนุนให้สมาชิกกล้านำเสนอแนวทางการปฏิบัติงานหรือการปรับใช้นวัตกรรมใหม่ๆให้กับองค์การ อันจะนำไปสู่การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆให้เกิดขึ้นแก่องค์การได้

Cameron และ Quinn (อ้างถึงในวัชรพงษ์ อินทรวงศ์ & นัฐนันท์ ศักดิ์สัมฤทธิ์, 2559 , หน้า 106-107) กล่าวถึง วัฒนธรรมองค์การที่สามารถแบ่งได้เป็น 4 รูปแบบ ได้แก่ 1) วัฒนธรรมองค์การแบบพรรคพวก (Clan Culture) คือ องค์การที่มีลักษณะความสัมพันธ์ที่แนบแน่นระหว่างผู้บริหารและสมาชิก การดำเนินชีวิตในองค์การเปรียบเสมือนการอาศัยอยู่ในครอบครัวที่มีขนาดใหญ่ ที่มีผู้บริหารเป็นหัวเรือและมีสมาชิกในองค์การเป็นสมาชิกครอบครัวต่างก็ให้ความเคารพซึ่งกันและกัน ทำงานด้วยกันเป็นทีมและทุกคนมีความผูกพันต่อองค์การ ต่อมา 2) วัฒนธรรมองค์การแบบชั่วคราว (Adhocracy Culture) คือ วัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมสำหรับขับเคลื่อนองค์การที่แข่งขันด้วยผลิตภัณฑ์ทางด้านนวัตกรรม ผู้บริหารมักกระจายอำนาจในการบริหารงานและการตัดสินใจสู่สมาชิกในองค์การ รวมถึงผู้บริหารเองก็ตระหนักรู้อยู่เสมอว่าสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานมักมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทำให้ต้องปรับเปลี่ยนสินค้าและบริการให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าด้วย ส่วน 3) วัฒนธรรมองค์การแบบตลาด (Market Culture) คือ วัฒนธรรมองค์การที่มุ่งเน้นการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จและบรรลุเป้าหมายขององค์การ ทำให้ผู้บริหารควรมีคุณลักษณะของการเป็นผู้นำเชิงรุกและสมาชิกควรมีความตื่นตัวและชอบแข่งขันกันทำงาน และสุดท้าย 4) วัฒนธรรมแบบสายการบังคับบัญชา (Hierarchy Culture) คือ วัฒนธรรมองค์การที่มุ่งเน้นความเป็นทางการ โครงสร้างองค์การและสายการบังคับบัญชาที่กำหนดไว้ส่งผลกระทบต่อ การกำหนดบทบาทและอำนาจหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานในองค์การ ความสัมพันธ์เชิงอำนาจที่ไม่เท่าเทียมกันจะส่งผลกระทบต่อผู้ใต้บังคับบัญชาต้องนำนโยบายหรือคำสั่งไปปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาไปปฏิบัติอย่างหลีกเลี่ยงมิได้ แม้กระนั้นการกระทำใดๆก็อยู่ในขอบข่ายแห่งกฎหมายที่ได้ให้อำนาจเอาไว้ส่งผลให้สามารถทำนายผลลัพธ์ที่อาจเกิดขึ้นได้ วัฒนธรรมเช่นนี้จึงมักพบในองค์การแบบราชการ

วัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

นักคิดและนักปฏิบัติหลากหลายท่านกล่าวถึงเรื่องวัฒนธรรมองค์การควรมีลักษณะแบบใดจึงอาจถือได้ว่ามีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

Jerry L. Patterson, Stewart C. Purkey & Jackson V. Parker (1986) นำเสนอปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมองค์การที่เมื่อนำไปประยุกต์ใช้กับโรงเรียนจะนำไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ นั่นคือ โรงเรียนควรมีการกำหนดเรื่องการพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นวาระหลักของโรงเรียน โดยผู้บริหารสถานศึกษาควรโน้มน้าวทัศนคติของครูให้มีความเห็นพ้องต้องกันเพื่อที่จะสามารถกำหนดเป็นวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ครูทุกคนจะสามารถสร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์การได้ การมุ่งชี้ให้เห็นถึงประโยชน์และการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ภายในองค์การจะทำให้ครูรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในการขับเคลื่อนโรงเรียน นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษายังควรกระจายอำนาจในการตัดสินใจบางเรื่องให้ครูและให้การยอมรับการทดลองสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนต่อนักเรียน ซึ่งปัจจัยเหล่านี้เองจะนำไปสู่การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้สำเร็จขึ้นได้

Westbrook (1993) กล่าวถึง ความสำคัญของปัจจัยวัฒนธรรมองค์การไว้ว่า องค์การควรสร้าง วัฒนธรรมที่สนับสนุนต่อการบริหารจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์การ โดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของสมาชิกองค์การ ในฐานะผู้ปฏิบัติงานที่มองเห็นถึงข้อดีหรือข้อควรปรับปรุงในการปฏิบัติงาน เพื่อนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

Luecke and Collis (2549) กล่าวถึง องค์การที่สามารถขับเคลื่อนไปข้างหน้าและสามารถรับมือ กับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในสภาพการแข่งขันในยุคปัจจุบันได้ จำเป็นต้องมี “วัฒนธรรมองค์การ” ที่ เอื้ออำนวยหลายคุณลักษณะ ซึ่งวัฒนธรรมเหล่านี้เองก็มีส่วนสำคัญต่อการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ด้วย ดังนี้

1. โครงสร้างองค์การไม่มีความซับซ้อนและสายการบังคับบัญชาที่ยาวจนเกินไป
2. ผู้บริหารเอาใจใส่ในการปฏิบัติงานอยู่เสมอและมุ่งเน้นการปฏิบัติงานให้บรรลุประสิทธิผล
3. สมาชิกในองค์การตระหนักรู้ว่าองค์การจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงวิถีในการปฏิบัติงานเพื่อขับเคลื่อนให้องค์การไปข้างหน้าได้
4. สมาชิกมักทำงานร่วมกันเป็นทีมงานอยู่เสมอ
5. องค์การมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของสมาชิกและสมาชิกก็พร้อมรับการประเมินและนำข้อเสนอแนะไปปรับปรุงการปฏิบัติงาน
6. องค์การเชื่อมโยงผลการประเมินเข้ากับการให้รางวัลหรือเพิ่มเงินเดือนและสิทธิประโยชน์เกื้อกูล

ภาคภูมิ ถุกษเมธ (2553) กล่าวถึง ลักษณะของการพัฒนาองค์การสู่องค์การแห่งการเรียนรู้หรือองค์การที่มีสมรรถนะสูงมีลักษณะคล้ายกันประการหนึ่งคือ “การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้” ซึ่งมีส่วนสำคัญต่อการกระตุ้นให้สมาชิกมองเห็นความสำคัญของการเรียนรู้ วัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้จึงควรมีองค์ประกอบ 5 ประการ ได้แก่ การกระจายอำนาจการตัดสินใจจากผู้บริหารสู่สมาชิก การรับฟังความคิดเห็นจากสมาชิกทุกคน การสร้างบรรทัดฐานในการปฏิบัติงานให้โปร่งใสและตรวจสอบได้ การสร้างความตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาคุณภาพผลงาน ผู้บริหารต้องอาศัยการสร้างบรรยากาศความไว้วางใจต่อกันจะส่งผลให้สมาชิกพร้อมใจที่จะปฏิบัติงานร่วมกัน

Santa (2015) ประมวลแนวคิดเรื่อง “วัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนาสู่องค์การแห่งการเรียนรู้” ของนักวิชาการหลายท่าน สามารถสรุปได้ 4 คุณลักษณะ ดังนี้

1. วัฒนธรรมการเปิดกว้าง คือ ผู้บริหารและสมาชิกในองค์การต่างมีความสนิทใกล้ชิดและมีความไว้วางใจต่อกัน รวมถึงผู้บริหารเปิดกว้างทางความคิดพร้อมรับฟังความคิดเห็นจากสมาชิกทุกคน นอกจากนี้ทุกคนในองค์การต่างก็พร้อมที่จะแลกเปลี่ยนความรู้ความชำนาญที่ตนมีให้ผู้อื่นได้รับรู้ โดยคุณลักษณะข้อนี้รวบรวมจาก McGill & Slocum, Coopey, Dibella & Nevis, Evans, Guns,

Garvin และคณะ, Marquardt & Reynolds, Watkins & Marsick, Silins & Mulford, Bennett and O'Brien และ Davies & Nutley

2.วัฒนธรรมการทดลอง คือ ผู้บริหารยินยอมให้สมาชิกเสนอแนะแนวทางการปฏิบัติงานใหม่ๆที่เหมาะสมกับสภาพการปฏิบัติงานขององค์การ ผู้บริหารยินยอมให้ลองผิดลองถูกและยอมรับความผิดพลาดจากการปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่การเรียนรู้ของสมาชิกพร้อมหาทางแก้ไขปัญหาอย่างเหมาะสม รวมถึงองค์การมีการประเมินความเสี่ยงและพร้อมหากลยุทธ์ใหม่ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยคุณลักษณะข้อนี้รวบรวมจาก Pedler, Coopey, Slater & Naver, Goh, Giesecke & McNeil, DiBella & Nevis, McGill & Slocum และ Marquardt & Reynold และ Evans

3.วัฒนธรรมการมีส่วนร่วม คือ ผู้บริหารควรเป็นผู้มีส่วนสำคัญต่อการออกแบบโครงสร้างองค์การให้มีลักษณะเป็นแนวระนาบซึ่งจะส่งผลให้การสื่อสารระหว่างสมาชิกต่อผู้บริหารสะดวกขึ้น รวมถึงการปฏิบัติต่อสมาชิกก็ควรมีความเสมอภาคต่อทุกคน คุณลักษณะเช่นนี้จะส่งผลให้สมาชิกทุกคนอยากมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานและขับเคลื่อนองค์การ โดยคุณลักษณะข้อนี้รวบรวมจาก Kofman & Senge, James และ Watkins & Marsick

4.วัฒนธรรมการสนทนา คือ ผู้บริหารอาจมองว่าการอภิปรายถกเถียงกันเพียงอย่างเดียวอาจเพียงพอสำหรับการปรับปรุงพัฒนางาน หากแต่องค์การแห่งการเรียนรู้เรียกร้องให้สมาชิกสามารถตั้งคำถามและสามารถร่วมค้นหาคำตอบและแนวทางที่ดีที่สุดในการปฏิบัติงาน รวมถึงการพร้อมรับคำวิจารณ์และข้อมูลย้อนกลับจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในองค์การ โดยคุณลักษณะข้อนี้รวบรวมจาก Senge, McGill & Slocum, Watkins & Marsick, Coopey, Goh, Marquardt & Reynold และ Garvin และคณะ

2.3.8 แนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศขององค์การและบรรยากาศโรงเรียน

ความหมายของบรรยากาศขององค์การและบรรยากาศโรงเรียน

การศึกษาเรื่องบรรยากาศขององค์การเริ่มขึ้นในปี 1930 จากการศึกษาของเลวิน (Lewin) เพื่อต้องการหาคำอธิบายการแสดงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่มีสาเหตุจากสภาพแวดล้อมในองค์การ บรรยากาศขององค์การเป็นสิ่งสำคัญที่สามารถช่วยเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานได้ หรืออาจส่งผลให้เกิดการเรียนรู้และพร้อมที่ปฏิบัติงานเพื่อขับเคลื่อนองค์การไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ (พรพัชรี แจ่มครุฑ, 2554) ผู้วิจัยได้รวบรวมความหมายของคำว่า “บรรยากาศขององค์การและบรรยากาศโรงเรียน” ดังนี้

อรุณ รักธรรม (2534, หน้า 243) ได้กล่าวว่า “บรรยากาศขององค์การ” คือ สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของสมาชิกขององค์การ นั่นคือ ความคิด ความรู้สึก ความเชื่อ ค่านิยม ทัศนคติ และบรรทัดฐานซึ่งมีอิทธิพลต่อการแสดงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานทั้งทางตรง

และทางอ้อม โดยจะเชื่อมโยงกับโครงสร้าง องค์การ กฎระเบียบและการแสดงพฤติกรรมของสมาชิก ในองค์การ หรืออาจกล่าวได้ว่าบรรยากาศขององค์การ เกี่ยวข้องกับการรับรู้ถึงผลกระทบที่มีต่อสมาชิก จากมูลเหตุที่เกี่ยวข้องกับองค์การนั่นเอง

Wayne Hoy & Cecil Miskel (อ้างถึงในจันทร์ฉาย ยมสูงเนิน, 2554 , หน้า 36) ได้กล่าวว่า “บรรยากาศของโรงเรียน” คือ บุคลิกภาพของโรงเรียนหนึ่งๆที่แตกต่างจากโรงเรียนอื่นๆ ซึ่งเป็นผล มาจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาและครู ทำให้ส่งผลต่อการแสดงออกหรือการ ประพฤติตนของบุคลากรในโรงเรียนนั้นๆ รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ (2556, p. 171) ได้กล่าวว่า “บรรยากาศขององค์การ” คือ “สิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ของสมาชิกในองค์การในหลายๆ ด้าน เช่น โครงสร้างองค์การ ความเป็นผู้นำ เป้าหมายที่องค์การกำหนด เป็นต้น”

Litwin and Stringer (อ้างถึงในรุ่งชัชดาพร เวหะชาติ, 2556 , หน้า 170) ได้กล่าวว่า “บรรยากาศขององค์การ” คือ สิ่งแวดล้อมที่อยู่รายรอบผู้ปฏิบัติงานและส่งผลต่อการปฏิบัติงานของ ผู้ปฏิบัติงาน

Gilmer (อ้างถึงในรุ่งชัชดาพร เวหะชาติ, 2556 , หน้า 170) ได้กล่าวว่า “บรรยากาศของ องค์การ” คือ สภาพแวดล้อมหรือลักษณะเฉพาะที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานหรือพฤติกรรมของสมาชิก ในองค์การ รวมถึงสามารถใช้จำแนกลักษณะเฉพาะขององค์การหนึ่งแยกจากองค์การหนึ่งได้”

จร สุนทรายุทธ (2556, หน้า 425) ได้กล่าวว่า “บรรยากาศโรงเรียน” คือ การรับรู้ของครู และผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานในโรงเรียน ซึ่งจะมีปัจจัยต่างๆที่ เกี่ยวข้องกับการ รับรู้ทำให้คุณลักษณะของบรรยากาศของแต่ละโรงเรียนมีความแตกต่างกันออกไป เช่น ภาวะผู้นำ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เป็นต้น

จากการประมวลคำนิยามของผู้วิจัย สามารถสรุปได้ว่า “บรรยากาศโรงเรียน” หมายถึง การรับรู้ถึงบรรยากาศในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาและครู อันมีสาเหตุมาจากหลาย ปัจจัยทั้งโครงสร้างองค์การ ภาวะผู้นำ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและสมาชิก รวมถึงทัศนคติ ความเชื่อ และค่านิยมต่างๆในองค์การ

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศขององค์การ

แนวคิดในเรื่องบรรยากาศขององค์การมีนักคิดนักวิชาการและนักปฏิบัตินำเสนอหลายท่าน ดัง สามารถนำเสนอได้ ดังนี้

ลิตวินและสตริงเกอร์ Litwin and Stringer (1968, หน้า 45-60) ตีพิมพ์หนังสือ “Motivation and organization climate” และได้นำเสนอมิติที่เป็นองค์ประกอบของบรรยากาศ องค์การรวม 8 มิติ ได้แก่ 1) มิติโครงสร้างองค์การ 2) มิติความท้าทายและความรับผิดชอบในการ ปฏิบัติงาน 3) มิติความอบอุ่นและการสนับสนุนการปฏิบัติงาน 4) มิติผลลัพธ์จากการปฏิบัติงาน พิจารณาจากการให้ความสำคัญกับรางวัลและการลงโทษ รวมทั้งการยอมรับในตัวสมาชิกหรือไม่ ยอมรับยอมส่งผลต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายหรือล้มเหลวได้ 5) มิติความขัดแย้งและการ ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง 6) มิติการให้ความสำคัญกับการกำหนดเป้าหมายและการบรรลุ

เป้าหมาย 7) มิติการรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและความผูกพันต่อทีม และ8) มิติการจัดการความเสี่ยงของฝ่ายบริหาร

พรรณราย ทรัพย์ะประภา (2534, หน้า 38-39) กล่าวถึงบรรยากาศขององค์กรที่สนับสนุนการปฏิบัติงานขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ มี 5 คุณลักษณะ ได้แก่ ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการนำเสนอแนวคิดในการปฏิบัติงานใหม่ๆ ผู้บริหารเข้าใจความต้องการของสมาชิก การเปิดเผยและเข้าใจกัน การแก้ไขปัญหาาร่วมกันมากกว่าการผลักให้เป็นหน้าที่ของใครคนใดคนหนึ่ง การสื่อสารในเรื่องของแนวทางการปฏิบัติงานมีความชัดเจนและเป็นที่ยอมรับร่วมกัน

อรุณ รักรธรรม (2534, หน้า 244-246) การพัฒนาองค์กรให้ประสบผลสำเร็จจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยที่จะต้องพิจารณา ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศขององค์กรและปัจจัยอื่นๆที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานขององค์กรด้วย ผู้บริหารควรตระหนักว่าการสร้างบรรยากาศขององค์กรให้เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาองค์กรตามเป้าหมายที่กำหนดเอาไว้จะต้องสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับเป้าหมายส่วนบุคคลด้วย หากไม่มีความสอดคล้องกันย่อมส่งผลให้สมาชิกไม่มีแรงจูงใจในการขับเคลื่อนองค์กร ผู้บริหารควรพิจารณาปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างบรรยากาศขององค์กรรวม 4 ประการ ดังปรากฏในภาพ ดังนี้

1. ปัจจัยโครงสร้างองค์กร หากเป็นโครงสร้างองค์กรแบบระบบราชการหรือองค์กรขนาดใหญ่ที่ยึดถือกฎระเบียบ การควบคุมและยึดถือการติดต่อประสานงานตามสายการบังคับบัญชา สิ่งเหล่านี้ย่อมส่งผลโดยตรงต่อบรรยากาศขององค์กรที่ตั้งเครียดและไร้ความยืดหยุ่น ส่วนโครงสร้างองค์กรแบบเปิดหรือโครงสร้างองค์กรแบบยืดหยุ่น สมาชิกสามารถติดต่อประสานงานกันในแนวระนาบและการปฏิบัติงานที่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม รวมถึงการเปิดเผยและแบ่งปันข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานย่อมส่งผลให้บรรยากาศขององค์กรเต็มไปด้วยความไว้วางใจต่อกัน

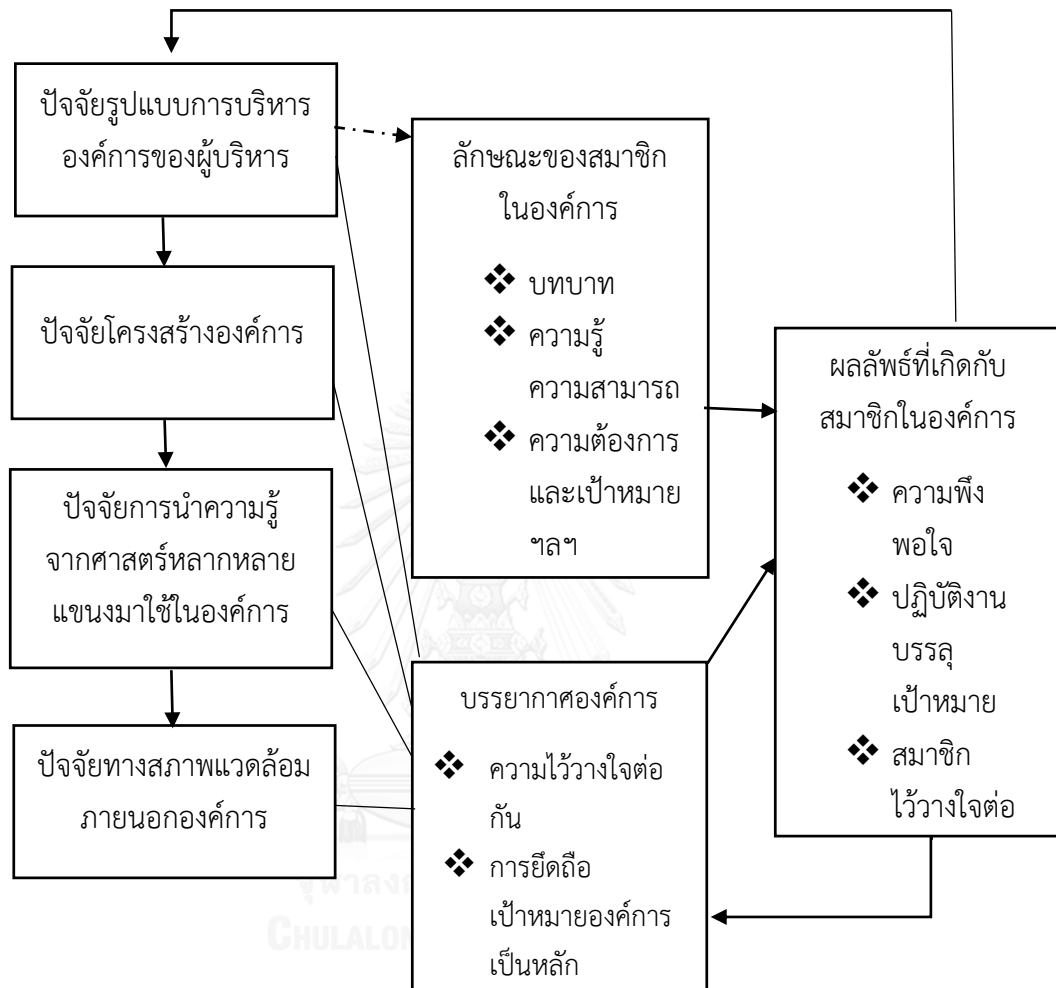
2. ปัจจัยการนำความรู้จากศาสตร์หลากหลายแขนงมาใช้ในองค์กร ด้วยยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไปทำให้ความรู้ที่นำมาใช้ปฏิบัติงานจำเป็นต้องอาศัยศาสตร์จากหลายๆสาขามากยิ่งขึ้น หากแต่การนำความรู้เหล่านั้นมาประยุกต์ใช้มักมีแนวโน้มนำมาใช้ในเชิงควบคุมตรวจสอบการปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดการสร้างบรรยากาศแห่งความตึงเครียดแก่สมาชิก เราจึงควรปรับเปลี่ยนรูปแบบให้เอื้ออำนวยต่อการสนับสนุนให้สมาชิกรู้จักการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันและปรับปรุงพัฒนาผลการปฏิบัติงาน ซึ่งรูปแบบเช่นนี้ก็ส่งผลให้เกิดบรรยากาศแห่งความไว้วางใจต่อกัน

3. ปัจจัยทางสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เช่น ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ ปัจจัยทางด้านสังคมและวัฒนธรรม ปัจจัยทางด้านการเมือง ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น

4. ปัจจัยรูปแบบการบริหารองค์กรของผู้บริหาร การกำหนดนโยบายหรือแนวทางการปฏิบัติงานของผู้บริหารในองค์กรย่อมส่งผลต่อสภาพการปฏิบัติงานขององค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศแห่งความไว้วางใจต่อกันรวมถึงการให้ข้อเสนอแนะ

สำหรับปรับปรุงผลการปฏิบัติงานย้อนกลับแก่สมาชิก สิ่งเหล่านี้ย่อมส่งผลให้สมาชิกมีแรงจูงใจต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การมากยิ่งขึ้น

ภาพที่ 6 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆกับบรรยากาศองค์การ



ที่มา : ดัดแปลงจาก (อรุณ รัชธรรม, 2534 , หน้า 244)

Likert (1967, pp. 13-24) ไลเกอร์ตได้นำเสนอแนวคิด “ระบบ 4” หรือ “System 4” ซึ่งพัฒนามาจากการศึกษาวิจัยเพื่อหาคำตอบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์การนั้นจะมีความแตกต่างกันอย่างไรบ้างในระบบบริหารที่แตกต่างกัน เขาเลือกศึกษาจากบริษัทประกันภัยในสหรัฐอเมริกาที่ผู้บริหารและทีมงานมีประสิทธิผลในการทำงานสูงในช่วงทศวรรษ 1960 และได้ตีพิมพ์ผลการศึกษาในหนังสือที่เขาเขียนเองในปี 1961 คือ “New Patterns of Management” เขาเสนอว่ารูปแบบการบริหารงานมี 4 แบบ ดังนี้

1. รูปแบบเผด็จการที่มุ่งแสวงหาผลประโยชน์จากสมาชิกในองค์การ (Exploitive Authoritative) กล่าวคือ รูปแบบเช่นนี้เราจะเห็นได้ว่าผู้บริหารมีการรวมศูนย์อำนาจที่ตนเองและสมาชิกในองค์การมีอำนาจในการตัดสินใจน้อย ดังจะเห็นได้จากการสื่อสารในองค์การมักเป็นการสื่อสารทางเดียวที่ไม่เปิดโอกาสให้สมาชิกแสดงความคิดเห็นมากนัก ประกอบกับการใช้วิธีการลงโทษ

เป็นการจูงใจให้ปฏิบัติงานทำให้สมาชิกแทบจะไม่ได้ใช้ศักยภาพขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายมากเท่าที่ควร รวมถึงบทบาทเหล่านั้นก็ถูกฝากความหวังไว้กับผู้บริหาร

2. รูปแบบเผด็จการที่เปี่ยมด้วยความเมตตา (Benevolent Authoritative) กล่าวคือ รูปแบบนี้ผู้บริหารให้อำนาจในการตัดสินใจแก่สมาชิกมากขึ้นแต่ก็ดำเนินไปตามการควบคุมจากผู้บริหาร ส่วนการตัดสินใจในอีกหลายๆประเด็นก็ขึ้นอยู่กับผู้บริหารเป็นส่วนใหญ่ จึงทำให้ยังคงเป็นการสื่อสารจากบนลงล่างเป็นหลักแต่น้อยครั้งที่จะเป็นการสื่อสารจากล่างขึ้นบน และการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานก็ได้เสนอให้รางวัลแก่สมาชิกที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศและหากทำงานผิดพลาดก็ยอมอุกกลงโทษเช่นกัน

3. รูปแบบปรึกษาหารือ (Consultative) กล่าวคือ รูปแบบนี้ผู้บริหารเริ่มให้อิสระในการปฏิบัติงานและการตัดสินใจมากขึ้น การสื่อสารมีทั้งสื่อสารจากบนลงล่างและล่างขึ้นสู่บน ทำให้ผู้บริหารเองพร้อมรับฟังข้อเสนอแนะจากสมาชิกเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานของตนเองด้วย ทำให้เริ่มเห็นการทำงานแบบสามัคคีกันในองค์กร ส่วนรูปแบบการจูงใจให้สมาชิกปฏิบัติจะมุ่งเน้นการให้รางวัลตอบแทนเป็นประการสำคัญและการลงโทษยังคงมีอยู่ตามความผิดบ้างตามความเหมาะสม

4. รูปแบบการมีส่วนร่วมแบบในลักษณะทีมงาน (Participate Group) กล่าวคือ รูปแบบนี้ทั้งผู้บริหารและสมาชิกต่างก็รู้สึกเป็นทีมเดียวกันส่งผลให้เกิดความไว้วางใจต่อกันและสามารถพูดคุยนำเสนอความคิดเห็นได้จึงเป็นลักษณะของการสื่อสารในสองทาง การตัดสินใจจึงมักใช้มติเสียงส่วนใหญ่ของกลุ่ม ส่วนการจูงใจให้สมาชิกปฏิบัติงานนั้นจะมุ่งสร้างความรู้สึกให้ทีมงานถือเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่พร้อมจะปฏิบัติงานให้เกิดสัมฤทธิ์ผลควบคู่กันกับการให้รางวัล

Stringer (อ้างถึงในรัตติกรณ์ จงวิศาล, 2551, หน้า 293-297) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของมิติทางด้านบรรยากาศขององค์กรในหนังสือ “Leadership and Organizational Climate” ในปี 2002 ซึ่งมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของสมาชิกมี 6 แบบ ได้แก่ มิติการจัดโครงสร้างองค์กรและการกำหนดบทบาทหน้าที่อย่างเหมาะสมให้แก่สมาชิก มิติการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน มิติการกำหนดความรับผิดชอบในงาน มิติการให้การยอมรับสมาชิกจากผู้บริหาร มิติการสนับสนุนการทำงานจากเพื่อนร่วมงาน และมิติความผูกพันเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร นอกจากนี้เขาได้กล่าวถึงความแตกต่างระหว่างแนวคิดวัฒนธรรมองค์กรกับบรรยากาศขององค์กรไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่องของความเชื่อ ทศนคติ ค่านิยม และการประพฤติตนตามปทัสถานขององค์กรที่ได้รับการถ่ายทอดปลูกฝังสืบต่อกันมาและใช้เวลานานกว่าจะหยั่งรากฝังลึก ในขณะที่บรรยากาศองค์กรนั้นเน้นการรับรู้ขององค์กรได้แบบเข้าถึงได้ตัวและเปลี่ยนแปลงได้ง่ายกว่า แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นทั้งสองคำนี้ก็มีความคล้ายคลึงกัน คือ เป็นสิ่งที่ เป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์กร อีกทั้งยังเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานขององค์กร

สุพัตรา เพชรมณีและเชี่ยวชาญ อาศวีตมกุล (อ้างถึงในพิชญกร มะกลาง, 2555, หน้า 9-10) ได้ศึกษาวรรณกรรมทางด้านบรรยากาศขององค์กรแล้วทำการประมวลเป็นข้อสรุปในหนังสือ “ปัญหาและอุปสรรคที่มีต่อการพัฒนากำลังคนในระบบราชการไทย” รวม 19 องค์ประกอบ ได้แก่ โครงสร้างระบบการปฏิบัติงานในองค์กร ระบบการให้ผลตอบแทนและสิทธิประโยชน์แก่ลูก การรวมอำนาจไว้ที่ผู้บริหาร การสนับสนุนให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร การ

ยอมรับความแย้งในการปฏิบัติงานว่าเป็นเรื่องปกติ การส่งเสริมให้พนักงานกล้าประยุกต์ใช้วิธีการปฏิบัติงานแบบใหม่ การรับรู้และยอมรับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน การสร้างแรงจูงใจให้พนักงานอยากปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ ผู้บริหารให้การสนับสนุนการปฏิบัติงานของสมาชิก อุปสรรคในการปฏิบัติงาน การให้อำนาจสมาชิกมีอิสระในการตัดสินใจ รูปแบบการสื่อสารระหว่างผู้บริหารและสมาชิก สายการบังคับบัญชา ความรับผิดชอบในงาน การถูกควบคุมตรวจสอบจากผู้บริหาร วุฒิภาวะของสมาชิก และความแตกต่างทางด้านความเชื่อค่านิยมและทัศนคติ

Cambell & Beaty (อ้างถึงในรุ่งชัชดาพร เวหะชาติ, 2556 , หน้า 170-171) ได้ศึกษาวิจัยในปี 1971 เรื่องบรรยากาศองค์การและเสนอมิติบรรยากาศองค์การรวม 9 ด้าน ได้แก่ 1) โครงสร้างของเนื้องาน 2) ความสัมพันธ์ระหว่างการลงโทษและการให้รางวัล 3) การตัดสินใจถูกจำกัดบทบาทไว้ให้เฉพาะผู้บริหารระดับสูง 4) การทำงานอย่างมีจุดมุ่งหมายให้บรรลุผลของสมาชิกองค์การ 5) การสนับสนุนการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 6) ความมั่นคง ความกดดัน และความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน 7) ความเปิดใจหรือความปกปิดตนเองต่อสมาชิกเพื่อนร่วมงาน 8) ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน 9) ผู้บริหารยอมรับในตัวสมาชิกและการให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อปรับปรุงพัฒนาผลการปฏิบัติงาน

Wayne Hoy & Cecil Miskel (อ้างถึงในธ สุนทรายุทธ, 2556 , หน้า 429-430) ตีพิมพ์หนังสือ Educational administration : theory, research, and practice และนำเสนอแนวคิดเรื่อง “บรรยากาศของสถานศึกษา” เพื่อใช้เป็นกรอบในการพิจารณาการรับรู้ของครูและผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อโรงเรียนนั้นมี 4 รูปแบบ ดังนี้

1. บรรยากาศแบบเปิดกว้าง (Open Climate) คือ ครูและผู้บริหารศึกษาต่างมีความรู้สึกไว้วางใจต่อกัน มีการพูดคุยและปรึกษาหารือกัน ผู้บริหารสถานศึกษาการรับฟังความคิดเห็นของครูเพื่อนำไปใช้ปรับปรุงและพัฒนาโรงเรียน

2. บรรยากาศแบบผูกมัด (Engaged Climate) คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการควบคุมการปฏิบัติงานของครูสูง อันเนื่องมาจากการไม่ไว้วางใจในตัวครู รวมถึงไม่ค่อยสนับสนุนการปฏิบัติงานของครู ส่วนในอีกด้านหนึ่งครูเองก็อาจปฏิบัติตนยึดถือตามจรรยาบรรณวิชาชีพของตนมากกว่าที่จะใส่ใจต่อผู้บริหารสถานศึกษา ทำให้ครูมักจะช่วยเหลือเพื่อนครูด้วยตนเองมากกว่าที่จะยอมรับความช่วยเหลือจากผู้บริหารสถานศึกษา

3. บรรยากาศแบบปลดปล่อย (Disengage Climate) คือ ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ใจกว้างพร้อมรับฟังความต้องการและช่วยเหลือครูในโรงเรียน รวมถึงการควบคุมการปฏิบัติงานอยู่ในระดับต่ำ หากแต่ครูไม่ให้การยอมรับหรือเพิกเฉยต่อผู้บริหารสถานศึกษา ทำให้ครูไม่รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของพื้นที่คอยขับเคลื่อนโรงเรียน ซึ่งอาจส่งผลให้การจัดการศึกษาไม่ประสบผลสำเร็จ

4. บรรยากาศแบบปิดกั้น (Closed Climate) คือ บรรยากาศที่ทั้งครูและผู้บริหารสถานศึกษาต่างก็ไม่มี ความไว้วางใจต่อกัน ผู้บริหารต้องการควบคุมการปฏิบัติงานของครูและให้ครูทำภารกิจที่ไม่สำคัญต่อการจัดการศึกษา ซึ่งส่งผลให้ครูยอมทำตามคำสั่งเพียงเพื่อปิดรับคาถานอกจากนี้การไร้ความยืดหยุ่นการขัดขวางการทำงานของครูอยู่บ่อยครั้งทำให้ความสัมพันธ์ของทั้งสองฝ่ายไม่ดีสักเท่าใดนัก

2.3.9 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา

ความหมายเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

จากการรวบรวมนิยามความหมายของผู้วิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำในการขับเคลื่อนองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีดังนี้

เจริญ ไวรวัจนกุล (2523, หน้า 119) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ “สภาพการณ์ที่มีสมาชิก ขององค์กรมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ซึ่งสามารถจูงใจให้สมาชิกคนอื่นๆสามารถเชื่อฟังและปฏิบัติตามในสิ่งที่พึงประสงค์ได้”

อรุณ รักธรรม (2534, หน้า 195) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ “กระบวนการสร้างความเชื่อ ทศนคติ และพฤติกรรมของผู้นำให้สามารถส่งอิทธิพลต่อสมาชิกในองค์กรได้ ซึ่งสมาชิกเหล่านั้นจะยอมรับและปฏิบัติตามข้อเสนอแนะของผู้นำเพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้ปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ สภาวะผู้นำมองว่าผู้นำต้องรู้จักการประสานงานและติดต่อสื่อสารกับบุคคลภายนอกองค์กร สร้างค่านิยมที่ พึงประสงค์สำหรับองค์กร สนับสนุนให้สมาชิกสามารถแสดงความสามารถได้เต็มที่ รวมถึงตอบสนองต่อ ความคาดหวังของสมาชิก”

นิตย์ สัมมาพันธ์ (2546, หน้า 31) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ “อิทธิพลอย่างหนึ่งที่สามารถ กระตุ้นให้สมาชิกในองค์กรและระบบองค์กร สามารถดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางเอาไว้”

เสน่ห์ จุ้ยโต (2551) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ “ความพยายามของสมาชิกในการเพิ่มอิทธิพลของตนให้อยู่เหนือกว่าสมาชิกคนอื่นๆ หรือในอีกแง่หนึ่งเกี่ยวข้องกับการสร้างการยอมรับของสมาชิกภายในกลุ่มต่อตน ด้วยอาศัยปัจจัยทางด้านความรู้ความสามารถ การประพฤติตนตามศีลธรรมจรรยาที่ดี และการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของสมาชิกได้ โดยหาต้องใช้อำนาจบังคับให้สมาชิกต้องฝืนใจปฏิบัติ ตาม”

Daft (1999) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ “การมีอิทธิพลในความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยอิทธิพลนี้ส่งผลต่อการสร้างวิสัยทัศน์และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในองค์กรได้”

Avolio and Gardner (2005) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic Leadership) คือ “บุคคลที่สามารถประพฤติตนเป็นอย่างดีและมีกระบวนการคิดที่มีรอบคอบเป็นระบบ ซึ่งสมาชิกในองค์กรสามารถมองเห็นคุณลักษณะทั้งในด้านการมีความรู้ความสามารถมีศีลธรรมจรรยา และมีเจตคติที่ดีโดยแท้”

จากการประมวลนิยามในเบื้องต้น สามารถสรุปได้ว่าคำว่า “ภาวะผู้นำในองค์กร” หมายถึง การสร้างอิทธิพลของคนหนึ่งให้เหนือกว่าบุคคลอื่นในองค์กร โดยมีจุดประสงค์เพื่อการกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกรปฏิบัติงานของสมาชิกและการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

บทบาทและคุณลักษณะของภาวะผู้นำในองค์การ

จากการรวบรวมแนวคิดและข้อเสนอของนักวิชาการเกี่ยวกับประเด็นภาวะผู้นำในองค์การ และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ทางด้านภาวะผู้นำที่สามารถสร้างอิทธิพลต่อการพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีดังนี้

เกษม สุวรรณกุล (2509, หน้า 72-75) กล่าวถึง บทบาทของผู้บริหารหรือหัวหน้างานในการบริหารองค์การจำเป็นต้องดำเนินงานใน 3 เรื่อง ได้แก่

1. การควบคุมการปฏิบัติงาน กล่าวคือ ผู้บริหารหรือหัวหน้างานมีหน้าที่ในการสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชานำคำสั่งเนื้องานไปปฏิบัติให้บรรลุผล โดยเมื่อส่งไปแล้วก็ควรตรวจสอบว่าได้มีการนำไปปฏิบัติจริงหรือไม่ แต่มิใช่การควบคุมอย่างใกล้ชิดมากเกินไปจนความจำเป็นจนรู้สึกอึดอัด
2. การสอบถามความก้าวหน้าของงาน กล่าวคือ การติดตามผลปฏิบัติงานอยู่เป็นระยะๆจะทำให้ทราบความบกพร่องหรือความต้องการช่วยเหลือของผู้ใต้บังคับบัญชาและสามารถหาทางแก้ไขปัญหาได้ทัน
3. การให้กำลังใจในการปฏิบัติงาน กล่าวคือ ผู้บริหารหรือหัวหน้างานควรมีการให้กำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เช่น การให้คำชมเชย การให้รางวัล ประกาศเกียรติคุณ เป็นต้น
4. การลงโทษ กล่าวคือ การใช้มาตรการเชิงลงโทษแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่กระทำผิดกฎยอมส่งผลให้บรรทัดฐานหรือกฎระเบียบขององค์การสามารถคุมความประพฤติให้สมาชิกอยู่ในกรอบอันพึงประสงค์ได้

Krech Crutfield และ Ballachey (อ้างถึงในเจริญ ไวรวิจันกุล, 2523 , หน้า 119-122) กล่าวถึง บทบาทของผู้นำ (Leader) ในองค์การรวม 14 ประการ ดังนี้

1. บทบาทของผู้บริหารองค์การ (Executive) ดูแลผลการปฏิบัติงานในภาพรวมขององค์การและการสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
2. บทบาทของนักวางแผน (Planner) ขบคิดหาแนวทางการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลและการดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่กำหนด
3. บทบาทของผู้กำหนดนโยบาย (Policy Maker) ในการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานให้สมาชิกในองค์การรับทราบและกำกับดูแลให้นโยบายดังกล่าวนั้นเกิดสัมฤทธิ์ผล
4. บทบาทของผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Expert) สามารถดูแลเนื้องานในเฉพาะด้านที่ตนถนัดได้ หากแต่มีควรอยู่ในตำแหน่งผู้บริหารองค์การเพราะจะทำให้เกิดความสนใจในประเด็นที่ตนถนัดจนละเลยในเนื้องานด้านอื่นๆ
5. บทบาทตัวแทนขององค์การ (External Group Representative) มีหน้าที่ติดต่อประสานงานกับบุคคลหรือองค์การภายนอก
6. บทบาทของประสานความสัมพันธ์ภายในองค์การ (Controller of Internal Relation) คอยดูแลและเชื่อมต่อบริสัมพันธ์อันดีของสมาชิกภายในองค์การ

7. บทบาทพระเดชพระคุณ (Purvey of Rewards and Punishment) ซึ่งเกี่ยวข้องกับบทบาทการพิจารณาการเสริมแรงเชิงบวกด้วยการให้รางวัลสูงใจในการปฏิบัติงาน รวมถึงการพิจารณาบทลงโทษให้แก่ผู้ที่ละเมิดกฎเกณฑ์หรือมิได้ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนด

8. บทบาทของคนกลาง (Arbitrator and Mediator) ในการจัดการกับความขัดแย้งระหว่างสมาชิกในองค์กร

9. บทบาทของบุคคลต้นแบบ (Exemplary) ที่มีคุณลักษณะและพฤติกรรมการทำงานอันพึงประสงค์ จนสามารถยกเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่สมาชิกยึดถือปฏิบัติตามได้

10. บทบาทที่แสดงถึงอัตลักษณ์ของกลุ่ม (Symbol of Group) ผู้นำสามารถปฏิบัติกิจกรรมบางอย่างแทนองค์กรได้และเป็นผู้ดูแลรักษาองค์การให้อยู่รอด

11. บทบาทการเป็นผู้ตัดสินใจดำเนินการแทนองค์การ (Substitute for Individual Responsibility)

12. บทบาทของศูนย์รวมจิตใจ (Ideographist) เป็นผู้สร้างขวัญกำลังใจและทุกคนให้การยอมรับ

บทบาทของบิดา (Father Figure) เป็นผู้ที่สามารถแสดงบทบาททั้งในเชิงพระเดชพระคุณได้ และทุกคนยอมรับคำติชมเพื่อนำไปปรับปรุงและปฏิบัติตนโดยสุจริต

13. บทบาทของผู้แบกรับความผิดพลาดของการปฏิบัติงานในองค์กร (Scapegoat) แม้ความประพฤติหรือผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาจะเกิดความผิดพลาดหรือไม่เหมาะสม ผู้บริหารที่สามารถสร้างความศรัทธาได้ก็มักจะเป็นผู้ที่ออกรับสิ่งเหล่านั้นแทนผู้ใต้บังคับบัญชา

วรภัทร ภูเจริญ (2548) นำเสนอคุณลักษณะของผู้บริหารไว้ 3 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการเรียนรู้ ได้แก่ การมีนิสัยรักการเรียนรู้และปฏิบัติจนเป็นกิจวัตร การต่อยอดการเรียนรู้ด้วยการนำไปปฏิบัติงานจริง การกล้ายอมรับความผิดพลาดแล้วแก้ไขให้ถูกต้อง การรู้จักตั้งคำถามอย่างชาญฉลาดเพื่อให้ได้คำตอบ การสร้างความรู้ใหม่จากการประมวลเอาความรู้จากการศึกษาค้นคว้าและแลกเปลี่ยนกับสมาชิกทั้งภายในและภายนอกองค์กร

2. ด้านการคิด ได้แก่ การคิดอย่างเป็นระบบและองค์รวมมากกว่าการมองทุกอย่างแยกส่วนจากกัน การเลือกใช้สถิติในระดับที่เหมาะสมสำหรับใช้ในการบริหารองค์กร การเป็นผู้ฟังและติดตามสิ่งที่บุคคลอื่นนำเสนอ

3. ด้านการปฏิบัติตนในองค์กร ได้แก่ การสอนงานพนักงานเป็น การพูดเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจแก่พนักงาน การมีทักษะการเขียนและการสื่อสารที่ดีซึ่งสามารถทำให้บุคคลโดยทั่วไปทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กรเข้าใจในสาระสำคัญได้ การรู้จักเลือกใช้พนักงานให้เหมาะสมกับงาน การเป็นนักบริหารความเสี่ยง การบริหารงานอย่างโปร่งใส การมีบทบาทเป็นนักยุทธศาสตร์ที่ดี การสามารถสร้างความเคารพของพนักงานต่อตัวผู้บริหารได้ การสร้างเครือข่ายและพันธมิตรในการปฏิบัติงานขององค์กร การสร้าง อัตลักษณ์ของผู้บริหารให้มีส่วนช่วยให้สนับสนุนการปฏิบัติงานขององค์กร และการประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่สมาชิกในองค์กร

อรุณ รักรธรรม (2534, หน้า 196-197) กล่าวว่า การขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้นั้น เราจำเป็นต้องมีผู้นำหรือผู้บริหารที่เปรียบเสมือนหัว

เรือหลักขององค์การ ซึ่งคุณลักษณะของผู้นำที่สามารถกระทำเช่นนั้นได้ ควรมีคุณลักษณะ 4 ประการ ดังนี้

1. ผู้นำต้องปรับบทบาทของตนเองให้สามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ รวมถึงสามารถนำเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์การได้
2. ผู้นำต้องสามารถปรับบทบาทขององค์การให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในแต่ละยุคสมัยได้
3. ผู้นำต้องสามารถเป็นคนกลางที่สามารถเชื่อมประสานสมาชิกทุกคนในองค์การเอาไว้ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงเวลาที่องค์การกำลังปรับเปลี่ยนโครงสร้างหรืออำนาจหน้าที่ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อสมาชิกองค์การได้ ผู้นำต้องเป็นผู้อธิบายและจัดการกับความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นได้
4. ผู้นำต้องสามารถตอบสนองความต้องการของสมาชิกพร้อมกันกับการขับเคลื่อนเป้าหมายขององค์การให้บรรลุผลสำเร็จ แม้ว่าสิ่งเหล่านี้จะมีความขัดแย้งกันแต่ผู้นำต้องรักษาสมดุลให้ได้

Wick and Leon (1993) กล่าวถึง บทบาทของผู้นำในองค์การแห่งการเรียนรู้ มี 5 ข้อ ดังนี้

1. บทบาทในการสร้างวิสัยทัศน์ขององค์การ กล่าวคือ ผู้บริหารต้องสร้างวิสัยทัศน์เพื่อกำหนดเป็นแนวทางขับเคลื่อนองค์การให้ไปสู่เป้าหมายในอนาคต
2. บทบาทในการเป็นตัวอย่างที่ดีในการใฝ่รู้ กล่าวคือ ผู้บริหารและสมาชิกในองค์การจะต้องสร้างการเรียนรู้ระหว่างกันและกัน สมาชิกไม่สามารถจดจำสิ่งที่ผู้นำสื่อสารออกมาได้หมด หากแต่จะอาศัยการสังเกตการปฏิบัติตนของผู้นำ การประพุดิตนที่ดีของผู้นำก็สามารถทำให้สมาชิกเลียนแบบทำตามสิ่งที่ดีได้ด้วย
3. บทบาทในการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยให้เกิดการปฏิบัติงานและเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม กล่าวคือ ผู้บริหารควรสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานเป็นทีม ความหลากหลายที่เกิดขึ้นจากความแตกต่างของสมาชิกควรถูกหลอมรวมในฐานะความเป็นทีมงานเดียวกัน นอกจากนี้ผู้บริหารควรสนับสนุนให้สมาชิกรู้จักสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ และนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการเรียนรู้นั่นเอง
4. บทบาทของผู้นำไม่ควรมีลักษณะของความเป็นเผด็จการ กล่าวคือ ผู้นำควรมีบทบาทในการสร้างแรงจูงใจให้สมาชิกยึดถือวิสัยทัศน์ขององค์การและมีวิสัยแห่งการเรียนรู้ ยินยอมให้เกิดการทดลองนำแนวคิดใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานแม้มันจะไม่บรรลุผลแต่ก็ทำให้สมาชิกได้เกิดการเรียนรู้ นอกจากนี้ผู้บริหารควรมีความเชื่อในศักยภาพของสมาชิกด้วยการให้โอกาสสำหรับสมาชิกในการปรับปรุงแนวทางในการปฏิบัติงานให้ได้ผลลัพธ์ที่ดียิ่งขึ้น
5. บทบาทในการรับฟังเรื่องที่ไม่พึงปรารถนา กล่าวคือ ผู้บริหารในฐานะผู้นำองค์การควรรับฟังทุกเรื่องราวที่เกี่ยวกับองค์การ ทั้งในเรื่องที่เกี่ยวกับมุมมองเชิงบวกและในขณะเดียวกันก็ต้องรับฟังข้อท้วงติงหรือข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานที่ไม่บรรลุเป้าหมายอีกด้วย เพราะสิ่งเหล่านี้จะนำไปสู่กระบวนการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ออกมาดียิ่งขึ้น

พารณ อิศรเสนา ณ อยุธยา (2557) กล่าวถึง บทบาทของผู้บริหารองค์การ (CEO) ต่อการพัฒนาองค์การให้ก้าวสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 8 บทบาท ดังนี้

1. ผู้บริหารต้องสร้างความมั่นใจจากสมาชิกในองค์การต่อบทบาทการนำองค์การ

2. ผู้บริหารต้องนำเสนอวิสัยทัศน์องค์การให้สมาชิกมองเห็นและสร้างแนวทางปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้
3. ผู้บริหารต้องร่วมลงปฏิบัติงานร่วมกับสมาชิกในองค์การ
4. ผู้บริหารต้องให้การสนับสนุนทั้งในด้านการจัดสรรเวลาและงบประมาณสำหรับการพัฒนากิจกรรมเสริมสร้างการเรียนรู้แก่สมาชิกในองค์การ
5. ผู้บริหารควรส่งเสริมให้สมาชิกกล้าแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน
6. ผู้บริหารควรสร้างการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การให้เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้
7. ผู้บริหารควรรู้รอบเรื่องข่าวสารและสถานการณ์สังคม เศรษฐกิจ และการเมืองทั้งในบริบทของในประเทศและต่างประเทศ
8. ผู้บริหารควรเห็นความสำคัญของเด็ก ในฐานะทรัพยากรมนุษย์ที่จะขับเคลื่อนประเทศในอนาคต

Johnson (2007) กล่าวถึง บทบาทของผู้นำในองค์การ 9 ประการ ดังนี้

1. เป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางขององค์การ
2. ดูแลการบริหารองค์การ
3. ดูแลสมาชิกขององค์การ
4. เป็นผู้จัดโครงสร้างขององค์การ
5. เป็นผู้จัดการทรัพยากรให้เหมาะสมสำหรับสนับสนุนการปฏิบัติงาน
6. สร้างแรงจูงใจให้สมาชิกอยากปฏิบัติงาน
7. จัดการความขัดแย้งในองค์การ
8. ริเริ่มและมอบหมายแนวทางการปฏิบัติงานให้สมาชิกรับทราบ

Marquardt (2000) ได้ประมวลแนวคิดของ Kanter, Spears, Rhinesmith, Kotter และ Marquardt เพื่อนำเสนอคุณลักษณะและทักษะที่สำคัญของผู้นำในการขับเคลื่อนองค์การในศตวรรษที่ 21 รวม 7 คุณลักษณะ ได้แก่ การเป็นผู้นำที่คิดเชิงระบบ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำที่กล้าเสี่ยงและคิดอย่างมีนวัตกรรม การเป็นผู้นำที่มีคุณลักษณะของครู ผู้เรียนรู้ ผู้ให้คำปรึกษา และผู้สอนงาน ผู้นำต้องเข้าใจวิธีการคิดและปฏิบัติตนของพนักงาน ผู้นำที่สามารถทำงานร่วมกันกับทีมปฏิบัติงานได้ และผู้นำเชิงวิสัยทัศน์และสามารถสร้างวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงานขับเคลื่อนองค์การได้

Hansen and Oetinger (2004) ได้กล่าวถึงบทบาทในการจัดการเรียนรู้ของผู้บริหารเพื่อนำมาสู่การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยนำเสนอตัวแบบผู้บริหารแบบตัว T (T-shaped managers) ซึ่งหมายถึง ผู้บริหารที่ขอบแบ่งปันความรู้และถ่ายทอดความรู้ที่มีสู่สมาชิกคนอื่นๆ ในองค์การ ผู้เขียนได้นำเสนอวิธีการนำแนวคิดนี้สู่การปฏิบัติ เพื่อสร้างคุณค่าให้แก่องค์กรทั้งในแนวนอน ซึ่งหมายถึงการบทบาทของผู้บริหารในการปฏิบัติงานเป็นทีมและการสร้างเครือข่ายพันธมิตรภายนอกองค์การ ดังนี้

1. การสอนวิธีการปฏิบัติงานให้แก่สมาชิกองค์การ
2. การรับฟังคำแนะนำของสมาชิกในองค์การเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจในประเด็นสำคัญขององค์การ
3. การแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างสมาชิกในองค์การยอมทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่บรรลุตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ได้
4. การเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ย่อมสร้างโอกาสที่ดีแก่องค์การ
5. การสร้างความเป็นทีมงานเพื่อขับเคลื่อนกลยุทธ์ขององค์การ

วรรษยา ศิริวัฒน์ (2554, หน้า 98-99) กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารเชิงเปรียบเทียบตามกระบวนทัศน์แบบดั้งเดิมและกระบวนทัศน์แบบใหม่ โดย “บทบาทของผู้บริหารตามกระบวนทัศน์แบบเดิม” เป็นการสถานะของผู้บริหารในฐานะเจ้านายที่ถืออำนาจสูงสุดในการบริหารและสั่งการแก่สมาชิกในองค์การลดหลั่นลงมาตามลำดับ การสื่อสารในองค์การมักเป็นการสื่อสารทางเดียวในลักษณะของการรับคำสั่งไปปฏิบัติมากกว่าที่จะรับฟังข้อมูลย้อนกลับจากสมาชิกสำหรับนำไปปรับปรุงพัฒนาการบริหารงาน อีกทั้งอำนาจในการตัดสินใจก็มักอยู่ที่ผู้บริหารระดับบนทำให้ผู้บริหารมักพึงพอใจกับสถานภาพนี้มากกว่าจะเห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลงวิธีการบริหารแบบใหม่ๆ หากแต่บทบาทของผู้บริหารตามกระบวนทัศน์ใหม่นั้นมีความแตกต่างอย่างสิ้นเชิงกับกระบวนทัศน์แบบเดิมนั้นคือ ด้วยกระแสโลกาภิวัตน์และกระแสความเปลี่ยนแปลงทางด้านสภาพสังคมเศรษฐกิจและการเมืองที่ดำเนินไปอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้วิธีการบริหารองค์การของผู้บริหารยอมเปลี่ยนไปด้วยมิได้มีเพียงแต่องค์การภาคเอกชนเท่านั้นแต่รวมถึงองค์การภาครัฐด้วย ผู้บริหารต้องเป็นนักประชาธิปไตยมากขึ้น เช่น การยอมกระจายอำนาจการตัดสินใจให้สมาชิกในองค์การมากขึ้น การสื่อสารเปลี่ยนรูปแบบสู่การสื่อสารสองทางที่ทั้งผู้บริหารและสมาชิกต่างรับฟังซึ่งกันและกัน เป็นต้น รวมถึงผู้บริหารเองควรสร้างบทบาทให้ตนเป็นที่เล็งของสมาชิก เพื่อสร้างแบบอย่างและกำกับทิศทางให้สมาชิกขับเคลื่อนองค์การไปพร้อมๆ กับผู้บริหาร

เจริญ ไวรวิจกุล (2523, หน้า 79-80) กล่าวถึง บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารศึกษา ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับการบริหารโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้รวม 6 ข้อ ดังนี้

1. ผู้บริหารมีหน้าที่วางแผนและจัดระบบการบริหารโรงเรียน
2. ผู้บริหารมีหน้าที่ประสานความร่วมมือจากทุกฝ่ายในการบริหารสถานศึกษา ทั้งครู ชุมชน ประชาสังคม และหน่วยงานทางการศึกษาอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง
3. ผู้บริหารมีหน้าที่ดูแลนักเรียนร่วมกันกับผู้ปกครองของนักเรียน
4. ผู้บริหารมีหน้าที่ในด้านการบริหารงานเชิงวิชาการ ทั้งการดูแลการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรและการปฏิบัติงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดสรรทรัพยากรสำหรับใช้ในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา
5. ผู้บริหารมีหน้าที่ดูแลงานธุรการ ครุภัณฑ์ และอาคารสถานที่
6. ผู้บริหารมีหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานในฐานะผู้บังคับบัญชาของครู

สันติ บุรณะชาติ (2558) กล่าวถึง คุณลักษณะของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาไวหลายมิติ ในที่นี้จะขอกกล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำที่สามารถสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นแก่สถานศึกษา ซึ่งดำเนินไปในทิศทางเดียวกันกับมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหาร

สถานศึกษาในด้านมาตรฐานการปฏิบัติงานและมาตรฐานการปฏิบัติตน มีจำนวน 4 คุณลักษณะ ได้แก่

1. ผู้บริหารสถานศึกษาต้องตัดสินใจเลือกแนวทางการพัฒนาโรงเรียนที่เป็นประโยชน์กับนักเรียน ครู และชุมชน
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนสำคัญในการสนับสนุนการพัฒนาความรู้ความสามารถของครู เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มกำลังความสามารถ
3. ผู้บริหารสถานศึกษาควรปฏิบัติตนเพื่อสร้างความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานร่วมกับครู
4. ผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นแก่โรงเรียน

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาครู

จากการรวบรวมแนวคิดและข้อเสนอของนักวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาครูในสถานศึกษาเพื่อมุ่งสู่การสร้างอิทธิพลต่อการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีดังนี้

ไพโรนทร์ ชูโชติถาวร (2557) กล่าวถึง การพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ด้วยอาศัยมุมมองพนักงานหรือสมาชิกองค์กรในฐานะทุนมนุษย์ (Human Capital) ที่เป็นสินทรัพย์ขององค์กรอันมีค่า มุมมองเช่นนี้ย่อมส่งผลต่อการบริหารองค์กรให้ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และนโยบายทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีแนวปฏิบัติสำหรับองค์กร ดังนี้

1. การกำหนดทิศทางนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรตั้งอยู่บนมุมมองฐานความรู้ที่สามารถสร้างประโยชน์ให้แก่องค์กรและสังคม มากกว่ามุมมองแบบดั้งเดิมที่มุ่งเน้นการบริหารบนฐานของทรัพยากรที่ใช้แล้วก็หมดไปและไม่สามารถสร้างขึ้นมาใหม่ทดแทนได้
2. การกำหนดวิสัยทัศน์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผ่านการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในการปฏิบัติงานและการประเมินสุขภาพขององค์กร (Organizational Health)
3. การกำหนดขอบเขตของนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรเป็นไปในทิศทางเดียวกับการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์กรและเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA)
4. แนวทางการพัฒนาองค์กรที่สำคัญและควรผลักดันให้เกิดขึ้น คือ การพัฒนาองค์กรสู่สถานะองค์กรแห่งการเรียนรู้
5. ผู้บริหารองค์กรย่อมมีสถานะความเป็นผู้บริหารทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR Manager)ควบคู่กันไปด้วย

สายชล สัตยานุรักษ์ (2558) ได้นำเสนอ “แนวทางในการสร้างพลเมืองไทยและวิถีไทยในระบอบประชาธิปไตย” ซึ่งผู้วิจัยมองว่าสามารถนำมาปรับเป็นแนวทางในการพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบัน สามารถสรุปได้ 4 แนวทาง ดังนี้

1. การสร้างครูและผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความรู้และมีวิสัยของการวิพากษ์วิจารณ์ กล่าวคือ การปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษานอกจากจะต้องอาศัยความรู้ในทางวิชาการ ยัง

ควรสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานด้วย เหมือนดังเช่นการแสดงความคิดเห็นในกรณีที่ไม่เห็นด้วยกับแนวทางการดำเนินงานของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อสร้างวัฒนธรรมแบบประชาธิปไตยที่คนมีสถานะเท่าเทียมกันและลดความเป็นวัฒนธรรมแบบอำนาจนิยมให้ค่อยๆลดน้อยถอยลงไป

2. การสร้างความตระหนักรู้ในสิทธิและหน้าที่ของตนในฐานะพลเองตามวิถีประชาธิปไตย กล่าวคือ ครู ผู้บริหารสถานศึกษา ชุมชน และภาคประชาสังคมอื่นๆ ควรตระหนักรู้ในเรื่องการจัดสรรทรัพยากรและร่วมสนับสนุนการจัดการศึกษาให้แก่โรงเรียนให้เกิดประสิทธิภาพ

3. การสร้างวัฒนธรรมทางจิตใจแบบใหม่ กล่าวคือ ควรมีการสร้างวัฒนธรรมการคิดเห็นต่างอย่างสร้างสรรค์ในการทำงานร่วมกับครูและผู้บริหารสถานศึกษา รวมถึงการสร้างจิตสาธารณะต่อชุมชนและองค์การภาคประชาสังคมให้พร้อมเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการจัดการศึกษา

4. การสร้างวัฒนธรรมความเสมอภาคในสถานศึกษา กล่าวคือ การปรับมุมมองและทัศนคติของครู ผู้บริหารสถานศึกษา นักเรียน และชุมชนประชาสังคม ต่อการมองบทบาทของกันและกันในสถานะของความเป็นพลเมืองที่เท่าเทียมกัน

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2556, หน้า 68-69) การประชุมเสวนาโต๊ะกลมนานาชาติทางการศึกษา ครั้งที่ 1 รองศาสตราจารย์โอระ โคว (Ora Kwo) แห่งคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยแห่งชาติฮ่องกง นำเสนอข้อคิดประการสำคัญในการพัฒนาการศึกษาของแต่ละประเทศทั่วโลก คือ “การพัฒนาครู” โดยสามารถสรุปสรุปจากการปาฐกถาของเขาเรื่อง “Teachers’ Challenges in 21st Century : Pedagogy, Standardizes Testing, and Paychecks” ได้ว่า หลักสูตรการพัฒนาผู้เรียนทางด้านครุศาสตร์ให้พร้อมสำหรับการเป็นครูในอนาคตควรมุ่งเน้นใน 4 ด้าน ได้แก่ การพัฒนาองค์ความรู้ การพัฒนาความสามารถในการคิดวิเคราะห์ การพัฒนาความเป็นผู้นำ และการพัฒนาทักษะการทำงานร่วมกันกับเพื่อนครูที่มีความแตกต่างหลากหลายทางวัฒนธรรม

โอระ โคว (Ora Kwo) เสนอ “ตัวแบบในการผลิตครูในอนาคต คือ E (K+T+L)” ซึ่งมีองค์ประกอบ ดังนี้

1. E = Ethical Underpinning คือ ครูต้องสามารถปฏิบัติงานร่วมกันกับเพื่อนครูคนอื่นได้ แม้ว่าจะมีความแตกต่างกันด้วยปัจจัยทางด้านสังคมวัฒนธรรม และวิถีปฏิบัติ

2. K = Knowledge คือ ครูต้องมีความรู้ที่เป็นสหวิทยาการ เพื่อให้สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินชีวิตในอนาคตได้

3. T = Thinking คือ ครูควรมีทักษะในการคิดวิเคราะห์ การคิดเชื่อมโยงองค์ความรู้ และการมีทักษะในการวิพากษ์

4. L = Leadership คือ ครูควรมีทักษะความเป็นผู้นำ

นอกจากนี้ โอระ โคว (Ora Kwo) ได้เสนอ “คุณลักษณะของครูในฐานะผู้สนับสนุนการศึกษายุคใหม่” ซึ่งมี 3 คุณลักษณะ ดังนี้

1. คุณลักษณะของผู้นำทางการศึกษา ประกอบด้วย ครูเป็นผู้มีความทันสมัยและสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้ และครูเป็นผู้แสวงหาความรู้และเรียนรู้ตลอดเวลา
2. คุณลักษณะทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ประกอบด้วย ครูเป็นผู้มีความสามารถในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงาน และครูสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการเรียนการสอนและการสื่อความให้แก่ผู้เรียนได้เข้าใจ
3. คุณลักษณะของการปฏิบัติตนของครูตามหลักคุณธรรมจริยธรรมและคำสอนของแต่ละศาสนา ประกอบด้วย ครูรู้จักใช้คำสอนทางศาสนามาขัดเกลาจิตใจ ครูเป็นผู้ประพฤติตนอย่างดีงามตามคำสอนของศาสนา และครุมองเห็นความสวยงามในความแตกต่างหลากหลายของผู้ปฏิบัติงานร่วมกัน

2.3.10 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในสถานศึกษา

แนวความคิดการจัดการความรู้ถือกำเนิดขึ้นจากสมมติฐานที่ว่ามนุษย์มีความรู้และสามารถจัดการกับมันได้ เมื่อมนุษย์สามารถจัดการได้ก็จะนำมาสู่การนำมาใช้ประโยชน์ให้เกิดสัมฤทธิ์ผลในการปฏิบัติงานได้ หากพิจารณาวิวัฒนาการหรือยุคของการจัดการความรู้ตามทัศนะของจิระประภา อัครบวร จารุวรรณ ยอดระฆังและอนุชาติ เจริญวงศ์มิตร (อ้างถึงในชมสุภักดิ์ ครุฑกะ, 2557) ในหนังสือการจัดการความรู้ตีพิมพ์ในช่วงปี 2552 สามารถแบ่งได้ 5 ยุค นั่นคือ “ยุคที่หนึ่ง” ถือเป็นยุคเริ่มแรกของการจัดการความรู้ในช่วงพุทธศักราช 2521-2522 เชื่อว่าการจัดการความรู้สามารถกระทำได้ผ่านกระบวนการที่เป็นระบบและใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน ต่อมายุคที่สอง ช่วงประมาณพุทธศักราช 2538 เป็นยุคแห่งการแบ่งความรู้ออกเป็นความรู้ที่มองเห็นและมองไม่เห็น (Tacit & Explicit) และมีการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบผ่านการใช้คอมพิวเตอร์มากขึ้น ซึ่งรูปแบบการจัดการความรู้ที่ได้รับความนิยมคือ “SECI Model” ของ Ikujiro Nonaka ต่อมาในช่วงปี 2541-2543 เป็นช่วงที่แนวคิดนี้ได้รับความนิยมมากจนบางองค์กรมีฝ่ายงานหรือหัวหน้าฝ่ายการจัดการความรู้ขึ้นเป็นการเฉพาะ ต่อมายุคที่สามนั้น การจัดการความรู้มีจุดมุ่งหมายเพื่อการสร้างประสิทธิผลสูงสุดของงานจึงไม่ควรมีการแบ่งความรู้แบบมองเห็นและมองไม่เห็นออกจากกัน หากแต่ควรสร้างความกลมกลืนกันเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ต่อมาในยุคที่สี่ เป็นยุคที่อินเทอร์เน็ตและการสื่อสารผ่านระบบออนไลน์เข้ามามีบทบาทในการปฏิบัติงานมากขึ้นทั้งหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน ส่งผลให้การจัดการความรู้เป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้สำหรับการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุผลลัพธ์ที่ตั้งไว้ และในยุคที่ห้าหรือยุคปัจจุบันหลังปี 2548 เป็นต้นมา การจัดการความรู้ได้ต่อยอดจากการใช้อินเทอร์เน็ตในการปฏิบัติงานสู่การใช้เครือข่ายทางสังคมออนไลน์มากขึ้น (Social Network) เพื่อทำให้สมาชิกและผู้บริหารองค์กรได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนและเผยแพร่ความรู้ได้ง่ายและสะดวกมากยิ่งขึ้นทำให้เกิดประโยชน์ต่อการปรับปรุงและพัฒนาองค์กร

ในยุคปัจจุบันหลายองค์กรหันมาให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้มากขึ้น ด้วยความตระหนักว่าองค์กรที่มีสมาชิกหรือผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถจำนวนมาก หากแต่เมื่อเวลาออก

หรือเกษียณอายุไปยอมทำให้สิ่งเหล่านั้นอาจหายไปด้วย ในภาคราชการของไทยเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้จึงได้กำหนดให้หน่วยงานภาครัฐต้องหมั่นพัฒนาความรู้เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังปรากฏในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 มาตรา 11¹¹ ซึ่งการขับเคลื่อนไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การให้เอื้ออำนวยต่อการเสริมสร้างการเรียนรู้และพร้อมที่จะแลกเปลี่ยนความรู้ต่อกัน รวมถึงการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์การก็ควรมีการจัดเก็บข้อมูลและพร้อมสำหรับการใช้ปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมเพื่อเพิ่มสมรรถนะการปฏิบัติงานให้แก่ผู้บริหารและสมาชิก (ชมสุภักดิ์ ครุฑกะ, 2557 , หน้า 8-10)

ความหมายของการจัดการความรู้

จากการรวบรวมนิยามความหมายของผู้วิจัยเกี่ยวกับการจัดการความรู้ มีดังนี้

Awad and Ghaziri (2004, p. 2) ได้กล่าวว่า การจัดการความรู้ คือ “กระบวนการให้ความสำคัญกับความรู้ที่ใช้การปฏิบัติงานในองค์การ ซึ่งสามารถสร้างความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบในการแข่งขันกับ องค์การอื่นๆได้”

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548) ให้ความหมายว่า การจัดการความรู้ คือ “การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร อาจจะแฝงอยู่ในตัวบุคคลหรือซ่อนอยู่ในตัวเอกสาร นำมาพัฒนาให้เป็นระบบขึ้น เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลต่อการมีขีดความสามารถขององค์กรที่เพิ่มขึ้น ซึ่งความรู้สามารถจัดแบ่งได้ 2 ประเภท นั่นคือ

1. ความรู้ที่ไม่สามารถมองเห็นได้ (Tacit Knowledge) คือ ความรู้ที่ได้จากบริบทแวดล้อมและประสบการณ์ชีวิตในตัวคนๆหนึ่ง ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาได้ง่ายนัก
2. ความรู้ที่สามารถมองเห็นได้ (Explicit Knowledge) คือ ความรู้ที่สามารถรวบรวมและถ่ายทอดให้บุคคลอื่นรับทราบได้”

สำนักงานบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และสถาบันส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (2551) ได้กล่าวว่า การจัดการความรู้ คือ “วิธีการพัฒนาองค์การวิธีหนึ่ง ซึ่งเกี่ยวข้องกับการจัดการข้อมูลและสารสนเทศในองค์การให้พร้อมสำหรับผู้บริหาร สมาชิกในองค์การ รวมถึงเครือข่ายพันธมิตรภายนอกสามารถนำไปใช้ปฏิบัติงานหรือตัดสินใจในประเด็นสำคัญขององค์การได้”

มาตรา 11 ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้

บดีนทร์ วิจารณ์ (2551) ได้กล่าวว่า การจัดการความรู้ คือ “กระบวนการในการบริหารจัดการ ข้อมูล สารสนเทศ และสมาชิกในองค์กร เพื่อก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสร้างองค์ความรู้ที่จำเป็นและใช้เป็นข้อมูลประกอบการดำเนินงานขององค์กรได้”

สุประภาดา โชติมณี (2551, หน้า 11) ได้กล่าวว่า การจัดการความรู้ คือ “การบริหารความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรอย่างเป็นระบบสำหรับตอบสนองแก่สมาชิกที่ต้องการนำไปใช้ประกอบการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลทั้งในระบบดับปัจเจกบุคคลและระดับองค์กร โดยระดับปัจเจกนั้นจะนำความรู้ไปใช้ทำงานให้บรรลุผลและ องค์กรจะสามารถขับเคลื่อนไปในทิศทางที่ตั้งเป้าหมายเอาไว้ได้”

บุญอนันต์ พินัยทรัพย์ (2552) ได้กล่าวว่า การจัดการความรู้ คือ “เครื่องมือประเภทหนึ่งขององค์กรที่จะคอยช่วยให้มีการประมวล สกัด และประยุกต์เอาความรู้ที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานมาเสริมสร้างผลการปฏิบัติงานให้เป็นเลิศ สิ่งนี้จึงเป็นเครื่องมือที่สมาชิกในองค์กรต้องนำไปใช้อย่างเข้มข้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้”

ธิดารัตน์ เสววิกุล (2556) ได้กล่าวว่า การจัดการความรู้ คือ “กระบวนการในการแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกันระหว่างสมาชิกในองค์กร จากนั้นจึงนำไปสู่การจัดทำคลังข้อมูลเพื่อจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นหมวดหมู่ ซึ่งทำให้ง่ายต่อการนำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้”

