ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2

นุชนาถ จันทร์บัว

การศึกษาค้นคว้าอิสระ เสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มิถุนายน 2564
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยนเรศวร

อาจารย์ที่ปรึกษาและประธานหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ได้พิจารณาการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง " ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 " เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยนเรศวร

.....

(รองศาสตราจารย์ ดร.ฉลอง ชาตรูประชีวิน)

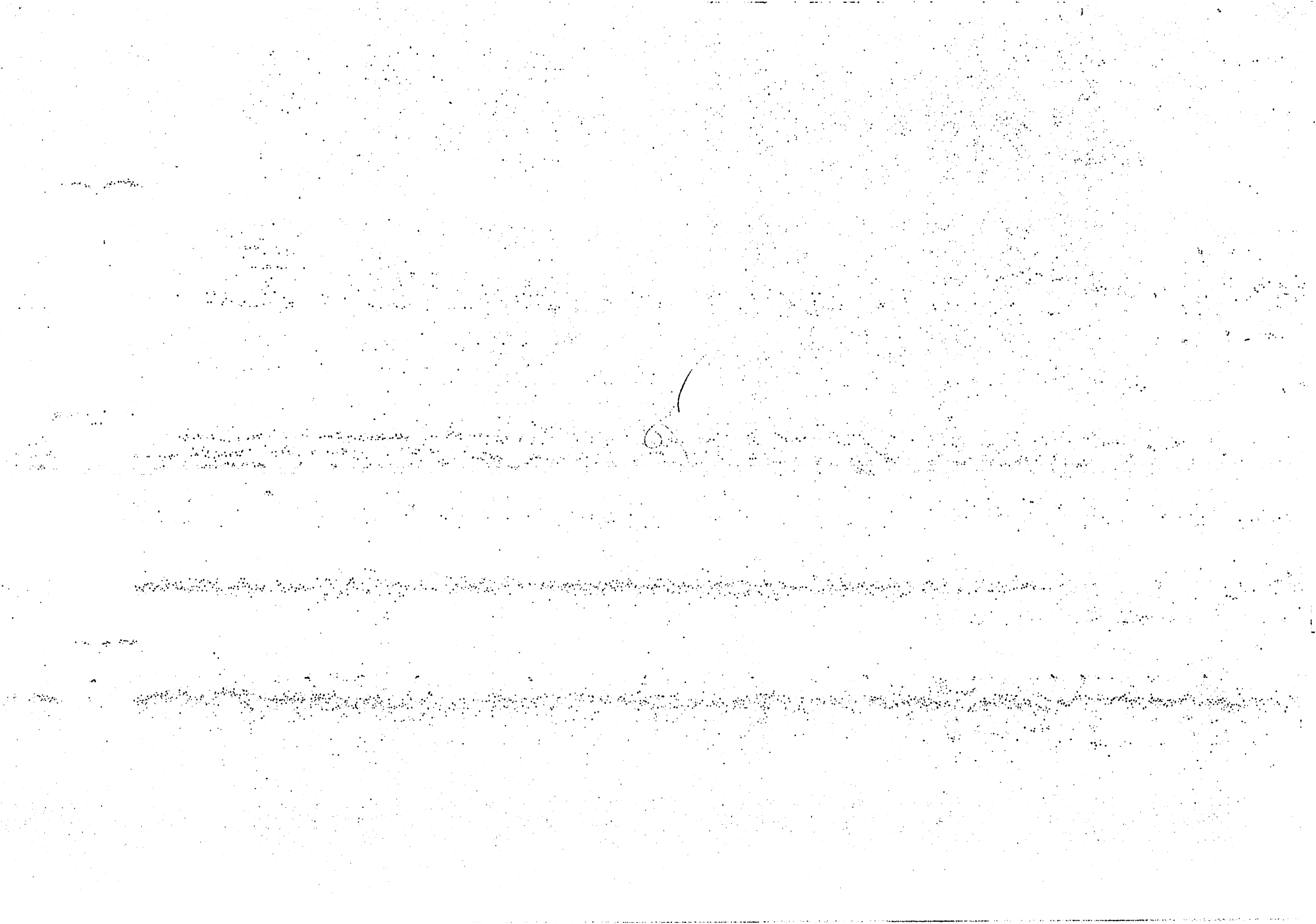
อาจารย์ที่ปรึกษา

.....

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุชา กอนพ่วง)

รักษาการแทน หัวหน้าภาควิชาบริหารและพัฒนาการศึกษา

มิถุนายน 2564



ประกาศคุณูปการ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ประสบความสำเร็จได้ด้วยความเมตตากรุณาอย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.ฉลอง ชาตรูประชีวิน อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ ที่ได้ให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ตลอดจนให้การสนับสนุนและช่วยเหลือข้าพเจ้ามาโดยตลอด จนการค้นคว้าอิสระฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ได้ ข้าพเจ้าขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอกราบขอบพระคุณ ดร.สถิรพร เชาวน์ชัย อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร ดร. เบญจวรรณ อินต๊ะวงศ์ ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1 นายอรรถพงษ์ อินต๊ะวงศ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนนครบางยางพิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39 ที่ได้กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ แก้ไขและให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงเครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้

ขอขอบพระคุณผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 ที่ให้ความอนุเคราะห์อำนวยความสะดวกและร่วมมือเป็นอย่างดียิ่งในการเก็บรวบรวมข้อมูลตอบแบบสอบถามจนสามารถนำข้อมูลมาวิเคราะห์ผลได้อย่างสมบูรณ์

ขอบคุณเพื่อนสาขาบริหารการศึกษา รุ่น 31 ทุกคนที่ค่อยช่วยเหลือและสนับสนุนจนการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้เสร็จสิ้น และขอบกราบขอบพระคุณผู้ที่ช่วยเหลือและสนับสนุนที่มิได้เอยนามทุกท่าน ทุกองค์กร ทุกหน่วยงาน

เหนือสิ่งอื่นใดขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา ที่ให้คำชี้แนะ ให้กำลังใจและให้การสนับสนุนในทุก ๆ ด้านอย่างดีที่สุดเสมอมา คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้ ผู้วิจัยขออุทิศแด่ผู้มีพระคุณทุกๆ ท่าน

นุชนาถ จันทร์บัว

ชื่อเรื่อง	ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2
ผู้วิจัย	นุชนาถ จันทร์บัว
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร.ฉลอง ชาตรูประชีวิน
ประเภทสารนิพนธ์	การศึกษาค้นคว้าอิสระ กศ.ม. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2563
คำสำคัญ	ปัจจัยที่ส่งผล, องค์การแห่งการเรียนรู้, สถานศึกษา

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 2) เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 และ 4) เพื่อค้นหาตัวแปรพยากรณ์ที่ดีและสร้างสมการพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 ปีการศึกษา 2563 จำนวน 291 คน ได้มาโดยสุ่มกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) ตามสัดส่วนของครูในแต่ละอำเภอ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามความคิดเห็น มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียรสัน (Pearson's Correlation Coefficient) และค่าถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

ผลการวิจัยพบว่า

1. ผลการศึกษาระดับปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นปัจจัย พบว่า ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ปัจจัยด้านโครงสร้างสถานศึกษา

อยู่ในระดับมาก และปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ปัจจัยด้านกลยุทธ์ของสถานศึกษา และปัจจัยด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ อยู่ในระดับมาก

2. ผลการศึกษาระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ด้านสมาชิกในสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ด้านการเรียนรู้และด้านการจัดการความรู้ อยู่ในระดับมาก

3. ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการบริหารกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 มีความสัมพันธ์ในทางบวก และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกค่า มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.762-0.835 และปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงที่สุด ได้แก่ ปัจจัยด้านค่านิยมร่วมกันของครู และต่ำที่สุด ได้แก่ ปัจจัยด้านแบบแผนในการบริหาร

4. ผลการศึกษาการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนของปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 อย่างมีมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 6 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยด้านค่านิยมร่วมกันของครู (X_7) ปัจจัยด้านกลยุทธ์ของสถานศึกษา (X_2) ปัจจัยด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ (X_6) ปัจจัยด้านโครงสร้างสถานศึกษา (X_1) ปัจจัยด้านครู (X_5) และปัจจัยด้านระบบในการดำเนินงานของสถานศึกษา (X_3) ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) เท่ากับ 0.918 มีอำนาจพยากรณ์ (R^2) ได้ร้อยละ 84.30 มีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานเท่ากับ 0.209 ซึ่งสามารถเขียนสมการณ์พยากรณ์ในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐานตามลำดับดังนี้

$$\hat{Y} = 0.025+0.243X_7+0.127X_2+0.210X_6+0.180X_1+0.130X_5+0.099X_3$$

$$\hat{Z}_y = 0.279X_7+0.136X_2+0.219X_6+0.177X_1+0.141X_5+0.097X_3$$

Title	FACTORS AFFECTING ADMINISTRATIVE THE LEARNING ORGANIZATION OF THE SCHOOLS UNDER THE PHICHIT PRIMARY EDUCATION SERVICE AREA OFFICE 2
Author	Nutchanat Junbua
Advisor	Associate Professor Chalong Chatruprachewin, Ph.D.
Academic Paper	Independent Study M.Ed. in Educational Administration, Naresuan University, 2020
Keywords	Factors Affecting, learning organization, school

ABSTRACT

This purpose of this research were 1) to study the level of Factors affecting Administrative the learning organization of the schools under the Phichit Primary Education Service Area Office 2, 2) to study the level of the school' s learning organization under the Phichit Primary Education Service Area Office 2, 3) to study the relationship between the factors affecting of learning organization of the schools under the Phichit Primary Education Service Area Office 2 and 4) to research and create predictions of learning organization of the schools under the Phichit Primary Education Service Area Office 2. The sample consisted of 291 persons by stratified random sampling. The tools, used for collecting data were the Learning Leadership questionnaire and. Data were analyzed by mean, standard deviation Pearson's Correlation Coefficient and Stepwise Multiple Regression Analysis

The results of the research showed that

1. To study the level of Factors affecting Administrative the learning organization of the schools under the Phichit primary Education Service Area Office 2 in the overview was very high. The average level of factors was structure is the highest and the lowest of factors is strategy. For the skill, knowledge, and skill are high level.

2. To study the level of the school' s learning organization under the Phichit Primary Education Service Area Office 2 in the overview was very high. For the highest

mean aspect was members in educational institutions and the lowest level were the learning and knowledge management.

3. To study the relationship between the factors affecting of learning organization of the schools under the Phichit Primary Education Service Area Office 2 was the positive relationship and statistically significant at the .01 level. The correlation coefficient between 0.762-0.835 and the highest of factors of affecting learning organization of the school was The shared value of teachers and the lowest was styles

4. Multiple Linear Regression of the factors affecting of learning organization of the schools under the Phichit Primary Education Service Area Office 2 was statistically significant at the .05 level total 6 factors such as shared value (X_7), strategy (X_2), skill and knowledge (X_6), structure (X_1), teacher (X_5), system of working in school (X_3) affecting of learning organization of the schools under the Phichit Primary Education Service Area Office 2 found that Multiple Linear Regression (R) was 0.918, For (R2) was 84.30% and Standard level was 0.209 by

$$\hat{Y} = 0.025+0.243X_7+0.127X_2+0.210X_6+0.180X_1+0.130X_5+0.099X_3$$

$$\hat{Z}_y = 0.279X_7+0.136X_2+0.219X_6+0.177X_1+0.141X_5+0.097X_3$$

สารบัญ

บทที่		หน้า
1	**บทนำ**	1
	ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
	วัตถุประสงค์การวิจัย	3
	ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	4
	ขอบเขตของการวิจัย	4
	นิยามศัพท์เฉพาะ	5
2	**เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง**	8
	หลักการ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา	9
	ปัจจัยภายในในการบริหารสถานศึกษา	13
	ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	29
	แนวคิดเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	34
	บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2	50
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	53
	กรอบแนวคิดในการวิจัย	56
3	**วิธีดำเนินการวิจัย**	57
	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	57
	เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	58
	การเก็บรวบรวมข้อมูล	62
	การวิเคราะห์ข้อมูล	62

สารบัญ (ต่อ)

บทที่		หน้า
4	ผลการวิจัย	64
	ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	65
	ตอนที่ 2 ผลการศึกษาปัจจัยการบริหารการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2	66
	ตอนที่ 3 ผลการศึกษาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2	74
	ตอนที่ 4 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2	81
	ตอนที่ 5 ผลการค้นหาตัวแปรพยากรณ์ที่ดีและสร้างสมการพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2	83
5	บทสรุป	87
	สรุปผลการวิจัย	87
	อภิปรายผล	90
	ข้อเสนอแนะ	97
บรรณานุกรม		99
ภาคผนวก		104
ประวัติผู้วิจัย		126

สารบัญตาราง

ตาราง หน้า

1 แสดงผลการสรุปปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้..... 32

2 แสดงผลสังเคราะห์ลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้..... 47

3 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของครูในสถานศึกษาแต่ละอำเภอ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2..... 58

4 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ ตำแหน่งและประสบการณ์ในการทำงาน..... 65

5 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับปัจจัยการบริหารการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 ในภาพรวม..... 66

6 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับปัจจัยการบริหารการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 ด้านปัจจัยด้านโครงสร้างสถานศึกษา.. 67

7 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับปัจจัยการบริหารการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 ด้านปัจจัยด้านกลยุทธ์ของสถานศึกษา..... 68

8 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับปัจจัยการบริหารการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 ด้านปัจจัยด้านระบบในการดำเนินงานของสถานศึกษา..... 69

9 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับปัจจัยการบริหารการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 ด้านปัจจัยด้านแบบแผนในการบริหารสถานศึกษา..... 70

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง หน้า

10 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับปัจจัยการบริหารการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 ด้านปัจจัยด้านครู..... 71

11 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับปัจจัยการบริหารการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 ด้านปัจจัยด้านทักษะ ความรู้ความสามารถ..... 72

12 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับปัจจัยการบริหารการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 ด้านปัจจัยด้านค่านิยมร่วมกันของครู.. 73

13 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 ในภาพรวม..... 74

14 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 ด้านการเรียนรู้..... 75

15 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 ด้านองค์กร..... 76

16 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 ด้านสมาชิกในสถานศึกษา..... 78

17 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 ด้านการจัดการความรู้..... 79

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง หน้า

18 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 ด้านเทคโนโลยี..... 80

19 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย..... 81

20 แสดงผลการวิเคราะห์ความเป็นอิสระของตัวแปรพยากรณ์ ค่าสถิติ Tolerance และ Variance Inflation Factor: VIF..... 82

21 แสดงการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression) 83

22 แสดงผลการการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนของปัจจัยในสมการพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2..... 85

สารบัญภาพ

ภาพ หน้า

1 แสดงปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน..... 14

2 แสดงโครงร่าง 7 ประการตามแนวคิดแมคคินซีย์..... 17

3 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย..... 56

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ตามที่แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579 ได้กำหนดวิสัยทัศน์ไว้ว่า "คนไทยทุกคนได้รับการศึกษาและเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ ดำรงชีวิตอย่างเป็นสุข สอดคล้องกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และการเปลี่ยนแปลงของโลกศตวรรษที่ 21 โดยในยุทธศาสตร์ที่ 3: การพัฒนาศักยภาพคนทุกช่วงวัย และการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้มีเป้าหมายในการกำหนดแนวทางการพัฒนา คือ ส่งเสริมและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ สื่อตำราเรียนและสื่อการเรียนรู้ต่าง ๆ ให้มีคุณภาพมาตรฐาน และประชาชนสามารถเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ได้โดยไม่จำกัดเวลาและสถานที่ สร้างเสริมและปรับเปลี่ยนค่านิยมของคนไทยให้มีวินัย จิตสาธารณะและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ และพัฒนาระบบและกลไกการติดตาม การวัด และประเมินผลผู้เรียนให้มีประสิทธิภาพ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560, น. 15)

อย่างไรก็ตามการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคปัจจุบันทำให้องค์กรต้องปรับเปลี่ยนเพื่อให้องค์กรอยู่รอด สร้างแรงกดดันให้กับผู้บริหารและผู้นำองค์กรในการกำหนดกลยุทธ์ที่แม่นยำและมีประสิทธิภาพ การพัฒนาเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรและองค์กรนับเป็นกลยุทธ์หนึ่งที่เกือบทุกองค์กรกำหนดเป็นทิศทางการดำเนินงาน ที่คาดหวังต่อการเปลี่ยนแปลงและยกระดับขีดความสามารถขององค์กรให้อยู่เหนือกระแสของการเปลี่ยนแปลง สำหรับองค์กรที่ต้องการพัฒนาความสามารถขององค์กร บนพื้นฐานของการจัดการข้อมูล สารสนเทศ และความรู้ ทั้งนี้แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้นี้นั้นก่อกำเนิดมานานกว่า30 ปี แต่นั่นเองก็ยังมีความคลาดเคลื่อนหรือความเข้าใจที่ไม่สอดคล้องกันทีเดียว ซึ่งก็เป็นประเด็นถกเถียงกันมาตั้งแต่ต้น

"องค์กรแห่งการเรียนรู้" เป็นองค์กรที่มีการสร้างช่องทางให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันภายในระหว่างบุคลากร ควบคู่ไปกับการรับความรู้จากภายนอก เป้าประสงค์สำคัญคือ เอื้อให้เกิดโอกาสในการหาแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและสร้างเป็นฐานความรู้ที่เข้มแข็ง (Core competence) ขององค์กร เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา (ประพันธ์ ผาสุขยืด, 2550, น. 47)

ปัจจัยภายในที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การ ได้แก่ 1) องค์การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายไปทำให้มีการเปลี่ยนแปลงหน้าที่การงานเป็นเหตุให้ยกเลิกตำแหน่ง

หน้าที่การงานเดิมและสร้างงานขึ้นมาใหม่ บางกรณีคนอาจล้นงานทำให้ต้องลดคนงานลง 2) ความสัมพันธ์ภายในองค์การของหน่วยงานย่อยต่าง ๆ เกิดปัญหาไม่คล่องตัวหรือซ้ำซ้อน ทำให้ต้องมีการปรับปรุงความสัมพันธ์ใหม่ กำหนดหน้าที่การงานใหม่เพื่อให้สามารถดำเนินกิจกรรมต่างๆได้ดียิ่งขึ้น 3) หน้าที่การงานบางอย่างล้าสมัย ไม่มีความจำเป็นอีกต่อไป จึงต้องยกเลิกไปหรือเปลี่ยนแปลงใหม่ เช่น ยกเลิกหน้าที่อยู่เวรยามในกรณีที่บริษัทจ้างบริษัทรักษาความปลอดภัยมาทำหน้าที่แทนเป็นต้น 4) การนำเทคโนโลยีและเครื่องจักรใหม่ๆ มาใช้แทนแรงงานคนทำให้การดำเนินงานรวดเร็วและลดต้นทุนเช่นนำคอมพิวเตอร์มาใช้บริการลูกค้าของธนาคารเป็นต้น 5) การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระดับสูง การเปลี่ยนแปลงผู้ถือหุ้นรายใหญ่หรือการเปลี่ยนผู้บริหารระดับสูงทำให้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การตามมาเนื่องจากนโยบายเปลี่ยนไป 6) บุคคลในองค์การเปลี่ยนแปลง เช่น การลาออก การแต่งงาน การย้าย หรือการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ทำให้มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงนอกจากนี้ความรู้สึกนึกคิดของบุคลากรยังมีผลกระทบต่อองค์การอีกด้วย เช่น ในระยะที่องค์การก่อตั้งใหม่ย่อมจะมีคนหนุ่มสาวเข้ามาทำงานพอผ่านไประยะหนึ่งคนหนุ่มสาวเหล่านั้นจะสูงอายุขึ้นความพึงพอใจและการปฏิบัติงานย่อมเปลี่ยนแปลงไปเป็นต้น (สมคิด บางโม, 2562, น. 41)

การจะทำให้สถานศึกษาพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้นสิ่งสำคัญที่ใช้ในการขับเคลื่อนสถานศึกษาคือการบริหารหรือการนำองค์กรของผู้บริหารสถานศึกษา โดย แนวคิด 7s ของ McKinsey เป็นกรอบแนวคิดพื้นฐานที่นำมาใช้วิเคราะห์ตัวแปรทั้ง 7 ประการ ประกอบด้วย กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) โครงสร้างองค์การ (Structure) ระบบการปฏิบัติงาน (System) บุคลากร (Staff) ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill) รูปแบบการบริหารจัดการ (Style) ค่านิยมร่วม (Shared values) ซึ่งตัวแปรทั้ง 7 ประการ มีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร โดยผู้บริหารสามารถนำผลการวิเคราะห์ตามหลักการมากำหนดกลยุทธ์เพื่อให้เกิดประโยชน์และประสิทธิภาพสูงสุดต่อการบริหารองค์กรนั้นเอง

เสาวภาคณ์ เชาวนะสิริยธรรม (2560) ได้ทำวิจัยพบว่าการที่องค์กรหรือสถานศึกษาไม่สามารถพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น อาจจะเกิดปัญหาหลายๆ ด้าน เช่น บุคลากรส่วนใหญ่ที่เข้ามาทำงานยังขาดประสบการณ์ ความรู้ และความเชี่ยวชาญในตำแหน่งหน้าที่ ขาดการถ่ายทอดความรู้จากสายงานระดับสูงขึ้นไป ขาดประสบการณ์ การทำงานในสถาบันอุดมศึกษา การประชาสัมพันธ์ให้ผู้ที่สนใจเข้ามาศึกษาต่อหรือฝึกอบรมยังอยู่ในวงแคบทำให้ไม่เป็นที่รู้จักของสังคมวงกว้าง ระบบสารสนเทศต่าง ๆ ยังไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงานให้เป็นระบบ รวมทั้งบุคลากรยังขาดแรงจูงใจในการทำงาน ไม่มีเป้าหมายที่จะมุ่งไปสู่ความสำเร็จของ

ตำแหน่งงานที่ชัดเจนขาดความคิดริเริ่มที่จะสร้างสรรค์การปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ขาดความกระตือรือร้นในการทำงานและปัญหาความไม่เข้าใจกันของบุคลากรระดับปฏิบัติการกับผู้บริหาร

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 มีความมุ่งมั่น ที่จะเป็นองค์กรที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความพร้อม และสามารถเป็นผู้นำในการปฏิรูปการศึกษา เพื่อให้การจัดการศึกษามีคุณภาพและประสิทธิภาพ ประกอบกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้กำหนดมาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา การติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน และการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย 3 มาตรฐาน 14 ตัวบ่งชี้ โดยมาตรฐานที่ 1 การบริหารจัดการองค์การสู่ความเป็นเลิศ โดยตัวบ่งชี้ที่ 2 การพัฒนาสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2, 2563, น. 16) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 จึงขับเคลื่อนมาตรฐานและตัวบ่งชี้ให้เกิดการพัฒนาโดยการใช้การจัดการความรู้ (KM) เป็นเครื่องมือโดยมีการเปิดหน้าเว็บไซต์ให้ความรู้เกี่ยวกับเรื่อง การจัดการความรู้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 เพื่อให้เกิดการพัฒนาการจัดการความรู้ในโรงเรียน พัฒนาให้สถานศึกษามีคุณภาพและประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2
2. เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการบริหารกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2
4. เพื่อค้นหาตัวแปรพยากรณ์ที่ดีและสร้างสมการพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

ผลการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 ครั้งนี้ผู้บริหารและครูจะสามารถใช้เป็นข้อมูลในการบริหารจัดการสถานศึกษาทำให้สถานศึกษาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ พัฒนาสถานศึกษา บุคลากร และนักเรียนให้เกิดความรู้ความสามารถมีการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 โดยมีขอบเขตของการวิจัยดังนี้

เนื้อหา

การศึกษาปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 มีขอบเขตเนื้อหา คือ ปัจจัยภายในในการบริหารสถานศึกษา ประกอบไปด้วย7 ปัจจัย ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านโครงสร้างสถานศึกษา (Strategy) 2) ปัจจัยด้านกลยุทธ์ของสถานศึกษา (Structure) 3) ปัจจัยด้านระบบในการดำเนินงานของสถานศึกษา (System) 4) ปัจจัยด้านแบบแผนในการบริหารสถานศึกษา (Style) 5) ปัจจัยด้านครู (Staff) 6) ปัจจัยด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill) และ 7) ปัจจัยด้านค่านิยมร่วมกันของครู (Shared values) รวมไปถึงลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ประกอบไปด้วย 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการเรียนรู้ 2) ด้านองค์กร 3) ด้านสมาชิกในสถานศึกษา 4) ด้านการจัดการความรู้ และ 5) ด้านเทคโนโลยี

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 ปีการศึกษา 2563 ประกอบไปด้วยผู้บริหารจำนวน 95 คน และครูจำนวน 1,062 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 1,157 คน จากโรงเรียน 125 โรงเรียน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 ปีการศึกษา 2563 จำนวน 291 คน โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางเทียบกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน และสุ่มกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) ตามสัดส่วนของผู้บริหารและครูในแต่ละอำเภอ

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรพยากรณ์ ได้แก่ ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ประกอบด้วย 7 ปัจจัย ได้แก่

1. ปัจจัยด้านโครงสร้างสถานศึกษา (Strategy)
2. ปัจจัยด้านกลยุทธ์ของสถานศึกษา (Structure)
3. ปัจจัยด้านระบบในการดำเนินงานของสถานศึกษา (System)
4. ปัจจัยด้านแบบแผนในการบริหารสถานศึกษา (Style)
5. ปัจจัยด้านครู (Staff)
6. ปัจจัยด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill)
7. ปัจจัยด้านค่านิยมร่วมกันของครู (Shared values)

ตัวแปรเกณฑ์ ได้แก่ ลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ได้แก่

1. ด้านการเรียนรู้
2. ด้านองค์กร
3. ด้านสมาชิกในสถานศึกษา
4. ด้านการจัดการความรู้
5. ด้านเทคโนโลยี

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. **ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้** หมายถึง องค์ประกอบซึ่งมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิจิตร เขต 2 ประกอบไปด้วย 7 ปัจจัย คือ

1.1 ปัจจัยด้านโครงสร้างสถานศึกษา หมายถึง ผู้บริหารสามารถจัดโครงสร้างสถานศึกษาและสายการบังคับบัญชาชัดเจนเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา จัดทำคำสั่งแต่งตั้งครูที่เหมาะสมกับความสามารถของครู จนทำให้ครูสร้างช่องทางที่หลากหลายและสามารถติดต่อสื่อสารกันภายในสถานศึกษาได้อย่างสะดวก

1.2 ปัจจัยด้านกลยุทธ์ของสถานศึกษา หมายถึง ผู้บริหารและครูมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาแผนปฏิบัติการประจำปี วางทิศทางการดำเนินงานและพันธกิจของสถานศึกษา เพื่อช่วยให้สถานศึกษาบรรลุเป้าหมาย จัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อดำเนินการในช่วงเวลาต่าง ๆ กันให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน

1.3 ปัจจัยด้านระบบในการดำเนินงานของสถานศึกษา หมายถึง ผู้บริหารและครูวางแผนการดำเนินงานตามมาตรฐานสถานศึกษาและปฏิบัติตามแผนการดำเนินงานที่วางไว้ นิเทศ ติดตามและรายงานผล เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และผู้บริหารนำรายงานผลการปฏิบัติมาปรับปรุงการบริหารงานให้สถานศึกษามีประสิทธิภาพ

1.4 ปัจจัยด้านแบบแผนในการบริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารงานภายในสถานศึกษาให้เกิดความเรียบร้อย ใช้ความเป็นผู้นำในการตัดสินใจแก้ปัญหาอย่างรวดเร็ว ทุ่มเทปฏิบัติงานนอกเหนือเวลาราชการในการทำงาน สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารกับครู

1.5 ปัจจัยด้านครู หมายถึง ครูสามารถปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายอย่างถูกต้อง ปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเทให้กับสถานศึกษาอย่างเต็มความสามารถ ผู้บริหารปฏิบัติต่อครูในสถานศึกษาอย่างยุติธรรม ส่งเสริมครูให้มีการพัฒนาความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น ประเมินผลงานอย่างเป็นระบบ

1.6 ปัจจัยด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ หมายถึง ผู้บริหารและครูปฏิบัติงานร่วมกันในสถานศึกษาโดยใช้ความรู้ ความสามารถเฉพาะบุคคลเป็นจุดเด่นในการทำงาน ทำให้สถานศึกษามีความโดดเด่นเป็นแบบอย่างแก่สถานศึกษาอื่น ครูสามารถทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.7 ปัจจัยด้านค่านิยมร่วมกันของครู หมายถึง ผู้บริหารและครูร่วมกันแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อกำหนดแนวทางการปฏิบัติตนในการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา ปฏิบัติตนตามแนวทางการปฏิบัติงานที่วางไว้ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูแสดงความคิดเห็นเพื่อพัฒนาสถานศึกษา

2. การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง ลักษณะที่บ่งชี้ว่าสถานศึกษาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิจิตร เขต 2 ประกอบไปด้วย 5 ด้าน คือ

2.1 ด้านการเรียนรู้ หมายถึง ผู้บริหารและครูสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการออกแบบการจัดการเรียนรู้และสามารถบูรณาการความรู้ใหม่มาใช้ในการจัดการเรียนรู้ แบ่งปันและแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างครูอย่างต่อเนื่อง สร้างสื่อนวัตกรรมเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานและมีการคิดอย่างเป็นระบบและเป็นขั้นตอน

2.2 ด้านองค์กร หมายถึง ผู้บริหารและครูพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ (Vision) กลยุทธ์ (Strategy) โครงสร้าง (Structure) และวัฒนธรรม (Organization

Culture) ของสถานศึกษา สร้างสรรค์บรรยากาศในการกระตุ้นให้ครูได้ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ เปิดโอกาสให้ครูมีอิสระในการคิดและลงมือปฏิบัติงาน

2.3 ด้านสมาชิกในองค์กร หมายถึง ผู้บริหารและครูสนใจที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพของตน ผู้บริหารสร้างจิตสำนึกในการใฝ่เรียนรู้ ฝึกอบรมพัฒนาวิชาชีพครูเป็นประจำ ครูปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างถูกต้องเป็นไปตามระเบียบ

2.4 ด้านการจัดการความรู้ หมายถึง ผู้บริหารและครูร่วมกันแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็นและประสบการณ์กันอย่างสม่ำเสมอ การพัฒนาทีมงาน มีการบริหารจัดการความรู้ต่าง ๆ ของสถานศึกษา และสามารถบันทึกความรู้ที่ได้รับและเผยแพร่ได้ ประยุกต์ใช้ความรู้เข้ากับการทำงานและทำให้ความรู้มีความเที่ยงตรง ระดมศักยภาพความเป็นเลิศของบุคลากรทุกคนเพื่อนำมาใช้ในการเรียนรู้ทางวิชาชีพและการทำงาน

2.5 ด้านเทคโนโลยี หมายถึง ผู้บริหารและครูนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยและก้าวหน้ามาเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานภายในสถานศึกษา โดยให้ครูใช้ประโยชน์ในการเรียนรู้และการทำงานได้อย่างเต็มที่ นำเอาสารสนเทศใหม่ๆ เพื่อให้ครูเกิดการเรียนรู้และสามารถนำไปปฏิบัติงานได้

3. **สถานศึกษา** หมายถึง โรงเรียนที่จัดการศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ช่วงชั้นที่ 1 -3) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2

4. **ผู้บริหาร** หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 จังหวัดพิจิตร ปีการศึกษา 2563

5. **ครู** หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 จังหวัดพิจิตร ปีการศึกษา 2563

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. หลักการ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา
   1.1 ความหมายการบริหารและการบริหารการศึกษา
   1.2 ขอบข่ายการบริหารการศึกษา
2. ปัจจัยภายในในการบริหารสถานศึกษา
3. ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
4. แนวคิดเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
   4.1 ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้
   4.2 แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้
   4.3 ลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
5. บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
7. กรอบแนวคิดในการวิจัย

หลักการ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา

1. ความหมายการบริหารและการบริหารการศึกษา

สำหรับความหมายการบริหาร ได้มีผู้นิยามความหมายไว้ ดังนี้

สุนทร โคตรบรรเทา (2551, น. 3) การบริหาร คือ การทำให้คนตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมกันทำงานให้บรรลุเป้าหมาย หรือการทำงานกับคนและโดยคนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์กร

จันทราณี สงวนนาม (2551, น. 28) การบริหาร คือ เรื่องของการทำกิจกรรมโดยผู้บริหารและสมาชิกในองค์การ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์สูงสุด นักบริหารหลายคนต่างเห็นพ้องต้องกันว่าการบริหารเป็นกระบวนการทำงานร่วมกันของคณะบุคคล โดยมีวัตถุประสงค์เฉพาะที่แน่นอนในการทำงาน บางคนเห็นว่า การบริหารเป็นศิลปะของการเป็นผู้นำที่จะนำผู้อื่นให้ทำงานตามวัตถุประสงค์ได้ดีบางคนให้ความหมายว่า การบริหารเป็นกระบวนการทางสังคม ซึ่งมีบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปมาทำกิจกรรมร่วมกัน เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย จึงเห็นได้ว่า เรื่องของการบริหารเป็นเรื่องที่ค่อนข้างยุ่งยากสลับซับซ้อน เป็นเรื่องที่ต้องเกี่ยวพันกับคน ความรู้สึกนึกคิด ทรัพยากร จุดมุ่งหมาย รวมทั้งกระบวนการในการบริหารงาน เป็นต้น

วิโรจน์ สารรัตนะ (2546, น. 1) การบริหาร คือ เป็นกระบวนดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การโดยอาศัย หน้าที่ทางการบริหาร ที่สำคัญ คือ การวางแผน การจัดการองค์การ การนำ และการควบคุม

จากแนวคิดข้างต้นจึงสรุปได้ว่า ความหมายการบริหาร คือ เป็นกระบวนการทางสังคมที่ดำเนินการตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อให้องค์กรบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กรที่กำหนดเป้าหมายที่แน่นอนไว้ด้วยกัน

นอกจากนี้ความหมายการบริหารการศึกษาได้มีผู้นิยามความหมายไว้ ดังนี้

พรรณราย ทรัพยะประภา (2557, น. 32) การบริหารการศึกษา คือ การนำหลักการบริหารมาปรับใช้ในสถานศึกษา ซึ่งเป็นหลักการเดียวกันแตกต่างกันที่ในสถานศึกษานั้นประกอบด้วยบุคคลหลายประเภท ซึ่งมีคุณลักษณะพิเศษ คือ ครู อาจารย์ นักเรียน นิสิต นักศึกษา เจ้าหน้าที่หรือพนักงานผู้ให้บริการต่างๆ ผู้ปกครอง คนงาน ภารโรง และบุคคลในชุมชนใกล้เคียง ซึ่งผู้คนเหล่านั้นมีความสัมพันธ์กันและกัน จะขาดฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งไม่ได้ นอกจากนี้ก็ยังต้องมีความสัมพันธ์กับผู้บริหารการศึกษาในระดับสูง ซึ่งเป็นระดับนโยบายอีกด้วย ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่าผู้ที่เป็นนักบริหารการศึกษาที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ จะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในหลายๆด้าน

ภารดี อนันต์นาวี (2557, น. 2) การบริหารการศึกษา คือ กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายๆคนร่วมมือกันดำเนินการเพื่อพัฒนาให้เด็ก เยาวชน ประชาชนหรือสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้านให้มีความสามารถ ทัศนคติ พฤติกรรม ค่านิยม หรือคุณธรรม ส่วนในด้านสังคมการเมืองและเศรษฐกิจนั้น ต้องการให้เป็นสมาชิกที่ดีและมีประสิทธิภาพของสังคมโดยกระบวนการต่าง ๆ ที่เป็นระเบียบแบบแผนทั้งในระบบโรงเรียนและนอกระบบโรงเรียน

สัมมา รธนิธย์ (2560, น. 93) การบริหารการศึกษา คือ การดำเนินงานของกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาโดยมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และมีการสั่งการควบคุมและจัดการเพื่อใช้ทรัพยากรทางการศึกษาที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพโดยมีจุดมุ่งหมายคือผลผลิตหรือผู้เรียนต้องมีคุณภาพสูงสุดและบรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2556, น. 23) การบริหารการศึกษา คือ การดำเนินงานของกลุ่มบุคคลซึ่งอาจเป็นการดำเนินงานของผู้บริหารร่วมกับครูหรือบุคลากรในโรงเรียน อธิการบดีหรือผู้บริหารร่วมกับอาจารย์ในมหาวิทยาลัย รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการร่วมกับอธิบดีกรมต่าง ๆ และครูอาจารย์ในสถาบันการศึกษาต่าง ๆ และบุคคลเหล่านี้ต่างร่วมมือกันพัฒนาคนให้มีคุณภาพทั้งสิ้น การจะพัฒนาคนให้มีคุณภาพได้นั้นจะต้องมีการดำเนินการในการเรียนการสอน การจัดกิจกรรม การวัดผล การจัดอาคารสถานที่และพัสดุครุภัณฑ์ การสรรหาบุคคลมาดำเนินงานหรือมาทำการสอนในสถาบันการศึกษา การปกครองนักเรียนเพื่อให้นักเรียนเป็นคนดีมีวินัยและอื่น ๆ ซึ่งการดำเนินงานเหล่านี้เรียกรวมกันว่างานบริหารการศึกษานั่นเองโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาผู้เรียน

จากแนวคิดข้างต้นจึงสรุปได้ว่า ความหมายการบริหารการศึกษา เป็นการดำเนินงานของกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อพัฒนาให้ผู้เรียนมีความสามารถ ทัศนคติ พฤติกรรม ค่านิยม หรือคุณธรรม ส่วนในด้านสังคมการเมืองและเศรษฐกิจนั้น ต้องการให้เป็นสมาชิกที่ดีและมีประสิทธิภาพของสังคม

2. ขอบข่ายการบริหารการศึกษา

ได้มีผู้นิยามความหมายไว้ ดังนี้

เอกรินทร์ สี่มหาศาล (2546, น. 131 อ้างถึงใน สัมมา รธนิธย์, 2560, น. 97) กล่าวถึงภารกิจสำคัญของการบริหารโรงเรียนไว้ ดังนี้

1. กระจายอำนาจการบริหารการจัดการศึกษา การตัดสินใจแก้ปัญหาตรง ๆ จากส่วนกลางสู่ผู้เรียน โดยเน้นความร่วมมือจากผู้ปกครองและชุมชนมากที่สุด

2. การจัดแผนการเรียนอย่างหลากหลาย เพื่อมุ่งสนองตอบความต้องการของผู้เรียนตามความถนัดและความสนใจ ให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด

3. การจัดการใช้ทรัพยากรทางการศึกษาที่มีอยู่ในโรงเรียนและชุมชนให้เป็นประโยชน์ต่อผู้เรียนมากที่สุด

4. การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับองค์กรการเมืองท้องถิ่น เพื่อประสานนโยบายให้เกิดประโยชน์แก่การพัฒนาการศึกษาในชุมชนให้มากที่สุด

5. การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับหน่วยงานการศึกษาในท้องถิ่น เพื่อร่วมดำเนินการให้เกิดประโยชน์ต่อผู้เรียน ผู้ปกครองและชุมชนมากที่สุด

6. การปรับเปลี่ยนบทบาทจากการบริหารงานราชการ และงานโรงเรียนมาเป็นการจัดการศึกษาของชุมชนให้มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยเทียบเคียงจากคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของชาติ และความต้องการของชุมชน โดยจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา เพื่อตรวจสอบทบทวนคุณภาพ และดำเนินการพัฒนาไปสู่มาตรฐานที่กำหนด

ธีระ รุญเจริญ (2546, น. 6 อ้างถึงใน สัมมา รธนิธย์, 2560, น. 97) กล่าวว่า ภารกิจการบริหารโรงเรียนตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 สรุปได้ดังนี้

1. จัดการศึกษาให้สอดคล้องกับหลักการให้การศึกษา เพื่อประโยชน์ต่อผู้เรียนและสังคมให้บรรลุความมุ่งหมายที่กำหนด ซึ่งเป็นการศึกษาตลอดชีวิต

2. จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ทั้งนักเรียนปกติ นักเรียนพิการ นักเรียนด้อยโอกาส และนักเรียนที่มีสามารถพิเศษ

3. จัดการศึกษาโดยใช้รูปแบบการจัด 3 รูปแบบ คือ ในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัยตามความเหมาะสม

4. ปฏิรูปการเรียนรู้ตามหลักการและแนวทางที่กำหนดไว้ อาทิเช่น จัดตามธรรมชาติและศักยภาพของนักเรียนแต่ละวัยและแต่ละคนจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนตลอดทั้งจัดการวัดและประเมินผลตามสภาพจริง

5. จัดทำหลักสูตรสถานศึกษา โดยปรับหลักสูตรแกนกลางให้เหมาะกับสภาพปัญหาและความต้องการท้องถิ่นที่ตั้งโรงเรียน

6. จัดกระบวนการเรียนรู้ตลอดชีวิตให้แก่ประชาชนในชุมชน โดยให้การศึกษาอบรมตามความจำเป็นและความเหมาะสม

7. จัดให้มีการวิจัยเกี่ยวกับการเรียนการสอนและการบริหารจัดการตลอดทั้งส่งเสริมให้ใช้กระบวนการวิจัยในการเรียน

8. บริหารจัดการโรงเรียนตามการกระจายอำนาจการบริหารทั้งด้านวิชาการ ด้านบุคลากร ด้านงบประมาณและด้านการบริหารทั่วไปสอดคล้องกับหลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานการมีส่วนร่วมของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียเต็มที่

9. จัดการประกันคุณภาพการศึกษา ทั้งคุณภาพภายในและภายนอกตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาที่กำหนด

10. พัฒนาวิชาชีพครูและบุคลากรอื่น เพื่อจัดการเรียนการสอนได้สอดคล้องกับแนวทางหลักการที่กำหนดตามการปฏิรูปการศึกษา

11. แสวงหาเทคโนโลยี ภูมิปัญญาไทย และภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียน

กล่าวได้ว่างานหลัก ๆ ในการบริหารสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพ.ศ.2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 มี 4 ด้าน คือ การบริหารทั่วไป การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคลากร และการบริหารงานวิชาการ

จันทรานี สงวนนาม (2551, น. 10 อ้างถึงใน สัมมา รธนิธย์, 2560, น. 98) กล่าวว่าผู้บริหารสถานศึกษาควรจัดลำดับความสำคัญของภารกิจสถานศึกษาศึกษาเรียงลำดับความสำคัญดังนี้ คือ

อันดับ 1 การบริหารงานวิชาการ

อันดับ 2 การบริหารงานบุคคล

อันดับ 3 การบริหารงานกิจกรรมนักเรียน

อันดับ 4 การบริหารงานธุรการ การเงินและพัสดุ

อันดับ 5 การบริหารงานอาคารสถานที่

อันดับ 6 การบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

แคมป์เบลล์ และคณะ (Campbell et al., 1983, p. 116 อ้างถึงใน สัมมา รธนิธย์, 2560, น. 98) เสนอว่าขอบข่ายงานของโรงเรียนมีอยู่ 6 งานด้วยกัน คือ งานพัฒนาหลักสูตรและการสอน งานบริหารกิจการนักเรียน งานบุคลากร งานอาคารสถานที่ งานธุรการและการเงิน งานสัมพันธ์ชุมชน

สัมมา รธนิธย์ (2560, น. 96) การบริหารสถานศึกษาของสถานศึกษาแต่ละแห่งมีการแบ่งงานในการบริหารออกเป็นด้าน ๆ และมีรายละเอียดมากน้อยขึ้นกับขนาดขององค์การ และความคล่องตัวในการบริหาร แต่มีจุดมุ่งหมายเดียวกันคือ ต้องมีประสิทธิภาพสูงสุด แต่ถึงอย่างไร

การบริหารสถานศึกษาต้องมีหลัก ๆ 4 ด้าน ประกอบด้วย การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคลากร การบริหารงบประมาณ และการบริหารงานทั่วไป

จากแนวคิดข้างต้นจึงสรุปได้ว่าขอบข่ายการบริหารสถานศึกษา เป็นภารกิจหลักในการบริหารสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด หลักๆ มี 4 ด้าน คือ การบริหารวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณ และการบริหารงานทั่วไป

ปัจจัยภายในในการบริหารสถานศึกษา

จันทรานี สงวนนาม (2545, น. 13) การบริหารงานทุกประเภทในทุกองค์กรจำเป็นต้องมีปัจจัยหรือทรัพยากรพื้นฐานทางการบริหารโดยทั่วไปถือว่าปัจจัยที่สำคัญของการบริหารมีอยู่ 4 ประการ ซึ่งรู้จักกันในนามของ 4 M's ได้แก่

1. คน (Man) ได้แก่ บุคคลหรือกลุ่มบุคคลในองค์การที่ร่วมกันทำงาน
2. เงิน (Money) ได้แก่ งบประมาณที่ใช้ในการบริหารทุกๆส่วนขององค์การ
3. วัสดุสิ่งของ (Materials) ได้แก่ วัสดุอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้เทคโนโลยีต่างๆ
4. การจัดการ (Management) ได้แก่ การบริหารงานขององค์การที่ทำโดยผู้บริหาร

ธร สุนทรายุทธ (2553, น. 127) ปัจจัยที่มีอิทธิผลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของสถานศึกษา และสถานศึกษาสามารถควบคุมปัจจัยเหล่านี้ได้ ประกอบด้วย 6 ด้าน (2S กับ 4M)

1. ด้านโครงสร้างและนโยบายของสถานศึกษา (Structure: S1) ได้แก่โครงสร้างนโยบายระบบงานของสถานศึกษา

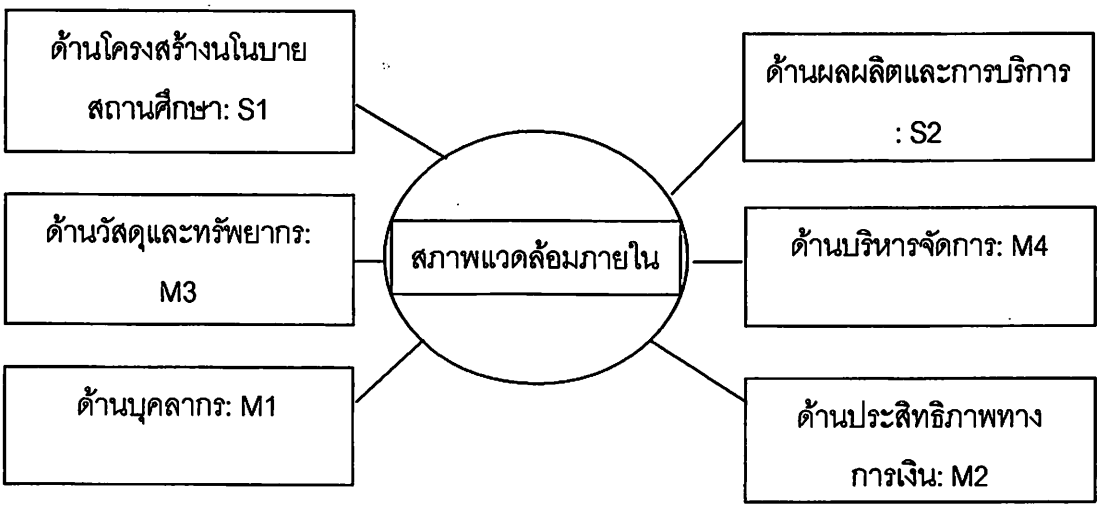
2. ด้านผลผลิตและการบริการ (Products and Service: S2) ได้แก่ ประสิทธิภาพของการให้บริการทางการศึกษา คุณภาพของการให้บริการของการศึกษา และคุณภาพของนักเรียน

3. ด้านบุคลากร (Man: M1) ได้แก่ ปริมาณและคุณภาพของบุคลากรในสถานศึกษา

4. ด้านประสิทธิภาพทางการเงิน (Money: M2) ได้แก่ ความเพียงพอ ความคล่องตัวในการเบิกจ่ายเงิน ประสิทธิภาพของการใช้เงินที่เน้นผลผลิต การระดมทรัพยากรและการใช้ทรัพยากรของสถานศึกษา

5. ด้านวัสดุและทรัพยากร (Material: M3) ได้แก่ ความเพียงพอ และคุณภาพของวัสดุอุปกรณ์ในสถานศึกษา

6. ด้านบริหารจัดการ (Management: M4) ได้แก่ การมีส่วนร่วมของบุคลากรในสถานศึกษา การมอบอำนาจ การกระจายอำนาจในการบริหารจัดการของสถานศึกษาการประชาสัมพันธ์



ภาพ 1 แสดงปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน

วิทยา จันทร์ศิลา (2561, น. 37) แบบ 2S 4M เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในทางการศึกษา ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์การทางการศึกษาโดยประกอบด้วยปัจจัย 6 ด้าน (ปัณรส มาลากุล ณ อยุธยา, 2551) ดังนี้

1. ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ (Structure Factors: S1) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องโครงสร้างการบริหารองค์การ การแบ่งหน้าที่ทำงาน ระบบงานขององค์การ นโยบายขององค์การ

2. ปัจจัยด้านผลผลิตและการบริการ (Service Factors: S2) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องการให้บริการทางการศึกษา คุณภาพของการให้บริการ คุณภาพผู้เรียน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

3. ปัจจัยด้านบุคลากร (Man Factors: M1) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องปริมาณบุคลากร คุณภาพบุคลากร ความเพียงพอของบุคลากร การพัฒนาบุคลากร ขวัญกำลังใจของบุคลากร ความก้าวหน้าของบุคลากร ความรู้ความสามารถ และทักษะของบุคลากร

4. ปัจจัยด้านประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณ (Money Factors: M2) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องความเพียงพอของงบประมาณ แผนการบริหารงบประมาณประสิทธิภาพการใช้งบประมาณ ความประหยัด ความคุ้มค่า ความคล่องตัวในการเบิกจ่าย

5. ปัจจัยด้านวัสดุอุปกรณ์ (Material Factors: M3) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องความเพียงพอของสื่อวัสดุ ครุภัณฑ์ คุณภาพของสื่อ การใช้และการบำรุงรักษา สื่อเทคโนโลยีในการเรียนการสอน ห้องปฏิบัติการ แหล่งเรียนรู้

6. ปัจจัยด้านการบริหาร (Management Factors: M4) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องระบบการบริหาร การมีส่วนร่วมของบุคลากร การกระจายอำนาจ การใช้เทคโนโลยีในการบริหาร การประชาสัมพันธ์ การระดมทรัพยากรจากทุกภาคส่วน

วิชิต อู่ฮั่น (2551, น. 196) แนวคิดนี้ได้รับการเผยแพร่เป็นครั้งแรกในปี ค.ศ.1980 โดย Robert Waterman, Tom Peter and Julien Phillips แนวคิดนี้ต้องการนำเสนอว่าประสิทธิภาพขององค์กรธุรกิจเกิดจากความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆ 7 ประการ ของธุรกิจว่ามีลักษณะและมีสภาพอย่างไร

1. กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง การวางแผนเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การพิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อน ของกิจการ; ll

2. โครงสร้าง (Structure) เป็นโครงสร้างขององค์การที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ รวมถึงขนาดการควบคุม การรวมอำนาจ และการกระจายอำนาจของผู้บริหาร การแบ่งโครงสร้างงานตามหน้าที่ ตามผลิตภัณฑ์ ตามลูกค้า ตามภูมิภาค ได้อย่างเหมาะสม

3. ระบบ (System) หมายถึงกระบวนการและลำดับขั้นการปฏิบัติงานทุกอย่างที่เป็นระบบที่ต่อเนื่องสอดคล้องประสานกันทุกระดับ

4. รูปแบบ (Style) หมายถึง การจัดการที่มีรูปแบบวิธีที่เหมาะสมกับลักษณะองค์กร เช่น การสั่งการ การควบคุม การจูงใจ สะท้อนถึงวัฒนธรรมองค์การ

5. การจัดการบุคคลเข้าทำงาน (Staff) หมายถึง กาคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถ การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

6. ทักษะ (Skill) หมายถึง ความโดดเด่น ความเชี่ยวชาญในการผลิต การขาย การให้บริการ

7. ค่านิยมร่วม (Shared value) หมายถึง ค่านิยมร่วมกันระหว่างคนในองค์การความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

แบบจำลอง 7S นี้เป็นกรอบการพิจารณาและการวางแผนเพื่อการกำหนดกลยุทธ์ในองค์การโดยการประสานองค์ประกอบทั้ง 7 ตัวให้สอดคล้องประสานกัน ตัวแปรแต่ละตัวมีความสำคัญต่อการบริหารองค์การ เริ่มตั้งแต่การกำหนดกลยุทธ์องค์การเกี่ยวข้องกับการพิจารณาโครงสร้างองค์การ เป้าหมายองค์การ ระบบการดำเนินงาน ทักษะที่ใช้ในการทำงาน บุคลากร รูปแบบพฤติกรรมของพนักงานและเป้าหมายที่ต้องการ

อนิวัช แก้วจำนงค์ (2552, น. 39) การวิเคราะห์โครงร่าง 7-S ของแมคคินซีย์ (McKinsey 7-S) ในปี ค.ศ.1977 โรเบิร์ท วอเตอร์แมน ได้ร่วมมือกับ ทอม ปีเตอร์และจูเลียน ฟิลิปส์ (Robert Wateran, Tom Perters and Julicn Phillips) ทำการวิจัยให้กับบริษัทแมคคินซีย์ (Mckinsey) เพื่อค้นหาวิธีการจัดการบริษัทแมคคินซีย์อย่างไรให้ประสบผลสำเร็จ พวกเขาใช้เวลาถึง 2 ปีในการศึกษาและพบว่าบริษัทแมคคินซีย์จะประสบผลสำเร็จในการจัดการได้นั้นไม่ได้ขึ้นอยู่กับโครงสร้างองค์การเพียงอย่างเดียวต้องขึ้นอยู่กับตัวแปรสำคัญ 7 ประการที่มีความสัมพันธ์และไม่สามารถแยกออกจากกันได้ประกอบด้วยโครงสร้าง กลยุทธ์ ระบบต่าง ๆ ในองค์การ รูปแบบการจัดการ พนักงาน ทักษะฝีมือและค่านิยมร่วม โดยอาจกล่าวในรายละเอียด ดังนี้

1. โครงสร้าง (Structure) เป็นการจัดความสัมพันธ์ของแต่ละหน่วยงานในองค์การทำให้มองเห็น สายบังคับบัญชาโดยรู้ว่าใครต้องรายงานใคร การออกแบบโครงสร้างองค์การอาจทำได้ใน 5 รูปแบบ ได้แก่ โครงสร้างองค์การตามหน้าที่ โครงสร้างองค์การตามลูกค้า โครงสร้างองค์การตามพื้นที่หรือตามภูมิศาสตร์ โครงสร้างองค์การตามผลิตภัณฑ์ และโครงสร้างองค์การแบบผสม โครงสร้างองค์การที่เหมาะสมต่อกลยุทธ์ที่เลือกใช้ก็จะเป็นจุดแข็งขององค์การ

2. กลยุทธ์ (Strategy) เป็นกิจกรรมหรือวิธีการในการดำเนินงานขององค์การเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและเพื่อให้องค์การบรรลุผลสำเร็จในการดำเนินงาน กลยุทธ์มีความสัมพันธ์กับโครงสร้างอย่างใกล้ชิดเนื่องจากโครงสร้างองค์การจะต้องเป็นไปตามกลยุทธ์องค์การ

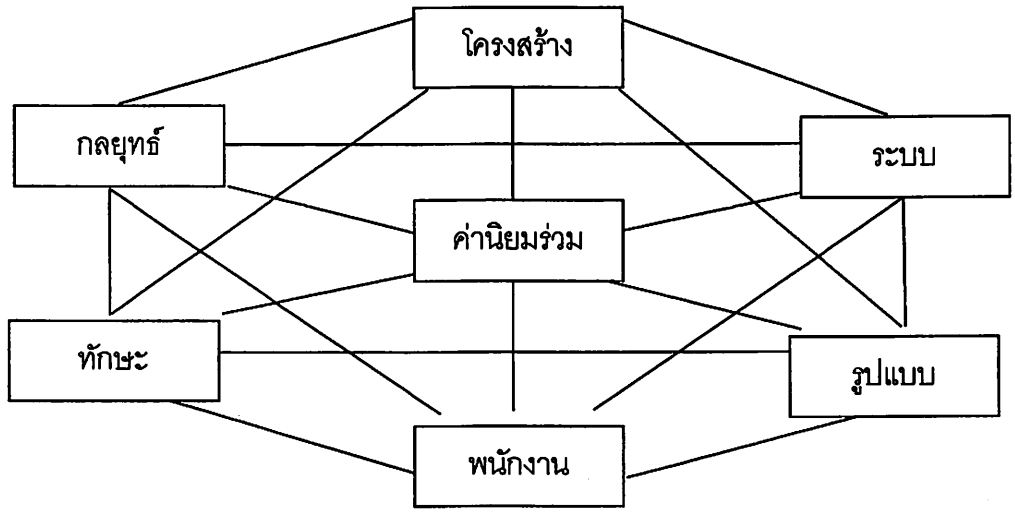
3. ระบบ (System) เป็นเรื่องของกระบวนการหรือขั้นตอนการดำเนินงานภายในองค์การทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการและมีส่วนทำให้องค์การบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เช่น ระบบการผลิต ระบบข้อมูลและระบบเอกสาร เป็นต้น

4. รูปแบบในการจัดการ (Style) เป็นรูปแบบการทำงานขององค์การหรือของผู้บริหาร การให้ความสนใจและพฤติกรรมที่แสดงออกในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น ทั้งนี้เนื่องจากพฤติกรรมและความสนใจของผู้บริหารมีผลต่อการทำงานของบุคคลอื่นในองค์การ

5. พนักงาน (Staff) คือบุคคลทั้งหมดทุกระดับชั้นที่ทำงานให้กับองค์การ โดยอาจกล่าวได้ว่าพวกเขาเป็นบุคคลที่ขับเคลื่อนทุกปัจจัยในองค์การจึงต้องเอาใจใส่และดูแลพวกเขาเป็นอย่างดี

6. ทักษะ (Skills) เป็นความรู้ความสามารถ ความชำนาญและความเชี่ยวชาญเรื่องใดเรื่อง หนึ่งของพนักงานรวมถึงองค์การซึ่งองค์การต้องระบุให้ได้เพื่อนำไปใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ เช่น ความสามารถในการวิจัยและพัฒนา และความเชี่ยวชาญด้านการตลาด เป็นต้น

7. ค่านิยมร่วม (Shared Value) เป็นแนวคิดของบุคคลส่วนใหญ่ในองค์การยึดถือปฏิบัติสืบต่อกันมาอาจเขียนเป็นลายลักษณ์อักษรเป็นข้อความง่าย ๆ อ่านแล้วเข้าใจไม่ต้องแปรความหมายเพื่อให้บุคคลอื่นได้รับทราบและยึดถือร่วมกันต่อไป เช่น สนุก อบอุ่นและเป็นมิตร คุณภาพของงานของเราและบริการเหมือนญาติ เป็นต้น



ภาพ 2 แสดงโครงร่าง 7 ประการตามแนวคิดแมคคินซีย์

มัลลิกา ต้นสอน (2545, น. 106) แบบจำลอง 7-S ของ McKinsey บริษัท McKinsey ซึ่งเป็น บริษัท ที่ปรึกษาทางธุรกิจที่มีชื่อเสียงของสหรัฐอเมริกาซึ่งมีประสบการณ์การวิเคราะห์และให้คำแนะนำเชิงกลยุทธ์แก่ธุรกิจต่าง ๆ ได้พัฒนาแบบจำลอง 7-S (7S Model) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ขององค์การต่าง ๆ โดยมีจุดมุ่งหมายต่อไปนี้