ปิยะฉัตร จารุธีรศานต์ (2558, หน้า 6) ได้กล่าวว่า การจัดการความรู้ คือ “กระบวนการรวบรวม ข้อมูลหรือความรู้ในองค์กรที่มีอยู่มาจัดระบบให้เป็นองค์ความรู้ที่พร้อมสำหรับนำไปใช้ประโยชน์ในการ ปฏิบัติงาน จากนั้นก็นำมาแบ่งปันให้สมาชิกในองค์กรได้รับทราบและนำไปต่อยอดให้เกิดประโยชน์สูงสุดใน การพัฒนาองค์กร”

ดวงเดือน จันท์เจริญ (2558, หน้า 109) ได้กล่าวว่า การจัดการความรู้ คือ “กระบวนการต่างๆใน องค์กรที่สมาชิกพยายามสร้างความรู้ให้เกิดขึ้น แล้วพร้อมที่จะเผยแพร่แลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันและมีการนำความรู้เหล่านั้นไปใช้ในการปฏิบัติงาน องค์กรอาจมีการนำความรู้เหล่านั้นมาประมวล วิเคราะห์ และสังเคราะห์เพื่อสร้างเป็นฐานข้อมูลขององค์กรสำหรับใช้ประโยชน์ในอนาคตก็ได้ โดยอาจใช้เทคโนโลยี สารสนเทศและการสร้างทีมงานมาช่วยสนับสนุนให้กระบวนการเหล่านี้ประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น”

จากการประมวลคำนิยามของผู้วิจัย สามารถสรุปได้ว่า “การจัดการความรู้” หมายถึง กระบวนการสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การนำความรู้มาแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน รวมถึงนำความรู้มาใช้ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

ในการจัดการความรู้ขององค์กรแต่ละแห่งให้เกิดผลลัพธ์ตามที่องค์กรพึงประสงค์และสมาชิกสามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานได้จำเป็นต้องคำนึงหลักการต่างๆ ดังข้อเสนอของ วิจารณ์ พานิชในหนังสือการจัดการความรู้ : ฉบับนักปฏิบัติ และกิริติ ยศยั้ง ในหนังสือการจัดการ

ความรู้ในองค์การและกรณีศึกษา (อ้างอิงในชมสุภักดิ์ ครุฑทกะ, 2557 , หน้า 14-15) ได้แก่ 1) องค์การควรมีการสร้างชุมชนนักปฏิบัติ คือ การทำกิจกรรมรวมกันของสมาชิกในองค์การเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ที่ตนมีตามสายงานและเป็นการแปลงความรู้ที่ไม่สามารถมองเห็นได้ (Tacit Knowledge) สู่ความรู้ที่สามารถมองเห็นได้ (Explicit Knowledge) ในรูปของการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานหรือ E-Learning ขององค์การ ซึ่งจะทำให้ทุกคนสามารถเข้าถึงความรู้ขององค์การได้ 2) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการช่วยจัดทำฐานข้อมูลหรือการจัดระบบความรู้ที่มีในองค์การให้สะดวกต่อการค้นคว้าหรือแลกเปลี่ยน 3) องค์การต้องระบุว่า “องค์ความรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์การ” คืออะไร เพื่อให้ทุกคนในองค์การเข้าใจถึงความสำคัญขององค์ความรู้ในเรื่องนั้นร่วมกัน ซึ่งจะนำมาสู่การวิเคราะห์สังเคราะห์แล้วจัดเก็บข้อมูลสู่ฐานข้อมูลขององค์การและสามารถนำมาใช้ได้ตรงกับภารกิจของฝ่ายต่างๆในองค์การ 4) การประเมินผลความสำเร็จจากการจัดให้มีการจัดการความรู้ในมิติต่างๆว่าก่อนและหลังจากการจัดการความรู้ นั้น การปฏิบัติงานของสมาชิกและผู้บริหาร กระบวนการทำงาน หรือลูกค้ามีความเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางใดบ้าง

กระบวนการจัดการความรู้

แนวคิดทางด้านการจัดการความรู้ในองค์การมีการนำเสนอตัวแบบหรือทฤษฎีต่างๆมากมาย ทั้งมาจากนักวิชาการทางด้านนี้หรือนักปฏิบัติโดยตรง ซึ่งส่วนใหญ่เป็นแนวคิดที่เมื่อมีการนำไปปฏิบัติจริงก็จะประสบผลสำเร็จ ในที่นี้มีหลายท่านที่นำเสนอไว้ ดังนี้

Nonaka and Takeuchi (1995, pp. 62-70) นำเสนอรูปแบบการจัดการความรู้ ซึ่งมีชื่อเรียกขานกันว่า “โมเดลเซกิ (SECI Model)” ข้อเสนอในหนังสือ “The knowledge-creating company : how Japanese companies create the dynamics of innovation” ตั้งอยู่บนฐานคิดเกี่ยวกับความรู้ที่ว่า การสร้างองค์ความรู้ให้เกิดขึ้นนั้น ย่อมมีที่มาจากความรู้ทั้งที่สามารถมองเห็นได้ (Explicit Knowledge) และความรู้ที่ไม่สามารถมองเห็นได้ (Tacit Knowledge) เกิดปฏิสัมพันธ์กัน ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 4 รูปแบบ ดังนี้

1. กระบวนการขัดเกลาทางสังคม (Socialization) คือ กระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ไม่สามารถมองเห็นได้กับความรู้ที่ไม่สามารถมองเห็นได้ ถือเป็น การพูดคุยแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างกันและกันของสมาชิกในองค์การ กระบวนการคิดต่างๆ การถ่ายทอดทักษะความสามารถจากสมาชิกคนหนึ่งสู่สมาชิกอีกคนหนึ่งผ่านกระบวนการสอนงาน รวมถึงการอาศัยการสังเกต การเลียนแบบ รวมถึงการฝึกปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความชำนาญ

2. กระบวนการดึงสมรรถนะของบุคคลออกมา (Externalization) คือ กระบวนการแปลงความรู้ที่ไม่สามารถมองเห็นได้สู่ความรู้ที่สามารถมองเห็นได้ โดยการสร้างองค์ความรู้เป็นแนวคิดทฤษฎีหรือคู่มือในการปฏิบัติงานใดๆ จำเป็นที่จะต้องอาศัยความรู้ความสามารถและประสบการณ์ที่แฝงเร้นอยู่ในตัวของสมาชิกในองค์การเพื่อถ่ายทอดออกมาผ่านภาษาเขียนให้ทุกคนเข้าใจ

3. กระบวนการรวบรวมความรู้ (Combination) คือ การจัดการความรู้อย่างเป็นระบบโดยรวบรวมจากความรู้ที่สามารถมองเห็นได้ที่มียุ่เดิมมาสู่การสร้างความรู้ที่สามารถมองเห็นได้

เพิ่มขึ้นใหม่ โดยผ่านการพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้ การประชุม การสำรวจเอกสาร การพูดคุยทางโทรศัพท์ และการสื่อสารผ่านช่องทางอื่นๆ ในที่สุดก็จะเข้าสู่กระบวนการจัดการความรู้ในรูปแบบใหม่ อันประกอบไปด้วย การเลือกสรรความรู้ การเพิ่มพูนองค์ความรู้ และการจัดหมวดหมู่ของความรู้ให้สะดวกต่อการใช้งาน

4. กระบวนการสร้างการเรียนรู้ให้เกิดภายในปัจเจกบุคคล (Internalization) คือ กระบวนการรวบรวมความรู้ที่สามารถมองเห็นได้มาสู่การสร้างความรู้ให้เกิดในตัวสมาชิกองค์การ โดยในกระบวนการนี้มักเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติงานในองค์การ (Learning by doing) ซึ่งสมาชิกมักจะได้รับประสบการณ์ในการทำงานผ่านการขัดเกลาทางสังคม การตั้งสมรรถนะของบุคคลออกมา และการรวบรวมความรู้ ซึ่งเหล่านี้ถือเป็นสินทรัพย์ที่แฝงเร้นในตัวสมาชิกและเป็นความรู้ที่ไม่สามารถมองเห็นได้

Awad and Ghaziri (2004) กล่าวถึง การจัดการความรู้ในองค์การต้องอาศัยปัจจัยที่เกี่ยวข้องทั้งสามด้านมาผสมผสานกัน ซึ่งได้แก่ ปัจจัยด้านบุคคล ปัจจัยด้านกระบวนการปฏิบัติงาน และปัจจัยด้านเทคโนโลยี โดยกระบวนการจัดการความรู้มี 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. การหาข้อมูล ข่าวสาร และแหล่งความรู้จากภายนอกองค์การ
2. การจัดเก็บความรู้
3. การจัดทำคลังข้อมูลและความรู้เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับใช้ในการปฏิบัติงาน
4. การอาศัยมาตรการจูงใจให้สมาชิกในองค์การนำความรู้เหล่านั้นไปใช้ประกอบการปฏิบัติงาน
5. การถ่ายโอนความรู้และแบ่งปันความรู้แก่สมาชิกทั่วทั้งองค์การ
6. การประเมินผลจากการใช้ความรู้ขององค์การ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548) ได้เสนอรูปแบบกระบวนการจัดการความรู้ในองค์การ (Knowledge Management Process) สามารถแบ่งได้เป็น 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. การบ่งชี้ความรู้ คือ ขั้นตอนในการพิจารณาถึงประเด็น “วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายขององค์การ และวิธีการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย” ว่าคำตอบขององค์การคืออะไรและองค์การ ต้องมีความรู้ด้านใดบ้าง ในปัจจุบันองค์การมีความรู้อะไรบ้างและปรากฏอยู่ในรูปแบบใด รวมถึงสมาชิกในองค์การมีความรู้ในด้านใดบ้าง

2. การสร้างและแสวงหาความรู้ คือ ขั้นตอนที่องค์การอาจพิจารณาสร้างความรู้ใหม่ให้เกิดขึ้น โดยอาจมองหาแหล่งความรู้จากภายนอกองค์การ มาใช้ประกอบกับความรู้เดิมขององค์การที่ยังคงนำมาใช้ในการดำเนินงานแล้วเกิดประสิทธิผล ส่วนความรู้ที่ไม่สามารถนำมาใช้เป็นพื้นฐานในการปฏิบัติงานได้ก็สมควรถูกกำจัดออกไป

3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ คือ ขั้นตอนในการวางโครงสร้างความรู้ขององค์การว่าควรมีคุณลักษณะอย่างไร และควรดำเนินการอย่างไรสำหรับการจัดเก็บความรู้สำหรับนำมาใช้ปฏิบัติงานในอนาคต

4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ คือ ขั้นตอนนำในการรวบรวมความรู้มาอยู่ในแหล่งคลังข้อมูลขององค์การ โดยคำนึงถึงการนำความรู้เหล่านั้นมาจัดให้อยู่ในรูปแบบที่สมาชิกในองค์การสามารถเข้าใจความรู้เหล่านั้นได้

5. การเข้าถึงความรู้ คือ ขั้นตอนในการทำให้สมาชิกในองค์การที่ต้องการใช้ความรู้ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน สามารถเข้าถึงแหล่งคลังข้อมูลได้โดยง่าย สะดวก และรวดเร็ว โดยอาจใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาประกอบกันด้วย

6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ คือ ขั้นตอนในการนำเสนอความรู้สู่สมาชิกในองค์การโดยอาจนำเสนอผ่านกระบวนการวิธีที่หลากหลาย เช่น การจัดทำเอกสารประกอบการฝึกอบรม การสร้างระบบคลังข้อมูลขององค์การโดยอาศัยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและเครือข่ายอินเทอร์เน็ตที่ทันสมัย การสร้างระบบพี่เลี้ยงคอยสอนงานสมาชิกใหม่ เป็นต้น

7. การเรียนรู้ คือ ขั้นตอนสำคัญที่องค์การควรสร้างให้แทรกซึมในทุกกระบวนการงาน เมื่อสมาชิกองค์การได้รับการเรียนรู้จากโดยผ่านกระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้นั้น ก็จะมีการสร้างองค์ความรู้และนำไปสู่การใช้ปฏิบัติงาน แล้วรอรับฟังการให้คำแนะนำจากเพื่อนสมาชิกหรือผู้บริหารขององค์การ สมาชิกจะรับรู้ถึงผลลัพธ์ที่สะท้อนกลับมาจนเกิดการเรียนรู้ว่าสิ่งใดควรทำหรือไม่ควรทำ แล้วนำไปปรับปรุงกระบวนการทำงานต่อไป โดยวงจรเหล่านี้ก็จะเกิดการหมุนเวียนไปเรื่อยๆโดยไม่มีที่สิ้นสุด

วิจารณ์ พานิช (2548) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบในการจัดการความรู้ไว้ 11 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ผู้บริหารควรมีบทบาทในการสร้างวิสัยทัศน์ในเรื่องความรู้ให้สมาชิกทุกคนยึดถือเป็นแนวปฏิบัติ
2. ควรมีทีมงานในองค์การสำหรับดำเนินการจัดการความรู้และช่วยเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานให้เกิดการเรียนรู้
3. อาศัยทุนทางปัญญาที่แฝงเร้นอยู่ในตัวสมาชิกหรือองค์ความรู้ที่สามารถแสวงหามาจากภายนอกองค์การได้โดยง่าย มาเป็นส่วนประกอบหนึ่งในการจัดการความรู้
4. สมาชิกองค์การระดับล่างหรือสมาชิกที่เข้ามาทำงานใหม่ควรมีการแลกเปลี่ยนความรู้กันอย่างแข็งขัน โดยองค์การอาจมีส่วนร่วมโดยการสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้
5. ในยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วด้วยกระแสโลกาภิวัตน์นั้น ทำให้องค์การต้องนำเสนอรูปแบบสินค้าและบริการให้ตอบสนองกับความต้องการของคนที่ย้ายตามไปด้วย กระบวนการเหล่านี้สามารถดำเนินไปพร้อมๆกับการจัดการความรู้ขององค์การ
6. การจัดโครงสร้างองค์การควรยึดพนักงานระดับกลางเป็นหัวเรือหลักในการพัฒนาองค์การ ในฐานะผู้เชื่อมโยงวิสัยทัศน์การเรียนรู้ของผู้บริหารเข้ากับการปฏิบัติของสมาชิกหรือพนักงานระดับล่าง

7. การปรับโครงสร้างองค์การให้เป็นแบบพหุบุท (Hypertext) กล่าวคือ องค์การจะมีบริบท 3 แบบ โดยในแต่ละแบบสมาชิกขององค์การที่ปฏิบัติงานนั้นจะทำงานอยู่ในบริบทแบบเดียวเท่านั้น ได้แก่ 1) บริบทของระบบงานเต็มเวลาตามแนวคิดองค์การแบบราชการ 2) บริบทการทำงานชั่วคราวตามแนวคิดองค์การแบบโครงการ ซึ่งเมื่อสมาชิกที่มีความชำนาญในแต่ละด้านมารวมกันทำงานในโครงการหนึ่งๆสำเร็จก็จะยุบกลุ่มทำงานนี้ออกไป 3) บริบทที่อาศัยความรู้เป็นฐานสมาชิกที่ปฏิบัติงานในบริบทนี้จะคิดวิเคราะห์ห้อย่างลึกซึ้งซึ่งสำหรับการประมวลความรู้ที่มีในองค์การเพื่อนำมาจัดทำฐานคลังความรู้ในการนำไปใช้ประโยชน์เป็นการต่อไป

8. การสร้างเครือข่ายในการจัดการความรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างองค์การ ซึ่งจะทำให้ทุกองค์การได้รับประโยชน์จากการเรียนรู้ระหว่างองค์การในเครือข่ายด้วยตนเอง

9. ควรลดสายการบังคับบัญชาให้สั้นลง เพื่อที่จะทำให้การสื่อสารกับสมาชิกในองค์การเป็นไปอย่างรวดเร็วและสะดวกต่อการปฏิบัติงานและไม่ถูกปิดกั้นความคิด

10. การสร้างวิถีปฏิบัติและค่านิยมในการจดบันทึกให้เกิดขึ้นกับสมาชิกในองค์การ

11. ภายหลังจากที่ได้มีการจัดการความรู้ก็เห็นควรมีการจัดการประเมินผล เพื่อนำไปสู่การให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงและพัฒนาองค์การ

พยัต วุฒิรงค์ (2550) กล่าวถึง กระบวนการจัดการความรู้ในองค์การสามารถแบ่งได้เป็น 4 ขั้นตอน ได้แก่

1. การแสวงหาความรู้เพื่อสร้างทุนความรู้ที่มีคุณค่าแก่องค์การ (Knowledge Acquisition) คือ การมุ่งแสวงหาความรู้จากแหล่งความรู้ต่างๆ ที่สามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานขององค์การได้

2. การสร้างองค์ความรู้ใหม่ของคนในองค์การ (Knowledge Creation) คือ การอาศัยประสบการณ์ การทำงาน หรือการค้นคว้าหาความรู้ เพื่อนำมาสู่การคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์ขึ้นมาเป็นองค์ความรู้ใหม่สำหรับการปฏิบัติงาน

3. การสร้างคลังความรู้และระบบค้นหาองค์ความรู้ขององค์การ (Knowledge Storage and Retrieval) คือ การรวบรวมความรู้และองค์ความรู้ต่างๆ ที่องค์การจำเป็นต้องใช้ไว้ในฐานข้อมูลขององค์การ โดยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาช่วย ซึ่งทำให้สะดวกต่อการค้นหาสำหรับนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน

4. การถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้ (Knowledge Transfer and Utilization) คือ องค์การควรมีการถ่ายโอนหรือถ่ายทอดความรู้ให้กับสมาชิกในองค์การทุกคนได้รับทราบร่วมกัน เพื่อจะได้นำความรู้เหล่านั้นมาใช้ในการปฏิบัติงานได้

บุญอนันต์ พิณภัทรชัย (2552, หน้า 30-46) กล่าวถึงตัวอย่างองค์การภาคเอกชนที่มีการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิผล จำนวน 4 องค์การ โดยคัดเลือกจากองค์การที่มาแลกเปลี่ยนความรู้กันในงานมหกรรมการจัดการความรู้แห่งชาติ ครั้งที่ 2 ที่จัดโดยสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม แล้วนำเสนอผ่านบทความ “องค์การและการจัดการความรู้: สถานการณ์การจัดการความรู้ในภาคเอกชนขนาดใหญ่” ซึ่งสามารถถือเป็นแบบอย่างที่ดีสู่การประยุกต์ใช้ในองค์การภาครัฐได้ ดังนี้

1. การจัดการความรู้ของบริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ทางบริษัทใช้วิธีการจัดตั้งคณะทำงานที่ชำนาญเป็นเลิศการในงานแต่ละด้านขึ้นแล้วถ่ายทอดความรู้เหล่านั้นให้กับ

พนักงานฝ่ายอื่นๆได้รับทราบและอาจมีการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผ่านเว็บไซต์ของบริษัท สิ่งที่ยังขาดคือการจัดการความรู้คือสมาชิกทุกคนควรรับรู้เนื้อหาและการทำงานที่ปฏิบัติกันของแผนกอื่นๆ เพื่อเราเข้าใจเขาและเขาเข้าใจเรา ซึ่งจะส่งผลให้ความรู้ไหลเวียนสู่สมาชิกคนอื่นๆและการทำงานผิดพลาดก็ลดจำนวนลงด้วย

2. การจัดการความรู้ของบริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ทางบริษัทได้เข้าร่วมโครงการนำร่องการจัดการความรู้ในองค์การของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติในช่วงปี 2546-2547 Osterhoff ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญจากสหรัฐอเมริกาได้นำ “แบบจำลองวงจรการจัดการความรู้ของบริษัท ซีร็อกซ์ คอร์ปอเรชั่น” มาประยุกต์รวมมี 6 องค์ประกอบ ได้แก่ การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของพนักงานด้วยการวางแผนหรือกำหนดเป็นนโยบายจากผู้บริหาร การสื่อสารให้สมาชิกในองค์การทราบถึงความจำเป็นและการใช้ประโยชน์จากการจัดการความรู้ในองค์การ การสร้างเว็บไซต์ที่สมาชิกสามารถเข้าไปใช้แลกเปลี่ยนข้อมูลได้โดยง่าย การคัดเลือกสมาชิกที่พร้อมเรียนรู้มาอบรมเพื่อนเรียนรู้เกี่ยวกับการจัดการความรู้และสามารถนำไปเผยแพร่ให้สมาชิกคนอื่นๆในองค์การได้รับทราบได้ การกำหนดตัวชี้วัดที่เด่นชัดเพื่อให้สามารถประเมินการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์การ การให้รางวัลทั้งที่เป็นตัวเงินและมีใช่ตัวเงินเพื่อสนับสนุนให้สมาชิกเกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน

3. การจัดการความรู้ของบริษัท สเปนซ์ (ประเทศไทย) ก็ดำเนินรอยตามแบบจำลองวงจรการจัดการความรู้ของบริษัทซีร็อกซ์ คอร์ปอเรชั่นเช่นเดียวกันมี 6 องค์ประกอบ ได้แก่ การตั้งคณะทำงานด้านการจัดการความรู้โดยมีผู้จัดการในสายงานวิศวกรและเจ้าหน้าที่ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เข้าร่วมด้วยแล้วนำไปสู่การประเมินพฤติกรรมการทำงานที่มีการแสวงหา จัดเก็บ และแลกเปลี่ยนความรู้กับสมาชิกในองค์การคนอื่นๆอย่างไรบ้าง ต่อมาบริษัทต้องสื่อสารให้สมาชิกเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้เพื่อให้เกิดพฤติกรรมการเรียนรู้ในระดับบุคคลขึ้นมา โดยอาจใช้การสื่อสารผ่านเครือข่ายสังคมออนไลน์ อินเทอร์เน็ต หรือใบสรุปรายงานการประชุมก็ได้ แล้วนำมาสู่ขั้นตอนการพัฒนาเครื่องมือให้สมาชิกรู้สึกว่าจะสามารถเข้ามาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้ง่าย ซึ่งในปัจจุบันมักกระทำผ่านเว็บไซต์โดยการจัดประเภทหมวดหมู่ของความรู้เพื่อให้เข้าถึงได้ง่าย ต่อมาในขั้นของการส่งเสริมการเรียนรู้ นั้น ทางบริษัทจะจัดทำแผนการฝึกอบรมสมาชิกซึ่งอาจให้มีการอบรมผ่านโปรแกรมในเครื่องคอมพิวเตอร์หรืออาจให้ทุนการศึกษาไปศึกษาต่อในระดับสูงยิ่งขึ้น ขั้นตอนต่อมาที่จัดให้มีการติดตามและประเมินผลโดยการวัดสถิติการเข้าใช้และการเสนอความคิดเห็นผ่านเว็บไซต์ การปฏิบัติงานในแต่ละโครงการมีจำนวนความผิดพลาดมาน้อยเพียงใด แล้วนำมาสู่ขั้นสุดท้ายคือการให้รางวัลแก่สมาชิกเพื่อเป็นการแสดงความยอมรับว่าสมาชิกได้บรรลุประสงค์ในการจัดการความรู้ของบริษัทแล้ว

4. การจัดการความรู้ของบริษัท ซี.พี.เซเวนอีเลฟเว่น จำกัด ทางบริษัทให้ความสำคัญกับการขับเคลื่อนองค์การผ่านบทบาทของผู้บริหารระดับสูงและสมาชิกในบริษัท โดยมีกิจกรรมสำคัญสองอย่างที่มุ่งให้พนักงานหมั่นปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อให้ผลงานออกมาดียิ่งขึ้น นั่นคือ กิจกรรม Ant Mission และกิจกรรม Baby Ant ซึ่งการขับเคลื่อนภารกิจนี้ให้สำเร็จจำเป็นต้องคำนึงถึงกระบวนการ 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการจัดการจะเป็นกระบวนการปลูกฝังให้พนักงานมุ่งควบคุมคุณภาพงานด้วยการสำรวจปัญหา วิเคราะห์ หาทางแก้ไขปัญหา ลงมือแก้ไข

ปัญหา ตรวจสอบผลลัพธ์ และกำหนดมาตรฐานเพื่อให้ใช้เป็นเกณฑ์ในการแก้ไขปัญหาในอนาคต บริษัทมีการสร้างแรงจูงใจในการให้รางวัลด้วยการกำหนดระบบสะสมแต้มเพื่อให้สมาชิกแลกของรางวัลจากร้านเซเว่นอีเลฟเว่น ต่อมาในด้านเทคนิคนั้น ผู้บริหารจะทำหน้าที่เป็นโค้ชที่คอยให้คำปรึกษาแก่สมาชิกในเรื่องการควบคุมคุณภาพในการปฏิบัติงาน แล้วลงมือไปตรวจสอบผลการปฏิบัติงานด้วยตนเองเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงกระบวนการทำงานเกิดสัมฤทธิ์ผล ส่วนในด้านการรณรงค์และการส่งเสริมนั้น จะเป็นการสำรวจว่าผลการปฏิบัติงานของกลุ่มใดเป็นเลิศก็อาจนำไปสู่การต่อยอดทางด้านสินค้าที่มีนวัตกรรมต่อไปในอนาคต

เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย (2553) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของการจัดการความรู้ โดยองค์การควรยึดถือปฏิบัติเพื่อนำไปสู่การพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1. การจัดการความรู้ควรดำเนินควบคู่ไปกับการปฏิบัติงานปกติ
2. ผู้นำมีบทบาทสำคัญการกำหนดกระบวนการจัดการความรู้
3. บทบาทของผู้นำในการจัดการความรู้ ได้แก่
 - 3.1 การสร้างความสามัคคีของสมาชิกในองค์การผ่านกิจกรรมที่ผู้นำออกแบบไว้ เพื่อนำไปสู่การเกิดความไว้วางใจกันสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน
 - 3.2 การสร้างเครือข่ายพันธมิตรที่ช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานขององค์การ
 - 3.3 การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่สำหรับการเชื่อมโยงการเรียนรู้ระหว่างสมาชิกในองค์การที่อาจปฏิบัติงานในพื้นที่ห่างไกลกัน
 - 3.4 การสร้างวัฒนธรรมองค์การด้วยการกำหนดสัญลักษณ์ที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์การ

การจัดการความรู้ในสถานศึกษา

ธีรศักดิ์ (อุปรมัย) อุปไมยอริชัย (2557, หน้า 293-307) กล่าวถึง องค์ประกอบในการจัดการความรู้ในโรงเรียนมี 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การสร้างวัฒนธรรมในการปฏิบัติงานให้เอื้ออำนวยต่อการจัดการความรู้ กล่าวคือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูต้องร่วมกันสร้างค่านิยมใหม่ให้เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน ได้แก่ การทำงานร่วมกันเป็นทีมงาน การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการเรียนการสอน การปลูกฝังค่านิยมคุณธรรมทางด้านความซื่อสัตย์ การปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถและยอมรับผลการประเมินในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะนำไปสู่การปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้เหมาะสม
2. การกำหนดวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มุ่งเน้นให้โรงเรียนดำเนินการจัดการความรู้ กล่าวคือ ผู้บริหารสถานศึกษาควรทำให้ครูเข้าใจว่าการจัดการความรู้ในภาพรวมคืออะไร และหากดำเนินการไปแล้วจะเกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของโรงเรียนอย่างไรบ้าง โดยอาจใช้การประชุมเชิงปฏิบัติการหรือการจัดการศึกษาดูงานในสถานศึกษาที่ดำเนินการเรื่องดังกล่าวแล้วประสบความสำเร็จ
3. เครื่องมือที่ใช้ในการจัดการความรู้ กล่าวคือ ผู้บริหารต้องเลือกใช้เครื่องมือที่เหมาะสมสำหรับจัดการความรู้ ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภทตามคุณลักษณะของความรู้ คือ

หากเป็นการจัดการความรู้สำหรับความรู้ที่ไม่สามารถมองเห็นได้ (Tacit Knowledge) ส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับความรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติงานของครูและผู้บริหารสถานศึกษาในอดีตที่ถูกถ่ายทอดผ่านบุคลากรใหม่ที่เข้ามาทำงานจากรุ่นสู่รุ่น ซึ่งมีเครื่องมือหลายประเภท เช่น การสอนงาน การเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติงาน (Action Learning) การพูดคุยและการขัดเกลาทางสังคมของกลุ่มบุคลากรในโรงเรียน หรือการตั้งกลุ่มชุมชนนักปฏิบัติ (a community of practice = CoP) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการรวมกลุ่มของครูที่มีความสนใจร่วมกันในประเด็นใดประเด็นหนึ่งโดยเฉพาะ ภายในกลุ่มจะมีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ซึ่งกัน ทำให้ทุกคนได้รับความรู้ในประเด็นนั้นจากครูคนอื่นๆจนมีความชำนาญมากยิ่งขึ้น (Lave & Wenger, 1991) เป็นต้น ส่วนการจัดการความรู้ที่สามารถมองเห็นได้ (Explicit Knowledge) มักเกี่ยวข้องกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยในการปฏิบัติงานให้สะดวกยิ่งขึ้น โดยเฉพาะในด้านการจัดเก็บและเผยแพร่ข้อมูลในการบริหารสถานศึกษาและการจัดการเรียนการสอน ซึ่งมักปรากฏในรูปการสร้างเครือข่ายอินเทอร์เน็ตและการจัดทำคลังข้อมูลของโรงเรียนและเครื่องมือเหล่านี้ก็อาจใช้ร่วมกันกับเครือข่ายโรงเรียนอื่นๆด้วย

ส่วนกระบวนการจัดการความรู้ในสถานศึกษานั้น สามารถแบ่งได้เป็น 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. การสร้างวิสัยทัศน์เรื่องการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้น กล่าวคือ บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาจะเกี่ยวข้องกับการสร้างวิสัยทัศน์ด้านนี้ให้เกิดขึ้นแก่ครูและชุมชนโดยรอบสถานศึกษาด้วย จากนั้นควรกำหนดเป็นกลยุทธ์ด้านการจัดการความรู้ โดยผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดกิจกรรมเสริมสร้างการเรียนรู้ร่วมกัน และพยายามผสมผสานความรู้ดั้งเดิมเข้ากับความรู้ใหม่เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานมากขึ้น จากนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรสร้างทีมจัดการความรู้ของโรงเรียน ซึ่งประกอบไปด้วยบุคคลสามกลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารจัดการความรู้ระดับสูงทำหน้าที่กำหนดเป้าหมายขององค์กรและสร้างบรรยากาศในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเพื่อนครู ผู้บริหารระดับกลางทำหน้าที่แปลงข้อมูลสารสนเทศสู่ความรู้ที่สามารถนำไปปฏิบัติงานได้ และ “ผู้ปฏิบัติจัดการความรู้” ซึ่งมีคนสองกลุ่มย่อยคือ “ผู้ปฏิบัติ” ถือเป็นผู้ปฏิบัติงานหลักขององค์กรจะนำความรู้ที่ผ่านการสะสมประสบการณ์มาแลกเปลี่ยนกันและนำความรู้ที่สามารถมองเห็นได้มาสู่การประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานจริง และ “ผู้เชี่ยวชาญ” มีหน้าที่นำความรู้ที่มองเห็นได้มารวบรวมเป็นคลังข้อมูลและแยกเป็นหมวดหมู่ตามการใช้งาน ซึ่งโรงเรียนสามารถใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานในอนาคต

2. การค้นหาความรู้และการสร้างองค์ความรู้ของโรงเรียน กล่าวคือ ผู้บริหารควรมองว่าการจัดการความรู้ในสถานศึกษายึดความต้องการของชุมชนและสังคมเป็นหลัก แล้วทำการค้นหาความรู้จากครูที่ผ่านประสบการณ์การปฏิบัติงานมาอย่างยาวนานเสียก่อน จากนั้นจึงค่อยคว้าจากเอกสารหนังสือและฐานข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต แล้วทำการคัดเลือกประเด็นความรู้มาใช้ปฏิบัติงาน

3. การจัดเก็บความรู้ กล่าวคือ ผู้บริหารควรจัดเตรียมระบบเทคโนโลยีสารสนเทศรองรับการสร้างการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการใช้ระบบอินเทอร์เน็ตสำหรับการค้นหาหาข้อมูลและการจัดทำคลังข้อมูลของโรงเรียน

4. การแลกเปลี่ยนความรู้และการถ่ายทอดความรู้ระหว่างครูและผู้บริหารสถานศึกษา กล่าวคือ ในการถ่ายทอดความรู้ในปัจจุบันนี้โรงเรียนมักกระทำผ่านการใช้สื่อสิ่งพิมพ์และเว็บไซต์มากขึ้น เพื่อให้ครูที่สนใจสามารถเข้าไปศึกษาได้ด้วยตนเอง ส่วนกระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้นั้น ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อกระบวนการนี้ เช่น การพูดคุยแบบ

ไม่เป็นทางการ การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำซึ่งกันและกันระหว่างครูและผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งอาจรวมถึงการใช้มาตรการจูงใจและการให้ใบประกาศเกียรติคุณเพื่อกระตุ้นให้ครูประสงค์จะถ่ายทอดความรู้สู่ครูที่เพิ่งเข้ามาปฏิบัติงานในตำแหน่งใหม่ๆได้ เป็นต้น

5. การประยุกต์ใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน กล่าวคือ กระบวนการนี้สืบเนื่องมาจากกระบวนการและเปลี่ยนความรู้และการถ่ายทอดความรู้ เพื่อแสดงให้เห็นถึงคุณภาพการของความรู้ที่สามารถนำไปปฏิบัติงานจริงได้ และมีได้สูญหายไปเมื่อครูหรือผู้บริหารสถานศึกษาได้เกษียณจากตำแหน่ง

6. การประเมินผลการจัดการความรู้ กล่าวคือ กระบวนการประเมินผลหลังจากที่ได้มีการดำเนินการในขั้นตอนที่กล่าวมาในข้างต้น ซึ่งเกี่ยวข้องกับการดำเนินการจัดการความรู้ตามเป้าหมายที่ได้วางเอาไว้ทั้งในด้านการประเมินความสำเร็จเชิงกระบวนการและความสำเร็จเชิงปริมาณ

ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จของการจัดการความรู้

พยัต วุฒิมรงค์ (2550) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการจัดการความรู้ในองค์การของนักวิชาการหลายท่าน ได้แก่ Gorelick และคณะ, Marquardt และ Reynolds, Garvey และ Williamson, Kermally, Collison และ Parcell, Stacey, วิจารณ์ พานิช และบุญดี บุญญากิจและคณะ พบว่ามีปัจจัย 7 ปัจจัย ได้แก่

1. วัฒนธรรมองค์การ กล่าวคือ วัฒนธรรมที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสมาชิกในองค์การ การร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงาน และความรู้สึกไว้วางใจต่อกันและกัน จะมีส่วนสำคัญต่อการสร้างค่านิยมการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน ซึ่งสิ่งดังกล่าวไม่สามารถเกิดขึ้นได้เพียงช่วงระยะเวลาอันสั้น หากแต่ต้องอาศัยการใช้ระยะเวลาอันยาวนานจึงจะเห็นสัมฤทธิ์ผล

2. ผู้นำองค์การ กล่าวคือ ผู้นำองค์การควรมีบทบาทนำในการกระตุ้นให้สมาชิกในองค์การเกิดการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน รวมถึงการชักนำสมาชิกให้เห็นค้อยตามผลกัตันให้การแลกเปลี่ยนความรู้เกิดขึ้นได้จริง

3. เทคโนโลยี กล่าวคือ เทคโนโลยีสารสนเทศในยุคปัจจุบันถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการจัดการความรู้ทุกขั้นตอน ทั้งในด้านการแสวงหาความรู้ต่างๆทั้งจากสมาชิกในองค์การและจากแหล่งความรู้ภายนอกองค์การ ซึ่งนำไปสู่การสร้างองค์ความรู้ใหม่ในการปฏิบัติงานและการสร้างคลังข้อมูลสำหรับเรียกใช้เมื่อต้องนำมาใช้ปฏิบัติงาน

4. โครงสร้างองค์การ กล่าวคือ ผู้บริหารควรกำหนดแนวทางการจัดการความรู้ที่ชัดเจนรวมถึงมีการจัดโครงสร้างองค์การที่เอื้ออำนวยต่อการจัดการความรู้ให้เกิดผลควรมีลักษณะที่แบนราบ มีใช้สายการบังคับบัญชาที่ยาวไกล นอกจากนี้สมาชิกเองก็สมควรได้รับการกระจายอำนาจในการทำงานด้วย รวมถึงการจัดรูปแบบขององค์การเองมีความยืดหยุ่นสูงเพื่อรองรับกับสภาพแวดล้อมที่ปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

5. จุดประสงค์ในการปฏิบัติงานที่มีร่วมกัน กล่าวคือ ผู้บริหารควรกล่าวถึงประโยชน์ที่ทั้งสมาชิกและองค์การจะได้รับจากการจัดการความรู้ เพื่อให้การปฏิบัติงานขับเคลื่อนองค์การสามารถดำเนินไปในทิศทางเดียวกันได้

6. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร กล่าวคือ การดำเนินงานขององค์การควรอาศัยแรงขับเคลื่อนในการแข่งขันเป็นประเด็นหลัก เพื่อผลักดันให้องค์การประเมินผลงานของตนเองกับเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นๆ ซึ่งในที่สุดแล้วสมาชิกขององค์การจะเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้

7. ระบบการให้รางวัลผลตอบแทน กล่าวคือ ปัจจัยนี้เกี่ยวข้องโดยตรงกับกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยเชื่อมโยงผลจากการปฏิบัติงานสู่การประเมินเพื่อให้เงินและสิทธิประโยชน์เกื้อกูลอื่นๆ ซึ่งการให้ผลตอบแทนเป็นรายบุคคลผสมกับการให้ผลตอบแทนตามผลการปฏิบัติงานจะเอื้ออำนวยต่อการจัดการความรู้ให้เกิดผลดีที่สุด

ธีรศักดิ์ (อุปรมย์) อุปนายกฯ (2557) กล่าวถึง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ในองค์การให้ประสบความสำเร็จ สามารถสรุปได้ 6 ปัจจัย ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ กล่าวคือ ผู้บริหารต้องมีบทบาทในการสร้างวิสัยทัศน์ให้เกิดร่วมกันและยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

2. การจัดโครงสร้างขององค์การ กล่าวคือ โครงสร้างขององค์การควรเป็นแบบแบน ไม่ใช่แบบโครงสร้างหลายชั้นที่มีสายการบังคับบัญชายาวไกล เพื่อสร้างกระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้กัน และการทำงานเป็นทีมงานข้ามแผนกงานกันได้สะดวกขึ้น

3. วัฒนธรรมองค์กร กล่าวคือ วัฒนธรรมและการสื่อสารภายในองค์การจะทำให้ องค์การได้รับข้อมูลข่าวสารจากสมาชิกอยู่เสมอ ซึ่งมีความจำเป็นต่อการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมขององค์การ

4. เทคโนโลยี กล่าวคือ เทคโนโลยีถือเป็นเครื่องมือสำคัญต่อการจัดเก็บความรู้สู่คลังความรู้และสามารถใช้เป็นสื่อกลางในการสร้างการเรียนรู้ให้แก่สมาชิกขององค์การ

5. การสร้างแรงจูงใจด้วยการให้รางวัล กล่าวคือ การกระตุ้นให้สมาชิกเกิดการเรียนรู้ อาจถูกขัดขวางด้วยความเชื่อดั้งเดิมของสมาชิกที่มองว่า เมื่อเข้าสู่กระบวนการเรียนรู้แล้วได้รับความรู้เพิ่มขึ้นก็จะทำให้ต้องแบกรับภาระหน้าที่ที่มากขึ้นตามไปด้วย ฉะนั้นผู้บริหารควรสร้างแรงจูงใจให้สมาชิกอยากเรียนรู้ผ่านการเชื่อมโยงการเรียนรู้เข้ากับกระบวนการประเมินผลการเรียนรู้หรือผลการปฏิบัติงานได้

6. การประเมินผลการปฏิบัติงาน กล่าวคือ กระบวนการนี้จะเชื่อมโยงกับการประเมินผลการเรียนรู้ของสมาชิกไปพร้อมกับการประเมินผลการปฏิบัติงานได้ เพื่อนำมาสู่การปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงานขององค์การ

ชมสุภักดิ์ ครุฑทะกะ (2557, หน้า 196-198) กล่าวถึง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ในองค์การโดยสรุปออกเป็น 3 กลุ่มปัจจัย ได้แก่

1. กลุ่มปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อจัดการความรู้ กล่าวคือ องค์การจะพิจารณาผลลัพธ์จากการจัดให้มีการจัดการความรู้ โดยมุ่งสนับสนุนและส่งเสริมให้ปัจจัยต่างๆเอื้ออำนวยให้จัดการความรู้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้นมี 4 ปัจจัย ได้แก่ 1) ปัจจัยทางด้านสมาชิกในองค์การ เป็นการพิจารณาว่าสมาชิกในองค์การมีวิสัยของการเรียนรู้และชอบการปรับตัวหรือไม่ รวมถึงมีความพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติมากน้อยเพียงใด ซึ่งจะมีความสัมพันธ์กับความรู้ที่สมาชิกมีอยู่กับตนและส่งผลต่อการปรับปรุงและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน 2) กระบวนการดำเนินงานขององค์การ เป็นการ

พิจารณาว่าหากจะขับเคลื่อนองค์การให้บรรลุเป้าหมายจำเป็นต้องทำให้การจัดการความรู้ดำเนินไปในทิศทางเดียวกับแผนและกลยุทธ์ขององค์การ 3) ผลผลิตขององค์การ เป็นการพิจารณาการจัดการความรู้ในฐานะของเครื่องเสริมสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผลผลิตขององค์การและเกิดความคุ้มค่าในการลงทุน 4) ผลการปฏิบัติงานขององค์การ แสดงให้เห็นถึงขีดความสามารถขององค์การที่มีการใช้การจัดการความรู้ขับเคลื่อนเป้าหมายที่องค์การกำหนดไว้

2. กลุ่มปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ให้ประสบผลสำเร็จ ประกอบด้วยปัจจัย 5 อย่าง ได้แก่ 2.1) ภาวะผู้นำ ซึ่งมีคุณลักษณะในเชิงผู้ให้การสนับสนุนสมาชิกให้นำการจัดการความรู้ไปใช้ขับเคลื่อนกลยุทธ์ให้ประสบผลสำเร็จ 2.2) วัฒนธรรมองค์การที่มีสมาชิกปรึกษาหารือแลกเปลี่ยนความรู้อยู่สม่ำเสมอ 2.3) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดเก็บความรู้และช่วยให้สมาชิกสามารถเข้าถึงและนำความรู้ไปใช้ได้อย่างเหมาะสม 2.4) การกำหนดตัวชี้วัดเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การว่ามีความเชื่อมโยงกับผลที่ได้รับจากการความรู้มากน้อยเพียงใด 2.5) การสร้างระบบบริหารผลการปฏิบัติงานเชื่อมโยงกับสร้างแรงจูงใจทั้งด้วยการให้รางวัลทั้งที่เป็นตัวเงินและมีใช้ตัวเงิน เพื่อให้สมาชิกเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้

3. กลุ่มปัจจัยแห่งความสำเร็จในการจัดการความรู้ขององค์การ ประกอบด้วยปัจจัย 6 อย่าง ได้แก่ 3.1) การกำหนดวิสัยทัศน์ที่มุ่งเน้นการให้ความสำคัญของการจัดการความรู้ ซึ่งจะเชื่อมโยงสู่การกำหนดนโยบาย แผนและวัตถุประสงค์เพื่อให้สมาชิกเข้ามามีส่วนร่วมด้วย 3.2) การสร้างกลไกสนับสนุนการจัดการความรู้ เช่น หัวหน้าฝ่ายจัดการความรู้ ทีมอบรมการจัดการความรู้ เป็นต้น 3.3) การปรับปรุงเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับใช้ในการจัดการความรู้ขององค์การให้มีความร่วมสมัยและนำมาใช้รองรับการปฏิบัติงานขององค์การได้ 3.4) การเลือกใช้กระบวนการจัดการความรู้ตามตัวแบบต่างๆที่นักวิชาการนำเสนอไว้หรือไม่นั้น ผู้บริหารก็ควรพิจารณาถึงปัจจัยต่างๆ เพื่อให้เกิดความเหมาะสมด้วย

ประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดการความรู้

พิภพ ดวงคำสวัสดิ์ (2557) กล่าวถึง ประโยชน์ที่องค์การจะได้รับจากการจัดการความรู้รวม 5 ข้อ ดังนี้

1. ทำให้องค์การสามารถส่งสมองค์ความรู้ให้อยู่คู่กับองค์การตลอดไปได้ ส่งผลให้เกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติงานมากขึ้น รวมถึงทำให้ความรู้ที่ผูกติดอยู่กับสมาชิกในองค์การไม่สูญหายไปด้วย เมื่อสมาชิกได้ลาออกหรือเกษียณตนเองออกจากองค์การ

2. ทำให้เกิดการพัฒนารายการมนุษย์และพัฒนาองค์การไปพร้อมๆกัน กล่าวคือเป็นการส่งเสริมให้ความรู้ขององค์การถูกส่งต่อไปยังสมาชิกในองค์การ รวมถึงทำให้องค์การสามารถเก็บรักษาความรู้นั้นให้คงอยู่ต่อไปและสามารถนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจในการดำเนินงานขององค์การ

3. เทคโนโลยีสมัยใหม่เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้กระบวนการจัดการความรู้ขององค์การมีประสิทธิผลมากกว่าในอดีต ทำให้ลดระยะเวลาในการตัดสินใจหรือแก้ไขปัญหาได้มากขึ้น

4. ทำให้เกิดการยกระดับมาตรฐานการปฏิบัติงานขององค์การได้ เนื่องจากกระบวนการจัดการความรู้จะทำให้เกิดการเปรียบเทียบองค์ความรู้ในยุคต่างๆว่า มีพัฒนาการเป็นอย่างไรและสามารถปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสภาพการณ์โลกปัจจุบันได้อย่างไร

5. ทำให้เกิดการตอบสนองต่อกลุ่มเป้าหมายที่เลือกใช้สินค้าและบริการได้อย่างเต็มที่
 นันทรัตน์ เจริญกุล (2553) กล่าวถึง กระบวนการในการจัดการความรู้ไว้ว่า เมื่อองค์การได้นำไปปฏิบัติย่อมเกิดประโยชน์ 5 ประการ ดังนี้

1. ทำให้เกิดแหล่งรวบรวมองค์ความรู้ที่สมาชิกในองค์การและบุคคลภายนอกองค์การสามารถเข้ามาใช้ได้
2. ทำให้สมาชิกที่ต้องการศึกษาหาความรู้ในเรื่องที่สนใจเกิดการเรียนรู้อย่างยิ่งยั้ง
3. ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลกันระหว่างสมาชิกในองค์การ
4. ทำให้สมาชิกเลือกใช้วิธีปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม
5. ทำให้ลดขั้นตอนและเวลาในการหาข้อมูลในเรื่องที่สมาชิกในองค์การเคยศึกษามาแล้วในอดีต

ธีรศักดิ์ (อุปรมัย) อุปไมยอริชัย (2557) กล่าวถึง ประโยชน์ที่องค์การและสมาชิกขององค์การจะได้รับจากการจัดการความรู้ 3 ประการ ดังนี้

1. องค์การจะได้รับความรู้เพิ่มมากยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นประโยชน์สำคัญต่อการใช้ในการปฏิบัติงาน
2. สมาชิกในองค์การจะได้รับความรู้และสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานได้
3. ผลการปฏิบัติงานขององค์การจะได้รับการพัฒนาให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

2.4 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้

2.4.1 ความหมายของการรับรู้

จากการรวบรวมนิยามความหมายของผู้วิจัยเกี่ยวกับการรับรู้ มีดังนี้
 Kreitner and Kinicki (1995, p. 112) ได้กล่าวว่า “การรับรู้” คือ กระบวนการในการจัดระเบียบและตีความความรู้สึกของมนุษย์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างหรือให้ความหมายต่อสิ่งนั้น

ถวิล ธาราโกชน และ ศรัณย์ ศิริสุข (2545, หน้า 51) ได้กล่าวว่า “การรับรู้” คือ กระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องกับตัวมนุษย์ เริ่มต้นจากสิ่งเร้าภายนอกเข้ามากระทบจนเกิด การรู้สึก (sensation) แล้วจึงนำไปสู่การรับรู้ ซึ่งตัวมนุษย์เองจะตีความหรือแปลความหมายข้อมูลต่างๆที่เข้ามาจากการรู้สึก

ลักขณา สรีวัฒน์ (2549, หน้า 48) ได้กล่าวว่า “การรับรู้” คือ กระบวนการในการตีความหรือแปลความหมายของมนุษย์จากการพบเห็นเหตุการณ์บางอย่าง โดยผู้รับรู้มักอาศัยภูมิหลังเดิมของตนในการให้ ความหมายกับสิ่งนั้นๆ

วีณา พิงวิวัฒน์นิกุล (2549, หน้า 81) ได้กล่าวว่า “การรับรู้” คือ กระบวนการที่มนุษย์ได้รับการกระตุ้นจากสิ่งใดๆ แล้วเกิดการตีความ จัดระเบียบข้อมูล และให้ความหมายต่อสิ่งเหล่านั้น โดยมนุษย์แต่ละคนจะมีสภาพการรับรู้ที่แตกต่างกันแม้เผชิญกับปรากฏการณ์เดียวกันก็ตาม”

Moorhead and Griffin (c2010, p. 71) ได้กล่าวว่า “การรับรู้” คือ กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ข้อมูลและแปลความหมายของข้อมูลที่ได้รับมาของปัจเจกบุคคล โดยอาศัยการพิจารณาบริบทแวดล้อมประกอบกันไปด้วย

Robbins and Coulter (2559, p. 225) ได้กล่าวว่า “การรับรู้” คือ กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการรับสารและให้ความหมายต่อสิ่งที่บุคคลได้รับรู้มา ซึ่งทำให้บุคคลคนนั้นเชื่อว่าสิ่งที่รับรู้มาเป็นความจริง

จากการประมวลคำนิยามของผู้วิจัย สามารถสรุปได้ว่า “การรับรู้” หมายถึง กระบวนการรับสารของมนุษย์แล้วแปลความหรือให้ความหมายต่อสารนั้นประกอบกับบริบทแวดล้อมของตัวเอง เมื่อคนอยู่ในสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันย่อมทำให้การรับรู้แตกต่างกันไปด้วย

2.4.2 กระบวนการในการรับรู้

หากพิจารณาตามงานเขียนของ ลักษณะ สรวิวัฒน์ (2549, หน้า 48-49) กล่าวถึง กระบวนการประกอบสร้างการรับรู้ของมนุษย์คนหนึ่งๆ นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัย กระบวนการต่างๆ ประกอบกัน ซึ่งโดยสรุปสามารถแบ่งได้เป็น 3 กระบวนการ ดังนี้

1. กระบวนการสัมผัสของมนุษย์ กล่าวคือ มนุษย์ย่อมอาศัยอวัยวะต่างๆ ของร่างกาย ในการรับรู้สถานการณ์แวดล้อม แล้วจึงสามารถจำแนกสิ่งที่รับรู้เหล่านั้นว่ามีลักษณะเป็นอย่างไร และเมื่อตนได้มีโอกาสประสพกับสิ่งเหล่านั้นอีกครั้งก็จะสามารถแปลความหมายได้
2. ธรรมชาติของสิ่งเร้า กล่าวคือ คุณลักษณะของสิ่งเร้าที่เข้ามากระทบกับอวัยวะต่างๆ ของร่างกายมีหลากหลายลักษณะ เช่น หากมีเสียงก็จะมากระทบกับหู หากมีภาพหรือแสงสว่างก็จะกระทบกับดวงตา หากรับประทานอาหารก็จะรับรู้รสชาติผ่านลิ้น เป็นต้น
3. การตีความหมายจากการรับรู้ กล่าวคือ เมื่อมีสิ่งใดๆ มากระทบกับการรับรู้ของมนุษย์ก็จะทำให้มนุษย์เกิดการตีความจากสิ่งนั้นๆ โดยอาศัยปัจจัยหลายประการที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ปัญญาในการรับรู้ การสังเกตและการพิจารณาบริบทแวดล้อม ความตั้งใจและสนใจในสิ่งที่มากระทบต่อการรับรู้ สุขภาพร่างกายและสภาวะจิตใจ การอาศัยประสบการณ์ในอดีตและภูมิรู้ที่เกิดจากการศึกษาเล่าเรียน

2.4.3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้

ในงานของ ถวิล ธาราโกชน และ ศรัณย์ ศิริสุข (2545, หน้า 52-54) กล่าวถึงองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ของมนุษย์ไว้ 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การใส่ใจต่อการเลือกรับรู้ กล่าวคือ ตามทัศนะของ Morgan และ King ในปี 1971 กล่าวถึงพฤติกรรมของมนุษย์ที่ต้องการจะรับรู้เอาไว้ว่ามาจากความต้องการและความใส่ใจที่จะรับรู้อยู่เป็นทุนเดิมของตัวมนุษย์เอง แล้วจึงนำไปสู่การรับรู้ที่มีความชัดเจนยิ่งขึ้น โดยการเกิดการใส่ใจนั้นมาจากองค์ประกอบใน 2 ประการ ได้แก่ ประการแรกเกี่ยวข้องกับ “ภาวะของผู้รับรู้” นั่นคือการรับรู้สภาพของตัวมนุษย์เองว่ามีคุณลักษณะอย่างไรซึ่งวางอยู่บนฐานของการพิจารณาภูมิหลังทางสังคมประกอบกัน สิ่งที่ทำให้มนุษย์เกิดความใส่ใจที่จะรับรู้ต้องพิจารณาในมิติของ “ความคาดหวัง แรงจูงใจ และความต้องการ” ที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคลด้วย

ส่วนประการที่สองเกี่ยวข้องกับ “คุณลักษณะของสิ่งเร้า” นั่นคือ สิ่งเร้าต่างๆมีอิทธิพลต่อการสร้างการรับรู้ที่แตกต่างกันออกไป อันประกอบไปด้วย ความเข้มของแสงสีเสียง ขนาดของสิ่งเร้าหากมีขนาดใหญ่ย่อมสร้างความสนใจได้มากกว่าสิ่งเร้าขนาดเล็ก การทำสัญลักษณ์ให้ผิดแปลกไปจากเดิมเพื่อดึงดูดความสนใจ การแสดงพฤติกรรมซ้ำๆหรือแสดงออกบ่อยครั้ง

2. การสั่งสมประสบการณ์ของแต่ละบุคคล กล่าวคือ การดำเนินชีวิตของมนุษย์แต่ละคนต่างก็มีวิถีที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งส่งผลทำให้ความรู้ของแต่ละบุคคลที่ผ่านการเรียนรู้ในช่วงชีวิตหนึ่งๆแตกต่างกันตามไปด้วย ฉะนั้นการตีความต่อสิ่งเร้าหรือสิ่งที่มากระทบต่อมนุษย์จึงเป็นการพิจารณาบนพื้นฐานของประสบการณ์ในชีวิต เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจมากยิ่งขึ้น

3. การเตรียมกระบวนการคิดและการพิจารณาปัจจัยแวดล้อม กล่าวคือ การเผชิญกับเหตุการณ์ต่างๆในชีวิตประจำวันของมนุษย์ ทำให้มนุษย์ต้องคิดและรับรู้บริบทแวดล้อมประกอบกัน เพื่อใช้สำหรับการวิเคราะห์และพิจารณาการตอบสนองต่อสิ่งเร้านั้นได้

ลักษณะ สิริวัฒน์ (2549, หน้า 50-51) กล่าวว่า การรับรู้สิ่งต่างๆของมนุษย์นั้นมีอิทธิพลที่เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องหลายองค์ประกอบ ซึ่งสามารถสรุปได้ ดังนี้

1. ความเอาใจใส่ต่อสิ่งที่มากระทบต่อตัวมนุษย์ กล่าวคือ เมื่อมีสิ่งใดๆมากระทบต่อการรับรู้ของมนุษย์และมนุษย์มีสมาธิต่อสิ่งนั้นก็ย่อมส่งผลให้เกิดการรับรู้อย่างรวดเร็วและตีความหมายได้อย่างถูกต้อง โดยสิ่งที่มีอิทธิพลต่อความเอาใจใส่ต่อสิ่งที่มากระทบต่อตัวมนุษย์นั้นมีหลายประการ ได้แก่ หากพิจารณาสิ่งเร้าภายนอก ประกอบด้วย การมองเห็นสิ่งของขนาดใหญ่ ความเข้มหรือความหนักเบาของสิ่งที่มากระทบ การกระทำกิจกรรมซ้ำไปซ้ำมา การนำเสนอภาพหรือสิ่งที่มีลักษณะคู่ตรงข้ามตัดกันโดยสิ้นเชิง ในส่วนของสิ่งเร้าภายในนั้น ประกอบไปด้วย ความสนใจต่อสิ่งที่มากระทบอย่างตั้งใจ และความสนใจโดยปกติวิสัย

2. การเตรียมความพร้อมในการรับรู้ โดยการตั้งสมาธิและพร้อมมุ่งความสนใจไปยังสิ่งที่มากระทบ

3. การตั้งมั่นปรารถนาที่จะรับรู้อยู่จะทำให้การรับรู้ของมนุษย์เกิดผลขึ้น

Hugh J. Arnold and Danniell C. Feldman (อ้างถึงในวีณา พิงวิวัฒน์นิกุล, 2549 , หน้า 82-83) กล่าวถึง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ของมนุษย์มีหลายปัจจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถประมวล 3 ปัจจัย ได้แก่

1. ปัจจัยคุณลักษณะของสิ่งที่รับรู้ คือ สิ่งที่ถูกสังเกตและคนมักรับรู้ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะสองอย่าง ได้แก่ ลักษณะทางกายภาพและความใกล้เคียงกัน
2. ปัจจัยส่วนบุคคล คือ คุณลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคลสามารถส่งผลต่อการรับรู้ของมนุษย์ ได้แก่ ทักษะสติ ความต้องการหรือความปรารถนาต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ประสบการณ์หรือเรื่องราวในอดีต
3. ปัจจัยด้านสถานการณ์ คือ สภาพแวดล้อมภายนอกที่สามารถมีผลต่อการรับรู้ เช่น เวลา ความเครียด เป็นต้น

วันชัย มีชาติ (2556, หน้า 39-40) กล่าวถึง การรับรู้ของมนุษย์แต่ละบุคคลว่ามีความแตกต่างกันออกไปในสถานการณ์หนึ่งๆที่เกิดขึ้น ซึ่งเกิดจากปัจจัยที่ส่งผลต่อการรับรู้รวม 3 ปัจจัย ได้แก่

1. สถานการณ์ที่มนุษย์รับรู้ กล่าวคือ เมื่อเหตุการณ์ใดๆเกิดขึ้นนั้น มนุษย์จะพิจารณาบริบทต่างๆที่อยู่ในสถานการณ์เช่นนั้นด้วย เช่น เวลา สภาพสังคม สภาพเศรษฐกิจ สภาพการเมือง สถานการณ์ในที่ที่มนุษย์ทำงาน เป็นต้น
2. สิ่งที่มนุษย์รับรู้ กล่าวคือ มนุษย์จะรับรู้ผ่านสิ่งที่เรียกว่า “วัตถุ” ซึ่งจะส่งผลต่อการตีความที่แตกต่างกันออกไปตามองค์ประกอบในการรับรู้ เช่น ความขัดแย้ง ความตัดกัน ความเข้มของวัตถุ ความคุ้นเคย ความแปลกปลอม ความแปลกใหม่ เป็นต้น
3. ตัวผู้รับรู้เอง กล่าวคือ มนุษย์มีภูมิหลังที่แตกต่างกันจึงส่งผลต่อการตีความสิ่งที่รับรู้แตกต่างกันออกไปด้วย โดยปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวผู้รับรู้มีหลายปัจจัย ได้แก่ แรงจูงใจ ทักษะสติ ประสบการณ์ ความคาดหวัง ความสนใจ และผลประโยชน์ของผู้รับรู้

Robbins and Coulter (2559, pp. 225-226) กล่าวถึง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ของแต่ละบุคคลมี 3 ปัจจัย ได้แก่ 1) ปัจจัยผู้รับรู้ คือ บุคคลย่อมมีความแตกต่างกันตามภูมิหลัง ความเชื่อทักษะสติ หรือประสบการณ์ในชีวิต 2) ปัจจัยเป้าหมาย คือ การรับรู้มักแตกต่างกันอาจด้วยความโดดเด่นเป็นพิเศษของสิ่งที่บุคคลกำลังฟังเล็ง และ 3) ปัจจัยสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อม คือ สิ่งที่อยู่รอบตัวบุคคลในขณะที่มองสิ่งหนึ่งสิ่งใดอยู่

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

S.M.Kaiser (อ้างถึงในสมคิด สร้อยน้ำ, 2547) ได้ศึกษาวิจัยในชั้นคุณวุฒิวิชาชีพเรื่อง “Mapping the learning organization : Exploring a model of organizational learning” เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งผลการศึกษาพบ 8 ปัจจัย ดังนี้

1. ปัจจัยภาวะผู้นำ กล่าวคือ ผู้นำควรเป็นผู้ขับเคลื่อนองค์กรไปข้างหน้าด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันกับสมาชิกในองค์กร ผู้นำควรมีบทบาทในการเป็นแบบอย่างที่ดีแก่สมาชิก และเป็นผู้รอบรู้เนื้อหาขององค์กรในภาพกว้าง รวมถึงสามารถสร้างความร่วมมือร่วมใจกับสมาชิกในการปฏิบัติงานเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายขององค์กรได้

2. ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร กล่าวคือ ความเชื่อ ค่านิยม ทศนคติ รวมถึงปัจจัยทางด้านสภาพแวดล้อมอื่นๆที่เกี่ยวข้องในองค์กร ที่มีอิทธิพลต่อการยึดถือเป็นแนวทางในการดำเนินงาน ผู้วิจัยเสนอว่าคุณลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มี 3 คุณลักษณะ ได้แก่ การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน การสร้างที่วัฒนธรรมที่เปิดกว้างและให้เสรีภาพทางความคิด และการสร้างกระบวนการขัดเกลาทางสังคมเพื่อให้สมาชิกรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

3. ปัจจัยด้านพันธกิจและยุทธศาสตร์ กล่าวคือ การกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานให้สมาชิกขององค์กรยึดถือปฏิบัติร่วมกัน โดยสมาชิกในองค์กรควรมีกระบวนการคิดและปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงกัน รวมถึงการเตรียมพร้อมสำหรับรับมือกับสภาพแวดล้อมทางการบริหารที่เปลี่ยนแปลงไปแล้วปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงานให้ทัน และการสร้างคลังความรู้ซึ่งเป็นผลรวมจากการปฏิบัติงานนับแต่ในอดีตถึงปัจจุบันเพื่อสร้างเป็นบทเรียนสำหรับการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร

4. ปัจจัยด้านการบริหารองค์กร กล่าวคือ องค์กรควรมุ่งเน้นบทบาทของผู้บริหารต่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้มากขึ้น ผู้บริหารควรเป็นผู้กระตุ้นให้สมาชิกต้องการเรียนรู้ พัฒนาความรู้ความสามารถ และพัฒนาผลการปฏิบัติงาน ด้วยการสร้างแรงจูงใจและการให้รางวัล รวมถึงการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นและเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานด้วย

5. ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร กล่าวคือ การจัดโครงสร้างองค์กรควรเอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้และการติดต่อประสานงานระหว่างสมาชิก

6. ปัจจัยด้านการเชื่อมโยงระบบย่อยในองค์กร กล่าวคือ องค์กรควรมีการจัดระบบย่อยต่างๆให้เชื่อมโยงกัน ทั้งในด้านข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับองค์กรและข้อมูลของสมาชิก เพื่อให้สะดวกต่อการนำข้อมูลมาใช้ในการปฏิบัติงาน

7. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมและความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กร กล่าวคือ องค์กรควรจัดการด้านสภาพแวดล้อมทางการบริหารที่เอื้ออำนวยให้สมาชิกเกิดวิสัยชอบการเรียนรู้ และการสร้างกิจกรรมที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีเพื่อสร้างความสามัคคีในองค์กร

ประยูร อิมสวัสดิ์ (2552) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา” เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณซึ่งอาศัยการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามและเลือกกลุ่มตัวอย่างจากขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 320 คน จากประชากร 2 กลุ่มตำแหน่ง คือ บุคลากรสาย

วิชาการและบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยบูรพา ผลการศึกษาพบว่า คุณลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพามี 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความคิดเชิงระบบ ด้านการรอบรู้แห่งตน ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการมีแบบแผนความคิด ตามที่ชนะของบุคลากรทั้งสายวิชาการทั้งห้าด้านนี้อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนสายสนับสนุนวิชาการมีเพียงด้านการรอบรู้แห่งตนเท่านั้นที่อยู่ในระดับมากและปัจจัยอีกสี่ด้านข้างต้นอยู่ในระดับปานกลางทั้งสิ้น ในส่วนของการศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้นั้นมี 4 ปัจจัย นั่นคือ 1) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ประกอบด้วย “บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ โครงสร้างองค์การและระบบงาน สภาพแวดล้อมทางกายภาพ” 2) ปัจจัยด้านการบริหาร ประกอบด้วย “การกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน การจัดการนวัตกรรมและการบริหารการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำ การมอบอำนาจและการกระจายอำนาจ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์” 3) ปัจจัยด้านบุคคล ประกอบด้วย “แรงจูงใจ ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันของสมาชิกต่อองค์การ” 4) ปัจจัยด้านบูรณาการทางวิชาการ ประกอบด้วย “การเรียนรู้ในองค์การ การสร้างและถ่ายทอดองค์ความรู้ และการจัดการความรู้”

กุศล ทองวัน (2553) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ต่อระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และระดับการเป็นองค์กรนวัตกรรม: กรณีศึกษาสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ” เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ อาศัยการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามและเลือกสุ่มตัวอย่างจากขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 347 คน จากประชากรใน 3 กลุ่มตำแหน่ง คือ กลุ่ม บริหาร กลุ่มวิจัยวิชาการ และกลุ่มปฏิบัติการ ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้มี 7 ปัจจัยและปัจจัยเหล่านี้ก็มีความสัมพันธ์ กับระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้วย ได้แก่ การออกแบบโครงสร้างองค์การที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ วัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การกระจายอำนาจและความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานแก่สมาชิกขององค์การ การสร้างความรู้และการ ถ่ายโอนความรู้ การใช้เทคโนโลยี ประกอบการเรียนรู้ในองค์การ การสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ และ การทำงานร่วมกันเป็นทีมและเครือข่ายพันธมิตรนอกองค์การ โดยปัจจัยด้านการทำงานร่วมกันเป็นทีมและเครือข่ายพันธมิตรนอกองค์การมีอิทธิพลสูงสุดเพราะการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้ เพราะสมาชิกของสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติเป็นผู้ที่มีความรู้ในระดับสูงดังจะเห็นได้จากการจบการศึกษาในระดับชั้นปริญญาโทสูงถึงร้อยละ 62 รวมถึงระดับการ เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ก็มีความสัมพันธ์กับระดับการเป็นองค์กรนวัตกรรมด้วย หากแต่มีเพียง 1 ปัจจัยที่ ไม่ได้มีความสัมพันธ์กัน คือ ปัจจัยการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานแก่สมาชิกขององค์การนั้นหมายถึงการเพิ่มอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบไปด้วยย่อมส่งผลให้มีเวลาในการคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆลดน้อยถอยลง

ศิริพร โงนสาย และภารดี อนันต์นาวิ (2553) ได้ศึกษาวิจัย “ปัจจัยบรรยากาศโรงเรียนกับองค์การ แห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สระแก้ว” ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงปริมาณอาศัยการใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูลจำนวน 361 ชุด โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว ผลการศึกษาพบว่า

ปัจจัยด้านบรรยากาศของโรงเรียนที่สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้วเป็นแบบเปิดและแบบผูกพันอยู่ในระดับมาก อันเนื่องมาจากการ ดำเนินงานที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันระหว่างครู และผู้บริหารสถานศึกษา โดยผู้บริหารสถานศึกษายอมรับฟัง ข้อเสนอแนะจากครู รวมถึงการ ปฏิบัติงานและช่วยเหลือกันของเพื่อนครูในโรงเรียนทำให้ครูมีขวัญและกำลังใจ ในการ ปฏิบัติงาน ประกอบกับปัจจัยในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้าน บุค ลากร มี ความต้องการอยากเรียนรู้ และด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมอยู่ในระดับมาก จึงส่งผลต่อ ประสิทธิภาพของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เนื่องด้วยการจัดการศึกษา จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายฝ่ายทั้งผู้บริหารสถานศึกษา ครู และชุมชน ทำให้ต้องมีการ ระดมสมองและวางแผนอย่างเป็นระบบ ส่งผลให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันและทุกคนเต็มใจที่ จะร่วมกันพัฒนา โรงเรียน

อัญชลี มาลีเวชกร (2553) ได้ศึกษาวิจัย “การศึกษาการรับรู้เกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่ง การเรียนรู้ตามแนวคิดของ Peter M. Senge : ศึกษากรณี กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย” เป็นการวิจัยเชิง ปริมาณด้วยการใช้แบบสอบถามผ่านการสุ่มตัวอย่างจากประชากร คือ ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ ลูกจ้าง ชั่วคราว และพนักงานราชการที่ปฏิบัติงานในกรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย คิดเป็นตัวอย่างจำนวน 310 คน ผู้วิจัยกำหนดให้ตัวแปรอิสระ คือ “คุณลักษณะส่วนบุคคล” ประกอบด้วย “เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ปฏิบัติงานใน ปัจจุบัน และอายุราชการนับถึงปัจจุบัน” และกำหนดให้ตัวแปรตาม คือ “การเป็นองค์การแห่งการ เรียนรู้ตามแนวคิดของ Peter M. Senge” มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ “ความ รอบรู้แห่งตน แบบ แผนความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการมีความคิดเชิงระบบ” ผลการศึกษาพบว่า กรมการปกครองมีคุณลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในภาพรวม อยู่ ในระดับสูง ส่วนคุณลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกันทั้งห้าปัจจัยมีระดับความคิดเห็นการเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน

จันทร์ฉาย ยมสูงเนิน (2554) ได้ศึกษาวิจัย “การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็น องค์การแห่งการ เรียนรู้ของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน” เป็นการวิจัยเชิงปริมาณด้วยการใช้ แบบสอบถามผ่านการสุ่มตัวอย่างจากประชากร คือ สถานศึกษาที่จัดการศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัด คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกระทรวงศึกษาธิการ และสถานศึกษาที่จัดการศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย คิดเป็นตัวอย่างจำนวนสถานศึกษา 618 แห่ง ผลการศึกษาพบว่า คุณลักษณะของปัจจัย ที่ก่อรูปเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับมากรวมถึง ตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กับความเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้ในระดับสูง ปัจจัยที่สามารถ พยากรณ์คุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ได้มี 6 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยโครงสร้างองค์การ ปัจจัย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ ปัจจัยระบบเทคโนโลยี ปัจจัยบรรยากาศ องค์การ และปัจจัยการกระจายอำนาจสู่สมาชิกองค์การ

วารุณี ทิพย์โอสถ (2554) ได้ศึกษาวิจัย “สภาพปัจจุบัน และแนวทางการเป็นองค์การแห่งการ เรียนรู้ของมหาวิทยาลัยทักษิณ ตามทัศนะของบุคลากรสายสนับสนุน” เป็นการวิจัยเชิงปริมาณด้วย

การใช้แบบสอบถามจำนวน 191 ชุด โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการและพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยทักษิณวิทยาเขตพัทลุงและวิทยาเขตสงขลา ผลการศึกษาพบว่า การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยทักษิณ ตามทัศนะของบุคลากรสายสนับสนุน นั้นอยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ บุคลากรมีความต้องการอยากเรียนรู้ แบบวิถีในการคิดของบุคลากร การสร้างวิสัยทัศน์ให้เกิดแก่สมาชิก การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ หากแต่อุปสรรคที่พบในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ก็มีอยู่หลายด้านเช่นกัน เช่น ผู้บริหารมีนโยบายเกี่ยวกับการส่งเสริมการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่ชัดเจน จึงทำให้ไม่มีการจัดสภาพแวดล้อม โครงสร้างองค์การ แผนงาน หรืองบประมาณที่เอื้อต่อการเรียนรู้ นอกจากนี้ปัญหาทางด้านโครงสร้างองค์การที่มีการปรับเปลี่ยนอยู่บ่อยครั้งประกอบกับการเปลี่ยนสถานะมหาวิทยาลัยทักษิณเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐส่งผลให้บุคลากรต้องมุ่งเน้นทำงานให้บรรลุประสิทธิภาพเพื่อที่จะได้รับการพิจารณาประเมินต่อสัญญาการจ้างงาน การเรียนรู้ร่วมกันและการสานสัมพันธ์ในรูปของทีมงานจึงลดน้อยถอยลงไปมาก คณะผู้ศึกษาจึงได้นำเสนอแนวทางที่เป็นไปได้ในการพัฒนาองค์การหลายประการ นั่นคือ ผู้บริหารองค์การควรมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลในเรื่องการส่งเสริมการเรียนรู้และให้การสนับสนุนบุคลากรสายสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ รวมถึงสามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบัน นอกจากนี้ผู้บริหารยังควรสนับสนุนให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการดำเนินงานขององค์การในอนาคตมากขึ้น เพราะบุคลากรสายสนับสนุนก็ถือเป็นส่วนหนึ่งในการขับเคลื่อนการปฏิบัติงานในอนาคต การทำงานและเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมก็ถือเป็นอีกข้อเสนอหนึ่งที่จะช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ซึ่งจะส่งผลต่อการคิดอย่างเป็นระบบและประกอบสร้างเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ในที่สุด

แจ่มจันทร์ กิมาคม (2554) ได้ศึกษาวิจัย “การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 12 สงขลา” เป็นการศึกษาเชิงปริมาณด้วยการใช้แบบสอบถามจำนวน 291 ชุด โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 12 จังหวัดสงขลา ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรมองว่าคุณลักษณะในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลางถึงมาก โดยคุณลักษณะที่มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุดจำนวน 3 คุณลักษณะซึ่งส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับบทบาทของผู้บริหารหรือผู้บริหารในองค์การ นั่นคือ บทบาทของผู้บริหารในฐานะของผู้ให้การสนับสนุนการทำงานของบุคลากรและการให้คำแนะนำในการปฏิบัติงาน บทบาทของผู้บริหารที่มีคุณธรรม และบทบาทของผู้บริหารในการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคลากรอย่างไม่เป็นทางการ ส่วนองค์ประกอบอื่นๆของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้นั้นมี 11 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ 2) สมรรถนะของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 12 จังหวัดสงขลา 3) การจัดการความรู้ในองค์การ 4) การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน 5) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันให้เกิดแก่สมาชิก 6) การมุ่งสร้างคุณภาพในการปฏิบัติงาน 7) ลักษณะของโครงสร้างองค์การ 8) การจัดการผลการปฏิบัติงาน 9) การสร้างยุทธศาสตร์องค์การที่ส่งผลต่อการเรียนรู้ 10) ภาวะผู้นำภายในองค์การ และ 11) การกระจายอำนาจในการปฏิบัติงาน

ปรัชญา ชูมนาเสียว (2554, หน้า 77-84) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ตัวแปรคัดสรรที่ส่งผลต่อลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในมหาวิทยาลัยรามคำแหง” มีจุดประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในมหาวิทยาลัยรามคำแหงและศึกษาตัวแปรคัดสรรในด้านต่างๆที่ส่งผลต่อลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ การศึกษาวิจัยเป็นรูปแบบเชิงปริมาณโดยอาศัยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวในสายปฏิบัติการและสายวิชาการทั้งหน่วยงานระดับคณะและมีใช้ระดับคณะ จากนั้นใช้สูตรคำนวณกลุ่มตัวอย่างของ Yamane คิดเป็นจำนวนรวม 370 คน ผลการศึกษาพบว่ามหาวิทยาลัยรามคำแหงมีลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับมากรวม 3 ด้าน ได้แก่ “ด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ” ส่วนในระดับปานกลางมี 2 ด้าน ได้แก่ “ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้และด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม” ส่วนตัวแปรด้านที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้สามารถแบ่งได้ 3 ระดับ นั่นคือ ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงมีตัวแปรด้านเดียว คือ “ด้านการเรียนรู้ในองค์การ” ส่วนตัวแปรที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลางมี 2 ด้าน คือ “ด้านระบบดำเนินการในองค์การและด้านนโยบายและทิศทางขององค์การ” และตัวแปรที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับต่ำมี 3 ด้าน คือ “ด้านลักษณะองค์การ ด้านเครือข่ายการเรียนรู้ขององค์การ และด้านผู้นำในองค์การ”

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2554) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การเปรียบเทียบคุณลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในองค์การภาครัฐ ภาคเอกชน และภาครัฐวิสาหกิจ” โดยใช้แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ตามข้อเสนอของ Garvin et al. (2008) ประกอบด้วย 3 มิติ ได้แก่ การสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการเรียนรู้ การสร้างกระบวนการเรียนรู้และสร้างกิจกรรมการเรียนรู้ และภาวะผู้นำที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ จากนั้นนำมาจัดทำเป็นตัวแปรเพื่อวัดระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 3 ปัจจัย นั่นคือ 1) ประเภทขององค์การแบ่งเป็นภาครัฐ ภาคเอกชน และภาครัฐวิสาหกิจ ส่วนข้อ 2) ลักษณะการทำธุรกรรม มี 8 ลักษณะ แบ่งเป็นการให้บริการ การศึกษาวิจัย การขนส่งท่องเที่ยว การเกษตร การเงินการธนาคาร อุตสาหกรรม การผลิต หรือการก่อสร้างหรือการพัฒนาที่ดิน การค้าขายและการพาณิชย์ และการสื่อสารโทรคมนาคม รวมถึง 3) จำนวนพนักงานในภาครัฐ ภาคเอกชน และภาครัฐวิสาหกิจ งานวิจัยฉบับนี้อาศัยการเก็บข้อมูล ด้วยแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นพนักงานที่ปฏิบัติงานในองค์การทั้งสามประเภทๆ ละ 200 คนรวม เป็น 600 คน ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยประเภทขององค์การ ลักษณะการทำธุรกรรม และจำนวนพนักงาน ไม่ได้มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ส่วนคุณลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้พบว่าใน องค์การภาคเอกชนอยู่ในระดับสูงกว่าภาครัฐและรัฐวิสาหกิจ

เพชรนา ศรีแสน และ ชวลิต เกิดทรัพย์ (2555) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 1” โดยใช้การวิจัยเชิงปริมาณด้วยการเก็บแบบสอบถามจำนวน 164 ชุด ซึ่งมาจากการสุ่มตัวอย่างจากประชากรที่เป็นบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียน สังกัด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 1 ปีการศึกษา 2553 คณะผู้ศึกษานำกรอบแนวคิดด้านวัฒนธรรมองค์การตามข้อเสนอของ Jerry L. Patterson, Stewart C. Purkey และ Jackson V. Parker จำนวน 10 ด้าน ได้แก่ “ความหลากหลายของสมาชิกในองค์การ ความซื่อสัตย์สุจริต ความเอื้อเฟื้อต่อสมาชิกในองค์การ การยอมรับ ความไว้วางใจต่อกันและกัน การมีคุณภาพ การตัดสินใจ การส่งเสริมและสนับสนุนสมาชิก สมาชิกมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ วิสัยทัศน์ของโรงเรียน” และแนวคิดการพัฒนาสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ด้วยระบบย่อยทั้ง 5 ระบบของ Michael J. Marquardt ได้แก่ “ระบบการเรียนรู้ ระบบองค์การ ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ระบบการจัดการความรู้ และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ” ผลการศึกษาพบว่าการรับรู้ของบุคลากรในโรงเรียนต่อวัฒนธรรมองค์การทุกด้านในภาพรวมอยู่ในระดับมาก รวมถึงแนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนก็ดำเนินไปในแนวทางเดียวกับการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในทุกด้านระดับมากเช่นกัน

สกล บุญสิน (2555) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจการให้บริการกรณีศึกษา บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)” สถานะขององค์การดังกล่าวถือเป็นรัฐวิสาหกิจสังกัด กระทรวงคมนาคมดำเนินการบินเชิงพาณิชย์ทั้งเส้นทางในประเทศและต่างประเทศ ผู้วิจัยศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพและอาศัยการเก็บข้อมูลผ่านการวิจัยเอกสารและการสัมภาษณ์ผู้บริหารและพนักงานบริษัท โดยใช้แนวทางการพัฒนาสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ของ Michael J. Marquardt ผลการศึกษาพบว่า 1) องค์การมีความปรารถนาต่อการพัฒนาสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 2) การร่วมมือกันระหว่างผู้บริหารและพนักงานบริษัทเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลง 3) การสร้างการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับเป้าหมายของบริษัท 4) การวิเคราะห์หาจุดอ่อนและจุดแข็งของบริษัท 5) การสร้างวิสัยทัศน์ให้พนักงานทุกคนรับทราบและนำไป ยึดถือเป็นแนวปฏิบัติงาน 6) การสร้างกระบวนการคิดแบบองค์รวมและการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกันอย่างเป็นระบบ 7) ผู้นำต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในการสร้างวิสัยการเรียนรู้ในองค์การ 8) การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การให้เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้และการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน 9) การกำหนดให้การเรียนรู้ถือเป็นกลยุทธ์ที่ต้องนำไปปรับใช้ทั่วทั้งบริษัท 10) การปรับโครงสร้างองค์การให้เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้และการปรับลดความเป็นระบบราชการลง 11) การสร้างการเรียนรู้สู่ภายนอกองค์การทั้งชุมชน ประชาสังคม เอกชน ลูกค้า และผู้จัดหาสินค้า 12) การกระตุ้นให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ สร้างความรู้และ เผยแพร่ความรู้ โดยอาจใช้มาตรการจูงใจในเชิงรางวัล 13) การใช้เทคโนโลยีในการจัดการความรู้ 14) การสร้างในความสำเร็จของบริษัทในระยะสั้นโดยการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ 15) การประเมินผลลัพธ์จากการเรียนรู้ของพนักงาน 16) การปรับตัวของบริษัทและวิธีการปฏิบัติงานของพนักงานอย่าง สม่าเสมอเพื่อสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

สนธิ ไสยคล้าย (2556) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง “ภาวะผู้นำและองค์การแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลนครหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา” เป็นงานวิจัยแบบผสม โดยการวิจัยเชิงปริมาณอาศัยการเก็บ ข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานใน เทศบาลนครหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ในระดับ 5 ขึ้นไปจำนวน 230 คน และการวิจัยเชิงคุณภาพอาศัยการ เก็บข้อมูล จากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากบุคลากรระดับหัวหน้างาน ผลการศึกษา

พบว่า ระดับภาวะผู้นำองค์การ แห่งการเรียนรู้ในระดับมากรวม 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการวิสัยทัศน์เป้าหมายที่ชัดเจน ซึ่งจะ นำไปสู่ด้านต่อมาคือ 2) การกำหนดให้การเรียนรู้ถือเป็น พันธกิจขององค์การ โดยการจัด กิจกรรมการฝึกอบรมและกิจกรรมอื่นๆที่เกี่ยวข้องให้สมาชิกร่วมปฏิบัติ 3) การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เอื้ออำนวยต่อการสร้างการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสมาชิกและการนำความรู้ไปสู่การใช้ปฏิบัติงานจริง 4) ด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการจัดการเรียนรู้ ส่วนระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลนครหาดใหญ่ จังหวัดสงขลาที่อยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกันทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ 1) สมาชิกในองค์การมีวิสัยประสงค์จะเรียนรู้ (Personal Mastery) ซึ่งสอดคล้องกับการอำนวยความสะดวก สะดวกขององค์การทั้งด้านเทคโนโลยีและการจัดแหล่งข้อมูลในการแสวงหาความรู้ให้กับสมาชิก 2) แบบวิถีในการคิดของสมาชิกในองค์การ (Mental Models) มุ่งเน้นการพัฒนากระบวนการคิดของสมาชิกให้คิดเชื่อมโยงกระบวนการปฏิบัติงานเข้าด้วยกันเป็นองค์รวม 3) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) สิ่ง เหล่านี้ต้องมาจากการประสานความร่วมมือระหว่างผู้บริหารและสมาชิกเข้าด้วยกัน รวมถึงการรู้สึกเป็นส่วน หนึ่งในการขับเคลื่อนองค์การไปสู่เป้าหมายยอมทำให้ผลการปฏิบัติงานขององค์การบรรลุเป้าหมายได้ 4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) ถือเป็นปัจจัยสำคัญเช่นกันเพราะการเรียนรู้ร่วมกันจะส่งผลต่อการ ปฏิบัติงานที่ไปในทิศทางเดียวกันได้ และ 5) การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) จะเกี่ยวข้องกับการ เรียนรู้จากผลการปฏิบัติงานในอดีตเพื่อสานต่อความสำเร็จหรือปรับปรุงผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันให้ดียิ่งขึ้น ในส่วนของความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก ตรงกับแนวคิดบทบาท ของผู้นำต่อการพัฒนาสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ทั้งสามบทบาท นั่นคือ 1) นักออกแบบวิสัยทัศน์และวัฒนธรรมองค์การที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ 2) ครูผู้คอยแนะนำแนวทางในการเรียนรู้ และ 3) ผู้สนับสนุน ทั้งในด้านข้อมูลข่าวสารและเครื่องมือที่จำเป็นสำหรับการเรียนรู้ของสมาชิก

อารีรักษ์ โพธิวัฒน์ (2556) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาดัชนีชี้วัดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมีจุดประสงค์คือการศึกษาองค์ประกอบย่อย องค์ประกอบหลัก และการพัฒนาดัชนีชี้วัดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การศึกษาวิจัยเป็นรูปแบบ เชิงปริมาณ อาศัยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากครูและผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 828 คน ผลการศึกษาพบว่า ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มีองค์ประกอบหลัก 7 องค์ประกอบ ได้แก่

1. ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา มีองค์ประกอบย่อย คือ การสื่อสารวิสัยทัศน์ในการบริหารสถานศึกษาให้ครูรับทราบและติดตามผลการปฏิบัติงาน เพื่อพิจารณาให้ข้อมูลสำหรับปรับปรุงและพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของครู รวมถึงผู้บริหารสถานศึกษาควรมีบทบาทเชิงการเปลี่ยนแปลงและบทบาทในการสร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์การ

2. การเรียนรู้ของครูและผู้บริหารสถานศึกษา มีองค์ประกอบย่อย คือ การสร้างระบบแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ซึ่งกันและกันระหว่างครูในโรงเรียน บุคลากรมีการคิดอย่างเป็นระบบ และเกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ในส่วนของการแสวงหาความรู้ นั้น ครูและผู้บริหารสถานศึกษามักใช้เวลา

ในการแสวงหาความรู้ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร ต่อมาการสร้างความรู้ ถือเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และคิดวิเคราะห์ประมวลเอาข้อมูลที่ได้รับมาสร้างเป็นองค์ความรู้ใหม่

3. องค์กรของสถานศึกษา มีองค์ประกอบย่อย คือ การสร้างวิสัยทัศน์องค์กร ถือเป็น การมองทิศทาง การดำเนินงานขององค์กรในอนาคต ซึ่งส่งผลต่อการจัดโครงสร้างองค์กรและการออกแบบวัฒนธรรมองค์กรให้เหมาะสม

4. การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กร มีองค์ประกอบย่อย คือ ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ปฏิบัติงานและใช้ในการจัดเก็บความรู้

5. ความรู้ของบุคลากรในสถานศึกษา มีองค์ประกอบย่อย คือ ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ครูมีความต้องการอยากเรียนรู้และสร้างการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ระหว่างสมาชิกในองค์กร

6. การสร้างกลยุทธ์ขององค์กรในแต่ละด้าน มีองค์ประกอบย่อย คือ การพัฒนาความรู้ความสามารถของครูและผู้บริหารสถานศึกษา การบริหารผลการปฏิบัติงาน และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงาน

7. การส่งเสริมและพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษา มีองค์ประกอบย่อย คือ การจัดหาเครื่องมือสำนักงานให้ครู และการเสนอแนะให้ผู้บริหารสถานศึกษาจัดทำแผนพัฒนาวิชาชีพครูให้สอดคล้องกับความต้องการของครูในด้านต่างๆ

อัมพร ปัญญา (2557) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในวิทยาลัยราชพฤกษ์” จากการทบทวนวรรณกรรมและแนวคิดที่เกี่ยวข้องทำให้สรุป “คุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้” ได้ 6 คุณลักษณะ ได้แก่ การเป็นผู้เชี่ยวชาญส่วนบุคคล การมีแบบแผนทางความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ ส่วน “ปัจจัยที่ส่งผลต่อลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้” สามารถสรุปได้ 6 ปัจจัย ได้แก่ 1) นโยบายและทิศทางขององค์กร 2) ผู้นำในองค์กร 3) ลักษณะองค์กร 4) เครือข่ายการเรียนรู้ขององค์กร 5) การเรียนรู้ในองค์กร และ 6) ระบบดำเนินการในองค์กร ผู้วิจัยมุ่งเน้นงานวิจัยเชิงปริมาณ จึงอาศัยการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามและกำหนดให้ประชากรที่ใช้ในการวิจัยคือ “บุคลากรในวิทยาลัยราชพฤกษ์” ประกอบด้วย ผู้บริหาร อาจารย์ผู้สอน และพนักงานเจ้าหน้าที่รวม 132 คน ผลการศึกษาพบว่า ภาพรวมของวิทยาลัยราชพฤกษ์มีคุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง ส่วนคุณลักษณะของปัจจัยที่ส่งผลต่อลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้ง 6 ปัจจัยนั้นมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน หากแต่ปัจจัยทางด้านเครือข่ายการเรียนรู้ขององค์กรไม่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แต่อย่างใด จึงเป็นเหตุให้ในอนาคตทางวิทยาลัยควรสร้างความร่วมมือในลักษณะของการให้บริการเชิงวิชาการแก่ชุมชนและควรสร้างความร่วมมือในการแลกเปลี่ยนข้อมูลร่วมกันระหว่างวิทยาลัยกับหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน

พัทธิพงศ์ พลอาจ (2557) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในจังหวัดกำแพงเพชรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้” ในเบื้องต้นคณะผู้วิจัยได้ศึกษาสภาพแวดล้อมต่างๆของ โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในจังหวัดกำแพงเพชร รวมถึงการพิจารณาการดำเนินงานในการให้บริการ ทางการศึกษาของโรงเรียนตามคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ จากนั้นจึงนำไปสู่การนำเสนอกลยุทธ์ ในการพัฒนาโรงเรียนไปสู่การเป็น

องค์การแห่งการเรียนรู้จำนวน 5 ประเด็น ได้แก่ 1) การพัฒนาระบบการ จัดการการศึกษาของ โรงเรียน ด้วยการจัดทำฐานข้อมูลที่เป็นในการนำมาวางแผนสำหรับการบริหาร การ ศี ก ษา ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีบทบาทเป็นผู้นำในการเชิญครูและชุมชนมาร่วมกันระดมความคิดเห็น สำหรับการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพทางการศึกษา จากนั้นจึงนำไปสู่การแปลงแผนไป ปฏิบัติให้เกิดผลด้วย การอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่าย แล้วเสร็จจึงนำไปสู่การประเมินผลการ ดำเนินงานและนำมาใช้ปรับปรุงการ จัดการศึกษาต่อไป 2) การจัดการสภาพแวดล้อมที่ เหมาะสม ผู้บริหารสถานศึกษาควรถูกกำหนดให้การพัฒนา โรงเรียนไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ถือเป็นกลยุทธ์ที่ควรยึดถือปฏิบัติทั่วทั้งองค์การ โดยอาศัยความร่วมมือ จากทุกฝ่ายทั้งครู ชุมชน และ ผู้ปกครองของนักเรียน รวมถึงการส่งเสริมให้มีการดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาควรยกระดับสถานศึกษาไปสู่การเป็นศูนย์การเรียนรู้ของชุมชน เพื่อสร้างการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน 3) การยกระดับคุณภาพการจัดการเรียนรู้ ด้วยการพัฒนา ความรู้ทักษะและความสามารถที่จำเป็นให้แก่นักเรียน ครู และผู้บริหารสถานศึกษา นอกจากนี้ยังควร ส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมที่ทันสมัยมาใช้ในการจัดการ เรียนรู้ รวมถึงการจัดการ ความรู้ให้เกิดขึ้นสถานศึกษา

นิรนุช นรนาถตระกูล (2557) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “คุณลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มี ประสิทธิภาพที่มี ผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาบริษัทซอฟต์แวร์” ผู้วิจัยใช้เลือกใช้การ วิจัยเชิงปริมาณ โดยเก็บ ข้อมูลผ่านการเก็บแบบสอบถามจากพนักงานทุกระดับปฏิบัติงานของ บริษัทซอฟต์แวร์แห่งหนึ่งเป็นจำนวน 230 ชุด ผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะการ ทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ 11 คุณลักษณะตามข้อเสนอของ Mike Woodcock & Dave Francis ได้แก่ พนักงานมีความเห็นร่วมกันในการกำหนด วัตถุประสงค์และเป้าหมายในการ ปฏิบัติงาน การแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อนสมาชิกของพนักงานให้การช่วยเหลือและ สนับสนุนการปฏิบัติงานร่วมกัน ผู้บริหารแสดงบทบาทในฐานะผู้นำองค์การ อย่างเหมาะสม การ สร้างความสัมพันธ์อันดีร่วมกันกับทีมงานอื่นๆในองค์การ พนักงานควรรับรู้บทบาทและหน้าที่ในการ ปฏิบัติงานอย่างชัดเจน พนักงานหมั่นพัฒนาศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ รูปแบบการ

ติดต่อสื่อสารที่สามารถเข้าใจถึงสารที่ต้องการส่งได้อย่างชัดเจน การปฏิบัติงานร่วมกันเป็น ทีมและเปลี่ยน ความขัดแย้งให้กลายเป็นการแลกเปลี่ยนความคิดระหว่างพนักงานในทีม และควร มีการประเมินผลการ ปฏิบัติงานและวิธีการทำงานเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและพัฒนา องค์การ ส่วน “คุณลักษณะของการเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้” มี 5 คุณลักษณะตามข้อเสนอ ของ Peter M. Senge, Michael Marquardt และ David Garvin ได้แก่ ผู้บริหารและพนักงานมี กระบวนการการคิดเชิงระบบ การเรียนรู้ร่วมกันพร้อมๆกับ เพื่อนพนักงานในทีม การสร้าง วิสัยทัศน์ร่วมกันของผู้บริหารและพนักงาน การให้อิสระในการคิดและรับฟัง ความคิดเห็นจาก พนักงานทุกคนในองค์การ และพนักงานมีตั้งใจในการพัฒนาตนเองไปสู่การบรรลุเป้าหมาย ผล การศึกษาพบว่า คุณลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพส่งผลต่อการพัฒนาเป็นองค์การแห่ง การ เรียนรู้ในระดับมาก

ปิยะรัช หมื่นแสน (2557) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การรับรู้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษาในเขตพื้นที่การประถมศึกษาจังหวัดยโสธร” เป็นงานวิจัยแบบผสมโดยเชิงปริมาณเป็น

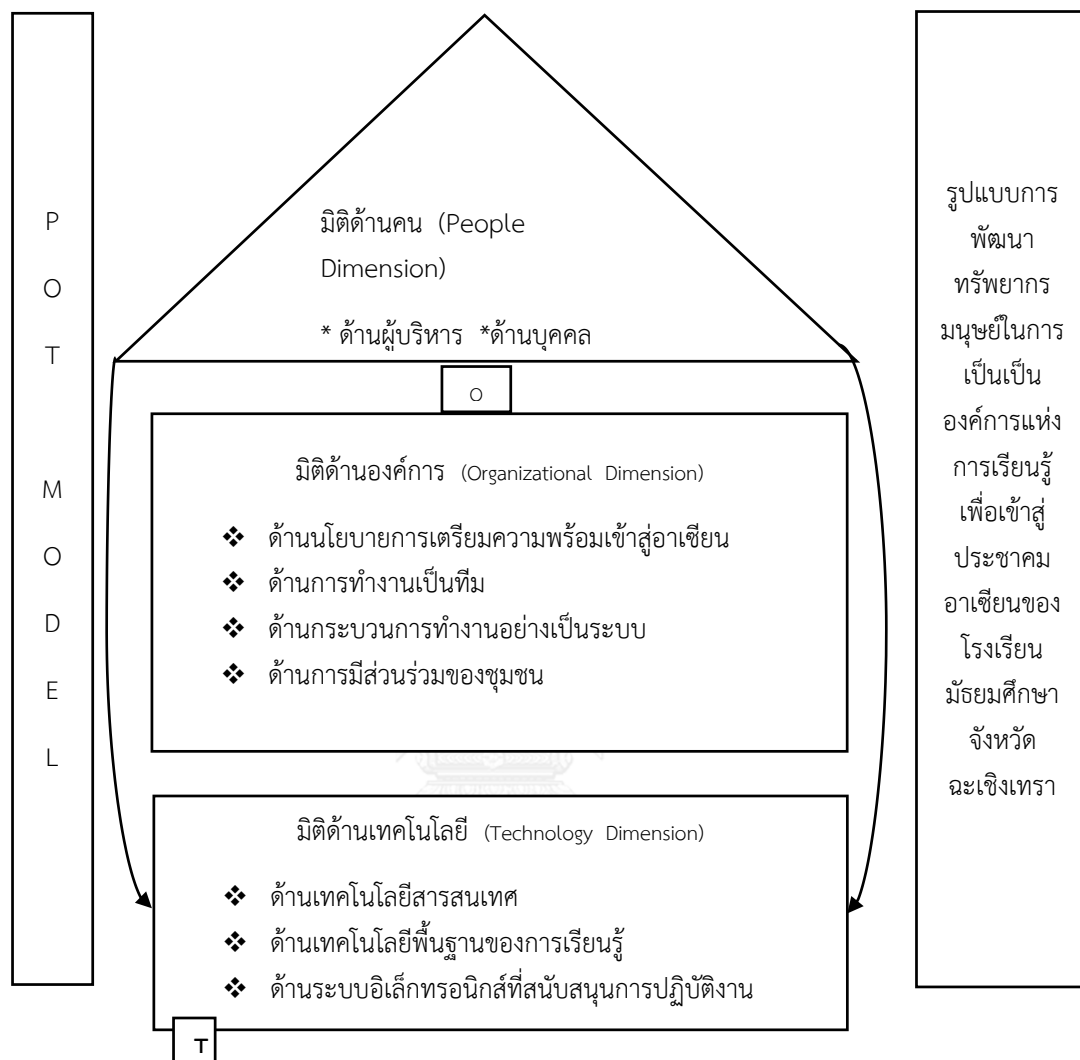
หลักและเสริมด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ การวิจัยเชิงปริมาณอาศัยการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม ซึ่งผู้วิจัยกำหนดให้กลุ่มตัวอย่าง คือ ข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ยโสธรเขต1และเขต2 จำนวน 360 คน ผลการศึกษาพบว่า ครูมีการรับรู้ปัจจัยการเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนทั้งขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ มีภาพรวมอยู่ในระดับปาน กลางทั้ง 4 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมองค์การ ปัจจัยด้านการบริหาร ปัจจัยด้านบุคคล และปัจจัยด้านการสร้างองค์ความรู้ทางวิชาการ และการรับรู้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง

ศิริัญญา สระ และเฉลิมชัย หาญกล้า (2558) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ความเป็นองค์การแห่งการ เรียนรู้ของสถานศึกษาตามทฤษฎีของผู้บริหารสถานศึกษาและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5” เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหาร สถานศึกษาจำนวน 105 คน และครูจำนวน 245 คนซึ่งสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 5 (โรงเรียนอยู่ในพื้นที่จังหวัดลพบุรี ชัยนาท อ่างทอง และสิงห์บุรี) กำหนดให้ตัวแปรอิสระ คือ “สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม” ได้แก่ “เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ วิทย ฐานะ และขนาดโรงเรียน” ส่วนตัวแปรตาม คือ “คุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้” มี 10 ด้าน ได้แก่ ความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน ความเป็นองค์การวิชาชีพ การตัดสินใจร่วมกันและการสร้าง วิสัยทัศน์ร่วมกัน การบริหารตนเองและการติดต่อสื่อสาร การมุ่งใจเพื่อสร้างสรรค์ ผู้นำแห่งการ เปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การเชิงสร้างสรรค์ การบริหารการเปลี่ยนแปลงและการ สร้างนวัตกรรม การบริหารหลักสูตรการสอน และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผลการศึกษาพบว่า การจำแนกการรับรู้ตามทฤษฎีของผู้บริหารสถานศึกษาและครูในเรื่องคุณลักษณะการเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้ตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และวิทยฐานะไม่มีความแตกต่างกัน แต่หากจำแนกด้วยขนาดสถานศึกษากลับมีความแตกต่างกัน ส่วนการรับรู้คุณลักษณะขององค์การ แห่งการเรียนรู้ทั้งสิบด้านของผู้บริหารสถานศึกษาและครูอยู่ในระดับมากทั้งหมด นอกจากนี้ องค์ประกอบย่อยในแต่ละด้านของคุณลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ 1) ด้านความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน คือ ครูจัดการเรียนการสอนยึดนักเรียนเป็นศูนย์กลาง และผู้บริหารสถานศึกษาจัดการศึกษาตามนโยบายนี้ด้วย 2) ด้านความเป็นองค์การวิชาชีพ คือ ครูมี ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานสูงและผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการพัฒนาความรู้ความสามารถ ของครู 3) ด้านการตัดสินใจร่วมกันและการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน คือ ผู้บริหารสถานศึกษาให้ ความสำคัญกับครูทุกคนและครูก็พร้อมที่จะร่วมตัดสินใจในประเด็นสำคัญเกี่ยวกับการบริหารงาน โรงเรียน 4) ด้านการบริหารตนเองและการติดต่อสื่อสาร คือ ผู้บริหารสถานศึกษาเห็นความสำคัญ ของการสื่อสารและพร้อมแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับครู รวมถึงครูก็พร้อมรับข้อเสนอแนะมา ปรับปรุงการทำงาน 5) การมุ่งใจเพื่อสร้างสรรค์ คือ ผู้บริหารควรยอมรับและไว้วางใจครูเพื่อเป็น การสร้างแรงจูงใจสำคัญในการปฏิบัติงานของครู 6) ด้านผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้บริหาร เป็นผู้ใฝ่เรียนรู้และพร้อมรับมือกับสภาพแวดล้อมที่มากกระทบกับการจัดการศึกษา รวมถึงวางตนให้ เป็นที่เคารพจากครูในโรงเรียน 7) ด้านวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การเชิงสร้างสรรค์ คือ ผู้บริหารควรส่งเสริมการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานโดยสนับสนุนการทำงานเป็นทีม การให้ อิสระในการปฏิบัติงาน รวมถึงการกระจายอำนาจการตัดสินใจในบางเรื่องมาให้ครู 8) ด้านการ

บริหารการเปลี่ยนแปลงและการสร้างนวัตกรรม คือ ผู้บริหารชี้ให้ครูเห็นถึงความจำเป็นในการนำเทคโนโลยีมาใช้จัดการศึกษาและพร้อมยอมรับการเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงานตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป 9) ด้านการบริหารหลักสูตรการสอน คือ ผู้บริหารและครูมองเห็นความสำคัญของการจัดการศึกษาให้ตอบสนองกับความต้องการของผู้เรียนและมีความยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม และ 10) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูและนักเรียนได้พัฒนาความรู้ทักษะและความสามารถอย่างเหมาะสม

วิชิต แสงสว่าง และนวิสนันท์ วงศ์ประสิทธิ์ (2558) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อก้าวสู่ประชาคมอาเซียน ของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา ประเทศไทย” เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพและอาศัยการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหาร สถานศึกษาในจังหวัดฉะเชิงเทรา ผู้วิจัยนำเสนอผลการศึกษาผ่านตัวแบบ POT MODEL โดยการประยุกต์เอา แนวคิดทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ Swanson & Holton และแนวคิดวินัย 5 ประการ ของ Peter M. Senge ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 3 มิติ ได้แก่ 1) มิติด้านบุคคล (P = People Dimension) คือ การพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาให้มีความรู้ความสามารถเพียงพอกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ 2) มิติด้านองค์กร (O = Organizational Dimension) คือ การจัดองค์กรให้มีความพร้อมสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ใน 5 ด้าน ได้แก่ การพัฒนานโยบายทางการศึกษาให้มุ่งเน้นไปที่การพัฒนาตัวนักเรียนมากขึ้น การเตรียมความพร้อมเข้าสู่การเปิดประชาคมอาเซียนของนักเรียน ครู ผู้บริหารสถานศึกษา และชุมชน การทำงานร่วมกันเป็นทีมงาน การสร้างกระบวนการคิดเชิงระบบ และการสร้างบทบาทของชุมชนในการจัด การศึกษาร่วมกับโรงเรียน 3) มิติด้านเทคโนโลยี (T = Technology Dimension) มีส่วนสำคัญต่อการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ ประกอบไปด้วย 3 ปัจจัย ได้แก่ ด้านการจัดระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้เอื้อต่อการเรียน การสอนของครูและนักเรียนรวมถึงการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการจัดเทคโนโลยีขั้นพื้นฐานสำหรับการเรียนรู้ในโรงเรียนโดยมุ่งเน้นในด้านการเชื่อมต่อเครือข่ายอินเทอร์เน็ตเข้ากับแหล่งความรู้ในเว็บไซต์ และด้านการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในกระบวนการจัดการความรู้ของโรงเรียนทั้งในด้านการ เก็บ สะ สม ขั้ อ ม ล และ ประมวลผลข้อมูลให้เพียงพอสำหรับใช้ในการปฏิบัติงาน

ภาพที่ 7 รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อก้าวสู่ประชาคมอาเซียนของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดฉะเชิงเทรา (POT Model)



ที่มา : ดัดแปลงจาก (วิจิตต์ แสงสว่าง และนวนันท์ วงศ์ประสิทธิ์, 2558)

นาถนารี ชนะผล และ สุจิตรา จรจิตร (2558) ได้นำเสนองาน “การสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรทางการศึกษาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้” กำหนดให้ประชากรคืองานวิจัยระดับดุษฎีบัณฑิตของนักศึกษาด้านการบริหารการศึกษาและสาขาที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาจำนวน 13 เรื่อง ในระหว่างพุทธศักราช 2547-2555 โดยใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจงจากฐานข้อมูล ThaiLIS อาศัยการเก็บข้อมูลด้วยแบบบันทึกข้อมูล การใช้สถิติและการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา ผลการศึกษาพบว่า สถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีปัจจัยที่ประกอบขึ้นเป็นคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้จำนวน 10 คุณลักษณะ ได้แก่ การเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การพัฒนาวิชาชีพของสมาชิก การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การจัดการความรู้และการใช้เทคโนโลยีจัดการเรียนรู้ในองค์กร ภาวะผู้นำ การคิดอย่าง

เป็นระบบ การเป็นบุคคลรอบรู้ การมีแบบแผนความคิด บรรยากาศองค์การเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานเป็นทีมและสร้างความไว้วางใจต่อกัน ส่วนการพิจารณาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มี 9 ด้าน สามารถเรียงลำดับจากปัจจัยที่มีอิทธิพลมากไปหาปัจจัยที่มีอิทธิพลน้อย ได้แก่ “ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ ปัจจัยด้านการคิดเชิงระบบ ปัจจัยด้านกลยุทธ์ของสถานศึกษา ปัจจัยด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์การ ปัจจัยด้านการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา และครู ปัจจัยด้านการทำงานร่วมกันเป็นทีม ปัจจัยด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ปัจจัยด้านการสร้างบรรยากาศของโรงเรียน ปัจจัยด้านการสร้างองค์ความรู้และการถ่ายโอนความรู้”



หมายเหตุ หมายเลข 1-20 แทนนักคิดและนักวิชาการที่ให้ข้อเสนอแนะองค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ 1) Senge (1990), 2) Marquardt & Reynold (1994), 3) Joan K. Bennett & Michael J. O'brien (1994), 4) Edwin C. Nevis, Anthony J. DiBella & Janet M. Gould (1996), 5) David A. Garvin (1998), 6) Mike Pedler & John Burgoyne & Tom Boydell (1997), 7) นิสตาร์ค์ เวชยานนท์ (2541), 8) Jeffrey & Robert I. Sutton (1999), 9) Marquardt (2002), 10) Halia Silins et al. (2000), 11) Phillips (2003), 12) วัลลภ ลำพาย (2547), 13) ธงชัย สมบูรณ์ (2549), 14) Morgan (2006), 15) Garvin, Edmonson & Gino (2008), 16) ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2552), 17) เกียรติไกรยศ พันธุ์ไทย (2553), 18) เจษฎานกน้อย (2554), 19) Bersin (2012), 20) Sarder (2016)



**ตารางที่ 2 องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ตาม
“แนวคิดและทฤษฎีของนักวิชาการและนักปฏิบัติ” (ต่อ)**

ที่	องค์ประกอบ	21	22	23	24	25
1	สมาชิกและผู้บริหารหมั่นฝึกหัดความรู้				✓	✓
2	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์สนับสนุนการพัฒนาองค์การสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้				✓	✓
3	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ของสมาชิก				✓	✓
4	สมาชิกสามารถเสนอแนวทางการปฏิบัติแบบใหม่เพื่อใช้ปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงแนวทางการปฏิบัติงานเดิม				✓	✓
5	การปฏิบัติร่วมกันเป็นทีม				✓	✓
6	สมาชิกมีการแลกเปลี่ยนความรู้กัน				✓	✓
7	สมาชิกคิดและวางแผนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ				✓	
8	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อวางแผนการปฏิบัติงาน					
9	การสร้างคลังข้อมูลสำหรับจัดเก็บความรู้ที่จำเป็นต่อใช้สำหรับการปฏิบัติงาน					✓
10	การใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ทั้งในด้านความรู้ ทักษะและความสามารถ				✓	✓
11	การศึกษาแนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ทั้งจากภายในองค์การหรือองค์การอื่นๆ เพื่อนำมาใช้ปรับปรุง					✓
12	การสร้างวิสัยทัศน์ในการพัฒนาสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ร่วมกันจากทุกฝ่าย				✓	✓
13	การจัดการความรู้	✓	✓	✓	✓	✓
14	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ				✓	
15	การสร้างพันธมิตรทางการเรียนรู้ร่วมกับองค์การภายนอก					
16	การบริหารผลการปฏิบัติงาน				✓	
17	การเรียนรู้จากผลการปฏิบัติงานในอดีตเพื่อสานต่อความสำเร็จหรือปรับปรุงผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันให้ดียิ่งขึ้น				✓	

หมายเหตุ หมายเลข 21- 25 แทนนักคิดและนักวิชาการที่ให้ข้อเสนอแนะองค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (ต่อ) ได้แก่ 21) Nonaka & Takeuchi (1995), 22) Awad & Ghaziri (2004), 23) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548), 24) วิจารย์ พานิช (2548) และ 25) ชีรศักดิ์ (อุปมัย) อุปไมยอริชัย (2557)

ตารางที่ 3 องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ตาม "งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง"

ที่	องค์ประกอบ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1	สมาชิกที่มีไม่เท่ากัน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์สนับสนุนการพัฒนาองค์การสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	✓					✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ของสมาชิก	✓					✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
4	สมาชิกสามารถเสนอแนะทางการปฏิบัติแบบใหม่เพื่อใช้ปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงแนวทางการปฏิบัติงานเดิม	✓					✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5	การปฏิบัติร่วมกันเป็นทีม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
6	สมาชิกมีการแลกเปลี่ยนความรู้กัน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
7	สมาชิกคิดและวางแผนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
8	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อวางแผนการปฏิบัติงาน	✓								✓										
9	การสร้างคลังข้อมูลสำหรับจัดเก็บความรู้ที่จำเป็นต่อใช้สำหรับการปฏิบัติงาน							✓		✓										✓
10	การใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่เ็นต้นความรู้ ที่เกษงและความสามารถ							✓		✓				✓		✓				✓
11	การศึกษาแนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ทั้งจากภายในองค์กรหรือองค์กรอื่นๆ เพื่อนำมาใช้ปรับปรุง									✓			✓							
12	การสร้างวิสัยทัศน์ในการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ร่วมกันจากทุกฝ่าย	✓						✓		✓			✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
13	การจัดการความรู้	✓						✓		✓										✓
14	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร							✓		✓			✓			✓				✓
15	การสร้างพันธมิตรทางการเรียนรู้ร่วมกับองค์กรภายนอก				✓										✓					
16	การจัดการผลการปฏิบัติงาน (เป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร)							✓		✓			✓			✓				
17	การเรียนรู้จากผลการปฏิบัติงานในอดีตเพื่อสานต่อความสำเร็จหรือปรับปรุงผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันให้ดียิ่งขึ้น												✓							

หมายเหตุ หมายเลข 1-19 แทนที่ให้นักวิชาการและนักวิจัยที่ให้ข้อเสนอแนะปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ 1) S.M.Kaiser (2000), 2) ประยูร อิมสวาสดี (2552), 3) กุศล ทองวัน (2553), 4) ศิริพร โงนสาย (2553), 5) อัญชลี มาลีเวชกร (2553), 6) วารุณี ทิพโอสถ, อมลวรรณ วีระธรรม และประดิษฐ์ มีสุข (2554), 7) แจ่มจันทร์ กิมาคม, ณัชชา มหุบุญญานนท์ และสุธาสินี บุญญาพิทักษ์ (2554), 8) ปรัชญา ชุ่มนาเสียว (2554), 9) วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2554), 10) เพชรนภา ศรีแสน และชวลิต เกิดทรัพย์ (2555), 11) สกกล บุญสิน (2555), 12) สนิธิ ไสยคล้าย (2556), 13) อารีรักษ์ โพธิวัฒน์ (2556), 14) อัมพร ปัญญา (2557), 15) พัทธพงศ์ พลอาจ, รมัด โชชัย และสำราญ มีแจ้ง (2557), 16) นีรนุช นรนาถตระกูล (2557), 17) ศิริญา สระ และเฉลิมชัย หาญกล้า (2558), 18) วิจิต แสงสว่าง และนวัสนันท์ วงศ์ประสิทธิ์ (2558), 19) นางนารี ชนะผล และสุจิตรา จรจิตร (2558)



หมายเหตุ หมายเลข 1-19 แทนที่ให้นักวิชาการและนักวิจัยที่ให้ข้อเสนอแนะปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ 1) Senge (1990), 2) Marquardt & Reynold (1994), 3) Joan K. Bennett & Michael J. O'brien (1994), 4) Edwin C. Nevis, Anthony J. DiBella & Janet M. Gould (1996), 5) David A. Garvin (1998), 6) Mike Pedler & John Burgoyne & Tom Boydell (1997), 7) นิสตารักษ์ เวชยานนท์ (2541), 8) Jeffrey & Robert I. Sutton (1999), 9) Marquardt (2002), 10) Halia Silins et al. (2000), 11) Phillips (2003), 12) วัลลภ ลำพาย (2547), 13) ธงชัย สมบูรณ์ (2549), 14) Morgan (2006), 15) Garvin, Edmonson & Gino (2008), 16) ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2552), 17) เจษฎา นกน้อย (2554), 18) Bersin (2012), 19) Sarder (2016),



หมายเหตุ (ต่อ) หมายเลข 20 – 45 แทนที่ให้นักวิชาการและนักวิจัยที่ให้ข้อเสนอแนะปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (ต่อ) ได้แก่ 20) Robert H. Waterman & Thomas J. Peters (2528), 21) จินตนา บุญบงการ และณัฐภรณ์ เชจรนนท์ (2544), 22) A. A. Thompson et al. (2555), 23) ธร สุนทรายุทธ (2556), 24) Wayne K. Hoy & Cecil G. Miskel (1991), 25) กัลยารัตน์ ชีระชนชัยกุล (2558), 26) ปันรส มาลากุล ณ อยุธยา (2558), 27) ปรัชญา เวสารัชช์ (2545), 28) Luecke & Collis (2549), 29) Bare, Caldwell & Millikan (1989), 30) Jerry L. Patterson, Stewart C. Purkey & Jackson V. Parker (1986), 31) ภาคภูมิ ฤกษ์เมธ (2553), 32) Santa (2015), 33) Litwin and Stringer (1968), 34) พรรณราย ทรัพย์ะประภา (2534), 35) อรุณ รักธรรม (2534), 36) Likert (1967), 37) Cambell & Beaty (1971) , 38) วรภัทร ภูเจริญ (2548), 39) Wick & Leon (1993), 40) พารณ อิศรเสนา ณ อยุธยา (2557), 41) เจริญ ไวรวัจนกุล (2523), 42) สันติ บุรณะชาติ (2558), 43) ชมสุภัค ครุฑทกะ (2557), 44) พยัต วุฒิรงค์ (2550) และ 45) ชีรศักดิ์ (อุปมัย) อุปไมยอริชัย (2557)



หมายเหตุ หมายเลข 1-15 แทนที่ให้นักวิชาการและนักวิจัยที่ให้ข้อเสนอแนะปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ 1) S.M.Kaiser (2000), 2) ประยูร อิมสวาสดี (2552), 3) กุศล ทองวัน (2553), 4) ศิริพร โงนสาย (2553), 5) จันทระฉาย ยมสูงเนิน (2554), 6) วารุณี ทิพโอสถ, อมลวรรณ วีระธรรม และประดิษฐ์ มีสุข (2554), 7) เพชรนภา ศรีแสน และชวลิต เกิดทรัพย์ (2555), 8) สนธิ ไสยคล้าย (2556), 9) อัมพร ปัญญา (2557), 10) นีรนุช นรนาถตระกูล (2557), 11) ปิยะรัช หมั่นแสน (2557), 12) ศิริัญญา สระ และเฉลิมชัย หาญกล้า (2558), 13) นานาณี ชนะผล และสุจิตรา จรจิตร (2558), 14) อัญชลี มาลีเวชกร (2553), และ 15) ปรัชญา ชุ่มนาเสียว (2554)

2.6 กรอบแนวคิดการวิจัย

1. องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง คุณลักษณะขององค์การที่มีส่วนส่งเสริมให้สมาชิกในองค์การเกิดการเรียนรู้ และนำสิ่งที่ได้รับจากการเรียนรู้ไปสู่การประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่องค์การได้กำหนดไว้ สามารถแบ่งได้เป็น 3 องค์ประกอบดังนี้

1.1) การเรียนรู้และการคิดเชิงระบบ คือ องค์การที่มีการเรียนรู้ในทุกๆระดับของการเรียนรู้รวม 3 ระดับ ระดับปัจเจกบุคคลถือว่ามีความสำคัญที่สุดเพราะจะนำไปสู่การเรียนรู้ในระดับกลุ่มและส่งผลต่อการเรียนรู้ในภาพรวมขององค์การ การเรียนรู้ของปัจเจกบุคคลในองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น สมาชิกต้องมีการคิดแบบองค์รวมและแบบวิถีในการคิดก็มีอิทธิพลต่อการตอบสนองต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่ง นอกจากนี้สมาชิกในองค์การมีวิสัยชอบการเรียนรู้ด้วยตนเองและส่งเสริมให้สมาชิกคนอื่นๆเรียนรู้พร้อมกันไปด้วย ซึ่งจะนำไปสู่การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันและมีการเชื่อมโยงการเรียนรู้เข้ากับหน้าที่และความรับผิดชอบของสมาชิก ส่วนในระดับการเรียนรู้ของกลุ่มหรือทีมงานจะเกี่ยวข้องกับการระดมความคิดเห็นของสมาชิก เพื่อนำไปสู่การร่วมคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆให้เกิดขึ้นกับองค์การ และในระดับการเรียนรู้ขององค์การเกิดจากผลรวมของการเรียนรู้ทั้งในระดับปัจเจกบุคคลและระดับกลุ่มทีมงาน

1.2) การจัดการความรู้ คือ การจัดการความรู้และการเรียนรู้ของสมาชิกถือเป็นกระบวนการที่อาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยสนับสนุนในขั้นตอนต่างๆรวม 6 ขั้นตอน ซึ่งอาจไม่จำเป็นต้องทำตามลำดับขั้นตอนก็ได้ ได้แก่ การแสวงหาความรู้ การสร้างองค์ความรู้ การจัดเก็บองค์ความรู้ การวิเคราะห์และจัดทำระบบคลังความรู้ในองค์การ การถ่ายโอนและแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน การประยุกต์ใช้ความรู้ในการปฏิบัติงานและการแก้ของค์ความรู้ที่ผิดพลาดให้ถูกต้อง

1.3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการส่งเสริมและพัฒนาการเรียนรู้เพื่อเพิ่มความรู้ ทักษะ และความสามารถของผู้บริหารและสมาชิกในองค์การ

2. ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ หมายถึง สภาพแวดล้อมที่ส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อ การดำเนินงานขององค์การ หากแต่มีได้อยู่ในขอบเขตขององค์การ จึงทำให้ไม่สามารถควบคุมสภาพแวดล้อมเช่นนี้ได้ โดยแบ่งเป็น 5 องค์ประกอบ ดังนี้

6. ปัจจัยการเมือง กฎหมาย และนโยบายสาธารณะ คือ การพิจารณาสถานการณ์ทางการเมืองทั้งในระดับชาติและระดับจังหวัด รวมถึงกฎหมายและนโยบายสาธารณะที่ส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมในการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งอาจมีอิทธิพลทั้งในด้านช่วยส่งเสริมการดำเนินงานหรือขวางกั้นการดำเนินงานขององค์กรได้

7. ปัจจัยเศรษฐกิจ คือ การพิจารณาปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร

8. ปัจจัยสังคมและวัฒนธรรม คือ การพิจารณาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพสังคมและวัฒนธรรมที่ดำรงอยู่ในสังคมหนึ่งๆ เช่น ความเชื่อ ทศนคติ ค่านิยม ศาสนา จารีต ประเพณี วิถีประชา จำนวนประชากรในประเทศ เป็นต้น

9. ปัจจัยเทคโนโลยี คือ การพิจารณาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศและความเจริญก้าวหน้าในวิทยาการด้านวิทยาศาสตร์ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน

10. ปัจจัยการต่างประเทศ คือ การพิจารณาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประเทศหนึ่งแล้วส่งผลหรือมีผลกระทบเกี่ยวข้องกับอีกประเทศหนึ่ง

3. ปัจจัยการบริหารองค์กร หมายถึง สภาพแวดล้อมที่อยู่ในขอบเขตการปฏิบัติงานของสถานศึกษา ซึ่งผู้บริหารองค์กรควรทำความเข้าใจและสามารถจัดการให้เป็นไปตามแนวทางที่คาดหวังได้ โดยมีปัจจัยที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งเป็น 5 องค์ประกอบ ดังนี้

6. ปัจจัยกลยุทธ์องค์กร คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ นโยบาย และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรเพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานและตอบสนองต่อผู้รับบริการขององค์กรให้ทันต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

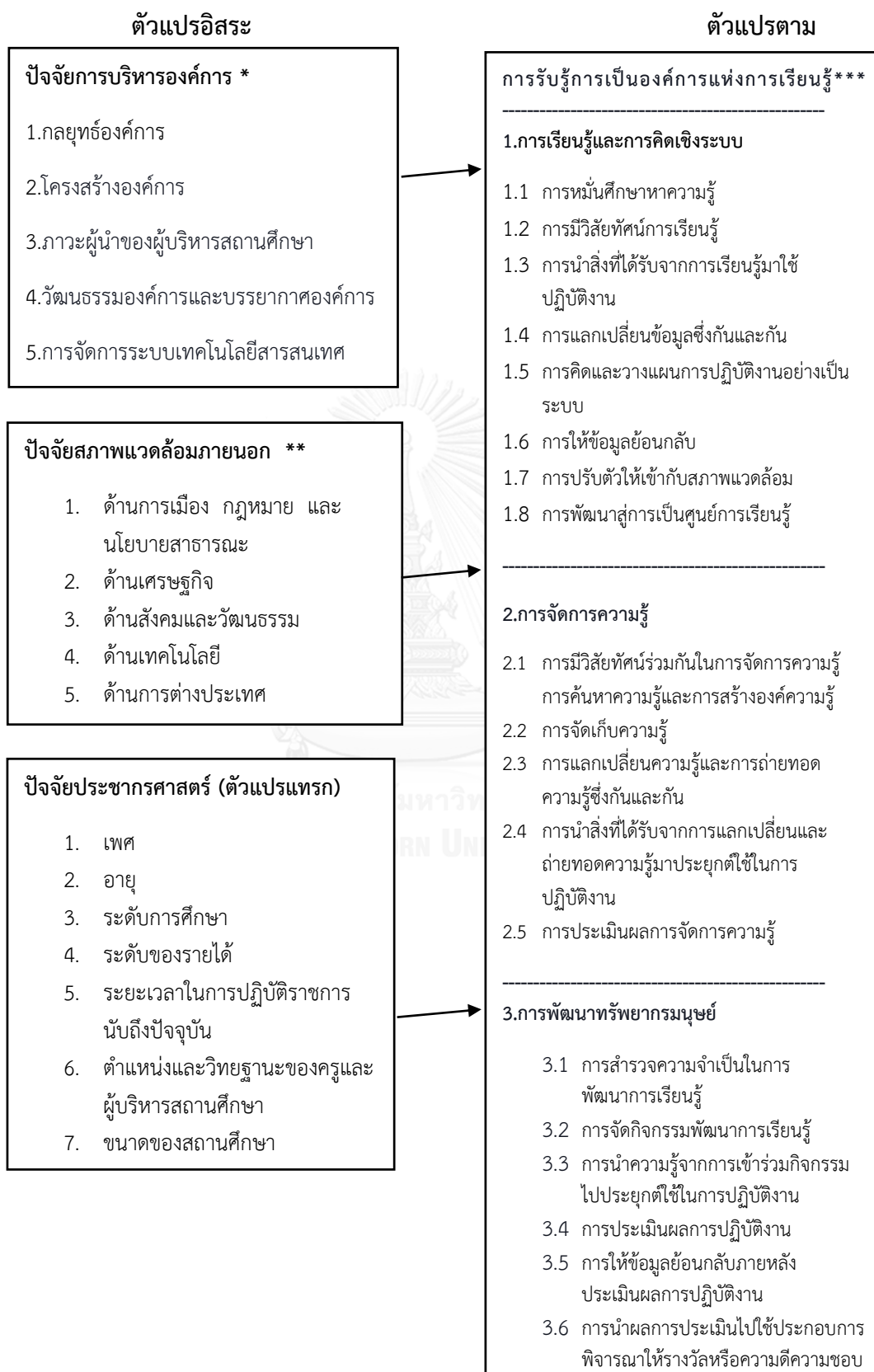
7. ปัจจัยโครงสร้างองค์กร คือ รูปแบบการจัดองค์กรที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน และเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับกลยุทธ์ อันประกอบไปด้วย การจัดสายการบังคับบัญชา รูปแบบการปฏิบัติงาน รูปแบบการตัดสินใจ ขอบเขตอำนาจหน้าที่ของสมาชิกและผู้บริหารองค์กร

8. ปัจจัยภาวะผู้นำ คือ รูปแบบและพฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารที่มีต่อการส่งเสริมการเรียนรู้แก่สมาชิกในองค์กร

9. ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรและบรรยากาศองค์กร คือ การรวมเอาคุณลักษณะในด้านค่านิยม ความเชื่อ ทศนคติ รูปแบบวิธีการปฏิบัติงาน และการทำงานร่วมกันเป็นทีมงาน ซึ่งสะท้อนในรูปของวัฒนธรรมองค์กรและทุกคนในองค์กรยึดถือปฏิบัติร่วมกัน

10. การจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ คือ การจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กรเพื่อใช้สำหรับการปฏิบัติงานของผู้บริหารและสมาชิกในองค์กร

กรอบแนวคิดการวิจัย



หมายเหตุ

*Joan K. Bennett & Michael J. O'brien (1994); เจษฎา นกน้อย (2554); และตารางที่ 4 สรุปร
ปัจจัยฯ

**Robert H. Waterman & Thomas J. Peters (2528); จินตนา บุญบงการ และณัฐภรณ์์ เขจร
นันท์ (2544); ธร สุนทรายุทธ (2556) ; และตารางที่ 4 สรุปรปัจจัยฯ

*** Marquardt (2002); Phillips (2003); และตารางที่ 3 สรุปรปัจจัยฯ



บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุง ผู้วิจัยเลือกใช้รูปแบบวิจัยแบบผสม สำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาเชิงคุณภาพอาศัยการสัมภาษณ์และการวิจัยจากเอกสาร ส่วนในการศึกษาเชิงปริมาณจะอาศัยการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามซึ่งมีรายละเอียดของระเบียบวิธีวิจัยดังนี้

- 3.1 ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา
- 3.2 การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง
- 3.3 ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาวิจัย
- 3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย
- 3.5 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ
- 3.6 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.7 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา

สำหรับข้อมูลที่นำมาใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเก็บข้อมูลจาก 2 แหล่งข้อมูล ดังนี้คือ

3.1.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร (Documentary Research) เป็นการเก็บข้อมูลจากการศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาวิจัย ทั้งจากหนังสือ วารสาร บทความ วิทยานิพนธ์ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

3.1.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม (Field Survey) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากโดยเลือกใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ทั้งคำถามปลายปิดและปลายเปิด (Closed-ended question) และเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ (Interview) ทั้งในรูปแบบของคำถามที่มีโครงสร้างและกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interview) (Thiel, 2014)

3.2 การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

3.2.1 ประชากรในการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยกำหนดให้ประชากร คือ ข้าราชการครูและผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุงที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12 จำนวน 1,153 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12, 2558)

3.2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยเลือกใช้สำหรับการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยใช้การสุ่มตัวอย่างตามระดับชั้น (Stratified random sampling) โดยการจัดแบ่งประชากรออกเป็นกลุ่มๆหรืออีกนัยหนึ่งเป็นการแบ่งตามระดับชั้นภูมิ แล้วสุ่มตัวอย่างจากชั้นภูมิในแต่ละชั้น เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่สามารถเป็นตัวแทนประชากรในการศึกษาได้ (เครือวัลย์ ลิ้มปิยะศรีสกุล, 2530)

ผู้วิจัยเลือกใช้สูตรการหาขนาดตัวอย่างของ Taro Yamane อันเนื่องมาจากมีความเหมาะสมเมื่อนำมาใช้กับขนาดของประชากรที่มีตั้งแต่ 500 คนขึ้นไป โดยมีการกำหนดให้ระดับความเชื่อมั่นอยู่ที่ 95% และกำหนดให้ระดับความคลาดเคลื่อนอยู่ที่ 5% หรือ 0.05 (Yamane, 1973; วัลลภ รัฐฉัตรานนท์ และดวงทิพย์ เจริญรุกษ์ เผื่อนโชติ, 2554) โดยมีรายละเอียดดังนี้

$$\text{สูตร } n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

n = ขนาดของตัวอย่างที่ใช้สำหรับการศึกษาวิจัย

N = ขนาดของประชากรที่ใช้สำหรับการศึกษาวิจัย

e = ระดับความคลาดเคลื่อนสำหรับการศึกษาวิจัยอยู่ที่ 5% หรือ 0.05

จากนั้นจึงนำไปสู่การแทนค่าในสูตรเพื่อหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างซึ่งมีขนาดประชากร 1,153 คน ดังนี้

$$n = \frac{1153}{1 + 1153(0.05)^2}$$

$$n = 296.97$$

ฉะนั้น ขนาดของกลุ่มตัวอย่างสำหรับการศึกษาวิจัยเท่ากับ 297 คน

3.2.3 การสุ่มตัวอย่าง

ในการสุ่มตัวอย่างสำหรับการศึกษาวิจัยนั้น ผู้วิจัยเลือกใช้รูปแบบการสุ่มตัวอย่างตามระดับชั้นภูมิอย่างเป็นสัดส่วน (Proportional stratified sampling) เพื่อจัดแบ่งจำนวนประชากร คือ ข้าราชการครูและผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุงที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12 โดยมีสูตรดังนี้

$$\text{จำนวนกลุ่มตัวอย่างตามขนาดโรงเรียนมัธยมศึกษา} = \frac{\text{จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด} \times \text{จำนวนประชากรทั้งหมดตามขนาดโรงเรียนมัธยมศึกษาที่สังกัด}}{\text{จำนวนประชากรทั้งหมด}}$$

การสุ่มตัวอย่างข้าราชการครูและผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาสามารถแสดงในตารางที่ 6 ดังนี้

ตารางที่ 6 จำนวนประชากรและขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการครูและผู้บริหารสถานศึกษา

ประเภทของบุคลากรทางการศึกษา	ขนาดของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาที่ปฏิบัติงาน	จำนวนประชากร	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
1. ผู้บริหารสถานศึกษา	ขนาดเล็ก	18	5
	ขนาดกลาง	28	7
	ขนาดใหญ่	5	1
	ขนาดใหญ่พิเศษ	9	2
2. ครู	ขนาดเล็ก	306	79
	ขนาดกลาง	430	111
	ขนาดใหญ่	91	23
	ขนาดใหญ่พิเศษ	266	69
	รวม	1,153	297

3.3 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบไปด้วย 2 กลุ่มตัวแปร คือ ตัวแปรอิสระ และตัวแปรตาม โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.1.1 ตัวแปรแทรก มี 1 กลุ่มตัวแปร ดังนี้ คือ

1) ปัจจัยส่วนบุคคล

- 1.1) เพศ
- 1.2) อายุ
- 1.3) ระดับการศึกษา
- 1.4) ระยะเวลาในการปฏิบัติราชการนับถึงปัจจุบัน
- 1.5) สถานะของผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษา
- 1.6) ขนาดของสถานศึกษา

3.1.2 ตัวแปรอิสระ (Independent Variables) โดยมี 2 กลุ่มตัวแปร ดังนี้คือ

- 1) ปัจจัยการบริหารองค์การ
 - 1.1) ปัจจัยกลยุทธ์องค์การ
 - 1.2) ปัจจัยโครงสร้างองค์การ
 - 1.3) ปัจจัยภาวะผู้นำ
 - 1.4) ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การและบรรยากาศองค์การ
 - 1.5) ปัจจัยการจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
- 2) ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ
 - 2.1) ปัจจัยการเมือง กฎหมาย และนโยบายสาธารณะ
 - 2.2) ปัจจัยเศรษฐกิจ
 - 2.3) ปัจจัยสังคมและวัฒนธรรม
 - 2.4) ปัจจัยเทคโนโลยี
 - 2.5) ปัจจัยการต่างประเทศ
- 3.1.3 ตัวแปรตาม (Dependent Variables) หรือ การรับรู้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่
 - 3.1) การเรียนรู้และการคิดเชิงระบบ
 - 3.2) การจัดการความรู้
 - 3.3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

แบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1) แบบสอบถาม (Questionnaires) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อวิเคราะห์เชิงปริมาณ ซึ่งสร้างจากกรอบแนวคิดในการวิจัย แบ่งออกเป็น 4 ส่วน รวมทั้งหมด 78 ข้อ ประกอบด้วย

1.1) ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับของรายได้ ระยะเวลาในการปฏิบัติราชการนับถึงปัจจุบัน สถานะของผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษา และขนาดของสถานศึกษา ซึ่งมีลักษณะเป็นปลายปิดทั้งหมด มีจำนวน 7 ข้อ

1.2) ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการบริหารองค์การ มีจำนวน 25 ข้อ

- 1.2.1) กลยุทธ์องค์การ มีจำนวน 5 ข้อ ประกอบด้วยข้อ 1 – 5
- 1.2.2) โครงสร้างองค์การ มีจำนวน 5 ข้อ ประกอบด้วยข้อ 6 - 10
- 1.2.3) ภาวะผู้นำ มีจำนวน 5 ข้อ ประกอบด้วยข้อ 11 - 15
- 1.2.4) วัฒนธรรมองค์การและบรรยากาศองค์การ มีจำนวน 5 ข้อ ประกอบด้วยข้อ 16 - 20

1.2.5) การจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มีจำนวน 5 ข้อ
ประกอบด้วยข้อ 21 - 25

1.3) ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก มีจำนวน 25 ข้อ
ได้แก่ 1.3.1) ปัจจัย
การเมือง กฎหมาย และนโยบายสาธารณะ มีจำนวน ข้อ ประกอบด้วย
ข้อ 26 - 30

1.3.2) ปัจจัยเศรษฐกิจ มีจำนวน 5 ข้อ ประกอบด้วยข้อ 31 - 35

1.3.3) ปัจจัยปัจจัยสังคมและวัฒนธรรม มีจำนวน 5 ข้อ ประกอบด้วยข้อ
36 - 40

1.3.4) ปัจจัยเทคโนโลยี มีจำนวน 5 ข้อ ประกอบด้วยข้อ 41 - 45

1.3.5) ปัจจัยการต่างประเทศ มีจำนวน 5 ข้อ ประกอบด้วยข้อ 46 - 50

1.4) ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการรับรู้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
มีจำนวน 21 ข้อ ได้แก่

1.4.1) ปัจจัยการเรียนรู้และการคิดเชิงระบบ มีจำนวน 8 ข้อ ประกอบด้วย
ข้อ 1 - 8

1.4.2) ปัจจัยการจัดการความรู้ มีจำนวน 7 ข้อ ประกอบด้วยข้อ 9 - 15

1.4.3) ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีจำนวน 6 ข้อ ประกอบด้วยข้อ
16 - 21

1.5) ข้อมูลความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ เป็นคำถามปลายเปิด

สำหรับในส่วนที่ 1-4 เป็นคำถามในลักษณะเชิงบวกให้เลือกตอบแบบมาตราส่วนประมาณค่า
(Rating Scale or Likert Scale) มีเกณฑ์ในการเทียบคะแนน 4 ระดับ ได้แก่ เห็นด้วยมากที่สุด คิด
เป็นคะแนน 4 คะแนน, เห็นด้วยมาก คิดเป็นคะแนน 3 คะแนน, เห็นด้วยน้อย คิดเป็นคะแนน
2 คะแนน และเห็นด้วยน้อยที่สุด คิดเป็นคะแนน 1 คะแนน

ผู้วิจัยได้กำหนดความกว้างของอันตรภาคชั้นซึ่งใช้บ่งชี้ช่วงคะแนนความกว้างในการแปลผล
ตามสูตรการคำนวณ ดังนี้

$$\text{ความกว้างของช่วงคะแนนในการแปลผล} = \frac{\text{พิสัย}}{\text{ชั้น}} = \frac{4 - 1}{4} = 0.75$$

จากนั้นผู้วิจัยนำมากำหนดเกณฑ์ช่วงคะแนนเฉลี่ยและการแปลผลเป็น 4 ระดับ ได้แก่
ความคิดเห็นในระดับน้อยที่สุด อยู่ในช่วงคะแนนเฉลี่ย 1.00-1.75, ความคิดเห็นในระดับน้อย อยู่
ในช่วงคะแนนเฉลี่ย 1.76-2.50, ความคิดเห็นในระดับมาก อยู่ในช่วงคะแนนเฉลี่ย
2.51-3.20 และความคิดเห็นในระดับมากที่สุด อยู่ในช่วงคะแนนเฉลี่ย 3.21-4.00

2) แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) ผู้วิจัยกำหนดคำถามไว้
อย่างชัดเจนและเป็นมาตรฐานเดียวกันกับผู้ถูกสัมภาษณ์ทุกคน สามารถแบ่งได้เป็น 2 ส่วน ได้แก่

2.1) การรับรู้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีจำนวน 3 ข้อ ได้แก่ การเรียนรู้ และการคิดเชิงระบบ การจัดการความรู้ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2.2) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีจำนวน 10 ข้อ ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยการบริหารองค์การ มี 5 ข้อ ได้แก่ ปัจจัยด้านกลยุทธ์องค์การ ปัจจัยโครงสร้างองค์การ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การและบรรยากาศองค์การ และปัจจัยด้านการจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ส่วนปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก มี 5 ข้อ ได้แก่ ปัจจัยด้านการเมือง กฎหมาย และนโยบายสาธารณะ ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม ปัจจัยด้านเทคโนโลยี และปัจจัยด้านการต่างประเทศ

3.5 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

ผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือด้วย 2 วิธี ดังนี้

1) ในเบื้องต้นให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และผู้เชี่ยวชาญเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ ตรวจสอบแบบสอบถามที่ใช้ในวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เพื่อหาความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับ วัตถุประสงค์ (IOC : Index of Item-Objective Congruence) ว่ามีความตรงเชิงเนื้อหาและข้อมูล วิจัยหรือไม่ ผลการทดสอบคือได้ค่าความสอดคล้องในภาพรวมเท่ากับ 0.78 มีรายละเอียดแจกแจง รายด้าน ได้แก่ ปัจจัยการบริหารองค์การเท่ากับ 0.76 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกเท่ากับ 0.60 และปัจจัยการรับรู้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เท่ากับ 0.98 แล้วเสร็จจึงนำมาปรับปรุงแก้ไขตาม คำแนะนำ

2) เมื่อปรับปรุงตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญเสร็จ จึงนำแบบสอบถามไปทดลองแจกกับกลุ่ม ตัวอย่างจำนวน 30 คนที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัย แต่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างเดียวกับ งานวิจัย (Try out) ซึ่งอาจเป็นครูหรือผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมวัดนายโรง จากนั้นนำมา วิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) โดยการวัดความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency) หรือการหาค่าครอนบ์ค้อลฟา (Cronbach's Alpha) ผลปรากฏค่าสัมประสิทธิ์ความ เชื่อมั่น (Coefficient of Reliability) เท่ากับ 0.95 โดยมีรายละเอียดแต่ละด้าน ได้แก่ ปัจจัยการ บริหารองค์การเท่ากับ 0.94 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกเท่ากับ 0.87 และปัจจัยการรับรู้การเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้เท่ากับ 0.95

3.6 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

1) ผู้วิจัยขอหนังสือรับรองจากหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อใช้ในการขอความอนุเคราะห์จัดเก็บข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษาและ ครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุง

2) ผู้วิจัยประสานงานกับผู้บริหารสถานศึกษา เลขานุการของผู้บริหารสถานศึกษา หรือครู ในโรงเรียน เพื่อขออนุญาตจัดเก็บข้อมูลสำหรับใช้ในการศึกษาวิจัย

- 3) ผู้วิจัยเข้าไปในโรงเรียนตามนัดหมาย จากนั้นแจกแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาและครูในโรงเรียน แล้วเสร็จจึงเก็บแบบสอบถามทั้งหมดพร้อมตรวจสอบความเรียบร้อย
- 4) ผู้วิจัยนำข้อมูลในแบบสอบถามมาวิเคราะห์ผลการศึกษา

3.7 แนวทางการวิเคราะห์ข้อมูล

1) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Analysis) สำหรับข้อมูลที่ได้จากเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยอาศัยการตรวจสอบข้อมูลด้วยการตรวจสอบแบบสามเส้า (Triangulation) รวม 3 ด้าน ได้แก่ ด้านข้อมูล ด้านทฤษฎี และด้านวิธีการรวบรวมข้อมูล จากนั้นตรวจสอบความครบถ้วนของข้อมูลและคุณภาพของข้อมูลสองด้าน ได้แก่ การประเมินความคิดเห็นของผู้ถูกสัมภาษณ์และการเล่าเหตุการณ์รายละเอียด ต่อมาผู้วิจัยอาศัยวิธีการวิเคราะห์แบบอุปนัย โดยการตีความสร้างข้อสรุปของข้อมูลจากปรากฏการณ์ที่มองเห็นและวิธีการวิเคราะห์โดยจำแนกชนิดข้อมูลอย่างเป็นระบบและยึดทฤษฎีเป็นกรอบแนวคิดหลัก ซึ่งแบ่งเป็น 6 ชนิด ได้แก่ การกระทำ กิจกรรม ความหมาย ความสัมพันธ์ การมีส่วนร่วมในกิจกรรม และสภาวะการณ์ (สุภาวงศ์ จันทวานิช, 2557)

2) การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

3) การวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยการบริหารองค์การและปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก และการรับรู้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Arithmetic Means) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

4) การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานเพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรอิสระที่มีต่อตัวแปรตามใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ได้แก่ การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) และนำมาสร้างสมการถดถอยเพื่อนำไปใช้ในการทำนาย กำหนดระดับนัยสำคัญที่ 0.05 ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

บทที่ 4

ผลการศึกษาวิจัย

สำหรับในบทนี้ผู้วิจัยสามารถอภิปรายผลการศึกษา เรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ : ศึกษากรณีโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุง” โดยอาศัยการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาและครูรวมเป็นจำนวน 297 คน จากนั้นจึงวิเคราะห์ข้อมูลแปลผลข้อมูลสถิติด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป และนำเสนอข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาและครูรวม 8 ท่าน ผู้วิจัยสามารถอภิปรายผลได้ 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุง

ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามให้กับผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุงตามขนาดของโรงเรียนรวม 4 ขนาด ได้แก่ โรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลาง โรงเรียนขนาดใหญ่ และโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ รวม 297 ชุด มีจำนวนตอบรับจำนวน 297 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 ของแบบสอบถามที่ส่งไปทั้งหมด

4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม สามารถจำแนกออกได้เป็นเพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน ระยะเวลาในการปฏิบัติราชการนับถึงปัจจุบัน สถานะของผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษา และขนาดของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สามารถแสดงผลได้ ดังนี้

ลักษณะปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาจังหวัดพัทลุงจำนวน 297 คน ดังแสดงในตารางที่ 8 ผลการศึกษาพบว่าเป็นเพศชายจำนวน 92 คน คิดเป็นร้อยละ 31 และเพศหญิงจำนวน 205 คน คิดเป็นร้อยละ 69 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุ 51-60 ปี จำนวน 142 คน คิดเป็นร้อยละ 47.8 ส่วนรองลงมาอยู่ในช่วงอายุ 41-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 29.6 ถัดไปอยู่ในช่วงอายุ 31-40 ปี จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 14.8 และช่วงอายุ 20-30 ปี จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 7.7 ต่อมาเมื่อพิจารณาตามระดับการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับการศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่าจำนวน 208 คน คิดเป็นร้อยละ 70 และรองลงมาเป็นการศึกษาในระดับปริญญาโทหรือเทียบเท่าจำนวน 89 คน คิดเป็นจำนวนร้อยละ 30 ส่วนในเรื่องรายได้ต่อเดือนนั้น กลุ่มรายได้สูงสุดอยู่ในช่วงมากกว่า 35,000 บาท