1. ช่วยให้ผู้บริหารตระหนักถึงความสำคัญของวัฒนธรรมและปรัชญาองค์การที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานและสมาชิกภายในองค์การ

2. ช่วยให้ผู้บริหารสามารถที่จะวัดและประเมินประสิทธิภาพในการทำงานของสมาชิกและการใช้ทรัพยากรขององค์การ

3. ช่วยให้ผู้บริหารสามารถใช้หลัก 7-S เป็นเครื่องมือในการดำเนินกลยุทธ์ให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้อย่างเป็นระบบซึ่งเราสามารถอธิบายรายละเอียดของแบบจำลอง 7S ได้ดังนี้

กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึงกลยุทธ์ที่ทำให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์โดยการจัดสรรทรัพยากรที่ธุรกิจมีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อดำเนินการในช่วงเวลาต่าง ๆ กันให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

โครงสร้าง (Structure) หมายถึงการจัดสายงานและความสัมพันธ์ของหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์การซึ่งจะช่วยให้เราทราบว่าใครเป็นผู้บังคับบัญชาคอยดูแลการปฏิบัติงานของใครและหน่วยงานใดโดยโครงสร้างขององค์การจะอธิบายให้เห็นถึงการจัดงานเข้าด้วยกันเป็นหมวดหมู่ อำนาจหน้าที่ (Authority) ความรับผิดชอบ (Responsibility) สายการบังคับบัญชา (Chain of Command) ขอบเขตของการควบคุม (Span of Control) และการประสานงาน (Co ordination) ของสมาชิกในหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์การ

ระบบ (System) หมายถึงกระบวนการและลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ เป็นไปด้วยความสะดวกเรียบร้อยและเข้ากันได้ดี เช่นระบบการติดต่อสื่อสาร (Commune cation System) ระบบการจัดทำงบประมาณ (Budgeting System) ระบบบัญชี (Accounting System) รวมทั้งระบบการติดตามตรวจสอบข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม (Environmental Scanning System) เป็นต้น

รูปแบบ (Style) หมายถึงลักษณะและวิธีการจัดการหรือพฤติกรรมในการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูงเช่นวิธีการบริหารแบบต่าง ๆ ความเป็นผู้นำการตัดสินใจการแก้ปัญหาการใช้เวลาและการให้ความสำคัญของผู้บริหารตลอดจนลักษณะความสัมพันธ์ของผู้บริหารและพนักงานในองค์การที่ก่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์การ (Organization or Corporate Culture) เป็นต้น

บุคลากร (Staff) ปกติผู้บริหารขององค์การจะต้องจัดสรรบุคลากรให้ปฏิบัติหน้าที่ตามความรู้ทักษะและความสามารถให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบหรือที่เรียกว่าการจัดคนให้เหมาะสมกับงาน (Put the right man on the right job) นอกจากนี้องค์การจะต้องมีการสรรหาและคัดเลือกการฝึกอบรมและพัฒนาประเมินผลงานการจูงใจและการจ่ายค่าตอบแทนอย่างเป็นระบบและยุติธรรมเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและทุ่มเทให้กับองค์การอย่างเต็มความสามารถ

ทักษะ (Skill) จะครอบคลุมความรู้และความชำนาญที่เป็นจุดเด่นของสมาชิกขององค์การหรือเป็นสิ่งที่ทำให้องค์การมีลักษณะแตกต่างไปจากองค์การอื่นซึ่งจะเป็นข้อได้เปรียบคู่แข่งขันซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการดำรงอยู่และการเติบโตของธุรกิจโดยเฉพาะในปัจจุบันที่ต้องมีความสามารถและความชำนาญเฉพาะที่จะสร้างความเข้มแข็งแก่ธุรกิจ

ค่านิยมร่วม (Shared Value) เป็นเป้าหมายสูงสุด (Superordinate Goals) ที่ถูกกำหนดและยอมรับจากทั้งผู้บริหารและสมาชิกทุกคนขององค์การการกำหนดโดยการตั้งปรัชญาและค่านิยมจะปลูกฝังให้สมาชิกทุกคนยึดถือเป็นหลักในการปฏิบัติงานในทางปฏิบัติค่านิยมร่วมจะมีความหมายและความสำคัญยิ่งกว่าภารกิจหรือวัตถุประสงค์ขององค์การซึ่งมักจะเปลี่ยนแปลงไป

ตามกาลเวลาและสภาพแวดล้อม แต่ค่านิยมร่วมเป็นสิ่งที่สมาชิกขององค์การจะยึดถือร่วมกันอยู่ตลอดเวลาซึ่งอาจจะแสดงออกอย่างชัดเจนหรือต้องศึกษาและทำความเข้าใจเองจากสภาพแวดล้อมในองค์การ

วิทยา จันทร์ศิลา (2561, น. 38) แบบ 7S ตามแนวคิดของ McKinsey เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในทางการศึกษา โดยประกอบด้วยปัจจัย 7 ด้าน (McKinsey & Company, 2008) ดังนี้

1. ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ (Structure Factors: S1) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องโครงสร้างองค์การ การแบ่งาน การมอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบ และสายการบังคับบัญชา การพิจารณาลักษณะของโครงสร้งองค์การมีประโยชน์ต่อการกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ขององค์การ เนื่องจากถ้าโครงสร้างองค์การมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับการปฏิบัติงาน บุคลากรทราบขอบเขตงานความรับผิดชอบ มีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการบริหารได้ถูกต้องและรวดเร็ว ส่งผลดีต่อการผลักดันให้การดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่เลือกใช้ให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายก็จะเป็นจุดแข็งขององค์การ แต่ถ้าโครงสร้างขององค์การไม่เหมาะสมและไม่สอดคล้องกันจะทำให้การดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่เลือกใช้ไม่บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายก็จะเป็นจุดอ่อนขององค์การ

2. ปัจจัยด้านกลยุทธ์ขององค์การ (State Factors: S2) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องทิศทางและขอบเขตที่องค์การจะดำเนินการในระยะปานกลางหรือระยะยาวที่องค์การได้ศึกษาว่าองค์การนั้นจะมีทิศทางการดำเนินงานอย่างไร พันธกิจขององค์การคืออะไรและใครเป็นผู้รับบริการ แล้ววางแผนขึ้นมาเพื่อให้สอดคล้องและเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยให้องค์การสามารถดำเนินการบรรลุเป้าหมายขององค์การ

3. ปัจจัยด้านระบบในการดำเนินงานขององค์การ (Systems Factors: S3) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องระบบหรือขั้นตอนการดำเนินงานภายในองค์การ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่ช่วยให้องค์การสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารองค์การให้บรรลุวิสัยทัศน์ ตอบสนองกลยุทธ์ขององค์การ เช่น ระบบงาน มาตรฐานขององค์การ ระบบการวางแผน ระบบการนิเทศติดตามและรายงานผล ระบบงบประมาณ และระบบบัญชี/การบริหารงบประมาณ การพัสดุ ระบบในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ระบบการฝึกอบรม ระบบการติดต่อสื่อสาร และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น

4. ปัจจัยด้านแบบแผนในการบริหาร (Style Factors: S4) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องรูปแบบระบบการบริหารของผู้บริหารองค์กร รวมถึงบุคลิกภาพ ภาวะผู้นำ และคุณธรรมของผู้บริหาร เนื่องจากการกระทำหรือพฤติกรรมของผู้บริหารจะเป็นแบบอย่างและมีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การ รวมถึงความรู้สึกนึกคิดของบุคลากรในองค์การมากกว่าคำพูดของผู้บริหาร หากผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่ดีจะสามารถนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จได้

5. ปัจจัยด้านบุคลากรในองค์การ (Staff Factors: S5) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องบุคลากรทุกระดับในองค์การ ทั้งในด้านจำนวนบุคลากรมีความเพียงพอและเป็นไปตามเกณฑ์รวมถึงการตอบสนองต่อการเจริญเติบโตขององค์การในอนาคต การปฏิบัติต่อบุคลากรในองค์การ เช่น การพัฒนาทีมงาน การมอบหมายให้ฝ่ายบุคคลเป็นผู้ดูแลบุคลากร และการที่ผู้บริหารเข้ามาเกี่ยวข้องกับการจูงใจและพัฒนาบุคลากร เป็นต้น

6. ปัจจัยด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skills Factors: S6) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ให้บริการแก่ผู้รับบริการ ความสามารถในการวิจัยและพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ทั้งสมรรถนะหลักและสมรรถะประจำสายงาน และจรรยาบรรณวิชาชีพ ซึ่งจะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบมีภาวะผู้นำสามารถทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

7. ปัจจัยด้านค่านิยมร่วมกันของบุคลากรในองค์การ (Shared Values Factors: S7) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องแนวคิดร่วมกัน ค่านิยม ความคาดหวังขององค์การ เป็นแนวคิดพื้นฐานขององค์การแต่ละแห่งที่บุคลากรส่วนใหญ่ในองค์การเห็นว่าเป็นสิ่งดีพึงปฏิบัติจนกลายเป็นวัฒนธรรมในการทำงาน ทำให้เกิดปทัสถาน (Nom) ขององค์การเช่น องค์การที่มีความเป็นเลิศในการบริหารมักจะมีค่านิยมร่วมกัน ซึ่งเป็นปัจจัยความสำเร็จในการบริหาร เป็นต้น

Higgins (1995, pp. 106-342) ได้เสนอว่า องค์ประกอบที่สำคัญ 7 ประการ ตามแนวคิด 7S ของ McKinsey ดังนี้

1. ด้านกลยุทธ์ (Strategy) องค์การแห่งนวัตกรรม ต้องมีจุดมุ่งหมาย นโยบาย และกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมที่ชัดเจนแน่นอน และมีการถ่ายทอดไปสู่ฝ่ายงานต่างๆ ด้วย ซึ่งเป็นแนวทางที่สำคัญต่อความสำเร็จและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่เป็นการใช้นวัตกรรมเป็นกลยุทธ์ของหน่วยงานหรือฝ่ายงาน ซึ่งองค์การแห่งนวัตกรรมจะต้องมีองค์ประกอบด้านกลยุทธ์ที่สำคัญ ดังนี้

1.1 มีข้อความและกลยุทธ์การทำงานสำหรับนวัตกรรม องค์การต้องสร้างความชัดเจนของกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมในระดับองค์การ หน่วยธุรกิจ และฝ่ายงาน กลยุทธ์ด้านนวัตกรรม

จะต้องถูกประกาศและนำไปปฏิบัติจริง เป็นการแสดงถึงความเกี่ยวข้องหรือการมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรมในระดับต่าง ๆ ขององค์การ และถือเป็นการสร้างพันธสัญญาในการสร้างนวัตกรรมของทุกภาคส่วนในองค์การ

1.2 มีการส่งเสริมนวัตกรรม โดยการมุ่งเน้นลูกค้าและตลาดซึ่งจะต้องมีความสามารถและเป้าหมายที่สอดคล้องกัน มีการศึกษาความเป็นไปได้ของความคิดด้านผลิตภัณฑ์ มีความเข้าใจแนวโน้มของความต้องการของตลาดและลูกค้า และสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มต่าง ๆ ได้

1.3 มีการกำหนดวัตถุประสงค์สำหรับผู้จัดการในการสร้างนวัตกรรมและการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรม โดยจะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ ความมุ่งมั่นเชิงกลยุทธ์ พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ด้านนวัตกรรมตามลำดับแล้วมีการถ่ายทอดลงมาตามระดับและต้องทำให้นวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งในเกณฑ์การวัดผลการปฏิบัติงานระดับบุคคลโดยควรเริ่มต้นจากระดับผู้จัดการก่อน

1.4 มีการสร้างสรรค์นวัตกรรมให้เกิดขึ้นทุก ๆ ปีครึ่งถึงสองปี โดยใช้วิธีการทางด้านผลิตภัณฑ์ กระบวนการ การตลาด และการบริหารจัดการ

1.5 มีการนำความคิดใหม่ ๆ ที่ได้ประเมินไว้มาสร้างให้เกิดประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ องค์การจะต้องให้ความสำคัญกับการนำผลที่ได้จากการวิจัยและพัฒนามาทำให้ประสบความสำเร็จในเชิงพาณิชย์ทั้งทางด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ซึ่งเป็นสิ่งมุ่งเน้นของวัตถุประสงค์ในการสร้างนวัตกรรมขององค์การ

1.6 มีการใช้กลยุทธ์ความรวดเร็ว (Speed strategy) และความสามารถที่เป็นจุดแข็งของผู้ปฏิบัติงานในการสร้างนวัตกรรม

1.7 มีการกำหนดช่วงเวลาและวิธีการตอบสนองหรือชักจูงลูกค้าด้วยผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ และมีการลดต้นทุนโดยการปรับปรุงกระบวนการ การจัดการการปฏิบัติงานและทำให้เกิดนวัตกรรมด้านการตลาด

2. ด้านโครงสร้าง (Structure) การพัฒนาหรือปรับปรุงโครงสร้างองค์การให้ส่งเสริมต่อการเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมจะต้องคำนึงถึงหลักการที่สำคัญ 5 ประการ คือ การออกแบบงาน การกระจายอำนาจในการทำงานการทำงานเป็นทีม ผู้จัดการจะต้องขยายการควบคุม และการมีส่วนร่วมในการทำงาน ลักษณะโครงสร้างองค์การที่สนับสนุนการเป็นองค์การแห่งนวัตกรรมดังต่อไปนี้

2.1 มีการพัฒนาโครงสร้างองค์การแบบเครื่องจักรกลให้เอื้อต่อการเกิดภาวะผู้ประกอบการ การริเริ่มออกแบบกระบวนการ นวัตกรรมการตลาด และการจัดการองค์การจะต้องมีการพัฒนาโครงสร้างโดยการจัดตั้งหน่วยงานพิเศษเพื่อส่งเสริมกิจกรรมที่สนับสนุนให้พนักงานมีภาวะผู้ประกอบการ โดยการใช้วิธีการต่าง ๆ เช่น การมอบหมายให้อำนาจแก่พนักงาน การอนุญาตให้พนักงานมีพฤติกรรมเสมือนเป็นผู้ประกอบการจะช่วยส่งเสริมให้พนักงานมีภาวะผู้ประกอบการ การจัดตั้งทีมงานเฉพาะกิจในการคิดค้นและสร้างนวัตกรรม และการแบ่งโครงสร้างองค์การเป็นหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Strategic business unit: SBU) ซึ่งจะทำให้เกิดความยืดหยุ่น มีอิสระในการบริหารจัดการและความสามารถในการตอบสนอง

2.2 มีลักษณะการทำงานแบบทีมข้ามสายงาน และเปิดโอกาสให้ลูกค้าและซัพพลายเออร์ได้เข้าร่วมในทีมงานคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ ทีมงานออกแบบกระบวนการทีมงานนวัตกรรมการตลาดและการจัดการ การทำงานแบบทีมข้ามสายงานจะทำให้เกิดความหลากหลายทางด้านแนวคิด ความรู้ และความสามารถ เนื่องจากการทำงานลักษณะนี้จะมีสมาชิกทีมงานที่มาจากฝ่ายงานหรือมีหน้าที่แตกต่างกัน ซึ่งอาจจะประกอบไปด้วยผู้ที่ทำหน้าที่ในด้านเทคนิคการออกแบบ การตลาด การปฏิบัติการ และการเงิน ซึ่งทั้งหมดนี้จะร่วมกันทำงานให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งเอาไว้

2.3 มีการจัดตั้งหน่วยงานที่เป็นศูนย์กลางการวิจัยและคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่การออกแบบกระบวนการนวัตกรรมการตลาดและการจัดการ การจัดตั้งหน่วยงานที่เป็นศูนย์กลางการวิจัยและคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ถือเป็นการริเริ่มการสร้างความสำเร็จในการคิดค้นนวัตกรรม

2.4 มีการสื่อสารแบบเปิด (Open communication) ระหว่างศูนย์กลางหรือทีมงานคิดค้นผลิตภัณฑ์ กระบวนการ การตลาด และการจัดการในทุกภาคส่วนขององค์การปัจจัยที่มีความสำคัญในการร่วมมือกันในกระบวนการนวัตกรรม คือ การสื่อสารแบบเปิดของผู้ที่ทำหน้าที่ในการพัฒนาความคิดและพนักงานทั่วทั้งองค์การ

2.5 มีโครงสร้างองค์การที่มีความยืดหยุ่น มีความสามารถในการปรับตัวและฉกฉวยโอกาส การปรับโครงสร้างองค์การโดยการก่อตั้งหรือแยกหน่วยธุรกิจออกมาเป็นหน่วยงานขนาดเล็กเพื่อให้สามารถบริหารจัดการด้วยตนเองและทำให้มีอำนาจในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมขึ้นในองค์การ

2.6 มีพันธมิตรในการสร้างสรรค์นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ กระบวนการ การตลาดและการจัดการ กลยุทธ์การสร้างพันธมิตรเป็นการร่วมมือระหว่างสององค์การ โดยทั่วไปจะอยู่ในรูปแบบการร่วมลงทุน (Joint venture) และการร่วมเป็นพันธมิตรแบบใหม่ พันธมิตร กลยุทธ์

การเปลี่ยนรูป (Transnational strategic alliance: TSA) ซึ่งเป็นลักษณะของการแบ่งปันทรัพยากรและความสามารถ ซึ่งเป็นวิธีที่ดีในการกระจายต้นทุนและความเสี่ยงได้ดีกว่าการเป็นพันธมิตรแบบร่วมลงทุน ซึ่งจะส่งผลต่อการเพิ่มศักยภาพในการสร้างสรรค์นวัตกรรมให้ประสบผลสำเร็จ

2.7 มีโครงสร้างที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสำหรับการสร้างผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ออกแบบกระบวนการ นวัตกรรมการตลาดและนวัตกรรมการจัดการองค์การ ควรมีการออกแบบ พัฒนาและปรับปรุงโครงสร้างหน่วยงานที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนาให้สามารถทำงานได้รวดเร็วมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากขึ้น

3. ระบบ (Systems) คุณลักษณะของระบบต่าง ๆ ขององค์การนวัตกรรมมี ดังนี้

3.1 มีระบบการให้รางวัลกับนวัตกรรม ซึ่งหมายถึง การให้อิสระในการคิดสร้างสรรค์ การให้การยอมรับและเกียรติแก่นวัตกร การให้รางวัลที่เป็นตัวเงินและการเลื่อนขั้นตำแหน่ง เพื่อทำให้พนักงานเกิดแรงจูงในการสร้างสรรค์นวัตกรรมให้กับองค์การระบบการให้รางวัลสำหรับนวัตกรรมเกี่ยวข้องกับพนักงาน 2 กลุ่ม คือ

3.1.1 การให้รางวัลสำหรับผู้เชี่ยวชาญด้านนวัตกรรม เช่น นักวิจัย นักวิทยาศาสตร์วิศวกร เป็นต้น ผู้เชี่ยวชาญด้านนวัตกรรมต้องการรางวัลที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน แต่การให้รางวัลที่เป็นตัวเงินจะสร้างแรงจูงใจในระยะสั้นเท่านั้น ดังนั้น องค์การต้องให้ความสำคัญกับการให้รางวัลที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น ความท้าทายในงาน โอกาสและความอิสระในการสร้างนวัตกรรมซึ่งมันจะส่งผลระยะยาวในการสร้างแรงจูงใจของนวัตกร

3.1.2 การให้รางวัลสำหรับพนักงานอื่นที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรม ส่วนใหญ่มักจะให้รางวัลที่เป็นตัวเงิน เช่น การจ่ายเงินเดือน การให้สิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงินสำหรับบางองค์การที่มีการจัดตั้งโปรแกรมการให้ข้อเสนอแนะ (Suggestion program)

3.2 มีการเฉลิมฉลองให้กับความสำเร็จด้านนวัตกรรม เช่น การประกาศยกย่องหรือการให้รางวัลเกียรติยศแก่บุคคลที่การทุ่มเทให้กับการสร้างสรรค์นวัตกรรมมาเป็นระยะเวลายาวนาน การเฉลิมฉลองให้กับความสำเร็จจะเป็นการแสดงให้ทุกคนเห็นว่านวัตกรรมและนวัตกรเป็นสิ่งที่มีค่าและมีความสำคัญต่อองค์การ

3.3 มีระบบข้อมูลข่าวสารการจัดการนวัตกรรม (Innovation management information systems: IMIS) คือ ระบบที่ใช้สำหรับตรวจสอบสภาพแวดล้อมสถานการณ์ทางการตลาดการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี การดำเนินการขององค์การที่มีผลการปฏิบัติงานยอดเยี่ยมและคู่แข่ง ระบบนี้ช่วยให้พนักงานในองค์การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกันด้วย ซึ่งระบบนี้จะครอบคลุมทุกส่วนขององค์การและจะอยู่ในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้เข้ากับ

ธรรมชาติของพนักงานในองค์การ ระบบนี้มีความสำคัญในการสร้างความเข้าใจวัตถุด้านนวัตกรรม และความต้องการทรัพยากรในการสร้างนวัตกรรม นอกจากนี้องค์การจะต้องมีการวิเคราะห์คู่แข่ง เพื่อให้ทราบถึงจุดอ่อน จุดแข็ง วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ในการดำเนินการด้านนวัตกรรมของคู่แข่ง

3.4 มีระบบการประเมินความคิดสำหรับนวัตกรรมองค์การต้องการระบบสำหรับการจัดการนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพราะจะเป็นแนวทางสำหรับความคิดให้เคลื่อนไปตามลำดับขั้นตอนขององค์การ องค์การนวัตกรรมจำนวนมากจะมีจุดขั้นตอนการคัดกรองความคิด เพื่อการสนับสนุนด้านทรัพยากรและเงินทุน เช่น ระบบการคัดแยกความคิดเพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรม ซึ่งเกิดจากการประเมินค่าและการวิเคราะห์บนพื้นฐานทางด้านการเงิน

3.5 มีระบบที่นำผลจากห้องทดลองมาพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาดและระบบสำหรับดำเนินการเกี่ยวกับกระบวนการนวัตกรรม องค์การจะต้องพยายามเรียนรู้ว่าต้องทำอย่างไรจึงจะสามารถทำให้ความคิดใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นในห้องทดลองถูกพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์ที่ประสบความสำเร็จทางการตลาด ซึ่งสิ่งนี้จะแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการแข่งขันขององค์การกับความสามารถทางด้านความคิดเชิงพาณิชย์

3.6 มีระบบการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับนวัตกรรมรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ความสำคัญของการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการเกิดนวัตกรรมในองค์การ องค์การจะต้องส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดต่อความรู้ที่มีอยู่ในองค์การ

3.7 มีโปรแกรมการให้ข้อเสนอแนะที่มีประสิทธิภาพสำหรับนวัตกรรม ซึ่งจะเป็นวิธีการที่ทำให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์และมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรม

4. รูปแบบการบริหารจัดการ (Style) รูปแบบการบริหารจัดการถือเป็นหน้าที่ของผู้นำที่ต้องมีรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมภาวะผู้นำมีผลต่อความสำเร็จของนวัตกรรม นวัตกรรมจะประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลวนั้นขึ้นอยู่กับรูปแบบภาวะผู้นำในทุกระดับขององค์การ ลักษณะภาวะผู้นำที่เป็นองค์ประกอบสำคัญขององค์การนวัตกรรมมี ดังนี้

4.1 การสร้างวิสัยทัศน์และความมุ่งมั่นทางกลยุทธ์ (Strategic intent) วิสัยทัศน์เป็นประโยคที่แสดงถึงแนวทางขององค์การและเป็นแรงจูงใจให้พนักงานปฏิบัติตาม ผู้นำจะต้องมีการสื่อสาร เพื่อถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปสู่พนักงาน ซึ่งเป็นทักษะหนึ่งที่มีความสำคัญของผู้นำให้พนักงานมีพันธสัญญากับวิสัยทัศน์ด้านนวัตกรรมขององค์การ

4.2 การอนุญาตให้บุคลากรทำผิดพลาดได้ ผู้นำจะต้องอดทนและยอมรับกับความผิดพลาดหรือล้มเหลวที่จะเกิดขึ้นจากการสร้างนวัตกรรม เพราะไม่มีนวัตกรคนใดที่จะประสบ

ความสำเร็จ โดยที่ไม่เคยผิดพลาดมาก่อน ผู้นำจะต้องส่งเสริมให้พนักงานกล้าเสี่ยงในการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์

4.3 การให้เวลาในการตัดสินความคิดใหม่ ผู้นำที่ประสบกับความสำเร็จจะต้องรู้จักการรอคอย ดังนั้น จึงอย่าเพิ่งด่วนตัดสินว่าความคิดนั้นถูกหรือผิด ควรให้เวลากับพนักงานในการริเริ่มดำเนินการต่อไป

4.4 การมอบอำนาจและกระจายอำนาจหน้าที่ให้กับบุคคลในการสร้างนวัตกรรม การมอบอำนาจให้แก่พนักงาน จะทำให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นส่วนสำคัญในการสร้างนวัตกรรมและความสำเร็จขององค์การ การเปิดโอกาสให้พนักงานหรือทีมงานมีอำนาจในการตัดสินใจด้วยตนเองและมีส่วนร่วมในการทำงานโดยตรงจะส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม

4.5 การใช้รูปแบบการจัดการแก้ไขปัญหา ผู้นำในองค์การนวัตกรรมจะต้องมุ่งเน้นการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น เมื่อเกิดความผิดพลาดหรือล้มเหลวในการทำงาน ผู้นำจะต้องพิจารณาหาสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วรีบแก้ไข โดยผู้นำต้องสร้างความเชื่อมั่นให้กับพนักงานที่ทำผิดพลาดหรือล้มเหลว

4.6 การใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนรูป (Transformational leadership) รูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนรูปมีความเหมาะสมในการจัดการนวัตกรรมและบุคลากรที่มีความคิดสร้างสรรค์ซึ่งจะช่วยส่งเสริมกิจกรรมการติดต่อถ่ายทอดข้อมูลซึ่งกันและกัน ในการสร้างนวัตกรรมจะต้องมีการปรับปรุงและรักษาปริมาณและคุณภาพของผลการปฏิบัติงาน การถ่ายทอดเป้าหมาย การเชื้อเชิญให้พนักงานมีส่วนร่วม และต้องมีการตัดสินใจที่ถูกต้อง ดังนั้น ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ความมั่นใจในตัวเอง มีความกล้าหาญที่จะท้าทายความสำเร็จ มีคุณสมบัติพิเศษที่ดึงดูดใจผู้อื่น (Charisma) และผู้สร้างบรรทัดฐาน (Norm) ในการปฏิบัติงานเพื่อสนับสนุนให้องค์การประสบผลสำเร็จ

4.7 การใช้วิธีการพิเศษสำหรับการจัดการบุคลากรด้านนวัตกรรม Rosenbaum (Higgins, 1995, p. 256) ได้เสนอวิธีการในจัดการกับบุคลากรที่มีความคิดสร้างสรรค์ของผู้นำไว้ดังนี้

4.7.1 การสอนงาน (Coaching) ซึ่งในการสอนงานนั้นผู้นำจะต้องสร้างความสอดคล้องกันระหว่างวัตถุประสงค์ขององค์การเอกลักษณ์ของบุคคล และการแก้ปัญหาด้านผลการปฏิบัติงาน

4.7.2 การปกป้องพนักงานด้วยการไม่เข้าไปแทรกแซงและเฝ้าระวังไม่ให้ผู้นำคนอื่น ๆ โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงเข้าไปแทรก เพราะจะทำให้ความพยายามหรือแนวทางการทำงานของพนักงานเบี่ยงเบนไปจากเป้าหมายเดิม

4.7.3 การพัฒนาความเชี่ยวชาญของพนักงานอย่างเหมาะสม

4.7.4 การส่งเสริมการทำงานเป็นทีมเพื่อการเพิ่มผลิตภาพ

4.7.5 การส่งเสริมให้พนักงานมีการจัดการด้วยตนเอง (Self-management) โดยการแบ่งปันข้อมูล การกระจายภาระงานที่มีความสำคัญ และส่งเสริมการสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา (Upward communication)

4.7.6 การให้รางวัลและการยอมรับ

5. พนักงาน (Staff) คนเป็นผู้สร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ จนทำให้องค์การประสบผลสำเร็จ ดังนั้น การจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งกับองค์การนวัตกรรม ลักษณะของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์การนวัตกรรมมี ดังนี้

5.1 บุคลากรขององค์การนวัตกรรมจะต้องมีความคิดสร้างสรรค์มากกว่าบุคลากรในองค์การรูปแบบอื่น ๆ ดังนั้น องค์การจึงต้องให้การดูแลบุคลากรที่สำคัญเหล่านี้ โดยการจัดสรรงบประมาณในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้สูงขึ้น

5.2 สรรหาพนักงานที่มีความสามารถในการคิดและการแข่งขัน

5.3 มีผู้สร้างความสำเร็จด้านความคิดและนวัตกรรม (Innovation and idea champion) คือ พนักงานต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ อดทน กระตือรือร้น มีความสามารถทางด้านเทคโนโลยี ทักษะในการวิเคราะห์ มีความสามารถในการโน้มน้าว การขาย การสร้างแรงจูงใจ มีความฉลาดหลักแหลมและเป็นผู้ที่เผชิญหน้ากับอุปสรรคต่าง ๆ ในองค์การ เพื่อพัฒนาความคิดแล้วนำออกสู่ตลาด ผู้สร้างความสำเร็จด้านนวัตกรรมจะต้องเป็นผู้มีอำนาจในการผลักดันความคิดไปทั่วทั้งองค์การ ซึ่งองค์การควรจะมีบุคคลที่เป็นผู้สร้างความสำเร็จด้านความคิดและนวัตกรรมและผู้สนับสนุน (Sponsor) ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับกลางในการจัดลำดับความสำคัญของความคิด ให้ความช่วยเหลือ ด้านงบประมาณและการนำความคิดไปปฏิบัติ รวมทั้งมีผู้วางแผนนโยบาย (Orchestrator) ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารในการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ด้านนวัตกรรม รวมทั้ง เป็นผู้อนุมัติเงินทุน สร้างแรงจูงใจ และปกป้องพนักงาน

5.4 ฝึกอบรมให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ องค์การนวัตกรรมต้องให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมผู้บริหารระดับสูงและบุคลากรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมให้มีความคิด

สร้างสรรค์และนวัตกรรม ซึ่งจะมุ่งเน้นการฝึกอบรมเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ (Creative problem solving: CPS)

5.5 การใช้กระบวนการที่สร้างสรรค์ การนำเทคนิคและกระบวนการต่าง ๆ เข้ามาใช้ในการกระตุ้นและพัฒนาความคิดด้านนวัตกรรม การใช้เทคนิคที่หลากหลายในการสร้างความคิดสร้างสรรค์ เช่น การระดมสมอง (Brainstorming) แผนที่ความคิด (Mind mapping) การใช้กระดานเล่าเรื่อง (Storyboarding)

5.6 ส่งเสริมและให้เวลาแก่พนักงานในการสะท้อนความคิดและการปฏิบัติงาน พนักงานต้องการเวลาในการสะท้อนความคิดและการปฏิบัติงานที่ผ่านมาบ่อยครั้ง การสะท้อนความคิดจะช่วยเพิ่มระดับการหยั่งรู้ และความคิดสร้างสรรค์

5.7 การสนับสนุนทางกายภาพสำหรับการแลกเปลี่ยนความคิดและการคิดสร้างสรรค์ สิ่งแวดล้อมในการทำงานจะช่วยสนับสนุนให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมการออกแบบและตกแต่งสถานที่ทำงานให้ส่งเสริมการสื่อสารแบบเปิด (Open communication) ที่มีการแลกเปลี่ยนความคิดกัน และสนับสนุนกิจกรรมนวัตกรรมต่าง ๆ

6. ค่านิยมร่วม (Shared values) วัฒนธรรมองค์การไม่เพียงแต่ช่วยส่งเสริมให้คนในองค์การเกิดการมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับนวัตกรรม แต่ยังสามารถขัดขวางไม่ให้นวัตกรรมเกิดขึ้นในองค์การได้อีกด้วย ดังนั้น ทักษะในการจัดการนวัตกรรมจึงมีความสำคัญ องค์การจะต้องพยายามค้นหาค่านิยมที่จะช่วยในการสร้างนวัตกรรม และพยายามสร้างให้เป็นวัฒนธรรมขององค์การวัฒนธรรมขององค์การนวัตกรรมมีลักษณะ ดังนี้

6.1 การให้ความสำคัญ การยอมรับหรือเคารพพนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม การมีวัฒนธรรมเช่นนี้จะช่วยกระตุ้นและส่งเสริมให้พนักงานคิดค้นและสร้างสรรค์นวัตกรรม

6.2 ส่งเสริมความคิดใหม่และกล้าเสี่ยง องค์การนวัตกรรมจะต้องส่งเสริมให้พนักงานกล้าเสี่ยงและคิดใหม่ ค่านิยมที่ช่วยส่งเสริมให้พนักงานกล้าเสี่ยง คือ ให้อิสระในการทดลองและการโต้แย้งทางด้านความคิด ยอมรับความผิดพลาดและล้มเหลวที่เกิดขึ้นโดยไม่มีการลงโทษ ท้าทายกับสถานการณ์ปัจจุบันและมีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง มีความคาดหวังให้นวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งในงาน และผลักดันให้เกิดการปรับปรุงและไม่มุ่งเน้นระยะสั้น

6.3 มีค่านิยมและการทำงานที่เปิดเผย องค์การนวัตกรรมจะต้องมีค่านิยมและการทำงานที่เปิดเผย คือ มีการสื่อสารแบบเปิดเผยและมีการแบ่งปันข้อมูล เป็นผู้ฟังที่ดีและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีการจัดการที่เปิดเผยและสามารถเข้าถึงได้ (Open door policy) มีการ

ตรวจสอบและการเปิดกว้างทางความคิด เปิดเผยความคิดของพนักงานออกสู่ภายนอกองค์การ สนับสนุนให้พนักงานหมุนเวียนหน้าที่หรือหน่วยงาน ส่งเสริมการคิดทางขวาง (Lateral thinking) ยอมรับความคิดของลูกค้า มีความคาดหวังและยอมรับความขัดแย้ง

6.4 การสร้างให้เกิดค่านิยมร่วมกันเกี่ยวกับองค์การนวัตกรรมจะต้องทำให้พนักงานเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าในความสามารถด้านนวัตกรรมขององค์การ ซึ่งจะทำให้พนักงานมีความเชื่อมั่นว่าสามารถทำได้ ซึ่งองค์การสามารถปลูกฝังค่านิยมได้หลายวิธี เช่น การเล่าเรื่องราวประวัติศาสตร์หรือวีรบุรุษขององค์การ การใช้ข้อความ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมที่มุ่งเน้นนวัตกรรม

6.5 การจัดการวัฒนธรรมองค์การให้ส่งเสริมนวัตกรรม ซึ่งสามารถทำได้หลายวิธี ได้แก่ การจัดการวัฒนธรรมระดับบรรทัดฐาน (Normative) การลดระดับขั้นการบริหาร การเพิ่มคุณค่างาน การกำหนดเป้าหมายขององค์การอย่างชัดเจน การสร้างความเชื่อมั่นในการจัดการ มีสภาพแวดล้อมที่มุ่งเน้นทีมงาน และมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง

6.6 มีค่านิยมที่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง องค์การนวัตกรรมจะมองการเปลี่ยนแปลงเป็นโอกาส และมีความสามารถในการจัดการในสภาวการณ์ที่ซับซ้อนโดยการนำเอาความคิดใหม่มาพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์ บริการ และกระบวนการใหม่

6.7 ทำให้พนักงานทุกคนในองค์การรับรู้และมีส่วนร่วมรับผิดชอบวัตถุประสงค์ของการสร้างนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ กระบวนการ การตลาด และการจัดการ รวมทั้งต้องได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์เหล่านั้นด้วย

7. ทักษะ (Skills) องค์การที่มุ่งสร้างนวัตกรรมก็จะต้องมุ่งเน้นให้ความสำคัญเกี่ยวกับประสิทธิภาพและคุณภาพ ซึ่งคุณลักษณะด้านทักษะขององค์การนวัตกรรมมี ดังนี้

7.1 มีการสร้างโอกาสใหม่แบบเชิงรุกและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง องค์การจะต้องตรวจสอบสิ่งแวดล้อมขององค์การอย่างต่อเนื่อง เพื่อค้นหาโอกาสใหม่ ๆ และระบุปัญหาเพื่อนำมาพัฒนาและสร้างสรรค์นวัตกรรม

7.2 มีการสร้างผลิตภัณฑ์และบริการใหม่และพัฒนานวัตกรรมกระบวนการ การตลาดและการจัดการอย่างต่อเนื่อง

7.3 มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและการคิดค้นนวัตกรรมที่ไม่เคยมีมาก่อน องค์การนวัตกรรมจะต้องมีทักษะที่สำคัญ 2 อย่าง คือ มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่ไม่เคยมีมาก่อน

7.4 การให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ การระบุความรู้ การแบ่งปันข้อมูลข่าวสารและการดึงความรู้จากบุคคล การจัดการความรู้จะช่วยส่งเสริมความสำเร็จขององค์การ

นวัตกรรม ซึ่งการจัดการความรู้ หมายถึง การระบุทรัพยากรความรู้ การสร้างความรู้ใหม่ และการกระจายความรู้ให้ทั่วทั้งองค์การ และการดึงเอาความรู้ซ่อนเร้น (Tacit knowledge) ออกมาเป็นความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit knowledge)

7.5 การสร้างการเรียนรู้ขององค์การและการเรียนรู้จากประสบการณ์ องค์การนวัตกรรมจะต้องมีพันธะสัญญากับการสร้างการเรียนรู้ขององค์การ และต้องพัฒนาองค์การให้มีรูปแบบเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) ซึ่งเป็นการสร้างองค์การให้มีทักษะการรับรู้การเปลี่ยนรูป การดัดแปลงความรู้ การมีพฤติกรรมที่สะท้อนออกมาเป็นความรู้ใหม่และการหยั่งรู้

7.6 การจัดสรรทรัพยากร เพื่อสนับสนุนการบรรลุเป้าหมาย โดยองค์การจะต้องเลือกกลยุทธ์ที่มีความเหมาะสม (Strategic fit model) กับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค และสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ ซึ่งตัวแบบนี้จะต้องเหมาะสมกับทรัพยากรที่มีอยู่จึงจะทำให้มีการจัดสรรทรัพยากร เพื่อสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายที่มีประสิทธิภาพ

7.7 มีการให้งบประมาณในการวิจัยและพัฒนาอย่างเพียงพอ

ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มาเป็นแนวคิดหลักในการวิจัยครั้งนี้ดังนี้

มนตรี ผ่องแผ้ว (2548) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยการบริหารที่เอื้อต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในกลุ่มเครือข่ายโรงเรียนอำเภอโนนสะอาดสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานีเขต 2 โดยมีปัจจัยดังนี้ 1) ด้านวิสัยทัศน์พันธกิจและยุทธศาสตร์ 2) ด้านโครงสร้างของโรงเรียน 3) ด้านเทคโนโลยีและระบบ 4) ด้านการบริหาร 5) ด้านการจัดการ 6) ด้านการปฏิบัติงานของครูและทีมงาน 7) ด้านการพัฒนาครูและทีมงาน 8) ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ 9) ด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียน 10) ด้านการจูงใจ 11) ด้านเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ พบว่า ปัจจัยการบริหารที่เอื้อต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับ "มาก" และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านแล้ว เป็นปัจจัยที่เอื้อต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ ปัจจัยการจูงใจ ส่วนปัจจัยการบริหารที่เอื้อต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ปัจจัยการปฏิบัติด้านการจัดการ

ชิดชม เจนตลอด (2560) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาการศึกษาของวิทยาลัยพยาบาลในประเทศไทย มีปัจจัยดังนี้ 1) ปัจจัยด้านผู้นำ 2) ปัจจัยด้านบุคลากร 3) ปัจจัยด้านองค์การ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาการศึกษาของวิทยาลัยพยาบาลในประเทศไทยประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านผู้นำ ด้านบุคลากร และด้านองค์การตามลำดับและรูปแบบการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีอิทธิพลต่อสถานภาพของวิทยาลัยพยาบาลภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ได้แก่ 1) องค์ประกอบด้านผู้นำคือ ผู้นำที่ทำหน้าที่เป็นผู้จัดการผู้นำที่มีบทบาทเป็นผู้ร่วมงานและผู้นำที่มุ่งนำการเปลี่ยนแปลง 2) องค์ประกอบด้านบุคลากร คือ บุคลากรมีความรู้ความสามารถบุคลากรมีแรงจูงใจและเจตคติและบุคลากรมีความตั้งใจ 3) องค์ประกอบด้านองค์การ คือ องค์การมีวัฒนธรรมองค์การ องค์การมีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์และองค์การมีโครงสร้างองค์การที่ชัดเจนและการพัฒนารูปแบบที่เหมาะสมของการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาการศึกษาของวิทยาลัยพยาบาลในประเทศไทยโดยการตรวจสอบและยืนยันรูปแบบการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาการศึกษาของวิทยาลัยพยาบาลจากผู้ทรงคุณวุฒิโดยภาพรวมและในแต่ละองค์ประกอบมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2559) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม มีปัจจัยดังนี้ 1) การจัดการความรู้ 2) บรรยากาศองค์การ 3) การบริหาร ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ 1.1 การจัดการความรู้อยู่ในระดับมาก 1.2 บรรยากาศองค์การอยู่ในระดับมาก และ 1.3 การบริหารอยู่ในระดับปานกลาง 2. ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3. ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรปัจจัยทั้ง 3 ตัวแปรกับองค์การแห่งการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

แพนศรี ศรีจันทึก (2554) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสายสนับสนุน กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน มีปัจจัยดังนี้ 1) ปัจจัยภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ 2) ปัจจัยบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร 3) ปัจจัยโครงสร้างองค์กร และระบบการจัดการ 4) ปัจจัยเทคโนโลยีสารสนเทศ 5) ปัจจัยความสามารถของบุคลากร การเสริมแรงและการจูงใจ จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้ วิสัยทัศน์พันธกิจและยุทธศาสตร์ ด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร ด้านโครงสร้างองค์กร และระบบการจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและด้านความสามารถของบุคลากร การเสริมแรงและการจูงใจ ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสาย

สนับสนุนกรณีศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสานโดยรวมอยู่ในระดับมากดังนั้น มหาวิทยาลัยควรมีการส่งเสริมบุคลากรสายสนับสนุนมีการพัฒนาตนเองปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน และวิธีคิดค้นคว้าหาความรู้ต่างๆ เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในการบริหารจัดการการทำงานให้ประสบผลสำเร็จเกิดความคล่องตัวมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและสามารถนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร

ไชยสิทธิ์ ปียมาตย์ (2556) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก มีปัจจัยดังนี้ 1) ปัจจัยภาวะผู้นำ 2) ปัจจัยการบริหาร 3) ปัจจัยบรรยากาศองค์การ 4) ปัจจัยเทคโนโลยี 5) ปัจจัยการจัดการความรู้ 6) ปัจจัยการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยที่เป็นตัวแปรพยากรณ์ ได้แก่ ภาวะผู้นำ, การบริหาร บรรยากาศองค์การ, เทคโนโลยี, การจัดการความรู้ และการเรียนรู้ มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน ส่วนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก ได้แก่ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การเป็นผู้ที่มีแบบแผนความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทั้งภาพรวมและรายด้าน 2) ตัวแปรพยากรณ์ทั้ง 6 ด้านมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในและมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกทั้ง 5 ด้านและภาพรวม นอกจากนั้นตัวแปรภายในซึ่งเป็นตัวแปรเกณฑ์มีความสัมพันธ์กันภายใน 3) ปัจจัยที่สามารถพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก ได้แก่ บรรยากาศองค์การการเรียนรู้ เทคโนโลยีและการบริหารโดยร่วมกันพยากรณ์ได้ร้อยละ 59.40 สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบคือ Y = 1,181 +0.544 (บรรยากาศองค์การ) + 0.188 (การเรียนรู้) +0.103 (เทคโนโลยี)-0.138 (การบริหาร) สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐานคือ Z = 0.578 (บรรยากาศองค์การ) + 0.257 (การเรียนรู้) + 0.152 (เทคโนโลยี)-0.143 (การบริหาร)

จากงานวิจัยข้างต้น สามารถสรุปปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังตาราง 1

ตาราง 1 แสดงผลการสรุปปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ตัวแปรพยากรณ์	ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้						
	มนตรี ผ่องแผ้ว (2548)	ชิดชม เจนตลอด (2560)	สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2559)	แพนศรี ศรีจันทึก (2554)	ไชยสิทธิ์ ปิยมาตย์ (2556)	McKinsey (1980)	สรุปความถี่
1. ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์	✓	✓		✓		✓	4
2. ด้านโครงสร้าง	✓	✓		✓		✓	4
3. ด้านเทคโนโลยีและระบบงาน	✓			✓	✓	✓	4
4. ด้านการบริหาร	✓		✓		✓	✓	4
5. ด้านการจัดการ	✓		✓	✓	✓		4
6. ด้านการปฏิบัติงานของครูและทีมงาน	✓	✓				✓	3
7. ด้านการพัฒนาครูและทีมงาน	✓					✓	2
8. ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ	✓	✓		✓	✓		4
9. ด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6
10. ด้านการจูงใจ	✓			✓			2
11. ด้านเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ	✓						1

จากตาราง 1 ผู้วิจัยได้เลือกแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ได้ 7 ปัจจัยจากแนวคิด แบบจำลอง 7-S ของ McKinsey เนื่องจากครอบคลุมองค์ประกอบส่วนใหญ่จากที่ได้ศึกษามา โดยตัวแปรแต่ละตัวมีความสำคัญต่อการบริหารองค์การเริ่มตั้งแต่การกำหนดกลยุทธ์องค์การเกี่ยวข้องกับ

การพิจารณาโครงสร้างองค์การ เป้าหมายขององค์การ ระบบการดำเนินงาน ทักษะที่ใช้ในการทำงาน บุคลากร รูปแบบพฤติกรรมของพนักงานและเป้าหมายที่ต้องการ โดยสามารถสรุปปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่

1. กลยุทธ์ (Strategy)
2. โครงสร้าง (Structure)
3. ระบบ (System)
4. รูปแบบ (Style)
5. บุคลากร (Staff)
6. ทักษะ (Skill)
7. ค่านิยมร่วม (Shared Value)

ซึ่งแต่ละปัจจัยมีการศึกษาเอกสาร ดังนี้

1. กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึงกลยุทธ์ที่ทำให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์โดยการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อดำเนินการในช่วงเวลาต่างๆกันให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

2. โครงสร้าง (Structure) หมายถึงการจัดสายงานและความสัมพันธ์ของหน่วยงานต่างๆในองค์การซึ่งจะช่วยให้เราทราบว่าใครเป็นผู้บังคับบัญชาคอยดูแลการปฏิบัติงานของใครและหน่วยงานใดโดยโครงสร้างขององค์การจะอธิบายให้เห็นถึงการจัดงานเข้าด้วยกันเป็นหมวดหมู่ อำนาจหน้าที่ (Authority) ความรับผิดชอบ (Responsibility) สายการบังคับบัญชา (Chain of Command) ขอบเขตของการควบคุม (Span of Control) และการประสานงาน (Co-ordination) ของสมาชิกในหน่วยงานต่างๆภายในองค์การ

3. ระบบ (System) หมายถึงกระบวนการและลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ต่างๆเป็นไปด้วยความสะดวกเรียบร้อยและเข้ากันได้ดี เช่นระบบการติดต่อสื่อสาร (Communication System) ระบบการจัดทำงบประมาณ (Budgeting System) ระบบบัญชี (Accounting System) รวมทั้งระบบการติดตามตรวจสอบข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม (Environmental Scanning System) เป็นต้น

4. รูปแบบ (Style) หมายถึงลักษณะและวิธีการจัดการหรือพฤติกรรมในการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูง เช่น วิธีการบริหารแบบต่างๆความเป็นผู้นำการตัดสินใจการแก้ปัญหาการใช้เวลาและการให้ความสำคัญของผู้บริหารตลอดจนลักษณะความสัมพันธ์ของผู้บริหารและพนักงานในองค์การที่ก่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์การ (Organization or Corporate Culture) เป็นต้น

5. บุคลากร (Staff) ปกติผู้บริหารขององค์การจะต้องจัดสรรบุคลากรให้ปฏิบัติหน้าที่ตามความรู้ทักษะและความสามารถให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบหรือที่เรียกว่าการจัดคนให้เหมาะสมกับงาน (Put the right man on the right job) นอกจากนี้องค์การจะต้องมีการสรรหาและคัดเลือกการฝึกอบรมและพัฒนาประเมินผลงานการจูงใจและการจ่ายค่าตอบแทนอย่างเป็นระบบและยุติธรรมเพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและทุ่มเทให้กับองค์การอย่างเต็มความสามารถ

6. ทักษะ (Skill) จะครอบคลุมความรู้และความชำนาญที่เป็นจุดเด่นของสมาชิกขององค์การหรือเป็นสิ่งที่ทำให้องค์การมีลักษณะแตกต่างไปจากองค์การอื่นซึ่งจะเป็นข้อได้เปรียบคู่แข่งขันซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการดำรงอยู่และการเติบโตของธุรกิจโดยเฉพาะในปัจจุบันที่ต้องมีความสามารถและความชำนาญเฉพาะที่จะสร้างความเข้มแข็งแก่ธุรกิจ

7. ค่านิยมร่วม (Shared Value) เป็นเป้าหมายสูงสุด (Superordinate Goals) ที่ถูกกำหนดและยอมรับจากทั้งผู้บริหารและสมาชิกทุกคนขององค์การการกำหนดโดยการตั้งปรัชญาและค่านิยมจะปลูกฝังให้สมาชิกทุกคนยึดถือเป็นหลักในการปฏิบัติงานในทางปฏิบัติค่านิยมร่วมจะมีความหมายและความสำคัญยิ่งกว่าภารกิจหรือวัตถุประสงค์ขององค์การซึ่งมักจะเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลาและสภาพแวดล้อม แต่ค่านิยมร่วมเป็นสิ่งที่สมาชิกขององค์การจะยึดถือร่วมกันอยู่ตลอดเวลาซึ่งอาจจะแสดงออกอย่างชัดเจนหรือต้องศึกษาและทำความเข้าใจเองจากสภาพแวดล้อมในองค์การ

แนวคิดเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

1. ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

ได้มีนักวิชาการให้ความหมายไว้ดังนี้

วิโรจน์ สารรัตนะ (2546, น. 88) เซนจ์ ให้คำนิยามองค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ว่าเป็นองค์กรที่บุคคลขยายขีดความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บังเกิดผลลัพธ์ที่ตนเองปรารถนาอย่างแท้จริง ที่กระบวนทัศน์การคิดใหม่และขยายขึ้นมีการหล่อหลอมที่ส่วนร่วมมีอิสรภาพและที่บุคคลกำลังเรียนรู้วิธีเรียนด้วยกันอย่างต่อเนื่อง

Peter M. Senge (2537, อ้างถึงใน สุจิตรา ธนานันท์, 2552) ได้อธิบายถึงความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ สถานที่ซึ่งคนได้ขยายขีดความสามารถของพวกเขาอย่างต่อเนื่อง เพื่อก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์สำหรับพวกเขาอย่างแท้จริง ซึ่งส่งเสริมให้มีรูปแบบการคิดที่แปลกใหม่และขยายวงออกไป เปิดอิสระให้กับความปรารถนาร่วมกันโดยรวม และเป็นแหล่งที่คนจะได้เรียนรู้ที่จะเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง

Marquardt & Reynolds (2549, อ้างถึงใน สุจิตรา ธนานันท์, 2552) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่มีการเรียนรู้อย่างยิ่ง นอกจากนั้นยังมีการคัดสรรและการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องเพื่อจัดการใช้ความรู้เพื่อสร้างความสำเร็จให้แก่องค์การ โดยมีการมอบอำนาจในการเรียนรู้สิ่งต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานขององค์การให้แก่พนักงานโดยการเรียนรู้จากทั้งภายในและภายนอก นอกจากนั้นยังมีการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้และการสร้างผลผลิตให้เกิดผลสูงสุด

สุจิตรา ธนานันท์ (2552, น. 121) ได้สรุปความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่มีความโดดเด่นทางด้านการเรียนรู้ในระดับที่สูง เป็นการเรียนรู้อย่างเป็นระบบอย่างต่อเนื่อง และการเรียนรู้นั้นเป็นไปโดยพร้อมเพรียงกันทั้งองค์การ

อนิวัช แก้วจำนงค์ (2552, น. 144) องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่สามารถดำเนินการเพื่อให้บุคคลในองค์การได้เพิ่มขีดความสามารถของตนเองโดยเชื่อมโยงขีดความสามารถนั้นส่งผ่านไปยังบุคคลอื่นในองค์การได้ก่อให้เกิดผลลัพธ์คือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลและภารกิจดำเนินงานขององค์ทำให้องค์การบรรลุในสิ่งที่ต้องการและสามารถดำรงอยู่ได้

จากความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ สรุปได้ว่า เป็นองค์กรที่บุคคลสามารถขยายขีดความสามารถของตนเอง เกิดการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กรส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลเพื่อให้องคกรบรรลุเป้าหมายของภารกิจที่วางไว้

2. แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

สุจิตรา ธนานันท์ (2552, น. 124) แนวคิดของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้โดยในที่นี้จะกล่าวถึงแนวความคิดของนักวิชาการซึ่งผู้เขียนจำแนกออกเป็น 2 กลุ่มแนวคิดด้วยกัน ได้แก่ แนวคิดการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้แบบ The Systems-Linked Organistic Model ของ Marquardt (1996) และแนวความคิดการเรียนรู้ขององค์การแบบ Single Loop และ Double Loop ของ Argyris & Schon (1978) โดยมีรายละเอียดที่สำคัญดังต่อไปนี้

แนวคิดการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้แบบ" The Systems-Linked Organization Model ของ Marquardt

Marquardt (1996, pp. 20-21) มีความคิดว่าองค์การที่จะยืนหยัดและสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้นั้นจะต้องมีการพัฒนาที่มีลักษณะยั่งยืนไม่ว่าสภาพแวดล้อมจะเปลี่ยนไปอย่างไรซึ่งการพัฒนาองค์การด้วยแนวคิดแบบองค์การแห่งการเรียนรู้จะเป็นคำตอบที่ดีที่จะนำพาองค์การยุคใหม่ไปสู่ความสำเร็จซึ่งคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวทางของ Marquardt นั้นประกอบไปด้วยองค์ประกอบหลัก 5 ประการคือ

ประการแรกการเรียนรู้ (Learning) – พลวัตรแห่งการเรียนรู้ (Learning Dynamics)

ประการที่สององค์การ (Organization) - การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation)

ประการที่สามสมาชิกในองค์การ (People) - การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (People Empowerment)

ประการที่สี่ความรู้ (Knowledge) – การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

ประการสุดท้ายเทคโนโลยี (Technology) – การใช้เทคโนโลยี (Technology Application)

องค์ประกอบทั้ง 5 ประการนี้มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันและจะมีการพัฒนาไปพร้อม ๆ กัน Marquardt เห็นว่าองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดคือเรื่องพลวัตรแห่งการเรียนรู้ (Learning Dynamics) เพราะการเรียนรู้เป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาทั้งในระดับบุคคลทีมงานและองค์การ โดยหากองค์การสามารถส่งเสริมให้เกิดความรู้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืนได้แล้วนั้นสิ่งเหล่านี้จะเป็นพื้นฐานประการสำคัญของการพัฒนาในด้านอื่น ๆ อีก 4 ด้านซึ่งเมื่อทุกองค์ประกอบเกิดความเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบแล้วองค์การก็จะสามารถก้าวไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้โดยมีรายละเอียดขององค์ประกอบต่าง ๆ อธิบายได้ดังนี้

องค์ประกอบแรกการเรียนรู้ (Learning) – พลวัตรแห่งการเรียนรู้ (Learning Dynamics) องค์การจะต้องมีการส่งเสริมให้การเรียนรู้ในองค์การมีลักษณะของความเป็นพลวัตร กล่าวคือการเรียนรู้จะมีลักษณะเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลาไม่หยุดนิ่งมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 3 ประการ จะเห็นได้ว่าระบบย่อยของการเรียนรู้ (Learning Subsystem) นั้นมีองค์ประกอบย่อยที่สำคัญ 3 ประการคือระดับการเรียนรู้ รูปแบบการเรียนรู้และทักษะในการเรียนรู้ดังนี้

1. ระดับการเรียนรู้ (Levels) แบ่งเป็น 3 ระดับคือระดับบุคคล (Individual) ระดับกลุ่ม (Group) และระดับองค์การ (Organization) ซึ่งมีความสัมพันธ์กัน

2. ประเภทของการเรียนรู้ (Types) แบ่งได้เป็น 4 วิธี คือการเรียนรู้จากการปรับเปลี่ยนและการประยุกต์ (Adaptive Learning) การเรียนรู้จากการวางแผนล่วงหน้า (Anticipatory Learning) การเรียนรู้จากอุปสรรคที่ผ่านมา (Deuteron Learning) และการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning)

3. ทักษะในการเรียนรู้ (Skills) ประกอบด้วยองค์ประกอบ 6 ประการโดยที่องค์ประกอบใน 5 ประการแรกเป็นแนวคิดวินัย 5 ประการของ Senge คือการพัฒนาตนเองให้เป็น

เลิศ (Personal Mastery) ความเชื่อฝังใจ (Mental Model) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) รวมถึงการสนทนาแบบมีแบบแผน (Dialogue) Marquardt ให้ทัศนะว่าองค์การจะต้องให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้โดยต้องส่งเสริมให้มีการจัดการเรียนรู้มีการฝึกอบรมและเรียนรู้วิธีการทำงานเป็นทีมประกอบกับบุคลากรจะต้องมีการพัฒนาทักษะในการเรียนรู้ (Learning How to Learn) สามารถมีวิธีการส่งเสริมและเพิ่มพูนความรู้ให้กับตนเองตลอดจนมีการแลกเปลี่ยนความรู้รวมทั้งมีความสามารถในการคิดและปฏิบัติงานที่สลับซับซ้อนร่วมกับทีมงานได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพนอกจากนี้เรื่องของบรรยากาศในองค์การก็เป็นเรื่องสำคัญกล่าวคือการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ง่ายรวดเร็วและมีประสิทธิภาพได้นั้นสิ่งสำคัญก็คือบรรยากาศในองค์การต้องเอื้อให้สมาชิกในองค์การเกิดการเรียนรู้ร่วมกันทั่วทั้งองค์การ

องค์ประกอบที่สององค์การ (Organization)-การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation) การที่องค์การจะสามารถพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้นั้นองค์การจะต้องมีการปรับเปลี่ยนองค์การในลักษณะต่าง ๆ ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นภาพความสำเร็จในอนาคตที่สมาชิกทุกคนในองค์การมุ่งที่จะไปให้ถึงซึ่งองค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์การที่มีการพัฒนาวิสัยทัศน์ของบุคคลแต่ละคนให้มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์การโดยที่องค์การจะต้องให้อิสระทางความคิดกับพนักงานทุกคน (Empowerment)

2. วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture) คือสิ่งต่าง ๆ อันประกอบด้วยสิ่งประดิษฐ์แบบแผนพฤติกรรมบรรทัดฐานความเชื่อค่านิยมอุดมการณ์ความเข้าใจและข้อสมมติฐานของคนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ภายในองค์การ