จำนวน 206 คน คิดเป็นร้อยละ 69.4 รองลงมาช่วงรายได้ต่อเดือน 30,001 – 35,000 บาท จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 8.8 ช่วงรายได้ต่อเดือน 20,001 – 25,000 บาท จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 7.1 ในช่วงรายได้ต่อเดือน 25,001 – 30,000 บาท จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 6.7 ต่อมาช่วงรายได้ต่อเดือน 15,000 – 20,000 บาท จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 4.7 และช่วงรายได้ต่อเดือนต่ำกว่า 15,000 บาท จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 3.4 ต่อมาในเรื่องระยะเวลาในการปฏิบัติราชการนับถึงปัจจุบัน พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการนับถึงปัจจุบันมากกว่า 25 ปีสูงที่สุด จำนวน 150 คน คิดเป็นร้อยละ 50.5 รองลงมาอยู่ในช่วง 21 – 25 ปี จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 19.8 ช่วง 16-20 ปี จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 8.8 ช่วง 5-10 ปี จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 8.1 ช่วงต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 6.7 และช่วง 11-15 ปี จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 6.4 ต่อมาในเรื่องสถานะของผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษา พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นครู จำนวน 282 คน คิดเป็นจำนวนร้อยละ 94.9 และผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 5.1 ต่อมาในเรื่องของขนาดของสถานศึกษานั้น พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดกลางสูงสุดจำนวน 118 คน คิดเป็นร้อยละ 39.7 รองลงมาเป็นสถานศึกษาขนาดเล็กจำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 28.3 สถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษจำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 23.9 และสถานศึกษาขนาดใหญ่จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 8.1

ตารางที่ 7 จำนวนและร้อยละ ลักษณะปัจจัยส่วนบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาและครู
โรงเรียนระดับมัธยมศึกษาจังหวัดพัทลุง

ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	92	31.0
หญิง	205	69.0
รวม	297	100.0
2. อายุ		
20 - 30ปี	23	7.7
31 - 40ปี	44	14.8
41 - 50ปี	88	29.6
51 - 60 ปี	142	47.8
รวม	297	100.0
3. ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	208	70.0
ปริญญาโทหรือเทียบเท่า	89	30.0
ปริญญาเอก	-	-
รวม	297	100.0
4. รายได้ต่อเดือน		
ต่ำกว่า 15,000 บาท	10	3.4
15,000 – 20,000 บาท	14	4.7
20,001 – 25,000 บาท	21	7.1
25,001 – 30,000 บาท	20	6.7
30,001 – 35,000 บาท	26	8.8
มากกว่า 35,000 บาท	206	69.4
รวม	297	100.0

5. ระยะเวลาในการปฏิบัติราชการนับถึงปัจจุบัน		
ต่ำกว่า 5 ปี	20	6.7
5 – 10 ปี	24	8.1
11 – 15 ปี	19	6.4
16 – 20 ปี	26	8.8
21 – 25 ปี	58	19.5
มากกว่า 25 ปี	150	50.5
รวม	297	100.0
6. สถานะของผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษา		
ผู้บริหารสถานศึกษา	15	5.1
ครู	282	94.9
รวม	297	100.0
7. ขนาดของสถานศึกษา		
ขนาดเล็ก	84	28.3
ขนาดกลาง	118	39.7
ขนาดใหญ่	24	8.1
ขนาดใหญ่พิเศษ	71	23.9
รวม	297	100.0

การศึกษาระดับความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาจังหวัดพัทลุง ถือเป็น การวิเคราะห์ข้อมูลค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของประชากรที่มีต่อปัจจัยการบริหารองค์การ ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก และการรับรู้คุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยกำหนดหลักเกณฑ์ในการแปลผล ดังนี้

ตารางที่ 8 หลักเกณฑ์การแปลผลระดับความคิดเห็นของประชากร

ระดับความคิดเห็น	ช่วงคะแนนเฉลี่ย
เห็นด้วยน้อยที่สุด	1.00 – 1.75
เห็นด้วยน้อย	1.76 – 2.50
เห็นด้วยมาก	2.51 – 3.20
เห็นด้วยมากที่สุด	3.21 – 4.00

4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลค่าสถิติพื้นฐานความคิดเห็นด้านปัจจัยการบริหารองค์การ

ระดับความคิดเห็นด้านปัจจัยการบริหารองค์การของผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาจังหวัดพัทลุง (ปรากฏในตารางที่ 9) ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับปัจจัยการบริหารองค์การในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.26 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ S.D.= 0.45) เมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายด้านพบว่า ด้านกลยุทธ์องค์การอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.43 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.48) ส่วนด้านที่รองลงมาคือ ด้านโครงสร้างองค์การอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.30 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.48) ส่วนด้านที่น้อยที่สุด คือ ด้านการจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.14 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.57) ตามลำดับ

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับปัจจัยการบริหารองค์การในภาพรวมของผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาจังหวัดพัทลุง

ปัจจัยการบริหารองค์การ	ระดับความคิดเห็น		
	Mean	S.D.	ระดับ
ด้านกลยุทธ์องค์การ	3.43	.48	มากที่สุด
ด้านโครงสร้างองค์การ	3.30	.48	มากที่สุด
ด้านภาวะผู้นำ	3.24	.55	มาก
ด้านวัฒนธรรมองค์การและบรรยากาศองค์การ	3.20	.53	มาก
ด้านการจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	3.14	.57	มาก
รวม	3.26	.45	มากที่สุด

**การจำแนกระดับความคิดเห็นด้านปัจจัยการบริหารองค์การ “ด้านกลยุทธ์องค์การ”
ออกเป็นรายชื่อ ของผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาจังหวัดพัทลุง**

ระดับความคิดเห็นด้านปัจจัยการบริหารองค์การของผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาจังหวัดพัทลุง เมื่อจำแนกออกมาเป็นรายชื่อ “ด้านกลยุทธ์องค์การ” (ปรากฏในตารางที่ 10) ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับปัจจัยการบริหารองค์การในด้านกลยุทธ์องค์การในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.43 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

เท่ากับ $S.D. = 0.48$) เมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายข้อพบว่าทั้ง 5 ข้ออยู่ในระดับมากที่สุด ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือโรงเรียนมีการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ ยุทธศาสตร์ นโยบาย และกลยุทธ์ที่สนับสนุนให้ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมุ่งมั่นใฝ่หาความรู้ รวมถึงเสริมทักษะที่จำเป็นต่อการเรียนการสอน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.51) ข้อที่รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาประชาสัมพันธ์วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ในการบริหารงานให้ครูได้ทราบอย่างทั่วถึง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.43 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.62) ข้อลำดับรองถัดมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาชี้แจงแนวทางการปฏิบัติงานและเป้าหมายในการปฏิบัติงานในแต่ละปีการศึกษาให้ครูยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติงานร่วมกัน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.42 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.64) ข้อรองลงมา คือ ข้อโรงเรียนมีการจัดทำฐานข้อมูลของโรงเรียนเพื่อจัดเก็บข้อมูลที่จำเป็นในการนำมาวางแผนบริหารสถานศึกษา (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.35 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.59) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ โรงเรียนมีการประเมินจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และความเสี่ยง เพื่อพร้อมหากกลยุทธ์ใหม่ในการบริหารงานให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.27 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.65)

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับปัจจัยการบริหารองค์การ
ในด้านกลยุทธ์องค์การ

ปัจจัย	ระดับความคิดเห็น		
	Mean	S.D.	ระดับ
1. โรงเรียนมีการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ ยุทธศาสตร์ นโยบาย และกลยุทธ์ที่สนับสนุนให้ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมุ่งมั่นใฝ่หาความรู้ รวมถึงเสริมทักษะที่จำเป็นต่อการเรียนการสอน	3.67	.51	มากที่สุด
2. ผู้บริหารสถานศึกษาประชาสัมพันธ์วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ในการบริหารงานให้ครูได้ทราบอย่างทั่วถึง	3.43	.62	มากที่สุด
3. ผู้บริหารสถานศึกษาชี้แจงแนวทางการปฏิบัติงาน และเป้าหมายในการปฏิบัติงานในแต่ละปีการศึกษาให้ครูยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติงานร่วมกัน	3.42	.64	มากที่สุด
4. โรงเรียนมีการจัดทำฐานข้อมูลของโรงเรียนเพื่อจัดเก็บข้อมูลที่จำเป็นในการนำมาวางแผนบริหารสถานศึกษา	3.35	.59	มากที่สุด

ปัจจัย	ระดับความคิดเห็น		
	Mean	S.D.	ระดับ
5. โรงเรียนมีการประเมินจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและความเสี่ยง เพื่อพร้อมหากกลยุทธ์ใหม่ในการบริหารงานให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป	3.27	.65	มากที่สุด
รวม	3.43	48	มากที่สุด

การจำแนกระดับความคิดเห็นด้านปัจจัยการบริหารองค์การ “ด้านโครงสร้างองค์การ” ออกเป็นรายชื่อของผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาจังหวัดพัทลุง

ระดับความคิดเห็นด้านปัจจัยการบริหารองค์การของผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาจังหวัดพัทลุง เมื่อจำแนกออกมาเป็นรายชื่อ “ด้านโครงสร้างองค์การ” (ปรากฏในตารางที่ 11) ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับปัจจัยการบริหารองค์การในด้านโครงสร้างองค์การในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.30 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ S.D.= 0.48) เมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายชื่อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ครูสามารถติดต่อประสานงานกับผู้บริหารสถานศึกษาได้อย่างสะดวก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.43 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ S.D.= 0.62) ข้อที่รองลงมาคือ โรงเรียนมีช่องทางการติดต่อสื่อสารหลากหลายช่องทางซึ่งส่งผลให้เกิดความร่วมมือกันระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาและครูได้เป็นอย่างดี (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.32 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ S.D.= 0.60) ข้อลำดับรองถัดมาคือ โรงเรียนมีการจัดโครงสร้างองค์การแบบยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสมกับสถานการณ์ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.31 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ S.D.= 0.61) ข้อลำดับรองถัดมาคือ โรงเรียนกำหนดหลักเกณฑ์หรือกฎระเบียบที่สนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาและครู (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.29 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ S.D.= 0.62) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ฝ่ายงานต่างๆในโรงเรียน ได้แก่ การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป มีการทำงานแบบบูรณาการกัน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.14 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ S.D.= 0.75)

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับปัจจัยการบริหารองค์การ
ในด้านโครงสร้างองค์การ

ปัจจัย	ระดับความคิดเห็น		
	Mean	S.D.	ระดับ
6. โรงเรียนมีการจัดโครงสร้างองค์การแบบยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสมกับสถานการณ์	3.31	.61	มากที่สุด
7. ครูสามารถติดต่อประสานงานกับผู้บริหารสถานศึกษาได้อย่างสะดวก	3.43	.62	มากที่สุด
8. โรงเรียนกำหนดหลักเกณฑ์หรือกฎระเบียบที่สนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาและครู	3.29	.62	มากที่สุด
9. โรงเรียนมีช่องทางการติดต่อสื่อสารหลากหลายช่องทางซึ่งส่งผลให้เกิดความร่วมมือกันระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาและครูได้เป็นอย่างดี	3.32	.60	มากที่สุด
10. ฝ่ายงานต่างๆในโรงเรียน ได้แก่ การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป มีการทำงานแบบบูรณาการกัน	3.14	.75	มาก
รวม	3.30	.48	มากที่สุด

**การจำแนกระดับความคิดเห็นด้านปัจจัยการบริหารองค์การ “ด้านภาวะผู้นำ” ออกเป็นรายชื่อ
ของผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาจังหวัดพัทลุง**

ระดับความคิดเห็นด้านปัจจัยการบริหารองค์การของผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาจังหวัดพัทลุง เมื่อจำแนกออกมาเป็นรายชื่อ “ด้านภาวะผู้นำ” (ปรากฏในตารางที่ 12) ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับปัจจัยการบริหารองค์การในด้านภาวะผู้นำในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.24 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ S.D.= 0.55) เมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายชื่อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องตัดสินใจเลือกแนวทางการพัฒนาโรงเรียนที่เป็นประโยชน์กับนักเรียน ครู และชุมชน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.31 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ S.D.= 0.62) ข้อที่รองลงมาคือ ผู้บริหารสถานศึกษามีหน้าที่ประสานความร่วมมือจากทุกฝ่ายทั้งครู ชุมชน ประชาสังคม และหน่วยงานทางการศึกษาอื่นๆที่เกี่ยวข้อง เพื่อจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.26 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

เท่ากับ $S.D.= 0.64$) ข้อลำดับรองถัดมาคือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดสรรทรัพยากร ข้อมูลข่าวสารและเครื่องมือที่จำเป็น สำหรับใช้ในการจัดการศึกษาและการจัดการเรียนรู้ของสถานศึกษาอย่างเหมาะสม (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.23 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ $S.D.= 0.66$) ข้อลำดับรองถัดมาคือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการวางแผนและให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อปรับปรุงงานในด้านการบริหารงานเชิงวิชาการ การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไปให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.21 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ $S.D.= 0.69$) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแรงจูงใจให้ครูปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.19 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ $S.D.= 0.72$)

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับปัจจัยการบริหารองค์การ
ในด้านภาวะผู้นำ

ปัจจัย	ระดับความคิดเห็น		
	Mean	S.D.	ระดับ
11. ผู้บริหารสถานศึกษาต้องตัดสินใจเลือกแนวทางการพัฒนาโรงเรียนที่เป็นประโยชน์กับนักเรียน ครู และชุมชน	3.31	.62	มากที่สุด
12. ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการวางแผนและให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อปรับปรุงงานในด้านการบริหารงานเชิงวิชาการ การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไปให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้	3.21	.69	มาก
13. ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดสรรทรัพยากร ข้อมูลข่าวสารและเครื่องมือที่จำเป็น สำหรับใช้ในการจัดการศึกษาและการจัดการเรียนรู้ของสถานศึกษาอย่างเหมาะสม	3.23	.66	มาก
14. ผู้บริหารสถานศึกษามีหน้าที่ประสานความร่วมมือจากทุกฝ่ายทั้งครู ชุมชน ประชาสังคม และหน่วยงานทางการศึกษาอื่นๆที่เกี่ยวข้อง เพื่อจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ	3.26	.64	มากที่สุด
15. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแรงจูงใจให้ครูปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย	3.19	.72	มาก
รวม	3.24	.55	มากที่สุด

**การจำแนกระดับความคิดเห็นด้านปัจจัยการบริหารองค์การ “ด้านวัฒนธรรมองค์การ
และบรรยากาศ องค์การ” ออกเป็นรายชื่อของผู้บริหารสถานศึกษาและครู
โรงเรียนระดับมัธยมศึกษาจังหวัดพัทลุง**

ระดับความคิดเห็นด้านปัจจัยการบริหารองค์การของผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาจังหวัดพัทลุง เมื่อจำแนกออกมาเป็นรายชื่อ “ด้านวัฒนธรรมองค์การและบรรยากาศองค์การ” (ปรากฏในตารางที่ 13) ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับปัจจัยการบริหารองค์การในด้านวัฒนธรรมองค์การและบรรยากาศองค์การในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.20 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ S.D.= 0.53) เมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายชื่อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมความภาคภูมิใจในการปฏิบัติงานของครูด้วยการบอกเล่าประวัติความเป็นมาของโรงเรียน ประเพณีที่ปฏิบัติสืบทอดกันมาเกียรติประวัติของโรงเรียน และครูผู้มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศในอดีต (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.28 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ S.D.= 0.65) ข้อที่รองลงมาคือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูยึดถือค่านิยมมุ่งมั่นในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายจึงจะถือว่าประสบผลสำเร็จ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.21 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ S.D.= 0.63) ข้อลำดับรองถัดมาที่มีค่าเฉลี่ยเท่ากันคือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูช่วยเหลือและสนับสนุนการปฏิบัติงานของเพื่อนครูในโรงเรียนทำให้ครูมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.18 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ S.D.= 0.69) และผู้บริหารสถานศึกษากระจายอำนาจในการตัดสินใจบางเรื่องให้ครู (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.18 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ S.D.= 0.62) ตามลำดับ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ภายในโรงเรียนมีบรรยากาศความไว้วางใจต่อกันทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาและครูพร้อมใจที่จะปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.14 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ S.D.= 0.75)

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับปัจจัยการบริหารองค์การ
ในด้านวัฒนธรรมองค์การและบรรยากาศองค์การ

ปัจจัย	ระดับความคิดเห็น		
	Mean	S.D.	ระดับ
16. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมความภาคภูมิใจในการปฏิบัติงานของครูด้วยการบอกเล่าประวัติความเป็นมาของโรงเรียน ประเพณีที่ปฏิบัติสืบทอดกันมาเกียรติประวัติของโรงเรียน และครูผู้มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศในอดีต	3.28	.65	มากที่สุด

ปัจจัย	ระดับความคิดเห็น		
	Mean	S.D.	ระดับ
17. ภายในโรงเรียนมีบรรยากาศความ ไว้วางใจต่อกันทำให้ผู้บริหารสถานศึกษา และครูพร้อมใจที่จะปฏิบัติงานร่วมกัน เป็นทีม	3.14	.75	มาก
18. ผู้บริหารสถานศึกษาและครูช่วยเหลือ และสนับสนุนการปฏิบัติงานของเพื่อนครู ในโรงเรียนทำให้ครูมีขวัญและกำลังใจใน การปฏิบัติงาน	3.18	.69	มาก
19. ผู้บริหารสถานศึกษากระจายอำนาจใน การตัดสินใจบางเรื่อง ให้ครู	3.18	.62	มาก
20. ผู้บริหารสถานศึกษาและครูยึดถือค่านิยม มุ่งมั่นในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายจึง จะถือว่าประสบผลสำเร็จ	3.21	.63	มาก
รวม	3.20	.53	มาก

**การจำแนกระดับความคิดเห็นด้านปัจจัยการบริหารองค์การ “ด้านการจัดการระบบเทคโนโลยี
สารสนเทศ” ออกเป็นรายชื่อของผู้บริหารสถานศึกษาและครู
โรงเรียนระดับมัธยมศึกษาจังหวัดพัทลุง**

ระดับความคิดเห็นด้านปัจจัยการบริหารองค์การของผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาจังหวัดพัทลุง เมื่อจำแนกออกมาเป็นรายชื่อ “ด้านการจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ” (ปรากฏในตารางที่ 14) ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับปัจจัยการบริหารองค์การในด้านการจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.14 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ S.D.= 0.57) เมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายชื่อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ โรงเรียนมีการส่งเสริมให้มีการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานด้านการบริหารงานเชิงวิชาการ การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.21 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ S.D.= 0.67) ข้อที่รองลงมาคือ ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาให้ครูใช้ในการเรียนการสอนอย่างเพียงพอ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.18 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ S.D.= 0.70) ข้อลำดับรองถัดมาคือ ผู้บริหารส่งเสริมให้การนำเทคโนโลยีมาใช้จัดเก็บข้อมูลผลการปฏิบัติงานในแต่ละปี (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.17 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ S.D.= 0.69) ข้อลำดับรองถัดมาคือ

ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการจัดเทคโนโลยีขั้นพื้นฐานสำหรับการเรียนรู้ในโรงเรียนนอคาบการเรียนการสอน โดยมุ่งเน้นในด้านการเชื่อมต่อเครือข่ายอินเทอร์เน็ตเข้ากับแหล่งความรู้ในเว็บไซต์ต่างๆ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.10 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ S.D.= 0.71) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ผู้บริหารสถานศึกษานับสนุนการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์หรือแอปพลิเคชันเพื่อใช้พัฒนาการเรียนรู้ให้ครู (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.06 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ S.D.= 0.72)

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับปัจจัยการบริหารองค์การ
ในด้านการจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

ปัจจัย	ระดับความคิดเห็น		
	Mean	S.D.	ระดับ
21. ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาให้ครูใช้ในการเรียนการสอนอย่างเพียงพอ	3.18	.70	มาก
22. โรงเรียนมีการส่งเสริมให้มีการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานด้านการบริหารงานเชิงวิชาการ การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป	3.21	.67	มาก
23. ผู้บริหารส่งเสริมให้การนำเทคโนโลยีมาใช้จัดเก็บข้อมูลผลการปฏิบัติงานในแต่ละปี	3.17	.69	มาก
24. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการจัดเทคโนโลยีขั้นพื้นฐานสำหรับการเรียนรู้ในโรงเรียนนอคาบการเรียนการสอน โดยมุ่งเน้นในด้านการเชื่อมต่อเครือข่ายอินเทอร์เน็ตเข้ากับแหล่งความรู้ในเว็บไซต์ต่างๆ	3.10	.71	มาก
25. ผู้บริหารสถานศึกษานับสนุนการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์หรือแอปพลิเคชันเพื่อใช้พัฒนาการเรียนรู้ให้ครู	3.06	.72	มาก
รวม	3.14	.57	มาก

4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลค่าสถิติพื้นฐานความคิดเห็นด้านปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก

ระดับความคิดเห็นด้านปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกของผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาจังหวัดพัทลุง (ปรากฏในตารางที่ 15) ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.04 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ S.D.= 0.36) เมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายด้านพบว่า ด้านการเมือง กฎหมาย และนโยบายสาธารณะอยู่ในระดับค่าเฉลี่ยสูงที่สุดและอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.23 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.42) ส่วนด้านที่รองลงมาคือ ด้านสังคมและวัฒนธรรม อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.16 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.45) ด้านที่รองลำดับถัดมา คือ ด้านเศรษฐกิจ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.95 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.51) และด้านเทคโนโลยี (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.93 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.51) อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านที่น้อยที่สุด คือ ด้านการต่างประเทศ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.92 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.55) อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกในภาพรวมของผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาจังหวัดพัทลุง

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก	ระดับความคิดเห็น		
	Mean	S.D.	ระดับ
ด้านการเมือง กฎหมาย และนโยบายสาธารณะ	3.23	.42	มาก
ด้านเศรษฐกิจ	2.95	.51	มาก
ด้านสังคมและวัฒนธรรม	3.16	.45	มาก
ด้านเทคโนโลยี	2.93	.51	มาก
ด้านการต่างประเทศ	2.92	.55	มาก
รวม	3.04	.36	มาก

**การจำแนกระดับความคิดเห็นด้านปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก “ด้านการเมือง กฎหมาย
และนโยบายสาธารณะ” ออกเป็นรายชื่อของผู้บริหารสถานศึกษาและครู
โรงเรียนระดับมัธยมศึกษาจังหวัดพัทลุง**

ระดับความคิดเห็นด้านปัจจัยการบริหารองค์การของผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาจังหวัดพัทลุง เมื่อจำแนกออกมาเป็นรายชื่อ “ด้านการเมือง กฎหมาย และนโยบายสาธารณะ” (ปรากฏในตารางที่ 16) ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับปัจจัยการบริหารองค์การในด้านการเมือง กฎหมาย และนโยบายสาธารณะในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.32 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ S.D.= 0.42) เมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายชื่อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การเปลี่ยนแปลงรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการบ่อยครั้ง ส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนแนวทางการบริหารโรงเรียนบ่อยตามไปด้วย (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.33 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.69) ข้อที่รองลงมา คือ การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนบ่อยครั้ง ย่อมทำให้แนวทางการการขับเคลื่อนโรงเรียนไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่มีความต่อเนื่อง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.30 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.66) ข้อลำดับรองถัดมา คือ ข้อเสนอแนะแนวทางการปฏิรูปการศึกษาของรัฐบาลชุดปัจจุบันส่งผลต่อทิศทางเดียวกับการขับเคลื่อนโรงเรียนไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.20 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.61) ข้อรองลงมา คือ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาและครู มีความเอื้ออำนวยต่อการขับเคลื่อนโรงเรียนไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.18 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.58) ข้อที่มีค่าน้อยที่สุด คือ โรงเรียนยึดถือยุทธศาสตร์การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน ตามยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปีเป็นหลักในการจัดการศึกษา (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.14 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.60)

ตารางที่ 16 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก
ในด้านการเมือง กฎหมาย และนโยบายสาธารณะ

ปัจจัย	ระดับความคิดเห็น		
	Mean	S.D.	ระดับ
26. การเปลี่ยนแปลงรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการบ่อยครั้ง ส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนแนวทางการบริหารโรงเรียนบ่อยตามไปด้วย	3.33	.69	มากที่สุด

ปัจจัย	ระดับความคิดเห็น		
	Mean	S.D.	ระดับ
27. ข้อเสนอแนะแนวทางการปฏิรูปการศึกษาของรัฐบาลชุดปัจจุบันส่งผลต่อทิศทางการเดียวกับการขับเคลื่อนโรงเรียนไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	3.20	.61	มาก
28. การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนบ่อยครั้ง ย่อมทำให้แนวทางการขับเคลื่อนโรงเรียนไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่มีความต่อเนื่อง	3.30	.66	มากที่สุด
29. กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาและครู มีความเอื้ออำนวยต่อการขับเคลื่อนโรงเรียนไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	3.18	.58	มาก
30. โรงเรียนยึดถือยุทธศาสตร์การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน ตามยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปีเป็นหลักในการจัดการศึกษา	3.14	.60	มาก
รวม	3.32	.42	มากที่สุด

**การจำแนกระดับความคิดเห็นด้านปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก “ด้านเศรษฐกิจ”
ออกเป็นรายชื่อของผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาจังหวัดพัทลุง**

ระดับความคิดเห็นด้านปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกของผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาจังหวัดพัทลุง เมื่อจำแนกออกมาเป็นรายชื่อ “ด้านเศรษฐกิจ” (ปรากฏในตารางที่ 17) ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับปัจจัยการบริหารองค์กรในด้านเศรษฐกิจในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.95 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ S.D.= 0.51) เมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายชื่อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ สภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันทำให้การบริหารงบประมาณสำหรับการจัดการศึกษาของโรงเรียนต้องคำนึงถึงความคุ้มค่ามากยิ่งขึ้น (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.25 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.69) ข้อที่รองลงมา คือ โรงเรียนได้รับงบประมาณเพียงพอต่อการจัดการศึกษาในแต่ละปีการศึกษา (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.00 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.77) ข้อลำดับรองถัดมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีรายได้เพียงพอแก่การดำรงชีวิต (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.97 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.76) ข้อรองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูประกอบอาชีพเสริมอื่นๆโดยไม่กระทบต่อการปฏิบัติงาน

หลักในโรงเรียน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.79 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.87) ข้อที่มีค่าเฉลี่ย น้อยที่สุด คือ โรงเรียนได้รับงบประมาณสนับสนุนการศึกษาจากผู้ปกครองนักเรียน ประชาชนที่ อาศัยอยู่บริเวณใกล้เคียง ภาคเอกชน หรือภาคประชาสังคมอื่นๆ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.74 และค่าส่วน เบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.83)

ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก ในด้านเศรษฐกิจ

ปัจจัย	ระดับความคิดเห็น		
	Mean	S.D.	ระดับ
31. โรงเรียนได้รับงบประมาณเพียงพอกับการจัดการศึกษาในแต่ละปีการศึกษา	3.00	.77	มาก
32. สภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันทำให้การบริหาร งบประมาณสำหรับการจัดการศึกษาของ โรงเรียนต้องคำนึงถึงความคุ้มค่ามากยิ่งขึ้น	3.25	.69	มากที่สุด
33. ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีรายได้เพียงพอแก่ การดำรงชีวิต	2.97	.76	มาก
34. ผู้บริหารสถานศึกษาและครูประกอบอาชีพเสริม อื่นๆโดยไม่กระทบต่อการปฏิบัติงานหลักใน โรงเรียน	2.79	.87	มาก
35. โรงเรียนได้รับงบประมาณสนับสนุนการศึกษา จากผู้ปกครองนักเรียน ประชาชนที่อาศัยอยู่ บริเวณใกล้เคียง ภาคเอกชน หรือภาคประชา สังคมอื่นๆ	2.74	.83	มาก
รวม	2.95	.51	มาก

การจำแนกระดับความคิดเห็นด้านปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก “ด้านสังคมและวัฒนธรรม” ออกเป็นรายชื่อของผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาจังหวัดพัทลุง

ระดับความคิดเห็นด้านปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกของผู้บริหารสถานศึกษาและครู โรงเรียนระดับมัธยมศึกษาจังหวัดพัทลุง เมื่อจำแนกออกมาเป็นรายชื่อ “ด้านสังคมและวัฒนธรรม” (ปรากฏในตารางที่ 18) ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกใน ด้านสังคมและวัฒนธรรมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.16 และค่าส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐานเท่ากับ S.D.= 0.45) เมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายชื่อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ

ผู้ปกครองนักเรียนและประชาชนรายรอบสถานศึกษายึดถือค่านิยมส่งเสริมให้บุตรหลานศึกษาต่อในระดับมัธยมศึกษา (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.35 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.58) ข้อที่รองลงมา คือ ผู้ปกครองนักเรียนและประชาชนรายรอบสถานศึกษามีความเชื่อว่าการศึกษจะช่วยพัฒนา ศักยภาพของนักเรียนได้ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.33 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.61) ข้อ ลำดับรองถัดมา คือ ประชาชนชาวบ้าน คำสอนและพิธีกรรมทางศาสนาต่างๆ มีส่วนช่วยเสริมสร้าง การเรียนรู้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาและครู (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.14 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.68) ข้อรองลงมา คือ ผู้ปกครองนักเรียนและประชาชนรายรอบสถานศึกษามีความ คาดหวังต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนมากกว่าในอดีต (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.13 และค่าส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐานเท่ากับ 0.68) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ อัตราการเกิดของประชากรที่ลดลงทำให้ครู สามารถปฏิบัติงานสอนได้เข้าถึงนักเรียนมากยิ่งขึ้น (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.84 และค่าส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐานเท่ากับ 0.80)

ตารางที่ 18 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก
ในด้านสังคมและวัฒนธรรม

ปัจจัย	ระดับความคิดเห็น		
	Mean	S.D.	ระดับ
36. อัตราการเกิดของประชากรที่ลดลงทำให้ครูสามารถปฏิบัติงานสอนได้เข้าถึงนักเรียนมากยิ่งขึ้น	2.84	.80	มาก
37. ผู้ปกครองนักเรียนและประชาชนรายรอบสถานศึกษามีความคาดหวังต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนมากกว่าในอดีต	3.13	.68	มาก
38. ผู้ปกครองนักเรียนและประชาชนรายรอบสถานศึกษามีความเชื่อว่าการศึกษจะช่วยพัฒนา ศักยภาพของนักเรียนได้	3.33	.61	มากที่สุด
39. ผู้ปกครองนักเรียนและประชาชนรายรอบสถานศึกษายึดถือค่านิยมส่งเสริมให้บุตรหลานศึกษาต่อในระดับมัธยมศึกษา	3.35	.58	มากที่สุด
40. ประชาชนชาวบ้าน คำสอนและพิธีกรรมทางศาสนาต่างๆ มีส่วนช่วยเสริมสร้างการเรียนรู้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาและครู	3.14	.68	มาก
รวม	3.16	.45	มาก

การจำแนกระดับความคิดเห็นด้านปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก “ด้านเทคโนโลยี” ออกเป็นราย
ชื่อของผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาจังหวัดพัทลุง

ระดับความคิดเห็นด้านปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกของผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาจังหวัดพัทลุง เมื่อจำแนกออกมาเป็นรายข้อ “ด้านเทคโนโลยี” (ปรากฏในตารางที่ 19) ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกในด้านเทคโนโลยีในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.93 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ S.D.= 0.51) เมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ เมื่อโรงเรียนนำเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงานทำให้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเพิ่มสูงขึ้น (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.05 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.68) ข้อที่รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูอาศัยการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning) (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.96 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.67) ข้อลำดับรองถัดมา คือ โรงเรียนมีคอมพิวเตอร์และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในการปฏิบัติงานไม่ทันต่อความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.94 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.75) ข้อรองลงมา คือ สื่อสังคมออนไลน์ทั้งเฟซบุ๊ก (Facebook) ไลน์ (Line) หรืออินสตาแกรม (Instagram) ช่วยเสริมสร้างการเรียนรู้และการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.87 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.73) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ กระทรวงศึกษาธิการจัดให้มีคอมพิวเตอร์และระบบอินเทอร์เน็ตเพียงพอต่อความต้องการของครูและผู้บริหารสถานศึกษา (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.83 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.79)

ตารางที่ 19 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก
ในด้านเทคโนโลยี

ปัจจัย	ระดับความคิดเห็น		
	Mean	S.D.	ระดับ
41. โรงเรียนมีคอมพิวเตอร์และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในการปฏิบัติงานไม่ทันต่อความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว	2.94	.75	มาก
42. กระทรวงศึกษาธิการจัดให้มีคอมพิวเตอร์และระบบอินเทอร์เน็ตเพียงพอต่อความต้องการของครูและผู้บริหารสถานศึกษา	2.83	.79	มาก

ปัจจัย	ระดับความคิดเห็น		
	Mean	S.D.	ระดับ
43. สื่อสังคมออนไลน์ทั้งเฟซบุ๊ก (Facebook) ไลน์ (Line) หรืออินสตาแกรม (Instagram) ช่วยเสริมสร้างการเรียนรู้และการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	2.87	.73	มาก
44. ผู้บริหารสถานศึกษาและครูอาศัยการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning)	2.96	.67	มาก
45. เมื่อโรงเรียนนำเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงานทำให้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเพิ่มสูงขึ้น	3.05	.68	มาก
รวม	2.93	.51	มาก

การจำแนกระดับความคิดเห็นด้านปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก “ด้านการต่างประเทศ” ออกเป็น รายชื่อของผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาจังหวัดพัทลุง

ระดับความคิดเห็นด้านปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกของผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาจังหวัดพัทลุง เมื่อจำแนกออกมาเป็นรายชื่อ “ด้านการต่างประเทศ” (ปรากฏในตารางที่ 20) ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกในด้านการต่างประเทศในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.92 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ S.D.= 0.55) เมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายชื่อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ชาวต่างประเทศเข้ามาเปิดโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาแข่งขันกับโรงเรียนรัฐทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาและครูของต้องเร่งพัฒนาผลการปฏิบัติงานของตนเองให้ดีขึ้น (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.03 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.73) ข้อที่รองลงมา คือ การเคลื่อนย้ายแรงงานได้อย่างเสรีมากขึ้นในกลุ่มประเทศประชาคมอาเซียนทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาและครูต้องพัฒนาการเรียนการสอนและส่งเสริมทักษะของนักเรียนให้เป็นกำลังแรงงานที่สามารถแข่งขันกับประเทศอื่นๆ ได้ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.02 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.68) ข้อลำดับรองถัดมา คือ การเคลื่อนย้ายแรงงานได้อย่างเสรีมากขึ้นในกลุ่มประเทศประชาคมอาเซียนทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาและครูต้องพัฒนาการเรียนการสอนและส่งเสริมทักษะของนักเรียนให้เป็นกำลังแรงงานที่สามารถแข่งขันกับประเทศอื่นๆ ได้ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.93 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.73) ข้อรองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูเรียนรู้ภาษาอังกฤษเพิ่มมากขึ้นเพื่อปรับตัวต่อการเปิดประชาคมอาเซียน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.84 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.72) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหาร

สถานศึกษาและครูเรียนรู้ภาษาต่างประเทศของชาติในกลุ่มอาเซียนอื่นๆเพิ่มขึ้นนอกเหนือจากภาษาอังกฤษ เช่น ภาษาลาว ภาษาเขมร ภาษาเวียดนาม ภาษามาลายู ภาษาจีน เป็นต้น (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.76 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.81)

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก
ในด้านการต่างประเทศ

ปัจจัย	ระดับความคิดเห็น		
	Mean	S.D.	ระดับ
46. การเปิดประชาคมอาเซียนในปี 2558 ส่งผลสำคัญต่อการปรับตัวในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาและครู	2.93	.73	มาก
47. ผู้บริหารสถานศึกษาและครูเรียนรู้ภาษาอังกฤษเพิ่มมากขึ้นเพื่อปรับตัวต่อการเปิดประชาคมอาเซียน	2.84	.72	มาก
48. ผู้บริหารสถานศึกษาและครูเรียนรู้ภาษาต่างประเทศของชาติในกลุ่มอาเซียนอื่นๆเพิ่มขึ้นนอกเหนือจากภาษาอังกฤษ เช่น ภาษาลาว ภาษาเขมร ภาษาเวียดนาม ภาษามาลายู ภาษาจีน เป็นต้น	2.76	.81	มาก
49. การเคลื่อนย้ายแรงงานได้อย่างเสรีมากขึ้นในกลุ่มประเทศประชาคมอาเซียนทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาและครูต้องพัฒนาการเรียนการสอนและส่งเสริมทักษะของนักเรียนให้เป็นการดำเนินงานที่สามารถแข่งขันกับประเทศอื่นๆได้	3.02	.68	มาก
50. ชาวต่างประเทศเข้ามาเปิดโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาแข่งขันกับโรงเรียนรัฐทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาและครูของต้องเร่งพัฒนาผลการปฏิบัติงานของตนเองให้ดีขึ้น	3.03	.73	มาก
รวม	2.92	.55	มาก

4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลค่าสถิติพื้นฐานความคิดเห็นด้านการรับรู้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ระดับความคิดเห็นด้านการรับรู้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาจังหวัดพัทลุง (ปรากฏในตารางที่ 21) ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับการรับรู้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.18 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ $S.D. = 0.51$) เมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายด้านพบว่า ด้านการเรียนรู้และการคิดเชิงระบบอยู่ในระดับค่าเฉลี่ยสูงที่สุดและอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.27 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.49) ส่วนด้านที่รองลงมาคือ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.13 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.61) ส่วนด้านที่น้อยที่สุด คือ ด้านการจัดการความรู้ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.11 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.56) อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการรับรู้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมของผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาจังหวัดพัทลุง

ปัจจัย	ระดับความคิดเห็น		
	Mean	S.D.	ระดับ
ด้านการเรียนรู้และการคิดเชิงระบบ	3.27	.49	มากที่สุด
ด้านการจัดการความรู้	3.11	.56	มาก
ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	3.13	.61	มาก
รวม	3.18	.51	มาก

การจำแนกระดับความคิดเห็นด้านปัจจัยการรับรู้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ “ด้านการเรียนรู้และการคิดเชิงระบบ” ออกเป็นรายชื่อของผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาจังหวัดพัทลุง

ระดับความคิดเห็นด้านปัจจัยการรับรู้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาจังหวัดพัทลุง เมื่อจำแนกออกมาเป็นรายชื่อ “ด้านการเรียนรู้และการคิดเชิงระบบ” (ปรากฏในตารางที่ 22) ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับปัจจัยการรับรู้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในด้านการเรียนรู้และการคิดเชิงระบบในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.27 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ $S.D. = 0.49$) เมื่อ

พิจารณาจำแนกเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ครูเกิดการเรียนรู้ และนำสิ่งที่ได้รับจากการเรียนรู้มาใช้ในการปฏิบัติงาน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.39 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.61) ข้อที่รองลงมามีค่าเฉลี่ยเท่ากันสองข้อ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างวิสัยทัศน์ในการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ร่วมกันจากครูทุกคน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.37 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.66) และผู้บริหารสถานศึกษาและครูหมั่นศึกษาหาความรู้อยู่เสมอ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.37 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.64) ตามลำดับ ข้อลำดับรองถัดมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีกระบวนการคิดและการวางแผนอย่างรอบคอบ เพื่อมุ่งสู่การปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.24 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.65) ข้อรองลงมามีค่าเฉลี่ยเท่ากันสองข้อ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมักจะประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและนำข้อเสนอในที่ประชุมไปปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.21 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.66) และผู้บริหารสถานศึกษาและครูสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.21 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.62) ข้อลำดับรองถัดมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษายกระดับโรงเรียนสู่การเป็นศูนย์การเรียนรู้ของชุมชน เพื่อสร้างการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันในระดับองค์กร (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.19 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.69) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูต่างฝ่ายต่างให้ข้อมูลย้อนกลับต่อกันในเรื่องผลลัพธ์จากการปฏิบัติงาน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.18 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.69)

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ในด้านการเรียนรู้และการคิดเชิงระบบ

ปัจจัย	ระดับความคิดเห็น		
	Mean	S.D.	ระดับ
1. ผู้บริหารสถานศึกษาและครูหมั่นศึกษาหาความรู้อยู่เสมอ	3.37	.64	มากที่สุด
2. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างวิสัยทัศน์ในการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ร่วมกันจากครูทุกคน	3.37	.66	มากที่สุด
3. ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ครูเกิดการเรียนรู้ และนำสิ่งที่ได้รับจากการเรียนรู้มาใช้ในการปฏิบัติงาน	3.39	.61	มากที่สุด

ปัจจัย	ระดับความคิดเห็น		
	Mean	S.D.	ระดับ
4. ผู้บริหารสถานศึกษาและครุมีจะประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและนำข้อเสนอในที่ประชุมไปปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน	3.21	.66	มาก
5. ผู้บริหารสถานศึกษาและครุมีกระบวนกรคิดและการวางแผนอย่างรอบคอบ เพื่อมุ่งสู่การปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ	3.24	.65	มาก
6. ผู้บริหารสถานศึกษาและครุต่างฝ่ายต่างให้ข้อมูลย้อนกลับต่อกันในเรื่องผลลัพธ์จากการปฏิบัติงาน	3.18	.69	มาก
7. ผู้บริหารสถานศึกษาและครุสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว	3.21	.62	มาก
8. ผู้บริหารสถานศึกษาขกระดับโรงเรียนสู่การเป็นศูนย์การเรียนรู้ของชุมชน เพื่อสร้างการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันในระดับองค์กร	3.19	.69	มาก
รวม	3.27	.49	มากที่สุด

การจำแนกระดับความคิดเห็นด้านปัจจัยการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ “ด้านการจัดการความรู้” ออกเป็นรายชื่อของผู้บริหารสถานศึกษาและครุโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาจังหวัดพัทลุง

ระดับความคิดเห็นด้านปัจจัยการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของผู้บริหารสถานศึกษาและครุโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาจังหวัดพัทลุง เมื่อจำแนกออกมาเป็นรายชื่อ “ด้านการจัดการความรู้” (ปรากฏในตารางที่ 23) ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับปัจจัยการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในด้านการจัดการความรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.11 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ S.D.= 0.56) เมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายชื่อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครุมีวิสัยทัศน์ร่วมกันในการจัดการความรู้ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.29 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.66) ข้อที่รองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครุแสวงหาความรู้และสร้างความรู้ใหม่ให้เกิดขึ้น โดยมองหาแหล่งความรู้จากภายนอกองค์กรมาใช้ประกอบกับความรู้เดิมขององค์กรที่ยังคงนำมาใช้ในการดำเนินงานแล้วเกิดประสิทธิผล

(ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.22 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.62) ข้อลำดับรองถัดมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูร่วมกันประเมินผลการจัดการความรู้ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.09 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.68) ข้อรองลงมามีค่าเฉลี่ยเท่ากันสองข้อ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูร่วมกันรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์จัดแบ่งองค์ความรู้เพื่อจัดเก็บในระบบคลังข้อมูลของโรงเรียน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.08 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.71) ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีการประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้รับจากแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดความรู้สู่การปฏิบัติงานของตนเอง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.08 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.63) ข้อลำดับรองถัดมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีการแลกเปลี่ยนความรู้และการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.05 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.71) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารและครูสามารถเข้าถึงระบบคลังความรู้ของโรงเรียนได้ง่าย (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.00 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.76)

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการรับรู้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
ในด้านการจัดการความรู้

ปัจจัย	ระดับความคิดเห็น		
	Mean	S.D.	ระดับ
9. ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีวิสัยทัศน์ร่วมกันในการจัดการความรู้	3.29	.66	มากที่สุด
10. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูแสวงหาความรู้และสร้างความรู้ใหม่ให้เกิดขึ้น โดยมองหาแหล่งความรู้จากภายนอกองค์การมาใช้ประกอบกับความรู้เดิมขององค์การที่ยังคงนำมาใช้ในการดำเนินงานแล้วเกิดประสิทธิผล	3.22	.62	มาก
11. ผู้บริหารสถานศึกษาและครูร่วมกันรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์จัดแบ่งองค์ความรู้เพื่อจัดเก็บในระบบคลังข้อมูลของโรงเรียน	3.08	.71	มาก
12. ผู้บริหารและครูสามารถเข้าถึงระบบคลังความรู้ของโรงเรียนได้ง่าย	3.00	.76	มาก
13. ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีการแลกเปลี่ยนความรู้และการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน	3.05	.71	มาก

14. ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีการประยุกต์ใช้ ความรู้ที่ได้รับจากแลกเปลี่ยนและถ่ายทอด ความรู้สู่การปฏิบัติงานของตนเอง	3.08	.63	มาก
15. ผู้บริหารสถานศึกษาและครูร่วมกัน ประเมินผลการจัดการความรู้	3.09	.68	มาก
รวม	3.11	.56	มาก

**การจำแนกระดับความคิดเห็นด้านปัจจัยการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ “ด้านการพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์” ออกเป็นรายชื่อของผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา
จังหวัดพัทลุง**

ระดับความคิดเห็นด้านปัจจัยการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาจังหวัดพัทลุง เมื่อจำแนกออกมาเป็นรายชื่อ “ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์” (ปรากฏในตารางที่ 24) ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีระดับปัจจัยการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.13 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ S.D.= 0.61) เมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายชื่อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อวัดความสำเร็จของงาน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.18 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.70) ข้อที่รองลงมาและค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูร่วมกันวางแผนและจัดกิจกรรมฝึกอบรมส่งเสริมการเรียนรู้ และสอดคล้องกับกลยุทธ์ส่งเสริมการเรียนรู้ของทุกคนในโรงเรียน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.17 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.68) และผู้บริหารสถานศึกษาและครูนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.17 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.68) ข้อลำดับรองถัดมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้บริหารสำรวจความถี่และความสามารถของครูในโรงเรียนที่พึงมีเพื่อใช้ปฏิบัติงาน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.12 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.68) ข้อลำดับรองลงมา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาเสนอแนะแนวทางการพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้ครูรับทราบ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.09 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.74) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาพิจารณาผลการประเมินประกอบการพิจารณาให้รางวัลหรือพิจารณาความดีความชอบ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.05 และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.76)

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการรับรู้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
ในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ปัจจัย	ระดับความคิดเห็น		
	Mean	S.D.	ระดับ
16. ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้บริหารสำรวจความรู้ทักษะและความสามารถของครูในโรงเรียนที่พึงมีเพื่อใช้ปฏิบัติงาน	3.12	.68	มาก
17. ผู้บริหารสถานศึกษาและครูร่วมกันวางแผนและจัดกิจกรรมฝึกอบรมส่งเสริมการเรียนรู้ และสอดคล้องกับกลยุทธ์ส่งเสริมการเรียนรู้ของทุกคนในโรงเรียน	3.17	.68	มาก
18. ผู้บริหารสถานศึกษาและครูนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน	3.17	.68	มาก
19. ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อวัดความสำเร็จของงาน	3.18	.70	มาก
20. ผู้บริหารสถานศึกษาเสนอแนะแนวทางการพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้ครูรับทราบ	3.09	.74	มาก
21. ผู้บริหารสถานศึกษาพิจารณาผลการประเมินประกอบการพิจารณาให้รางวัลหรือพิจารณาความดีความชอบ	3.05	.76	มาก
รวม	3.13	.61	มาก

4.4 การทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 บุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุงมีการรับรู้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก

ในตารางที่ 25 ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ระดับความคิดเห็นของบุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุงมีการรับรู้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.18 อยู่ในช่วงค่าเฉลี่ย 2.51 – 3.20 ซึ่งยอมรับสมมติฐาน ดังปรากฏในตาราง

ตารางที่ 6 ระดับการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนระดับ
มัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุง

ปัจจัย	ระดับการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้		
	Mean	S.D.	ระดับ
บุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนระดับ มัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุง	3.18	.51	มาก

**สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยประชากรศาสตร์ของบุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนระดับ
มัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุงที่แตกต่างกันมีการรับรู้องค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน**

ในตารางที่ 26 ผลการทดสอบสมมติฐานด้วยค่า T-test ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่ามีค่า Sig. เท่ากับ 0.002 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 แสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีเพศต่างกัน มีการรับรู้องค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุงแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งยอมรับตามสมมติฐาน โดยพบว่าเพศชาย มีการรับรู้องค์การแห่งการเรียนรู้ มากกว่าเพศหญิงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังปรากฏในตาราง

ตารางที่ 7 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการรับรู้องค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษา
โรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุง จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน(คน)	\bar{X}	S.D.	t	Sig.
ชาย	92	3.31	.46	2.965	0.002*
หญิง	205	3.12	.52		
ภาพรวม	297	3.18	.51		

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ในตารางที่ 27 ผลการทดสอบสมมติฐานด้วยค่า F-test โดยวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่ามีค่า Sig. เท่ากับ 0.383 ซึ่งมากกว่า 0.05 แสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีช่วงอายุต่างกัน มีการรับรู้องค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทาง

การศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุงไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน ดังปรากฏในตาราง

ตารางที่ 8 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการรับรู้องค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษา โรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุง จำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน(คน)	\bar{X}	S.D.	F	Sig.
20-30 ปี	23	3.15	.54	0.283	.383
31-40 ปี	44	3.24	.42		
41-50 ปี	88	3.16	.53		
51-60 ปี	142	3.17	.52		
รวม	297	3.18	.51		

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ในตารางที่ 28 ผลการทดสอบสมมติฐานด้วยค่า T-test ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่ามีค่า Sig. เท่ากับ 0.077 ซึ่งมากกว่า 0.05 แสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีการรับรู้องค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุงไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน ดังปรากฏในตาราง

ตารางที่ 9 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการรับรู้องค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษา โรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุง จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน (คน)	\bar{X}	S.D.	t	Sig.
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	208	3.14	.49	-1.772	0.077
ปริญญาโทหรือเทียบเท่า	89	3.26	.56		
ภาพรวม	297	3.18	.51		

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ในตารางที่ 29 ผลการทดสอบสมมติฐานด้วยค่า F-test โดยวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่ามีค่า Sig. เท่ากับ 0.170 ซึ่งมากกว่า 0.05 แสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีช่วงรายได้ต่อเดือนต่างกัน มีการรับรู้องค์การแห่งการเรียนรู้ของ

บุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุงไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน ดังปรากฏในตาราง

ตารางที่ 10 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการรับรู้องค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุง จำแนกตามรายได้ต่อเดือน

รายได้ต่อเดือน	จำนวน(คน)	\bar{X}	S.D.	F	Sig.
ต่ำกว่า 15,000 บาท	10	2.95	.54	1.563	.170
15,000 – 20,000 บาท	14	3.19	.45		
20,001 – 25,000 บาท	21	3.41	.32		
25,001 – 30,000 บาท	20	3.07	.48		
30,001 – 35,000 บาท	26	3.24	.43		
มากกว่า 35,000 บาท	206	3.17	.54		
รวม	297	3.18	.51		

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ในตารางที่ 30 ผลการทดสอบสมมติฐานด้วยค่า F-test โดยวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One- way ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่ามีค่า Sig. เท่ากับ 0.849 ซึ่งมากกว่า 0.05 แสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการต่างกัน มีการรับรู้องค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุงไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน ดังปรากฏในตาราง

ตารางที่ 11 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการรับรู้องค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุง จำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ

ระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ	จำนวน (คน)	\bar{X}	S.D.	F	Sig.
ต่ำกว่า 5 ปี	20	3.11	.60	0.400	.849
5 – 10 ปี	24	3.19	.44		
11 – 15 ปี	19	3.31	.28		

ระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ	จำนวน (คน)	\bar{X}	S.D.	F	Sig.
16 – 20 ปี	26	3.21	.55		
21 – 25 ปี	58	3.13	.56		
มากกว่า 25 ปี	150	3.18	.51		
รวม	297	3.18	.51		

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ในตารางที่ 31 ผลการทดสอบสมมติฐานด้วยค่า T-test ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่ามีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 แสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีสถานะของผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษากัน มีการรับรู้องค์การแห่งการแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุงแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งยอมรับสมมติฐาน โดยพบว่าผู้บริหารสถานศึกษา มีการรับรู้องค์การแห่งการเรียนรู้ มากกว่า ครู อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังปรากฏในตาราง

ตารางที่ 12 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการรับรู้องค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษา
โรงเรียน

ระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุง จำแนกตามสถานะของผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษา

สถานะของผู้ปฏิบัติงานใน สถานศึกษา	จำนวน (คน)	\bar{X}	S.D.	t	Sig.
ผู้บริหารสถานศึกษา	15	3.66	.14	3.811	0.000*
ครู	282	3.15	.51		
ภาพรวม	297	3.18	.51		

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ในตารางที่ 32 ผลการทดสอบสมมติฐานด้วยค่า F-test โดยวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่ามีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 แสดงให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีขนาดของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาต่างกัน มีการรับรู้

องค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุงแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน ดังปรากฏในตาราง

ตารางที่ 13 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยการรับรู้องค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุง จำแนกตามขนาดของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา

ขนาดของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา	จำนวน (คน)	\bar{X}	S.D.	F	Sig.
ขนาดเล็ก	84	3.25	.46	6.426	0.000*
ขนาดกลาง	118	3.26	.44		
ขนาดใหญ่	24	3.18	.46		
ขนาดใหญ่พิเศษ	71	2.95	.63		
รวม	297	3.18	.51		

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานที่ 3 ปัจจัยการบริหารองค์การของบุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุงมีอิทธิพลต่อการรับรู้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ในตารางที่ 33 ผลการวิเคราะห์สมการเชิงถดถอยพหุคูณ พบว่าผลลัพธ์ค่า Sig. เท่ากับ 0.000 เมื่อเปรียบเทียบกับระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 (Sig มีค่าน้อยกว่า 0.05) แสดงว่ามีตัวแปรอิสระอย่างน้อย 1 ตัว (ระดับปัจจัยการบริหารองค์การของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุง) ส่งผลต่อตัวแปรตาม นั่นคือ มีอิทธิพลต่อการรับรู้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

สามารถอธิบายเป็นสมการได้ดังนี้

$$Y = B_0 + B_1X_1 + B_2X_2 + B_3X_3$$

$$Y = 0.549 + 0.211 + 0.147 + 0.224$$

$$\text{ค่า } t \quad (3.279) \quad (1.963) \quad (3.546)$$

$$R^2 = 0.499, \text{ Adjusted R Square} = 0.490$$

จากสมการดังกล่าวสามารถอธิบายได้ว่า

ความสามารถในการทำนายค่อนข้างแม่นยำตรง เห็นได้จากค่า R Square มีค่าเท่ากับ 0.499 และ ค่า Adjusted R Square มีค่าเท่ากับ 0.490 ซึ่งไม่มีความแตกต่างกันมาก จึงสามารถอธิบายความแปรผันของตัวแปรได้ร้อยละ 49 โดยที่

1. ปัจจัยการบริหารองค์การของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุง ด้านกลยุทธ์องค์การ มีอิทธิพลต่อการรับรู้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในทิศทางเดียวกัน ซึ่งขนาดการตอบสนองเท่ากับ 0.211 กล่าวคือปัจจัยการบริหารองค์การของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุง ด้านกลยุทธ์องค์การเปลี่ยนแปลงไป 1 หน่วย จะทำให้มีอิทธิพลต่อการรับรู้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เปลี่ยนแปลงไป 0.211หน่วย และในทางตรงกันข้ามเมื่อปัจจัยการบริหารองค์การของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุง ด้านกลยุทธ์องค์การลดลง 1 หน่วย จะทำให้ มีอิทธิพลต่อการรับรู้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ลดลง 0.211 หน่วย

2. ปัจจัยการบริหารองค์การของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุงด้านภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อการรับรู้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในทิศทางเดียวกัน ซึ่งขนาดการตอบสนองเท่ากับ 0.147กล่าวคือปัจจัยการบริหารองค์การของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุง ด้านภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงไป 1 หน่วย จะทำให้มีอิทธิพลต่อการรับรู้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เปลี่ยนแปลงไป 0.147 และในทางตรงกันข้ามเมื่อปัจจัยการบริหารองค์การของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุง ด้านภาวะผู้นำลดลง 1 หน่วย จะทำให้ มีอิทธิพลต่อการรับรู้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ลดลง 0.147 หน่วย

3. ปัจจัยการบริหารองค์การของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุง ด้านการจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มีอิทธิพลต่อการรับรู้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในทิศทางเดียวกัน ซึ่งขนาดการตอบสนองเท่ากับ 0.224 กล่าวคือปัจจัยการบริหารองค์การของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุง ด้านการจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เปลี่ยนแปลงไป 1 หน่วย จะทำให้มีอิทธิพลต่อการรับรู้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เปลี่ยนแปลงไป 0.224 หน่วย และในทางตรงกันข้ามเมื่อปัจจัยการบริหารองค์การของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดด้านการจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ1 หน่วย จะทำให้ มีอิทธิพลต่อการรับรู้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ลดลง 0.224 หน่วย

ส่วนปัจจัยการบริหารองค์การของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุง ด้านโครงสร้างองค์การ และด้านวัฒนธรรมองค์การและบรรยากาศองค์การ ไม่มีอิทธิพลต่อการรับรู้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังปรากฏในตารางที่ 33

ตารางที่ 14 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Multiple Linear Regression Analysis-Enter)ระหว่างปัจจัยการบริหารองค์การของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุง ประกอบด้วย ด้านกลยุทธ์องค์การ ด้านโครงสร้างองค์การ ด้านภาวะผู้นำ ด้านวัฒนธรรมองค์การและบรรยากาศองค์การ และด้านการจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มีอิทธิพลต่อการรับรู้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ปัจจัย	B	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig	F	Sig
		Std. Error	Beta				
Constant	.549	.167		3.279	.001	57.897	0.000*
ด้านกลยุทธ์องค์การ	.211	.062	.197	3.380	.001*		
ด้านโครงสร้างองค์การ	.129	.072	.122	1.795	.074		
ด้านภาวะผู้นำ	.147	.075	.158	1.963	.050*		
ด้านวัฒนธรรมองค์การและบรรยากาศองค์การ	.093	.072	.079	1.297	.196		
ด้านการจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	.224	.063	.251	3.546	.000*		
R = 0.706 , R Square = 0.499, Adjusted R Square =.490 Std.Error of the Estimate = 0.36557 F =57.897, Sig = 0.000							

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมมติฐานที่ 4 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกของบุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุงมีอิทธิพลต่อการรับรู้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ในตารางที่ 34 ผลการวิเคราะห์สมการเชิงถดถอยพหุคูณ พบว่าผลลัพธ์ค่า Sig. เท่ากับ 0.000 เมื่อเปรียบเทียบกับระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 (Sigมีค่าน้อยกว่า 0.05) แสดงว่ามีตัวแปรอิสระอย่างน้อย 1 ตัว (ระดับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุง) ส่งผลต่อตัวแปรตาม คืออิทธิพลต่อการรับรู้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

สามารถอธิบายเป็นสมการได้ดังนี้

$$Y = B_0 + B_1X_1 + B_2X_2 + B_3X_3 + B_4X_4$$

$$Y = 0.434 + 0.238 + 0.293 + 0.184 + 0.213$$

$$\text{ค่า } t \quad (3.806) \quad (4.604) \quad (2.887) \quad (3.550)$$

$$R^2 = 0.41, \text{ Adjusted R Square} = 0.40$$

จากสมการดังกล่าวสามารถอธิบายได้ว่า

ความสามารถในการทำนายค่อนข้างแม่นยำตรง เห็นได้จากค่า R Square มีค่าเท่ากับ 0.41 และ ค่า Adjusted R Square มีค่าเท่ากับ 0.40 ซึ่งไม่มีความแตกต่างกันมาก จึงสามารถอธิบายความแปรผันของตัวแปรได้ร้อยละ 40 โดยที่

1. ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุง ด้านการเมือง

กฎหมาย และนโยบายสาธารณะ มีอิทธิพลต่อการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในทิศทางเดียวกัน ซึ่งขนาดการตอบสนองเท่ากับ 0.238 กล่าวคือปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุง ด้านการเมือง กฎหมาย และนโยบายสาธารณะเปลี่ยนแปลงไป 1 หน่วย จะทำให้มีอิทธิพลต่อการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เปลี่ยนแปลงไป 0.238 หน่วย และในทางตรงกันข้ามเมื่อปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุง ด้านการเมือง กฎหมาย และนโยบายสาธารณะลดลง 1 หน่วย จะทำให้ มีอิทธิพลต่อการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ลดลง 0.238 หน่วย

2. ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุง ด้านสังคมและวัฒนธรรม มีอิทธิพลต่อการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในทิศทางเดียวกัน ซึ่งขนาดการตอบสนองเท่ากับ 0.293 กล่าวคือปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุง ด้านสังคมและวัฒนธรรมเปลี่ยนแปลงไป 1 หน่วย จะทำให้มีอิทธิพลต่อการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เปลี่ยนแปลงไป 0.293 หน่วย และในทางตรงกันข้ามเมื่อปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุง ด้านสังคมและวัฒนธรรมลดลง 1 หน่วย จะทำให้ มีอิทธิพลต่อการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ลดลง 0.293 หน่วย

3. ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุง ด้านเทคโนโลยี มีอิทธิพลต่อการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในทิศทางเดียวกัน ซึ่งขนาดการตอบสนองเท่ากับ 0.184 กล่าวคือปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุง ด้านเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงไป 1 หน่วย จะทำให้มีอิทธิพลต่อการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เปลี่ยนแปลงไป 0.184 หน่วย และในทางตรงกันข้ามเมื่อปัจจัย

สภาพแวดล้อมภายนอกของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุง ด้านเทคโนโลยีลดลง 1 หน่วย จะทำให้ มีอิทธิพลต่อการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ลดลง 0.184 หน่วย

4. ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุง ด้านการต่างประเทศ มีอิทธิพลต่อการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในทิศทางเดียวกัน ซึ่งขนาดการตอบสนองเท่ากับ 0.213 กล่าวคือปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุง ด้านการต่างประเทศเปลี่ยนแปลงไป 1 หน่วย จะทำให้มีอิทธิพลต่อการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เปลี่ยนแปลงไป 0.213 หน่วย และในทางตรงกันข้ามเมื่อปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุง ด้านการต่างประเทศลดลง 1 หน่วย จะทำให้ มีอิทธิพลต่อการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ลดลง 0.213 หน่วย

ส่วนปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุง ด้านเศรษฐกิจ ไม่มีอิทธิพลต่อการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังปรากฏในตารางที่ 34

ตารางที่ 15 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Multiple Linear Regression Analysis-Enter) ระหว่างปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุง ประกอบด้วย ด้านการเมือง กฎหมาย และนโยบายสาธารณะ ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคมและวัฒนธรรม ด้านเทคโนโลยี ด้านการต่างประเทศ มีอิทธิพลต่อการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ปัจจัย	B	Unstandardized	Standardized	t	Sig	F	Sig
		Coefficients	Coefficients				
		Std. Error	Beta				
Constant	.434	.219		1.981	.048	40.513	0.000*
ด้านการเมือง กฎหมาย และ นโยบาย สาธารณะ	.238	.063	.194	3.806	.000*		
ด้านเศรษฐกิจ	-.037	.056	-.037	-.0667	.505		
ด้านสังคม และ วัฒนธรรม	.293	.064	.256	4.604	.000*		

ปัจจัย	B	Unstandardized	Standardized	t	Sig	F	Sig
		Coefficients	Coefficients				
		Std. Error	Beta				
ด้านเทคโนโลยี	.184	.064	.185	2.887	.004*		
ด้านการต่างประเทศ	.213	.060	.229	3.550	.000*		
R = 0.641 , R Square = 0.410, Adjusted R Square = .400							
Std.Error of the Estimate = 0.39646 F =40.513, Sig = 0.000							

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามด้วยคำถามปลายเปิดเพื่อเป็นข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุง

ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างด้วยการใช้แบบสอบถามแบบมีลักษณะปลายเปิดเพื่อต้องการทราบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อเจตคติและความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุงสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

4.6.1 สำหรับความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูเกี่ยวกับการพัฒนาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุงสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในประเด็นต่างๆรวม 3 ปัจจัยสามารถสรุปได้ ดังนี้

4.4.1.1 ปัจจัยการเรียนรู้และการคิดเชิงระบบ

- (1) การเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาและครูสามารถทำได้ด้วยวิธีการอย่างไม่เป็นทางการ เช่น การพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเมื่อพบเจอกันในช่วงทำกิจกรรมหน้าเสาธงหรือการพูดคุยในห้องพักครูตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ เป็นต้น
- (2) ผู้บริหารและครูมีการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันอย่างน้อยเดือนละครั้ง เพื่อให้ต่างฝ่ายต่างให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน แล้วนำไปปฏิบัติจริงหรือแก้ไขปัญหาคิดอย่างทันเวลา

4.4.1.2 ปัจจัยการจัดการความรู้

- (1) ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ครูนำความรู้ที่ได้รับหลังจากเข้าร่วมฝึกอบรมมาถอดบทเรียนใส่เป็นแฟ้มสะสมผลงานหรือใส่ในไฟล์คอมพิวเตอร์ เพื่อให้ครูรุ่นหลังที่สนใจเรียนรู้เรื่องดังกล่าวสามารถค้นคว้าได้สะดวกมากขึ้น

4.4.1.3 ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

- (1) ผู้บริหารและครูควรนำความรู้ที่ได้จากการเข้าร่วมอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผล
- (2) ผู้บริหารควรติดตามผลการปฏิบัติงานของครูว่าช่วงเวลาก่อนและหลังเข้าร่วมอบรมมีผลการปฏิบัติงานเปลี่ยนแปลงไปหรือไม่
- (3) ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูมุ่งเน้นการจัดทำเอกสารเพื่อใช้ประเมินมากเกินไป จนทำให้ไม่มีเวลาศึกษาหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเอง

4.4.2 ต่อมาเป็นการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตามปัจจัยการบริหารองค์การ สามารถจำแนกได้ 5 ปัจจัย ดังนี้

4.4.2.1 ปัจจัยกลยุทธ์องค์การ

- (1) ผู้บริหารควรสนับสนุนให้ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนจัดการเรียนรู้ว่าในแต่ละปีการศึกษาควรดำเนินการอย่างไรจึงจะเหมาะสม
- (2) ผู้บริหารสถานศึกษาควรกำหนดวิสัยทัศน์ที่สนับสนุนการพัฒนาโรงเรียนสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ให้ชัดเจน

4.4.2.2 ปัจจัยโครงสร้างองค์การ

- (1) กฎระเบียบของสถานศึกษาอาจทำให้ขัดขวางการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาและครู จึงควรลดกฎระเบียบที่ไม่จำเป็นเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างสะดวกรวดเร็วมากขึ้น
- (2) การติดต่อประสานงานระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาและครูเดิมถูกจำกัดด้วยกฎระเบียบของทางราชการ หากแต่ในปัจจุบันการติดต่อสื่อสารและการติดต่อประสานงานสามารถทำได้หลากหลายช่องทางส่งผลให้การปฏิบัติงานร่วมกันมีความสะดวกรวดเร็วมากขึ้น
- (3) การทำงานของฝ่ายงานต่างๆ ทั้ง 4 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายบริหารวิชาการ ฝ่ายบริหารงบประมาณ ฝ่ายบริหารงานบุคคล และฝ่ายบริหารงานทั่วไป ในโรงเรียนยังขาดการบูรณาการร่วมกัน

4.4.2.3 ปัจจัยภาวะผู้นำ

- (1) ผู้บริหารควรมีการวางแผนประชุมปรึกษาหารือกับครูก่อนดำเนินการจัดโครงการใดๆ ในโรงเรียน เพื่อระดมความคิดเห็นจากครูให้ได้รับรู้ถึงข้อดี ข้อเสีย และข้อจำกัด อันจำเป็นต่อการบริหารโรงเรียนให้เหมาะสม
- (2) ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์รวมถึงมีความรู้ความสามารถและทักษะที่จำเป็นในการบริหารโรงเรียน สิ่งเหล่านี้จะทำให้ผู้บริหารมองเห็นความสำคัญของการส่งเสริมการเรียนรู้ให้ครู รวมถึงสามารถสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นๆ ในการจัดการเรียนรู้ให้เกิดประสิทธิผลได้
- (3) ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และสามารถกระตุ้นให้ครูพร้อมรับการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ

4.4.2.4 ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การและบรรยากาศองค์การ

- (1) ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดกิจกรรมส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การ เช่น การเชิญครูที่เกษียณอายุราชการไปแล้วมาเล่าแนวทางการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ การเชิญผู้นำชุมชนมาพูดคุยแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ให้โรงเรียน เป็นต้น รวมถึงผู้บริหารควรบอกเล่าถึงวัฒนธรรมโรงเรียนที่พึงประสงค์และควรยึดถือปฏิบัติตาม เพื่อส่งเสริมให้ครูที่เพิ่งเข้ามาปฏิบัติงานที่โรงเรียนได้ปฏิบัติตามอย่างเหมาะสม
- (2) ผู้บริหารสถานศึกษาและครูควรยึดหลักธรรมาภิบาลเป็นที่ตั้งในการปฏิบัติงานในโรงเรียน เช่น การทำงานต้องมีความโปร่งใสตรวจสอบได้ การมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาด้วยการขอความร่วมมือกับชุมชน เอกชน ผู้ปกครองนักเรียน หรือภาคประชาสังคม เป็นต้น
- (3) ผู้บริหารควรส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันเป็นทีมด้วยการส่งเสริมให้ครูทุกคนให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานของโรงเรียน และจัดกิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์หรือความสามัคคีให้เกิดในหมู่คณะ
- (4) ผู้บริหารสถานศึกษาควรเสริมสร้างความรู้สึกรักให้ครูรู้สึกว่าเป็นเจ้าของโรงเรียน ซึ่งจะทำให้ครูพร้อมที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายและพร้อมเรียนรู้เปิดรับวิทยาการใหม่ๆ มาปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน

4.4.2.5 ปัจจัยการจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

- (1) โรงเรียนควรจัดให้มีสื่อเทคโนโลยีสำหรับใช้ในการปฏิบัติงานของครูและการจัดการเรียนการสอนในชั้นเรียน
- (2) ผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดให้มีคอมพิวเตอร์เพียงพอกับความต้องการของครู เพื่อช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานของครู
- (3) ครูที่ปฏิบัติการสอนในรายวิชาใดๆหรือมีแฟ้มสะสมผลงานที่น่าสนใจ ก็ควรมีการเผยแพร่สิ่งเหล่านี้ในเว็บไซต์ของโรงเรียน
- (4) ผู้บริหารสถานศึกษาควรสนับสนุนให้ครูเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านวิดีโอ เว็บไซต์ และระบบ E-learning

4.4.3 การสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตามปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก สามารถจำแนกได้ 5 ปัจจัย ดังนี้

4.4.3.1 ปัจจัยการเมือง กฎหมาย และนโยบายสาธารณะ

- (1) การเปลี่ยนรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการบ่อยครั้งทำให้แนวนโยบายทางการศึกษาเปลี่ยนแปลงบ่อย จนส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนแนวทางการปฏิบัติงานของผู้บริหารและครูที่ไม่สามารถปรับเปลี่ยนตามทันได้

- (2) การปรับเปลี่ยนกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาและครูบ่อยครั้ง ทำให้เกิดความสับสนเรื่องกฎระเบียบในการปฏิบัติงานและกฎเกณฑ์ในการประเมินผลกรปฏิบัติงาน ซึ่งอาจทำให้ลดทอนความต้องการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้บริหารและครู
- (3) บทบาทของนักรการเมืองควรเป็นไปในเชิงสนับสนุนการศึกษาเพื่อพัฒนาครูให้พร้อมสำหรับจัดการเรียนการสอนให้นักเรียนมากกว่าการใช้โรงเรียนเป็นฐานเสี่ยงสนับสนุนทางการเมือง

4.4.3.2 ปัจจัยเศรษฐกิจ

- (1) ผู้บริหารควรจัดสรรงบประมาณอุดหนุนการซื้อสื่อการเรียนการสอนที่ทันสมัยสำหรับใช้ในชั้นเรียน
- (2) การจัดสรรงบประมาณให้โรงเรียนอย่างจำกัดย่อมทำให้ไม่สามารถจัดซื้ออุปกรณ์สำหรับพัฒนาการเรียนรู้ของครูได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.4.3.3 ปัจจัยสังคมและวัฒนธรรม

- (1) ความคาดหวังของผู้ปกครองนักเรียนต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียน ทำให้ครูจะหยุดพัฒนาตนเองหรือใช้องค์ความรู้เก่าๆเหมือนในอดีตไม่ได้ หากแต่ครูต้องเป็นผู้ริเริ่มพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเอง

4.4.3.4 ปัจจัยเทคโนโลยี

- (1) กระแสการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมการพัฒนาการเรียนการสอนมีความผันเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาและครูต้องติดตามให้ทัน
- (2) การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีจะส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนการจัดการเรียนการสอนที่มีได้สำคัญอยู่แค่ในห้องเรียน แต่หมายความว่าการศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเองภายหลังจากจบชั้นเรียนของทั้งผู้บริหารสถานศึกษา ครู และนักเรียนด้วย

4.4.3.5 ปัจจัยการต่างประเทศ

- (1) ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ครูได้เรียนรู้ภาษาอังกฤษและภาษาต่างประเทศอื่นๆ ด้วยการจ้างครูชาวต่างประเทศเข้ามาสอนภาษาต่างประเทศให้บุคลากรและนักเรียน
- (2) ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมให้มีสื่อการเรียนรู้เกี่ยวกับประเทศเพื่อนบ้านและประเทศในกลุ่มอาเซียนเพื่อส่งเสริมให้ครูและนักเรียนเตรียมพร้อมเข้าสู่การเปิดประชาคมอาเซียน

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพเรื่องความคิดเห็นเกี่ยวกับการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้

ผู้วิจัยกำหนดให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเป็นผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุงตามขนาดของโรงเรียน 4 ขนาด ได้แก่ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ รวมจำนวน 8 คน โดยแบ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษาและครูประเภทละ 4 คน จากนั้นนำมาตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) รวม 3 ด้าน ดังนี้

1. ด้านข้อมูล (Data) ผู้วิจัยตรวจสอบข้อมูลเพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับการรับรู้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุงในภาพรวม เพื่อพิจารณาการรับรู้ใน “ด้านบุคคล” จึงได้เก็บข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษาและครูอย่างละ 4 คน ตามประเภทขนาดโรงเรียนครบทั้ง 4 ขนาด ได้แก่ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ รวมจำนวน 8 คน

2. ด้านทฤษฎี (Theory) ผู้วิจัยอาศัยการศึกษาและทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้จากนักคิดและนักปฏิบัติหลายท่าน เพื่อประมวลหาสรุปข้อสรุปร่วมกัน ได้แก่ 1) Senge (1990), 2) Marquardt & Reynold (1994), 3) Joan K. Bennett & Michael J. O'brien (1994), 4) Edwin C. Nevis, Anthony J. DiBella & Janet M. Gould (1996), 5) David A. Garvin (1998), 6) Mike Pedler & John Burgoyne & Tom Boydel (1997), 7) นิสตารค์ เวชยานนท์ (2541), 8) Jeffrey & Robert I. Sutton (1999), 9) Marquardt (2002), 10) Halia Silins et al. (2000), 11) Phillips (2003), 12) วัลลภ ลำพวย (2547), 13) ธงชัย สมบูรณ์ (2549), 14) Morgan (2006), 15) Garvin, Edmonson & Gino (2008), 16) ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2552), 17) เกரியไกรยศ พันธุ์ไทย (2553), 18) เฉษฐา นกน้อย (2554), 19) Bersin (2012), 20) Sarder (2016) 21) Nonaka & Takeuchi (1995), 22) Awad & Ghaziri (2004), 23) สำนักงานคณะกรรมการพัฒนา
ระบบราชการ และสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2548), 24) วิจารย์ พานิช (2548) และ 25) อีร์
ศักดิ์ (อุปมัย) อุปไมยอิชัย (2557) ผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์คุณลักษณะออกได้เป็น 3 ด้าน คือ การ
เรียนรู้และการคิดเชิงระบบ การจัดการความรู้ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งยึดตามข้อเสนอ
ของ Marquardt (2002) และ Phillips (2003) เป็นหลักประกอบกับการสังเคราะห์ปัจจัยตามสรุป
ปัจจัยที่ 3 โดย “กลุ่มการเรียนรู้และการคิดเชิงระบบ” ประกอบด้วย การหมั่นศึกษาหาความรู้
การมีวิสัยทัศน์การเรียนรู้ การนำสิ่งที่ได้รับการเรียนรู้มาใช้ปฏิบัติงาน การแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่ง
กันและกัน การคิดและวางแผนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ การให้ข้อมูลย้อนกลับ การปรับตัวให้
เข้ากับสภาพแวดล้อม และการพัฒนาสู่การเป็นศูนย์การเรียนรู้ ต่อมา “การจัดการความรู้”
ประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ร่วมในการจัดการความรู้ การค้นหาความรู้และการสร้างองค์ความรู้
ของโรงเรียน การจัดเก็บความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้และการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน การ
นำสิ่งที่ได้รับการแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดความรู้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน และการ
ประเมินผลการจัดการความรู้ และสุดท้ายคือ “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์” ประกอบด้วย การ
สำรวจความจำเป็นในการพัฒนาการเรียนรู้การจัดกิจกรรมพัฒนาการเรียนรู้ การนำความรู้จากการ
เข้าร่วมกิจกรรมไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การให้ข้อมูล
ย้อนกลับภายหลังประเมินผลการปฏิบัติงาน และการนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการพิจารณา
ให้รางวัลหรือความดีความชอบ

3. ด้านวิธีการรวบรวมข้อมูล (Methodological) ผู้วิจัยตรวจสอบข้อมูลด้วยวิธีการการ
สัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาและครูปฏิบัติงานในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุงเป็นหลัก

ต่อมาผู้วิจัย “ตรวจสอบคุณภาพและความครบถ้วนของข้อมูล” รวมทั้งสิ้น 2 ประเภท ดังนี้

1. การประเมินความคิดเห็นหรือทัศนคติของผู้ถูกสัมภาษณ์ (Evaluative Data) คือ ผู้วิจัยอาศัยการประเมินทัศนคติและค่านิยมของผู้บริหารสถานศึกษาและครู เช่น ในจังหวัดพัทลุงผู้บริหารสถานศึกษาและครูบางส่วนอาจมีการทำเกษตรกรรมเพื่อเป็นรายได้เสริม จึงอาจมองว่าสิ่งเหล่านี้ไม่ได้ขัดขวางหรือทำให้การปฏิบัติงานหรือการหมั่นพัฒนาความรู้ของตนเองลดน้อยถอยลงแต่อย่างใด เป็นต้น

2. การให้รายละเอียดหรือเล่าเหตุการณ์ (Descriptive Data) คือ ผู้วิจัยอาศัยการประเมินการรับรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาและครูว่าเหตุการณ์ที่กล่าวมาเป็นจริงหรือไม่มากนักเพียงใด เช่น ผู้บริหารสถานศึกษาหรือครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนมานานกว่า 5 ปีขึ้นไป อาจมองเห็นสภาพการจัดการเรียนรู้หรือการพัฒนาโรงเรียนสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ชัดเจนกว่าผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่เพิ่งเข้ามาปฏิบัติงานในโรงเรียนได้ไม่กี่ปี เป็นต้น

หลังจากนั้นผู้วิจัยนำมาจำแนกและแจกแจงข้อมูลโดยยึดเนื้อหาเป็นเกณฑ์ ซึ่งถือเป็นการอาศัยหลักพิจารณาเนื้อหาอย่างไม่มีอคติ เรียกว่า "วัตถุวิสัย" ต่อมาจึงพิจารณาตีความข้อมูลจากปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นแล้ววิเคราะห์เพื่อสร้างข้อสรุป เรียกว่า “วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลแบบอุปนัย” (Analytic Induction)

ตารางที่ 16 การจำแนกและแจกแจงข้อมูลโดยยึดเนื้อหาเป็นเกณฑ์

เนื้อหา	ข้อความ	ความถี่	รวม
องค์ประกอบของ การรับรู้การเป็น องค์กรแห่งการ เรียนรู้	การเรียนรู้และการคิดเชิงระบบ		8
	การจัดการความรู้		7
	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์		8
อิทธิพลของปัจจัย การบริหาร องค์กร	ปัจจัยกลยุทธ์องค์กร		6
	ปัจจัยโครงสร้างองค์กร		8
	ปัจจัยภาวะผู้นำ		8
	ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรและ บรรยากาศองค์กร		7
	ปัจจัยการจัดการระบบ สารสนเทศ		7
อิทธิพลของปัจจัย สภาพแวดล้อม ภายนอก	ปัจจัยการเมือง กฎหมาย และ นโยบายสาธารณะ		8
	ปัจจัยเศรษฐกิจ		6
	ปัจจัยสังคมและวัฒนธรรม		7

เนื้อหา	ข้อความ	ความถี่	รวม
	ปัจจัยเทคโนโลยี		8
	ปัจจัยการต่างประเทศ		6

ส่วนที่ 4 ข้อมูลการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุงทั้งขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่เป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อการขับเคลื่อนการศึกษาไทยมาทุกยุคทุกสมัย การพัฒนาการศึกษาในยุคปัจจุบันให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจำเป็นต้องอาศัยแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นแนวทางหลัก ซึ่งจากการสัมภาษณ์ของผู้วิจัยทำให้ทราบว่าปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของทั้งผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุง ผู้วิจัยกำหนดประเด็นสัมภาษณ์ออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

1. ประเด็นคุณลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
 2. ประเด็นปัจจัยการบริหารองค์กร
 3. ประเด็นปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก
- ผลการสัมภาษณ์ในประเด็นต่างๆ ดังนี้

1. ประเด็นคุณลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

1.1 ปัจจัยการเรียนรู้และการคิดเชิงระบบ

1.1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดเล็กจังหวัดพัทลุงกล่าวให้ความคิดเห็นว่า “ในเรื่องการศึกษาหาความรู้ นั้น ทั้งครูและผู้บริหารหมั่นศึกษาหาความรู้อย่างต่อเนื่องตามแต่โอกาสจะเอื้ออำนวยให้ ทั้งในเวลาราชการเองและหลังจากเลิกงานแล้ว ในส่วนของครูนั้นด้วยอายุการทำงานและกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ตนสอนเป็นตัวแปรหนึ่งที่ทำให้การหมั่นศึกษาใฝ่หาความรู้แตกต่างกัน แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นครูจะเข้าร่วมการฝึกอบรมและพัฒนาตามที่ต้นสังกัดกำหนด

ส่วนวิสัยทัศน์ของโรงเรียนนั้นเกิดจากการมีส่วนร่วมของครูและผู้บริหารช่วยกันคิดและวิเคราะห์จากสภาพการดำเนินงานของโรงเรียนเป็นหลัก ในปัจจุบันทั้งครูและผู้บริหารให้ความสำคัญกับการพัฒนาตนเองมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเข้าร่วมอบรมเพราะครูเองก็คาดหวังว่าจะได้นำความรู้จากสิ่งที่ตนอบรมมาผสมผสานกับประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมา แล้วถ่ายทอดออกมาให้นักเรียนรับทราบได้

ผู้บริหารและครูมักมีการวางแผนการปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อหวังผลให้งานนั้นออกมามีคุณภาพและเป็นระบบ หากแต่ในบางครั้งก็อาจมีความคลาดเคลื่อนบ้างก็จะต้องร่วมกันหาทางปรับปรุงแก้ไข

เมื่อมีการประชุมระหว่างครูและผู้บริหารทุกครั้ง ทางโรงเรียนจะมีการพูดคุยแลกเปลี่ยนกันเกี่ยวกับเรื่องผลการปฏิบัติงานอยู่เสมอ ซึ่งการประชุมเราจะกำหนดกรอบเวลาไว้อย่างน้อยเดือนละหนึ่งครั้ง แต่หากมีวาระเร่งด่วนหรือภารกิจที่ต้องเร่งกระทำก็อาจมีการประชุมให้เร็วขึ้นและอาจมีการตอบพูดคุยเพื่อประเมินผลหลังโครงการเสร็จสิ้น

ในปัจจุบันสภาพแวดล้อมในการจัดการเรียนรู้นั้นเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วมาก ทั้งครูและผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่สามารถปรับเปลี่ยนวิธีการคิดและวิธีการปฏิบัติงานให้ทันกับสถานการณ์ได้ การทำงานจะทำงานกันแต่ไม่กี่คนในโรงเรียนอาจไม่เพียงพอ เราอาจต้องขอความร่วมมือจากคนในชุมชนและผู้ปกครองนักเรียนด้วย เพราะเราต้องการขับเคลื่อนให้โรงเรียนกลายเป็นศูนย์การเรียนรู้ของคนในชุมชนที่ทั้งคนในโรงเรียนและชุมชนโดยรอบสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้ และสามารถพัฒนาการเรียนรู้ให้แก่ตัวเองได้”

(ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดเล็กในจังหวัดพัทลุง 2560 : สัมภาษณ์)

1.1.2 ครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดเล็กจังหวัดพัทลุง กล่าวให้ความคิดเห็นว่า “องค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนดำเนินไปอย่างเป็นระบบ ด้วยผู้บริหารและครูที่มีความมุ่งมั่นในการศึกษาอยู่เสมอ มีการประชุมวางแผนและดำเนินการโดยระบบ PDCA สรุปผลการดำเนินเก็บรวบรวมในลักษณะของ “ข้อมูลสารสนเทศ” แล้วนำมาปรับปรุงเพื่อใช้ในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้เกิดประโยชน์สูงสุด ”

(ครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดเล็กในจังหวัดพัทลุง 2560 : สัมภาษณ์)

1.1.3 ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดกลางจังหวัดพัทลุง กล่าวให้ความคิดเห็นว่า “การเรียนรู้และการคิดเชิงระบบในองค์การดำเนินการไปตามแบบที่สมาชิกได้คาดหวังไว้ ครูมีความกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้ เปิดโอกาสให้ครูทุกคนได้เสนอแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในช่วงประชุม และนำไปสู่กระบวนการคิดและการวางแผนการปฏิบัติการอย่างเป็นระบบ เป็นประโยชน์แก่ผู้เรียน องค์การ และชุมชน ซึ่งในการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการคิด การทำงานบนหลัก PDCA แล้วจึงมีการนำความรู้มาปรับพัฒนางานและพร้อมพัฒนาสู่องค์การแห่งการเรียนรู้”

(ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดกลางในจังหวัดพัทลุง 2560 : สัมภาษณ์)

1.1.4 ครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดกลางจังหวัดพัทลุง กล่าวให้ความคิดเห็นว่า “การคิดเชิงระบบในองค์การมีอุปสรรคมาก เพราะทางครูและผู้บริหารไม่ได้เห็นความสำคัญในเรื่องการวางแผนคิดทำงานอย่างเป็นระบบ ไม่ได้ทบทวนผลการทำงานมากเท่าที่ควร จึงทำให้ไม่ได้วางแผนปรับปรุงพัฒนาการทำงานอย่างจริงจังหรือนำมาแก้ไขเพียงเล็กน้อยเท่านั้น แนวทางการแก้ไขนี้ครูคิดว่าเราควรส่งเสริมให้มีการพัฒนาความรู้ความสามารถทั้งครูและผู้บริหารอย่างจริงจังและจริงจังชัดเจน คนเป็นผู้บริหารโรงเรียนก็ควรมีความสามารถในการบริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพตามตำแหน่งหน้าที่ของผู้บริหารที่สามารถนำพาองค์การให้ก้าวหน้าได้ และไม่ควรถือเปลี่ยนแปลงผู้บริหารบ่อยจนเกินไป การบริหารโรงเรียนต้องเป็นไปตามแผนกลยุทธ์ขององค์การและแผนพัฒนาองค์การ”

(ครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดกลางในจังหวัดพัทลุง 2560 : สัมภาษณ์)

1.1.5 ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดใหญ่จังหวัดพัทลุง กล่าวให้ความคิดเห็นว่า “ผู้บริหารต้องมีการเรียนรู้และการคิดเชิงระบบ คือ ต้องหมั่นศึกษาหาความรู้ใหม่และการคิดที่มองในภาพรวมที่เป็นระบบ มีส่วนประกอบย่อยๆและเชื่อมโยงจากส่วนย่อยไปหาส่วนใหญ่ แต่กระบวนการคิดนั้นต้องมีเหตุผล มีการวางแผน เน้นความถูกต้องแม่นยำและรวดเร็ว แต่การคิดแบบนี้ยังมีอุปสรรคบ้างเมื่อนำมาใช้จริงอันเกิดจากการร่วมมือประสานงานกันภายในองค์การยังขาดการแลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์ยังขาดความเป็นทีม ซึ่งได้แก้ไขปัญหาโดยการปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงาน ปรับเปลี่ยนทัศนคติและการมาสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีการวางกรอบความคิดเกี่ยวกับสภาพในอนาคตของโรงเรียน และทำให้ทุกคนในโรงเรียนมีความมุ่งมั่นสู่เป้าหมายเดียวกัน ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกแต่ละคนสามารถแสดงศักยภาพที่มีอยู่ออกมาได้อย่างเต็มที่”

(ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ในจังหวัดพัทลุง 2560 : สัมภาษณ์)

1.1.6 ครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดใหญ่จังหวัดพัทลุง กล่าวให้ความคิดเห็นว่า “สำหรับความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ โรงเรียนให้การสนับสนุนน้อยมาก การพัฒนาการเรียนรู้ของครูก็มาจากตัวของครูเอง การแนะนำหรือให้คำแนะนำในการจัดการศึกษาหรือพัฒนาความรู้ตัวเองมีน้อย ในปัจจุบันครูนิยมศึกษาต่อระดับปริญญาโทมากขึ้นก็อยากให้ผู้บริหารสนับสนุนตรงส่วนนี้เพื่อให้ครูได้นำความรู้มาพัฒนาตัวเองและพัฒนาองค์การ ในการประชุมทุกครั้งของโรงเรียนร้อยละ 90 จะเป็นเรื่องแจ้งให้ทราบมากกว่าจะเป็นเรื่องการทบทวนผลงานและนำเสนอแนวทางแก้ไขแทบจะมึ้น้อยมาก ในกระบวนการคิด การวางแผน และการให้ข้อมูลย้อนกลับเป็นการทำแบบพอให้ผ่านพ้นไป กระบวนการสร้างโรงเรียนให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และพัฒนาสู่การเป็นศูนย์การเรียนรู้ของชุมชนยังต้องพัฒนาอีกยาวไกล ควรมีการวางแผนและติดตามการพัฒนาศักยภาพครูผู้บริหารอย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างสิ่งที่เราคาดหวังไว้ให้เกิดขึ้นจริง”

(ครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ในจังหวัดพัทลุง 2560 : สัมภาษณ์)

1.1.7 ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษจังหวัดพัทลุง กล่าวให้ความคิดเห็นที่ว่า “ภายในโรงเรียนโดยรวมผู้บริหารและครูมีการศึกษาหาความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ เพื่อนำความรู้พัฒนาตัวเองและพัฒนาการเรียนการสอน ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้ครูเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาตนเอง ส่วนการส่งเสริมนักเรียนก็จะเป็นในเชิงกิจกรรมชุมนุมชมรมที่มีนิสัยชมรม โครงการส่งเสริมการเรียนรู้ให้ผู้บริหารและครูสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของโรงเรียนที่สนับสนุนการพัฒนาการเรียนรู้ โรงเรียนสนับสนุนให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ส่งผลให้คุณภาพการเรียนการสอนมีผลสัมฤทธิ์ในระดับประเทศอย่างต่อเนื่อง”
(ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษในจังหวัดพัทลุง 2560 : สัมภาษณ์)

1.1.8 ครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษจังหวัดพัทลุง กล่าวให้ความคิดเห็นที่ว่า “ผู้บริหารและครูมีการประชุมสัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันภาคเรียนละ 1 ครั้ง แม้ผู้บริหารไม่ได้กำหนดเรื่องการเรียนรู้ให้เป็นวิสัยทัศน์สำคัญแต่การประชุมก็ช่วยให้เพื่อนครูได้นำแนวคิดใหม่ๆ ไปช่วยปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ในโรงเรียนเรามีศูนย์เศรษฐกิจพอเพียงและศูนย์ภาษาต่างประเทศด้วย ซึ่งสิ่งเหล่านี้ก็เป็นอีกสิ่งที่ยืนยันได้เป็นอย่างดีว่าเราเตรียมพร้อมพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้”

(ครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษในจังหวัดพัทลุง 2560 : สัมภาษณ์)

1.2 ปัจจัยการจัดการความรู้

1.2.1 ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดเล็กจังหวัดพัทลุง กล่าวให้ความคิดเห็นที่ว่า “ผู้บริหารและครูร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์การดำเนินงานของโรงเรียนร่วมกัน โดยเรื่องสำคัญในยุคปัจจุบันที่เรามองเห็นความสำคัญคือการจัดการความรู้ในสถานศึกษา ครูมักจะได้รับการสนับสนุนให้เข้าร่วมอบรมเมื่อมีโอกาสที่เหมาะสมเพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์สำหรับเสริมสร้างการเรียนรู้ของตนเอง รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบัน และสามารถนำมาใช้ปฏิบัติงานได้ด้วย การสนับสนุนให้บุคลากรสามารถพัฒนาการเรียนรู้นั้นหากเรามองตามสถานการณ์จริงๆ เราไม่สามารถผลักดันให้ทุกคนอยากเรียนรู้ได้อย่างเท่าเทียมกันทุกคน อาจด้วยข้อจำกัดส่วนบุคคล เช่น คนวัยใกล้เกษียณอาจมองไม่เห็นความสำคัญของการพัฒนาการเรียนรู้อของตนเอง ทำให้ครูบางส่วนไม่มีแรงจูงใจทางด้านนี้ เป็นต้น

ภายหลังจากที่บุคลากรไปเข้าร่วมอบรมในโครงการต่างๆ แล้ว ทั้งครูและผู้บริหารจะร่วมกันถอดบทเรียนออกมา แล้วจัดพิมพ์สิ่งที่ได้รับหรือประโยชน์ที่ได้รับบันทึกลงในคอมพิวเตอร์รวมถึงปริญใส่

แฟ้มงานเอาไว้ หากในอนาคตเราจะดำเนินในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมก็สามารถมาขอคู่มือ หรือเมื่อมีครูบรรจุใหม่เข้ามาปฏิบัติงาน ครูก็จะสามารถเรียนรู้ได้รวดเร็วขึ้น การบันทึกสิ่งเหล่านี้ลงในคอมพิวเตอร์และทำแฟ้มงานนั้นทำให้สามารถค้นคว้าได้ง่ายรวดเร็ว

การจัดการความรู้ของทางโรงเรียนเรามากใช้โอกาสในการประชุมร่วมกันในแต่ละเดือนเพื่อระดมความคิดเห็นของบุคลากร เพื่อนำสิ่งที่แต่ละคนมีความรู้ความสามารถมาแลกเปลี่ยนกันเพื่อให้ครูคนอื่น ๆ ได้พัฒนาการเรียนรู้และพัฒนาผลงานของตนเอง ในการประชุมพอใกล้ช่วงปิดเทอมทั้งทางครูและผู้บริหารก็จะมีการประชุมร่วมกันว่าการจัดการความรู้ที่เราทำไปตลอดแต่ละเทอมนั้น ผลเป็นอย่างไรบ้างแล้วเราจะปรับปรุงพัฒนาในอนาคตได้อย่างไร ระบบที่เล่าไปเบื้องต้นเรายังใช้อยู่จนถึงปัจจุบัน”

(ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดเล็กในจังหวัดพัทลุง 2560 : สัมภาษณ์)

1.2.2 ครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดเล็กจังหวัดพัทลุง กล่าวให้ความคิดเห็นว่า “การจัดการความรู้ในสถานศึกษาดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยอย่างต่อเนื่อง ทางโรงเรียนมีผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ริเริ่มนำเทคนิคการจัดการความรู้มาใช้กับโรงเรียน โดยมีการถ่ายทอดสิ่งเหล่านี้ให้ครูได้รับทราบเมื่อมีการประชุมครู รวมถึงเมื่อมีโอกาสหากหน่วยงานทางการศึกษาจัดให้มีการอบรมทางโรงเรียนก็จะส่งครูไปอบรมด้วย เพื่อให้ครูได้นำความรู้เหล่านี้มาประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอนกับนักเรียนให้มีคุณภาพ”

(ครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดเล็กในจังหวัดพัทลุง 2560 : สัมภาษณ์)

1.2.3 ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดกลางจังหวัดพัทลุง กล่าวให้ความคิดเห็นว่า “การจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา ผู้บริหารและครูร่วมกันกำหนดเป้าหมายในการจัดการความรู้ เพื่อส่งเสริมให้ครูแสวงหาความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์การอย่างหลากหลาย นำมาใช้ในการปฏิบัติงาน มีการแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดความรู้สู่การปฏิบัติงานของตนเองและองค์กร นอกจากนี้ยังร่วมกันประเมินผลการจัดการความรู้ร่วมกันด้วย ในการรวบรวมข้อมูลและจัดแบ่งความรู้สู่การจัดเก็บในคลังข้อมูลของโรงเรียนยังมีจำกัด ยังขาดระบบคลังความรู้ที่ชัดเจนและหลากหลาย”

(ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดกลางในจังหวัดพัทลุง 2560 : สัมภาษณ์)

1.2.4 ครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดกลางจังหวัดพัทลุง กล่าวให้ความคิดเห็นว่า “การจัดการความรู้ในโรงเรียนยังมีความบกพร่องในเรื่องการจัดเก็บข้อมูล ไม่มีระบบคลังข้อมูลที่ชัดเจน ข้อมูลที่จำเป็นสำหรับใช้วางแผนในการปฏิบัติงานก็ไม่มีปัจจุบัน ไม่มีระบบ

การรวบรวมจัดเก็บข้อมูลที่ดี ค้นหาไม่สะดวก รวมถึงการนำเสนอข้อมูลใหม่ๆ ก็เป็นไปอย่างซ้ำๆ ทางโรงเรียนอาจจำเป็นต้องมีศูนย์การจัดเก็บข้อมูลที่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพ รวมถึงควรมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถทางด้านเทคโนโลยีขั้นสูงพอสมควร นอกจากนี้ยังควรมีการติดตามและประเมินผลอยู่เสมอด้วย”

(ครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดกลางในจังหวัดพัทลุง 2560 : สัมภาษณ์)

1.2.5 ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดใหญ่จังหวัดพัทลุง กล่าวให้ความคิดเห็นว่า “ผู้บริหารเป็นผู้นำในการจัดการความรู้ในโรงเรียน เริ่มต้นจากการสร้างความรู้และแบ่งปันความรู้ที่ได้จากการดำเนินงาน ซึ่งจะต้องเป็นความรู้ที่เหมาะสมสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงแนวทางในการปฏิรูปการศึกษาของประเทศ และเป็นสิ่งที่พึงพอใจของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน”

(ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ในจังหวัดพัทลุง 2560 : สัมภาษณ์)

1.2.6 ครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดใหญ่จังหวัดพัทลุง กล่าวให้ความคิดเห็นว่า “การจัดการความรู้ในสถานศึกษาจัดตามที่กระทรวงศึกษาธิการให้ทำ ไม่ได้มาจากวิสัยทัศน์ของผู้บริหารและครู โรงเรียนไม่ได้จัดให้มีระบบคลังข้อมูล การแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดความรู้ระหว่างบุคลากรด้วยกันมีน้อย ต่างคนต่างทำงาน ทำให้การประเมินผลว่าเกิดการเรียนรู้ไม่เป็นระบบอาจไม่สะท้อนผลจากการจัดการความรู้จริงๆ”

(ครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ในจังหวัดพัทลุง 2560 : สัมภาษณ์)

1.2.7 ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษจังหวัดพัทลุง กล่าวให้ความคิดเห็นว่า “โรงเรียนเราเห็นความสำคัญของการจัดการความรู้ วิสัยทัศน์ของโรงเรียนจึงสนับสนุนเรื่องนี้ เราสนับสนุนการมีส่วนร่วมของทั้งบุคลากรภายใน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้ปกครองนักเรียน และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างชัดเจน เราส่งเสริมสนับสนุนให้ครูแสวงหาความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ แต่ยังคงขาดการจัดระบบคลังข้อมูลที่ชัดเจน ทำให้องค์ความรู้มักกระจัดกระจายอยู่ตามแฟ้มงานของครูแต่ละคนมากกว่าที่จะกองอยู่ที่คลังรวบรวมความรู้ส่วนกลางของโรงเรียน ครูผู้บริหารที่เข้ามาทำงานใหม่จะหาเอกสารต่างๆ ก็ลำบากและเข้าถึงข้อมูลการปฏิบัติงานเก่าได้ยาก การจัดการความรู้ของโรงเรียนจึงยังไม่ครบบริบูรณ์ในทุกขั้นตอนจำเป็นต้องพัฒนาอีกมาก”

(ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษในจังหวัดพัทลุง 2560 : สัมภาษณ์)

1.2.8 ครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษจังหวัดพัทลุง กล่าวให้ความคิดเห็นว่า “โรงเรียนมีการจัดการความรู้หลายๆด้าน ทั้งการส่งเสริมให้ครูหมั่นแสวงหาความรู้ใหม่ๆ เอามาใช้จัดการเรียนการสอน การรวบรวมเอาผลงานดีเด่นของครูมาจัดทำเล่มรวบรวมผลงานเพื่อให้ครูรุ่นหลังได้ศึกษา การแลกเปลี่ยนความรู้ของครูมักจะเห็นในตอนช่วงเวลาว่างจากการเรียนการสอน ครูก็มักพูดคุยแลกเปลี่ยนสิ่งที่ตัวเองได้เจอจากการสอนในชั้นเรียน บอกเล่าถึงปัญหาพร้อมรับฟังแนวทางแก้ไขปัญหาจากเพื่อนครูที่ร่วมสนทนาด้วย ซึ่งจะส่งผลอย่างเห็นได้ชัดเจนสำหรับครูที่เริ่มปฏิบัติงานจะได้นำไปปรับปรุงการเรียนการสอนและพัฒนาความรู้ของตนเองได้”

(ครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษในจังหวัดพัทลุง 2560 : สัมภาษณ์)

1.3 ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

1.3.1 ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดเล็กจังหวัดพัทลุง กล่าวให้ความคิดเห็นว่า “ก่อนการมอบหมายให้ครูสอนรายวิชาใดให้นักเรียน ทางผู้บริหารและครูที่เคยมีประสบการณ์ทางการสอนในโรงเรียนมาก่อนจะร่วมกันตรวจสอบประวัติการศึกษา วิชาเอกที่ครูจบการศึกษามา ความรู้ความสามารถพิเศษที่ครูมี รวมถึงประสบการณ์การทำงานก่อนจะมาสอนนักเรียนโรงเรียนนี้ เพื่อจะได้พิจารณาว่าครูมีความรู้ความสามารถความเชี่ยวชาญด้านใดมากที่สุดจะได้หารายวิชาให้เหมาะสม

การจัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรโรงเรียนมักเกิดจากการวางแผนร่วมกันของครูและผู้บริหาร หากแต่ในความเป็นจริงการเสริมสร้างการเรียนรู้ให้เห็นผลต้องเกิดจากความตั้งใจจริงของครูเองด้วย ครูควรพิจารณาว่าการเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆนั้นแบบใดจึงจะเหมาะสมกับตนเอง พออบรมเสร็จบุคลากรทุกคนก็ต้องนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ในชั้นการปฏิบัติงานและพัฒนาต่อยอด แล้วหลังจากนั้นผู้บริหารก็จะติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของครู แล้วนำผลนั้นไปใช้พิจารณาความดีความชอบและแจ้งข้อควรปรับปรุงให้ครูรับทราบ”

(ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดเล็กในจังหวัดพัทลุง 2560 : สัมภาษณ์)

1.3.2 ครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดเล็กจังหวัดพัทลุง กล่าวให้ความคิดเห็นว่า “ผู้บริหารสถานศึกษาจัดทำข้อมูลของครูรายบุคคล เพื่อให้ทราบถึงสถานะความรู้และความสามารถของครูแต่ละคน ซึ่งมีผลต่อการพิจารณาว่าครูคนใดควรอบรมหรือพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถของตนเองในด้านใดบ้าง แล้วภายหลังจากอบรมเสร็จครูจะนำความรู้มาประยุกต์ในการจัดการเรียนการสอนและใช้รายงานผลการปฏิบัติงานประจำปี เพื่อนำไปสู่การพิจารณาความดีความชอบด้วย”

(ครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดเล็กในจังหวัดพัทลุง 2560 : สัมภาษณ์)

1.3.3 ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดกลางจังหวัดพัทลุง กล่าวให้ความคิดเห็นว่า “ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมักจะสำรวจความรู้ความสามารถกันก่อนว่าใครขาดตรงส่วนไหนบ้าง จากนั้นเราจึงวางแผนร่วมกันว่าจะพิจารณาครูหรือผู้บริหารท่านใดไปอบรมความรู้ประเด็นไหน เพื่อจะได้เพิ่มพูนทักษะความรู้และความสามารถของตัวเองให้ก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น เวลาถึงรอบเวลาการประเมินสิ่งเหล่านี้ก็เป็นสิ่งบ่งชี้อย่างหนึ่งว่าภายหลังอบรมแล้วผลงานออกมาดีหรือไม่มากนักน้อยเพียงใด และสมควรได้รับการประเมินเพิ่มเงินเดือนมากน้อยเพียงใดด้วย”

(ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดกลางในจังหวัดพัทลุง 2560 : สัมภาษณ์)

1.3.4 ครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดกลางจังหวัดพัทลุง กล่าวให้ความคิดเห็นว่า “ทางโรงเรียนมีการจัดทำแผนกลยุทธ์เอาไว้ แต่การปฏิบัติงานตามความเป็นจริงทั้งครูและผู้บริหารกลับไม่ได้คำนึงถึงแผนกลยุทธ์มากเท่าที่ควร จึงทำให้การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ในการประเมินผลการปฏิบัติของครูนั้น ผู้บริหารไม่ได้นำผลการประเมินความสำเร็จของงานมาใช้พิจารณาความดีความชอบมากเท่าที่ควร จึงทำให้ครูไม่ค่อยสนใจการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ จึงเป็นแค่เพียงการทำงานตามวิถีที่ตนทำตามกันมาจนชิน”

(ครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดกลางในจังหวัดพัทลุง 2560 : สัมภาษณ์)

1.3.5 ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดใหญ่จังหวัดพัทลุง กล่าวให้ความคิดเห็นว่า “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาจะเน้นการทำข้อมูลพื้นฐานสำรวจความรู้และทักษะความสามารถของบุคลากร จากนั้นก็จะเป็นการนำเทคโนโลยีชนิดใหม่เข้ามาใช้สำหรับการจัดฝึกอบรมในสิ่งที่บุคลากรขาดหายไปการใช้เทคโนโลยีจะทำให้ครูทำงานได้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นรวมถึงอาจใช้จัดการเรียนรู้ให้แก่นักเรียนได้อย่างเหมาะสมกับยุคสมัย”

(ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ในจังหวัดพัทลุง 2560 : สัมภาษณ์)

1.3.6 ครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดใหญ่จังหวัดพัทลุง กล่าวให้ความคิดเห็นว่า “โรงเรียนมีการสำรวจความรู้ ทักษะ และความสามารถในการปฏิบัติงานของครูน้อยมาก การวางแผนปฏิบัติงานหรือแม้แต่การส่งเสริมพัฒนาการเรียนรู้ของครูมักทำตามความคิดของคณะผู้บริหาร ครูก็ต้องทำตามความคิดหรือสิ่งที่ผู้บริหารเห็นชอบจะให้ปฏิบัติ ทำให้เป็นการทำตามคำสั่งแบบไม่มีการติดตามประเมินผลสิ่งที่ทำลงไปอย่างเป็นระบบ ซึ่งส่งผลให้การพิจารณาความดีความชอบอาจไม่สมเหตุสมผลเท่าใดนัก ผู้บริหารต้องมีหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจนมากกว่านี้ เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมและสร้างขวัญกำลังใจแก่ครู ครูจะได้รู้สึกอยากพัฒนาตนเองเพื่อพร้อมทำให้การปฏิบัติงานดียิ่งขึ้น”

(ครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ในจังหวัดพัทลุง 2560 : สัมภาษณ์)

1.3.7 ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษจังหวัดพัทลุง กล่าวให้ความคิดเห็นว่า “ผู้บริหารสถานศึกษามีการสำรวจความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคลากรภายในโรงเรียนก่อนเสมอว่าขาดตกบกพร่องในเรื่องใดบ้าง แล้วในปีที่ผ่านมาผลการปฏิบัติงานควรเสริมตรงจุดไหน แล้วจึงวางแผนส่งครูไปอบรมเพิ่มเติมเสริมสร้างการเรียนรู้ ส่วนผลงานที่ยังไม่สมบูรณ์ก็จะให้ข้อคิดย้อนกลับไปเพื่อให้ครูกลับไปปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น สิ่งเหล่านี้ก็จะช่วยเสริมสร้างการเรียนรู้ให้ครูเองซึ่งเมื่อผลงานดีต่อไปเวลาประเมินผลก็จะเงินเดือนเพิ่มสูงขึ้นด้วย”
(ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษในจังหวัดพัทลุง 2560 : สัมภาษณ์)

1.3.8 ครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษจังหวัดพัทลุง กล่าวให้ความคิดเห็นว่า “เมื่อครูใหม่เข้ามาทำงานหรือย้ายเข้ามาจะมีการสำรวจความรู้ทักษะความสามารถความถนัดของครูว่าเหมาะสมจะสอนวิชาใดและนักเรียนระดับชั้นใด จากนั้นครูและผู้บริหารก็จะวางแผนจัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันว่าครูคนไหนควรจะไปอบรมเพิ่มเติมความรู้ในด้านใดบ้าง เมื่ออบรมเสร็จก็จะได้นำความรู้เหล่านั้นมาใช้พัฒนาผลงานตัวเองได้”

(ครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษในจังหวัดพัทลุง 2560 : สัมภาษณ์)

2. ประเด็นปัจจัยการบริหารองค์การ

สามารถแบ่งการสัมภาษณ์เป็นประเด็นย่อยตามปัจจัยการบริหารองค์การรวม 5 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยกลยุทธ์องค์การ ปัจจัยโครงสร้างองค์การ ปัจจัยภาวะผู้นำ ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การ และบรรยากาศองค์การ และปัจจัยการจัดการระบบสารสนเทศ ดังสรุปความได้ ดังนี้

2.1 ปัจจัยกลยุทธ์องค์การ

2.1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดเล็กจังหวัดพัทลุง กล่าวให้ความคิดเห็นว่า “สำหรับโรงเรียนเราครูและผู้บริหารสถานศึกษาจะร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ นโยบายและกลยุทธ์ในการเรียนรู้ ซึ่งปรากฏออกมาในรูปแบบของสถานศึกษา เพื่อเป็นกรอบกว้างๆให้การดำเนินงานของโรงเรียนดำเนินไปยังจุดที่ตั้งไว้ ครูจะต้องมีความรู้และทักษะในการจัดการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพและทำให้นักเรียนเป็นผู้มีความใฝ่เรียนรู้ได้ สิ่งที่เราได้กำหนดไว้ร่วมกันข้างต้นนี้ เราจะประชาสัมพันธ์ให้รับรู้ผ่านการทำป้ายไวเนลและติดบอร์ดประชาสัมพันธ์เพื่อให้บุคลากรทุกคนรับทราบ แล้วเมื่อถึงช่วงเวลาประเมินผลในแต่ละปีเราก็จะมีการ

ประเมินผลและสรุปผลการดำเนินงานว่าเป็นไปตามแผนหรือไม่ แล้วในอนาคตเราจะวางแผนการดำเนินงานต่อไปในทิศทางใด”

(ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดเล็กในจังหวัดพัทลุง 2560 : สัมภาษณ์)

2.1.2 ครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดเล็กจังหวัดพัทลุง กล่าวให้ความคิดเห็นว่า “โรงเรียนได้จัดประชุมเพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีเพื่อให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และความต้องการของชุมชน โดยการยึดหลักการที่ว่านักเรียนเป็นจุดศูนย์กลางสำคัญในการจัดการศึกษา”

(ครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดเล็กในจังหวัดพัทลุง 2560 : สัมภาษณ์)

2.1.3 ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดกลางจังหวัดพัทลุง กล่าวให้ความคิดเห็นว่า “โรงเรียนมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ นโยบาย และกลยุทธ์ในการบริหาร รวมถึงมีการแจ้งให้ครูรับทราบและยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกัน โรงเรียนมีการจัดทำฐานข้อมูลที่เป็นสำเนาใช้ในการบริหาร รวมถึงมีการประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และความเสี่ยง เพื่อใช้กำหนดกลยุทธ์ การจัดทำแผนพัฒนาทั้งระยะสั้นและระยะยาว”

(ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดกลางในจังหวัดพัทลุง 2560 : สัมภาษณ์)

2.1.4 ครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดกลางจังหวัดพัทลุง กล่าวให้ความคิดเห็นว่า “ความเป็นจริงกลยุทธ์ในการบริหารองค์การมีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การมากที่สุด แต่ทุกคนกลับไม่เห็นความสำคัญของการนำมาใช้ให้เห็นผล และผู้บริหารกับครูไม่ค่อยมีการทำตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน (PDCA)”

(ครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดกลางในจังหวัดพัทลุง 2560 : สัมภาษณ์)

2.1.5 ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดใหญ่จังหวัดพัทลุง กล่าวให้ความคิดเห็นว่า “กลยุทธ์ในการบริหารสถานศึกษามีอิทธิพลต่อการพัฒนาโรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพย่อมอยู่คู่กับกลยุทธ์การบริหาร ทางโรงเรียนมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดทำฐานข้อมูลเพื่อนำมาวางแผนการบริหารสถานศึกษา โรงเรียนมีการกำหนดการประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และความเสี่ยง รวมถึงความต้องการของผู้ปกครองมาเป็นแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ นโยบาย และกลยุทธ์ของสถานศึกษา โดยมีความมุ่งหวังว่าจะทำให้โรงเรียนพัฒนาการเรียนรู้ให้ผู้บริหารและครูได้อย่างมีประสิทธิภาพ”

(ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ในจังหวัดพัทลุง 2560 : สัมภาษณ์)

2.1.6 ครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดใหญ่จังหวัดพัทลุง กล่าวให้ความคิดเห็นว่า “โรงเรียนมีการกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารสถานศึกษา หากแต่เป็นการกำหนดไว้ว่างสวยหรูมิได้มีรูปแบบที่สามารถปฏิบัติจริงได้ ทางที่ดีควรมีการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานให้ชัดเจนมากกว่านี้ รวมถึงควรมีการประเมินกลยุทธ์และหาแนวทางแก้ไขให้เหมาะสม เพื่อจะได้ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของครูให้ถูกทาง”

(ครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ในจังหวัดพัทลุง 2560 : สัมภาษณ์)

2.1.7 ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษจังหวัดพัทลุง กล่าวให้ความคิดเห็นว่า “โรงเรียนมีการกำหนดวิสัยทัศน์เพื่อให้ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีการทบทวนยุทธศาสตร์และกลยุทธ์อยู่เสมอเพื่อปรับให้เข้ากับยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว เรามีการใช้ SWOT เพื่อประเมินสถานภาพโรงเรียนและหาทางส่งเสริมครูให้ปฏิบัติได้ดียิ่งขึ้น สิ่งที่เราว่ามานั้นเราไม่ได้คิดกันแค่ในวงผู้บริหารแต่เราระดมความคิดร่วมกัน และเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ให้ครูยึดเป็นจุดหมายในการปฏิบัติงาน”

(ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษในจังหวัดพัทลุง 2560 : สัมภาษณ์)

2.1.8 ครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษจังหวัดพัทลุง กล่าวให้ความคิดเห็นว่า “โรงเรียนมีการกำหนดนโยบายที่ส่งเสริมให้ครูและผู้บริหารหมั่นเฝ้าหาความรู้ การกำหนดภาพใหญ่เช่นนี้ทำให้ครูที่ปฏิบัติงานรู้ว่าตัวเองควรจะปฏิบัติงานแบบไหนให้สอดคล้องกับสิ่งที่โรงเรียนคาดหวัง แม้ทุกวันนี้สภาพแวดล้อมในการจัดการศึกษาจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วแต่เราก็มีการวิเคราะห์สถานภาพของโรงเรียนตามหลัก SWOT อยู่เสมอ เพื่อหาแนวทางส่งเสริมการเรียนรู้ให้ครูได้ถูกจุด”

(ครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษในจังหวัดพัทลุง 2560 : สัมภาษณ์)

2.2 ปัจจัยโครงสร้างองค์การ

2.2.1 ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดเล็กจังหวัดพัทลุง กล่าวให้ความคิดเห็นว่า “การกำหนดโครงสร้างองค์การของโรงเรียนนั้นมีความชัดเจนและยึดตามแนวทางของกระทรวงศึกษาธิการ แต่ในทางปฏิบัติครูเองก็ทำงานกันอย่างมีความยืดหยุ่นมากพอสมควร การทำงานของครูเมื่อต้องประสานติดต่อกับผู้บริหารก็ได้มีขั้นตอนยุ่งยากมากนักเหมือน

ในอดีตเพราะเทคโนโลยีสารสนเทศทำให้เราติดต่อท่านได้ทั้งทางโทรศัพท์และสื่อออนไลน์ สำหรับกฎเกณฑ์ของโรงเรียนที่คอยกำกับกรปฏิบัติงานของครูและผู้บริหารนั้น เราได้มีการกำหนดกฎกติการ่วมกันบางส่วนและบางส่วนก็มาจากการกำหนดโดยผู้บริหารซึ่งทุกคนจะรับรู้รับทราบและพร้อมนำไปปฏิบัติในการดำเนินงาน

ในส่วนของการทำงานของฝ่ายต่างๆในโรงเรียนทั้งฝ่ายบริหารวิชาการ ฝ่ายบริหารงบประมาณ ฝ่ายบริหารงานบุคคล และฝ่ายบริหารงานทั่วไป เป็นการทำงานร่วมกันระหว่างครูและผู้บริหารอย่างใกล้ชิด จึงทำให้มีการบูรณาการกันอย่างชัดเจน เนื่องจากบุคลากรเรามีน้อยจึงทำให้การทำงานระหว่างฝ่ายต่างๆมักมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกันอยู่อย่างสม่ำเสมอ”

(ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดเล็กในจังหวัดพัทลุง 2560 : สัมภาษณ์)

2.2.2 ครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดเล็กจังหวัดพัทลุง กล่าวให้ความคิดเห็นว่า “โครงสร้างของโรงเรียนแบ่งการบริหารงานออกเป็นหลายฝ่าย เช่น ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายบริหารฝ่ายทั่วไป ฝ่ายบริหารงบประมาณ ฝ่ายบริหารงานบุคคล และฝ่ายกิจการนักเรียน ฝ่ายงานแต่ละส่วนจะมีใบพรรณงานเพื่อบ่งบอกความรับผิดชอบในฝ่ายงานของตน และบุคลากรคนใดในโรงเรียนจะต้องทำงานในฝ่ายไหน ผู้บริหารจะเป็นผู้มอบหมายอำนาจหน้าที่ให้ครูแต่ละคนนำไปปฏิบัติ ซึ่งผู้บริหารจะยึดหลักการกระจายงานและกระจายอำนาจรวมถึงเน้นสร้างการมีส่วนร่วมในการบริหารงานโรงเรียนร่วมกับครูทุกคน ทั้งนี้ต้องอยู่ภายใต้การกำกับของกฎระเบียบของทางราชการ”

(ครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดเล็กในจังหวัดพัทลุง 2560 : สัมภาษณ์)

2.2.3 ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดกลางจังหวัดพัทลุง กล่าวให้ความคิดเห็นว่า “โรงเรียนมีการจัดโครงสร้างองค์การให้เป็นแนวทางการบริหารที่สามารถปรับตัวยืดหยุ่นได้ตามความเหมาะสม ครูสามารถติดต่อประสานงานกับผู้บริหารได้ตลอดเวลา มีช่องทางการติดต่อที่หากหลายรวดเร็ว ทำให้ได้รับความร่วมมือจากผู้ที่เกี่ยวข้องทันเหตุการณ์การทำงานของฝ่ายต่างๆในโรงเรียนก็เป็นไปตามโครงสร้างและเชื่อมโยงบูรณาการกัน”

(ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดกลางในจังหวัดพัทลุง 2560 : สัมภาษณ์)

2.2.4 ครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดกลางจังหวัดพัทลุง กล่าวให้ความคิดเห็นว่า “โครงสร้างองค์การ ลำดับชั้นบังคับบัญชา การติดต่อประสานงาน และกฎระเบียบมีอิทธิพลต่อการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มาก เพราะถือเป็นรูปแบบที่มีแนวทางชี้แนะให้โรงเรียนเดินตามรอยที่กำหนดไว้ได้อย่างถูกต้อง ผู้บริหารและครูก็จะสามารถยึดถือปฏิบัติตามได้”

(ครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดกลางในจังหวัดพัทลุง 2560 : สัมภาษณ์)

2.2.5 ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดใหญ่จังหวัดพัทลุง กล่าวให้ความคิดเห็นว่า “โรงเรียนการจัดโครงสร้างการบริหารแบ่งเป็น 4 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายบุคคล ฝ่ายงบประมาณ และฝ่ายบริหารทั่วไป แต่ละฝ่ายจะทำงานสัมพันธ์กัน มีการติดต่อประสานงานได้อย่างสะดวก ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามามีส่วนร่วมในการติดต่อประสานงาน เพื่อความรวดเร็วในการบริหารจัดการ”

(ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ในจังหวัดพัทลุง 2560 : สัมภาษณ์)

2.2.6 ครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดใหญ่จังหวัดพัทลุง กล่าวให้ความคิดเห็นว่า “โครงสร้างของโรงเรียน ลำดับชั้นบังคับบัญชา การติดต่อประสานงาน และกฎระเบียบข้อบังคับในการปฏิบัติงานเป็นไปในลักษณะสั่งจากบนลงล่าง ทำให้ครูมักไม่ค่อยมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นสิ่งเท่าไร การจะพัฒนาการร่วมรู้ร่วมกันทั้งผู้บริหารและครูจำเป็นต้องที่ผู้บริหารจะต้องรับฟังข้อเสนอแนะจากครูมากกว่านี้”

(ครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ในจังหวัดพัทลุง 2560 : สัมภาษณ์)

2.2.7 ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษจังหวัดพัทลุง กล่าวให้ความคิดเห็นว่า “การจัดโครงสร้างการบริหารโรงเรียนมีความชัดเจนแต่สามารถปรับเปลี่ยนยืดหยุ่นได้ตามความเหมาะสมของสถานการณ์ ครูนักเรียนสามารถติดต่อประสานงานกับผู้บริหารได้โดยตรงและมีช่องทางการติดต่อสื่อสารได้หลายทาง ส่วนการทำงานของฝ่ายวิชาการ งบประมาณ บุคคล และฝ่ายงานทั่วไป เนื่องจากต้องทำงานใกล้ชิดกับผู้บริหารมากทำให้มีการทำงานแบ่งปันข้อมูลร่วมกันอยู่เสมอ”

(ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษในจังหวัดพัทลุง 2560 : สัมภาษณ์)

2.2.8 ครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษจังหวัดพัทลุง กล่าวให้ความคิดเห็นว่า “โครงสร้างองค์การของโรงเรียนในทางระเบียบกฎหมายก็จะถูกกำหนดไว้อีกแบบหนึ่ง แต่ในทางปฏิบัติจริงก็จะมีที่ยืดหยุ่นมากขึ้น ครูและผู้บริหารสามารถติดต่อกันได้สะดวกทำให้การทำงานร่วมกันเป็นไปอย่างราบรื่น เพราะปัจจุบันเราติดต่อผ่าน Line facebook กันมากขึ้น”

(ครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษในจังหวัดพัทลุง 2560 : สัมภาษณ์)

2.3 ปัจจัยภาวะผู้นำ

2.3.1 ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดเล็กจังหวัดพัทลุง กล่าวให้ความคิดเห็นว่า “สำหรับเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารจากมุมมองของคนที่นี่นั้น เรามองว่า ผู้บริหารพิจารณาตัดสินใจเลือกแนวทางที่เป็นประโยชน์สูงสุดให้เกิดขึ้นกับนักเรียน ครู และโรงเรียน ผู้บริหารมุ่งเน้นการส่งเสริมเชิงวิชาการและผู้บริหารมีความเป็นผู้นำด้านวิชาการสูง สามารถสะท้อน ได้จากการหมั่นดูแลงานในฝ่ายบริหารวิชาการ ฝ่ายบริหารงบประมาณ ฝ่ายบริหารงานบุคคล และ ฝ่ายบริหารงานทั่วไปอยู่เสมอ ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมอบรมเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ ของตนเอง รวมถึงเป็นผู้จัดสรรงบประมาณทรัพยากรต่างๆตามความจำเป็นความเหมาะสมเพื่อ ประโยชน์สูงสุดในการจัดการเรียนรู้

บทบาทของผู้บริหารที่นี้ถือเป็นนักประสานความร่วมมือจากทุกฝ่ายและเสริมสร้างความสัมพันธ์กับทั้งครู ชุมชน ประชาสังคม กศน. สพม. เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้มีคุณภาพ ผู้บริหารพยายามใช้การโน้มน้าวเพื่อจูงใจให้เกิดการขับเคลื่อนการจัดการเรียนรู้ หากแต่ก็ยังไม่ได้ บรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้สักเท่าใด เพราะบุคลากรแต่ละคนต่างมีจิตสำนึกในการปฏิบัติหน้าที่ที่ แตกต่างกันไปและมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์แตกต่างกันออกไป แต่โดยภาพรวมทุกคนก็ยังถือว่ามีจิต วิญญาณความเป็นครูอยู่มากพอสมควร”

(ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดเล็กในจังหวัดพัทลุง 2560 : สัมภาษณ์)

2.3.2 ครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดเล็กจังหวัดพัทลุง กล่าวให้ความคิดเห็น ว่า “ความเป็นผู้นำของผู้บริหารมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการนำพาโรงเรียนสู่การเป็นองค์กรที่ประสบ ความสำเร็จในการจัดการศึกษา เพราะในการบริหารโรงเรียนนั้น ผู้บริหารจะต้องอาศัยทั้งอำนาจตาม กฎหมาย บารมี และการสร้างความน่าเชื่อถือให้บุคลากรในโรงเรียนยอมรับ ฉะนั้นหากผู้บริหารที่มี ภูมิรู้ บุคลิกภาพที่ดี ย่อมทำให้ครูเชื่อถือและพร้อมที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้ บรรลุเป้าหมายความสำเร็จ”

(ครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดเล็กในจังหวัดพัทลุง 2560 : สัมภาษณ์)

2.3.3 ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดกลางจังหวัดพัทลุง กล่าวให้ความคิดเห็นว่า “ผู้บริหารถือเป็นหัวเรือหลักของโรงเรียนและเป็นตัวแทนของโรงเรียนเมื่อ ต้องไปประชุมกับหน่วยงานภายนอก ผู้บริหารอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่ายในการจัดการศึกษาและ การส่งเสริมการเรียนรู้ในโรงเรียนทั้งตัวครู ผู้ปกครอง ปราชญ์ชาวบ้าน คนเฒ่าคนแก่ในชุมชน รวมถึงครูที่เคยเกษียณอายุราชการไปแล้ว ภาวะผู้นำของผู้บริหารจึงจำเป็นมากที่จะเชื่อมทุกฝ่ายเข้า มาทำงานร่วมกัน เมื่อพิจารณาบทบาทในการบังคับบัญชาของผู้บริหารๆเองเป็นผู้ที่ต้องสามารถสร้าง แรงบันดาลใจให้แก่บุคลากรในโรงเรียนได้ เราต้องทำให้ครูอยากพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้าขึ้นและ อยากสอนให้เด็กกลายเป็นอนาคตที่ดีของชาติได้”

(ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดกลางในจังหวัดพัทลุง 2560 : สัมภาษณ์)

2.3.4 ครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดกลางจังหวัดพัทลุง กล่าวให้ความคิดเห็นว่า “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาถือว่ามีอิทธิพลต่อการพัฒนาโรงเรียนในทุกๆด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารต้องมีศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงานของโรงเรียน ผู้บริหารต้องใช้ศาสตร์ความรู้ที่ตนมีในการพัฒนาความรู้เชิงวิชาการให้ก้าวหน้าและใช้ศิลป์ในการสร้างการยอมรับกับครู นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้ในชุมชน ผู้บริหารที่ดีต้องยึดหลักครองตน ครองคน และครองงาน”
(ครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดกลางในจังหวัดพัทลุง 2560 : สัมภาษณ์)

2.3.5 ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดใหญ่จังหวัดพัทลุง กล่าวให้ความคิดเห็นว่า “ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการพัฒนาโรงเรียนเหมือนเช่นการตัดสินใจในด้านต่างๆ ผู้บริหารต้องมีการนำเสนอข้อมูลมาประกอบการพิจารณาตัดสินใจ ไม่ใช่ความรู้สึกของตนเองเข้ามามีส่วนร่วมด้วย การบริหารโรงเรียนนั้นต้องใช้ความร่วมมือจากหลายฝ่ายซึ่งทางเราก็ได้มีการทำงานเพื่อจัดการเรียนรู้ร่วมกันมาตลอดกับทั้งชุมชนและครูในโรงเรียน เราทำให้ครูและนักเรียนมองเห็นว่าการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันระหว่างครูและชุมชนจะสามารถช่วยพัฒนาการเรียนรู้อะหว่างกันได้”

(ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ในจังหวัดพัทลุง 2560 : สัมภาษณ์)

2.3.6 ครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดใหญ่จังหวัดพัทลุง กล่าวให้ความคิดเห็นว่า “ภาวะผู้นำในการขับเคลื่อนสถานศึกษาสำคัญมาก เพราะเกือบทุกเรื่องในการบริหารโรงเรียนมาจากการตัดสินใจของผู้บริหาร สำหรับการจัดสรรทรัพยากร ข้อมูล และเครื่องมือเครื่องใช้สำหรับการจัดการเรียนรู้ในโรงเรียนก็ได้รับมาจากการจัดสรรงบประมาณจากทางกระทรวงศึกษาธิการและการระดมทรัพยากรสนับสนุนจากคนในชุมชน ปัญหาของการจัดการเรียนรู้ของโรงเรียนอย่างหนึ่งคือการขาดการติดต่อประสานงานที่ดีกับหน่วยงานอื่นๆที่ไม่ใช่ชุมชน เพราะหากเราสามารถติดต่อกับหน่วยงานภาคเอกชนหรือภาคประชาสังคมสื่อสารมวลชนอื่นๆก็อาจขอความร่วมมือหรือขอรับการสนับสนุนในการจัดการเรียนรู้ให้แก่โรงเรียนได้ ซึ่งมันก็จะ เป็นประโยชน์ต่อทั้งผู้บริหารครูและนักเรียน”

(ครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ในจังหวัดพัทลุง 2560 : สัมภาษณ์)

2.3.7 ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษจังหวัดพัทลุง กล่าวให้ความคิดเห็นว่า “ภาวะผู้นำสะท้อนได้จากการมีการวางแผนระบบการจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาลแบบมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน ผู้บริหารมีบทบาทในการอำนวยความสะดวกในการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นต่อการพัฒนาการเรียนรู้อุทิศของครู รวมถึงมีการระดมความช่วยเหลือจากชุมชนมาช่วยพัฒนาการเรียนรู้อุทิศของโรงเรียนด้วยการบอกเล่าภูมิปัญญาชาวบ้านให้นักเรียนครูได้รับรู้ บทบาทผู้บริหารที่สำคัญมากในการขับเคลื่อนโรงเรียนสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้คือการสร้างขวัญกำลังใจสร้างแรงจูงใจให้ครูเห็นว่าการพัฒนาการเรียนรู้อุทิศเป็นสิ่งสำคัญ เพราะการเรียนรู้อุทิศอาจเห็นผลได้อย่างรวดเร็วเหมือนการทำงานอื่นๆ”

(ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษในจังหวัดพัทลุง 2560 : สัมภาษณ์)

2.3.8 ครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษจังหวัดพัทลุง กล่าวให้ความคิดเห็นว่า “ปัจจัยภาวะผู้นำมีอิทธิพลมากพอสมควร เพราะผู้บริหารจำเป็นต้องบริหารโรงเรียนให้พัฒนาก้าวหน้า ผู้บริหารที่นี้อาจด้วยระบบขั้นตอนราชการหลายอย่างทำให้การตัดสินใจล่าช้าและไม่สามารถแก้ไขปัญหาในโรงเรียนได้อย่างทันที่ การจัดการศึกษาและการส่งเสริมการเรียนรู้อุทิศให้ครูไม่ค่อยได้รับการจัดสรรงบประมาณส่งเสริมด้านนี้มากเท่าที่ควร คอมพิวเตอร์มีเพียงกลุ่มสาระการเรียนรู้ละ 3 เครื่องเท่านั้น หากครูคนไหนอยากศึกษาหาความรู้คงต้องพาเน็ตบุ๊กส่วนตัวมาหรือไม่ก็ไปเรียนรู้อุทิศกันเองที่บ้าน การจูงใจให้ครูอยากพัฒนาผลงานหรืออยากหาความรู้เพิ่มเติมยังมีน้อย รวมถึงการส่งเสริมการสร้างการเรียนรู้อุทิศในโรงเรียนโดยอาศัยบุคคลภายนอกทำด้วยความล่าช้ามาก จนบางทีอาจทำให้บุคคลภายนอกที่อยากเข้ามาช่วยเหลือเรื่องเหล่านี้ อาจไม่มีเวลาช่วย”

(ครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษในจังหวัดพัทลุง 2560 : สัมภาษณ์)

2.4 ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรและบรรยากาศองค์กร

2.4.1 ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดเล็กจังหวัดพัทลุง กล่าวให้ความคิดเห็นว่า “สำหรับในประเด็นวัฒนธรรมองค์กรและบรรยากาศองค์กรนั้น ผู้บริหารพยายามส่งเสริมให้ครูภาคภูมิใจในการทำงานร่วมกันกับโรงเรียนนี้ทั้งการบอกเล่าประวัติโรงเรียนเกียรติประวัติ และชนบประเพณีที่ปฏิบัติสืบต่อกันมา หากแต่ในความเป็นจริงเรื่องเหล่านี้ครูรับรู้อยู่แล้ว เนื่องจากครูในโรงเรียนเป็นคนที่มีที่อยู่อาศัยอยู่ในบริเวณนี้ครูและผู้บริหารส่วนใหญ่จึงมีความเป็นเครือญาติกันและมีภูมิหลังในเชิงสัมพันธ์ใกล้ชิดกันมานาน ทำให้เกิดเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงานและการทำงานก็ร่วมมือประสานกันจนปฏิบัติงานสำเร็จ

ผู้บริหารให้ความเป็นกันเองและร่วมด้วยช่วยเหลือนกัน ทำให้บรรยากาศในการปฏิบัติงานดูผ่อนคลายและบุคลากรมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารดำเนินการบริหารโดยใช้วิธีการให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมตัดสินใจในประเด็นต่างๆของงานตามความเหมาะสม สำหรับการยึดถือค่านิยมมุ่งมั่นในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายนั้น ในโรงเรียนครูแต่ละคนก็จะมีคามมุ่งมั่นแตกต่างกันส่งผลให้ความสำเร็จของงานและคุณภาพการจัดการเรียนรู้อาจมิได้เท่ากันทุกคน”

(ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดเล็กในจังหวัดพัทลุง 2560 : สัมภาษณ์)

2.4.2 ครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดเล็กจังหวัดพัทลุง กล่าวให้ความคิดเห็นว่า “วัฒนธรรมของโรงเรียนถือว่ามีสำคัญต่อการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นอย่างมาก การถือกำเนิดขึ้นของโรงเรียนนั้นมาจากการให้ความสำคัญต่อการพัฒนาการศึกษาให้แก่คนในชุมชน ทำให้ผู้ปกครองและคนในชุมชนรู้สึกเป็นเจ้าของและหวงแหนโรงเรียน ชาวบ้านจึงมักสนับสนุนกิจกรรมที่โรงเรียนจัดขึ้นอยู่เสมอ ส่งผลให้นักเรียนมีความอบอุ่น ส่วนครูอาจารย์ก็มีกำลังใจในการทำงานและพร้อมที่จะพัฒนาตนเองเพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้และการศึกษาให้ดียิ่งขึ้นตามลำดับ”

(ครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดเล็กในจังหวัดพัทลุง 2560 : สัมภาษณ์)

2.4.3 ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดกลางจังหวัดพัทลุง กล่าวให้ความคิดเห็นว่า “วัฒนธรรมองค์กรและบรรยากาศขององค์กรมีผลต่อการพัฒนาโรงเรียนในทุก ๆ ด้านรวมถึงการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วย ซึ่งเป็นปฏิบัติกันเป็นระบบประเพณีสืบทอดกันมา ให้เกียรติไว้วางใจ มีส่วนร่วมในการทำงานในระบบทีม ส่งเสริมขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้มีการกระจายอำนาจในการบริหารจัดการและร่วมตัดสินใจในกิจกรรมขององค์กร ตลอดจนถึงได้รับการสนับสนุนจากศิษย์เก่าครูเก่าจากรุ่นสู่รุ่น ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้การพัฒนาโรงเรียนสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้”

(ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดกลางในจังหวัดพัทลุง 2560 : สัมภาษณ์)

2.4.4 ครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดกลางจังหวัดพัทลุง กล่าวให้ความคิดเห็นว่า “วัฒนธรรมองค์กรและบรรยากาศขององค์กรมีอิทธิพลต่อการพัฒนาโรงเรียนสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างมาก ถ้าในอดีตโรงเรียนมีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศอยู่แล้ว ผู้บริหารจะต้องศึกษาแนวทางการปฏิบัติงานของโรงเรียนในอดีตและพยายามดำรงส่งเสริมไว้ให้ดีเลิศเหมือนเช่นเดิม ผู้บริหารสามารถสร้างบรรยากาศความไว้วางใจได้ด้วยการยอมรับฟังความคิดเห็นของครูและแลกเปลี่ยนกันอยู่เสมอ มุ่งสู่การทำงานเป็นทีม สร้างความสามัคคี การมีภาวะผู้นำที่ดีจะทำให้การบริหารโรงเรียนสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ประสบผลสำเร็จได้มากขึ้น”

(ครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดกลางในจังหวัดพัทลุง 2560 : สัมภาษณ์)

2.4.5 ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดใหญ่จังหวัดพัทลุง กล่าวให้ความคิดเห็นว่า “ในด้านวัฒนธรรมองค์การและบรรยากาศองค์การถือว่ามามีอิทธิพลมาก การที่จะทำให้ครูมีความมุ่งมั่นเรียนรู้พัฒนาตนเอง ตามวิธีของที่นี่คือผู้บริหารได้ริเริ่มสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ด้วยการบอกเล่าถึงความสำเร็จและผลงานที่โดดเด่นของโรงเรียนในอดีต เพื่อกระตุ้นให้ครูอยากทำงานให้บรรลุเป้าหมายและรู้สึกภาคภูมิใจที่ตนได้มาปฏิบัติงานที่นี่ เมื่อครูเข้าใจก็จะรู้สึกว่าตนเองต้องเร่งพัฒนาหาความรู้แล้วนำความรู้ที่ตนขวนขวายมาปรับปรุงการทำงานให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งจะส่งผลดีต่อภาพรวมในการจัดการศึกษา”

(ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ในจังหวัดพัทลุง 2560 : สัมภาษณ์)

2.4.6 ครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดใหญ่จังหวัดพัทลุง กล่าวให้ความคิดเห็นว่า “วัฒนธรรมองค์การและบรรยากาศองค์การไม่เอื้ออำนวยต่อการส่งเสริมกระตุ้นให้ครูพัฒนาการเรียนรู้ของตนเอง เพราะการมุ่งเน้นสั่งการจากจบลงล่าง รวมอำนาจที่คณะผู้บริหารและการประชุมร่วมกันในแต่ละครั้งไม่ได้ช่วยให้เกิดการอยากแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันสักเท่าไรนัก ทำให้ขวัญกำลังใจครูไม่ค่อยสูงนัก การมุ่งมั่นสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และการพยายามทำงานให้บรรลุเป้าหมายอาจเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลาอีกนานพอสมควร”

(ครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ในจังหวัดพัทลุง 2560 : สัมภาษณ์)

2.4.7 ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษจังหวัดพัทลุง กล่าวให้ความคิดเห็นว่า “ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างวัฒนธรรมการทำงานของโรงเรียน ด้วยการส่งเสริมให้ครูรู้สึกภาคภูมิใจในโรงเรียน ผู้บริหารริเริ่มกำหนดการจัดกิจกรรมต่างๆ ทั้งการบอกเล่าเกียรติประวัติและคำคมคำขวัญประจำโรงเรียนเพื่อให้ครูนักเรียนรับทราบและรู้สึกรักสถาบัน ครูจะเกิดความไว้วางใจกันและพร้อมทำงานร่วมกันให้โรงเรียนก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้”

(ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษในจังหวัดพัทลุง 2560 : สัมภาษณ์)

2.4.8 ครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษจังหวัดพัทลุง กล่าวให้ความคิดเห็นว่า “ระบบวัฒนธรรมและบรรยากาศการทำงานของโรงเรียนมักถูกกำหนดโดยฝ่ายบริหารของโรงเรียนจากรุ่นสู่รุ่น ซึ่งครูก็ได้มีส่วนร่วมในการสร้างวัฒนธรรมที่สืบทอดกันมา การกระตุ้นให้ครูอยากพัฒนาตนเองอยากเลียนแบบครูที่เคยมีผลงานดีเด่นก็ไม่ค่อยเห็นว่าเป็นการบริหารจะทำ การทำงานเป็นทีมก็ไม่ค่อยมีเพราะอาชีพครูเป็นการทำงานแบบต่างคนต่างสอน ภายหลังสอนเสร็จการพูดคุยกันถึงงานที่ทำในแต่ละวันก็อาจมีพูดคุยกันบ้างเป็นบางคน ส่วนใหญ่จะเป็นการพูดคุยเรื่องผลการปฏิบัติงาน

เมื่อต้องมีสัมมนาใหญ่หรือประชุมรวมประจำภาค ในการตัดสินใจเรื่องการบริหารโรงเรียนก็อยู่ที่ฝ่ายบริหารทำให้ไม่ค่อยกระจายอำนาจให้ครูเข้ามามีส่วนร่วม เมื่อมีการกำหนดนโยบายต่างๆให้ครูทำก็อาจไม่สามารถสร้างแนวร่วมหรือสร้างแรงจูงใจให้ครูอยากทำให้สำเร็จได้”

(ครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษในจังหวัดพัทลุง 2560 : สัมภาษณ์)

2.5 ปัจจัยการจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

2.5.1 ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดเล็กจังหวัดพัทลุง กล่าวให้ความคิดเห็นว่า “ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการจัดการเรียนรู้ หากแต่มีข้อจำกัดในด้านงบประมาณและการเป็นโรงเรียนขนาดเล็กจึงทำให้ไม่สามารถสนับสนุนให้เกิดการใช้เทคโนโลยีให้มียังมีคุณภาพได้อย่างเต็มที่ โปรแกรมคอมพิวเตอร์ถือว่ามีความทันสมัย และสามารถใช้สืบค้นแสวงหาความรู้ได้ แต่บ่อยครั้งมีข้อจำกัดในเรื่องของระบบ wifi ที่ไม่เสถียรภาพ ซึ่งในอนาคตก็จะต้องมีการปรับปรุงแก้ไขต่อไปหากมีงบประมาณเพียงพอ ในส่วนของการจัดเก็บข้อมูลผลการปฏิบัติงานของครูนั้นก็จะเป็นการจัดเก็บผลงานต่างๆในรอบปีที่ครูทำ ซึ่งมักจะเห็นได้จากเอกสารประกอบการสอนในห้องเรียนที่ครูจัดทำขึ้นเพื่อแจกนักเรียน”

(ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดเล็กในจังหวัดพัทลุง 2560 : สัมภาษณ์)

2.5.2 ครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดเล็กจังหวัดพัทลุง กล่าวให้ความคิดเห็นว่า “เทคโนโลยีสารสนเทศมีส่วนสำคัญมากในการจัดการศึกษาในยุคปัจจุบัน เห็นได้จากในการจัดการเรียนการสอนให้แก่แก่นักเรียนนั้น ครูจะมุ่งให้นักเรียนสืบค้นและค้นคว้าหาความรู้ใหม่ๆเกี่ยวกับเรื่องที่กำลังเรียนด้วยการใช้อินเทอร์เน็ต ทำให้สามารถสืบค้นได้อย่างรวดเร็ว แม่นยำ รวมถึงสามารถจัดเก็บความรู้ที่เราค้นหามาแล้วไว้ดูเมื่อต้องการใช้อีกก็ได้ สำหรับการสืบค้นข้อมูลต่างๆในการบริหารงานด้านต่างๆของโรงเรียน ทำให้สามารถวิเคราะห์ปัญหา แก้ไขปัญหา และสนับสนุนการดำเนินการจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ”

(ครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดเล็กในจังหวัดพัทลุง 2560 : สัมภาษณ์)

2.5.3 ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดกลางจังหวัดพัทลุง กล่าวให้ความคิดเห็นว่า “โรงเรียนส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้ การจัดเก็บข้อมูล การสื่อสารระหว่างครูและผู้บริหาร การจัดห้องไว้สำหรับสืบค้นข้อมูลพร้อมด้วยการเชื่อมต่อเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เพื่อให้ครูสามารถสืบค้นค้นคว้าความรู้นอกห้องเรียน ทั้งนี้เพราะสังคมแห่งการเรียนรู้เปิดกว้างสามารถเรียนรู้ได้ตลอดเวลา และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศจะเกิดความประหยัด รวดเร็ว คล่องตัว สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของโลกในปัจจุบัน”

(ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดกลางในจังหวัดพัทลุง 2560 : สัมภาษณ์)

2.5.4 ครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดกลางจังหวัดพัทลุง กล่าวให้ความคิดเห็นว่า “ผู้บริหารที่ส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะการใช้อินเทอร์เน็ตในการอัปเดตความรู้ใหม่ให้กับตัวเองและสามารถนำไปบอกเล่าหรือสอนให้นักเรียนให้รับรู้ได้ ในอนาคตก็ควรจะมีการสนับสนุนไปใช้ด้านอื่นๆมากขึ้น”

(ครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดกลางในจังหวัดพัทลุง 2560 : สัมภาษณ์)

2.5.5 ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดใหญ่จังหวัดพัทลุง กล่าวให้ความคิดเห็นว่า “การจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศในโรงเรียนปัจจุบันมีผลอย่างมากต่อการดำเนินงานของโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ เทคโนโลยีที่โรงเรียนมีทั้งคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ตสามารถใช้ประโยชน์กับการพัฒนาเสริมสร้างทักษะการเรียนรู้หรือใช้ในการเรียนการสอนได้ โรงเรียนใช้สื่อเทคโนโลยีอย่างคอมพิวเตอร์มาจัดทำข้อมูลพื้นฐานสำหรับใช้ประกอบการดำเนินงานและเป็นฐานข้อมูลไว้สำหรับค้นคว้าหาความรู้”

(ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ในจังหวัดพัทลุง 2560 : สัมภาษณ์)

2.5.6 ครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดใหญ่จังหวัดพัทลุง กล่าวให้ความคิดเห็นว่า “ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของทางโรงเรียนมีการพัฒนาไปในทิศทางที่ดีขึ้น เนื่องจากได้รับการสนับสนุนจากทางผู้บริหารที่มุ่งหวังจะให้ครูสามารถเข้าถึงอินเทอร์เน็ตเพื่อค้นคว้าหาความรู้ และนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน แต่ครูหลายท่านไม่ชำนาญเรื่องการใช้เทคโนโลยีจึงจำเป็นต้องหาวิธีที่อาจจะต้องสนับสนุนให้มีการสอนการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ให้ครู เพื่อที่ครูจะได้ใช้เทคโนโลยีให้เกิดประสิทธิภาพจริงๆ”

(ครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ในจังหวัดพัทลุง 2560 : สัมภาษณ์)

2.5.7 ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษจังหวัดพัทลุง กล่าวให้ความคิดเห็นว่า “ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการสนับสนุนให้นำเทคโนโลยีมาใช้ในการทำงานของโรงเรียน หากครูไม่ชำนาญการใช้คอมพิวเตอร์เราก็จะมีการส่งครูไปอบรมตามหน่วยงานต่างๆที่เปิดอบรมทางด้านนี้ โรงเรียนเราใช้คอมพิวเตอร์เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนและพัฒนาผลการปฏิบัติงาน ทั้งการจัดเก็บข้อมูลของกลุ่มงานต่างๆทั้งฝ่ายบริหารทั่วไป ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายบริหารงบประมาณ และฝ่ายอื่นๆ”

(ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษในจังหวัดพัทลุง 2560 : สัมภาษณ์)

2.5.8 ครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษจังหวัดพัทลุง กล่าวให้ความคิดเห็นว่า “ในส่วนของ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศนั้น ในโรงเรียนแม้จะเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษก็จริงนะแต่คอมพิวเตอร์กลับมีน้อยมาก ทำให้ใช้จัดการเรียนการสอนและการจัดพิมพ์เอกสาร แจกจ่ายนักเรียนทำได้ลำบาก นอกจากนี้การสนับสนุนให้ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้ครูเรียนรู้ผ่านเว็บไซต์หรือจากสื่อทางอินเทอร์เน็ตกลับมีน้อยมาก หากครูต้องการพัฒนาการเรียนรู้อีกต้องหาเวลาว่างพัฒนาตนเอง”

(ครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษในจังหวัดพัทลุง 2560 : สัมภาษณ์)

3. ประเด็นปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก

สามารถแบ่งการสัมภาษณ์เป็นประเด็นย่อยตามปัจจัยการบริหารองค์การรวม 5 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยการเมือง กฎหมาย และนโยบายสาธารณะ ปัจจัยเศรษฐกิจ ปัจจัยสังคมและวัฒนธรรม ปัจจัยเทคโนโลยี และปัจจัยการต่างประเทศ ดังสรุปความได้ ดังนี้

3.1 ปัจจัยการเมือง กฎหมาย และนโยบายสาธารณะ

3.1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดเล็กจังหวัดพัทลุง กล่าวให้ความคิดเห็นว่า “สถานการณ์ทางการเมืองไทยเปลี่ยนแปลงอยู่บ่อยครั้ง ทำให้นโยบายทางการศึกษาเกิดความไม่ต่อเนื่องกันเพราะมีการเปลี่ยนแปลงผู้นำกระทรวงศึกษาธิการอยู่บ่อยเหมือนกัน อีกทั้งการกำกับดูแลจากหน่วยงานอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาไม่ได้ติดตามอย่างเป็นระบบทำให้กระทบต่อการดำเนินนโยบาย แนวทางยุทธศาสตร์และนโยบายการศึกษาในยุคปัจจุบันควรดำเนินการอย่างต่อเนื่องซึ่งจะทำให้โรงเรียนดำเนินการจัดการศึกษาให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน แล้วจะมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ทางผู้บริหารและครูมีหลักการคิดและมองปัญหาตลอดจนแนวทางแก้ไขที่แตกต่างกันออกไป แต่ก็ยังอยู่บนพื้นฐานของวิชาชีพที่ตนได้ศึกษามาสำหรับการพัฒนาครูในยุค Thailand 4.0 และตามกรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ของรัฐบาลชุดปัจจุบันจึงอาจช่วยเสริมสร้างการพัฒนาการเรียนรู้อีกให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของยุคสมัยได้”

(ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดเล็กในจังหวัดพัทลุง 2560 : สัมภาษณ์)

3.1.2 ครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดเล็กจังหวัดพัทลุง กล่าวให้ความคิดเห็นว่า “การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองโดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงรัฐมนตรีกระทรวงศึกษาธิการไม่กระทบต่อการดำเนินการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนมากนัก เพราะองค์ประกอบต่างๆ ทั้ง – ส่วน ได้แก่ โครงสร้างการบริหารโรงเรียน บทบาทหน้าที่ของบุคลากร และแผนกลยุทธ์ตลอดจนแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียนเป็นแนวทางในการจัดการเรียนการสอนอยู่แล้ว ฉะนั้นการเปลี่ยนแปลงรัฐมนตรีใหม่ก็เป็นเพียงแค่การมอบนโยบายกว้างๆ ส่วนใหญ่เป็นเรื่องที่โรงเรียนถือปฏิบัติอยู่แล้ว

การเปลี่ยนผู้บริหารโรงเรียนก็เช่นเดียวกัน ผู้บริหารแต่ละคนที่เข้ามาบริหารโรงเรียนต่างก็มีแนวทางในการส่งเสริมการเรียนรู้ที่เน้นหนักไปตามความเหมาะสมของยุคสมัย แต่หลักการบริหารก็ยังไม่เปลี่ยนแปลง

โดยสรุปทางโรงเรียนของเรามีวัฒนธรรมองค์การที่เข้มแข็ง มีแผนการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรม โรงเรียนได้รับความเชื่อมั่นจากชุมชนว่าจะสามารถเสริมสร้างการเรียนรู้ให้แก่ลูกหลานเขาได้ คุณครูที่สอนนักเรียนก็เป็นผู้มีคุณภาพและหมั่นหาความรู้ให้ตัวเองอยู่เสมอ ต่อให้มีการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองและเปลี่ยนแปลงตัวผู้บริหารสักกี่ครั้งก็ย่อมไม่กระทบกับการบริหารอย่างแน่นอน”

(ครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดเล็กในจังหวัดพัทลุง 2560 : สัมภาษณ์)

3.1.3 ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดกลางจังหวัดพัทลุง กล่าวให้ความคิดเห็นว่า “การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง การปฏิรูปด้านนโยบาย กฎหมาย มีผลกระทบต่อการบริหารจัดการบ้างในบางโอกาส ขึ้นอยู่กับระยะเวลาที่มีกิจกรรมหรือการเปลี่ยนแปลงในแต่ละด้าน แต่ผู้บริหารก็มีการสร้างความเข้าใจกับครู ผู้ร่วมงาน ผู้ปกครอง นักเรียน ทำให้การดำเนินงานจัดการเรียนรู้ของโรงเรียนสามารถดำเนินต่อไปได้”

(ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดกลางในจังหวัดพัทลุง 2560 : สัมภาษณ์)

3.1.4 ครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดกลางจังหวัดพัทลุง กล่าวให้ความคิดเห็นว่า “สถานการณ์ทางการเมืองในปัจจุบันมีอิทธิพลต่อการพัฒนาโรงเรียนสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแน่นอน เพราะระยะเวลาที่เปลี่ยนไปนั้นจะมีนโยบายการศึกษาที่กระทรวงศึกษาธิการสั่งให้ทำเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย นโยบายการศึกษาในอดีตแม้จะมุ่งเน้นเสริมสร้างการจัดการเรียนรู้ให้ผู้บริหาร ครู และเด็กนักเรียน แต่ก็ไม่ได้มีการเฝ้าติดตามประเมินผลอย่างจริงจัง พอเปลี่ยนรัฐมนตรีก็ทำให้นโยบายการศึกษาเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย ทำให้ครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนอาจขาดแรงจูงใจที่จะพัฒนาการเรียนรู้หรือปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น แม้เราจะมีแผนการศึกษาชาติคอยนำทางแต่ก็เป็นเพียงกรอบกว้างๆที่อาจต้องนำมาปรับปรุงการจัดการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับพื้นที่ด้วย”

(ครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดกลางในจังหวัดพัทลุง 2560 : สัมภาษณ์)

3.1.5 ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดใหญ่จังหวัดพัทลุง กล่าวให้ความคิดเห็นว่า “การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองส่งผลกระทบต่อสถานศึกษา เนื่องจากมีการปรับเปลี่ยนนโยบายบ่อยจนเกินไป ทำให้ครูต้องมามุ่งทำงานเชิงเอกสารเพื่อรายงานผลการปฏิบัติงานตามนโยบายใหม่ๆของรัฐบาลอยู่เสมอ การส่งเสริมการเรียนรู้ให้ครูในโรงเรียนจึง

อาจทำได้ไม่เต็มที่มากนัก เมื่อครูไม่สามารถใส่ใจกับการชวนหาความรู้ทำให้การจัดการเรียนรู้ให้แก่นักเรียนไม่ประสบผล”

(ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ในจังหวัดพัทลุง 2560 : สัมภาษณ์)

3.1.6 ครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดใหญ่จังหวัดพัทลุง กล่าวให้ความคิดเห็นว่า “สถานการณ์ทางการเมืองส่งผลกระทบต่อการบริหารสถานศึกษา รวมถึงการกำหนดแนวทางการจัดการเรียนรู้ให้ครูนักเรียนที่มักเปลี่ยนแปลงไปตามนโยบายของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ทำให้ผู้บริหารและครูจับทิศทางไม่ถูกและทำให้การส่งเสริมการเรียนรู้ อาจไม่สามารถทำให้เห็นผลได้ภายในช่วงเวลาสั้นๆ รัฐบาลควรมีจุดยืนในการสนับสนุนการพัฒนาการเรียนรู้อาจไม่และการขับเคลื่อนโรงเรียนสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมั่นคงแน่นอนและวางแผนในระยะยาว”

(ครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ในจังหวัดพัทลุง 2560 : สัมภาษณ์)

3.1.7 ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษจังหวัดพัทลุง กล่าวให้ความคิดเห็นว่า “การเปลี่ยนแปลงตัวรัฐมนตรีหรือผู้บริหารบ่อยเกินไปย่อมส่งผลกระทบต่อนโยบายการศึกษาและการพัฒนาการศึกษาขาดความต่อเนื่อง การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ก็ย่อมไม่ต่อเนื่องตามไปด้วยอย่างเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้นการบริหารการศึกษาระดับประเทศควรมีเป้าหมายในการพัฒนาที่ชัดเจนและไม่เปลี่ยนแปลงไปตามตัวบุคคล”

(ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษในจังหวัดพัทลุง 2560 : สัมภาษณ์)

3.1.8 ครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษจังหวัดพัทลุง กล่าวให้ความคิดเห็นว่า “การเปลี่ยนแปลงรัฐมนตรีกระทรวงศึกษาธิการบ่อยๆมันส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงนโยบายการศึกษาตามไปด้วย รวมถึงก็ส่งผลต่อแนวทางการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนด้วย เรื่องการปฏิรูปการศึกษาเราพูดกันบ่อยมากหากแต่การกำหนดแนวทางเหล่านั้นก็ไม่ได้ยั่งยืนเปลี่ยนแปลงไปเร็วเหมือนเปลี่ยนรัฐมนตรี การพัฒนาครูเป็นเรื่องที่ทุกรัฐบาลให้ความสำคัญและให้นโยบายส่งต่อมาให้โรงเรียนปฏิบัติ แต่พอมาปฏิบัติจริงก็มีอาจเป็นไปตามนั้นได้ทุกอย่าง การพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็ถือเป็นแนวคิดที่น่าสนใจแต่จะให้ครูทำฝ่ายเดียวคงไม่อาจไปถึงจุดหมายได้ ต้องมีผู้บริหารโรงเรียนนำทางและครูก้าวตามพร้อมกันกับการสนับสนุนให้ชุมชนมีส่วนร่วมจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาการเรียนรู้อด้วย”

(ครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษในจังหวัดพัทลุง 2560 : สัมภาษณ์)

3.2 ปัจจัยเศรษฐกิจ

3.2.1 ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดเล็กจังหวัดพัทลุง กล่าวให้ความคิดเห็นเห็นว่า “โรงเรียนขนาดเล็กมักได้รับงบประมาณในการจัดการเรียนรู้จากรัฐบาล อย่างเดียวอาจไม่เพียงพอ อาจต้องขอความสนับสนุนจากบุคคลภายนอกด้วย การบริหาร งบประมาณในปัจจุบันจึงต้องคำนึงถึงความคุ้มค่าให้มากที่สุดเพราะอุปกรณ์ต่างๆที่ใช้จัดการเรียนรู้ใน โรงเรียนมีราคาเพิ่มสูงขึ้น หากพิจารณาตัวผู้บริหารและตัวครูเองก็มีค่าใช้จ่ายสูงทำให้เป็นหนี้สินมาก จึงทำให้มีการประกอบอาชีพเสริมหลังเสร็จสิ้นภารกิจการสอน ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการทำงาน ประจำทั้งแบบตั้งใจและไม่ตั้งใจด้วย สิ่งเหล่านี้จึงอยู่ที่ความตระหนักและสำนึกในบทบาทหน้าที่ของ ตนต่อวิชาชีพด้วย”

(ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดเล็กในจังหวัดพัทลุง 2560 : สัมภาษณ์)

3.2.2 ครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดเล็กจังหวัดพัทลุง กล่าวให้ความคิดเห็น ระบุว่า “สภาพเศรษฐกิจในยุคปัจจุบันไม่มีผลต่อการดำเนินการจัดการศึกษาในโรงเรียนมากนัก เพราะ เงินสนับสนุนในการจัดการศึกษามีเพียงพอต่อการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพได้ ความสำคัญอยู่ที่ใช้ เงินให้เกิดประโยชน์สูงสุด ให้โปร่งใส และคุ้มค่า หากคุณครูและผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่ด้วยความ รับผิดชอบและความมุ่งมั่น ก็ย่อมส่งผลให้ภาคเอกชน ผู้ปกครองนักเรียน หรือชุมชนเข้ามาให้ความ ช่วยเหลือทางด้านงบประมาณอยู่ตลอดเวลา”

(ครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดเล็กในจังหวัดพัทลุง 2560 : สัมภาษณ์)

3.2.3 ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดกลางจังหวัดพัทลุง กล่าวให้ความคิดเห็นเห็นว่า “สภาพเศรษฐกิจยุคปัจจุบันมีอิทธิพลต่อการพัฒนาโรงเรียนในระดับหนึ่ง เพราะปัจจัยตัวเงินถือว่ามีผลจำเป็นในการจัดการเรียนรู้มาก ซึ่งโรงเรียนมีการระดมงบประมาณ สนับสนุนการศึกษามาจากผู้ปกครอง ภาคเอกชน ชุมชน อีกระดับหนึ่งมาใช้ในการบริหารจัดการ โดยคำนึงถึงความคุ้มค่า คุ้มทุน และมีประโยชน์ต่อการจัดการเรียนรู้ให้นักเรียน ส่วนประเด็นรายได้ ของครูหรือการประกอบอาชีพเสริมอื่นๆของครูก็ไม่ได้มีผลต่อการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน”

(ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดกลางในจังหวัดพัทลุง 2560 : สัมภาษณ์)

3.2.4 ครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดกลางจังหวัดพัทลุง กล่าวให้ความ คิดเห็นเห็นว่า “ครูคิดว่าสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันไม่ได้มีอิทธิพลต่อการพัฒนาโรงเรียนสู่การเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้สักเท่าไร เพราะโรงเรียนได้รับงบประมาณในการจัดการศึกษาเพียงพออยู่ แล้ว สำหรับการพัฒนาผลการดำเนินของโรงเรียนและการพัฒนาศักยภาพของครูนักเรียน หาก ผู้บริหารพิจารณาจัดสรรงบประมาณตามความเหมาะสม ตามเหตุจำเป็น และประเมินผลติดตาม

การใช้งบประมาณอย่างใกล้ชิดก็อาจใช้งบประมาณส่วนนี้มาส่งเสริมการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพได้ ทางโรงเรียนเราทั้งผู้บริหารและครูได้นำแนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในชีวิตประจำวัน แม้ในปัจจุบันครูอาจมีการทำอาชีพเสริมมากขึ้นแต่ก็เป็นการทำนอกเวลาราชการ จึงไม่กระทบต่อการจัดการศึกษาให้นักเรียนแน่นอน”

(ครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดกลางในจังหวัดพัทลุง 2560 : สัมภาษณ์)

3.2.5 ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดใหญ่จังหวัดพัทลุง กล่าวให้ความคิดเห็นว่า “สภาพเศรษฐกิจในยุคปัจจุบันมีผลอย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์การ ในส่วนของโรงเรียนได้รับงบประมาณเป็นงบเงินอุดหนุนทั่วไปมีเพียงพอกับการจัดสรรดูแลนักเรียน เนื่องจากโรงเรียนมีเงินสนับสนุนเพิ่มเติมจากผู้บริจาคด้วย แต่ในส่วนของงบลงทุนด้านอาคารและสถานที่โรงเรียนยังไม่เพียงพอในการจัดสรรอุปกรณ์สำหรับใช้จัดการเรียนรู้ให้เพียงพอแก่นักเรียน และในบางครั้งโรงเรียนก็ได้รับงบประมาณสนับสนุนการศึกษาจากผู้ปกครองและประชาชนในพื้นที่ด้วย ก็ถือเป็นเรื่องราวดีที่เรามีผู้ร่วมสนับสนุนการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นแหล่งพัฒนาการเรียนรู้ของชุมชน”

(ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ในจังหวัดพัทลุง 2560 : สัมภาษณ์)

3.2.6 ครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดใหญ่จังหวัดพัทลุง กล่าวให้ความคิดเห็นว่า “สภาพเศรษฐกิจหลายปีมานี้ตกต่ำลงมาก เห็นได้จากการที่รายได้ของผู้ปกครองลดลงทำให้ส่งผลต่อการสนับสนุนการศึกษาของโรงเรียนที่ลดน้อยลงไปด้วย ผู้บริหารและครูมีหนี้สินมากทำให้ต้องประกอบอาชีพเสริมมากขึ้น ส่งผลให้การหาเวลาพัฒนาความรู้ตนเองและการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนเสื่อมถอยลง งบประมาณในการจัดการศึกษาแม้จะมีจำนวนมากเมื่อเทียบกับกระทรวงอื่นๆแต่ก็ไม่ได้หมายความว่าคุณภาพการศึกษาจะดีขึ้นตามไปด้วย”

(ครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ในจังหวัดพัทลุง 2560 : สัมภาษณ์)

3.2.7 ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษจังหวัดพัทลุง กล่าวให้ความคิดเห็นว่า “สภาพเศรษฐกิจในยุคปัจจุบันย่อมมีอิทธิพลต่อการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ค่อนข้างสูง เพราะการบริหารงานทุกอย่างย่อมมีต้นทุนทำให้ต้องใช้งบประมาณทั้งการจัดให้มีอินเทอร์เน็ตและคอมพิวเตอร์ การส่งครูไปอบรม การจัดหาหนังสือใหม่ๆ หรือการจัดทำแฟ้มข้อมูลให้จำเป็นต่อการค้นคว้าหาความรู้”

(ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษในจังหวัดพัทลุง 2560 : สัมภาษณ์)

3.2.8 ครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษจังหวัดพัทลุง กล่าวให้ความคิดเห็นว่า “งบประมาณที่ได้รับจัดสรรมามีจำนวนน้อยเมื่อเทียบกับค่าใช้จ่ายในการจัดการในโรงเรียน อีกทั้งการเบิกจ่ายก็ติดขัดกฎระเบียบมากมาย วัสดุหนังสืออุปกรณ์การเรียนในปัจจุบันมีราคาแพงขึ้นทำให้การวางแผนจัดสรรงบประมาณต้องประหยัดและอาจต้องใช้ด้วยความคุ้มค่าตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เราจะหวังให้คนบริจาคเงินสมทบทุนการศึกษาเหมือนในอดีตคงไม่ได้ เมื่อค่าใช้จ่ายเพิ่มสูงขึ้นในส่วนของคนรอบครัวตัวเองภาระเรื่องนี้ก็เพิ่มขึ้นด้วย ก็อาจต้องทำงานอื่นนอกเวลาสอนมากขึ้นเพื่อมาจุนเจือครอบครัวแต่ก็ไม่น่ากระทบกับคาบการสอนนักเรียน แต่การเอาเวลานอกชั้นเรียนไปพัฒนาการเรียนรู้อาจน้อยลงไปเลย ”

(ครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษในจังหวัดพัทลุง 2560 : สัมภาษณ์)

3.3 ปัจจัยสังคมและวัฒนธรรม

3.3.1 ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดเล็กจังหวัดพัทลุง กล่าวให้ความคิดเห็นว่า “ในส่วนของประเด็นที่เกี่ยวข้องกับทางสภาพสังคมและวัฒนธรรม ในเรื่องของอัตราการเกิดของประชากรที่ลดน้อยลงทำให้เด็กเข้ามาเรียนน้อยลงด้วย หากพิจารณาตามสภาพความเป็นจริงผู้ปกครองมักเลือกโรงเรียนให้นักเรียนเข้าเรียนในโรงเรียนขนาดเล็กเป็นตัวเลือกลำดับท้ายๆ นักเรียนที่ด้อยโอกาสทางการศึกษาหรือสถานะทางการเงินไม่ดีหรือแม้แต่ผลการเรียนไม่ดีมักมาเข้าเรียนที่นี่ แม้โรงเรียนจะมีขนาดเล็กและครูสามารถดูแลนักเรียนได้อย่างทั่วถึง แต่กลับมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ สิ่งเหล่านี้เองอาจทำให้ผู้ปกครองหรือชุมชนมีความคาดหวังต่อการจัดการเรียนรู้อาจน้อยลงกว่าในอดีต แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นผู้ปกครองก็ยังเชื่อว่าการศึกษาคือสิ่งสำคัญที่จะช่วยเสริมสร้างการเรียนรู้และเป็นเครื่องมือทำมาหากินให้นักเรียนได้จึงยังนิยมส่งลูกให้เรียนสูงที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ นอกจากนี้ในการจัดการเรียนรู้อาจยังมีได้อิงแค่หลักตำราการสอนเพียงอย่างเดียว แต่ได้เชิญปราชญ์ชาวบ้านและพระสงฆ์มาเทศนาสั่งสอนให้ความรู้แก่ครูและนักเรียนด้วย”

(ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดเล็กในจังหวัดพัทลุง 2560 : สัมภาษณ์)

3.3.2 ครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดเล็กจังหวัดพัทลุง กล่าวให้ความคิดเห็นว่า “สภาพสังคม วัฒนธรรม และประเพณี คติความเชื่อของชุมชนรอบๆโรงเรียน ไม่มีอิทธิพลต่อการจัดการศึกษา เพียงแต่ทางโรงเรียนให้เกียรติให้ความสำคัญและอย่าไปก้าวร้าวกันและกัน ทางโรงเรียนจะประสานการทำงานกับชุมชนอยู่เสมอและพยายามนำข้อเสนอแนะไปปรับปรุงแก้ไข โรงเรียนมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษาที่มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับสังคม นอกจากนี้ยังมีการมุ่งพัฒนาการเรียนรู้อิงเชิงคุณธรรมและศีลธรรมนั้น ทางคณะครูและผู้บริหารโรงเรียนได้นิมนต์พระสงฆ์ในชุมชนมาเทศนาสั่งสอน ทำให้นักเรียนรวมถึงครูผู้บริหารเองได้พัฒนาแนวทางการปฏิบัติตนให้เป็นคนดีตามหลักธรรมทางศาสนาด้วย”

(ครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดเล็กในจังหวัดพัทลุง 2560 : สัมภาษณ์)

3.3.3 ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดกลางจังหวัดพัทลุง กล่าวให้ความคิดเห็นว่า “ปัจจัยสังคมและวัฒนธรรมมีอิทธิพลมาก เพราะสภาพสังคมของชาวบ้าน ชุมชนรายรอบโรงเรียน มีความเชื่อว่าการศึกษาศาสนาสามารถพัฒนาศักยภาพของลูกหลานได้ และยังนิยม ส่งบุตรหลานเข้าศึกษาต่อในระดับมัธยมศึกษา ผู้ปกครองมีความคาดหวังต่อการจัดการเรียนรู้มากขึ้น กว่าในอดีตอย่างเห็นได้ชัดเจน ในบริเวณหมู่บ้านรอบๆโรงเรียนสังเกตได้ว่าคนมีอัตราการเกิดน้อยลง ทำให้นักเรียนที่เข้าเรียนต่อระดับมัศึกษาก็น้อยลงตามไปด้วย เมื่อนักเรียนมีจำนวนน้อยลงก็ ส่งผลต่อโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลางที่อยู่แถบชานเมืองที่ต้องปรับแนวทางการจัดการศึกษา กรณีที่นักเรียนมีจำนวนน้อยลงในอีกแห่งหนึ่งก็เป็นการอันสมควรที่ครูและนักเรียนจะได้ใกล้ชิดกันมากขึ้นและการพัฒนาการเรียนรู้นักเรียนก็จะดำเนินไปพร้อมๆกันด้วย การศึกษาในยุคปัจจุบันที่สามารถเสริมสร้างการเรียนรู้ที่ดีให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาและครูได้นั้นจำเป็นต้องอาศัยคำสอนทาง ศาสนา พิธีกรรมทางศาสนา หรือการอบรมให้ความรู้จากปราชญ์ชาวบ้านประกอบกันไปด้วย”

(ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดกลางในจังหวัดพัทลุง 2560 : สัมภาษณ์)

3.3.4 ครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดกลางจังหวัดพัทลุง กล่าวให้ความคิดเห็นว่า “ปัจจัยทางด้านสภาพสังคมและวัฒนธรรม คติความเชื่อของคนในชุมชนมีอิทธิพลต่อการ พัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้บ่อย เพราะชุมชนและผู้ปกครองไม่มีเวลามาสนใจการจัดการ เรียนการสอนของโรงเรียน ทำให้การพัฒนาการจัดการเรียนรู้ร่วมกันหลายๆฝ่ายมีน้อย แม้คนใน ชุมชนจะไว้วางใจผู้บริหารและครูมาก แต่ก็จะสนใจเพียงแค่เรื่องของบุตรหลานตนที่เข้าเรียนเท่านั้น ในอนาคตเราอาจต้องทำความเข้าใจกับคนในชุมชนมากขึ้นกว่าเดิม เพื่อจะได้มาจัดการเรียนรู้ร่วมกัน ภาพในอนาคตสิ่งที่มีการคาดการณ์ไว้คือจำนวนนักเรียนเริ่มน้อยลงเรื่อยๆ แต่นั่นกลับเป็นโอกาสที่ เรามองว่าจะทำให้ครูใกล้ชิดนักเรียนและสามารถส่งเสริมการเรียนรู้ได้ดียิ่งขึ้น”

(ครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดกลางในจังหวัดพัทลุง 2560 : สัมภาษณ์)

3.3.5 ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดใหญ่จังหวัดพัทลุง กล่าวให้ความคิดเห็นว่า “สภาพสังคมและวัฒนธรรมโดยรอบสถานศึกษาค่อนข้างให้ความสำคัญกับ เรื่องการศึกษาและการพัฒนาการเรียนรู้นักเรียนของลูกหลานในชุมชน ครูถือเป็นคนที่ใกล้ชิดนักเรียนมากที่สุดรองจากพ่อแม่ทำให้บทบาทของครูนอกจากสอนนักเรียนแล้วยังต้องอบรมจรรยาแก่นักเรียนด้วย โรงเรียนขนาดใหญ่มีนักเรียนจำนวนมากทำให้ความใกล้ชิดอาจลดน้อยลง ผู้บริหารก็พยายามส่งเสริม ให้ครูเยี่ยมบ้านนักเรียนเพื่อจะได้ช่วยหาทางแก้ไขปัญหาและดูแลพัฒนานักเรียนได้ตรงจุดมากยิ่งขึ้น การพัฒนาการเรียนรู้นักเรียนของทั้งครูและผู้บริหารก็ได้กลายเป็นวัฒนธรรมที่เรายึดถือปฏิบัติมาตลอดเพื่อ สะสมประสบการณ์และนำพาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้”

(ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ในจังหวัดพัทลุง 2560 : สัมภาษณ์)

3.3.6 ครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดใหญ่จังหวัดพัทลุง กล่าวให้ความคิดเห็นว่า “ด้วยจำนวนประชากรที่ลดลงในปัจจุบัน ทำให้เด็กที่เข้ามาเรียนมีจำนวนลดลง แต่ค่านิยมเรื่องการส่งบุตรหลานเรียนต่อในระดับมัศึกษาก็ยังคงมีอยู่ คนที่นี้มุ่งหวังให้ลูกหลานเรียนจบมาทำงานข้าราชการเพราะมีรายได้มั่นคงแน่นอนเลี้ยงตัวเองได้ ผู้ปกครองคาดหวังว่าโรงเรียนจะทำความฝันของผู้ปกครองให้เป็นจริงได้ เมื่อโรงเรียนต้องการความช่วยเหลือในเรื่องการขอสนับสนุนเงินบริจาคคนในชุมชนก็จะช่วยกันบริจาค”

(ครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ในจังหวัดพัทลุง 2560 : สัมภาษณ์)

3.3.7 ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษจังหวัดพัทลุง กล่าวให้ความคิดเห็นว่า “อัตราการเกิดที่ลดลงของประชากรทำให้มีนักเรียนเข้าเรียนมัธยมศึกษาน้อยลง แต่นั่นก็เป็นข้อดีที่จะทำให้ครูสามารถพัฒนาการเรียนการสอนและช่วยพัฒนา นักเรียนได้อย่างใกล้ชิดมากยิ่งขึ้น ความคาดหวังของผู้ปกครองก็ถือเป็นสิ่งสำคัญที่จะกระตุ้นให้ครูหมั่นพัฒนาตนเองให้ทันยุคสมัยและพร้อมสอนนักเรียนให้ใช้ชีวิตในยุคโลกาภิวัตน์ได้”

(ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษในจังหวัดพัทลุง 2560 : สัมภาษณ์)

3.3.8 ครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษจังหวัดพัทลุง กล่าวให้ความคิดเห็นว่า “การศึกษาถือเป็นเรื่องใหญ่ที่ครูเฝ้ามองว่าพ่อแม่ผู้ปกครองทุกคนคาดหวังกับโรงเรียนว่าจะจัดการศึกษาที่ดีให้นักเรียนได้ แม้ในปัจจุบันสื่อทั้งหนังสือพิมพ์ทั้งอินเทอร์เน็ตจะบอกว่าคุณจะเกิดลดลงซึ่งมันก็เป็นจริง แต่อัตราการแข่งขันของนักเรียนเพื่อเข้าเรียนในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษก็สูงเหมือนเดิม ครูก็ต้องพัฒนาตัวเองให้ทันยุคจะมาหยุดความรู้ของตัวเองไว้ไม่ได้ ทางวิชาการก็คาดหวังว่าครูจะพัฒนาหาความรู้เพิ่มส่วนทางศีลธรรมจรรยาเราก็เชิญพระสงฆ์ที่ใกล้ๆโรงเรียนมาเทศนาบ้างหรือให้ครูนักเรียนไปร่วมพิธีกรรมทางศาสนาพร้อมฟังเทศน์ธรรมตามวันสำคัญทางศาสนา”

(ครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษในจังหวัดพัทลุง 2560 : สัมภาษณ์)

3.4 ปัจจัยเทคโนโลยี

3.4.1 ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดเล็กจังหวัดพัทลุง กล่าวให้ความคิดเห็นว่า “การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วทำให้คอมพิวเตอร์ที่เราใช้ปฏิบัติงานอาจล้าสมัยได้ง่าย การปรับเปลี่ยนทำได้ยากเพราะงบประมาณมีจำกัด รวมถึงระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตที่ภาครัฐจัดสรรให้ก็มีปัญหาระบบขัดข้องบ่อยครั้ง สิ่งเหล่านี้หากเป็นโรงเรียน

ขนาดใหญ่และขนาดกลางจะไม่ค่อยพบปัญหาเพราะมีการจัดสรรงบประมาณให้ค่อนข้างเพียงพอ แต่โรงเรียนขนาดเล็กมักเสียโอกาส การพัฒนาครูในปัจจุบันนอกจากสื่อสิ่งพิมพ์แล้วพวกความรู้ผ่านออนไลน์ก็ช่วยให้ครูพัฒนาตนเองได้มากขึ้น อย่างเช่นการเรียนรู้ E-learning และการดูวิดีโอ Youtube ซึ่งส่วนใหญ่เราจะสนับสนุนให้ครูได้เข้าศึกษาในช่วงคาบว่างจากการสอนหรือหลังเลิกเรียน ส่วนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงานให้เกิดผลจริงมักจะมีในครูที่เพิ่งบรรจุใหม่ หากแต่ครูที่ทำงานมานานอาจไม่สามารถใช้งานเทคโนโลยีได้ดีเท่าครูรุ่นใหม่ ซึ่งในอนาคตก็จะต้องส่งเสริมพัฒนาครูในด้านนี้มากขึ้น”

(ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดเล็กในจังหวัดพัทลุง 2560 : สัมภาษณ์)

3.4.2 ครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดเล็กจังหวัดพัทลุง กล่าวให้ความคิดเห็นว่า “สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วทำให้เกิดประโยชน์ต่อการจัดการศึกษาในปัจจุบันเป็นอย่างยิ่ง เหมือนดังเช่นการติดต่อสื่อสารในการปฏิบัติงานระหว่างผู้บริหารและครูก็จะมี การติดต่อผ่านเฟสบุ๊คและไลน์ รวมถึงในปัจจุบัน การเรียนรู้ได้จำกัดอยู่แค่ตำรา การเรียนการสอนทำให้บุคลากรอาศัยการหาความรู้ด้วยการเรียนรู้ผ่านสื่ออินเทอร์เน็ตหรือการเรียนรู้ผ่าน E-learning ส่วนคอมพิวเตอร์ของโรงเรียนมีจำนวนจำกัดทำให้การส่งเสริมการเรียนรู้ของครูมักกระทำหลังจากเลิกเสร็จการสอนในแต่ละวัน”

(ครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดเล็กในจังหวัดพัทลุง 2560 : สัมภาษณ์)

3.4.3 ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดกลางจังหวัดพัทลุง กล่าวให้ความคิดเห็นว่า “สถานการณ์ภายนอกด้านเทคโนโลยีมีอิทธิพลสองด้าน นั่นคือ ด้านแรกเป็นด้านเชิงบวกทำให้สามารถรับรู้ข้อมูลข่าวสารการเรียนรู้อย่างรวดเร็วและไร้พรมแดน หากครูสามารถนำความรู้มาใช้ได้อย่างถูกต้อง ก็จะส่งผลให้เป็นผู้ที่มีความรอบรู้รอบด้าน เพราะเป็นแหล่งเรียนรู้ที่ทันสมัยทันต่อเหตุการณ์ นำมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานและพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นได้ ส่วนในด้านเชิงลบ กรณีข้อมูลสารสนเทศที่ไม่ได้ผ่านการกลั่นกรองหรือพิจารณาจากครูในโรงเรียนอาจทำให้นักเรียนได้รับสิ่งที่ไม่เหมาะสม ดังนั้นทั้งผู้บริหารสถานศึกษาและครูควรเรียนรู้ร่วมกันว่าเทคโนโลยีภายนอกสิ่งใดจะมีประโยชน์หรือโทษ แล้วเราจะนำมาพัฒนาการเรียนรู้หรือพัฒนาการปฏิบัติงานได้อย่างไรบ้าง”

(ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดกลางในจังหวัดพัทลุง 2560 : สัมภาษณ์)

3.4.4 ครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดกลางจังหวัดพัทลุง กล่าวให้ความคิดเห็นว่า “เทคโนโลยีสารสนเทศทั้งในระดับโลกและระดับประเทศมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้มีอิทธิพลมากต่อการพัฒนาโรงเรียนสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เราจะเห็นว่าถ้าทุกฝ่ายในโรงเรียนทั้งผู้บริหารและครูเรียนรู้ที่จะใช้เทคโนโลยีให้เป็นประโยชน์ก็จะช่วยให้การทำงานมี

ประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ครูผู้บริหารก็จะสามารถเสริมสร้างการเรียนรู้ได้ด้วยตนเองผ่านสื่อเทคโนโลยีสมัยใหม่และสืบค้นความรู้ได้จากทั้งในและต่างประเทศ”

(ครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดกลางในจังหวัดพัทลุง 2560 : สัมภาษณ์)

3.4.5 ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดใหญ่จังหวัดพัทลุง กล่าวให้ความคิดเห็นว่า “สภาพเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่เอื้อให้การติดต่อและประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารอย่างรวดเร็วทำให้โรงเรียนเรามีการใช้สื่อ Facebook และ Line ในการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารและความเคลื่อนไหวของโรงเรียนให้ผู้ปกครอง ชุมชน หรือบุคคลภายนอกได้รับทราบอย่างทันทั่วถึงที่ และยังสนับสนุนให้ครูใช้สื่อ E-learning เพื่อพัฒนาศักยภาพความรู้ของตัวเองและสามารถนำมาใช้ปรับปรุงเนื้อหาการสอนนักเรียนให้ทันสมัยได้”

(ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ในจังหวัดพัทลุง 2560 : สัมภาษณ์)

3.4.6 ครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดใหญ่จังหวัดพัทลุง กล่าวให้ความคิดเห็นว่า “สถานการณ์การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศทั้งในระดับโลกและระดับประเทศที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วมีอิทธิพลต่อการพัฒนาโรงเรียนมาก เพราะความเจริญของเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นไปในลักษณะที่เข้ามาพร้อมกับการใช้งานเพื่อความบันเทิง การเรียนรู้ของครูในปัจจุบันจึงควรเป็นไปในเชิงวิชาการที่ผสมผสานความบันเทิงเข้าไปด้วยจะดีมาก ซึ่งพอเอามาใช้กับการเรียนการสอนจะทำให้เด็กรู้สึกไม่เบื่อ นักเรียนจะสนใจบทเรียนมากขึ้นและครูเองก็จะได้เพิ่มพูนความรู้พัฒนาตนเองไปพร้อมๆกับเด็กด้วย”

(ครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ในจังหวัดพัทลุง 2560 : สัมภาษณ์)

3.4.7 ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษจังหวัดพัทลุง กล่าวให้ความคิดเห็นว่า “เทคโนโลยีสารสนเทศในระดับโลกที่พัฒนาไปอย่างรวดเร็วส่งผลต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนและการจัดการเรียนรู้ด้วย เพราะการจัดการเรียนรู้ในปัจจุบันสามารถอาศัยเทคโนโลยีสมัยใหม่ช่วยได้มากขึ้น หากครูไม่สามารถปรับตัวให้ใช้เทคโนโลยีได้ก็จะทำให้การจัดการเรียนรู้หยุดนิ่ง ปัจจุบันทางผู้บริหารได้มีการส่งเสริมให้มีการติดตั้ง wifi รอบโรงเรียนเพื่อส่งเสริมให้ครูและนักเรียนได้ค้นคว้าหาความรู้ได้มากยิ่งขึ้น”

(ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษในจังหวัดพัทลุง 2560 : สัมภาษณ์)

3.4.8 ครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษจังหวัดพัทลุง กล่าวให้ความคิดเห็นว่า “สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในระดับโลกนั้นมันเปลี่ยนเร็วมาก จนโรงเรียนเองก็ปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานให้ตามเทคโนโลยีไม่ทัน คอมพิวเตอร์ยุคเดิมที่เรา

มีอาจไม่ตอบสนองต่อการใช้เรียนรู้ในยุคใหม่ การส่งครูไปอบรมต้องรอช่วงเวลาที่มิมีโครงการจัดแต่ บางครั้งก็จำกัดจำนวนครูเข้าร่วมอบรมทำให้ต้องอาศัยการสอนต่อกันจากผู้เข้าร่วมอบรม ซึ่งผู้ที่มีโอกาสพัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยีตรงนี้จะเป็นครูหนุ่มสาวที่สามารถเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว ส่วนครูที่ทำงานมานานก็อาจไม่ชำนาญหรืออาจเรียนรู้ได้ช้า”

(ครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษในจังหวัดพัทลุง 2560 : สัมภาษณ์)

3.5 ปัจจัยการต่างประเทศ

3.5.1 ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดเล็กจังหวัดพัทลุง กล่าวให้ความคิดเห็นว่า “สถานการณ์จากต่างประเทศโดยเฉพาะประเด็นการเปิดประชาคมอาเซียน ไม่ได้ส่งผลต่อการจัดการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็กมากนัก เพราะไม่ได้มีพื้นที่ติดกับชายแดนอีกทั้ง บริเวณโรงเรียนก็ได้มีแหล่งท่องเที่ยว แต่เราก็ต้องไม่ลืมว่าภาษาอังกฤษมีความสำคัญมาก ทางโรงเรียนจึงหมั่นสนับสนุนให้ครูไปอบรมความรู้ทางด้านภาษาอังกฤษอยู่เสมอ ในปัจจุบันภาษาของชาติอื่นๆในอาเซียนก็มีความสำคัญเช่นกันแต่ทางหน่วยงานด้านการศึกษาอื่นๆก็ยังมิได้มีโครงการสนับสนุนให้มีการอบรมภาษาเหล่านั้นมากเท่าที่ควร นอกจากนี้หน่วยงานภายนอกยังควรจัดอบรมให้มีการส่งเสริมทักษะอื่นๆให้แก่ักเรียนด้วย แม้ปัจจุบันในจังหวัดพัทลุงจะไม่มีโรงเรียนนานาชาติหรือชาวต่างชาติเข้ามาเปิดโรงเรียนแต่เราก็ต้องเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรโรงเรียนให้ดีขึ้นด้วย”

(ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดเล็กในจังหวัดพัทลุง 2560 : สัมภาษณ์)

3.5.2 ครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดเล็กจังหวัดพัทลุง กล่าวให้ความคิดเห็นว่า “สถานการณ์จากต่างประเทศไม่มีผลต่อการจัดการเรียนรู้ในโรงเรียนมากนัก เพราะการจัดการเรียนรู้ของโรงเรียนต้องดำเนินตามแนวทางของกระทรวงศึกษาธิการ การเปลี่ยนแปลงของพลเมืองโลก คือ เป็นเรื่องปกติที่จะต้องพัฒนาไปข้างหน้าอย่างต่อเนื่อง การศึกษาคือการพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีความรู้ก้าวหน้าทันโลกและอยู่ในสังคมโลกอย่างมีความสุข ฉะนั้นการจัดการเรียนรู้ก็ต้องมีการพัฒนาควบคู่กับการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก”

(ครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดเล็กในจังหวัดพัทลุง 2560 : สัมภาษณ์)

3.5.3 ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดกลางจังหวัดพัทลุง กล่าวให้ความคิดเห็นว่า “การเปิดประชาคมอาเซียนถือว่ามีอิทธิพลต่อการพัฒนาโรงเรียนสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในเชิงการบริหารเราต้องเร่งทำความเข้าใจ ตระเตรียมครูและนักเรียนให้เป็นผู้หมั่นแสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ให้สามารถรองรับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้ โดยเฉพาะการเรียนรู้ทางด้านภาษาต่างประเทศ ครูเองก็ต้องหมั่นพัฒนาทักษะภาษาไปพร้อมๆกับ

นักเรียนด้วยเพื่อพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันกับคนชาติอื่นๆด้วย ซึ่งภาษาที่มีความสำคัญมากก็คือภาษาอังกฤษ และถ้ามีโอกาสในอนาคตเราอาจส่งเสริมให้มีการเรียนภาษาจีนด้วย”

(ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดกลางในจังหวัดพัทลุง 2560 : สัมภาษณ์)

3.5.4 ครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดกลางจังหวัดพัทลุง กล่าวให้ความคิดเห็นว่า “สถานการณ์จากต่างประเทศมีอิทธิพลต่อการพัฒนาโรงเรียนสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก ผู้บริหารและครูได้ศึกษาหาความรู้สำหรับนำมาใช้พัฒนาตนเองและสามารถนำความรู้ที่ไปใช้จัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ครูพร้อมที่จะนำความรู้มาบูรณาการเพื่อถ่ายทอดให้แก่ นักเรียนให้สามารถรับมือกับการเปิดประชาคมอาเซียนได้”

(ครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดกลางในจังหวัดพัทลุง 2560 : สัมภาษณ์)

3.5.5 ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดใหญ่จังหวัดพัทลุง กล่าวให้ความคิดเห็นว่า “การเปิดประชาคมอาเซียนในช่วงปี 2558 มีความสำคัญต่อการพัฒนาโรงเรียนมากพอสมควร ผู้บริหารเล็งเห็นความสำคัญของภาษาต่างประเทศจึงมีการส่งเสริมการพัฒนาทักษะทางภาษาให้แก่ครูและนักเรียน เห็นได้จากการที่มีการจ้างครูชาวต่างประเทศมาสอนภาษาอังกฤษและภาษามลายูให้นักเรียน เพื่อเป็นส่วนสำคัญในการส่งเสริมการเรียนรู้”

(ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ในจังหวัดพัทลุง 2560 : สัมภาษณ์)

3.5.6 ครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดใหญ่จังหวัดพัทลุง กล่าวให้ความคิดเห็นว่า “สถานการณ์จากต่างประเทศมีผลต่อการพัฒนาโรงเรียนเป็นอย่างยิ่ง การเปิดประชาคมอาเซียนทำให้เกิดการแข่งขันในทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมในกลุ่มประเทศอาเซียนและขยายไปทั่วโลก เกิดการแข่งขันในด้านแรงงาน หากแรงงานชาติอื่นขยันและมีความรู้ทักษะมากกว่าไทยก็อาจแพ้ในอนาคตได้ โรงเรียนเราต้องพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้ได้ ทั้งผู้บริหารครูและนักเรียนต้องตระหนักในประเด็นนี้ โรงเรียนควรส่งเสริมการเรียนรู้พัฒนาความรู้ครูให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของชาติอาเซียน พัฒนาหลักสูตรและการใช้เทคนิคสมัยใหม่เข้ามาปฏิบัติงาน รวมถึงการพัฒนาทักษะภาษาต่างประเทศ”

(ครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ในจังหวัดพัทลุง 2560 : สัมภาษณ์)

3.5.7 ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษจังหวัดพัทลุง กล่าวให้ความคิดเห็นว่า “การเปิดประชาคมอาเซียนยังไม่ส่งผลต่อการปรับปรุงแนวทางการ

ปฏิบัติงานของโรงเรียนมากเท่าไรนัก เพราะยังขาดความชัดเจน ครู ผู้บริหาร นักเรียนขาดความตื่นตัวในเรื่องการพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถของตนเองให้พร้อมรับมือ แนวคิดการส่งเสริมให้มีการพัฒนาทักษะภาษาต่างประเทศจึงมีความสำคัญ โรงเรียนเราจึงได้มีการจ้างครูต่างชาติมาสอนภาษาอังกฤษและภาษาจีนด้วย หากเรามีครูที่เก่งภาษาอังกฤษก็จะทำให้การสืบค้นข้อมูลเอามาพัฒนาการเรียนการสอนได้ทันยุคทันสมัย”

(ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษในจังหวัดพัทลุง 2560 : สัมภาษณ์)

3.5.8 ครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษจังหวัดพัทลุง กล่าวให้ความคิดเห็นว่า “สถานการณ์จากต่างประเทศครมมองว่ามันส่งผลสำคัญมากๆ ตอนเปิดประชาคมอาเซียน เราคิดว่ามันเป็นเรื่องที่ดีแต่เรากลับไม่เห็นความสำคัญและปัญหาที่อาจตามมา ต่างชาติใช้ภาษาอังกฤษปฏิบัติงานกันได้ ในขณะที่เราทั้งครูผู้บริหารยังขาดจุดนี้มากซึ่งมันก็เป็นสิ่งที่เราต้องพลิกวิกฤตเป็นโอกาสด้วยการเรียนรู้ภาษาอังกฤษเพิ่มเติมก็ได้ โรงเรียนเรามีทั้งการสอนภาษาฝรั่งเศสและภาษาจีนด้วยหากเราใช้ครูของเราเองให้เป็นประโยชน์ จากที่พูดอังกฤษกันได้เฉพาะครูที่สอนวิชานั้นก็จะทำให้ได้เรียนรู้กันครอบคลุมทั้งโรงเรียน พอครูพูดได้ก็สามารถถ่ายทอดให้นักเรียนได้ มันก็เป็นอีกวิธีที่พัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ได้อีกทางเหมือนกัน ในจังหวัดเรายังไม่มีโรงเรียนของคนต่างชาติมาเปิดแต่ในอนาคตถ้าเปิดเราก็ต้องขูจุดแข็งอื่นๆมาสู้อย่าให้เกิดการเสียเปรียบด้านภาษาครูต้องขยันมากขึ้นเพื่อพัฒนาผลงานตนเองให้ประจักษ์”

(ครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษในจังหวัดพัทลุง 2560 : สัมภาษณ์)

สรุปผลจากการสัมภาษณ์

ผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาและครูจำนวน 8 คน ตามขนาดของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุง 4 ขนาด ได้แก่ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ สามารถแบ่งการสรุปผลออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ คุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ รวมถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 2 ด้าน นั่นคือ ปัจจัยการบริหารองค์การ และปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก ดังนี้

1. คุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ สามารถแบ่งได้เป็น 3 ด้าน ดังนี้

1.1 ด้านการเรียนรู้และการคิดเชิงระบบ เป็นการมองวิสัยทัศน์ของโรงเรียนว่าควรพัฒนาสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งการขับเคลื่อนสู่เป้าหมายดังกล่าวนั้นจำเป็นต้องเห็นพ้องต้องกันทั้งผู้บริหารสถานศึกษาและครูในโรงเรียน จากนั้นจึงนำไปสู่การวางแนวทางที่สนับสนุนการเรียนรู้ของครู ทั้งในรูปของการสนับสนุนให้ครูศึกษาหาความรู้ด้วยตนเองหรือการเข้าร่วมการฝึกอบรมที่หน่วยงานภายนอกจัดขึ้น นอกจากนี้โรงเรียนจะติดตามผลการดำเนินงานของครูภายหลังจากที่ได้ดำเนินการตามแนวทางที่มอบหมายไว้ด้วย ซึ่งการติดตามมักปรากฏในรูปของการพูดคุย

แลกเปลี่ยนทั้งในเวทีการประชุมเดือนหรือการพูดคุยแบบไม่เป็นทางการในระหว่างช่วงเวลาในการปฏิบัติงานในแต่ละวัน

1.2 ด้านการจัดการความรู้ แนวคิดในด้านนี้ถือเป็นเครื่องมือสำคัญประการหนึ่งที่จะทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาและครูได้เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การทำให้การจัดการความรู้เป็นวาระสำคัญก็ต้องกำหนดให้เป็นนโยบายสำคัญให้ทุกคนในโรงเรียนยึดถือปฏิบัติตามด้วย วิธีการที่เหมาะสมที่สุดในการจัดการความรู้สำหรับแต่ละโรงเรียน คือ การถอดบทเรียนของผู้บริหารสถานศึกษาและครูจากการปฏิบัติงานแล้วพิมพ์บันทึกไว้ในคอมพิวเตอร์หรือจัดทำออกมาในรูปเอกสารจัดเก็บใส่แฟ้มสะสมผลงานแล้วแยกเป็นหมวดหมู่ ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในปัจจุบันสามารถเรียนรู้จากองค์ความรู้ของบุคคลากรท่านอื่นในโรงเรียนได้ อีกทั้งผู้ที่เข้ามาปฏิบัติงานต่อในโรงเรียนนี้สามารถสืบค้นแนวทางการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสภาพการจัดการเรียนรู้ของโรงเรียนได้ด้วย นอกจากนี้สิ่งที่โรงเรียนควรจัดทำให้เป็นรูปธรรมสืบเนื่องจากการถอดบทเรียนการจัดการความรู้ก็อย่างหนึ่งนั่นคือการจัดทำฐานข้อมูลคลังความรู้เพื่อเป็นศูนย์กลางสำหรับการสืบค้นข้อมูลของโรงเรียน ซึ่งอาจทำในรูปของแฟ้มงานหรือฐานข้อมูลออนไลน์

1.3 ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารสถานศึกษาควรศึกษาข้อมูลของครูรายบุคคล เพื่อให้ทราบถึงสถานะ ความรู้ ทักษะและความสามารถของครู ข้อมูลเหล่านี้มีผลต่อการพิจารณาวางแผนว่าครูคนใดควรได้รับการพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถของตนเองในเรื่องใดบ้าง แล้วภายหลังอบรมเสร็จครูจะนำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอนและปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีแนวทางกระตุ้นให้ครูเห็นชอบกับนโยบายเหล่านี้ด้วยการผูกโยงเข้ากับการพิจารณาความดีความชอบด้วย

2. ปัจจัยการบริหารองค์การ สามารถแบ่งได้เป็น 5 ด้าน ดังนี้

2.1 ด้านกลยุทธ์องค์การ ครูและผู้บริหารสถานศึกษาจะร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ การประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ยุทธศาสตร์ นโยบายและกลยุทธ์ในการเรียนรู้ ซึ่งปรากฏออกมาในรูปแผนของสถานศึกษา เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานของโรงเรียนดำเนินไปยังจุดที่ตั้งไว้ รวมถึงมีการทบทวนยุทธศาสตร์และกลยุทธ์อยู่เสมอเพื่อปรับให้เข้ากับยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

2.2 ด้านโครงสร้างองค์การ การกำหนดโครงสร้างองค์การของโรงเรียนนั้น มีความชัดเจนและยึดตามแนวทางของกระทรวงศึกษาธิการ แต่ในทางปฏิบัติครูเองก็ทำงานกันอย่างมีความยืดหยุ่นมากพอสมควร การติดต่อประสานงานกับผู้บริหารก็ได้มีขั้นตอนยุ่งยากมากนักเหมือนในอดีตเพราะเทคโนโลยีทำให้เราสามารถติดต่อกันได้ทั้งทางโทรศัพท์และสื่อออนไลน์

2.3 ด้านภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสามารถพิจารณาได้ในหลายมิติ เช่น การเป็นนักประสานความร่วมมือและเสริมสร้างความสัมพันธ์กับทุกฝ่าย เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้มีคุณภาพ การเป็นนักพูดโน้มน้าวเพื่อจูงใจให้เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของการขับเคลื่อนการจัดการเรียนรู้ การสร้างขวัญกำลังใจสร้างแรงจูงใจให้ครูเห็นว่าการพัฒนาการเรียนรู้อเป็นสิ่งสำคัญ เพราะการเรียนรู้มีอาจเห็นผลได้อย่างรวดเร็วเหมือนการทำงานอื่นๆ รวมถึงผู้บริหารต้องใช้ศาสตร์ความรู้ที่ตนมีในการพัฒนาความรู้เชิงวิชาการให้ก้าวหน้าและใช้ศิลป์ในการ

สร้างการยอมรับกับครู นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้ในชุมชน

2.4 ด้านวัฒนธรรมองค์การและบรรยากาศองค์การ ผู้บริหารพยายามส่งเสริมให้ครูภาคภูมิใจในการทำงานร่วมกับโรงเรียน โดยใช้วิธีการที่หลากหลาย เช่น การบอกเล่าเกียรติประวัติโรงเรียน และชนบประเพณีที่ปฏิบัติสืบต่อกันมา เป็นต้น การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์การและบรรยากาศองค์การที่เหมาะสมนั้น ผู้บริหารควรใช้วิธีการให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมตัดสินใจในประเด็นต่างๆของงานตามความเหมาะสม สำหรับการยึดถือค่านิยมมุ่งมั่นในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ครูควรมีความไว้วางใจต่อกัน มีการทำงานในระบบทีม มีการส่งเสริมขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้มีการกระจายอำนาจในการบริหารจัดการและร่วมตัดสินใจในกิจกรรมขององค์การ

2.5 ด้านการจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการจัดการเรียนการสอนและการจัดการเรียนรู้ หากแต่มีข้อจำกัดในด้านงบประมาณจึงทำให้ไม่สามารถสนับสนุนให้เกิดการใช้เทคโนโลยีให้ได้อย่างมีคุณภาพได้อย่างเต็มที่ ในส่วนของการใช้เครือข่ายอินเทอร์เน็ตนั้นเป็นการใช้เพื่อการเพิ่มพูนความรู้ใหม่ให้กับตัวผู้บริหารสถานศึกษาและครูเองรวมถึงสามารถนำไปบอกเล่าหรือสอนให้นักเรียนให้รับรู้ได้

3. ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก สามารถแบ่งได้เป็น 5 ด้าน ดังนี้

3.1 ด้านการเมือง กฎหมาย และนโยบายสาธารณะ การเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ทางการเมืองไทยบ่อยครั้งส่งผลให้นโยบายทางการศึกษาเกิดความไม่ต่อเนื่องกันเพราะมีการเปลี่ยนแปลงรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการบ่อยครั้ง รวมถึงในระดับพื้นที่เองการโยกย้ายผู้บริหารสถานศึกษาในแต่ละโรงเรียนก็อาจส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงนโยบายสนับสนุนการพัฒนาโรงเรียนสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้

3.2 ด้านเศรษฐกิจ งบประมาณในการจัดการเรียนรู้ของแต่ละโรงเรียนโดยเฉพาะโรงเรียนขนาดเล็กอาจได้รับไม่เพียงพอ อาจต้องขอความสนับสนุนจากบุคคลภายนอกด้วย ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อภาระสนับสนุนการเรียนรู้ รวมถึงด้วยสถานการณ์ทางเศรษฐกิจในยุคปัจจุบันผู้บริหารสถานศึกษาและตัวครูเองต่างก็มีค่าใช้จ่ายในชีวิตประจำวันสูงมากทำให้เกิดหนี้สินจำนวนมาก จึงทำให้มีการประกอบอาชีพเสริมหลังเสร็จสิ้นภารกิจการสอนในแต่ละวัน ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการศึกษาปฏิบัติงานสอนในแต่ละวันรวมถึงการพัฒนาการเรียนรู้ของตนเองด้วย

3.3 ด้านสังคมและวัฒนธรรม สภาพสังคมของชาวบ้านและชุมชนรายรอบโรงเรียน มีความเชื่อว่าการศึกษาศึกษาสามารถพัฒนาศักยภาพของบุตรหลานในชุมชนได้ ส่งผลให้นิยมส่งบุตรหลานเข้าศึกษาต่อในระดับมัธยมศึกษา ในส่วนของผู้ปกครองเองนั้นมีความคาดหวังต่อการจัดการเรียนรู้ของโรงเรียนมากขึ้นกว่าในอดีต สำหรับทิศทางการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในอนาคตนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาและครูอาจจำเป็นต้องเชิญชวนชาวบ้านมาร่วมจัดการเรียนรู้กับโรงเรียนมากยิ่งขึ้น

3.4 ด้านเทคโนโลยี สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วทำให้คอมพิวเตอร์ที่ใช้ปฏิบัติงานอาจล้าสมัยได้ง่าย ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาและครูจำเป็นต้องเรียนรู้สิ่ง

เหล่านี้ย่อมมีเสมอ สำหรับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงานให้เกิดผลจริงมักปรากฏในครูที่เพิ่งจบการศึกษาใหม่ๆ หากแต่ครูที่ทำงานมาเป็นระยะเวลานานอาจไม่สามารถใช้งานเทคโนโลยีได้ชำนาญเท่ากับครูรุ่นใหม่ ซึ่งในอนาคตก็ต้องส่งเสริมพัฒนาครูในด้านนี้มากขึ้น ปัจจุบันการเรียนรู้ได้จำกัดอยู่เพียงแค่ตำราการเรียนการสอนแต่อาจต้องอาศัยการเรียนรู้ผ่านสื่ออินเทอร์เน็ตหรือการเรียนรู้ผ่าน E-learning ด้วย อิทธิพลของเทคโนโลยีที่ต่อการจัดการเรียนรู้ทั้งในมิติเชิงบวกและเชิงลบ ในด้านเชิงบวกทำให้สามารถรับรู้ข้อมูลข่าวสารการเรียนรู้อย่างรวดเร็วและไร้พรมแดน หากครูสามารถนำความรู้มาใช้ได้อย่างถูกต้อง ก็จะส่งผลให้เป็นผู้ที่มีความรอบรู้รอบด้าน เพราะเป็นแหล่งเรียนรู้ที่ทันสมัยทันต่อเหตุการณ์ นำมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานและพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นได้ ส่วนในด้านลบนั้น กรณีข้อมูลสารสนเทศที่ไม่ได้ผ่านการกลั่นกรองหรือพิจารณาจากครูในโรงเรียนอาจทำให้นักเรียนได้รับสิ่งที่ไม่เหมาะสม

3.5 ด้านการต่างประเทศ สถานการณ์ต่างประเทศที่สำคัญโดยเฉพะอย่างยิ่งการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ทำให้ความสำคัญของภาษาอังกฤษและภาษาอื่นๆที่ใช้ในกลุ่มประเทศเหล่านี้ยิ่งทวีความสำคัญมากขึ้น ส่งผลให้ผู้บริหารเห็นควรสนับสนุนให้ครูไปอบรมความรู้ทางด้านภาษาอังกฤษและภาษาของชาติอื่นๆในอาเซียน รวมถึงมีการจ้างครูต่างชาติมาสอนภาษาอังกฤษและภาษาจีนให้ครูและนักเรียนด้วย เมื่อครูสามารถพูดได้ก็ย่อมสามารถถ่ายทอดความรู้ให้นักเรียนได้

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

สำหรับการวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุง” มีวัตถุประสงค์สองประการ นั้นคือ ประการแรก คือ เพื่อศึกษาการรับรู้ของบุคลากรทางการศึกษาต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุง รวมถึงเพื่อศึกษาถึงปัจจัยการบริหารองค์กรและปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุง

5.1 สรุปผลการศึกษา

5.1.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

บุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุง พบว่า ส่วนใหญ่เป็นครุคิดเป็นร้อยละ 94.9 และเป็นผู้บริหารสถานศึกษาคิดเป็นร้อยละ 5.1 เพศหญิงคิดเป็นร้อยละ 69 มีอายุอยู่ในช่วง 51-60 ปี ร้อยละ 47.8 จบการศึกษาระดับปริญญาตรีร้อยละ 70 มีระดับรายได้ต่อเดือนมากกว่า 35,000 บาท ร้อยละ 69.4 มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการอยู่ในช่วงมากกว่า 25 ปี ร้อยละ 50.5 ขนาดของสถานศึกษาส่วนใหญ่เป็นสถานศึกษาขนาดกลาง ร้อยละ 39.7

5.1.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาวิจัย

5.1.2.1 ปัจจัยการบริหารองค์กร

ผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุงมีการรับรู้ปัจจัยการบริหารองค์กรรวม 5 ด้าน ได้แก่ ด้านกลยุทธ์องค์กรและด้านโครงสร้างองค์กรอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านภาวะผู้นำ ด้านวัฒนธรรมองค์กรและบรรยากาศองค์กร และด้านการจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ อยู่ในระดับมาก ภาพรวมทั้งห้าด้านอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อจำแนกออกเป็นรายด้านพบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านกลยุทธ์องค์กร (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.43) และลำดับรองลงมา ได้แก่ ด้านโครงสร้างองค์กร (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.30) ด้านภาวะผู้นำ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.24) ด้านวัฒนธรรมองค์กรและบรรยากาศองค์กร (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.20) และด้านการจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.14)

5.1.2.2 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก

ผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุงมีการรับรู้ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกรวม 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการเมือง กฎหมาย และนโยบายสาธารณะ ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคมและวัฒนธรรม ด้านเทคโนโลยี และด้านการต่างประเทศ โดยรวมทั้ง 5 ด้านอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อจำแนกออกเป็นรายด้านพบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการเมือง

กฎหมาย และนโยบายสาธารณะ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.23) และลำดับรองลงมา ได้แก่ ด้านสังคมและวัฒนธรรม (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.16) ด้านเศรษฐกิจ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.95) ด้านเทคโนโลยี (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.93) และด้านการต่างประเทศ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.92)

5.1.2.3 การรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุงมีการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้รวม 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการเรียนรู้และการคิดเชิงระบบอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านการจัดการความรู้ และด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในภาพรวมทั้ง 3 ด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกออกเป็นรายด้านพบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการเรียนรู้และการคิดเชิงระบบ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.27) และลำดับรองลงมา ได้แก่ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.13) และด้านการจัดการความรู้ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.11)

5.2 อภิปรายผล

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุง” สามารถอภิปรายผลได้ ดังนี้

5.2.1 ผลการศึกษาการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุง มีองค์ประกอบ 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการเรียนรู้และการคิดเชิงระบบ ด้านการจัดการความรู้ และด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมากและมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.18

ผลการศึกษาในงานวิจัยฉบับนี้มีความสอดคล้องกับการศึกษาของ แจ่มจันทร์ กิมาคม (2554) เรื่อง “การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจคุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 12 สงขลา” ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรมองว่าคุณลักษณะในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลางถึงมาก ส่วนการศึกษาของ ปิยะรัช หมื่นแสน (2557) เรื่อง “การรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในเขตพื้นที่การประถมศึกษาจังหวัดยโสธร” ผลการศึกษาพบว่า ครูมีการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อจำแนกเป็นรายด้านทั้ง 3 ด้าน สามารถอภิปรายผลการศึกษาได้ ดังนี้

5.2.1.1 การเรียนรู้และการคิดเชิงระบบ

ผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุงมีระดับความคิดเห็นการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านการเรียนรู้และการคิดเชิงระบบในระดับมากที่สุดและมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ผลการวิเคราะห์ข้างต้นสอดคล้องกับการบทสัมภาษณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา เนื่องจากการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของครูและผู้บริหารสถานศึกษาช่วยกันวิเคราะห์บนพื้นฐานของการดำเนินงานของโรงเรียน การเรียนรู้และการพัฒนาตน ตัวครูและผู้บริหารสถานศึกษาเองถือเป็นรากฐานสำคัญที่จะนำไปสู่การเรียนรู้ในระดับทีมงานและระดับองค์กรในอนาคตได้ ปัจจุบันทั้งครูและผู้บริหารให้ความสำคัญกับการเข้าร่วมกิจกรรมอบรม

เพราะทั้งผู้บริหารสถานศึกษาและครูเองก็คาดหวังว่าจะได้นำความรู้จากสิ่งที่ตนอบรมมาพัฒนาความรู้และพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษาและครูวางแผนการปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อให้การดำเนินสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันและเมื่อมีการประชุมร่วมกันก็มีการพูดคุยแลกเปลี่ยนกันเกี่ยวกับเรื่องผลการปฏิบัติงานอยู่เสมอ การจัดการเรียนรู้ในปัจจุบันนั้นต้องปรับเปลี่ยนให้เข้ากับยุคสมัย ทั้งครูและผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้ที่สามารถปรับเปลี่ยนวิธีการคิดและวิธีการปฏิบัติงานให้ทันกับสถานการณ์ได้ การจัดการเรียนรู้อาศัยความร่วมมือจากคนในชุมชน เพราะเราต้องการขับเคลื่อนให้โรงเรียนกลายเป็นศูนย์การเรียนรู้ของคนในชุมชนที่ทั้งคนในโรงเรียนและชุมชนโดยรอบสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้และสามารถพัฒนาการเรียนรู้ให้แก่ตัวเองได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อัญชลี มาลีเวชกร (2553) เรื่อง “การศึกษาการรับรู้เกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Peter M. Senge : ศึกษากรณี กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย” ผลการศึกษาพบว่า กรมการปกครองมีคุณลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในด้านการมีความคิดเชิงระบบอยู่ในระดับสูง นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ วารุณี ทิพโอสถ (2554) เรื่อง “สภาพปัจจุบัน และแนวทางการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยทักษิณ ตามทัศนะของบุคลากรสายสนับสนุน” ผลการศึกษาพบว่า การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยทักษิณ ตามทัศนะของบุคลากรสายสนับสนุนนั้นอยู่ในระดับมากถึง 5 ด้าน ได้แก่ บุคลากรมีความต้องการอยากเรียนรู้ แบบวิถีในการคิดของบุคลากร การสร้างวิสัยทัศน์ให้เกิดแก่สมาชิก การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ

5.2.1.2 การจัดการความรู้

ผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุงมีระดับความคิดเห็นการรับรู้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในด้านการจัดการความรู้ในระดับมาก ผลการวิเคราะห์ข้างต้นสอดคล้องกับการบ่งชี้สัมพันธภาพของผู้บริหารสถานศึกษาและครู เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาและครูมองเห็นความสำคัญของการพัฒนาการเรียนรู้ของตนเองเพื่อพัฒนาสู่การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมแล้วพัฒนาสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในที่สุด การกำหนดให้การจัดการความรู้ในสถานศึกษาเป็นวาระสำคัญจึงเป็นสิ่งจำเป็นมาก โรงเรียนจะสนับสนุนให้ทั้งผู้บริหารสถานศึกษาและครูเข้าร่วมอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์สำหรับเสริมสร้างการเรียนรู้และสามารถนำมาใช้ปฏิบัติงานได้ด้วย ภายหลังจากที่บุคลากรไปเข้าร่วมอบรมในทั้งครูและผู้บริหารจะร่วมกันถอดบทเรียนแล้วจัดพิมพ์สิ่งที่ได้รับหรือประโยชน์ที่ได้รับบันทึกลงในคอมพิวเตอร์รวมถึงจัดเก็บใส่แฟ้มงานเอาไว้จัดทำเป็นคลังข้อมูล เพื่อให้การค้นคว้าสะดวกมากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ แจ่มจันทร์ กิมาคม (2554) เรื่อง “การวิเคราะห์ห้องปฏิบัติการเชิงสำรวจคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 12 สงขลา” ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรมองว่าคุณลักษณะในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการจัดการความรู้ในองค์การมีความเหมาะสมภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางถึงมาก นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ เพชรนภา ศรีแสน และ ชวลิต เกิดทรัพย์ (2555) เรื่อง “วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 1” ผล

การศึกษาพบว่า การรับรู้ของบุคลากรในโรงเรียนต่อวัฒนธรรมองค์การทุกด้านในภาพรวมอยู่ในระดับมาก รวมถึงแนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนก็ดำเนินไปในแนวทางเดียวกับการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในด้านระบบการจัดการความรู้ในระดับมากเช่นกัน รวมถึงงานวิจัยของ นาถนารี ชนะผล และ สุจิตรา จรจิตร (2558) เรื่อง “การสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรทางการศึกษาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้” ผลการศึกษาพบว่า สถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีปัจจัยการจัดการความรู้และการใช้เทคโนโลยีจัดการเรียนรู้ในองค์การประกอบขึ้นเป็นคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้