3. กลยุทธ์ (Strategy) เป็นวิธีการออกแบบให้เหมาะสมกับการกำหนดเป้าหมายในอนาคตหรือสิ่งที่ต้องการที่จะให้เป็นในอนาคตซึ่งกลยุทธ์จะขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ที่สมาชิกในองค์การร่วมกันกำหนดขึ้น Marquardt ให้ทัศนะว่าองค์ประกอบที่ 2 ของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ขององค์การที่ผู้บริหารระดับสูงต้องให้การสนับสนุนเพื่อให้เกิดการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยจะต้องจัดให้มีโครงสร้างสายบังคับบัญชาที่ไม่สลับซับซ้อนจัดให้มีลักษณะแนวราบ (Flat Organization) รวมทั้งมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกันและมีการเพิ่มพูนความรู้อยู่ตลอดเวลาสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นกับพนักงานทุกคนในองค์การให้เห็นความสำคัญของการเรียนรู้ร่วมกันในองค์การ

องค์ประกอบที่สามสมาชิกในองค์การ (People) – การเพิ่มอำนาจให้แก่บุคคล (People Empowerment) องค์ประกอบในข้อนี้ Marguardt กล่าวไว้ว่าองค์การจะต้องเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนในองค์การรวมถึงผู้บริหารลูกค้า บริษัท ผู้แทนจำหน่ายคู่ค้าทางธุรกิจและชุมชนได้มีการเรียนรู้ร่วมกันมีลักษณะเป็นความสัมพันธ์อย่างเป็นเครือข่าย (Network) มีการทำประโยชน์ร่วมกันเพื่อสังคมและชุมชนทั้งนี้การเพิ่มอำนาจให้แก่บุคคลหมายถึงการที่ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง (Mentor) ผู้สอนแนะ (Coach) และมีการทำงานร่วมกับผู้ปฏิบัติงานแบบเป็นทีมโดยต้องมีการเรียนรู้ร่วมกันและมีการแก้ปัญหาร่วมกันรวมทั้งมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับผู้มาติดต่อเพื่อที่จะรับทราบแนวคิดตลอดจนเป็นแนวทางในการเรียนรู้ที่จะช่วยพัฒนาผลผลิตหรือบริการนอกจากนี้องค์การต้องมีการเรียนรู้จากแหล่งต่าง ๆ อาทิ เช่น ลูกค้า คู่แข่งทางธุรกิจและต้องให้ความสำคัญในการสนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคนมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้และการฝึกอบรมด้วย

องค์ประกอบที่สี่ความรู้ (Knowledge)- การจัดการความรู้ (Knowledge Management) องค์ประกอบในข้อนี้ Marquardt ให้ทัศนะว่าองค์การจะต้องมีการจัดการกับความรู้ในองค์การโดยเริ่มตั้งแต่การจัดหาความรู้โดยให้มีลักษณะของการผสมผสานทั้งจากแหล่งความรู้ภายในและภายนอกแล้วนำมาปรับให้เกิดการสร้างสรรค์ให้สามารถใช้ได้กับองค์การเมื่อได้ความรู้ที่ต้องการแล้วต้องมีการเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบต่อจากนั้นจึงนำมาถ่ายทอดและนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์การต่อไป

องค์ประกอบที่ห้าเทคโนโลยี (Technology)- การใช้เทคโนโลยี (Technology Application) ปัจจุบันโลกของเราเข้าสู่ยุคเทคโนโลยีสารสนเทศจึงส่งผลให้ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ มีความสำคัญกับองค์การมากยิ่งขึ้นการรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่รวดเร็วจะนำมาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจด้วยเหตุนี้การเรียนรู้ทางเทคโนโลยีจึงเป็นสิ่งที่องค์การจะต้องนำมาใช้ในการจัดการกับการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์การในทุกระดับ Marquardt ให้ทัศนะว่าองค์การจะต้องจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกและเอื้อต่อการเรียนรู้ของสมาชิกทุกคนในองค์การเช่นห้องประชุมฝึกอบรมคอมพิวเตอร์วีดีทัศน์และโสตทัศนูปกรณ์เสริมการเรียนรู้มีการจัดตั้งทีมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศรวมทั้งมีการจัดฝึกอบรมพนักงานให้สามารถใช้คอมพิวเตอร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แนวคิดการเรียนรู้ขององค์การแบบ Single Loop และ Double Loop ของ Argyris & Schon

นอกจากแนวความคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้ที่ได้กล่าวมาข้างต้นแล้วนั้นยังมีแนวคิดในการเรียนรู้ขององค์การที่นำเสนอ โดย Argyris & Schon (1978, p. 118) ที่ได้เสนอการเรียนรู้ของ

องค์การที่สามารถนำไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้โดยจำแนกการเรียนรู้ขององค์การเป็น 2 ประเภท คือ

1. การเรียนรู้แบบวงจรเดียว (Single-Loop Learning) คือความสามารถในการตรวจหาและแก้ไขข้อผิดพลาดในการทำงานประจำภายใต้ธรรมเนียมปฏิบัติในการดำเนินงานที่เคยมีมาการเรียนรู้แบบนี้เปรียบเทียบกับการใช้เครื่องปรับอากาศที่ผู้ใช้จะตั้งอุณหภูมิตามที่ตนเองต้องการเช่น 24 องศาหรือ 25 องศาโดยเครื่องปรับอากาศนี้จะทำงานตามที่ได้มีการกำหนดไว้เท่านั้นหากในห้องนั้นมีคนเพิ่มมากขึ้นหรืออากาศเกิดร้อนมากขึ้นเครื่องปรับอากาศจะไม่สามารถปรับอุณหภูมิใหม่ให้ต่างจากที่ถูกกำหนดไว้ได้แม้ว่าการเรียนรู้แบบวงจรเดียวจะใช้ในการแก้ไขปัญหาของงานประจำที่ปฏิบัติภายในองค์การ แต่การเรียนรู้แบบวงจรเดียวนี้ไม่ได้คำนึงถึงเหตุผลหรือสาเหตุที่มีการปฏิบัตินั้นอยู่คือเป็นการทำงานภายใต้กรอบนโยบายหรือแผนงานนั่นเองการเรียนรู้แบบวงจรเดียวประกอบด้วย 3 ขั้นตอนคือ ขั้นตอนแรกการติดตามและการตรวจสอบสถานการณ์ว่าเป็นอย่างไรขั้นตอนที่สองการเปรียบเทียบข้อมูลจากการติดตามสถานการณ์กับธรรมเนียมการปฏิบัติงานว่าเป็นอย่างไรและขั้นตอนที่สามหากเปรียบเทียบแล้วเห็นว่าการปฏิบัติงานไม่เหมาะสมก็ให้ปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม

2. การเรียนรู้แบบสองวงจร (Double-Loop Learning) การเรียนรู้แบบนี้เกิดขึ้นเมื่อมีการตรวจหาข้อผิดพลาดและมีการทบทวนปรับปรุงธรรมเนียมการปฏิบัตินโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การด้วยการเรียนรู้แบบนี้ทำให้องค์การสามารถติดตามแก้ไขพฤติกรรมและสามารถกำหนดมาตรฐานหรือแนวทางที่ควรจะดำเนินการเองได้การเรียนรู้แบบสองวงจรจึงเป็นการเปลี่ยนแปลงรากฐานที่เกี่ยวข้องกับทิศทางและค่านิยมขององค์การด้วยเปรียบเทียบการเรียนรู้แบบสองวงจรกับเครื่องปรับอากาศที่มีความฉลาดที่จะสามารถปรับอุณหภูมิได้เองตามความเหมาะสมโดยดูจำนวนคนที่อยู่ในห้องและอากาศภายนอกห้องประกอบกันไม่จำเป็นต้องเป็นอุณหภูมิที่กำหนดคำไว้แบบเดิมส่วนทางด้านของการเรียนรู้แบบสองวงจรสิ่งที่เพิ่มเติมคือการตั้งคำถามเกี่ยวกับธรรมเนียมปฏิบัติเดิมที่เคยมีมาว่ามีความเหมาะสมเพียงไรถ้าไม่เหมาะสมก็ให้เปลี่ยนแปลงได้ในขั้นตอนที่ 3 กล่าวอย่างง่าย ๆ คือวงจรเรียนรู้แบบสองวงจรจะสนับสนุนให้มีการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่นโยบายวัตถุประสงค์หลักการหรือมาตรฐานการทำงานต่าง ๆ ที่กำหนดไว้เดิมได้

3. ลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

สุจิตรา ธนานันท์ (2552, น. 133) ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้จะสามารถทำให้เราได้เห็นภาพขององค์การว่าองค์การที่จะก้าวไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้นั้นจะต้องมี

ลักษณะภาพแห่งการเรียนรู้เป็นเช่นไรโดย Marquardt and Reynolds (1994, pp. 30-32) ได้กล่าวว่าองค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องมีลักษณะ 11 ประการดังต่อไปนี้

1. มีโครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure) กล่าวคือเป็นโครงสร้างองค์การที่เล็กแบนราบ (Flat Organization) และมีความคล่องตัวสูงเพื่อเอื้อให้เกิดอิสระในการทำงานยิ่งขึ้น รวมทั้งทำให้เกิดความยืดหยุ่นในการทำงานนอกจากนั้นองค์การจะต้องมีโครงสร้างแบบองค์รวม (Holistic Structure) เพื่อให้การทำงานมีลักษณะเชื่อมโยงกันทุกฝ่าย

2. มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การ (Corporate Learning Culture) ซึ่งลักษณะของวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การจะเอื้อให้สมาชิกทุกคนในองค์การตระหนักและเห็นความสำคัญของการเรียนรู้ร่วมกันในองค์การและมีบรรยากาศที่ช่วยส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลาโดยไม่กลัวความล้มเหลวที่จะเกิดขึ้นและที่สำคัญผู้บริหารต้องให้การสนับสนุนอย่างจริงจังทั้งในด้านการเงินและขวัญกำลังใจ

3. การให้อำนาจและความรับผิดชอบในงานเพิ่มมากขึ้น (Empowerment) เป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนได้มีโอกาสแสดงศักยภาพความรู้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ พนักงานมีโอกาสที่จะเรียนรู้มีอิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเองลดความรู้สึกพึ่งพาผู้อื่นในการแก้ไขปัญหาขยายการเรียนรู้ของตนให้บังเกิดผลงอกงามมีความคิดสร้างสรรค์อย่างเต็มที่มีการกระจายความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่ระดับล่าง

4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) มีการคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมขององค์การต้องไหวตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลามีการพัฒนาการคาดการณ์เกี่ยวกับอนาคตที่เป็นไปได้และมีการเลือกเป้าหมายในสภาพแวดล้อมที่องค์การมุ่งที่จะมีปฏิสัมพันธ์ด้วย

5. การสร้างสรรค์และถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Creation and Transfer) หน้าที่ในการสร้างนวัตกรรมองค์ความรู้ใหม่ ๆ ถือเป็นหน้าที่ของสมาชิกทุกคนในองค์การไม่ใช่หน้าที่ของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเท่านั้นสมาชิกในองค์การทุกคนจะมีบทบาทในการเสริมสร้างความรู้มีการเรียนรู้จากทุก ๆ ส่วนมีการติดต่อสื่อสารกันอย่างเป็นเครือข่ายมีการแลกเปลี่ยนความรู้และข่าวสารซึ่งกันและกัน

6. เทคโนโลยีการเรียนรู้ (Learning Technology) มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมในการเรียนรู้อย่างทั่วถึงสร้างฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์รวมทั้งมีการใช้ปัญญาประดิษฐ์เพื่อช่วยในการถ่ายโอนความรู้ไปทั่วทั้งองค์การ

7. มุ่งเน้นคุณภาพ (Quality) โดยจะให้ความสำคัญกับการบริหารคุณภาพโดยรวมทั่วทั้งองค์การเน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) ซึ่งมีผลทำให้การเรียนรู้ทั้งที่ตั้งใจและไม่ตั้งใจเกิดประสิทธิภาพ

8. กลยุทธ์ (Strategy) กระบวนการเรียนรู้ขององค์การแห่งการเรียนรู้จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์โดยใช้กลยุทธ์การเรียนรู้โดยเจตนาและการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการทั้งในด้านการยกร่างการดำเนินการและการประเมินทั้งนี้ผู้บริหารจะมีหน้าที่เป็นผู้เกื้อหนุนมากกว่าจะเป็นผู้กำหนดแนวทางเองทั้งหมด

9. บรรยากาศสนับสนุน (Supportive Atmosphere) เป็นบรรยากาศที่เอื้อให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีการพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่มุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงานให้กับผู้ปฏิบัติงานมีการเคารพในศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ให้ความเสมอภาคและความเท่าเทียมกันทุกคนให้ความเป็นอิสระภายใต้บรรยากาศที่มีความเป็นประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วมของทุกคนในองค์การ

10. การทำงานเป็นทีมและการทำงานแบบมีเครือข่าย (Teamwork and Networking) รูปแบบการทำงานเป็นทีมจะช่วยส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกันในองค์การและเป็นการสร้างให้เกิดระบบการทำงานอย่างเป็นเครือข่ายอันจะนำไปสู่พลังร่วม (Synergy) ในองค์การซึ่งเป็นการสร้างความร่วมมือกันแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาวและมีการริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ เพื่อสร้างการแข่งขันและสร้างพันธมิตรในการดำเนินธุรกิจ

11. วิสัยทัศน์ (Vision) วิสัยทัศน์จะเป็นความคิดเห็นซึ่งเป็นการมองภาพความสำเร็จร่วมกันทั้งองค์การซึ่งจะมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกันด้วยความรู้สึกผูกพันบนพื้นฐานของค่านิยมปรัชญาความเชื่อที่คล้ายคลึงกันส่งผลให้เกิดการมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมร่วมกันโดยมีจุดหมายไปในทางเดียวกันจากแนวคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ดังที่ได้เสนอมาในข้างต้นนั้นพบว่าภาพรวมของในแต่ละแนวคิดนั้นมีลักษณะไปในทิศทางเดียวกัน แต่อาจจะมีความแตกต่างกันไปบ้างในส่วนของกระบวนการที่จะไปถึงอย่างไรก็ตามองค์การแห่งการเรียนรู้นั้นถือได้ว่าไม่มีสูตรสำเร็จที่ตายตัวด้วยเหตุนี้องค์การแต่ละแห่งจึงต้องนำแนวคิดทั้งหลายเหล่านี้ไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทต่าง ๆ ขององค์การ

กิตติคุณ ฐิตโสมกุล (2560) ได้กล่าวถึงลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1. การเป็นบุคคลรอบรู้ หมายถึง ลักษณะการเรียนรู้ของบุคลากร ที่จะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์การได้ บุคลากรขององค์การที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้นั้นมีลักษณะสนใจ

และใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอมีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตน มุ่งสู่จุดหมายและความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้

2. การมีแบบแผนทางความคิด หมายถึงแบบแผนทางจิตสำนึกของบุคคลที่สะท้อนถึงพฤติกรรมของบุคลากรองค์การแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นเมื่อบุคลากรในองค์กรมีแบบแผนทางจิตสำนึกหรือความมีสติที่เอื้อต่อการสะท้อนภาพที่ถูกต้องชัดเจน และมีการจำแนกแยกแยะที่จะปรับปรุงดวามถูกต้องในการมองโลกและปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น รวมทั้งการทำความใจถึงวิธีการที่จะสร้างความเชื่อการตัดสินใจอย่างถูกต้องหรือมีวิธีการที่จะสร้างความกระจ่างชัดเพื่อการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง

3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน หมายถึง องค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์การที่บุคลากรทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ร่วมขององค์การ ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของบุคลากรที่มีความคาดหวังต่อความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าต่อไป ภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของบุคลากรทั้งองค์การ

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม หมายถึง การเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากร โดยอาศัยความรู้และความคิดของบุคลากรในการแลกเปลี่ยนและพัฒนาความฉลาดรอบรู้และความสามารถของทีมให้บังเกิดผลยิ่งขึ้น เรียกว่า การอาศัยความสามารถของบุคลากรแต่ละบุคคลเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคคลหรือคณะทำงาน องค์การแห่งการเรียนรู้จะเกิดได้เมื่อมีการรวมพลังของกลุ่มต่างๆ ภายในองค์การ เป็นการรวมตัวของทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูง ซึ่งเกิดจากการที่บุคลากรในทีมมีการเรียนรู้ร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์กันอย่างสม่ำเสมอ

5. การคิดอย่างเป็นระบบ หมายถึง กระบวนการคิดที่เป็นระบบของบุคลากร เป็นกระบวนการในการแสวงหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้น มีแบบแผน ทำให้บุคลากรเห็นขั้นตอนของการพัฒนาของภาพรวมและส่วนย่อยด้วย

Peter Senge (1990, อ้างถึงใน อภิชา ประกอบเส้ง, 2555) ได้กล่าวถึงลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1. การคิดเชิงระบบ System Thinking คือ ความสามารถในการคิดเชิงระบบ คนในองค์การสามารถมองเห็นวิธีคิดและภาษาที่ใช้อธิบายพฤติกรรมความเป็นไปต่างๆ ถึงความเชื่อมโยงต่อเนื่องของสรรพสิ่งและเหตุการณ์ต่างๆ ซึ่งมีความสัมพันธ์ผูกโยงกันเป็นระบบเป็นเครือข่ายซึ่งผูกโยงด้วยสภาวะการ พึ่งพาอาศัยกัน สามารถมองปัญหาที่เกิดขึ้นได้เป็นวัฏจักรโดย

นำมาบูรณาการเป็นความรู้ใหม่ เพื่อให้สามารถเปลี่ยนแปลงระบบได้อย่างมีประสิทธิผลสอดคล้องกับความเป็นไปในโลกแห่งความจริง

2. การรอบรู้แห่งตน Mental Model คือการตระหนักถึง กรอบแนวคิดของตนเอง ทำให้เกิดความกระจ่างกับรูปแบบ ความคิดความเชื่อ ที่มีผลต่อการตัดสินใจและการกระทำของตน และเพียรพัฒนารูปแบบความคิดความเชื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลก ไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่าๆที่ล้าสมัย และสามารถที่จะบริหารปรับเปลี่ยน กรอบความคิดของตน ทำความเข้าใจได้ ซึ่งสอดคล้องกับความคิดในเชิงการรื้อปรับระบบงาน (Reengineering)

3. การมีแบบแผนความคิด Personal Mastery องค์การที่เรียนรู้ต้องสามารถส่งเสริมให้คนในองค์การสามารถเรียนรู้ พัฒนาตนเองคือ การสร้างจิตสำนึกในการใฝ่เรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคคล สร้างสรรค์ผลที่มุ่งหวัง และสร้างบรรยากาศกระตุ้น เพื่อนร่วมงานให้พัฒนาศักยภาพไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งหมายถึงการจัดกลไกต่าง ๆ ในองค์การ ไม่ว่าจะเป็นโครงสร้างองค์การ ระบบสารสนเทศ ระบบการพัฒนาบุคคล หรือแม้แต่ระเบียบวิธีการปฏิบัติงานประจำวัน เพื่อให้คนในองค์การได้เรียนรู้สิ่งต่างๆ เพิ่มเติมได้อย่างต่อเนื่อง

4. การมีวิสัยทัศน์ร่วม Shared Vision องค์การที่เรียนรู้จะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม ซึ่งจะเป็น กรอบความคิด เกี่ยวกับสภาพในอนาคตขององค์การ ที่ทุกคนในองค์การมีความปรารถนาร่วมกัน ช่วยกันสร้างภาพอนาคตของหน่วยงานที่ทุกคนจะทุ่มเทผนึกแรงกายแรงใจกระทำให้เกิดขึ้น ทั้งนี้ก็เพื่อให้การเรียนรู้ ริเริ่ม ทดลองสิ่งใหม่ๆ ของคนในองค์การ เป็นไปในทิศทางหรือกรอบแนวทางที่มุ่งไปสู่จุดเดียวกัน

5. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม Team Learning ในองค์การที่เรียนรู้ จะต้องมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม คือการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์และทักษะวิธีคิดเพื่อพัฒนาภูมิปัญญาและศักยภาพของทีมงานโดยรวม มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนถ่ายทอดข้อมูล ในระหว่างกันและกันทั้งในเรื่องของความรู้ใหม่ๆ ที่ได้มาจากการค้นคิด หรือจากภายนอก และภายใน การเรียนรู้เป็นทีมนี้ยังควรครอบคลุมไปถึงการเรียนรู้เกี่ยวกับการทำงานร่วมกันเป็นทีมด้วย ซึ่งการเรียนรู้และพัฒนาในเรื่องนี้ ก็จะช่วยให้การทำงานร่วมกันในองค์การ มีความเป็นทีมที่ดีขึ้น ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกแต่ละคนสามารถแสดงศักยภาพที่มีอยู่ออกมาได้อย่างเต็มที่

Michael J. Marquardt (1996) ได้กล่าวถึงลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1. ระบบย่อยด้านองค์การ (Organization Subsystem) ระบบขององค์การต้องมีการวางรากฐานไว้เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ

ได้แก่ วิสัยทัศน์ (Vision) กลยุทธ์ (Strategy โครงสร้างองค์การ (Structure) วัฒนธรรมองค์การ (Organization Culture)

2. ระบบย่อยด้านคน (People Subsystem) คือระบบที่ประกอบด้วย ผู้จัดการและผู้นำพนักงาน ลูกค้า หุ้นส่วนและพันธมิตรทางธุรกิจซัพพลายเออร์และผู้ขาย รวมถึงชุมชนที่อยู่แวดล้อม ซึ่งทุกกลุ่มมีคุณค่าต่อองค์การแห่งการเรียนรู้และต้องได้รับการเอื้ออำนาจ และการเรียนรู้เช่นเดียวกัน

3. ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี (Technology Subsystem) การมีเครื่องมือหรือเทคโนโลยีที่ทันสมัยถือเป็นสิ่งอำนวยความสะดวกที่ช่วยให้การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้มีความสะดวกมากยิ่งขึ้น

4. ระบบย่อยด้านความรู้ (Knowledge Subsystem) ระบบย่อยด้านความรู้ของการเรียนรู้ขององค์การนี้จะบริหารจัดการความรู้ต่าง ๆ ขององค์การ ซึ่งประกอบไปด้วย การแสวงหาความรู้การสร้างความรู้การเก็บรักษาความรู้การวิเคราะห์และการทำ Data Mining การถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้การนำไปประยุกต์ใช้และการทำให้ข้อมูลมีความเที่ยงตรง

5. ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ (Learning Subsystem) การเรียนรู้ถือเป็นระบบหลักที่เป็นแกนสำคัญของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

Gephart, Marsick, Van Duran & Spiro, (1996, อ้างถึงใน สุจิตรา ธนานันท์, 2552) เห็นว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ควรประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ 5 ประการดังนี้

1. มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทุกระดับของระบบภายในองค์การผู้คนร่วมกันเรียนรู้และถ่ายโอนการเรียนรู้แก่กันร่วมกันผลักดันให้เกิดมรรคผลในการปฏิบัติ

2. มีการสร้างองค์ความรู้และมีการแบ่งปันความรู้ไม่ใช่เพียงแต่มุ่งสร้างหรือจับกระแสใหม่ๆเท่านั้นแต่ยังมีการส่งผ่านความรู้แก่กันอย่างรวดเร็วเผยแพร่ให้แก่ผู้ที่ต้องการใช้ได้อย่างรวดเร็วทันที

3. สนับสนุนการคิดอย่างเป็นระบบและวิพากษ์วิจารณ์ให้ผู้คนได้รู้จักคิดใหม่ๆ ตรวจสอบความคิดความเชื่อค่านิยมของตน

4. สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ให้รางวัลกับความคิดสร้างสรรค์วัฒนธรรมการบริหารงานและวัฒนธรรมขององค์การระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเกื้อหนุนความเป็นผู้ทำหน้าที่เป็นครูเป็นพี่เลี้ยง

5. ยึดคนเป็นศูนย์กลางคำนึงความเป็นอยู่ที่ปกติสุขมีส่วนให้กับองค์การและได้รับการพัฒนาไปด้วย

Garvin (1993) เห็นว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ควรประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ ดังนี้

1. การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (Systematic problem solving) กิจกรรมนี้สามารถใช้แนวคิดการบริหารคุณภาพ (Quality Management Concepts) ต่างๆ เช่น การคิดวิเคราะห์ปัญหาเพื่อแก้ไขตามแนวคิดของ Deming Cycle (PDCA) การบริหารจัดการด้วยข้อเท็จจริง (Fact-based Management) และการใช้เครื่องมือทางสถิติในการวิเคราะห์กระบวนการ (Statistical Process Control) เป็นต้น

2. การทดลองทำสิ่งต่างๆ ด้วยวิธีการใหม่ (Experimentation with new approaches)กิจกรรมนี้เกี่ยวข้องกับการค้นหาและการทดสอบความรู้ใหม่ๆ อย่างเป็นระบบ ซึ่งจะต้องใช้วิธีที่เป็นวิทยาศาสตร์เหมือนกับวิธีที่ใช้ในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ แต่การทดลองแตกต่างจากการแก้ปัญหาตรงที่แรงจูงใจในการทดลอง มักเกิดจากโอกาสและความต้องการขยายขอบเขตสิ่งที่รู้ ไม่ใช่เพราะกำลังเผชิญหน้ากับปัญหาที่ต้องแก้ไข ทั้งนี้อาจแยกออกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ การทดลองที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และการทดลองใหม่ๆ โดยการทดลองอย่างต่อเนื่อง จะมีการทดลองย่อย ๆ เพื่อให้เกิดความรู้ใหม่ทีละน้อย และปัจจัยที่ทำให้เกิดความสำเร็จได้ คือ ความทุ่มเททำงานของทีมงาน ระบบแรงจูงใจ และทักษะความสามารถที่จำเป็นของผู้บริหารและพนักงาน ซึ่งจะต้องมีการฝึกฝนทักษะต่างๆ ให้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงาน สำหรับการทดลองใหม่ๆ นั้นมักมีขนาดใหญ่และซับซ้อนกว่า โดยจะมีความเกี่ยวข้องกับทั้งองค์กรรวมทั้งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ ส่วนใหญ่มักเป็นการทดลองเพื่อพัฒนาความสามารถใหม่ขององค์กร จำเป็นต้องมีความสามารถและทักษะที่สูงของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

3. การเรียนรู้จากประสบการณ์และเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในอดีต (Learning from their own experiences and past history) องค์กรจำเป็นต้องมีการคิดทบทวนเกี่ยวกับความสำเร็จและความล้มเหลวที่ผ่านมา โดยประเมินสิ่งเหล่านี้อย่างเป็นระบบ และบันทึกบทเรียนที่ได้รับในแบบที่เปิดเผย ง่ายต่อการเข้าถึงสำหรับพนักงาน ซึ่งผู้เชี่ยวชาญท่านหนึ่งได้เรียกกระบวนการนี้ว่า Santayana Review โดยเป็นการยกคำพูดของนักปราชญ์ชื่อดังคือ George Santayana ที่ว่า ผู้ที่ไม่จำสิ่งที่เกิดขึ้นในอดีต มักทำผิดพลาดแบบเดิมอยู่เสมอ มาใช้ ซึ่งการปล่อยโอกาสที่จะนำเหตุการณ์ในอดีตมาคิดทบทวนนั้น จะนำมาซึ่งความสูญเสียในความรู้ที่มีค่าหลุดลอยไป

4. การเรียนรู้จากบุคคลอื่น (Learning from the experiences and best practices of others) การเรียนรู้ไม่ได้มาจากการคิดทบทวนและการวิเคราะห์ด้วยตัวเองทั้งหมด ในบางครั้งความรู้ความเข้าใจที่มีอิทธิพลอย่างยิ่งนั้น อาจได้มาจากการมองออกไปนอกสภาพแวดล้อมที่คุ้นเคย เพื่อให้ได้มุมมองที่แปลกใหม่ ผู้บริหารที่มีความรู้กระจ่างแจ้งนั้นรู้ดีว่า แม้แต่องค์กรที่อยู่ใน

อุตสาหกรรมอื่นที่ต่างออกไปอย่างสิ้นเชิง ก็ยังอาจเป็นแหล่งที่มาของความคิดได้มากมาย และยังเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการคิดอย่างสร้างสรรค์ได้ด้วย ดังนั้นสำหรับองค์กรแบบนี้ การหยิบยืมความคิดจากภายนอกมาอย่างเต็มใจ จะเข้ามาแทนที่การไม่ยอมรับ ความคิดที่ไม่ได้เกิดขึ้นจากภายในองค์กร โดยอาจเรียกกระบวนการนี้ว่า SIS หรือ Steal Idea Shamelessly ตามแนวทางพัฒนาองค์กรของ XEROX หรืออาจเรียกกว้างๆ ว่า Benchmarking ก็ได้

5. การถ่ายโอนความรู้ทั่วทั้งองค์กรได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ (Transferring knowledge quickly and efficiently throughout the organization) เพื่อไม่ให้การเรียนรู้กระจุกตัวอยู่ในส่วนใดส่วนหนึ่งขององค์กร จึงต้องมีการเผยแพร่ความรู้ออกไปทั่วทั้งองค์กรอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ โดยความคิดจะส่งผลกระทบได้มากที่สุดเมื่อมีการเผยแพร่ความคิดนั้นไปในวงกว้าง แทนที่จะอยู่กับคนเพียงไม่กี่คน ซึ่งกลไกที่ช่วยกระตุ้นให้เกิดกระบวนการเผยแพร่ความคิดได้นั้น รวมถึงการจัดทำรายงานเป็นลายลักษณ์อักษร การสื่อสารด้วยคำพูดและภาพประกอบ การเยี่ยมชมสถานที่ การหมุนเวียนงานของบุคลากร การให้ความรู้และจัดโครงการฝึกอบรม และกิจกรรมการสร้างมาตรฐานเดียวกันภายในองค์กร

สมพงษ์ สิงหะพล (2552) ลักษณะที่บ่งบอกว่าการเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ มีลักษณะที่สำคัญ 9 ประการ ดังนี้

1. มีการลงทุนเพื่ออนาคตโดยการให้การศึกษา และฝึกอบรมครูทุกคนในโรงเรียน

2. สร้างสรรค์บรรยากาศ จัดโอกาส กระตุ้นให้ครูได้ปฏิบัติหน้าที่โดยเต็มความสามารถ เพื่อจักได้กระทำตนเป็น 1) ตัวแทน (ทูต) ของโรงเรียน 2) บุคลากรที่มีคุณค่าของโรงเรียน 3) คนที่มองเห็นคุณค่าในตนเอง

3. มีการประสานวิสัยทัศน์กับความมุ่งมั่นของครูเข้าด้วยกัน และมีเป้าหมายที่ท้าทายการทำงานของครูร่วมกัน

4. เน้นการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีกว่า และทุ่มเทให้กับสิ่งที่ต้องการเปลี่ยนแปลงนั้น

5. มีการบูรณาการการทำงานกับการเรียนรู้เข้าด้วยกัน และจุดประกายการทำงานของครูให้มุ่งมั่นไปสู่ความเป็นเลิศ

6. มีการระดมศักยภาพความเป็นเลิศของครูทุกคน เพื่อนำมาใช้ในการเรียนรู้ทางวิชาชีพและการทำงาน

7. สร้างพลัง/ เอื้ออำนาจให้ครูมีอิสระในการคิดและลงมือทำที่สอดคล้องกับสไตล์การเรียนรู้ของตน

8. นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยและก้าวหน้ามาเป็นเครื่องมือให้ครูใช้ประโยชน์ในการเรียนรู้และการทำงานได้อย่างเต็มที่

9. ตอบสนองอย่างฉับไวและเชิงรุกต่อการเปลี่ยนแปลงของชุมชนและสังคม และส่งเสริมให้ครูกระทำเช่นนั้นด้วย

ตาราง 2 แสดงผลสังเคราะห์ลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้

ข้อ	ลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้	Peter Senge (1990)	Garvin (1993)	Michael J.Marquardt (1996)	Gephart,Marsick,Van Duran & Spiro (1996)	สมพงษ์ สิงหะพล (2552)	กิตติคุณ รัตโสมกุล (2560)	
1	ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	✓					✓	
2	ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	✓						
3	ระบบย่อยด้านการเรียนรู้			✓				
4	ด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง				✓			
5	สนับสนุนการคิดอย่างเป็นระบบ				✓			
6	การทดลองทำสิ่งต่างๆ ด้วยวิธีการใหม่		✓					
7	การเรียนรู้จากบุคคลอื่น		✓					
8	มีการระดมศักยภาพความเป็นเลิศ					✓		ด้านการเรียนรู้
9	ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	✓					✓	
10	ระบบย่อยด้านองค์การ			✓				
11	สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้				✓			
12	การถ่ายโอนความรู้ทั่วทั้งองค์กรได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ		✓					
13	มีการประสานวิสัยทัศน์กับความมุ่งมั่นของครูเข้าด้วยกัน					✓		
14	เน้นการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีกว่า					✓		
15	สร้างพลัง/เอื้ออำนาจให้ครูมีอิสระในการคิดและลงมือทำ					✓		
16	สร้างบรรยากาศ จัดโอกาส กระตุ้นให้ครูปฏิบัติหน้าที่เต็มความสามารถ					✓		ด้านองค์กร

ตาราง 2 (ต่อ)

ข้อ	ลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้	Peter Senge (1990)	Garvin (1993)	Michael J.Marquardt (1996)	Gephart,Marsick,Van Duran & Soiro (1996)	สมพงษ์ สิงหะพล (2552)	กิตติคุณ ธีตโสมกุล (2560)	
17	ด้านการเป็นบุคคลรอบรู้						✓	
18	ด้านการมีแบบแผนทางความคิด	✓					✓	
19	การรอบรู้แห่งตน	✓						
20	ด้านคน			✓				
21	ยึดคนเป็นศูนย์กลาง				✓			
22	มีการลงทุนเพื่ออนาคตโดยให้การศึกษาและฝึกอบรม					✓		ด้านสมาชิกในองค์กร
23	ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม						✓	
24	ระบบย่อยด้านความรู้			✓				
25	มีการสร้างองค์ความรู้และแบ่งปันความรู้				✓			
26	การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ		✓					
27	การเรียนรู้จากประสบการณ์และเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในอดีต		✓					
28	ระดมศักยภาพความเป็นเลิศของครู							ด้านการจัดการความรู้
29	ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี			✓				
30	นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ประโยชน์					✓		ด้านเทคโนโลยี

จากลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ดังกล่าวผู้วิจัยสรุปได้ว่า สามารถแบ่งออกเป็น 5 ด้าน คือ

1. ด้านการเรียนรู้ คือ กระบวนการคิดที่เป็นระบบของบุคคลากรและความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ แบบมีแบบแผน ความสามารถในการคิดเชิงระบบ อธิบายพฤติกรรมความเป็นไปต่างๆ ถึงความเชื่อมโยงต่อเนื่องของสรรพสิ่งและเหตุการณ์ต่างๆ นำมาบูรณาการเป็นความรู้ใหม่ เพื่อให้สามารถเปลี่ยนแปลงระบบได้อย่างมีประสิทธิผล มีการแบ่งปัน แลกเปลี่ยน ถ่ายทอดข้อมูล ในระหว่างกันและกัน ทั้งในเรื่องของความรู้ใหม่ๆ ที่ได้มาจากการค้นคิด หรือจากภายนอก และภายใน มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทุกระดับของระบบภายในองค์การ การทดลองทำสิ่งต่างๆ ด้วย

วิธีการใหม่ การเรียนรู้ มีการบูรณาการการทำงานกับการเรียนรู้เข้าด้วยกัน และจุดประกายการทำงานของครูให้มุ่งมั่นไปสู่ความเป็นเลิศจากบุคคลอื่น

2. ด้านองค์กร คือ เป็นองค์การที่บุคลากรทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ร่วมขององค์การ ประกอบด้วยปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ วิสัยทัศน์ (Vision) กลยุทธ์ (Strategy) โครงสร้างองค์การ (Structure) วัฒนธรรมองค์การ (Organization Culture) มีการเผยแพร่ความรู้ออกไปทั่วทั้งองค์กรอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ สร้างสรรค์บรรยากาศ จัดโอกาส กระตุ้นให้ครูได้ปฏิบัติหน้าที่โดยเต็มความสามารถ เน้นการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีกว่า สร้างพลัง/ เอื้ออำนาจให้ครูมีอิสระในการคิดและลงมือทำ

3. ด้านสมาชิกในองค์กร คือ บุคลากรขององค์การที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้นั้นมีลักษณะสนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอมีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตน มุ่งสู่จุดหมายและความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้ ความมีสติที่เอื้อต่อการสะท้อนภาพที่ถูกต้องชัดเจน และมีการจำแนกแยกแยะที่จะปรับปรุงความถูกต้องในการมองโลกและปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น การสร้างจิตสำนึกในการใฝ่เรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคคล สร้างสรรค์ผลที่มุ่งหวัง ระเบียบวิธีการปฏิบัติงานประจำวันเพื่อให้คนในองค์การได้เรียนรู้สิ่งต่างๆ เพิ่มเติมได้อย่างต่อเนื่อง ได้รับการเอื้ออำนาจยึดคนเป็นศูนย์กลางคำนึงความเป็นอยู่ที่ปกติสุข มีการลงทุนเพื่ออนาคตโดยการให้การศึกษา และฝึกอบรมครูทุกคนในโรงเรียน ตอบสนองอย่างฉับไวและเชิงรุกต่อการเปลี่ยนแปลงของชุมชนและสังคม

4. ด้านการจัดการความรู้ คือ การแลกเปลี่ยนและพัฒนาความฉลาดรอบรู้และความสามารถของทีมให้บังเกิดผลยิ่งขึ้น มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์กันอย่างสม่ำเสมอ บริหารจัดการความรู้ต่าง ๆ ขององค์การ ซึ่งประกอบไปด้วย การแสวงหาความรู้การสร้างความรู้การเก็บรักษาความรู้การวิเคราะห์และการทำ Data Mining การถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้การนำไปประยุกต์ใช้และการทำให้ข้อมูลมีความเที่ยงตรง บันทึกบทเรียนที่ได้รับในแบบที่เปิดเผย ง่ายต่อการเข้าถึงสำหรับพนักงาน และ มีการระดมศักยภาพความเป็นเลิศของครูทุกคน เพื่อนำมาใช้ในการเรียนรู้ทางวิชาชีพและการทำงาน

5. ด้านเทคโนโลยี คือ การนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยและก้าวหน้ามาเป็นเครื่องมือให้ครูใช้ประโยชน์ในการเรียนรู้และการทำงานได้อย่างเต็มที่ถือเป็นสิ่งอำนวยความสะดวก

บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 เป็นหน่วยงานทางการศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกระทรวงศึกษาธิการจัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการพุทธศักราช 2546 มีภารกิจหลักในด้านการส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษาในสังกัดจัดการเรียนการสอนขั้นพื้นฐานให้แก่ประชากรวัยเรียนในพื้นที่รับผิดชอบ

สภาพทั่วไป

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตรเขต 2 ตั้งอยู่เลขที่ 390 หมู่ที่ 4 ตำบลห้วยเกตุ อำเภอตะพานหิน จังหวัดพิจิตร มีพื้นที่ในเขตบริการ 6 อำเภอประกอบด้วย อำเภอตะพานหิน อำเภอโพทะเล อำเภอบางมูลนาก อำเภอทับคล้อ อำเภอบึงนาราง และอำเภอดงเจริญ

วิสัยทัศน์

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตรเขต 2 เป็นองค์กรที่เข้มแข็งโดยใช้เทคโนโลยีในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานในศตวรรษที่ 21 บนพื้นฐานความเป็นไทยตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

พันธกิจ

1. พัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพในการบริหารจัดการศึกษาโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมุ่งสู่ไทยแลนด์ 4.0

2. พัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีสมรรถนะตามหลักสูตรและมาตรฐานการศึกษามีคุณลักษณะในศตวรรษที่ 21 และมีความเป็นเลิศทางวิชาการ

3. ปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมค่านิยมความเป็นไทยเป็นพลเมืองดียึดมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข รักและเทิดทูนสถาบันหลักของชาติ

4. จัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมยึดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน

5. สร้างโอกาสความเสมอภาคลดความเหลื่อมล้ำให้ผู้เรียนทุกคนได้รับบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม

ภารกิจและอำนาจหน้าที่

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ในหมวด 2 มาตรา 10 และที่แก้ไขทุกฉบับได้กล่าวถึงการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานไว้ว่าการจัดการศึกษาต้องจัดให้บุคคลมีสิทธิและโอกาสเสมอกันในการได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่าสิบสองปีที่รัฐต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่ายการจัดการศึกษาสำหรับบุคคลซึ่งมีความบกพร่องทางร่างกายจิตใจ

อารมณ์สติปัญญาและสังคมการสื่อสารและการเรียนรู้หรือมีร่างกายพิการหรือทุพพลภาพหรือบุคคลที่ไม่สามารถพึ่งตนเองได้หรือไม่มีผู้ดูแลหรือด้อยโอกาสต้องจัดให้บุคคลดังกล่าวมีสิทธิและโอกาสได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานจึงได้กำหนดขอบเขตภารกิจให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อดำเนินการบริหารงานจัดการศึกษาดังต่อไปนี้

1. จัดทำนโยบายแผนพัฒนาและมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานการศึกษาแผนการศึกษาแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการของท้องถิ่น

2. วิเคราะห์การจัดตั้งบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษาและหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษาและแจ้งจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบและกำกับตรวจสอบติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว

3. ประสานส่งเสริมสนับสนุนและพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

4. กำกับดูแลติดตามและประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและในเขตพื้นที่การศึกษา

5. ศึกษาวิเคราะห์วิจัยและรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

6. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคลเพื่อส่งเสริมสนับสนุนการจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

7. จัดระบบประกันคุณภาพการศึกษาและประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

8. ประสานส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรวมทั้งบุคคลองค์กรชุมชนองค์กรวิชาชีพสถาบันศาสนาสถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา

9. ดำเนินการและประสานส่งเสริมสนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

10. ประสานส่งเสริมการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการและคณะทำงานด้านการศึกษา

11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กรหน่วยงานภาครัฐเอกชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา

12. ปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มิได้ระบุให้เป็นหน้าที่ของผู้ใดโดยเฉพาะหรือปฏิบัติงานอื่นตามที่มอบหมาย

ในการจัดการศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 มีความมุ่งมั่นที่จะเป็นองค์กรที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความพร้อมและสามารถเป็นผู้นำในการปฏิรูปการศึกษาเพื่อให้การจัดการศึกษามีคุณภาพและประสิทธิภาพประกอบกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้กำหนดมาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาการติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานและการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของเขตพื้นที่การศึกษาดังนี้

มาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประกอบด้วย 3 มาตรฐาน 14 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

มาตรฐานที่ 1 การบริหารจัดการองค์การสู่ความเป็นเลิศ

ตัวบ่งชี้ที่ 1 การบริหารจัดการที่ดี

ตัวบ่งชี้ที่ 2 การพัฒนาสู่องค์การแห่งการเรียนรู้

ตัวบ่งชี้ที่ 3 การกระจายอำนาจและการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการบริหารและการจัดการศึกษา

มาตรฐานที่ 2 การบริหารและการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

ตัวบ่งชี้ที่ 1 การบริหารงานด้านวิชาการ

ตัวบ่งชี้ที่ 2 การบริหารงานด้านงบประมาณ

ตัวบ่งชี้ที่ 3 การบริหารงานด้านบริหารงานบุคคล

ตัวบ่งชี้ที่ 4 การบริหารงานด้านการบริหารทั่วไป

ตัวบ่งชี้ที่ 5 การติดตามตรวจสอบประเมินผลและนิเทศการจัดการศึกษาประสิทธิภาพ

มาตรฐานที่ 3 สัมฤทธิผลการบริหารและการจัดการศึกษา

ตัวบ่งชี้ที่ 1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีผลงานที่แสดงความสำเร็จและเป็นแบบอย่างได้

ตัวบ่งชี้ที่ 2 สถานศึกษามีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาปฐมวัยและการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อการประกันคุณภาพการศึกษา

ตัวบ่งชี้ที่ 3 ผู้เรียนระดับปฐมวัยและระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานมีคุณภาพตามหลักสูตร

ตัวบ่งชี้ที่ 4 ประชากรวัยเรียนได้รับสิทธิและโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐานเท่าเทียมกันศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นหรือมีความรู้ทักษะพื้นฐานในการประกอบอาชีพ

ตัวบ่งชี้ที่ 5 ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พนักงานราชการ ลูกจ้างในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษามีผลงานเชิงประจักษ์ตามเกณฑ์ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ

ตัวบ่งชี้ที่ 6 ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจในการบริหารและการจัดการศึกษารวมทั้งการให้บริการ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

มนตรี ผ่องแผ้ว (2548) ได้ทำวิจัยเรื่องปัจจัยการบริหารที่เอื้อต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนกลุ่มเครือข่ายโรงเรียนโนนสะอาด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี เขต 2 ผลวิจัยพบว่า ปัจจัยการบริหารที่เอื้อต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับ "มาก" และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน แล้ว เป็นปัจจัยที่เอื้อต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ปัจจัยการจูงใจ ส่วนปัจจัยการบริหารที่เอื้อต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ปัจจัยการปฏิบัติด้านการจัดการ

แพนศรี ศรีจันทึก (2554) ได้ทำวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสายสนับสนุนกรณีศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้วิสัยทัศน์พันธกิจและยุทธศาสตร์ ด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร ด้านโครงสร้างองค์กรและระบบการจัดการ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และด้านความสามารถของบุคลากร การเสริมแรงและการจูงใจ ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสายสนับสนุนกรณีศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ดังนั้นมหาวิทยาลัยควรมีการส่งเสริมบุคลากรสายสนับสนุนมีการพัฒนาตนเอง ปรับเปลี่ยนวิธีการทางานและวิธีคิดค้นคว้าหาความรู้ต่างๆ เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ๆ ในการบริหารจัดการการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ เกิดความคล่องตัวมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และสามารถนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร

รูสนานี ยาโม (2556) ได้ทำวิจัยเรื่อง ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ผลการวิจัยพบว่า สถานศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้มีสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และปัจจัยทุกปัจจัยมีความสัมพันธ์กันในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญ .01 ซึ่งปัจจัยที่มีค่าอำนาจพยากรณ์จากสูงไปหาต่ำคือ ด้านการจูงใจด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านความมีประสิทธิผล สามารถทำนายความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 52.50

ปัณฑารีย์ ฟองแพร่ (2559) ได้ทำการวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูง: กรณีศึกษาธนาคารยูโอบี ผลการวิจัยพบว่า โดยผลการวิจัยสรุปได้ว่า เพศ อายุ รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ระยะเวลาทำงาน มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูง

ส่วนระดับการศึกษา และสถานภาพในงานวิจัยนี้ไม่พบความแตกต่าง แต่เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษาเฉพาะกลุ่มประชากรบางส่วนเท่านั้น ซึ่งตามแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยลักษณะประชากรจัดเป็นข้อมูลที่ผู้บริหารควรให้ความสนใจเนื่องจากเป็นปัจจัยพื้นฐานที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์กร ให้มีศักยภาพการทำงานสูง ต่อมา คือ ปัจจัยด้านค่านิยมร่วม ปัจจัยด้านกลยุทธ์และยุทธศาสตร์ ด้านทักษะความสามารถ ด้านระบบ ด้านโครงสร้าง มีคามสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพ การทำงานสูงของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาการยูโอบีตามลำดับ ส่วนปัจจัยด้านบุคลากรและด้านรูปแบบการบริหารในการวิจัยครั้งนี้ไม่พบว่ามีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูง อย่างไรก็ตามผู้บริหารจึงไม่ควรละเลยปัจจัยทั้ง 2 ปัจจัยนี้และการพัฒนาควบคู่ไปกับปัจจัยเบื้องต้นทั้ง 5 ปัจจัย

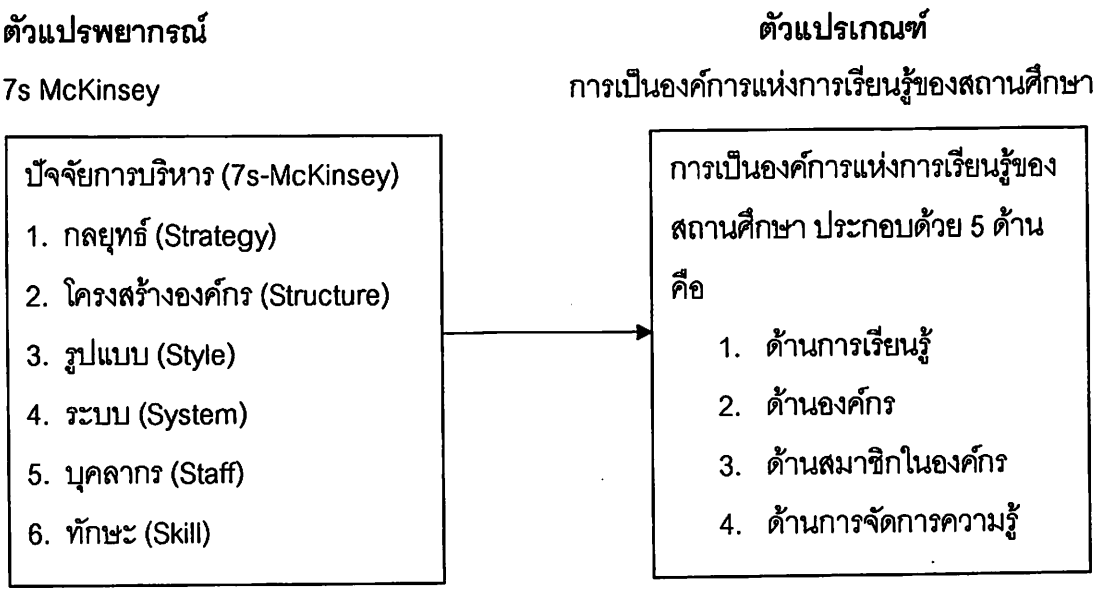
ไพลิน บุญนา (2559) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรีโดยรวมอยู่ในระดับมาก การเปรียบเทียบลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรีจำแนกตามตำแหน่งโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนการเปรียบเทียบลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรีจำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและขนาดสถานศึกษาโดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนลักษณะของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรีโดยรวมและรายได้อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ด้านวิสัยทัศน์ร่วม สร้างการเรียนรู้ของทีม ด้านแบบแผนทางความคิด ด้านการคิดเชิงระบบ และด้านความรอบรู้ของบุคลากร

ลำพึง ศรีมีชัย (2559) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนการศึกษาพิเศษ ด้านการบกพร่องทางสติปัญญา ผลการวิจัยพบว่า สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนการศึกษาพิเศษ ด้านการบกพร่องทางสติปัญญา ผลจากการศึกษาสภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนการศึกษาพิเศษด้านการบกพร่องทางสติปัญญา ที่เป็นกลุ่มผู้ให้ข้อมูลทั้ง 18 โรงเรียน พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามความคิดเห็นว่าสภาพปัจจุบันโรงเรียนของตนเองมีการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านแล้วพบว่า ด้านที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง คือ องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำ องค์ประกอบด้านการเรียนรู้ องค์ประกอบด้านเทคโนโลยี องค์ประกอบด้านองค์กร และ

องค์ประกอบด้านการจัดการเรียนรู้ ซึ่งจะพบว่า ความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลางใกล้เคียงกัน และพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นความคาดหวังโรงเรียนของตนเองควรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยพิจารณารายด้านแล้วพบว่า ด้านที่มีความคิดเห็นระดับมาก คือ ด้านการจัดการเรียนรู้ ด้านเทคโนโลยี ด้านองค์กร ด้านการเรียนรู้ และด้านภาวะผู้นำ ซึ่งพบว่าความคิดเห็นอยู่ในระดับมากใกล้เคียงกัน

กชนันท์ ศุขนิคม (2560) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงาน คณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับวัฒนธรรมองค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การจัดการความรู้ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรในสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเฉพาะด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง รองลงมาเป็นด้านวัฒนธรรมองค์กร และด้านการจัดการความรู้ ตามลำดับ ส่วนลำดับสุดท้ายคือ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 2) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเฉพาะด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร รองลงมาคือ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและการเพิ่มอำนาจบุคคล ตามลำดับ ส่วนลำดับสุดท้าย คือ พลวัตการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก 3) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรในสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน คือ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X_4) และปัจจัยด้านการจัดการความรู้ (X_3)

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพ 3 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (survey research) โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 ปีการศึกษา 2563 ประกอบไปด้วยผู้บริหารจำนวน 95 คน และครูจำนวน 1,062 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 1,157 คน จากโรงเรียน 125 โรงเรียน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 ปีการศึกษา 2563 จำนวน 291 คน โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางเทียบกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน และสุ่มกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) ตามสัดส่วนของผู้บริหารและครูในแต่ละอำเภอในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 โดยทำการสุ่มสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 ในแต่ละอำเภอ จำแนกเป็น 6 อำเภอ ประกอบด้วย อำเภอตะพานหิน อำเภอโพทะเล อำเภอบางมูลนาก อำเภอทับคล้อ อำเภอบึงนาราง และ อำเภอดงเจริญ ตามสัดส่วนและทำการสุ่มผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 ด้วยการสุ่มอย่างง่าย ดังแสดงในตาราง 3

ตาราง 3 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของผู้บริหารและครูในสถานศึกษาแต่ละอำเภอ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2

	อำเภอ	ประชากร (คน)		กลุ่มตัวอย่าง (คน)	
		ผอ.	ครู	ผอ.	ครู
1	ตะพานหิน	17	191	4	48
2	โพทะเล	26	252	7	63
3	บางมูลนาก	12	190	3	48
4	ทับคล้อ	17	183	4	46
5	บึงนาราง	13	140	3	35
6	ดงเจริญ	10	106	3	27
	รวม	**95**	**1,062**	**24**	**267**

ที่มา: ข้อมูลสารสนเทศสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 ณ วันที่ 10 มิถุนายน 2563

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 แบ่งออกเป็น 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 ถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 ประกอบด้วย จำนวน 7 ปัจจัย รวมทั้งสิ้น 30 ข้อ ดังนี้

1. ปัจจัยด้านโครงสร้างสถานศึกษา (Structure) จำนวน 5 ข้อ
2. ปัจจัยด้านกลยุทธ์ของสถานศึกษา (Strategy) จำนวน 5 ข้อ
3. ปัจจัยด้านระบบในการดำเนินงานของสถานศึกษา (System) จำนวน 5 ข้อ
4. ปัจจัยด้านแบบแผนในการบริหารสถานศึกษา (Style) จำนวน 4 ข้อ
5. ปัจจัยด้านครู (Staff) จำนวน 5 ข้อ

6. ปัจจัยด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill) จำนวน 3 ข้อ

7. ปัจจัยด้านค่านิยมร่วมกันของครู (Shared values) จำนวน 3 ข้อ

ลักษณะเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ซึ่งกำหนดเกณฑ์ดังนี้

5 หมายถึง ระดับปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 อยู่ในระดับ มากที่สุด

4 หมายถึง ระดับปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 อยู่ในระดับ มาก

3 หมายถึง ระดับปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 อยู่ในระดับ ปานกลาง

2 หมายถึง ระดับปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 อยู่ในระดับ น้อย

1 หมายถึง ระดับปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 อยู่ในระดับ น้อยที่สุด

ตอนที่ 3 การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 ประกอบไปด้วย 5 ด้าน รวมทั้งสิ้นจำนวน 27 ข้อ ดังนี้

1. ด้านการเรียนรู้ จำนวน 5 ข้อ
2. ด้านองค์กร จำนวน 8 ข้อ
3. ด้านสมาชิกในสถานศึกษา จำนวน 4 ข้อ
4. ด้านการจัดการความรู้ จำนวน 6 ข้อ
5. ด้านเทคโนโลยี จำนวน 4 ข้อ

ลักษณะเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ซึ่งกำหนดเกณฑ์ดังนี้

5 หมายถึง การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อยู่ในระดับ มากที่สุด

4 หมายถึง การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อยู่ในระดับ มาก

3 หมายถึง การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อยู่ในระดับ ปานกลาง

2 หมายถึง การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อยู่ในระดับ น้อย

1 หมายถึง การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อยู่ในระดับ น้อยที่สุด

การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

แบบสอบถามปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 มีขั้นตอนในการสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือดังนี้

1. ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

2. กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยแบ่งออกเป็น ตัวแปรพยากรณ์ ได้แก่ ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ประกอบด้วย 7 ปัจจัย ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านโครงสร้างสถานศึกษา (Strategy) 2) ปัจจัยด้านกลยุทธ์ของสถานศึกษา (Structure) 3) ปัจจัยด้านระบบในการดำเนินงานของสถานศึกษา (System) 4) ปัจจัยด้านแบบแผนในการบริหารสถานศึกษา (Style) 5) ปัจจัยด้านครู (Staff) 6) ปัจจัยด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill) และ 7) ปัจจัยด้านค่านิยมร่วมกันของครู (Shared values) ส่วนตัวแปรเกณฑ์ ได้แก่ลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาประกอบไปด้วย 1) ด้านการเรียนรู้ 2) ด้านองค์กร 3) ด้านสมาชิกในสถานศึกษา 4) ด้านการจัดการความรู้ และ 5) ด้านเทคโนโลยี

3. กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะ เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

4. สร้างแบบสอบถามฉบับร่างตามนิยามศัพท์เฉพาะแล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาและปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา

5. ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยนำแบบสอบถามเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างนิยามศัพท์เฉพาะกับข้อคำถาม และหาค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม (Index of Item Objective Congruence: IOC) และความเหมาะสมของภาษาของแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น มีรายนามผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

5.1 ดร.สถิรพร เชาวน์ชัย อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

5.2 ดร.เบญจวรรณ อินต๊ะวงศ์ ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1

5.3 นายอรรถพงษ์ อินต๊ะวงศ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนนครบางยางพิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39

โดยเกณฑ์ในการพิจารณาความสอดคล้อง มีดังนี้

+1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตามเนื้อหา/จุดประสงค์

0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตามเนื้อหา/จุดประสงค์

- 1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ไม่ตรงตามเนื้อหา/จุดประสงค์

นำผลที่ได้จากการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของผู้เชี่ยวชาญไปหาค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม (Index of Item Objective Congruence : IOC) โดยใช้สูตร ดังนี้

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

IOC คือ ดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม

$\sum R$ คือ ผลรวมของคะแนนผลการตัดสินข้อคำถามของผู้เชี่ยวชาญ

N คือ จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

เกณฑ์การตัดสินความสอดคล้อง ของข้อคำถามกับเนื้อหา ดังนี้

ถ้า IOC $\geq$ 0.5 ถือว่า ข้อคำถามนั้นวัดได้สอดคล้องกับเนื้อหา

ถ้า IOC $<$ 0.5 ถือว่า ข้อคำถามนั้นวัดได้ไม่สอดคล้องกับเนื้อหา

ปรากฏว่าได้ค่า IOC ระหว่าง 0.67-1.00 (ผลการหาคุณภาพเครื่องมืออยู่ในภาคผนวก ค น. 120)

6. ปรับปรุงแบบสอบถามให้มีความเหมาะสมตามค่า IOC และข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ โดยผ่านความเห็นชอบของอาจารย์ที่ปรึกษา

7. นำเสนอแบบสอบถามปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญแล้วนำไปทดลองใช้ (Try-out) เพื่อหาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 จำนวน 50 คน ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha-coefficient) ของครอนบัค (Cronbach) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ 0.959

8. นำข้อมูลจากการทดลองมาปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์ แล้วนำไปเสนออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบอีกครั้งหนึ่ง เพื่อจัดพิมพ์เป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ และนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังต่อไปนี้

1. ติดต่อขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร ถึงผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อทำหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2. ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามพร้อมกับหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลถึงผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อทำหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง

3. ผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม เมื่อได้รับแบบสอบถามมาแล้ว เป้าหมายในการเก็บรวบรวมข้อมูล จำนวน 291 ฉบับ ได้รับคืน จำนวน 291 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ100

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามและนำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์มาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยดำเนินการ ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้วยความถี่ และร้อยละ

2. วิเคราะห์ระดับปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 ด้วยค่าเฉลี่ย($\overline{X}$) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) จำแนกดังนี้

2.1 ระดับปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยมีเกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ย ดังนี้

4.50 - 5.00 หมายถึง ระดับปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อยู่ในระดับ มากที่สุด

3.50 - 4.49 หมายถึง ระดับปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อยู่ในระดับ มาก

2.50 - 3.49 หมายถึง ระดับปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อยู่ในระดับ ปานกลาง

1.50 - 2.49 หมายถึง ระดับปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อยู่ในระดับ น้อย

1.00 - 1.49 หมายถึง ระดับปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อยู่ในระดับ น้อยที่สุด

2.2 ระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยมีเกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ย ดังนี้

4.50 - 5.00 หมายถึง ระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาอยู่ในระดับ มากที่สุด

3.50 - 4.49 หมายถึง ระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาอยู่ในระดับ มาก

2.50 - 3.49 หมายถึง ระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาอยู่ในระดับ ปานกลาง

1.50 - 2.49 หมายถึง ระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาอยู่ในระดับ น้อย

1.00 - 1.49 หมายถึง ระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาอยู่ในระดับ น้อยที่สุด

3. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 ด้วยการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียรสัน (Pearson's Correlation Coefficient) ซึ่งกำหนดเกณฑ์การแปลความหมายตามเกณฑ์ของ (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2543, น. 144) ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.81 ขึ้นไปถือว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับสูง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.61– 0.80 ขึ้นไปถือว่ามีความสัมพันธ์กัน ในระดับค่อนข้างสูง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.41- 0.60 ขึ้นไปถือว่ามีความสัมพันธ์กัน ในระดับปานกลาง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.21- 0.40 ขึ้นไปถือว่ามีความสัมพันธ์กัน ในระดับค่อนข้างต่ำ

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.20 ลงมาถือว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ

4. วิเคราะห์ตัวแปรพยากรที่ดีของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 ด้วยการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่องปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 ในการนำเสนอผลการวิจัยผู้วิจัยได้นำเสนอโดยแบ่งออกเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาปัจจัยการบริหารการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2

ตอนที่ 3 ผลการศึกษาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2

ตอนที่ 4 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2

ตอนที่ 5 ผลการค้นหาตัวแปรพยากรณ์ที่ดีและสร้างสมการพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลแต่ละตอน ใช้ตารางประกอบการบรรยายโดยมีรายละเอียดดังนี้

สัญลักษณ์ในการวิเคราะห์ข้อมูล

X_1 แทน ปัจจัยด้านโครงสร้างสถานศึกษา

X_2 แทน ปัจจัยด้านกลยุทธ์ของสถานศึกษา

X_3 แทน ปัจจัยด้านระบบในการดำเนินงานของสถานศึกษา

X_4 แทน ปัจจัยด้านแบบแผนในการบริหารสถานศึกษา

X_5 แทน ปัจจัยด้านครู

X_6 แทน ปัจจัยด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ

X_7 แทน ปัจจัยด้านค่านิยมร่วมกันของครู

Y แทน ลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตาราง 4 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ ตำแหน่งและประสบการณ์ในการทำงาน

ข้อมูลทั่วไป	กลุ่มตัวอย่าง n = 291	
	จำนวน	ร้อยละ
1.เพศ		
ชาย	94	32.3
หญิง	197	67.7
2. ตำแหน่ง		
ผู้บริหาร	24	8.2
ครู	267	91.8
3. ประสบการณ์ในการทำงาน		
น้อยกว่า 5 ปี	97	33.3
5 - 10 ปี	73	25.1
10 ปีขึ้นไป	121	41.6
รวม	**291**	**100**

จากตาราง 4 แสดงจำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศหญิง จำนวน 197 คน คิดเป็นร้อยละ 67.7 และเพศชาย จำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 32.3

จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามตำแหน่ง พบว่า ผู้บริหาร มีจำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 8.2 และครู มีจำนวน 267 คน คิดเป็นร้อยละ 91.8

จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน พบว่า 10 ปีขึ้นไป มีจำนวน 121 คน คิดเป็นร้อยละ 41.6 รองลงมา น้อยกว่า 5 ปี มีจำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 33.3 และ 5 - 10 ปี มีจำนวน 73 คน คิดเป็นร้อยละ 25.1

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาปัจจัยการบริหารการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2

ตาราง 5 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับปัจจัยการบริหารการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 ในภาพรวม

ด้านที่	รายการ	n = 291		แปลผล	อันดับที่
		$\bar{x}$	S.D.		
1	ปัจจัยด้านโครงสร้างสถานศึกษา	4.26	0.51	มาก	1
2	ปัจจัยด้านกลยุทธ์ของสถานศึกษา	4.18	0.56	มาก	6
3	ปัจจัยด้านระบบในการดำเนินงานของสถานศึกษา	4.22	0.51	มาก	2
4	ปัจจัยด้านแบบแผนในการบริหารสถานศึกษา	4.19	0.61	มาก	4
5	ปัจจัยด้านครู	4.22	0.56	มาก	2
6	ปัจจัยด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ	4.18	0.54	มาก	6
7	ปัจจัยด้านค่านิยมร่วมกันของครู	4.19	0.60	มาก	4
	รวม	4.21	0.48	มาก	-

จากตาราง 5 พบว่า ปัจจัยการบริหารการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ =4.21) เมื่อ พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ปัจจัยด้านโครงสร้างสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ =4.26) รองลงมา ได้แก่ ปัจจัยด้านระบบในการดำเนินงานของสถานศึกษา และ ปัจจัยด้านครู อยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ =4.22) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ปัจจัยด้านกลยุทธ์ของสถานศึกษา และปัจจัยด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ อยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ =4.18)

ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับปัจจัยการบริหารการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 ด้านปัจจัยด้านโครงสร้างสถานศึกษา

ข้อ	ปัจจัยด้านโครงสร้างสถานศึกษา	n = 291		แปลผล	อันดับที่
		$\bar{x}$	S.D.		
1	ผู้บริหารจัดทำโครงสร้างการบริหารที่ชัดเจนเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา	4.29	0.66	มาก	1
2	ผู้บริหารกำหนดสายการบังคับบัญชาที่เป็นประโยชน์ต่อการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา	4.23	0.64	มาก	4
3	ผู้บริหารจัดทำคำสั่งแต่งตั้งครูที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของครู	4.22	0.64	มาก	5
4	ผู้บริหารและครูมีการสื่อสารภายในสถานศึกษาด้วยความรวดเร็ว	4.28	0.70	มาก	2
5	ผู้บริหารและครูกำหนดช่องทางที่หลากหลายในการติดต่อสื่อสารภายในสถานศึกษา	4.27	0.69	มาก	3
	รวม	**4.26**	**0.51**	**มาก**	

จากตาราง 6 พบว่าปัจจัยการบริหารการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 ด้านปัจจัยด้านโครงสร้างสถานศึกษา ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ =4.26) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ผู้บริหารจัดทำโครงสร้างการบริหารที่ชัดเจนเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ =4.29) รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารและครูมีการสื่อสารภายในสถานศึกษาด้วยความรวดเร็ว อยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ =4.28) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ผู้บริหารจัดทำคำสั่งแต่งตั้งครูที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของครู อยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ =4.22)

ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับปัจจัยการบริหารการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 ด้านปัจจัยด้านกลยุทธ์ของสถานศึกษา

ข้อ	ปัจจัยด้านกลยุทธ์ของสถานศึกษา	n = 291		แปลผล	อันดับที่
		$\bar{x}$	S.D.		
6	ผู้บริหารและครูมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา	4.16	0.69	มาก	4
7	ผู้บริหารและครูมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี	4.23	0.72	มาก	1
8	ผู้บริหารและครูปฏิบัติตามทิศทางการดำเนินงานและพันธกิจที่ร่วมกันวางไว้เพื่อให้สถานศึกษาบรรลุเป้าหมาย	4.15	0.67	มาก	5
9	ผู้บริหารจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อดำเนินการในช่วงเวลาต่างๆกันให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา	4.17	0.68	มาก	2
10	ผู้บริหารจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อดำเนินการให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน	4.17	0.66	มาก	2
	รวม	**4.18**	**0.56**	**มาก**	

จากตาราง 7 พบว่าปัจจัยการบริหารการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 ด้านปัจจัยด้านกลยุทธ์ของสถานศึกษา ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ =4.18) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ผู้บริหารและครูมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี อยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ =4.23) รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อดำเนินการในช่วงเวลาต่างๆ กันให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา และผู้บริหารจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมี

ประสิทธิภาพเพื่อดำเนินการให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน อยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ =4.17) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ผู้บริหารและครูปฏิบัติตามทิศทางการดำเนินงานและพันธกิจที่ร่วมกันวางไว้ เพื่อให้สถานศึกษาบรรลุเป้าหมาย อยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ =4.15)

ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับปัจจัยการบริหารการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 ด้านปัจจัยด้านระบบในการดำเนินงานของสถานศึกษา

ข้อ	ปัจจัยด้านระบบในการดำเนินงานของสถานศึกษา	n = 291		แปลผล	อันดับที่
		$\bar{x}$	S.D.		
11	ผู้บริหารและครูวางแผนการดำเนินงานตามมาตรฐานของสถานศึกษา	4.25	0.64	มาก	1
12	ผู้บริหารและครูปฏิบัติตามแผนการดำเนินงานที่วางไว้	4.23	0.63	มาก	3
13	ผู้บริหารมีการนิเทศ ติดตามการทำงานของครูเพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ เป็นไปด้วยความเรียบร้อย	4.24	0.66	มาก	2
14	ครูมีการรายงานผลการปฏิบัติงานให้แก่ผู้บริหารทราบ	4.22	0.65	มาก	4
15	ผู้บริหารนำรายงานผลการปฏิบัติมาปรับปรุงการบริหารงานสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ	4.17	0.67	มาก	5
	รวม	**4.22**	**0.51**	**มาก**	-

จากตาราง 8 พบว่าปัจจัยการบริหารการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 ด้านปัจจัยด้านปัจจัยด้านระบบในการดำเนินงานของสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ =4.22) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ผู้บริหารและครูวางแผนการดำเนินงานตามมาตรฐานของสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ =4.25) รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารมีการนิเทศ ติดตามการทำงานของครูเพื่อให้

การปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ เป็นไปด้วยความเรียบร้อย อยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ = 4.24) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ผู้บริหารนำรายงานผลการปฏิบัติมาปรับปรุงการบริหารงานสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ = 4.17)

ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับปัจจัยการบริหารการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 ด้านปัจจัยด้านแบบแผนในการบริหารสถานศึกษา

ข้อ	ปัจจัยด้านแบบแผนในการบริหารสถานศึกษา	n = 291		แปลผล	อันดับที่
		$\bar{x}$	S.D.		
16	ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารงานภายในสถานศึกษาให้เกิดความเรียบร้อย	4.21	0.68	มาก	1
17	ผู้บริหารใช้ความเป็นผู้นำในการตัดสินใจแก้ปัญหา	4.20	0.71	มาก	2
18	ผู้บริหารทุ่มเทปฏิบัติงานนอกเหนือจากเวลาราชการ	4.17	0.73	มาก	4
19	ผู้บริหารสร้างความสัมพันธ์อันดีกับครูในการปฏิบัติงาน	4.18	0.74	มาก	3
	รวม	**4.19**	**0.61**	**มาก**	-

จากตาราง 9 พบว่าปัจจัยการบริหารการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 ด้านปัจจัยด้านแบบแผนในการบริหารสถานศึกษา ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ =4.19) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารงานภายในสถานศึกษาให้เกิดความเรียบร้อย อยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ =4.21) รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารใช้ความเป็นผู้นำในการตัดสินใจแก้ปัญหา อยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ =4.20) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ผู้บริหารทุ่มเทปฏิบัติงานนอกเหนือจากเวลาราชการ อยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ =4.17)

ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับปัจจัยการบริหารการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 ด้านปัจจัยด้านครู

ข้อ	ปัจจัยด้านครู	n = 291		แปลผล	อันดับที่
		$\bar{x}$	S.D.		
20	ครูสามารถปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ	4.26	0.66	มาก	1
21	ครูปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเทอย่างเต็มความสามารถ	4.26	0.67	มาก	1
22	ผู้บริหารปฏิบัติต่อครูอย่างยุติธรรม	4.15	0.77	มาก	5
23	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูพัฒนาความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น	4.26	0.68	มาก	1
24	ผู้บริหารประเมินผลการปฏิบัติงานของครูอย่างเป็นระบบ	4.18	0.69	มาก	4
	รวม	**4.22**	**0.56**	**มาก**	-

จากตาราง 10 พบว่าปัจจัยการบริหารการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 ด้านปัจจัยด้านครู ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ =4.22) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ครูสามารถปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถครูปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเทอย่างเต็มความสามารถ และ ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูพัฒนาความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น อยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ =4.26) รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารประเมินผลการปฏิบัติงานของครูอย่างเป็นระบบ อยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ =4.18) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ผู้บริหารปฏิบัติต่อครูอย่างยุติธรรม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ =4.15)

ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับปัจจัยการบริหารการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 ด้านปัจจัยด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ

ข้อ	ปัจจัยด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ	n = 291		แปลผล	อันดับที่
		$\bar{x}$	S.D.		
25	ผู้บริหารและครูปฏิบัติงานร่วมกันในสถานศึกษาโดยใช้ความรู้ ความสามารถในการทำงาน	4.24	0.63	มาก	1
26	ผู้บริหารและครูทำให้สถานศึกษามีความโดดเด่นเป็นแบบอย่างแก่สถานศึกษาอื่น	4.12	0.65	มาก	3
27	ครูสามารถทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.18	0.66	มาก	2
	รวม	**4.18**	**0.54**	**มาก**	-

จากตาราง 11 พบว่าปัจจัยการบริหารการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 ด้านปัจจัยด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ =4.18) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ผู้บริหารและครูปฏิบัติงานร่วมกันในสถานศึกษาโดยใช้ความรู้ ความสามารถในการทำงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ =4.24) รองลงมา ได้แก่ ครูสามารถทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ =4.18) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ผู้บริหารและครูทำให้สถานศึกษามีความโดดเด่นเป็นแบบอย่างแก่สถานศึกษาอื่น อยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ =4.12)

ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับปัจจัยการบริหารการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 ด้านปัจจัยด้านค่านิยมร่วมกันของครู

ข้อ	ปัจจัยด้านค่านิยมร่วมกันของครู	n = 291		แปลผล	อันดับที่
		$\bar{x}$	S.D.		
28	ผู้บริหารและครูร่วมกันแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อกำหนดแนวทางการปฏิบัติตนในการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา	4.20	0.66	มาก	1
29	ผู้บริหารและครูปฏิบัติตนตามแนวทางของค่านิยมในการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้	4.18	0.67	มาก	3
30	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูแสดงความคิดเห็นเพื่อพัฒนาสถานศึกษา	4.19	0.71	มาก	2
	รวม	**4.19**	**0.60**	**มาก**	-

จากตาราง 12 พบว่าปัจจัยการบริหารการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 ด้านปัจจัยด้านค่านิยมร่วมกันของครู ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ =4.19) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ผู้บริหารและครูร่วมกันแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อกำหนดแนวทางการปฏิบัติตนในการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ =4.20) รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูแสดงความคิดเห็นเพื่อพัฒนาสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ =4.19) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ผู้บริหารและครูปฏิบัติตนตามแนวทางของค่านิยมในการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้อยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ =4.18)

ตอนที่ 3 ผลการศึกษาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2

ตาราง 13 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 ในภาพรวม

ด้านที่	รายการ	n = 291		แปลผล	อันดับที่
		$\bar{x}$	S.D.		
1	ด้านการเรียนรู้	4.17	0.54	มาก	4
2	ด้านองค์กร	4.19	0.56	มาก	2
3	ด้านสมาชิกในสถานศึกษา	4.24	0.56	มาก	1
4	ด้านการจัดการความรู้	4.17	0.57	มาก	4
5	ด้านเทคโนโลยี	4.18	0.58	มาก	3
	รวม	**4.19**	**0.52**	**มาก**	-

จากตาราง 13 พบว่า การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ =4.19) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ด้านสมาชิกในสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ =4.24) รองลงมา ได้แก่ ด้านองค์กร อยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ =4.19) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ด้านการเรียนรู้และด้านการจัดการความรู้ อยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ =4.17)

ตาราง 14 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 ด้านการเรียนรู้

ข้อ	ด้านการเรียนรู้	n = 291		แปลผล	อันดับที่
		$\bar{x}$	S.D.		
1	ผู้บริหารและครูสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการออกแบบการจัดการเรียนรู้	4.19	0.61	มาก	1
2	ผู้บริหารและครูสามารถนำเอาความรู้ใหม่มาบูรณาการในการจัดการเรียนรู้	4.16	0.61	มาก	3
3	ผู้บริหารและครูเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารให้รับรู้ร่วมกันภายในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง	4.16	0.72	มาก	3
4	ผู้บริหารและครูสร้างสื่อนวัตกรรมเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน	4.13	0.68	มาก	5
5	ผู้บริหารและครูมีความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบและเป็นขั้นตอน	4.18	0.70	มาก	2
	รวม	**4.17**	**0.54**	**มาก**	-

จากตาราง 14 พบว่า การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 ด้านการเรียนรู้ ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ =4.17) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ผู้บริหารและครูสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการออกแบบการจัดการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ =4.19) รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารและครูมีความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบและเป็นขั้นตอน อยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ =4.18) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ผู้บริหารและครูสร้างสื่อนวัตกรรมเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ =4.13)

ตาราง 15 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 ด้านองค์กร

ข้อ	ด้านองค์กร	n = 291		แปลผล	อันดับที่
		$\bar{x}$	S.D.		
6	ผู้บริหารและครูได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนเองให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	4.22	0.64	มาก	1
7	ผู้บริหารและครูได้รับการพัฒนาตนเองให้เข้ากับการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา	4.17	0.73	มาก	5
8	ผู้บริหารและครูได้รับการพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับโครงสร้างการปฏิบัติงานของสถานศึกษา	4.16	0.69	มาก	7
9	ผู้บริหารและครูได้รับการพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมของสถานศึกษา	4.16	0.70	มาก	7
10	ผู้บริหารและครูเผยแพร่ความรู้ในการปฏิบัติงานภายในสถานศึกษาอย่างรวดเร็ว	4.17	0.68	มาก	5
11	ผู้บริหารสร้างสรรค์บรรยากาศในการกระตุ้นให้บุคลากรในสถานศึกษาได้ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ	4.20	0.69	มาก	3
12	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีอิสระในการออกแบบการปฏิบัติงาน	4.21	0.68	มาก	2
13	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูได้ปฏิบัติงานตามที่ออกแบบไว้อย่างอิสระ	4.20	0.69	มาก	3
	รวม	**4.19**	**0.56**	**มาก**	-

จากตาราง 15 พบว่า การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 ด้านองค์กร ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ =4.19) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ผู้บริหารและครูได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนเองให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ =4.22) รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีอิสระในการออกแบบการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ =4.21) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ผู้บริหารและครูได้รับการพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับโครงสร้างการปฏิบัติงานของสถานศึกษา และผู้บริหารและครูได้รับการพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมของสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ =4.16)

ตาราง 16 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 ด้านสมาชิกในสถานศึกษา

ข้อ	ด้านสมาชิกในสถานศึกษา	n = 291		แปลผล	อันดับที่
		$\bar{x}$	S.D.		
14	ผู้บริหารและครูสนใจที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพของตน	4.24	0.66	มาก	2
15	ผู้บริหารจัดกิจกรรมส่งเสริมในการใฝ่เรียนรู้ให้แก่ครู	4.20	0.64	มาก	4
16	ครูปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างถูกต้องเป็นไปตามระเบียบ	4.22	0.67	มาก	3
17	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูเข้ารับการฝึกอบรมเป็นการพัฒนาวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่อง	4.30	0.68	มาก	1
	รวม	**4.24**	**0.56**	**มาก**	-

จากตาราง 16 พบว่า การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 ด้านสมาชิกในสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ =4.24) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูเข้ารับการฝึกอบรมเป็นการพัฒนาวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่อง อยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ =4.30) รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารและครูสนใจที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพของตน อยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ =4.24) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ผู้บริหารจัดกิจกรรมส่งเสริมในการใฝ่เรียนรู้ให้แก่ครู อยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ = 4.20)

ตาราง 17 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 ด้านการจัดการความรู้

ข้อ	ด้านการจัดการความรู้	n = 291		แปลผล	อันดับที่
		$\bar{x}$	S.D.		
18	ผู้บริหารและครูร่วมกันแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นและประสบการณ์กันอย่างสม่ำเสมอ	4.23	0.65	มาก	1
19	ผู้บริหารและครูร่วมกันพัฒนาทีมงาน	4.19	0.73	มาก	3
20	ผู้บริหารและครูสามารถบริหารจัดการความรู้ต่าง ๆ ของสถานศึกษา	4.17	0.68	มาก	4
21	ผู้บริหารและครูสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้รับเข้ากับการทำงาน	4.20	0.70	มาก	2
22	ผู้บริหารสามารถพัฒนาศักยภาพความเป็นเลิศของบุคลากรทุกคนเพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน	4.12	0.72	มาก	6
23	ผู้บริหารและครูเผยแพร่ความรู้ที่ได้รับจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ	4.13	0.69	มาก	5
	รวม	**4.17**	**0.57**	**มาก**	-

จากตาราง 17 พบว่า การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 ด้านการจัดการความรู้ ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ =4.17) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ผู้บริหารและครูร่วมกันแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นและประสบการณ์กันอย่างสม่ำเสมอ อยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ =4.23) รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารและครูสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้รับเข้ากับการทำงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ =4.20) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ผู้บริหารสามารถพัฒนาศักยภาพความเป็นเลิศของบุคลากรทุกคนเพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ = 4.12)

ตาราง 18 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 ด้านเทคโนโลยี

ข้อ	ด้านเทคโนโลยี	n = 291		แปลผล	อันดับที่
		$\bar{x}$	S.D.		
24	ผู้บริหารและครูนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยและก้าวหน้ามาใช้ในการปฏิบัติงานภายในสถานศึกษา	4.22	0.64	มาก	1
25	ครูสามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อประโยชน์ในการเรียนรู้และการทำงานได้อย่างเต็มที่	4.15	0.73	มาก	4
26	ผู้บริหารนำเอาข้อมูลใหม่ๆมาส่งเสริมให้ครูเกิดการเรียนรู้	4.19	0.69	มาก	2
27	ครูสามารถนำสารสนเทศไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานได้	4.18	0.66	มาก	3
	รวม	**4.18**	**0.58**	**มาก**	-

จากตาราง 18 พบว่า การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 ด้านเทคโนโลยี ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ =4.18) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ผู้บริหารและครูนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยและก้าวหน้ามาใช้ในการปฏิบัติงานภายในสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ =4.22) รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารนำเอาข้อมูลใหม่ๆ มาส่งเสริมให้ครูเกิดการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ =4.19) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ครูสามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อประโยชน์ในการเรียนรู้และการทำงานได้อย่างเต็มที่ อยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ =4.15)

ตอนที่ 4 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2

ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 จำนวน 291 คน โดยการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation of coefficient) เพื่อตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นทางสถิติก่อนนำไปวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ แสดงได้ดังตาราง 19

ตาราง 19 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ตัวแปร	X_1	X_2	X_3	X_4	X_5	X_6	X_7	TotalX	Y
X_1	1								
X_2	.753**	1							
X_3	.673**	.740**	1						
X_4	.705**	.733**	.701**	1					
X_5	.689**	.748**	.767**	.753**	1				
X_6	.646**	.662**	.696**	.629**	.732**	1			
X_7	.694**	.699**	.711**	.716**	.743**	.748**	1		
Y	.777**	.787**	.776**	.762**	.807**	.803**	.835**	.908**	1

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

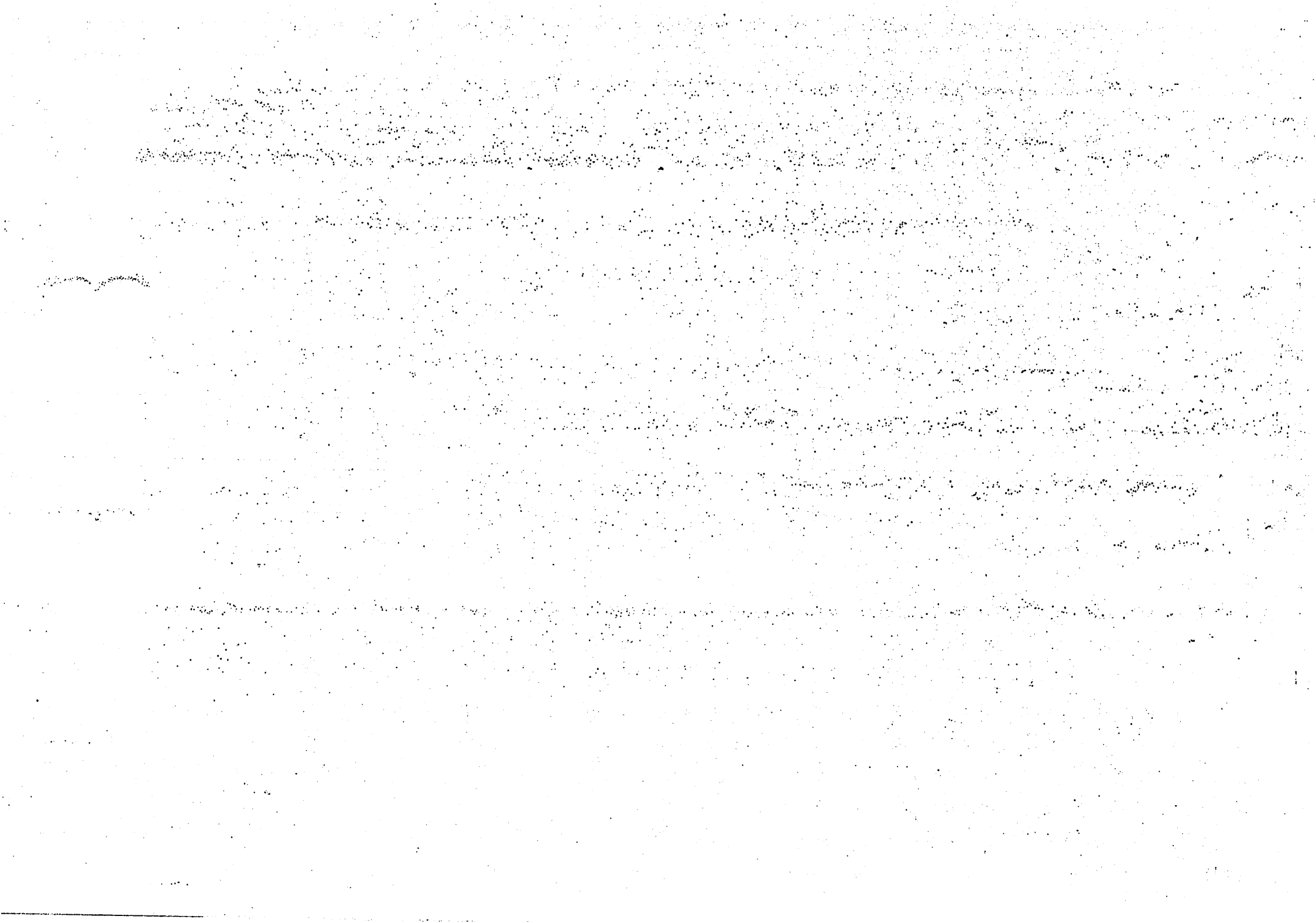
จากตาราง 19 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .908 โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพยากรณ์ทั้ง 7 ตัว จำนวน 14 ค่า มีความสัมพันธ์ในทางบวก และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกค่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพยากรณ์ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.762-0.835 และปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการ

เรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงที่สุด ได้แก่ ปัจจัยด้านค่านิยมร่วมกันของครู (X_7) (r_{xy}= 0.835) รองลงมา ได้แก่ ปัจจัยด้านบุคลากรในองค์การ (X_5) (r_{xy}= 0.807) ปัจจัยด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ (X_6) (r_{xy}= 0.803) ปัจจัยด้านกลยุทธ์ขององค์การ (X_2) (r_{xy}= 0.787) ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร (X_1) (r_{xy}= 0.777) ปัจจัยด้านระบบในการดำเนินงานขององค์การ (X_3) (r_{xy}= 0.776) และต่ำที่สุด ได้แก่ ปัจจัยด้านแบบแผนในการบริหาร (X_4) (r_{xy}= 0.762)

ตาราง 20 แสดงผลการวิเคราะห์ความเป็นอิสระของตัวแปรพยากรณ์ ค่าสถิติ Tolerance และ Variance Inflation Factor: VIF

ที่	ตัวแปรพยากรณ์	Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	ปัจจัยด้านโครงสร้างสถานศึกษา	0.161	6.195
2	ปัจจัยด้านกลยุทธ์ของสถานศึกษา	0.119	8.381
3	ปัจจัยด้านระบบในการดำเนินงานของสถานศึกษา	0.126	7.940
4	ปัจจัยด้านแบบแผนในการบริหารสถานศึกษา	0.133	7.493
5	ปัจจัยด้านครู	0.199	5.030
6	ปัจจัยด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ	0.184	5.448
7	ปัจจัยด้านค่านิยมร่วมกันของครู	0.161	6.195