5.2.1.3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุง มีระดับความคิดเห็นการรับรู้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับมาก ผลการวิเคราะห์ข้างต้นสอดคล้องกับการบทสัมภาษณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาและครู เนื่องจากโรงเรียนใช้ระบบการพิจารณาความรู้ทักษะความสามารถของครูเพื่อพิจารณาความเชี่ยวชาญก่อนจัดหารายวิชาที่สอนให้เหมาะสม การจัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ของเกิดจากการวางแผนร่วมกันของครูและผู้บริหารสถานศึกษา หากแต่ในทางปฏิบัติจริงการเสริมสร้างการเรียนรู้ให้เกิดประสิทธิผลต้องเกิดจากความตั้งใจจริงของครูเองด้วย เมื่ออบรมเสร็จบุคลากรทุกคนก็ต้องนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้ในชั้นการปฏิบัติงาน หลังจากนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจะติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของครู แล้วนำผลนั้นไปใช้พิจารณาความดีความชอบระดับเงินเดือนและให้คำแนะนำในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ครูรับทราบ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อารีรักษ์ โพธิวัฒน์ (2556) เรื่อง “การพัฒนาดัชนีชี้วัดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” ผลการศึกษาพบว่า ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มีองค์ประกอบหลัก นั่นคือการส่งเสริมและพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษารวมถึงการสร้างกลยุทธ์ขององค์การเป็นรายด้านมุ่งเน้นที่ด้านการจัดการผลการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ พัทธิพงศ์ พลอาจ (2557) เรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในจังหวัดกำแพงเพชรให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้” ผลการศึกษาพบว่า กลยุทธ์ในการพัฒนาโรงเรียนไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ควรมีการยกระดับคุณภาพการจัดการเรียนรู้ ด้วยการพัฒนาความรู้ทักษะและความสามารถที่จำเป็นให้แก่ นักเรียน ครู และผู้บริหารสถานศึกษา รวมถึงสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริธัญญา สระ และ เฉลิมชัย หาญกล้า (2558) เรื่อง “ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามทฤษฎีของผู้บริหารสถานศึกษาและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 5” ผลการศึกษาพบว่า การจำแนกการรับรู้ตามทฤษฎีของผู้บริหารสถานศึกษาและครูในเรื่องคุณลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับมาก นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิชิต แสงสว่าง และ นวสันต์ วงศ์ประสิทธิ์ (2558) เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อก้าวสู่ประชาคมอาเซียน ของโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา ประเทศไทย” ผลการศึกษาพบว่า ผู้วิจัยนำเสนอผลการศึกษาผ่านตัวแบบ POT MODEL แบ่งได้เป็น 3 มิติ ได้แก่ 1) มิติด้านบุคคล (P = People Dimension) คือ การพัฒนาครูและผู้บริหารสถานศึกษาให้มีความรู้ความสามารถเพียงพอกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ 2) มิติด้าน

องค์การ (O = Organizational Dimension) คือ การจัดองค์การให้มีความพร้อมสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และ3) มิติด้านเทคโนโลยี (T = Technology Dimension)

5.2.2 ผลการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุง สามารถอภิปรายผลจำแนกเป็น 2 ปัจจัย นั่นคือ ปัจจัยการบริหารองค์การและปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก ดังนี้

5.2.2.1 เมื่อพิจารณา “ปัจจัยการบริหารองค์การ” เป็นรายด้าน จะเห็นได้ว่า ปัจจัยด้านกลยุทธ์ขององค์การ ด้านภาวะผู้นำ และด้านการจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลต่อการรับรู้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุง

เนื่องจากหากพิจารณาตามบทสัมภาษณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาและครูใน “ด้านกลยุทธ์ขององค์การ” จะเห็นได้ว่า ครูและผู้บริหารสถานศึกษาร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ นโยบาย และกลยุทธ์ในการเรียนรู้ ซึ่งปรากฏออกมาในรูปแบบการดำเนินงานของสถานศึกษา เพื่อเป็นกรอบให้การดำเนินงานของโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายในแต่ละปีการศึกษา ครูควรมีความรู้และทักษะในการจัดการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพและส่งเสริมให้นักเรียนเป็นผู้มีความใฝ่เรียนรู้ได้ด้วยการกระทำตนให้เป็นแบบอย่าง การสร้างการรับรู้ให้แก่บุคลากรในโรงเรียนกระทำได้โดยผ่านการประชาสัมพันธ์ให้รับรู้ผ่านการทำป้ายไว้นิลและติดบอร์ดประชาสัมพันธ์ เมื่อถึงช่วงเวลาประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละปีการศึกษาก็จะมีการประเมินผลและสรุปผลการดำเนินงานว่าเป็นไปตามแผนหรือไม่และควรหาทางปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดำเนินไปอย่างไรในอนาคต ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นานาธิ ชนะผล และ สุจิตรา จรจิตร (2558) เรื่อง “การสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรทางการศึกษาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้” ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ ปัจจัยด้านกลยุทธ์ของสถานศึกษา

ต่อมาใน “ด้านภาวะผู้นำ” สามารถพิจารณาตามบทสัมภาษณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาและครู จะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้ขับเคลื่อนโรงเรียนด้วยการตัดสินใจเลือกแนวทางที่เป็นประโยชน์สูงสุดให้เกิดขึ้นกับนักเรียน ครู และโรงเรียน ผู้บริหารมุ่งเน้นการส่งเสริมเชิงวิชาการและบูรณาการภารงานของฝ่ายงานอื่นๆทั้งฝ่ายบริหารงบประมาณ ฝ่ายบริหารงานบุคคล และฝ่ายบริหารงานทั่วไป ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถขับเคลื่อนโรงเรียนสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้นั้น ต้องเป็นนักประสานความร่วมมือจากทุกฝ่ายและเสริมสร้างความสัมพันธ์กับทั้งบุคลากรภายในและหน่วยงานภายนอก เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้มีความรู้ รวมถึงผู้บริหารต้องใช้การโน้มน้าวเพื่อจูงใจให้เกิดการขับเคลื่อนการจัดการเรียนรู้ให้เกิดประสิทธิผลด้วย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จันทร์ฉาย ยมสูงเนิน (2554) เรื่อง “การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่สามารถพยากรณ์คุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ อัมพร ปัญญา (2557) เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อลักษณะการ

เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในวิทยาลัยราชพฤกษ์” ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยผู้นำในองค์การส่งผลต่อลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ส่วนใน “ด้านการจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ” สามารถพิจารณาตามบทสัมภาษณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาและครู จะเห็นได้ว่า ผู้บริหารและครูมองเห็นความสำคัญของการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการจัดการเรียนรู้ หากแต่มีข้อจำกัดในด้านงบประมาณทำให้โรงเรียนทุกๆขนาดไม่สามารถสนับสนุนให้เกิดการใช้เทคโนโลยีให้ได้อย่างมีคุณภาพได้อย่างเต็มที่ รวมถึงโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่จำเป็นต้องใช้ปฏิบัติงานมีราคาแพงจึงไม่สามารถเข้าถึงองค์ความรู้ได้ตามสมควร นอกจากนี้ยังมีข้อจำกัดในระบบอินเทอร์เน็ตไม่สามารถใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในส่วนของการจัดเก็บข้อมูลผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาและครูก็จะเป็นการจัดเก็บผลการปฏิบัติงานในรอบปีที่ทำไว้ในคอมพิวเตอร์ของโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กุศล ทองวัน (2553) เรื่อง “ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และระดับการเป็นองค์กรนวัตกรรม: กรณีศึกษา สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ” ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยการใช้เทคโนโลยีประกอบการเรียนรู้ในองค์การมีอิทธิพลต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

นอกจากนี้ปัจจัยที่ไม่มีอิทธิพลต่อการรับรู้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ทั้งสองด้าน นั่นคือ “ด้านโครงสร้างองค์กร” หากพิจารณาตามบทสัมภาษณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาและครูไม่สอดคล้องกันผลการทดสอบเชิงปริมาณ จะเห็นได้ว่า การกำหนดโครงสร้างองค์กรของโรงเรียนถูกกำหนดกฎระเบียบของกระทรวงศึกษาธิการ หากแต่ในทางปฏิบัติงานจริงในโรงเรียนหลายขนาดนั้นก็มีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์ การประสานงานติดต่อกับผู้บริหารก็มีได้มีขั้นตอนยุ่งยากเพราะเทคโนโลยีสารสนเทศทำให้สามารถติดต่อได้สะดวกขึ้น ในส่วนของการทำงานของฝ่ายงานต่างๆในโรงเรียนเป็นการทำงานร่วมกันระหว่างครูและผู้บริหารสถานศึกษาอย่างใกล้ชิด จึงทำให้มีการบูรณาการและแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน

ส่วนใน “ด้านวัฒนธรรมองค์กรและบรรยากาศองค์กร” หากพิจารณาตามบทสัมภาษณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาและครูไม่สอดคล้องกันผลการทดสอบเชิงปริมาณ จะเห็นได้ว่า นั้นผู้บริหารพยายามส่งเสริมให้ครูภาคภูมิใจในการทำงานร่วมกันกับโรงเรียนรวมถึงสร้างความเป็นกันเองทำให้บรรยากาศในการปฏิบัติงานดูผ่อนคลายและบุคลากรมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ผู้บริหารดำเนินการบริหารโดยใช้วิธีการให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมตัดสินใจในประเด็นต่างๆของงานตามความเหมาะสม

5.2.2.2 เมื่อพิจารณา “ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก” เป็นรายด้าน จะเห็นได้ว่า ปัจจัยด้านการเมือง กฎหมาย และนโยบายสาธารณะ ด้านสังคมและวัฒนธรรม ด้านเทคโนโลยี และด้านการต่างประเทศมีอิทธิพลต่อการรับรู้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุง

สำหรับ“ด้านการเมือง กฎหมาย และนโยบายสาธารณะ” สามารถพิจารณาตามบทสัมภาษณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาและครู จะเห็นได้ว่า การเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ทางการเมืองไทยทำให้นโยบายทางการศึกษาเกิดความไม่ต่อเนื่องกันเพราะมีการเปลี่ยนแปลงผู้นำกระทรวงศึกษาธิการบ่อย อีกทั้งการกำกับดูแลจากหน่วยงานอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาไม่ได้ติดตามอย่างเป็นระบบทำให้กระทบต่อการดำเนินนโยบาย แนวทางยุทธศาสตร์และนโยบายการศึกษาในยุคปัจจุบันควรดำเนินการอย่างต่อเนื่องซึ่งจะทำให้โรงเรียนดำเนินการจัดการศึกษาให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน แล้วจะมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ สำหรับการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาตามกรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ของรัฐบาลชุดปัจจุบันอาจช่วยเสริมสร้างการพัฒนาการเรียนรู้ของครูให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของยุคสมัยได้

ต่อมา “ด้านสังคมและวัฒนธรรม” สามารถพิจารณาตามบทสัมภาษณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา และครู จะเห็นได้ว่าสภาพสังคมและวัฒนธรรมของชุมชนรายรอบโรงเรียนมีความเชื่อว่าการศึกษาศึกษาสามารถพัฒนาศักยภาพของลูกหลานได้จึงนิยมส่งบุตรหลานเข้าศึกษาต่อในระดับมัธยมศึกษา ในยุคใกล้สังคมผู้สูงอายุคนมีอัตราการเกิดน้อยลงทำให้นักเรียนที่เข้าเรียนต่อระดับมัธยมศึกษาก็น้อยลงตามไปด้วย เมื่อนักเรียนมีจำนวนน้อยลงก็ส่งผลต่อโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลางที่อยู่แถบชานเมืองที่ต้องปรับแนวทางการจัดการศึกษา กรณีที่นักเรียนมีจำนวนน้อยลงอาจทำให้ครูและนักเรียนได้ใกล้ชิดกันมากขึ้นและการพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนก็จะดำเนินไปพร้อมๆกันด้วย

ในส่วนของ “ด้านเทคโนโลยี” สามารถพิจารณาตามบทสัมภาษณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาและครู จะเห็นได้ว่า การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วส่งผลต่อโรงเรียนหลายด้าน เช่น ทำให้คอมพิวเตอร์ที่เราใช้ปฏิบัติงานอาจล้าสมัยได้ง่าย การปรับเปลี่ยนตามทำได้ยากเพราะงบประมาณมีจำกัด การพัฒนาครูในปัจจุบันนอกจากสื่อสิ่งพิมพ์แล้วพวกความรู้ผ่านออนไลน์ก็ช่วยให้ครูพัฒนาตนเองได้มากขึ้น ซึ่งส่วนใหญ่ผู้บริหารสถานศึกษาจะสนับสนุนให้ครูได้เข้าศึกษาในช่วงคาบว่างจากการสอนหรือหลังเลิกเรียน ส่วนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงานให้เกิดผลจริงมักจะเห็นในครูที่เพิ่งบรรจุใหม่ หากแต่ครูที่ทำงานมานานอาจไม่สามารถใช้งานเทคโนโลยีได้ดีเท่าครูรุ่นใหม่ ซึ่งในอนาคตก็จะต้องส่งเสริมพัฒนาครูที่มีอายุการปฏิบัติราชการมานานในด้านนี้มากขึ้น เป็นต้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ จันทระฉาย ยมสูงเนิน (2554) เรื่อง “การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่สามารถพยากรณ์คุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ ปัจจัยเทคโนโลยี

สำหรับ“ด้านการต่างประเทศ” สามารถพิจารณาตามบทสัมภาษณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาและครู จะเห็นได้ว่า สถานการณ์จากต่างประเทศโดยเฉพาะการเปิดประชาคมอาเซียนส่งผลต่อการจัดการเรียนรู้ของโรงเรียนโดยเฉพาะการส่งเสริมภาษาอังกฤษมีความสำคัญมาก โรงเรียนจึงสนับสนุนให้ครูไปอบรมความรู้ทางด้านภาษาอังกฤษและภาษาของชาติอื่นๆในอาเซียน หากแต่หน่วยงานด้านการศึกษาอื่นๆก็ยังมีได้มีโครงการสนับสนุนให้มีการอบรมภาษาเหล่านั้นมากเท่าที่ควร แม้ปัจจุบันในจังหวัดพัทลุงจะไม่มีโรงเรียนนานาชาติหรือชาวต่างชาติเข้ามาเปิดโรงเรียนแต่เราก็ต้องเสริมสร้างสมรรถนะของบุคลากรทางด้านภาษาต่างประเทศให้ดีขึ้นด้วย

นอกจากนี้ปัจจัยที่ไม่มีอิทธิพลต่อการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีเพียงด้านเดียวนั้นคือ “ด้านเศรษฐกิจ” หากพิจารณาตามบทสัมภาษณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาและครูไม่สอดคล้องกันผลการทดสอบเชิงปริมาณ จะเห็นได้ว่า สภาพเศรษฐกิจในยุคปัจจุบันไม่มีผลต่อการดำเนินการจัดการศึกษาในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษและขนาดใหญ่มากนัก เพราะเงินสนับสนุนในการจัดการศึกษามีเพียงพอต่อการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพได้ หากแต่ปัญหาทางด้านการจัดสรรงบประมาณมักปรากฏในโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็ก โรงเรียนต้องใช้เงินให้เกิดประโยชน์สูงสุดให้โปร่งใส และคุ้มค่า การแก้ไขปัญหาทางงบประมาณในการบริหารสถานศึกษาไม่เพียงพอที่ต้องอาศัยการระดมความช่วยเหลือจากภาคเอกชน ผู้ปกครองนักเรียน หรือชุมชน

5.3 การทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 บุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุงมีการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก สามารถสรุปผลการทดสอบสมมติฐานได้ ดังนี้

ผลการทดสอบตามสมมติฐานที่ 1 คือ การยอมรับสมมติฐาน เนื่องจากระดับความคิดเห็นของบุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุงมีการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.18 อยู่ในช่วงค่าเฉลี่ย 2.51 – 3.20

สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยประชากรศาสตร์ของบุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุงที่แตกต่างกันมีการรับรู้องค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน สามารถสรุปผลการทดสอบสมมติฐานได้ ดังนี้

การรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรทางการศึกษาแตกต่างกันตามปัจจัยประชากรศาสตร์อย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 รวมสามด้าน ได้แก่ เพศ สถานะของผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษา และขนาดของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา จึงเป็นเหตุผลที่ยอมรับสมมติฐาน ส่วนปัจจัยประชากรศาสตร์อีกสี่ด้านมีการรับรู้ที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน และระยะเวลาในการปฏิบัติราชการนับถึงปัจจุบัน จึงเป็นเหตุผลที่ไม่ยอมรับสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 3 ปัจจัยการบริหารองค์การมีอิทธิพลต่อการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุงสามารถสรุปผลการทดสอบสมมติฐานได้ ดังนี้

ปัจจัยการบริหารองค์การ พิจารณาจำแนกเป็นรายด้านพบว่า ด้านกลยุทธ์องค์การ ด้านภาวะผู้นำ และด้านการจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มีอิทธิพลต่อการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุง อย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ 0.05 จึงเป็นเหตุผลให้ยอมรับสมมติฐาน ส่วนอีกสองด้าน ได้แก่ ด้านโครงสร้างองค์การ และด้านวัฒนธรรมองค์การและบรรยากาศองค์การ ไม่มีอิทธิพลต่อการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุง อย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ 0.05 จึงเป็นเหตุผลที่ไม่ยอมรับสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 4 ปัจจัยการสภาพแวดล้อมภายนอกมีอิทธิพลต่อการรับรู้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุง สามารถสรุปผลการทดสอบสมมติฐานได้ ดังนี้

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก พิจารณาจำแนกเป็นรายด้านพบว่า ด้านการเมือง กฎหมาย และนโยบายสาธารณะ ด้านสังคมและวัฒนธรรม ด้านเทคโนโลยี และด้านการต่างประเทศ มีอิทธิพลต่อการรับรู้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุง อย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ 0.05 จึงเป็นเหตุผลให้ยอมรับสมมติฐาน ส่วนอีกหนึ่งด้าน คือ ด้านเศรษฐกิจ ไม่มีอิทธิพลต่อการรับรู้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุงอย่างมีนัยยะสำคัญทางสถิติที่ 0.05 จึงเป็นเหตุผลให้ไม่ยอมรับสมมติฐาน

5.4 ข้อเสนอแนะ

จากการอภิปรายผลและสรุปผลการศึกษาในข้างต้น ผู้วิจัยสามารถจัดทำข้อเสนอแนะแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

5.4.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

ผู้วิจัยนำเสนอแนวคิดเชิงนโยบายในการพัฒนาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาของจังหวัดพัทลุงสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยอาศัยกรอบวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้รวม 3 ด้าน ดังนี้

1) **ด้านการเรียนรู้และการคิดเชิงระบบ** ถือเป็นด้านที่มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด หากแต่เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อในข้อผู้บริหารสถานศึกษาระดับโรงเรียนสู่การเป็นศูนย์การเรียนรู้ของชุมชน เพื่อสร้างการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันในระดับองค์การกลับมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับประเด็นนี้ การเรียนรู้ในระดับปัจเจกบุคคลซึ่งเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ของครูและผู้บริหารสถานศึกษาที่แยกขาดจากกัน เมื่อมาปฏิบัติงานร่วมกันทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและทำงานกันอย่างเป็นระบบมีแบบแผนก่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม หากแต่ควรมีการส่งเสริมยกระดับโรงเรียนสู่การเป็นศูนย์การเรียนรู้ของชุมชนให้มากขึ้น เพราะทั้งผู้บริหารสถานศึกษาและครูต่างก็ถือเป็นผู้มีความรู้ก็ควรที่ถ่ายทอดให้คนในชุมชนได้รับทราบและทำให้เห็นความสำคัญของการร่วมสนับสนุนการพัฒนาโรงเรียนสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

2) **ด้านการจัดการความรู้** ถือเป็นด้านที่มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก การจัดการความรู้ถือเป็นสิ่งที่ทุกโรงเรียนถือปฏิบัติกัน ทั้งการแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ และการแลกเปลี่ยนความรู้ หากแต่โรงเรียนควรสนับสนุนให้มีการจัดทำ “ระบบคลังข้อมูลของโรงเรียน” อย่างเป็นระบบ เนื่องจากความรู้มักเหล่านี้มักจะอยู่ติดตัวกับผู้บริหารสถานศึกษาและครู หากบุคลากรเหล่านี้ย้ายสถานศึกษา ลาออก หรือเกษียณอายุราชการอาจทำให้ความรู้หายไปด้วย

ระบบคลังความรู้ อาจจำเป็นต้องพิจารณางบประมาณของทางโรงเรียนประกอบกันด้วย ซึ่งอาจจัดทำได้หลายทาง เช่น การถอดบทเรียนความสำเร็จของผลการปฏิบัติงานในอดีตใส่แฟ้มสะสมผลงานให้บุคลากรรุ่นหลังสามารถสืบค้นได้สะดวก การจัดทำฐานข้อมูลออนไลน์ การจัดทำเว็บไซต์ เป็นต้น

3) **ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์** ถือเป็นด้านที่มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก การพัฒนาตนเองด้วยการฝึกอบรมถือเป็นวิธีที่เหมาะสมในทุกยุคสมัย หากแต่จะมีบุคลากรบางส่วนที่ไม่เห็นความสำคัญของเรื่องนี้และมองว่าเป็นเพียงการเข้าร่วมแบบตามคำสั่งของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีนโยบายติดตามการเปลี่ยนแปลงผลการปฏิบัติงานของผู้เข้าร่วมฝึกอบรมว่า ภายหลังจากการฝึกอบรมแล้วผลการปฏิบัติงานมีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางใด รวมถึงผู้บริหารสถานศึกษาควรมีนโยบายสืบเนื่องด้วยการนำผลการประเมินมาพิจารณาการเลื่อนเงินเดือนหรือพิจารณาความดีความชอบ

5.4.2 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

1) **ผู้บริหารควรส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมให้มากขึ้น** การปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาและครูมักมีการสอบแข่งขันรับบุคลากรเข้ามาอยู่ตลอดเวลา รวมถึงมีการโยกย้ายบ่อยครั้ง สิ่งนี้อาจเป็นข้อกั่วงวลที่อาจทำให้การสานต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่ต่อเนื่อง ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ครูที่ปฏิบัติงานมานานเป็นครูพี่เลี้ยงช่วยสอนงานครูที่เพิ่งมาใหม่ รวมถึงครูใหม่ก็อาจช่วยแนะนำองค์ความรู้ที่เพิ่งได้รับมาแลกเปลี่ยนให้ครูพี่เลี้ยงได้รับทราบ สิ่งเหล่านี้ก็จะช่วยให้เกิดการพัฒนาจากการเรียนรู้ในระดับปัจเจกบุคคลสู่การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมได้

2) **ผู้บริหารและครูควรร่วมกันสร้างวัฒนธรรมองค์การที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้** ผู้บริหารควรกระจายอำนาจการตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่องการปฏิบัติงานบางเรื่องให้ครู เพราะจะทำให้ไม่เสียเวลาและอาจทำให้งานล่าช้า ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นและนำสิ่งเหล่านั้นไปปรับปรุงวิธีการบริหารโรงเรียน การบริหารโรงเรียนหากผู้บริหารสามารถจูงใจให้ครูเข้ามามีส่วนร่วมก็จะทำให้บรรยากาศการทำงานเป็นไปอย่างราบรื่นและงานสามารถเกิดสัมฤทธิ์ผลได้ดี

3) **ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างการสนับสนุนการจัดการศึกษาจากหน่วยงานภายนอก** จังหวัดพัทลุงถือเป็นจังหวัดที่มีทุนทางสังคมและทุนทางวัฒนธรรมมากมาย ผู้บริหารสถานศึกษาและครูควรนำสิ่งเหล่านี้มาบูรณาการร่วมกันในการจัดการศึกษา เช่น การเชิญปราชญ์ชาวบ้านมาสอนนักเรียน การสอนหลักธรรมทางศาสนา การเรียนรู้วิถีชีวิตชาวบ้านตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง เป็นต้น นอกจากนี้จะเป็นการสร้างการเรียนรู้ให้แก่เด็กแล้วยังทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาและครูได้เรียนรู้ร่วมกันด้วย

5.4.3 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

1) การศึกษาวิจัยในครั้งนี้นุ่งเฉพาะผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุงเท่านั้น ในอนาคตควรมีการศึกษาการรับรู้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนระดับประถมศึกษาในจังหวัดพัทลุงด้วย

2) ควรศึกษาปัจจัยอื่นๆที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อเป็นแนวทางการวางแผนในการพัฒนาโรงเรียนสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่น ความผูกพันต่อองค์กร การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

3) ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุงและโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดอื่นๆ เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลและแนวทางการพัฒนาโรงเรียนสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้



รายการอ้างอิง

- Allen, L. A. (1958). **Organization and Management**. New York McGraw-Hill.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). **Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership**. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Awad, E. M., & Ghaziri, H. M. (2004). **Knowledge management**. Upper Saddle River, N.J.: Pearson/Prentice Hal.
- Bersin, J. (2012). 5 Keys to Building a Learning Organization. Retrieved 2016 Feb 20, from <http://www.forbes.com/sites/joshbersin/2012/01/18/5-keys-to-building-a-learning-organization/#584bc1b4218d> & <http://www.forbes.com/sites/joshbersin/2012/01/18/5-keys-to-building-a-learning-organization/2/#153cf2dc29c7>
- Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). **An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution**. *The Academy of Management Review*, 24(3), 522-537. doi: 10.2307/259140
- Daft, R. L. (1999). **Leadership : theory and practice** (16th ed.). Fort Worth, Tx: Dryden Press.
- Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2008). **Is Yours a Learning Organization?** *Harvard Business Review*, 86(3), 109-116.
- Hansen, M. T., & Oetinger, B. v. (2004). ผู้บริหารแบบตัว T การจัดการความรู้สำหรับผู้ที่จะอยู่รอด แปลจาก **Introducing T-Shaped Managers Knowledge Management's Next Generation** โดย นรินทร์ องค์กรินทร์ In M. T. Hansen, N. Nohria, T. Tierney, D. Leonard, W. Swap, B. v. Oetinger & (Eds.), **องค์กรชั้นนำยอด การจัดการคน + ความรู้** แปลจากเรื่อง *How Organizations Get Smart - and Stay Smart* กรุงเทพฯ: ธรรมกลการพิมพ์.
- Hellriegel, D., Slocum, J. W., & Woodman, R. W. (c2001). **Organizational behavior** (9th ed.). Cincinnati, Ohio South-Western College Publishing.
- Hughes, C., & Tight, M. (1995). **The Myth of the Learning Society**. *British Journal of Educational Studies*, 43(3), 290 - 304. doi: <http://doi.org/10.2307/3121985>

- Johnson, C. E. (2007). **Ethics in the workplace : tools and tactics for organizational transformation** Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (c2001). **The strategy-focused organization : how balanced scorecard companies thrive in the new business environment.** Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Knowles, M. S. (1984). **The adult learner : a neglected species** (3rd ed.). Houston Gulf.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (1995). **Organizational behavior.** Chicago: Irwin.
- Lave, J., & Wenger, E. (1991). **Situated learning : legitimate peripheral participation.** Cambridge: Cambridge University Press.
- Likert, R. (1967). **The human organization: its management and value.** New York: McGraw-Hill
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). **Motivation and organization climate.** Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Luecke, R., & Collis, D. J. (2549). กลยุทธ์ : การสร้างและการนำไปปฏิบัติ แปลจาก **Strategy : Creating and Implementing** โดย จักร ดิงศภัทัย. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: ธรรมการพิมพ์.
- Marquardt, M. J. (1996). **Building the Learning Organization.** New York: McGrawHill.
- Marquardt, M. J. (2000). **Action learning and leadership.** *The Learning Organization*, 7(5), 233-241. doi: doi:10.1108/09696470010352990
- Marquardt, M. J. (2002). **Building the learning organization : mastering the 5 elements for corporate learning** (2nd ed.). Palo Alto, Calif: Davies-Black Pub.
- Marquardt, M. J. (2014). **Action Learning : An HRD Tool for Solving Problems, Developing Leaders, Building Teams, and Transforming Organizations.** In N. E. Chalofsky, T. S. Rocco & M. L. Morris (Eds.), *Handbook of human resource development* (pp. 549 - 566). New Jersey Wiley.
- Marquardt, M. J., & Reynold, A. (1994). **The Global Learning Organization.** Burr Ridge, Illinois: IRWIN.
- Moorhead, G., & Griffin, R. W. (c2010). **Organizational behavior : managing people and organizations** (9th ed.). Boston: South-Western.

- Morgan, G. (2006). **Images of organization**. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). **The knowledge-creating company : how Japanese companies create the dynamics of innovation** New York Oxford University Press.
- Patterson, J. L., Purkey, S. C., & Jackson V. Parker. (1986). **Productive School Systems for a Nonrational World**. Alexandria VA : Association for Supervision and Curriculum Development.
- Pedler, M. (1995). **A guide to the learning organization**. *Industrial and Commercial Training*, 27(4), 21-25. doi: doi:10.1108/00197859510087587
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (2528). **ดั้นด้นหาความเป็นเลิศ : ประสบการณ์จากบริษัทอเมริกันชั้นนำของโลก แปลจาก In search of excellence** โดย วีระชัย ตันติวีระวิทยา. กรุงเทพฯ: บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด.
- Phillips, B. T. (2003). **A four level learning organisation benchmark implementation model**. *The Learning Organization*, 10(2), 98-105. doi: doi:10.1108/09696470910462102
- Robbins, S. P. (1990). **Organization Theory; structure, design and applications** (3rd ed.). Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2559). **การจัดการและพฤติกรรมองค์การ** แปลจาก **Management** โดย วีรัช สงวนวงศ์วาน. กรุงเทพฯ: บริษัท เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า จำกัด.
- Santa, M. (2015). **Learning organisation review – a “good” theory perspective**. *The Learning Organization*, 22(5), 242-270. doi: 10.1108/tlo-12-2014-0067
- Sarder, R. (2016). **Building an innovative learning organization : A framework to build a smarter workforce, adapt to change, and drive growth**. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Scott, W. R. (1981). **Organizations : rational, natural and open systems**. Englewood Cliffs, New Jersey Prentice-Hall.
- Senge, P. M. (1990). **The fifth discipline : The art and practice of the learning organization**. New York Doubleday Currency.

- Silins, H., & Mulford, B. (2002). **Schools as learning organisations: The case for system, teacher and student learning.** *Journal of Educational Administration*, 40(5), 425-446. doi: doi:10.1108/09578230210440285
- Thiel, S. v. (2014). **Research methods in public administration and public management : An introduction.** London Routledge.
- Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & III, A. J. S. (2555). การจัดการเชิงกลยุทธ์ แปลจาก **Crafting and Executing Strategy Concepts and Readings** โดย ทรรศนะ บุญขวัญ และ เอกชัย อภิศักดิ์กุล. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แมคกรอ-ฮิล.
- Thompson, J. D. (1967). **Organizations in action; social science bases of administrative theory.** New York McGraw-Hill.
- Waterman, R. H., Peters, T. J., & Phillips, J. R. (1980). **Structure is not organization.** *Business Horizons*, 23(3), 14-26. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/0007-6813\(80\)90027-0](http://dx.doi.org/10.1016/0007-6813(80)90027-0)
- Westbrook, J. D. (1993). **Organization culture and its relationship to TQM** *Industrial Management*, 35(1), 1 - 3.
- Wick, C. W., & Leon, L. S. (1993). **The learning edge : how smart managers and smart companies stay ahead** New york McGraw-Hill.
- Yamane, T. (1973). **Statistics : an introductory analysis** (3rd ed.). Tokyo Aoyama Gakuin University.
- เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย. (2553). องค์การแห่งการเรียนรู้ที่แท้จริง ใน นานาทรรศนะการจัดการ ความรู้และการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่ง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2543). การจัดการเครือข่าย: กลยุทธ์สู่ความสำเร็จของการปฏิรูป การศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ ชัคเซส มีเดีย จำกัด.
- เกษม พิพัฒน์เสรีธรรม. (2556). MCKINSEY 7 S. สืบค้นเมื่อ 8 เมษายน 2559. <http://marketeer.co.th/2014/09/%E0%B8%94%E0%B8%A3-%E0%B9%80%E0%B8%81%E0%B8%A9%E0%B8%A1-%E0%B8%9E%E0%B8%B4%E0%B8%9E%E0%B8%B1%E0%B8%92%E0%B8%99%E0%B9%8C%E0%B9%80%E0%B8%AA%E0%B8%A3%E0%B8%B5%E0%B8%98%E0%B8%A3%E0%B8%A3%E0%B8%A1-mckins/>.
- เกษม สุวรรณกุล. (2509). หัวหน้ากับการมอบงาน. วารสารสังคมศาสตร์, 4(2), 72-75.

- เครือวัลย์ ลิ้มปิยะศรีสกุล. (2530). การวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เจริญ ไวรวัจนกุล. (2523). บริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: ทิพย์อักษรการพิมพ์.
- เจษฎา นกน้อย. (2554). การจัดการความรู้และการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ใน แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: บริษัท วี.พี.พี. (1991) จำกัด.
- เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์. (2556). แนวโน้มและทิศทางของการจัดการเชิงกลยุทธ์ในภาครัฐกิจ เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์ในภาครัฐกิจ. หน้า 15-8 ถึง 15-10. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- เพชรณา ศรีแสน และ ชวลิต เกิดทรัพย์. (2555). วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของบุคลากรในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 1. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี, 23(1), 136 - 150.
- เวียงวิวรรณ ทำทูล และ วัลลภา อารีรัตน์. (2557). ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์การขีดสมรรถนะสูงของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 37(3), 31-38.
- เสน่ห์ จุ้ยโต. (2551). องค์การสมัยใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 4. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- แจ่มจันทร์ กิมาคม, ณัชชา มหปัญญานนท์, และสุธาสนี บุญญาพิทักษ์. (2554). การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 12 สงขลา. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ, 11(ฉบับพิเศษบัณฑิตศึกษา), 250 - 264.
- ไพฑูริย์ สีนลารัตน์. (2557). ประวัติการศึกษาไทย: มองผ่านยุคสมัยของโรงเรียน ; การศึกษากับสังคมไทย : มองผ่านยุคสมัยของการพัฒนา. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- ไพรินทร์ ชูโชติถาวร. (2557). **Big. Long. Strong** สู้ HPO 100 ข้อคิดบริหารคน จาก 100 ยอดนักบริหารไทย. หน้า 12-15. กรุงเทพฯ: บริษัท แพลน กราฟิค จำกัด
- กลุ่มประชาสัมพันธ์ สำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงศึกษาธิการ. (2559). ข่าวสำนักงานรัฐมนตรี 135/2559 แลกข่าวการขับเคลื่อนปฏิรูปการศึกษาและการบริหารราชการของกระทรวงศึกษาธิการในภูมิภาค. สืบค้นเมื่อ 5 เมษายน 2560.
<http://www.moe.go.th/websm/2016/mar/135.html>.

- กัญญ์ภัสสร ชาติชัยประเสริฐ. (2553). สุนทรียศาสตร์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการพัฒนาประเทศไทยสู่การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้. วารสารพัฒนบริหารศาสตร์, 50(3), 21 - 42.
- กัลยารัตน์ ธีระชนชัยกุล. (2558). การพัฒนาองค์การ กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- กิตติยา อินทกาญจน์. (2553). การเรียนรู้ระดับบุคคลและระดับทีมขององค์กร กรณีศึกษาองค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ. วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการพัฒนทรัพยากรมนุษย์และองค์การ คณะพัฒนทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ กรุงเทพฯ.
- กุศล ทองวัน. (2553). ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และระดับการเป็นองค์กรนวัตกรรม: กรณีศึกษา สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ. วารสารบริหารธุรกิจ, 33(128), 34 - 48.
- จอมพงศ์ มงคลวนิช. (2556). การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จันทนา สุขุมมานนท์. (2557). ค่านิยม SC³ ที่ปูนอินทรี 100 ข้อคิดบริหารคน จาก 100 ยอดนักบริหารไทย. หน้า 23. กรุงเทพฯ: บริษัท แพลน กราฟิค จำกัด.
- จันทร์ฉาย ยมสูงเนิน. (2554). การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย ฉบับสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์, 5(1), 31-41.
- จินตนา บุญบังการ และณัฐภรณ์ เขจรนันท์. (2544). การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: บริษัท ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน).
- จิระพันธุ์ พูลพัฒน์. (2514). พัฒนาการของการบริหารการศึกษาไทย. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- ชมสุภักดิ์ ครุฑกะ. (2557). เอกสารประกอบการสอนวิชาหลักการการจัดการความรู้. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ดวงเดือน จันท์เจริญ. (2558). เอกสารประกอบการสอนวิชาหลักการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ดิณ ปรัชญพฤธี. (2542). ศัพท์รัฐประศาสนศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณัด แก้วเจริญไพศาล. (2543). มิติใหม่ในการพัฒนาองค์การในทศวรรษหน้า. วารสารการจัดการภาครัฐและเอกชน, 9(2), 67-86.
- ถวิล ธาราโกชน และ ศรัณย์ ศิริสุข. (2545). พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตน. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: หจก. ทิพย์วิสุทธิ์.

- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2545). การทบทวนความหมายขององค์การ. วารสารพัฒนาบริหาร
ศาสตร์, 42(1), 1 - 22.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2552). องค์การแห่งความรู้ : จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 5.
กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์รัตนไตร.
- ธงชัย สมบูรณ์. (2549). จากองค์กรแห่งการเรียนรู้...สู่องค์กรเปี่ยมสุข. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ ประชาณ
สยาม.
- ธร สุนทรายุทธ. (2556). ทฤษฎีองค์กร: หลักการ ทฤษฎี การวิจัย และการปฏิบัติทางการศึกษา.
กรุงเทพฯ: บริษัท เนติกุลการพิมพ์ จำกัด.
- ธิดารัตน์ เสวีกุล. (2556). การศึกษาการจัดการความรู้ของครูในสถานศึกษาเอกชนในเขต
กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต คณะครุศาสตร์ สาขาวิชาบริหาร
การศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- ธีรศักดิ์ (อุปรมัย) อุปไมยอธชัย. (2557). พื้นฐานการจัดการการศึกษา กรุงเทพฯ สำนักพิมพ์แห่ง
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นันทรัตน์ เจริญกุล. (2553). การจัดการความรู้เพื่อมุ่งสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้. วารสารครุ
ศาสตร์, 38(2), 120 - 135.
- นางนารี ชนะผล และ สุจิตรา จรจิตร. (2558). การสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร
ทางการศึกษาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้. ใน การประชุมมหาดใหญ่วิชาการระดับชาติ
ครั้งที่ 6. 26 มิถุนายน 2558 ณ มหาวิทยาลัยมหาดใหญ่.
- นิคม ทาแดง. (2546). เทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษากับการศึกษา ประมวลสาระชุดวิชาบริบททาง
การศึกษา. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- นิตย สัมมาพันธ์. (2546). ภาวะผู้นำ : พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ:
บริษัท อินโนกราฟิกส์ จำกัด.
- นิตยา เงินประเสริฐศรี. (2558). ทฤษฎีองค์กรและการออกแบบในคริสต์ศตวรรษที่ 21. กรุงเทพฯ
สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- นิสตาร์ เวชยานนท์. (2541). แนวคิดการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (**Learning
Organizations**). วารสารการจัดการภาครัฐและเอกชน, 7(1), 1-21.
- นිරนุช นรนาถตระกูล. (2557). คุณลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพที่มีผลต่อองค์การแห่ง
การเรียนรู้ : กรณีศึกษาบริษัทซอฟต์แวร์. การค้นคว้าอิสระตามหลักสูตรบริหารธุรกิจ
มหาบัณฑิต คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.

- บดีนทร์ วิจารณ์. (2551). ชุดเครื่องมือการพัฒนางานองค์กรตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้. กรุงเทพฯ: บริษัท วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย จำกัด.
- บุญอนันต์ พินัยทรัพย์. (2552). องค์กรและการจัดการความรู้: สถานการณ์การจัดการความรู้ในภาคเอกชนขนาดใหญ่. วารสารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร, 1(1), 23-47.
- ปกป้อง จันวิทย์. (2556). ทิศอาร์ไอเอสโอโมเดลเศรษฐกิจใหม่: รื้อหลักสูตรเด็กไทยเรียนเยอะ แต่รู้น้อยและทำงานไม่เป็น มาลงทุนพื้นฐานทางปัญญา 4 ด้าน.
<http://thaipublica.org/2013/11/tdri-year-end-4/>.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2549). วัฒนธรรมองค์กร พลังแฝงที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการบริหารงาน. วารสารพัฒนาข้าราชการ กทม., 25(1), 33 - 43.
- ประกิต วิริโยทัย. (2557). วัฒนธรรม องค์กรให้ยั่งยืน ใน 100 ข้อคิดบริหารคน จาก 100 ยอดนักบริหารไทย. หน้า 32-35 กรุงเทพฯ: บริษัท แพลน กราฟิค จำกัด
- ประยูร อิมสวาสดี. (2552). ลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยบูรพา. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.
- ปรัชญา เวสารัชช์. (2545a). ศาสนาและวัฒนธรรมกับการศึกษา ประมวลสาระชุดวิชาบริบททางการศึกษา นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ปรัชญา เวสารัชช์. (2545b). สภาพสังคมและเศรษฐกิจกับการศึกษา ประมวลสาระชุดวิชาบริบททางการศึกษา. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ปรัชญา ชุมนาสีเยว. (2554). ตัวแปรคัดสรรที่ส่งผลต่อลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในมหาวิทยาลัยรามคำแหง. วารสารวิจัยรามคำแหง (มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์), 14(พิเศษ 3), 77-84.
- ปิ่นรส มาลากุล ณ อยุธยา. (2551). แนวคิดเรื่ององค์การเรียนรู้ (**Learning Organization**). พิมพ์ครั้งที่ 2 การพัฒนางานองค์กร. กรุงเทพฯ: บริษัท มิสเตอร์ก๊อปปี้ (ประเทศไทย) จำกัด.
- ปิ่นรส มาลากุล ณ อยุธยา. (2558). การบรรยายวิชาเทคนิคการพัฒนางานองค์กรและการจัดการหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปิยะฉัตร จารุธีรศานต์. (2558). เอกสารประกอบการสอนวิชาการจัดการความรู้. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ปิยะรัช หมั่นแสน. (2557). การรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในเขตพื้นที่การประถมศึกษาจังหวัดยโสธร. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยปทุมธานี, 6(2), 15-19.

- พยัต วุฒิรงค์. (2550). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดการความรู้ภายในองค์กร. วารสารบริหารธุรกิจ, 30(116), 43 - 56.
- พยัต วุฒิรงค์. (2559). การพัฒนาความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม ประเด็นท้าทายการพัฒนาองค์กรในทศวรรษหน้า ใน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในทศวรรษหน้า. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พรพัชรี แจ่มเศรษฐ. (2554). วัฒนธรรมองค์กร บรรยายภาคองค์การ ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพและคุณภาพชีวิตในการทำงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจ สังกัดกองบัญชาการตำรวจนครบาล ท้องที่เกาะรัตนโกสินทร์. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- พรรณราย ทรัพย์ะประภา. (2534). จิตวิทยาสำหรับนักบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: บริษัท บิสซิเนส คอมพิวเตอร์ เซอร์วิส จำกัด.
- พัชรี นีรนาทโกมล. (2548). ความหมายและแนวคิดของการพัฒนาองค์กร เอกสารการสอนชุดวิชาการพัฒนาองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 17. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- พัทธิพงษ์ พลอาจ, ระมัด โชชัย, และสำราญ มีแจ้ง. (2557). กลยุทธ์การพัฒนาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในจังหวัดกำแพงเพชรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้. วารสารศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร, 16(1), 24 - 38.
- พารณ อิศรเสนา ณ อยุธยา. (2557). องค์กรแห่งการเรียนรู้ 100 ข้อคิดบริหารคน จาก 100 ยอดนักบริหารไทย. กรุงเทพฯ: บริษัท แพลน กราฟิค จำกัด
- พิภช ดวงคำสวัสดิ์. (2557). ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการจัดการความรู้ เอกสารการสอนชุดวิชาการระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการและการจัดการความรู้. พิมพ์ครั้งที่ 5. หน้า 9-6. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- พิมพ์พรรณ เทพสุเมธานนท์. (2555). เอกสารประกอบการสอนวิชาการศึกษาในประเทศไทย. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- พิมพ์พรรณ เทพสุเมธานนท์, นवलละออ แสงสุข, และสมศรี ส่งาศิลป์. (2556). การศึกษาขั้นพื้นฐาน. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- พิมพ์พรรณ เทพสุเมธานนท์ และนุชนาถ สุนทรพันธุ์. (2533). การมัธยมศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- พิชญกร มะกลาง. (2555). บรรยายภาคองค์การที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรในสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก. ปัญหาพิเศษรัฐ

- ประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทั่วไป วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- ภาคภูมิ ฤกษ์เมธ. (2553). องค์การที่มีสมรรถนะสูงในองค์การภาครัฐ: ตามมุมมองทฤษฎีโครงสร้างตามสถานการณ์และแนวคิดด้านวัฒนธรรม. วารสารวิทยาการจัดการ, 27(1), 33-46.
- ภาคภูมิ ฤกษ์เมธ. (2555). แนวคิดและพัฒนาการขององค์การแห่งการเรียนรู้ เอกสารการสอนชุดวิชากลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์และองค์การแห่งการเรียนรู้. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ. (2556). เอกสารประกอบการสอนวิชาการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- มดิชน. (2560). คสช.ใช้ม.44 ปรับองค์ประกอบ คปภ. เพิ่มอำนาจ ศธจ. บรรจุแต่งตั้งครู. สืบค้นเมื่อ 5 เมษายน 2560. <http://www.matichon.co.th/news/518043>.
- ยุรพร ศุภธรัตน์. (2552). องค์การเพื่อการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2551). มนุษย์สัมพันธ์: พฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ. (2556). การบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. พิมพ์ครั้งที่ 5. สงขลา: บริษัท นำศิลป์โฆษณา จำกัด.
- ลักขณา สิริวัฒน์. (2549). จิตวิทยาในชีวิตประจำวัน. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ: โอ. เอส. พรีนติ้ง เฮ้าส์.
- วรภัทร ภูเจริญ. (2548). องค์การแห่งการเรียนรู้และการบริหารความรู้. กรุงเทพฯ: บริษัท อริยชน จำกัด.
- วรรณวิมล อัมรินทร์นุเคราะห์. (2557). เอกสารประกอบการสอนวิชาการจัดการการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์การ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วรรษยา ศิริวัฒน์. (2554). เอกสารประกอบการสอนวิชาการบริหารร่วมสมัย. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วราภรณ์ รุ่งเรืองกลกิจ. (2556). การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์ในภาครัฐกิจ. หน้า 4-23 ถึง 4-24. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- วัชรพงษ์ อินทรวงศ์, & นัฐนันท์ ศักดิ์สัมฤทธิ์. (2559). วัฒนธรรมองค์การ : เงื่อนไขสำคัญของการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ใน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในทศวรรษหน้า กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วันชัย มีชาติ. (2556). พฤติกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- วัลลภ รัฐฉัตรานนท์ และดวงทิพย์ เจริญรุกษ์ เพื่อนโซติ. (2554). การหาขนาดตัวอย่างที่เหมาะสม
สำหรับงานวิจัยทางสังคมศาสตร์. วารสารวิชาการราชภัฏตะวันตก, 5(2), 111 - 122.
- วัลลภ ลำพาย. (2547). องค์การแห่งการเรียนรู้. วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์, 30(2), 27-36.
- วารุณี ทิพโอสถ, อมลวรรณ วีระธรรม, และประดิษฐ์ มีสุข. (2554). สภาพปัจจุบัน และแนวทางการ
เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยทักษิณ ตามทัศนะของบุคลากรสายสนับสนุน.
วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ, 11(ฉบับพิเศษบัณฑิตศึกษา), 86-102.
- วิจารณ์ พานิช. (2548). การจัดการความรู้ ฉบับนักปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ สำนักพิมพ์
สุภาพใจ.
- วิจิต แสงสว่าง และนวนันท์ วงศ์ประสิทธิ์. (2558). รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการเป็น
องค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อก้าวสู่ประชาคมอาเซียน ของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัด
ฉะเชิงเทรา ประเทศไทย
- วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร, 17(4), 26 - 39.
- วีณา พิงวิวัฒน์นิกุล. (2549). เอกสารประกอบการสอนวิชาสัมมนาการบริหารองค์การในภาครัฐ.
กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วีระยุทธ พรพจน์ธนาศ. (2557). ธรรมชาติในองค์การภาครัฐ: ศึกษากรณีโรงเรียนสังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์
คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- วีระวัฒน์ ปณิตามย์. (2543). การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: ธีระป้อมวรรณกรรม.
- วีระวัฒน์ ปณิตามย์. (2554). การศึกษาเปรียบเทียบคุณลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ใน
องค์การภาครัฐ ภาคเอกชน และภาครัฐวิสาหกิจ. วารสารการจัดการภาครัฐและเอกชน,
18(2), 147-183.
- คันสนีย์ ปุรณ์, เอกรินทร์ สังข์ทอง, ขวลิต เกิดทรัพย์, และผ่องศรี วาณิชย์ศุภวงศ์. (2559). การ
เรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ของครูในศตวรรษที่ 21.
วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี, 27(1), 14-26.
- ศิริญา สระ และเฉลิมชัย หาญกล้า. (2558). ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตาม
ทฤษฎีของผู้บริหารสถานศึกษาและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต
5. ใน รายงานสืบเนื่องจากการประชุมสัมมนาวิชาการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติและนา
ชาติ เครือข่ายบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือ ครั้งที่ 15, 23 กรกฎาคม 2558
ณ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.

- ศิริพร โงนสาย และภารดี อนันต์นาวิ. (2553). ปัจจัยบรรยากาศโรงเรียนกับองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว. วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, 4(1), 65 - 77.
- สกล บุญสิน. (2555). การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจการให้บริการ กรณีศึกษา บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน). วารสารบริหารธุรกิจ, 35(133), 41 - 66.
- สนธิ ไสยคล้าย. (2556). ภาวะผู้นำและองค์การแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลนครหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา. วารสารวิทยบริการ, 24(2), 43 - 60.
- สมคิด สร้อยน้ำ. (2547). การพัฒนาตัวแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ดุสิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- สมยศ นาวิการ. (2545). การบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์บรรณกิจ.
- สันติ บุรณะชาติ. (2558). การบริหารสถานศึกษาด้วยภาวะผู้นำที่แท้จริง. วารสารศึกษาศาสตร์, 26(3), 1 - 13.
- สาธิต วงศ์อนันต์นนท์. (2557). บทความวิชาการ เรื่อง การปฏิรูปการศึกษาไทย : อดีต ปัจจุบัน อนาคต (จุลสาร). กรุงเทพฯ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา.
- สายชล สัตยานุรักษ์. (2558). วิถีไทยกับการเสริมสร้างความเป็นพลเมืองไทย. หน้า 296-306 ประวัติศาสตร์รัฐไทยและสังคมไทย: ครอบครัว ชุมชน ชีวิตสามัญชน ความทรงจำ และอัตลักษณ์ทางชาติพันธุ์. เชียงใหม่: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สำนักงานบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และสถาบันส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี. (2551). คู่มือ เทคนิคการปรับปรุงและพัฒนาองค์การ เวอร์ชัน 1.0. กรุงเทพฯ: บริษัท วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย จำกัด.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12. (2558). ข้อมูลจำนวนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา โรงเรียนในสังกัด สพม.12. http://www.sea12.go.th/sea12/images/stories/data/person/person_oct58.pdf.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 12. (2560). ข้อมูลพื้นฐานโรงเรียน สังกัด สพม.เขต 12 (นครศรีธรรมราช-พัทลุง). สืบค้น 25 มกราคม 2560. <http://www.sea12.go.th/sea12/>.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2552). ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552-2561). พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: บริษัท พริกหวานกราฟฟิค จำกัด.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2553a). แผนการศึกษาแห่งชาติ ฉบับปรับปรุง พ.ศ.2552-2559. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.

- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2553b). การปรับปรุงแผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ.2552-2559) เพื่อพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม. วารสารการศึกษาไทย, 7(67), 3 - 5.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2556). บทวิเคราะห์สถานภาพการพัฒนาคูรู้ทั้งระบบและ ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาคูรู้เพื่อคุณภาพผู้เรียน. กรุงเทพฯ: บริษัท พริกหวานกราฟฟิค จำกัด.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2559). สภาวะการศึกษาไทยปี 2557/2558 "จะปฏิรูปการศึกษาไทยให้ทันโลกในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างไร". กรุงเทพฯ: บริษัท พิมพ์ดีการพิมพ์ จำกัด.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. (2559). (ร่าง) กรอบทิศทางแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2574. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2558). เป้าหมายการพัฒนาแห่ง สหัสวรรษ 2558 = MDGs Thailand 2015. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: บริษัท มอร์ โดโน แวน จำกัด (สำนักงานใหญ่).
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2548). คู่มือการ จัดการความรู้ : จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ.
www.opdc.go.th/oldweb/thai/frame_kpi_49/handbook_2549.doc
- สำนักทดสอบทางการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ. (2554). แนวทางการประเมินคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อการประกัน คุณภาพภายในของสถานศึกษา. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ.
- สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2559). สรุปสาระสำคัญ แผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 ของกระทรวงศึกษาธิการ.
<http://www.moe.go.th/moe/upload/news20/FileUpload/44477-2454.pdf>
- สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2559). แผนปฏิบัติราชการ ประจำปี พ.ศ. 2560 ของกระทรวงศึกษาธิการ (เพื่อประกอบการจัดทำคำของบประมาณ รายจ่ายประจำปี พ.ศ.2560), 13 ธันวาคม 2559.
<http://www.moe.go.th/moe/th/news/detail.php?NewsID=45561&Key=news20>.
- สุจินดา ม่วงมี. (2548). ผู้เรียนผู้ใหญ่. วารสารการศึกษาและการพัฒนาสังคม, 1(1), 25 - 32.

- สุนันทา เลานันทน์. (2551). การพัฒนาองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ ซีวีแอลการพิมพ์ จำกัด.
- สุประภาดา โชติมณี. (2551). จัดการความรู้อย่างไรให้ใช้ได้ผลกับทุกระบบ. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- สุปัญญา สุนทรนนธ์. (2559). การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้กับบทบาทที่สำคัญของนักทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในทศวรรษหน้า. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุพัตรา สุภาพ. (2529). สังคมวิทยา. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ: บริษัทโรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด.
- สุภางค์ จันทวานิช. (2557). การวิจัยเชิงคุณภาพ. พิมพ์ครั้งที่ 22. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อนงค์ทิพย์ เอกแสงศรี. (2557). องค์การและการจัดการ เอกสารประกอบการสอนวิชาการบริหารรัฐกิจเบื้องต้น. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- อนุสรณ์ ธรรมใจ. (2559). เศรษฐกิจประเทศไทย. กรุงเทพฯ: บริษัท ส. เจริญ การพิมพ์ จำกัด.
- อรุณ รักธรรม. (2534). การพัฒนาองค์การ: แนวความคิดและการประยุกต์ใช้ในระบบสังคมไทย. ม.ป.ท.: ม.ป.พ.
- อัญชลี โพธิ์ทอง. (2549). ความรู้เกี่ยวกับการศึกษาและระบบโรงเรียน. พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- อัญชลี มาลีเวชกร. (2553). การศึกษาการรับรู้เกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Peter M. Senge : ศึกษากรณี กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย เอกสารวิจัยรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- อัมพร ปัญญา. (2557). ปัจจัยที่ส่งผลต่อลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้. วารสารปัญญาภิวัฒน์, 5(2), 180-190.
- อารีรักษ์ โพธิวัฒน์. (2556). การพัฒนาดัชนีชี้วัดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 32(3), 83 - 95.
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2544). การศึกษาแนวทางการบริหารและจัดการศึกษาของสถานศึกษาในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน. ใน การประชุมวิชาการการบริหารการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ



ภาคผนวก ก

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ : ศึกษากรณีโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุง”

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือศึกษาและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งศึกษาผ่านกรณีโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุง โดยนำไปประมวลผลและนำเสนอในภาพรวมเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการวิจัยและงานทางวิชาการเท่านั้น จึงขอความกรุณาท่านโปรดตอบทุกข้อคำถามและตามความเป็นจริงมากที่สุด ซึ่งแบ่งเป็น 7 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 คำถามด้านลักษณะส่วนบุคคล

ส่วนที่ 2 คำถามด้านปัจจัยการบริหารองค์กร

ส่วนที่ 3 คำถามด้านปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก

ส่วนที่ 4 การรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ส่วนที่ 5 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความกรุณาจากท่าน และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์การให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัยมา ณ โอกาสนี้

นายปฐมพงศ์ รัตนโกศัย

นิสิตหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ส่วนที่ 1 คำถามด้านลักษณะส่วนบุคคล

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () หน้าข้อความที่ตรงกับข้อมูลความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ

() ชาย

() หญิง

2. อายุ

() 20 – 30 ปี

() 31 – 40 ปี

() 41- 50 ปี

() 50- 60 ปี

3. ระดับการศึกษา

() ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า

() ปริญญาโทหรือเทียบเท่า

() ปริญญาเอก

4. รายได้ต่อเดือน

() ต่ำกว่า 15,000 บาท

() 15,000 – 20,000 บาท

() 20,001 – 25,000 บาท

() 25,001 – 30,000 บาท

() 30,001 – 35,000 บาท

() มากกว่า 35,000 บาท

5. ระยะเวลาในการปฏิบัติราชการนับถึงปัจจุบัน (เศษของปี ถ้าเกิน 6 เดือนนับเป็น 1 ปี)

() ต่ำกว่า 5 ปี

() 5 – 10 ปี

() 11 – 15 ปี

() 16 – 20 ปี

() 21 – 25 ปี

() มากกว่า 25 ปี

6. สถานะของผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษา

() ผู้บริหารสถานศึกษา

() ครู

7. ขนาดของสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา

() ขนาดเล็ก

() ขนาดกลาง

() ขนาดใหญ่

() ขนาดใหญ่พิเศษ

ส่วนที่ 2 คำถามด้านปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความและทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องข้อความที่ตรงกับข้อมูล
ความเห็นของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียว โดยมีเกณฑ์ในการเทียบคะแนน 4 ระดับ ดังนี้

เห็นด้วยมากที่สุด	เกณฑ์คะแนนเทียบเท่ากับ 4 คะแนน
เห็นด้วยมาก	เกณฑ์คะแนนเทียบเท่ากับ 3 คะแนน
เห็นด้วยน้อย	เกณฑ์คะแนนเทียบเท่ากับ 2 คะแนน
เห็นด้วยน้อยที่สุด	เกณฑ์คะแนนเทียบเท่ากับ 1 คะแนน

คำถามด้านปัจจัยการบริหารองค์การ	ระดับความคิดเห็น			
	เห็นด้วย มากที่สุด (4)	เห็น ด้วย มาก (3)	เห็นด้วย น้อย (2)	เห็น ด้วย น้อย ที่สุด (1)
ปัจจัยกลยุทธ์องค์การ				
1. โรงเรียนมีการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ ยุทธศาสตร์ นโยบาย และกลยุทธ์ที่ สนับสนุนให้ผู้บริหารสถานศึกษาและครู มุ่งมั่นใฝ่หาความรู้ รวมถึงเสริมทักษะที่ จำเป็นต่อการเรียนการสอน				
2. ผู้บริหารสถานศึกษาประชาสัมพันธ์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และกล ยุทธ์ในการบริหารงานให้ครูได้ทราบอย่าง ทั่วถึง				
3. ผู้บริหารสถานศึกษาชี้แจงแนวทางการ ปฏิบัติงานและเป้าหมายในการปฏิบัติงาน ในแต่ละปีการศึกษาให้ครูยึดถือเป็น แนวทางปฏิบัติงานร่วมกัน				
4. โรงเรียนมีการจัดทำฐานข้อมูลของโรงเรียน เพื่อจัดเก็บข้อมูลที่จำเป็นในการนำมา วางแผนบริหารสถานศึกษา				

คำถามด้านปัจจัยการบริหารองค์การ	ระดับความคิดเห็น			
	เห็นด้วย มากที่สุด (4)	เห็น ด้วย มาก (3)	เห็นด้วย น้อย (2)	เห็น ด้วย น้อย ที่สุด (1)
5. โรงเรียนมีการประเมินจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และความเสี่ยง เพื่อพร้อมหากลยุทธ์ใหม่ในการบริหารงานให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป				
ปัจจัยโครงสร้างองค์การ				
6. โรงเรียนมีการจัดโครงสร้างองค์การแบบยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสมกับสถานการณ์				
7. ครูสามารถติดต่อประสานงานกับผู้บริหารสถานศึกษาได้อย่างสะดวก				
8. โรงเรียนกำหนดหลักเกณฑ์หรือกฎระเบียบที่สนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาและครู				
9. โรงเรียนมีช่องทางการติดต่อสื่อสารหลากหลายช่องทางซึ่งส่งผลให้เกิดความร่วมมือกันระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาและครูได้เป็นอย่างดี				
10. ฝ่ายงานต่างๆในโรงเรียน ได้แก่ การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป มีการทำงานแบบบูรณาการกัน				
ปัจจัยภาวะผู้นำ				
11. ผู้บริหารสถานศึกษาต้องตัดสินใจเลือกแนวทางการพัฒนาโรงเรียนที่เป็นประโยชน์กับนักเรียน ครู และชุมชน				
12. ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการวางแผนและให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อปรับปรุงงานในด้านการบริหารงานเชิงวิชาการ การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และ				

คำถามด้านปัจจัยการบริหารองค์การ	ระดับความคิดเห็น			
	เห็นด้วย มากที่สุด (4)	เห็น ด้วย มาก (3)	เห็นด้วย น้อย (2)	เห็น ด้วย น้อย ที่สุด (1)
การบริหารงานทั่วไปให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้				
13. ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดสรรทรัพยากร ข้อมูลข่าวสารและเครื่องมือที่จำเป็น สำหรับใช้ในการจัดการศึกษาและการ จัดการเรียนรู้ของสถานศึกษาอย่าง เหมาะสม				
14. ผู้บริหารสถานศึกษามีหน้าที่ประสานความ ร่วมมือจากทุกฝ่ายทั้งครู ชุมชน ประชา สังคม และหน่วยงานทางการศึกษาอื่นๆที่ เกี่ยวข้อง เพื่อจัดการศึกษาให้มี ประสิทธิภาพ				
15. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแรงจูงใจให้ครู ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย				
ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การและบรรยากาศองค์การ				
16. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมความ ภาคภูมิใจในการปฏิบัติงานของครูด้วยการ บอกเล่าประวัติความเป็นมาของโรงเรียน ประเพณีที่ปฏิบัติสืบต่อกันมา เกียรติ ประวัติของโรงเรียน และครูผู้มีผลการ ปฏิบัติงานเป็นเลิศในอดีต				
17. ภายในโรงเรียนมีบรรยากาศความไว้วางใจ ต่อกันทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาและครู พร้อมใจที่จะปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม				
18. ผู้บริหารสถานศึกษาและครูช่วยเหลือและ สนับสนุนการปฏิบัติงานของเพื่อนครูใน โรงเรียนทำให้ครูมีขวัญและกำลังใจในการ ปฏิบัติงาน				
19. ผู้บริหารสถานศึกษากระจายอำนาจในการ ตัดสินใจบางเรื่องให้ครู				

คำถามด้านปัจจัยการบริหารองค์การ	ระดับความคิดเห็น			
	เห็นด้วย มากที่สุด (4)	เห็น ด้วย มาก (3)	เห็นด้วย น้อย (2)	เห็น ด้วย น้อย ที่สุด (1)
20. ผู้บริหารสถานศึกษาและครูยึดถือค่านิยม มุ่งมั่นในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายจึงจะ ถือว่าประสบผลสำเร็จ				
ปัจจัยการจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ				
21. ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยี สมัยใหม่มาให้ครูใช้ในการเรียนการสอน อย่างเพียงพอ				
22. โรงเรียนมีการส่งเสริมให้มีการใช้เทคโนโลยี ในการปฏิบัติงานด้านการบริหารงานเชิง วิชาการ การบริหารวิชาการ การบริหาร งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และ การบริหารงานทั่วไป				
23. ผู้บริหารส่งเสริมให้การนำเทคโนโลยีมาใช้ จัดเก็บข้อมูลผลการปฏิบัติงานในแต่ละปี				
24. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการจัด เทคโนโลยีขั้นพื้นฐานสำหรับการเรียนรู้ใน โรงเรียนนอกคาบการเรียนการสอน โดย มุ่งเน้นในด้านการเชื่อมต่อเครือข่าย อินเทอร์เน็ตเข้ากับแหล่งความรู้ในเว็บไซต์ ต่างๆ				
25. ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนการใช้ โปรแกรมคอมพิวเตอร์หรือแอปพลิเคชัน เพื่อใช้พัฒนาการเรียนรู้ให้ครู				

ส่วนที่ 3 คำถามด้านสภาพแวดล้อมภายนอก

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความคำถามและทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องข้อความที่ตรงกับข้อมูล
ความเห็นของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียว โดยมีเกณฑ์ในการเทียบคะแนน 4 ระดับ ดังนี้

เห็นด้วยมากที่สุด

เกณฑ์คะแนนเทียบเท่ากับ 4 คะแนน

เห็นด้วยมาก เกณฑ์คะแนนเทียบเท่ากับ 3 คะแนน
 เห็นด้วยน้อย เกณฑ์คะแนนเทียบเท่ากับ 2 คะแนน
 เห็นด้วยน้อยที่สุด เกณฑ์คะแนนเทียบเท่ากับ 1 คะแนน

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก	ระดับความคิดเห็น			
	เห็น ด้วย มาก ที่สุด (4)	เห็น ด้วย มาก (3)	เห็น ด้วย น้อย (2)	เห็นด้วย น้อย ที่สุด (1)
ปัจจัยการเมือง กฎหมาย และนโยบาย สาธารณะ				
1. การเปลี่ยนแปลงรัฐมนตรีว่าการ กระทรวงศึกษาธิการบ่อยครั้ง ส่งผลต่อ การปรับเปลี่ยนแนวทางการบริหาร โรงเรียนบ่อยตามไปด้วย				
2. ข้อเสนอแนะแนวทางการปฏิรูป การศึกษาของรัฐบาลชุดปัจจุบันส่งผลต่อ ทิศทางเดียวกับการขับเคลื่อนโรงเรียน ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้				
3. การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนบ่อยครั้ง ย่อมทำให้แนว ทางการขับเคลื่อนโรงเรียนไปสู่การ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่มีความ ต่อเนื่อง				
4. กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ของผู้บริหารสถานศึกษาและครู มีความ เอื้ออำนวยต่อการขับเคลื่อนโรงเรียนไปสู่ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้				
5. โรงเรียนยึดถือยุทธศาสตร์การพัฒนาและ เสริมสร้างศักยภาพคน ตามยุทธศาสตร์ ชาติระยะ 20 ปีเป็นหลักในการจัด การศึกษา				
ปัจจัยเศรษฐกิจ				

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก	ระดับความคิดเห็น			
	เห็น ด้วย มาก ที่สุด (4)	เห็น ด้วย มาก (3)	เห็น ด้วย น้อย (2)	เห็นด้วย น้อย ที่สุด (1)
6. โรงเรียนได้รับงบประมาณเพียงพอกับการจัดการศึกษาในแต่ละปีการศึกษา				
7. สภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันทำให้การบริหารงบประมาณสำหรับการจัดการศึกษาของโรงเรียนต้องคำนึงถึงความคุ้มค่ามากยิ่งขึ้น				
8. ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีรายได้เพียงพอแก่การดำรงชีวิต				
9. ผู้บริหารสถานศึกษาและครูประกอบอาชีพเสริมอื่นๆโดยไม่กระทบต่อการปฏิบัติงานหลักในโรงเรียน				
10. โรงเรียนได้รับงบประมาณสนับสนุนการศึกษาจากผู้ปกครองนักเรียน ประชาชนที่อาศัยอยู่บริเวณใกล้เคียง ภาคเอกชน หรือภาคประชาสังคมอื่นๆ				
ปัจจัยสังคมและวัฒนธรรม				
11. อัตราการเกิดของประชากรที่ลดลงทำให้ครูสามารถปฏิบัติงานสอนได้เข้าถึงนักเรียนมากยิ่งขึ้น				
12. ผู้ปกครองนักเรียนและประชาชนรายรอบสถานศึกษามีความคาดหวังต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนมากกว่าในอดีต				
13. ผู้ปกครองนักเรียนและประชาชนรายรอบสถานศึกษามีความเชื่อว่าการศึกษาคือช่วยพัฒนาศักยภาพของนักเรียนได้				
14. ผู้ปกครองนักเรียนและประชาชนรายรอบสถานศึกษายึดถือค่านิยมส่งเสริมให้บุตรหลานศึกษาต่อในระดับมัธยมศึกษา				

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก	ระดับความคิดเห็น			
	เห็น ด้วย มาก ที่สุด (4)	เห็น ด้วย มาก (3)	เห็น ด้วย น้อย (2)	เห็นด้วย น้อย ที่สุด (1)
15. ประชาชนชาวบ้าน คำสอนและพิธีกรรม ทางศาสนาต่างๆ มีส่วนช่วยเสริมสร้าง การเรียนรู้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาและครู				
ปัจจัยเทคโนโลยี				
16. โรงเรียนมีคอมพิวเตอร์และระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในการ ปฏิบัติงานไม่ทันต่อความเปลี่ยนแปลง ทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว				
17. กระทรวงศึกษาธิการจัดให้มีคอมพิวเตอร์ และระบบอินเทอร์เน็ตเพียงพอต่อความ ต้องการของครูและผู้บริหารสถานศึกษา				
18. สื่อสังคมออนไลน์ทั้งเฟสบุ๊ก (Facebook) ไลน์ (Line) หรืออินสตาแกรม (Instagram) ช่วยเสริมสร้างการเรียนรู้ และการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ มากยิ่งขึ้น				
19. ผู้บริหารสถานศึกษาและครูอาศัยการ เรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E- Learning)				
20. เมื่อโรงเรียนนำเทคโนโลยีสารสนเทศ สมัยใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงานทำให้ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการ ปฏิบัติงานเพิ่มสูงขึ้น				
ปัจจัยการต่างประเทศ				
21. การเปิดประชาคมอาเซียนในปี 2558 ส่งผลสำคัญต่อการปรับตัวในการ ปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาและ ครู				

เห็นด้วยน้อยที่สุด

เกณฑ์คะแนนเทียบเท่ากับ 1 คะแนน

คุณลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น			
	เห็นด้วย มากที่สุด (4)	เห็นด้วย มาก (3)	เห็น ด้วย น้อย (2)	เห็นด้วย น้อย ที่สุด (1)
ปัจจัยการเรียนรู้และการคิดเชิงระบบ				
1. ผู้บริหารสถานศึกษาและครูหมั่นศึกษาหาความรู้อยู่เสมอ				
2. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างวิสัยทัศน์ในการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ร่วมกันจากครูทุกคน				
3. ผู้บริหารสถานศึกษานับสนุนให้ครูเกิดการเรียนรู้ และนำสิ่งที่ได้จากการเรียนรู้มาใช้ในการปฏิบัติงาน				
4. ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมักจะประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและนำข้อเสนอในที่ประชุมไปปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน				
5. ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีกระบวนการคิดและการวางแผนอย่างรอบคอบ เพื่อมุ่งสู่การปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ				
6. ผู้บริหารสถานศึกษาและครูต่างฝ่ายต่างให้ข้อมูลย้อนกลับต่อกันในเรื่องผลลัพธ์จากการปฏิบัติงาน				
7. ผู้บริหารสถานศึกษาและครูสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว				
8. ผู้บริหารสถานศึกษาขยายระดับโรงเรียนสู่การเป็นศูนย์การเรียนรู้ของชุมชน เพื่อสร้างการ				

คุณลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น			
	เห็นด้วย มากที่สุด (4)	เห็นด้วย มาก (3)	เห็น ด้วย น้อย (2)	เห็นด้วย น้อย ที่สุด (1)
แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันในระดับ องค์กร				
ปัจจัยการจัดการความรู้				
9. ผู้บริหารสถานศึกษาและครุมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ในการจัดการความรู้				
10. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูแสวงหา ความรู้และสร้างความรู้ใหม่ให้เกิดขึ้น โดยมอง หาแหล่งความรู้จากภายนอกองค์กรมาใช้ ประกอบกับความรู้เดิมขององค์กรที่ยังคง นำมาใช้ในการดำเนินงานแล้วเกิดประสิทธิผล				
11. ผู้บริหารสถานศึกษาและครุร่วมกันรวบรวม ข้อมูลและวิเคราะห์จัดแบ่งองค์ความรู้เพื่อ จัดเก็บในระบบคลังข้อมูลของโรงเรียน				
12. ผู้บริหารและครุสามารถเข้าถึงระบบคลังความรู้ ของโรงเรียนได้ง่าย				
13. ผู้บริหารสถานศึกษาและครุมีการแลกเปลี่ยน ความรู้และการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน				
14. ผู้บริหารสถานศึกษาและครุมีการประยุกต์ใช้ ความรู้ที่ได้รับจากแลกเปลี่ยนและถ่ายทอด ความรู้สู่การปฏิบัติงานของตนเอง				
15. ผู้บริหารสถานศึกษาและครุร่วมกันประเมินผล การจัดการความรู้				
ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์				
16. ผู้บริหารสถานศึกษาและครุผู้บริหารสำรวจ ความรู้ทักษะและความสามารถของครุใน โรงเรียนที่พึงมีเพื่อใช้ปฏิบัติงาน				
17. ผู้บริหารสถานศึกษาและครุร่วมกันวางแผน และจัดกิจกรรมฝึกอบรมส่งเสริมการเรียนรู้ และสอดคล้องกับกลยุทธ์ส่งเสริมการเรียนรู้ ของทุกคนในโรงเรียน				

คุณลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น			
	เห็นด้วย มากที่สุด (4)	เห็นด้วย มาก (3)	เห็น ด้วย น้อย (2)	เห็นด้วย น้อย ที่สุด (1)
18. ผู้บริหารสถานศึกษาและครูนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน				
19. ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อวัดความสำเร็จของงาน				
20. ผู้บริหารสถานศึกษาเสนอแนะแนวทางการพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้ครูรับทราบ				
21. ผู้บริหารสถานศึกษาพิจารณาผลการประเมินประกอบการพิจารณาให้รางวัลหรือพิจารณาความดีความชอบ				

ส่วนที่ 5 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

1. ท่านมีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ในองค์กรของท่านหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ท่านมีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยการบริหารองค์กรของท่านหรือไม่ อย่างไร (กลยุทธ์องค์กร โครงสร้างองค์กร, ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กรและบรรยากาศองค์กร และการจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ)

ภาคผนวก ข

คำถามประกอบการสัมภาษณ์วิทยานิพนธ์

“ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
: ศึกษากรณีโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุง”

ชื่อท่านผู้ให้สัมภาษณ์ _____

ตำแหน่งและวิทยฐานะผู้ให้สัมภาษณ์ _____

สังกัดโรงเรียนขนาด _____ ชื่อโรงเรียน _____

วันเวลาที่ให้สัมภาษณ์ _____ คิดเป็น _____ ชั่วโมง _____ นาที

1. ท่านมีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ในองค์กรของท่านหรือไม่ อย่างไร
- 1.1) การเรียนรู้และการคิดเชิงระบบในองค์กรของท่านเป็นอย่างไร มีอุปสรรคหรือไม่และท่านจะเสนอทางแก้ไขปัญหาได้อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- 1.2) การจัดการความรู้ในสถานศึกษาของท่านดำเนินการอย่างไรบ้าง มีอุปสรรคหรือไม่ และท่านจะเสนอทางแก้ไขปัญหาได้อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2.4) วัฒนธรรมองค์การและบรรยากาศองค์การมีอิทธิพลต่อการพัฒนาโรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของท่านหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

2.5) การจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลต่อการพัฒนาโรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของท่านหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....



3. ท่านมีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับ

3.1) สถานการณ์ทางการเมือง การปฏิรูปการศึกษา นโยบายสาธารณะด้านการศึกษา และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในสถานศึกษา มีอิทธิพลต่อการพัฒนาโรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของท่านหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

3.2) สภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน มีอิทธิพลต่อการพัฒนาโรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของท่านหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

3.3) สภาพสังคม วัฒนธรรม ประเพณี คติความเชื่อของคนในสังคมไทยหรือชาวบ้านรายรอบ
สถานศึกษา มีอิทธิพลต่อการพัฒนาโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของท่านหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

3.4) สถานการณ์การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศทั้งในระดับโลกและระดับประเทศที่เปลี่ยนแปลงไป
อย่างรวดเร็ว มีอิทธิพลต่อการพัฒนาโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของท่านหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

3.5) สถานการณ์การจากต่างประเทศ มีอิทธิพลต่อการพัฒนาโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ของท่านหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

***** ขอขอบพระคุณอย่างสูง *****

หากมีข้อสงสัยสามารถสอบถามเพิ่มเติมได้ที่ โทร. 090-3149880

E-mail: Pat.cu.mpa41@gmail.com



ภาคผนวก ค

การวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability)


ผู้วิจัยวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามด้วยวิธีการนำแบบสอบถามไปทดลองแจก (Try out) กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนมัธยมวัดนายโรง จำนวน 30 คน จากนั้นจึงวัดค่าความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency) หรือการหาค่าครอนบัคแอลฟา (Cronbach's Alpha) ได้ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น (Coefficient of Reliability) ในภาพรวมเท่ากับ 0.95 โดยมีรายละเอียดรวม 3 ด้าน ได้แก่ ปัจจัยการบริหารองค์การเท่ากับ 0.94 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกเท่ากับ 0.87 และปัจจัยคุณลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เท่ากับ 0.95 โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นในภาพรวม

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Scale Corrected Item- Total Correlation	Corrected Alpha if Item Deleted
V1	223.0333	549.7575	.5704	.9531
V2	223.2333	539.2195	.6765	.9526
V3	223.2333	544.7368	.5973	.9529
V4	223.4333	548.8747	.6486	.9530
V5	223.3667	552.9989	.4039	.9536
V6	223.5333	551.3609	.4958	.9533
V7	223.9000	552.7828	.3636	.9538
V8	223.5333	553.7057	.5374	.9533
V9	223.2333	545.3575	.6806	.9527

V10	223.8667	549.3609	.4764	.9534
V11	223.4000	541.2828	.7621	.9524
V12	223.3667	541.5506	.6848	.9526
V13	223.4667	545.2920	.6135	.9529
V14	223.6000	534.0414	.7233	.9523
V15	223.7333	536.4092	.6449	.9527
V16	224.0000	537.2414	.7259	.9523
V17	223.9000	540.5069	.5888	.9529
V18	223.8667	542.1195	.5288	.9532
V19	223.9333	543.5816	.5332	.9532
V20	223.6000	541.4897	.5978	.9529
V21	223.0667	556.0644	.3745	.9537
V22	222.9000	552.9207	.4800	.9534
V23	222.8667	559.0161	.2851	.9539
V24	222.8333	555.5920	.4687	.9535
V25	223.0000	550.5517	.5453	.9532
X1	223.1333	560.9471	.1323	.9545
X2	223.4333	553.9092	.3078	.9540
X3	223.4000	556.3172	.2065	.9546
X4	223.7000	557.1828	.2259	.9543
X5	223.6667	552.9885	.4358	.9535
X6	223.3333	556.1609	.2458	.9542
X7	223.4333	547.4954	.5730	.9531
X8	223.9000	544.4379	.4310	.9537



X9	224.0000	537.8621	.5895	.9529
X10	223.6333	550.1023	.4352	.9535
X11	224.1000	538.3690	.6550	.9526
X12	223.4000	554.8690	.3186	.9539
X13	223.2667	553.8575	.4324	.9535
X14	223.2333	555.0816	.3390	.9538
X15	223.5000	552.1897	.3510	.9539
X16	224.0000	563.1034	.0134	.9566
X17	223.6667	557.2644	.1525	.9551
X18	223.2000	545.6138	.5302	.9532
X19	223.0667	557.1678	.2888	.9540
X20	223.1333	560.3264	.1956	.9542
X21	223.3333	555.4023	.2885	.9540
X22	223.1667	549.8678	.5117	.9533
X23	223.5333	549.4989	.3225	.9543
X24	223.4000	548.5931	.5221	.9532
X25	223.1333	551.3609	.4581	.9534
Y1	223.2333	549.4264	.6796	.9529
Y2	223.2333	550.3230	.6401	.9530
Y3	223.1667	550.9713	.5243	.9533
Y4	223.2000	546.0966	.5940	.9530
Y5	223.2000	550.3724	.5522	.9532
Y6	223.3667	550.9299	.5259	.9533
Y7	223.2667	549.0299	.6228	.9530

Y8	223.2333	549.0126	.5515	.9532
Y9	223.5667	550.6678	.3908	.9537
Y10	223.1667	547.0402	.6741	.9528
Y11	223.3333	544.0230	.6442	.9528
Y12	223.2667	552.2713	.5672	.9532
Y13	223.4333	547.8402	.6167	.9530
Y14	223.4000	548.1793	.5855	.9530
Y15	223.5333	554.3264	.4357	.9535
Y16	223.3333	552.7816	.4434	.9535
Y17	223.2667	556.8230	.3637	.9537
Y18	223.2667	555.3057	.4313	.9536
Y19	223.2333	552.3230	.5521	.9533
Y20	223.2000	551.8207	.4967	.9534
Y21	223.4333	552.7368	.4380	.9535

Reliability Coefficients


N of Cases = 30.0 N of Items = 71

Alpha = .9540

2. การวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของปัจจัยการบริหารองค์การ

Item-total Statistics

Scale	Scale	Corrected	
Mean	Variance	Item-	Alpha
if Item	if Item	Total	if Item
Deleted	Deleted	Correlation	Deleted



V1	75.5333	119.1540	.6778	.9403
V2	75.7333	113.3747	.8046	.9381
V3	75.7333	115.8575	.7444	.9391
V4	75.9333	119.9264	.6606	.9406
V5	75.8667	121.8437	.4088	.9432
V6	76.0333	120.9299	.5157	.9420
V7	76.4000	121.3517	.3905	.9436
V8	76.0333	122.3092	.5403	.9419
V9	75.7333	119.3747	.6053	.9410
V10	76.3667	119.4816	.5243	.9419
V11	75.9000	115.6793	.8233	.9383
V12	75.8667	115.4989	.7578	.9389
V13	75.9667	117.8264	.6486	.9404
V14	76.1000	111.2655	.8229	.9377
V15	76.2333	112.2540	.7430	.9391
V16	76.5000	113.2241	.8085	.9380
V17	76.4000	114.2483	.6865	.9399
V18	76.3667	114.9989	.6201	.9411
V19	76.4333	115.6333	.6356	.9407
V20	76.1000	113.9552	.7468	.9390
V21	75.5667	123.1506	.3976	.9431
V22	75.4000	122.4552	.4345	.9428
V23	75.3667	124.7920	.2878	.9440

V24	75.3333	122.9885	.4939	.9423
V25	75.5000	121.9138	.4547	.9426

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0 N of Items = 25

Alpha = .9431

3. การวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Scale Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X1	74.7667	87.0126	.2485	.8734
X2	75.0667	83.4437	.4635	.8682
X3	75.0333	85.1368	.2859	.8736
X4	75.3333	85.1264	.3570	.8710
X5	75.3000	84.0793	.5519	.8668
X6	74.9667	84.8609	.3607	.8710
X7	75.0667	82.2023	.6557	.8638
X8	75.5333	79.9126	.5342	.8659
X9	75.6333	79.0678	.5990	.8635
X10	75.2667	83.9954	.4413	.8688

X11	75.7333	81.0299	.5517	.8653
X12	75.0333	83.7575	.5036	.8674
X13	74.9000	83.9552	.6058	.8660
X14	74.8667	84.8782	.4472	.8689
X15	75.1333	81.7057	.5862	.8647
X16	75.6333	85.5506	.1520	.8830
X17	75.3000	83.4586	.3296	.8733
X18	74.8333	80.2816	.6846	.8617
X19	74.7000	85.2517	.4497	.8691
X20	74.7667	86.2540	.4044	.8703
X21	74.9667	84.9989	.3801	.8704
X22	74.8000	82.1655	.6842	.8633
X23	75.1667	84.0747	.2941	.8745
X24	75.0333	85.0678	.3928	.8701
X25	74.7667	84.7368	.4484	.8689

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0

N of Items = 25

Alpha = .8736

4. การวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของปัจจัยคุณลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

Item-total Statistics

	Scale	Scale	Corrected	
	Mean	Variance	Item-	Alpha
	if Item	if Item	Total	if Item

	Deleted	Deleted	Correlation	Deleted
Y1	65.9000	68.3000	.7074	.9501
Y2	65.9000	68.7138	.6544	.9507
Y3	65.8333	66.9713	.7501	.9493
Y4	65.8667	65.7747	.7348	.9496
Y5	65.8667	66.9471	.7602	.9492
Y6	66.0333	67.2747	.7158	.9498
Y7	65.9333	67.5816	.7110	.9499
Y8	65.9000	66.7138	.7147	.9498
Y9	66.2333	67.6333	.4811	.9544
Y10	65.8333	67.0402	.7423	.9495
Y11	66.0000	65.2414	.7656	.9491
Y12	65.9333	67.7195	.8011	.9490
Y13	66.1000	67.2655	.6852	.9502
Y14	66.0667	65.8575	.8119	.9484
Y15	66.2000	67.8897	.7119	.9499
Y16	66.0000	67.7931	.6390	.9509
Y17	65.9333	69.5816	.5575	.9518
Y18	65.9333	68.6161	.6830	.9504
Y19	65.9000	68.8517	.6368	.9509
Y20	65.8667	67.9816	.6430	.9508
Y21	66.1000	68.3000	.5743	.9518

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0 N of Items = 21
Alpha = .9525



ภาคผนวก ง

การหาค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับสิ่งที่ต้องการวัด

(Item-Objective Congruence Index: IOC)

การหาค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับสิ่งที่ต้องการวัด (Item-Objective Congruence Index: IOC) ผู้วิจัยให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาและนำมาจัดทำแบบหาค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับสิ่งที่ต้องการวัดให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบรวม 3 ท่าน ผลการตรวจสอบพบว่า ค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับสิ่งที่ต้องการวัดในภาพรวม เท่ากับ 0.78 มีรายละเอียดรายด้านรวม 3 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยการบริหารองค์การ เท่ากับ 0.76 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก เท่ากับ 0.60 และปัจจัยคุณลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เท่ากับ 0.98 ผู้วิจัยปรับแก้คำถามในข้อที่มีค่าน้อยกว่า 0.5 จำนวน 1 ข้อ และปรับแก้ไขข้อความตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญอีก 6 ข้อ รวมเป็น 7 ข้อ ตามรายละเอียด ดังนี้

หลักเกณฑ์ในการหาค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับสิ่งที่ต้องการวัด (IOC) มี 3 หลักเกณฑ์ ดังนี้

1. ข้อความสอดคล้องกับนิยามปฏิบัติการเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องการวัด คิดเป็น +1 คะแนน
 2. ไม่แน่ใจว่าข้อความสอดคล้องกับนิยามปฏิบัติการเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องการวัด คิดเป็น 0 คะแนน
 3. ข้อความไม่สอดคล้องกับนิยามปฏิบัติการเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องการวัด คิดเป็น -1 คะแนน
- สูตรการคำนวณหาค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับสิ่งที่ต้องการวัด (IOC)

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

กำหนดให้

IOC คือ ความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับสิ่งที่ต้องการวัด

$\sum R$ คือ ผลรวมของคะแนนจากผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

N คือ จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

เมื่อค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับสิ่งที่ต้องการวัด (IOC) มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.5 นั้น หมายถึงคำถามสามารถยอมรับหรือนำไปใช้ได้

1. การหาค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับสิ่งที่ต้องการวัด (IOC) ในภาพรวม
 ตารางที่ 17 การหาค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับสิ่งที่ต้องการวัด (IOC) ในภาพรวม

ที่	ปัจจัย	ค่า IOC	ผลลัพธ์
1.	ปัจจัยการบริหารองค์การ	0.76	ใช้ได้
2.	ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก	0.60	ใช้ได้
3.	ปัจจัยคุณลักษณะการเป็นองค์การแห่ง การเรียนรู้	0.98	ใช้ได้
รวม		0.78	ใช้ได้

2. การหาค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับสิ่งที่ต้องการวัด (IOC) ของปัจจัยการบริหาร
 องค์การ

ตารางที่ 18 ผลการหาค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับสิ่งที่ต้องการวัด (IOC)
 ของปัจจัยการบริหารองค์การ

คำ ถาม ที่	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ คนที่			ร ว ม Σ R	ค่า IO C	ผล ล ย พ ร ษ
	1	2	3			
1.	+	0	+	2	0.	ใช้ได้
	1		1		6	
					7	
2.	+	+	+	3	1.	ใช้ได้
	1	1	1		0	
					0	
3.	+	+	+	3	1.	ใช้ได้
	1	1	1		0	
					0	
4.	+	+	+	3	1.	ใช้ได้
	1	1	1		0	
					0	
5.	+	+	0	2	0.	ใช้ได้
	1	1			6	
					7	
6.	+	+	0	2	0.	ใช้ได้
	1	1			6	
					7	

คำถ าม ที่	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ คนที่			ร ว ม Σ R	ค่า IO C	ผลล ัพท์
	1	2	3			
7.	+ 1	+ 1	+ 1	3	0. 6 7	ใช้ได้
8.	+ 1	+ 1	0	2	0. 6 7	ใช้ได้
9.	+ 1	0	+ 1	2	0. 6 7	ใช้ได้
10.	+ 1	+ 1	+ 1	3	1. 0 0	ใช้ได้
11.	0	+ 1	+ 1	2	0. 6 7	ใช้ได้
12.	+ 1	+ 1	+ 1	3	1. 0 0	ใช้ได้
13.	+ 1	+ 1	+ 1	3	1. 0 0	ใช้ได้
14.	+ 1	+ 1	0	2	0. 6 7	ใช้ได้
15.	+ 1	+ 1	+ 1	3	1. 0 0	ใช้ได้
16.	0	+ 1	+ 1	2	0. 6 7	ใช้ได้

ค่า ถาม ที่	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ คนที่			ร ว ม Σ R	ค่า IO C	ผล ลัพธ์
	1	2	3			
17.	0	+	+	2	0.	ใช้ได้
		1	1		6	
					7	
18.	+	+	+	3	1.	ใช้ได้
	1	1	1		0	
					0	
19.	+	+	0	2	0.	ใช้ได้
	1	1			6	
					7	
20.	+	+	0	2	0.	ใช้ได้
	1	1			6	
					7	
21.	0	0	+	1	0.	ใช้ ไม่ได้
			1		3	
					3	อาจ ปรับ แก้ไข
22.	0	+	+	2	0.	ใช้ได้
		1	1		6	
					7	
23.	0	+	+	2	0.	ใช้ได้
		1	1		6	
					7	
24.	0	+	+	2	0.	ใช้ได้
		1	1		6	
					7	
25.	0	+	+	2	0.	ใช้ได้
		1	1		6	
					7	

คำถาม ที่	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ คนที่			ร ว ม Σ R	ค่า IO C	ผลลัพธ์
	1	2	3			
ค่าเฉลี่ย					0. 7 6	ใช้ได้

ตารางที่ 19 ข้อคำถามปัจจัยการบริหารที่มีการแก้ไข

คำถาม ที่	คำถามเดิม	คำถามที่ปรับแก้แล้ว	หมายเหตุ
1	โรงเรียนมีการกำหนด วิสัยทัศน์และพันธกิจ ยุทธศาสตร์ นโยบาย และ กลยุทธ์ที่สนับสนุนให้ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู มุ่งมั่นใฝ่หาความรู้	โรงเรียนมีการกำหนดวิสัยทัศน์และ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ นโยบาย และกลยุทธ์ที่สนับสนุนให้ผู้บริหาร สถานศึกษาและครูมุ่งมั่นใฝ่หา ความรู้ รวมถึงเสริมทักษะที่จำเป็น ต่อการเรียนการสอน	ปรับตามคำ เสนอแนะของ ผู้เชี่ยวชาญคน ที่ 2
9	โครงสร้างของโรงเรียนมี ระดับชั้นการบังคับบัญชา น้อย ส่งผลต่อการ ติดต่อสื่อสารและการ ปฏิบัติงานร่วมกันระหว่าง ผู้บริหารสถานศึกษาและครู ได้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	โรงเรียนมีช่องทางการติดต่อสื่อสาร หลากหลายช่องทางซึ่งส่งผลให้เกิด ความร่วมมือกันระหว่างผู้บริหาร สถานศึกษาและครูได้เป็นอย่างดี	ปรับตามคำ เสนอแนะของ ผู้เชี่ยวชาญคน ที่ 2
17	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้าง บรรยากาศความไว้วางใจ ต่อกันเพื่อให้สมาชิกพร้อม ใจที่จะปฏิบัติงานร่วมกัน เป็นทีม	ภายในโรงเรียนมีบรรยากาศความ ไว้วางใจต่อกันทำให้ผู้บริหาร สถานศึกษาและครูพร้อมใจที่จะ ปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม	ปรับตามคำ เสนอแนะของ ผู้เชี่ยวชาญคน ที่ 1
21	ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการนำ เทคโนโลยีสมัยใหม่มาให้ครู ใช้ในการเรียนการสอน	ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการนำ เทคโนโลยีสมัยใหม่มาให้ครูใช้ใน การเรียนการสอนอย่างเพียงพอ	ปรับตามคำ เสนอแนะของ ผู้เชี่ยวชาญคน ที่ 2

คำถาม ที่	คำถามเดิม	คำถามที่ปรับแก้แล้ว	หมายเหตุ
22	ผู้บริหารสถานศึกษา ส่งเสริมให้มีการใช้ เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน ด้านการบริหารงานเชิง วิชาการ การบริหาร วิชาการ การบริหาร งบประมาณ การ บริหารงานบุคคล และการ บริหารงานทั่วไป	โรงเรียนมีการส่งเสริมให้มีการใช้ เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานด้านการ บริหารงานเชิงวิชาการ การบริหาร วิชาการ การบริหาร งบประมาณ การบริหารงาน บุคคล และการบริหารงานทั่วไป	ปรับตามคำ เสนอแนะของ ผู้เชี่ยวชาญคน ที่ 1

3. การหาค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับสิ่งที่ต้องการวัด (IOC) ของปัจจัย
สภาพแวดล้อมภายนอก
ตารางที่ 20 ผลการหาค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับสิ่งที่ต้องการวัด (IOC)
ของปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก

คำ ถาม ที่	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ คนที่			รวม Σ R	ค่า IO C	ผล ลัพธ์
	1	2	3			
1.	+	+	0	2	0.	ใช้ได้
	1	1			67	
2.	0	+	+	2	0.	ใช้ได้
		1	1		67	
3.	+	+	0	2	0.	ใช้ได้
	1	1			67	
4.	+	+	+	3	1.	ใช้ได้
	1	1	1		00	
5.	0	+	+	2	0.	ใช้ได้
		1	1		67	
6.	+	+	+	3	1.	ใช้ได้
	1	1	1		00	
7.	+	+	0	2	0.	ใช้ได้
	1	1			67	

คำถาม ที่	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ คนที่			รวม Σ R	ค่า IO C	ผลลัพธ์
	1	2	3			
8.	+	+	+	3	1.	ใช้ได้
	1	1	1		00	
9.	0	+	+	2	0.	ใช้ได้
		1	1		67	
10.	+	+	0	2	0.	ใช้ได้
	1	1			67	
11.	0	+	+	2	0.	ใช้ได้
		1	1		67	
12.	+	+	0	2	0.	ใช้ได้
	1	1			67	
13.	+	+	+	3	1.	ใช้ได้
	1	1	1		00	
14.	+	+	+	3	1.	ใช้ได้
	1	1	1		00	
15.	+	0	+	2	0.	ใช้ได้
	1		1		67	
16.	0	+	+	2	0.	ใช้ได้
		1	1		67	
17.	0	+	+	2	0.	ใช้ได้
		1	1		67	
18.	0	+	+	2	0.	ใช้ได้
		1	1		67	
19.	0	+	+	2	0.	ใช้ได้
		1	1		67	
20.	0	+	+	2	0.	ใช้ได้
		1	1		67	
ค่าเฉลี่ย					0.	ใช้ได้
					6	

ตารางที่ 21 ข้อคำถามปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีการแก้ไข

คำถาม ที่	คำถามเดิม	คำถามที่ปรับแก้แล้ว	หมายเหตุ
27	ข้อเสนอแนะแนวทางการปฏิรูปการศึกษาของรัฐบาลชุดปัจจุบันสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกับการขับเคลื่อนโรงเรียนไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ข้อเสนอแนะแนวทางการปฏิรูปการศึกษาของรัฐบาลชุดปัจจุบัน ส่งผลต่อทิศทางเดียวกับการขับเคลื่อนโรงเรียนไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ปรับตามคำ เสนอแนะของ ผู้เชี่ยวชาญคน ที่ 1
40	คำสอนและพิธีกรรมทางศาสนาต่างๆช่วยเสริมขัดเกลาและเสริมสร้างการเรียนรู้	ปราชญ์ชาวบ้าน คำสอนและพิธีกรรมทางศาสนาต่างๆ มีส่วนช่วยเสริมสร้างการเรียนรู้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาและครู	ปรับตามคำ เสนอแนะของ ผู้เชี่ยวชาญคน ที่ 2 และคนที่ 3

4. การหาค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับสิ่งที่ต้องการวัด (IOC) ของปัจจัยคุณลักษณะ
การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ตารางที่ 22 ผลการหาค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับสิ่งที่ต้องการวัด (IOC) ของปัจจัย
คุณลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

คำ ถาม ที่	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ คนที่			รวม Σ R	ค่า IO C	ผล ลัพธ์
	1	2	3			
1.	+	+	+	3	1. 00	ใช้ได้
2.	+	+	+	3	1. 00	ใช้ได้
3.	+	+	+	3	1. 00	ใช้ได้
4.	+	+	+	3	1. 00	ใช้ได้
5.	+	+	+	3	1. 00	ใช้ได้

คำ ถาม ที่	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ คนที่			รวม Σ R	ค่า IO C	ผลลัพธ์
	1	2	3			
6.	+	+	+	3	1.	ใช้ได้
	1	1	1		00	
7.	+	+	+	3	1.	ใช้ได้
	1	1	1		00	
8.	+	+	+	3	1.	ใช้ได้
	1	1	1		00	
9.	0	+	+	2	0.	ใช้ได้
		1	1		67	
10.	+	+	+	3	1.	ใช้ได้
	1	1	1		00	
11.	+	+	+	3	1.	ใช้ได้
	1	1	1		00	
12.	+	+	+	3	1.	ใช้ได้
	1	1	1		00	
13.	+	+	+	3	1.	ใช้ได้
	1	1	1		00	
14.	+	+	+	3	1.	ใช้ได้
	1	1	1		00	
15.	+	+	+	3	1.	ใช้ได้
	1	1	1		00	
16.	+	+	+	3	1.	ใช้ได้
	1	1	1		00	
17.	+	+	+	3	1.	ใช้ได้
	1	1	1		00	
18.	+	+	+	3	1.	ใช้ได้
	1	1	1		00	
19.	+	+	+	3	1.	ใช้ได้
	1	1	1		00	
20.	+	+	+	3	1.	ใช้ได้
	1	1	1		00	
21.	+	+	+	3	1.	ใช้ได้
	1	1	1		00	

คำ ถาม ที่	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ คนที่			ร ว ม Σ R	ค่า IO C	ผล ลัพธ์
	1	2	3			
ค่าเฉลี่ย					0. 98	ใช้ได้



ภาคผนวก จ

ตารางแปลผลการวิเคราะห์

T-Test

Group Statistics

SEX	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ระดับการรับรู้การเป็นองค์กร 1	92	3.3069	.46008	.04797
2	205	3.1189	.52427	.03662

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
ระดับการรับรู้การเป็นองค์กร	1.821	.178	2.965	295	.003	.1880	.06341	.06320	.31281
Equal variances assumed			3.115	197.971	.002	.1880	.06035	.06900	.30701
Equal variances not assumed									

Oneway

Descriptives

ระดับการรับรู้การเป็นองค์กร

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1	23	3.1532	.53778	.11214	2.9207	3.3858	2.38	4.00
2	44	3.2403	.41842	.06308	3.1130	3.3675	2.38	4.00
3	88	3.1575	.53219	.05673	3.0447	3.2702	1.57	4.00
4	142	3.1737	.52472	.04403	3.0867	3.2608	1.52	4.00
Total	297	3.1772	.51194	.02971	3.1187	3.2356	1.52	4.00

ANOVA

ระดับการรับรู้การเป็นองค์กร

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.224	3	.075	.283	.838
Within Groups	77.354	293	.264		
Total	77.578	296			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Dependent Variable: ระดับการรับรู้การเป็นองค์การ
LSD

(I) AGE	(J) AGE	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
1	2	-.0871	.13221	.511	-.3472	.1731
	3	-.0043	.12033	.972	-.2411	.2326
	4	-.0205	.11549	.859	-.2478	.2068
2	1	.0871	.13221	.511	-.1731	.3472
	3	.0828	.09487	.384	-.1039	.2695
	4	.0666	.08865	.453	-.1079	.2410
3	1	.0043	.12033	.972	-.2326	.2411
	2	-.0828	.09487	.384	-.2695	.1039
	4	-.0162	.06971	.816	-.1534	.1210
4	1	.0205	.11549	.859	-.2068	.2478
	2	-.0666	.08865	.453	-.2410	.1079
	3	.0162	.06971	.816	-.1210	.1534

T-Test

Group Statistics

EDU	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ระดับการรับรู้การเป็นองค์การ 1	208	3.1429	.48643	.03373
2	89	3.2574	.56187	.05956

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
ระดับการรับรู้การเป็นองค์การ	1.945	.164	-1.772	295	.077	-.1145	.06461	-.24166	.01266
Equal variances assumed									
Equal variances not assumed			-1.673	147.065	.096	-.1145	.06844	-.24976	.02076

Oneway

Descriptives

ระดับการรับรู้การเป็นองค์การ

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1	10	2.9524	.54108	.17110	2.5653	3.3394	2.43	3.95
2	14	3.1905	.44982	.12022	2.9308	3.4502	2.38	3.86
3	21	3.4127	.32168	.07020	3.2663	3.5591	2.95	4.00
4	20	3.0690	.47631	.10651	2.8461	3.2920	1.86	3.71
5	26	3.2381	.42825	.08399	3.0651	3.4111	2.43	3.86
6	206	3.1660	.53792	.03748	3.0921	3.2399	1.52	4.00
Total	297	3.1772	.51194	.02971	3.1187	3.2356	1.52	4.00

ANOVA

ระดับการรับรู้การเป็นองค์การ

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2.029	5	.406	1.563	.170
Within Groups	75.549	291	.260		
Total	77.578	296			



Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Dependent Variable: ระดับการรับรู้การเป็นองค์กร

LSD

(I) INCOME	(J) INCOME	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
1	2	-.2381	.21096	.260	-.6533	.1771
	3	-.4603*	.19577	.019	-.8456	-.0750
	4	-.1167	.19734	.555	-.5051	.2717
	5	-.2857	.18960	.133	-.6589	.0874
	6	-.2136	.16499	.196	-.5383	.1111
2	1	.2381	.21096	.260	-.1771	.6533
	3	-.2222	.17580	.207	-.5682	.1238
	4	.1214	.17755	.495	-.2280	.4709
	5	-.0476	.16891	.778	-.3801	.2848
	6	.0245	.14073	.862	-.2525	.3015
3	1	.4603*	.19577	.019	.0750	.8456
	2	.2222	.17580	.207	-.1238	.5682
	4	.3437*	.15920	.032	.0303	.6570
	5	.1746	.14949	.244	-.1196	.4688
	6	.2467*	.11672	.035	.0170	.4764
4	1	.1167	.19734	.555	-.2717	.5051
	2	-.1214	.17755	.495	-.4709	.2280
	3	-.3437*	.15920	.032	-.6570	-.0303
	5	-.1690	.15155	.266	-.4673	.1292
	6	-.0969	.11934	.417	-.3318	.1379
5	1	.2857	.18960	.133	-.0874	.6589
	2	.0476	.16891	.778	-.2848	.3801
	3	-.1746	.14949	.244	-.4688	.1196
	4	.1690	.15155	.266	-.1292	.4673
	6	.0721	.10605	.497	-.1366	.2808
6	1	.2136	.16499	.196	-.1111	.5383
	2	-.0245	.14073	.862	-.3015	.2525
	3	-.2467*	.11672	.035	-.4764	-.0170
	4	.0969	.11934	.417	-.1379	.3318
	5	-.0721	.10605	.497	-.2808	.1366

*. The mean difference is significant at the .05 level.

WUHALUNGKORN UNIVERSITY

Oneway

Descriptives

ระดับการรับรู้การเป็นองค์กร

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1	20	3.1143	.59824	.13377	2.8343	3.3943	2.38	4.00
2	24	3.1925	.43790	.08939	3.0076	3.3774	2.43	4.00
3	19	3.3058	.27644	.06342	3.1725	3.4390	2.62	3.67
4	26	3.2088	.54645	.10717	2.9881	3.4295	1.81	3.90
5	58	3.1346	.55955	.07347	2.9875	3.2818	1.52	4.00
6	150	3.1778	.51260	.04185	3.0951	3.2605	1.90	4.00
Total	297	3.1772	.51194	.02971	3.1187	3.2356	1.52	4.00

ANOVA

ระดับการรับรู้การเป็นองค์การ

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.530	5	.106	.400	.849
Within Groups	77.048	291	.265		
Total	77.578	296			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Dependent Variable: ระดับการรับรู้การเป็นองค์การ

LSD

(I) TIME	(J) TIME	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
1	2	-.0782	.15579	.616	-.3848	.2284
	3	-.1915	.16484	.246	-.5159	.1330
	4	-.0945	.15304	.537	-.3957	.2067
	5	-.0204	.13343	.879	-.2830	.2422
	6	-.0635	.12249	.605	-.3046	.1776
2	1	.0782	.15579	.616	-.2284	.3848
	3	-.1133	.15801	.474	-.4243	.1977
	4	-.0163	.14566	.911	-.3030	.2703
	5	.0578	.12489	.644	-.1880	.3036
	6	.0147	.11312	.897	-.2080	.2373
3	1	.1915	.16484	.246	-.1330	.5159
	2	.1133	.15801	.474	-.1977	.4243
	4	.0970	.15530	.533	-.2087	.4026
	5	.1711	.13602	.209	-.0966	.4388
	6	.1280	.12530	.308	-.1186	.3746
4	1	.0945	.15304	.537	-.2067	.3957
	2	.0163	.14566	.911	-.2703	.3030
	3	-.0970	.15530	.533	-.4026	.2087
	5	.0741	.12144	.542	-.1649	.3132
	6	.0310	.10931	.777	-.1841	.2462
5	1	.0204	.13343	.879	-.2422	.2830
	2	-.0578	.12489	.644	-.3036	.1880
	3	-.1711	.13602	.209	-.4388	.0966
	4	-.0741	.12144	.542	-.3132	.1649
	6	-.0431	.07956	.588	-.1997	.1135
6	1	.0635	.12249	.605	-.1776	.3046
	2	-.0147	.11312	.897	-.2373	.2080
	3	-.1280	.12530	.308	-.3746	.1186
	4	-.0310	.10931	.777	-.2462	.1841
	5	.0431	.07956	.588	-.1135	.1997

T-Test

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
ระดับการรับรู้การเป็นองค์การ	Equal variances assumed	13.122	.000	3.811	295	.000	.5055	.13266	.24443	.76658
ระดับการรับรู้การเป็นองค์การ	Equal variances not assumed			10.504	38.205	.000	.5055	.04812	.40810	.60291

Group Statistics

	SP	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ระดับการรับรู้การเป็นองค์การ	1	15	3.6571	.14421	.03724
	2	282	3.1516	.51195	.03049

Oneway

Descriptives

ระดับการรับรู้การเป็นองค์กร

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1	84	3.2466	.45753	.04992	3.1473	3.3459	2.24	4.00
2	118	3.2615	.43709	.04024	3.1818	3.3412	2.14	4.00
3	24	3.1806	.46445	.09480	2.9844	3.3767	2.33	4.00
4	71	2.9537	.63358	.07519	2.8038	3.1037	1.52	4.00
Total	297	3.1772	.51194	.02971	3.1187	3.2356	1.52	4.00

ANOVA

ระดับการรับรู้การเป็นองค์กร

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4.789	3	1.596	6.426	.000
Within Groups	72.788	293	.248		
Total	77.578	296			

Post Hoc Tests

Multiple Comparisons

Dependent Variable: ระดับการรับรู้การเป็นองค์กร

LSD

(I) K	(J) K	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
1	2	-.0149	.07115	.834	-.1549	.1251
	3	.0660	.11536	.567	-.1610	.2931
	4	.2929*	.08035	.000	.1347	.4510
2	1	.0149	.07115	.834	-.1251	.1549
	3	.0809	.11161	.469	-.1387	.3006
	4	.3078*	.07486	.000	.1604	.4551
3	1	-.0660	.11536	.567	-.2931	.1610
	2	-.0809	.11161	.469	-.3006	.1387
	4	.2268	.11769	.055	-.0048	.4585
4	1	-.2929*	.08035	.000	-.4510	-.1347
	2	-.3078*	.07486	.000	-.4551	-.1604
	3	-.2268	.11769	.055	-.4585	.0048

*. The mean difference is significant at the .05 level.

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	ด้านการจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ, ด้านกลยุทธ์องค์การ, ด้านวัฒนธรรมองค์การและบรรยากาศองค์การ, ด้านโครงสร้างองค์การ, ด้านภาวะผู้นำ	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: ระดับการรับรู้การเป็นองค์การ

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.706 ^a	.499	.490	.36557

a. Predictors: (Constant),

ด้านการจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ, ด้านกลยุทธ์องค์การ,
ด้านวัฒนธรรมองค์การและบรรยากาศองค์การ,
ด้านโครงสร้างองค์การ, ด้านภาวะผู้นำ

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	38.688	5	7.738	57.897	.000 ^a
	Residual	38.890	291	.134		
	Total	77.578	296			

a. Predictors: (Constant), ด้านการจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ, ด้านกลยุทธ์องค์การ,
ด้านวัฒนธรรมองค์การและบรรยากาศองค์การ, ด้านโครงสร้างองค์การ, ด้านภาวะผู้นำ

b. Dependent Variable: ระดับการรับรู้การเป็นองค์การ

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.549	.167		3.279	.001
	ด้านกลยุทธ์องค์การ	.211	.062	.197	3.380	.001
	ด้านโครงสร้างองค์การ	.129	.072	.122	1.795	.074
	ด้านภาวะผู้นำ	.147	.075	.158	1.963	.051
	ด้านวัฒนธรรมองค์การและบรรยากาศองค์การ	.093	.072	.097	1.297	.196
	ด้านการจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	.224	.063	.251	3.546	.000

a. Dependent Variable: ระดับการรับรู้การเป็นองค์การ

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	ด้านการต่างประเทศ, ด้านการเมือง กฎหมาย และนโยบายสาธารณะ, ด้านเศรษฐกิจ, ด้านสังคมและวัฒนธรรม, ด้านเทคโนโลยี	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: ระดับการรับรู้การเป็นองค์การ

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.641 ^a	.410	.400	.39646

a. Predictors: (Constant), ด้านการต่างประเทศ, ด้านการเมือง กฎหมาย และนโยบายสาธารณะ, ด้านเศรษฐกิจ, ด้านสังคมและวัฒนธรรม, ด้านเทคโนโลยี

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	31.839	5	6.368	40.513	.000 ^a
	Residual	45.739	291	.157		
	Total	77.578	296			

a. Predictors: (Constant), ด้านการต่างประเทศ, ด้านการเมือง กฎหมาย และนโยบายสาธารณะ, ด้านเศรษฐกิจ, ด้านสังคมและวัฒนธรรม, ด้านเทคโนโลยี

b. Dependent Variable: ระดับการรับรู้การเป็นองค์การ

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.434	.219		1.981	.048
	ด้านการเมือง กฎหมาย และนโยบายสาธารณะ	.238	.063	.194	3.806	.000
	ด้านเศรษฐกิจ	-.037	.056	-.037	-.667	.505
	ด้านสังคมและวัฒนธรรม	.293	.064	.256	4.604	.000
	ด้านเทคโนโลยี	.184	.064	.185	2.887	.004
	ด้านการต่างประเทศ	.213	.060	.229	3.550	.000

a. Dependent Variable: ระดับการรับรู้การเป็นองค์การ

ภาคผนวก ฉ

จดหมายเชิญผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาแบบสอบถามประกอบการวิจัย



ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์
คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Department of Public Administration
Faculty of Political Science, Chulalongkorn University

โครงการหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (ร.ป.ม.)
Master of Public Administration Program (MPA)

ที่ ศธ 0512.15/637

3 กุมภาพันธ์ 2560

เรื่อง เชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาแบบสอบถามประกอบการวิจัย

เรียน อาจารย์สุภาะรัฐ ยอดระบำ (อาจารย์คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช)

สิ่งที่แนบมาด้วย 1. โครงร่างวิทยานิพนธ์
2. แบบสอบถาม
3. แบบตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของข้อมูลงานวิจัย

ด้วย นายปฐมพงศ์ รัตนโกศัย เลขประจำตัว 578 06357 24 เป็นนิสิตในหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ในหัวข้อเรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ : ศึกษากรณีโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุง”(Factors Influencing Learning Organization Perception : A Case Study of Secondary Schools in Phatthalung Province) ทั้งนี้ การวิจัยดังกล่าวมีความจำเป็นต้องใช้แบบสอบถามที่ถูกต้องและสมบูรณ์เพื่อผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่มีคุณภาพ

ภาควิชาฯ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดอำนวยความสะดวกและให้ข้อมูลแก่นายปฐมพงศ์ รัตนโกศัย เลขประจำตัว 578 06357 24 นิสิตปริญญาโทหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (ภาคในเวลาราชการ) ในการเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาความเหมาะสมของแบบสอบถามตามเอกสารที่แนบมาด้วยแล้วนี้ จักเป็นพระคุณยิ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ดารงค์ วัฒนา)
หัวหน้าภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์
และผู้อำนวยการโครงการหลักสูตร ร.ป.ม.

นายปฐมพงศ์ รัตนโกศัย
โทรศัพท์ 090 314 9880

จดหมายเชิญผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาแบบสอบถามประกอบการวิจัย



ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์
คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Department of Public Administration
Faculty of Political Science, Chulalongkorn University

โครงการหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (ร.ป.ม.)
Master of Public Administration Program (MPA)

ที่ ศธ 0512.15/638

3 กุมภาพันธ์ 2560

เรื่อง เชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาแบบสอบถามประกอบการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิธิดา สิริพงศ์ทักษิณ (อาจารย์คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง)

- สิ่งที่แนบมาด้วย
1. โครงร่างวิทยานิพนธ์
 2. แบบสอบถาม
 3. แบบตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของข้อมูลงานวิจัย

ด้วย นายปฐมพงศ์ รัตนโกศัย เลขประจำตัว 578 06357 24 เป็นนิสิตในหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ในหัวข้อเรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ : ศึกษากรณีโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุง”(Factors influencing Learning Organization Perception : A Case Study of Secondary Schools in Phatthalung Province), ทั้งนี้ การวิจัยดังกล่าวมีความจำเป็นต้องใช้แบบสอบถามที่ถูกต้องและสมบูรณ์เพื่อผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่มีคุณภาพ

ภาควิชาฯ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดอำนวยความสะดวกและให้ข้อมูลแก่นายปฐมพงศ์ รัตนโกศัย เลขประจำตัว 578 06357 24 นิสิตปริญญาโทหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (ภาคในเวลาราชการ) ในการเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาความเหมาะสมของแบบสอบถามตามเอกสารที่แนบมาด้วยแล้วนี้ จักเป็นพระคุณยิ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ดำรงค์ วัฒนา)
หัวหน้าภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์
และผู้อำนวยการโครงการหลักสูตร ร.ป.ม.

นายปฐมพงศ์ รัตนโกศัย
โทรศัพท์ 090 314 9880

จดหมายเชิญผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาแบบสอบถามประกอบการวิจัย



ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์
คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Department of Public Administration
Faculty of Political Science, Chulalongkorn University

โครงการหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (ร.ป.ม.)
Master of Public Administration Program (MPA)

ที่ ศธ 0512.15/639

3 กุมภาพันธ์ 2560

เรื่อง เชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาแบบสอบถามประกอบการวิจัย

เรียน ดร.วาสนา บุญญาพิทักษ์ (รองอธิการบดี สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์)

- สิ่งที่แนบมาด้วย 1. โครงร่างวิทยานิพนธ์
2. แบบสอบถาม
3. แบบตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของข้อมูลงานวิจัย

ด้วย นายปัฐมพงศ์ รัตนโกศัย เลขประจำตัว 578 06357 24 เป็นนิสิตในหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ในหัวข้อเรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ : ศึกษากรณีโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุง”(Factors Influencing Learning Organization Perception : A Case Study of Secondary Schools in Phatthalung Province) ทั้งนี้ การวิจัยดังกล่าวมีความจำเป็นต้องใช้แบบสอบถามที่ถูกต้องและสมบูรณ์เพื่อผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่มีคุณภาพ

ภาควิชาฯ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดอำนวยความสะดวกและให้ข้อมูลแก่นายปัฐมพงศ์ รัตนโกศัย เลขประจำตัว 578 06357 24 นิสิตปริญญาโทหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (ภาคในเวลาราชการ) ในการเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาความเหมาะสมของแบบสอบถามตามเอกสารที่แนบมาด้วยแล้วนี้ จักเป็นพระคุณยิ่ง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ดำรงค์ วัฒนา)
หัวหน้าภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์
และผู้อำนวยการโครงการหลักสูตร ร.ป.ม.

นายปัฐมพงศ์ รัตนโกศัย
โทรศัพท์ 090 314 9880

จดหมายขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือวิจัย



ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์
คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Department of Public Administration
Faculty of Political Science, Chulalongkorn University

โครงการหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (ร.ป.ม.)
Master of Public Administration Program (MPA)

ที่ ศธ 0512.15/636

7 กุมภาพันธ์ 2560

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมวัดนายโรง

ด้วย นายปัฐมพงศ์ รัตนโกศัย เลขประจำตัว 578 06357 24 เป็นนิสิตในหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ในหัวข้อเรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับบริการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ : ศึกษากรณีโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุง” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความประสงค์จะขออนุญาตดำเนินการทดลองใช้เครื่องมือวิจัยและเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามจากผู้บริหารสถานศึกษาและครูในหน่วยงานของท่าน จำนวน 30 ท่าน เพื่อเป็นประโยชน์ในทางวิชาการต่อไป

ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการอำนวยความสะดวกให้แก่ นายปัฐมพงศ์ รัตนโกศัย ในการทดลองใช้เครื่องมือวิจัยและเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ด้วย จักขอบพระคุณยิ่ง

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริภัสสรค์ วัฒนา)
หัวหน้าภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์
และผู้อำนวยการโครงการหลักสูตร ร.ป.ม.

นายปัฐมพงศ์ รัตนโกศัย
โทรศัพท์ 090 314 9880
E-mail Pat.cu.mpa41@gmail.com

จดหมายขอความอนุเคราะห์จัดเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม



ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์
คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Department of Public Administration
Faculty of Political Science, Chulalongkorn University

โครงการหลักสูตรปริญญาตรีรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต (ร.ป.ม.)
Master of Public Administration Program (MPA)

ที่ ศอ 0512.15/658

10 กุมภาพันธ์ 2560

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลเพื่อทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย

ด้วย นายปัฐพงษ์ รัตนโกศัย เป็นนิสิตในหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ทำวิทยานิพนธ์ในหัวข้อเรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ : ศึกษากรณีโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุง” (Factors Influencing Learning Organization Perception : A Case Study of Secondary Schools in Phatthalung Province) ซึ่งนิสิตมีความจำเป็นที่จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาและครูในหน่วยงานของท่าน เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้

ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จึงได้ขอความอนุเคราะห์จากท่านอำนวยความสะดวกให้แก่ นายปัฐพงษ์ รัตนโกศัย ในการขอเข้าไปเก็บข้อมูลเป็นแบบสอบถามด้วย อธิขอบพระคุณยิ่ง

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ฉัตรชัย วิวัฒนา)
หัวหน้าภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์
และผู้อำนวยการโครงการหลักสูตร ร.ป.ม.

นายปัฐพงษ์ รัตนโกศัย
โทรศัพท์ 090 314 9880

จดหมายขอความอนุเคราะห์จัดเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม



ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์
คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Department of Public Administration
Faculty of Political Science, Chulalongkorn University

โครงการหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (ร.ป.ม.)
Master of Public Administration Program (MPA)

ที่ ศธ 0512.15/651

10 กุมภาพันธ์ 2560

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลเพื่อทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนชะวัดอนุปถัมภ์

ด้วย นายปฐมพงศ์ รัตนโกศัย เป็นนิสิตในหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ทำวิทยานิพนธ์ในหัวข้อเรื่อง "ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ : ศึกษากรณีโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุง"(Factors Influencing Learning Organization Perception : A Case Study of Secondary Schools in Phatthalung Province) ซึ่งนิสิตมีความจำเป็นต้องขอเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาและครูในหน่วยงานของท่าน เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้

ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านอำนวยความสะดวกให้แก่ นายปฐมพงศ์ รัตนโกศัย ในการขอเข้าไปเก็บข้อมูลเป็นแบบสอบถามด้วย จักขอบพระคุณยิ่ง

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ดำรงค์ วิมณา)
หัวหน้าภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์
และผู้อำนวยการโครงการหลักสูตร ร.ป.ม.

นายปฐมพงศ์ รัตนโกศัย
โทรศัพท์ 090 314 9880

จดหมายขอความอนุเคราะห์จัดเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม



ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์
คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Department of Public Administration
Faculty of Political Science, Chulalongkorn University

โครงการหลักสูตรปริญญาโทรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (ร.ป.ม.)
Master of Public Administration Program (MPA)

ที่ ศธ 0512.15/656

10 กุมภาพันธ์ 2560

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลเพื่อทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนคอนสาธิตนารีวิทยา

ด้วย นายปริญพงศ์ รัตนโกสีย์ เป็นนิสิตในหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ทำวิทยานิพนธ์ในหัวข้อเรื่อง "ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ : ศึกษากรณีโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุง"(Factors Influencing Learning Organization Perception : A Case Study of Secondary Schools in Phatthalung Province) ซึ่งนิสิตมีความจำเป็นต้องขอเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาและครูในหน่วยงานของท่าน เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้

ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านอำนวยความสะดวกให้แก่ นายปริญพงศ์ รัตนโกสีย์ ในการขอเข้าไปเก็บข้อมูลเป็นแบบสอบถามด้วย จักขอบพระคุณยิ่ง

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ดำรงค์ วิวัฒนา)
หัวหน้าภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์
และผู้อำนวยการโครงการหลักสูตร ร.ป.ม.

นายปริญพงศ์ รัตนโกสีย์
โทรศัพท์ 090 314 9880

จดหมายขอความอนุเคราะห์จัดเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม



ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์
คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Department of Public Administration
Faculty of Political Science, Chulalongkorn University

โครงการหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (ร.ป.ม.)
Master of Public Administration Program (MPA)

ที่ ศษ 0512.15/654

10 กุมภาพันธ์ 2560

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลเพื่อทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนตะพานหินวิทยา

ด้วย นายปัฐพงษ์ รัตนโกศัย เป็นนิสิตในหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ทำวิทยานิพนธ์ในหัวข้อเรื่อง "ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ : ศึกษากรณีโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพิจิตร"(Factors Influencing Learning Organization Perception : A Case Study of Secondary Schools in Phichit Province) ซึ่งนิสิตมีความจำเป็นต้องขอเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาและครูในหน่วยงานของท่าน เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้

ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จึงได้ขอความอนุเคราะห์จากท่านอำนวยความสะดวกให้แก่ นายปัฐพงษ์ รัตนโกศัย ในการขอเข้าไปเก็บข้อมูลเป็นแบบสอบถามด้วย จักขอบพระคุณยิ่ง

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริรงค์ วิวัฒนา)
หัวหน้าภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์
และผู้อำนวยการโครงการหลักสูตร ร.ป.ม.

นายปัฐพงษ์ รัตนโกศัย
โทรศัพท์ 090 314 9880

จดหมายขอความอนุเคราะห์จัดเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม



ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์
คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Department of Public Administration
Faculty of Political Science, Chulalongkorn University

โครงการหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (ร.ป.ม.)
Master of Public Administration Program (MPA)

ที่ ศษ 0512.15/659

10 กุมภาพันธ์ 2560

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลเพื่อทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนตะโหนด

ด้วย นายปิฎมพงศ์ รัตนโกศัย เป็นนิสิตในหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ทำวิทยานิพนธ์ในหัวข้อเรื่อง "ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ : ศึกษากรณีโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุง"(Factors Influencing Learning Organization Perception : A Case Study of Secondary Schools in Phatthalung Province) ซึ่งนิสิตมีความจำเป็นที่จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาและครูในหน่วยงานของท่าน เพื่อให้เป็นข้อมูลประกอบการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้

ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านอำนวยความสะดวกให้แก่ นายปิฎมพงศ์ รัตนโกศัย ในการขอเข้าไปเก็บข้อมูลเป็นแบบสอบถามด้วย จักขอบพระคุณยิ่ง

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ดำรง วัฒนนา)
หัวหน้าภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์
และผู้อำนวยการโครงการหลักสูตร ร.ป.ม.

นายปิฎมพงศ์ รัตนโกศัย
โทรศัพท์ 090 314 9880

จดหมายขอความอนุเคราะห์จัดเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม



ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์
คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Department of Public Administration
Faculty of Political Science, Chulalongkorn University

โครงการหลักสูตรปริญญาโทรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (ร.ป.ม.)
Master of Public Administration Program (MPA)

ที่ ศษ 0512.15/653

10 กุมภาพันธ์ 2560

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลเพื่อทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนนาคะชาตวิทยาเขต

ด้วย นายปัฐพงษ์ รัตนโกศัย เป็นนิสิตในหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ทำวิทยานิพนธ์ในหัวข้อเรื่อง "ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ : ศึกษากรณีโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุง" (Factors Influencing Learning Organization Perception : A Case Study of Secondary Schools in Phatthalung Province) ซึ่งนิสิตมีความจำเป็นต้องขอเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาและครูในหน่วยงานของท่าน เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้

ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านอำนวยความสะดวกให้แก่ นายปัฐพงษ์ รัตนโกศัย ในการขอเข้าไปเก็บข้อมูลเป็นแบบสอบถามด้วย จักขอบพระคุณยิ่ง

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ดำรงค์ วิธนา)
หัวหน้าภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์
และผู้อำนวยการโครงการหลักสูตร ร.ป.ม.

นายปัฐพงษ์ รัตนโกศัย
โทรศัพท์ 090 314 9880

จดหมายขอความอนุเคราะห์จัดเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม



ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์
คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Department of Public Administration
Faculty of Political Science, Chulalongkorn University

โครงการศึกษาระดับปริญญาโทรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต (ร.ป.ม.)
Master of Public Administration Program (MPA)

ที่ ศษ 0512.15/652

10 กุมภาพันธ์ 2560

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลเพื่อทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนปิยะบุญญา

ด้วย นายปัฐพงษ์ รัตนโกศัย เป็นนิสิตในหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ทำวิทยานิพนธ์ในหัวข้อเรื่อง "ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ : ศึกษากรณีโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุง"(Factors Influencing Learning Organization Perception : A Case Study of Secondary Schools in Phatthalung Province) ซึ่งนิสิตมีความจำเป็นที่จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาและครูในหน่วยงานของท่าน เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้

ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จึงได้ขอความอนุเคราะห์จากท่านอำนวยความสะดวกให้แก่ นายปัฐพงษ์ รัตนโกศัย ในการขอเข้าไปเก็บข้อมูลเป็นแบบสอบถามด้วย จักขอบพระคุณยิ่ง

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริรงค์ วิวัฒนา)
หัวหน้าภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์
และผู้ผู้อำนวยการโครงการหลักสูตร ร.ป.ม.

นายปัฐพงษ์ รัตนโกศัย
โทรศัพท์ 090 314 9880

จดหมายขอความอนุเคราะห์จัดเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม



ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์
คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Department of Public Administration
Faculty of Political Science, Chulalongkorn University

โครงการหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต (ร.ป.ม.)
Master of Public Administration Program (MPA)

ที่ ศส 0512.15/657

10 กุมภาพันธ์ 2560

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลเพื่อทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนป่าพะยอมพิทยาคม

ด้วย นายปิฎมพงศ์ รัตนโกศัย เป็นนิสิตในหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ทำวิทยานิพนธ์ในหัวข้อเรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ : ศึกษากรณีโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุง”(Factors influencing Learning Organization Perception : A Case Study of Secondary Schools in Phatthalung Province) ซึ่งนิสิตมีความจำเป็นต้องขอเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามจากผู้บริหารสถานศึกษาและครูในหน่วยงานของท่าน เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้

ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านอำนวยความสะดวกให้แก่ นายปิฎมพงศ์ รัตนโกศัย ในการขอเข้าไปเก็บข้อมูลเป็นแบบสอบถามด้วย จักขอบพระคุณยิ่ง

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ดำรง วิลมนา)
หัวหน้าภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์
และผู้อำนวยการโครงการหลักสูตร ร.ป.ม.

นายปิฎมพงศ์ รัตนโกศัย
โทรศัพท์ 090 314 9880

จดหมายขอความอนุเคราะห์จัดเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม



ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์
คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Department of Public Administration
Faculty of Political Science, Chulalongkorn University

โครงการหลักสูตรปริญญาโทรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (ร.ป.ม.)
Master of Public Administration Program (MPA)

ที่ ศธ 0512.15/655

10 กุมภาพันธ์ 2560

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลเพื่อทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนศรีบรมพิทยาคม

ด้วย นายปิฎกพงศ์ รัตนโกศัย เป็นนิสิตในหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ทำวิทยานิพนธ์ในหัวข้อเรื่อง "ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ : ศึกษากรณีโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุง"(Factors Influencing Learning Organization Perception : A Case Study of Secondary Schools In Phatthalung Province) ซึ่งนิสิตมีความจำเป็นต้องขอเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาและครูในหน่วยงานของท่าน เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้

ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านอำนวยความสะดวกให้แก่ นายปิฎกพงศ์ รัตนโกศัย ในการขอเข้าไปเก็บข้อมูลเป็นแบบสอบถามด้วย จักขอบพระคุณยิ่ง

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศำรงค์ วิวัฒนา)
หัวหน้าภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์
และผู้อำนวยการโครงการหลักสูตร ร.ป.ม.

นายปิฎกพงศ์ รัตนโกศัย
โทรศัพท์ 090 314 9880

จดหมายขอความอนุเคราะห์จัดเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม



ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์
คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Department of Public Administration
Faculty of Political Science, Chulalongkorn University

โครงการหลักสูตรปริญญาโทรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (ร.ป.ม.)
Master of Public Administration Program (MPA)

ที่ ศส 0512.15/660

10 กุมภาพันธ์ 2560

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลเพื่อทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนสตรีพิบูลฯ

ด้วย นายปัฐพงษ์ รัตนโกศล เป็นนิสิตในหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ทำวิทยานิพนธ์ในหัวข้อเรื่อง "ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ : ศึกษากรณีโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุง" (Factors Influencing Learning Organization Perception : A Case Study of Secondary Schools in Phatthalung Province) ซึ่งมีสื่อมีความจำเป็นที่จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาและครูในหน่วยงานของท่าน เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้

ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จึงได้ขอความอนุเคราะห์จากท่านอำนวยความสะดวกให้แก่ นายปัฐพงษ์ รัตนโกศล ในการขอเข้าไปเก็บข้อมูลเป็นแบบสอบถามด้วย จักขอบพระคุณยิ่ง

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ดำรง วิณนา)
หัวหน้าภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์
และผู้อำนวยการโครงการหลักสูตร ร.ป.ม.

นายปัฐพงษ์ รัตนโกศล
โทรศัพท์ 090 314 9880

จดหมายขอความอนุเคราะห์จัดเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์

	<p>ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย Department of Public Administration Faculty of Political Science, Chulalongkorn University</p>	<p>โครงการพัฒนาระบบบริหารรัฐประศาสนศาสตร์นานาชาติ (ร.ป.น.) Master of Public Administration Program (MPA)</p>
<p>ที่ ศร 0512.15/665</p>		
<p>10 กุมภาพันธ์ 2560</p>		
<p>เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลเพื่อทำวิทยานิพนธ์</p>		
<p>เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย</p>		
<p>ด้วย นายปฐมพงศ์ รัตนโกศัย เป็นนิสิตในหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ทำวิทยานิพนธ์ในหัวข้อเรื่อง "ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ : ศึกษากรณีโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุง"(Factors Influencing Learning Organization Perception : A Case Study of Secondary Schools in Phatthalung Province) ซึ่งนิสิตมีความจำเป็นที่จะขอเข้าไปสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในหน่วยงานของท่าน เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้</p>		
<p>ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านอำนวยความสะดวกให้แก่ นายปฐมพงศ์ รัตนโกศัย ในการขอเข้าไปเก็บข้อมูลเป็นแบบสอบถามด้วย จักขอบพระคุณยิ่ง จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์</p>		
<p>ขอแสดงความนับถือ</p>		
		
<p>(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริวงศ์ วิณนา) หัวหน้าภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ และผู้อำนวยการโครงการหลักสูตร ร.ป.น.</p>		
<p>นายปฐมพงศ์ รัตนโกศัย โทรศัพท์ 090 314 9880</p>		
<p>PMU, 10330 Bangkok 10330, Thailand Tel: (+66) 018-1918-4, 214-7219 Fax: (+66) 055-2154</p>		

จดหมายขอความอนุเคราะห์จัดเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์



ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์
คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Department of Public Administration
Faculty of Political Science, Chulalongkorn University

โครงการหลักสูตรปริญญาโทรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (ร.ป.ม.)
Master of Public Administration Program (MPA)

ที่ ศธ 0512.15/664

10 กุมภาพันธ์ 2560

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลเพื่อทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนละหานทราย

ด้วย นายปิฎกพงศ์ รัตนโกศัย เป็นนิสิตในหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ทำวิทยานิพนธ์ในหัวข้อเรื่อง "ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ : ศึกษากรณีโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพิจิตร"(Factors Influencing Learning Organization Perception : A Case Study of Secondary Schools in Phichit Province) ซึ่งนิสิตมีความจำเป็นที่จะขอเข้าไปสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในหน่วยงานของท่าน เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้

ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านอำนวยความสะดวกให้แก่นายปิฎกพงศ์ รัตนโกศัย ในการขอเข้าไปเก็บข้อมูลเป็นแบบสอบถามด้วย จักขอบพระคุณยิ่ง

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ดารัด วิณา)
หัวหน้าภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์
และผู้อำนวยการโครงการหลักสูตร ร.ป.ม.

นายปิฎกพงศ์ รัตนโกศัย
โทรศัพท์ 090 314 9880

จดหมายขอความอนุเคราะห์จัดเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์



ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์
คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Department of Public Administration
Faculty of Political Science, Chulalongkorn University

โครงการศึกษาระดับปริญญาโทรัฐประศาสนศาสตร์นานาชาติ (ร.ป.ม.)
Master of Public Administration Program (MPA)

ที่ ศธ 0512.15/663

10 กุมภาพันธ์ 2560

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลเพื่อทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวิบูลฤกษ์ภูารุท

ด้วย นายปฏิพลพงศ์ รัตนโกศัย เป็นนิสิตในหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ทำวิทยานิพนธ์ในหัวข้อเรื่อง "ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ : ศึกษากรณีโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุง"(Factors Influencing Learning Organization Perception : A Case Study of Secondary Schools in Phatthalung Province) ซึ่งนิสิตมีความจำเป็นที่จะขอเข้าไปสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในหน่วยงานของท่าน เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้

ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จึงได้ขอความอนุเคราะห์จากท่านอำนวยความสะดวกให้แก่ นายปฏิพลพงศ์ รัตนโกศัย ในการขอเข้าไปเก็บข้อมูลเป็นแบบสอบถามด้วย จักขอขอบพระคุณยิ่ง

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สารงค์ วัฒนา)
หัวหน้าภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์
และผู้อำนวยการโครงการหลักสูตร ร.ป.ม.

นายปฏิพลพงศ์ รัตนโกศัย
โทรศัพท์ 090 314 9880

จดหมายขอความอนุเคราะห์จัดเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์

	<p>ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย Department of Public Administration Faculty of Political Science, Chulalongkorn University</p>	<p>โครงการหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (ร.ม.อ.) Master of Public Administration Program (MPA)</p>
<p>ที่ ศอ 0512.15/666</p>		
<p>10 กุมภาพันธ์ 2560</p>		
<p>เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลเพื่อทำวิทยานิพนธ์</p>		
<p>เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนป่าพะยอมพิทยาคม</p>		
<p>ด้วย นายปิฎกพงศ์ รัตนโกศัย เป็นนิสิตกิตติมศักดิ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ทำวิทยานิพนธ์ในหัวข้อเรื่อง "ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ : ศึกษากรณีโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุง"(Factors Influencing Learning Organization Perception : A Case Study of Secondary Schools in Phatthalung Province) ซึ่งนิสิตมีความจำเป็นต้องขอเข้าไปสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในหน่วยงานของท่าน เพื่อให้เป็นข้อมูลประกอบการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้</p>		
<p>ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จึงได้ขอความอนุเคราะห์จากท่านอำนวยความสะดวกให้แก่ นายปิฎกพงศ์ รัตนโกศัย ในการขอเข้าไปเก็บข้อมูลเป็นแบบสอบถามด้วย จักขอบพระคุณยิ่ง</p>		
<p>จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์</p>		
<p>ขอแสดงความนับถือ</p>		
		
<p>(รองศาสตราจารย์ ดร.ต๋ารงค์ วิธมนา) หัวหน้าภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ และผู้อำนวยการโครงการหลักสูตร ร.ม.อ.</p>		
<p>นายปิฎกพงศ์ รัตนโกศัย โทรศัพท์ 090 314 9880</p>		
<p>700, 10330 Bangkok 10330, Thailand Tel: (668) 214-7212-4, 214-7212 Fax: (668) 214-2114</p>		

จดหมายขอความอนุเคราะห์จัดเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์



ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์
คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Department of Public Administration
Faculty of Political Science, Chulalongkorn University

โครงการศึกษาระดับปริญญาโทรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต (ร.ป.ม.)
Master of Public Administration Program (MPA)

ที่ ศธ 0512.15/661

10 กุมภาพันธ์ 2560

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลเพื่อทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนพัทลุง

ด้วย นายปัฐพงษ์ รัตนโกศัย เป็นนิสิตในหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ทำวิทยานิพนธ์ในหัวข้อเรื่อง "ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ : ศึกษากรณีโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุง"(Factors Influencing Learning Organization Perception : A Case Study of Secondary Schools in Phatthalung Province) ซึ่งนิสิตมีความจำเป็นต้องขอเข้าไปสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในหน่วยงานของท่าน เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้

ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านอำนวยความสะดวกให้แก่ นายปัฐพงษ์ รัตนโกศัย ในการขอเข้าไปเก็บข้อมูลเป็นแบบสอบถามด้วย จักขอบพระคุณยิ่ง

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ดำรง วัฒนนา)
หัวหน้าภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์
และผู้อำนวยการโครงการหลักสูตร ร.ป.ม.

นายปัฐพงษ์ รัตนโกศัย
โทรศัพท์ 090 314 9880

จดหมายขอความอนุเคราะห์จัดเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์



ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์
คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Department of Public Administration
Faculty of Political Science, Chulalongkorn University

โครงการหลักสูตรปริญญาโทรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (ร.ป.ม.)
Master of Public Administration Program (MPA)

ที่ ศส 0512.15/662

10 กุมภาพันธ์ 2560

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลเพื่อทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนสตรีพิบูลย์

ด้วย นายปิณฑุพงศ์ รัตนโกศัย เป็นนิสิตในหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ทำวิทยานิพนธ์ในหัวข้อเรื่อง "ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ : ศึกษากรณีโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพัทลุง"(Factors Influencing Learning Organization Perception : A Case Study of Secondary Schools in Phatthalung Province) ซึ่งนิสิตมีความจำเป็นที่จะขอเข้าไปสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในหน่วยงานของท่าน เพื่อให้เป็นข้อมูลประกอบการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้

ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จึงขอแสดงความอนุเคราะห์จากท่านด้วยความสะดวก ให้แก่ นายปิณฑุพงศ์ รัตนโกศัย ในการขอเข้าไปเก็บข้อมูลเป็นแบบสอบถามด้วย จักขอขอบพระคุณยิ่ง

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ปารงค์ วิมณา)
หัวหน้าภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์
และผู้อำนวยการโครงการหลักสูตร ร.ป.ม.

นายปิณฑุพงศ์ รัตนโกศัย
โทรศัพท์ 090 314 9880

ใบตอบรับการตีพิมพ์เผยแพร่บทความวิจัย



ที่ ศธ ๐๕๑๘.พิเศษ / ๒๕๖๐

วิทยาลัยบริหารคน
 (มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์)
 ภาควิชาวิทยาศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์
 มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
 ๕๐ อากาศ จตุจักร กรุงเทพมหานคร
 ๑๐๙๐๐

๒๕ เมษายน ๒๕๖๐

เรื่อง ตอบรับและแจ้งกำหนดการตีพิมพ์เผยแพร่บทความวิจัย

เรียน คุณ ปิรุฒพงศ์ วัฒนิกสิทธิ์

ตามที่ท่านได้ส่งบทความเรื่อง "ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการใช้บริการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ : ศึกษากรณีโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดพิษณุโลก" ให้กองบรรณาธิการ วิทยาลัยบริหารคน (มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์) ISSN: ๒๖๑๖-๗๒๔๔ ภาควิชาวิทยาศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์พิจารณาแล้ว

บัดนี้ บทความของท่าน ได้ผ่านการพิจารณาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ แบบผู้พิจารณาไม่ทราบชื่อผู้แต่ง และผู้แต่งไม่ทราบผู้พิจารณา (Double-Blind Peer Review) แล้ว กองบรรณาธิการ วิทยาลัยบริหารคน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ จึงเห็นสมควรตอบรับบทความวิจัยเรื่องดังกล่าว ให้ตีพิมพ์เผยแพร่ลงใน วิทยาลัยบริหารคน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ปีที่ ๔ ฉบับที่ ๒ (กรกฎาคม พ.ศ.๒๕๖๐ - ธันวาคม พ.ศ.๒๕๖๐)

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

ขอแสดงความนับถือ


 (รองศาสตราจารย์ ดร. นิดนิต รัตนานันท์)
 บรรณาธิการ
 วิทยาลัยบริหารคน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นายปฐมพงศ์ รัตนโกศัย เกิดเมื่อวันที่ 13 มกราคม พ.ศ.2535 สำเร็จการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาจากโรงเรียนพัทลุง จังหวัดพัทลุง จากนั้นจึงมีโอกาสอบตรงเข้าศึกษาต่อในระดับชั้นปริญญาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ สาขาวิชาการเมืองการปกครอง และเลือกศึกษาวิชาโทของคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชีในสาขาวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์และองค์การ ในช่วงศึกษานั้นผู้เขียนได้มีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ นอกเหนือจากการเรียนในชั้นเรียน เช่น การเป็นคณะกรรมการหอพักนักศึกษา การเป็นเจ้าหน้าที่ประจำหน่วยเลือกตั้ง การเป็นรองประธานสภานักศึกษา การเป็นสมาชิกกลุ่มกิจกรรมสิ่งแห่งแสงสัจจร การเป็นสมาชิกชมรมโดมทักษิณ (นักศึกษาภาคใต้ที่เข้าศึกษาต่อในมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์) เป็นต้น รวมถึงมีโอกาสได้ฝึกประสบการณ์การฝึกงานที่ศาลปกครองในช่วงศึกษาเล่าเรียนที่มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ผู้เขียนก็ได้สมัครเรียนในอีกสถาบันอุดมศึกษาหนึ่ง นั่นคือ คณะนิติศาสตร์ สาขาวิชานิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง แล้วสำเร็จการศึกษาทั้งสองแห่งในระยะเวลาใกล้เคียงกันตามลำดับ

ต่อมาเมื่อสำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาบัณฑิตก็ได้เข้าศึกษาต่อในหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในช่วงศึกษาเล่าเรียนนั้นก็ได้อีกโอกาสเป็นผู้ช่วยอาจารย์สองท่าน นั่นคือ ศ.ดร.ศุภชัย ยาวะประภาษ และ ผศ.ดร.ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี รวมถึงมีโอกาสได้นำเสนอบทความในงานประชุมวิชาการสองครั้ง นั่นคือ บทความเรื่อง “บทวิเคราะห์เบื้องต้นว่าด้วยนโยบายกองทุนพัฒนาบทบาทสตรี” เขียนร่วมกับคุณชาติพรรณ สายประดิษฐ์ นำเสนอในงานประชุมวิชาการรัฐประศาสนศาสตร์แห่งชาติ ครั้งที่ 4 และบทความเรื่อง “การศึกษาเปรียบเทียบเครื่องมือวิเคราะห์ทางนโยบายสาธารณะด้านการใช้ประโยชน์จากที่ดินเพื่อการเกษตรระหว่างประเทศไทยและสหภาพยุโรป” เขียนร่วมกับคุณณัฐวี เขียวลือ คุณนวลประกาย เลิศกีรวงศ์ และคุณประภาพรรณ จิตต์วารี นำเสนอในงานประชุมวิชาการรัฐประศาสนศาสตร์แห่งชาติ ครั้งที่ 5

ปัจจุบันผู้เขียนกำลังศึกษาระดับชั้นปริญญาบัณฑิตคณะรัฐศาสตร์ สาขาวิชาบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง และเมื่อช่วงต้นปี พ.ศ.2560 ที่ผ่านมา ได้ปฏิบัติงานในตำแหน่งนักวิชาการพัฒนาชุมชนระดับปฏิบัติการ สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดสมุทรปราการ กรมการพัฒนชุมชน กระทรวงมหาดไทย