จากตาราง 20 พบว่าตัวแปรพยากรณ์ทั้ง 7 ตัว มีค่า Tolerance ต่ำสุด คือ 0.119 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำที่ต้องมากกว่า 0.1 และค่า VIF มีค่าระหว่าง 5.030 - 8.381 ซึ่งมีค่าไม่เกิน 10 แสดงว่าตัวแปรพยากรณ์แต่ละตัวมีความเป็นอิสระต่อกัน จึงไม่เกิดภาวะร่วมเส้นตรงเชิงพหุ (Multicollinearity) ดังนั้น ข้อมูลดังกล่าวสามารถนำไปวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณได้



ตอนที่ 5 ผลการค้นหาตัวแปรพยากรณ์ที่ดีและสร้างสมการพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2

การค้นหาตัวแปรพยากรณ์ที่ดีที่สามารถพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression) โดยพิจารณาเลือกตัวแปรที่มีอำนาจการพยากรณ์สูงเข้าไปในสมการพยากรณ์ และเพิ่มตัวแปรทีละตัวแปร ดังตาราง 21

ตาราง 21 แสดงการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression)

ลำดับการเข้าสมการ	R	R^2	R^2adj	F
X_7	0.835	0.697	0.696	664.785*
X_7,X_2	0.882	0.778	0.776	104.587*
X_7,X_2,X_6	0.903	0.816	0.814	58.783*
X_7,X_2,X_6,X_1	0.911	0.831	0.828	25.494*
X_7,X_2,X_6,X_1,X_5	0.916	0.840	0.837	16.213*
X_7,X_2,X_6,X_1,X_5,X_3	0.918	0.843	0.839	5.470*

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 21 ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression) พบว่า ปัจจัยด้านค่านิยมร่วมกันของครู (X_7) สามารถพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าอำนาจการพยากรณ์ (R^2) เท่ากับ 0.697 แสดงว่า ปัจจัยด้านค่านิยมร่วมกันของครู สามารถพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 ได้ร้อยละ 69.70

เมื่อเพิ่มตัวแปรพยากรณ์อีก 1 ตัว คือ ปัจจัยด้านกลยุทธ์ของสถานศึกษา (X_2) พบว่า สามารถพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าอำนาจการพยากรณ์ (R^2) เพิ่มขึ้นเป็น 0.778 แสดงว่า ปัจจัยด้านกลยุทธ์ของสถานศึกษา สามารถ

ร่วมพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 ได้ร้อยละ 77.80

เมื่อเพิ่มตัวแปรพยากรณ์อีก 1 ตัว คือ ปัจจัยด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ (X_6) พบว่า สามารถพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าอำนาจการพยากรณ์ (R^2) เพิ่มขึ้นเป็น 0.816 แสดงว่า ปัจจัยด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ สามารถร่วมพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 ได้ร้อยละ 81.60

เมื่อเพิ่มตัวแปรพยากรณ์อีก 1 ตัว คือ ปัจจัยด้านโครงสร้างสถานศึกษา (X_1) พบว่า สามารถพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าอำนาจการพยากรณ์ (R^2) เพิ่มขึ้นเป็น 0.831 แสดงว่า ปัจจัยด้านโครงสร้างสถานศึกษา สามารถร่วมพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 ได้ร้อยละ 83.10

เมื่อเพิ่มตัวแปรพยากรณ์อีก 1 ตัว คือ ปัจจัยด้านครู (X_5) พบว่า สามารถพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าอำนาจการพยากรณ์ (R^2) เพิ่มขึ้นเป็น 0.840 แสดงว่า ปัจจัยด้านครู สามารถร่วมพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 ได้ร้อยละ 84.00

เมื่อเพิ่มตัวแปรพยากรณ์อีก 1 ตัว คือ ปัจจัยด้านระบบในการดำเนินงานของสถานศึกษา (X_3) พบว่า สามารถพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าอำนาจการพยากรณ์ (R^2) เพิ่มขึ้นเป็น 0.843 แสดงว่า ปัจจัยด้านระบบในการดำเนินงานของสถานศึกษา สามารถร่วมพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 ได้ร้อยละ 84.30

ตาราง 22 แสดงผลการการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนของปัจจัยในสมการพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2

ตัวแปรพยากรณ์	b	SE_b	β	t	Sig.
ปัจจัยด้านค่านิยมร่วมกันของครู (X_7)	0.243	0.036	0.279	6.684*	0.000
ปัจจัยด้านกลยุทธ์ของสถานศึกษา (X_2)	0.127	0.040	0.136	3.181*	0.002
ปัจจัยด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ (X_6)	0.210	0.038	0.219	5.527*	0.000
ปัจจัยด้านโครงสร้างสถานศึกษา (X_1)	0.180	0.040	0.177	4.532*	0.000
ปัจจัยด้านครู (X_5)	0.130	0.041	0.141	3.173*	0.002
ปัจจัยด้านระบบในการดำเนินงานของสถานศึกษา (X_3)	0.099	0.042	0.097	2.339*	0.020
R = 0.918					
R^2 = 0.843					
R^2adj = 0.839					
SE_{est} = 0.209					
F = 5.470					
a = 0.025					

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 22 พบว่า ผลการการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนของปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 6 ตัว ได้แก่ ปัจจัยด้านค่านิยมร่วมกันของครู (X_7) ปัจจัยด้านกลยุทธ์ของสถานศึกษา (X_2) ปัจจัยด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ (X_6) ปัจจัยด้านโครงสร้างสถานศึกษา (X_1) ปัจจัยด้านครู (X_5) และปัจจัยด้านระบบในการดำเนินงานของสถานศึกษา (X_3) ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) เท่ากับ 0.918 มีอำนาจพยากรณ์ (R^2) ได้ร้อยละ 84.30 มีค่า

ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานเท่ากับ 0.209 ซึ่งสามารถเขียนสมการณ์พยากรณ์ในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐานตามลำดับดังนี้

$$\hat{Y} = 0.025+0.243X_7+0.127X_2+0.210X_6+0.180X_1+0.130X_5+0.099X_3$$

$$\hat{Z}_y = 0.279X_7+0.136X_2+0.219X_6+0.177X_1+0.141X_5+0.097X_3$$

บทที่ 5

บทสรุป

การวิจัยเรื่องปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา 2) ศึกษาระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการบริหารกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา 4) ค้นหาตัวแปรพยากรณ์ที่ดีและสร้างสมการพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 เก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 ปีการศึกษา 2563 จำนวน 291 คน โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางเทียบกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน ได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วนของครูในแต่ละอำเภอ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง ได้รับแบบสอบถามที่สมบูรณ์กลับคืน จำนวน 291 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 จากนั้นวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการหาค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียรสัน (Pearson's Correlation Coefficient) และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

สรุปผลการวิจัย

1. ระดับปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อ พิจารณาเป็นปัจจัย พบว่า ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ปัจจัยด้านโครงสร้างสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก รองลงมา ได้แก่ ปัจจัยด้านระบบในการดำเนินงานของสถานศึกษา และ ปัจจัยด้านครูอยู่ในระดับมาก และปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ปัจจัยด้านกลยุทธ์ของสถานศึกษา และปัจจัยด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายปัจจัย พบว่า

1.1 ปัจจัยด้านโครงสร้างสถานศึกษา ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ผู้บริหารจัดทำโครงสร้างการบริหารที่ชัดเจนเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ผู้บริหารจัดทำคำสั่งแต่งตั้งครูที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของครู อยู่ในระดับมาก

1.2 ปัจจัยด้านกลยุทธ์ของสถานศึกษา ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ผู้บริหารและครูมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี อยู่ในระดับมาก และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ผู้บริหารและครูปฏิบัติตามทิศทางการดำเนินงานและพันธกิจที่ร่วมกันวางไว้ เพื่อให้สถานศึกษาบรรลุเป้าหมาย อยู่ในระดับมาก

1.3 ปัจจัยด้านระบบในการดำเนินงานของสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ผู้บริหารและครูวางแผนการดำเนินงานตามมาตรฐานของสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ผู้บริหารนำรายงานผลการปฏิบัติมาปรับปรุงการบริหารงานสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับมาก

1.4 ปัจจัยด้านแบบแผนในการบริหารสถานศึกษา ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารงานภายในสถานศึกษาให้เกิดความเรียบร้อย อยู่ในระดับมาก และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ผู้บริหารทุ่มเทปฏิบัติงานนอกเหนือจากเวลาราชการ อยู่ในระดับมาก

1.5 ปัจจัยด้านครู ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ครูสามารถปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ ครูปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเทอย่างเต็มความสามารถ และ ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูพัฒนาความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น อยู่ในระดับมาก และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ผู้บริหารปฏิบัติต่อครูอย่างยุติธรรม อยู่ในระดับมาก

1.6 ด้านปัจจัยด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ผู้บริหารและครูปฏิบัติงานร่วมกันในสถานศึกษาโดยใช้ความรู้ ความสามารถในการทำงาน อยู่ในระดับมาก และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ผู้บริหารและครูทำให้สถานศึกษามีความโดดเด่นเป็นแบบอย่างแก่สถานศึกษาอื่น อยู่ในระดับมาก

1.7 ปัจจัยด้านค่านิยมร่วมกันของครู ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ผู้บริหารและครูร่วมกันแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อกำหนดแนวทางการปฏิบัติตนในการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา

อยู่ในระดับมาก และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ผู้บริหารและครูปฏิบัติตนตามแนวทางของค่านิยมในการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้อยู่ในระดับมาก

2. ระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อ พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ด้านสมาชิกในสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก รองลงมา ได้แก่ ด้านองค์กร อยู่ในระดับมาก และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ด้านการเรียนรู้และด้านการจัดการความรู้ อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า

2.1 ด้านการเรียนรู้ ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ผู้บริหารและครูสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการออกแบบการจัดการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ผู้บริหารและครูสร้างสื่อนวัตกรรมเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก

2.2 ด้านองค์กร ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ผู้บริหารและครูได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนเองให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ผู้บริหารและครูได้รับการพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับโครงสร้างการปฏิบัติงานของสถานศึกษา และผู้บริหารและครูได้รับการพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมของสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก

2.3 ด้านสมาชิกในสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูเข้ารับการฝึกอบรมเป็นการพัฒนาวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่อง อยู่ในระดับมาก และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ผู้บริหารจัดกิจกรรมส่งเสริมในการใฝ่เรียนรู้ให้แก่ครู อยู่ในระดับมาก

2.4 ด้านการจัดการความรู้ ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ผู้บริหารและครูร่วมกันแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นและประสบการณ์กันอย่างสม่ำเสมอ อยู่ในระดับมาก และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ผู้บริหารสามารถพัฒนาศักยภาพความเป็นเลิศของบุคลากรทุกคนเพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก

2.5 ด้านเทคโนโลยี ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ผู้บริหารและครูนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยและก้าวหน้ามาใช้ในการปฏิบัติงานภายในสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ครูสามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อประโยชน์ในการเรียนรู้และการทำงานได้อย่างเต็มที่ อยู่ในระดับมาก

3. ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการบริหารกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 มีความสัมพันธ์ในทางบวก และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01ทุกค่า มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.762 - 0.835 และปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงที่สุด ได้แก่ ปัจจัยด้านค่านิยมร่วมกันของครู รองลงมา ได้แก่ ปัจจัยด้านบุคลากรในองค์การ ปัจจัยด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ ปัจจัยด้านกลยุทธ์ขององค์การ ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร ปัจจัยด้านระบบในการดำเนินงานขององค์การ และต่ำที่สุด ได้แก่ ปัจจัยด้านแบบแผนในการบริหาร

4. ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนของปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 อย่างมีมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 6 ตัว ได้แก่ ปัจจัยด้านค่านิยมร่วมกันของครู (X_7) ปัจจัยด้านกลยุทธ์ของสถานศึกษา (X_2) ปัจจัยด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ (X_6) ปัจจัยด้านโครงสร้างสถานศึกษา (X_1) ปัจจัยด้านครู (X_5) และปัจจัยด้านระบบในการดำเนินงานของสถานศึกษา (X_3) ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) เท่ากับ 0.918 มีอำนาจพยากรณ์ (R^2) ได้ร้อยละ 84.30 มีค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานเท่ากับ 0.209 ซึ่งสามารถเขียนสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐานตามลำดับดังนี้

$$\hat{Y} = 0.025+0.243X_7+0.127X_2+0.210X_6+0.180X_1+0.130X_5+0.099X_3$$

$$\hat{Z}_y = 0.279X_7+0.136X_2+0.219X_6+0.177X_1+0.141X_5+0.097X_3$$

อภิปรายผล

จากผลการศึกษาปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 ผู้วิจัยสามารถอภิปรายผลได้ ดังนี้

1. ผลการศึกษาระดับปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 พบว่า ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ปัจจัยด้านโครงสร้างสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากสถานศึกษาที่มีการจัดทำโครงสร้างเป็นระบบ แบ่งงานชัดเจนจะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ มีการควบคุม การรวมอำนาจ และการกระจายอำนาจของผู้บริหาร ซึ่งสอดคล้องกับวิชิต อู่ฮั่น (2551, น. 196)

ที่กล่าวไว้ว่าโครงสร้าง (Structure) เป็นโครงสร้างขององค์การที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ รวมถึงขนาดการควบคุม การรวมอำนาจ และการกระจายอำนาจของผู้บริหาร การแบ่งโครงสร้างงานตามหน้าที่ ตามผลิตภัณฑ์ ตามลูกค้า ตามภูมิภาค ได้อย่างเหมาะสมและยังสอดคล้องกับแพนศรี ศรีจันทึก (2554) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสายสนับสนุนกรณีศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กรและระบบการจัดการส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสายสนับสนุนกรณีศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสานอยู่ในระดับมาก

ส่วนปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ปัจจัยด้านกลยุทธ์ของสถานศึกษา และปัจจัยด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ อยู่ในระดับมาก ปัจจัยด้านกลยุทธ์ของสถานศึกษา ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก สถานศึกษาจัดทำกลยุทธ์ไม่ชัดเจน ทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์และไม่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับมัลลิกา ต้นสอน (2545, น. 106) ได้กล่าวไว้ว่า กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง กลยุทธ์ที่ทำให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์โดยการจัดสรรทรัพยากรที่ธุรกิจมีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อดำเนินการในช่วงเวลาต่างๆ กันให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และยังสอดคล้องกับชิดชม เจนตลอด (2560) ซึ่งได้ศึกษาวิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาการศึกษาของวิทยาลัยพยาบาลในประเทศไทย พบว่าและปัจจัยด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารและครูปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ทำให้สถานศึกษาไม่มีความโดดเด่น ครูไม่สามารถทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งสอดคล้องกับวิทยา จันทร์ศิลา (2561, น. 38) ที่ได้กล่าวไว้ว่า ปัจจัยด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ(Skills Factors : S6) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ให้บริการแก่ผู้รับบริการ ความสามารถในการวิจัยและพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ทั้งสมรรถนะหลักและสมรรถะประจำสายงาน และจรรยาบรรณวิชาชีพ ซึ่งจะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบ มีภาวะผู้นำ สามารถทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพและยังสอดคล้องกับแพนศรี ศรีจันทึก (2554) ได้ทำการวิจัยเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสายสนับสนุนกรณีศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

บุคลากร สายสนับสนุน ด้านความสามารถของบุคลากร การเสริมแรงและการจูงใจ อยู่ในระดับมาก

2. ผลการศึกษาระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ด้านสมาชิกในสถานศึกษาอยู่ในระดับมากเนื่องจากองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นความร่วมมือของสมาชิกทุกคนในสถานศึกษาในการสนใจที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆเพื่อเพิ่มศักยภาพของตน ผู้บริหารจัดกิจกรรมส่งเสริมในการใฝ่เรียนรู้ให้แก่ครู ครูปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างถูกต้องเป็นไปตามระเบียบและผู้บริหารส่งเสริมให้ครูเข้ารับการฝึกอบรมเป็นการพัฒนาวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับจอมพงศ์ มงคลวนิช (2556, น. 260) ที่กล่าวว่า สมาชิกขององค์การที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้นั้น จะมีลักษณะสนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆเสมอ มีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตน มุ่งสู่จุดหมายและความสำเร็จที่กำหนดไว้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ลำพึง ศรีมีชัย (2559) ศึกษาเรื่องรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนการศึกษาพิเศษด้านการบกพร่องทางสติปัญญา ผลวิจัยพบว่า การพัฒนาบุคลากรและทีมงานเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ด้านการเรียนรู้ และด้านจัดการความรู้ อยู่ในระดับมาก ด้านการเรียนรู้ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารและครูต่างทำหน้าที่ของตนเอง ผู้บริหารมีหน้าที่ในการบริหารงานโรงเรียนในการถ่ายทอดคำสั่งให้ครูปฏิบัติงานส่วนใหญ่จึงไม่สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการออกแบบการจัดการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับสุจิตรา ธนานันท์ (2552. น. 124) ที่ได้กล่าวไว้ว่าองค์ประกอบแรกการเรียนรู้ (Learning) – พลวัตรแห่งการเรียนรู้ (Learning Dynamics) องค์การจะต้องมีการส่งเสริมให้การเรียนรู้ในองค์การมีลักษณะของความเป็นพลวัตรกล่าวคือการเรียนรู้จะมีลักษณะเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลาไม่หยุดนิ่งมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและยังสอดคล้องกับกชนันท์ ศุขนิคม (2558) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนผลวิจัยพบว่า การวิเคราะห์ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรในสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนด้านพลวัตรการเรียนรู้อยู่ในระดับมาก และด้านการจัดการความรู้ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารและครูขาดการบันทึกความรู้ที่ได้รับและขาดการประยุกต์ใช้ความรู้เข้ากับการทำงานและทำให้ความรู้ไม่ได้สานต่อ จึงทำให้เกิดข้อบกพร่องในการจัดการเรียนรู้ในการปฏิบัติงานซึ่งสอดคล้องกับ สุจิตรา ธนานันท์ (2552, น. 124) ที่กล่าวว่าองค์การจะต้องมีการจัดการกับความรู้ในองค์การโดยเริ่มตั้งแต่การจัดหาความรู้โดยให้มีลักษณะของการผสมผสานทั้งจากแหล่งความรู้ภายในและภายนอกแล้วนำมาปรับ

ให้เกิดการสร้างสรรค์ให้สามารถใช้ได้กับองค์การเมื่อได้ความรู้ที่ต้องการแล้วต้องมีการเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบต่อจากนั้นจึงนำมาถ่ายทอดและนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์การต่อไป และยังสอดคล้องกับ ไชยสิทธิ์ ปียมาตย์ (2556) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่เป็นตัวแปรพยากรณ์ ได้แก่ ภาวะผู้นำ การบริหาร บรรยากาศองค์การ เทคโนโลยี การจัดการความรู้ และการเรียนรู้ มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน

3. ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการบริหารกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 สามารถสรุปและอภิปรายผล ได้ดังนี้

3.1 ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงที่สุด ได้แก่ ปัจจัยด้านค่านิยมร่วมกันของครู ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารและครูร่วมกันกำหนดแนวทางการปฏิบัติตนในการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา และปฏิบัติตนตามแนวทางการปฏิบัติงานที่วางไว้ โดยมีผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูแสดงความคิดเห็นเพื่อพัฒนาสถานศึกษาซึ่งสอดคล้องกับวิทยา จันทร์ศิลา (2561, น. 38) ที่ได้กล่าวไว้ว่าปัจจัยด้านค่านิยมร่วมกันของบุคลากรในองค์การ (Shared Values Factors: S7) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องแนวคิดร่วมกัน ค่านิยม ความคาดหวังขององค์การ เป็นแนวคิดพื้นฐานขององค์การแต่ละแห่งที่บุคลากรส่วนใหญ่ในองค์การเห็นว่าเป็นสิ่งดีพึงปฏิบัติจนกลายเป็นวัฒนธรรมในการทำงาน ทำให้เกิดปทัสถาน(Nom)ขององค์การเช่น องค์การที่มีความเป็นเลิศในการบริหารมักจะมีค่านิยมร่วมกัน ซึ่งเป็นปัจจัยความสำเร็จในการบริหารและยังสอดคล้องกับปัณฑารีย์ ฟองแพร่ (2559) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูง: กรณีศึกษาธนาคารยูโอบี ผลการวิจัยพบว่า ด้านค่านิยมร่วม ปัจจัยด้านกลยุทธ์และยุทธศาสตร์ ด้านทักษะ ความสามารถด้านระบบ ด้านโครงสร้าง มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพ การทำงานสูงของพนักงานที่ปฏิบัติงานในธนาคารยูโอบีตามลำดับคือ หากองค์กรไหนมีการสร้างค่านิยมร่วมขององค์กรให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในองค์กรได้ จะส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานมากกว่าด้านอื่น ๆ

3.2 ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ต่ำที่สุด ได้แก่ ปัจจัยด้านแบบแผนในการบริหาร ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารมีความสามารถในการ

บริหารงานภายในสถานศึกษาให้เกิดความเรียบร้อยแต่การตัดสินใจแก้ปัญหาล่าช้าอาจต้องรอคำสั่ง หรือข้อปฏิบัติจากต้นสังกัด ขาดการประสานงานกับครูภายในสถานศึกษาอย่างทั่วถึง ซึ่งสอดคล้องกับอนิวัช แก้วจำนงค์ (2552, น. 39) ที่ได้กล่าวไว้ว่า รูปแบบในการจัดการ (Style) เป็นรูปแบบการทำงานขององค์การหรือของผู้บริหาร การ ให้ความสนใจและพฤติกรรมที่แสดงออกในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น ทั้งนี้เนื่องจากพฤติกรรมและความสนใจของผู้บริหารมีผลต่อการทำงานของบุคคลอื่นในองค์การและยังสอดคล้องกับชิดชม เจนตลอด (2560) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาการศึกษาของวิทยาลัยพยาบาลในประเทศไทย พบว่า รูปแบบการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีอิทธิพลต่อสถานภาพของวิทยาลัยพยาบาลภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ได้แก่ องค์ประกอบด้านผู้นำ คือ ผู้นำที่มีหน้าที่เป็นผู้จัดการ ผู้นำที่มีบทบาทเป็นผู้ร่วมงาน และผู้นำที่มุ่งนำการเปลี่ยนแปลง

4. ผลการค้นหาตัวแปรพยากรณ์ที่ดีและสร้างสมการพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 สามารถสรุปและอภิปรายผล ได้ดังนี้

4.1 ปัจจัยด้านค่านิยมร่วมกันของครู เป็นตัวแปรพยากรณ์ที่ดีในการทำนายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจของบุคคลทุกคนร่วมกันโดยกำหนดแนวทางและการปฏิบัติตนให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาตามแนวทางการปฏิบัติงานที่วางไว้ทำให้สถานศึกษาสามารถพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ซึ่งสอดคล้องกับมัลลิกา ต้นสอน (2545, น. 106) ค่านิยมร่วม (Shared Value) เป็นเป้าหมายสูงสุด (Superordinate Goals) ที่ถูกกำหนดและยอมรับจากทั้งผู้บริหารและสมาชิกทุกคนขององค์การ การกำหนดโดยการตั้งปรัชญาและค่านิยมจะปลูกฝังให้สมาชิกทุกคนยึดถือเป็นหลักในการปฏิบัติงานในทางปฏิบัติ ค่านิยมร่วมเป็นสิ่งที่สมาชิกขององค์การจะยึดถือร่วมกันอยู่ตลอดเวลาซึ่งอาจจะแสดงออกอย่างชัดเจนหรือต้องศึกษาและทำความเข้าใจเองจากสภาพแวดล้อมในองค์การและยังสอดคล้องกับไพลิน บุญนา (2559) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรีโดยรวมและรายได้อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ด้านวิสัยทัศน์ร่วม สร้างการเรียนรู้ของทีม ด้านแบบแผนทางความคิด ด้านการคิดเชิงระบบ และด้านความรู้รอบรู้ของบุคลากร

4.2 ปัจจัยด้านกลยุทธ์ของสถานศึกษา เป็นตัวแปรพยากรณ์ที่ดีในการทำนายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 ทั้งนี้อาจเนื่องจากสภาพในการดำเนินงานของสถานศึกษาต้องมีแผนปฏิบัติการต่างๆ ในการกำหนดทิศทางและแนวทางการปฏิบัติงานเพื่อรองรับการประเมินจากภายในและภายนอก เพื่อช่วยให้สถานศึกษาบรรลุเป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับ วิทยา จันทร์ศิลา (2561, น. 38) ปัจจัยด้านกลยุทธ์ขององค์การ (Statey Factors: S2) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องทิศทางและขอบเขตที่องค์การจะดำเนินการในระยะปานกลางหรือระยะยาวที่องค์การได้ศึกษาว่าองค์การนั้นจะมีทิศทางการดำเนินงานอย่างไร พันธกิจขององค์การคืออะไรและใครเป็นผู้รับบริการ แล้ววางแผนขึ้นมาเพื่อให้สอดคล้องและเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยให้องค์การสามารถดำเนินการบรรลุเป้าหมายขององค์การและยังสอดคล้องกับรูสนานี ยาโม (2556) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ผลการวิจัยพบว่า สถานศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้มีสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และปัจจัยทุกปัจจัยมีความสัมพันธ์กันในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญ .01 ซึ่งปัจจัยที่มีค่าอำนาจพยากรณ์จากสูงไปหาต่ำคือ ด้านการจูงใจด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านความมีประสิทธิผล สามารถทำนายความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 52.50

4.3 ปัจจัยด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ เป็นตัวแปรพยากรณ์ที่ดีในการทำนายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการทำงานร่วมกันเป็นทีมของบุคลากรในสถานศึกษาเกิดการใช้ความรู้ ความสามารถเฉพาะบุคคลร่วมกันในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้สถานศึกษามีความโดดเด่นเป็นแบบอย่างแก่สถานศึกษาอื่น ซึ่งสอดคล้องกับวิชิต อู่ฮั่น (2551, น. 196) ทักษะ (Skill) หมายถึง ความโดดเด่น ความเชี่ยวชาญในการผลิต การขาย การให้บริการและยังสอดคล้องกับแพนศรี ศรีจันทึก (2554) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสายสนับสนุนกรณีศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านความสามารถของบุคลากร การเสริมแรงและการจูงใจ ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสายสนับสนุนกรณีศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก

4.4 ปัจจัยด้านโครงสร้างสถานศึกษา เป็นตัวแปรพยากรณ์ที่ดีในการทำนายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการจัดโครงสร้างสถานศึกษาและสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจนรวมไปถึงการจัดทำคำสั่งแต่งตั้งครูที่เหมาะสมกับความสามารถของครูจะเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา จนทำให้ครูมีวิธีการติดต่อสื่อสารกันภายในสถานศึกษาได้อย่างสะดวกเป็นประโยชน์ในการทำงานซึ่งสอดคล้องกับวิทยา จันทร์ศิลา (2561, น. 37) ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ(Structure Factors: S1) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องโครงสร้างการบริหารองค์การ การแบ่งหน้าที่ทำงาน ระบบงานขององค์การ นโยบายขององค์การและยังสอดคล้องกับวนิดา รอดฉาย (2560) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดพิษณุโลก ผลการวิจัยพบว่า ผลการศึกษาปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดพิษณุโลกทุกปัจจัยได้แก่ ภาวะผู้นำ (X_1) โครงสร้างองค์กร (X_2) บรรยากาศการทำงาน (X_3) การจูงใจ (X_4) การจัดการความรู้ (X_5) เทคโนโลยีสารสนเทศ (X_6) มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

4.5 ปัจจัยด้านครู เป็นตัวแปรพยากรณ์ที่ดีในการทำนายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากครูสามารถปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายอย่างถูกต้อง และปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเทให้กับสถานศึกษาอย่างเต็มความสามารถ ซึ่งสอดคล้องกับธร สุนทรายุทธ (2553, น. 127) ปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของสถานศึกษา และสถานศึกษาสามารถควบคุมปัจจัยเหล่านี้ได้คือด้านบุคลากร (Man: M1) ได้แก่ ปริมาณและคุณภาพของบุคลากรในสถานศึกษาและยังสอดคล้องกับชิดชม เจนตลอด (2560) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาการศึกษาของวิทยาลัยพยาบาลในประเทศไทย พบว่าองค์ประกอบด้านบุคลากรคือบุคลากรมีความรู้ความสามารถบุคลากรมีแรงจูงใจและเจตคติและบุคลากรมีความตั้งใจ

4.6 ปัจจัยด้านระบบในการดำเนินงานของสถานศึกษา เป็นตัวแปรพยากรณ์ที่ดีในการทำนายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารและครูมีการวางแผนการดำเนินงานตามมาตรฐานสถานศึกษาและปฏิบัติงานตามแผนการดำเนินงานที่วางไว้ ตลอดจนการนิเทศ ติดตามและรายงานผลซึ่งทำให้การปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ ภายในสถานศึกษา ให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย นอกจากนี้ยังมีการรายงานผลการปฏิบัติงานเพื่อมาปรับปรุงในการบริหารงานให้สถานศึกษาอย่าง

ต่อเนื่องซึ่งสอดคล้องกับมัลลิกา ต้นสอน (2545, น. 106) ได้กล่าวว่าระบบ (System) หมายถึง กระบวนการและลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ต่างๆเป็นไปด้วยความสะดวกเรียบร้อยและเข้ากันได้ดีและยังสอดคล้องกับแพนศรี ศรีจันทึก (2554) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสายสนับสนุนกรณีศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กรและระบบการจัดการส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสายสนับสนุนกรณีศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ปัจจัยการบริหารการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ปัจจัยด้านกลยุทธ์ของสถานศึกษา เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ผู้บริหารและครูปฏิบัติตามทิศทางการดำเนินงานและพันธกิจที่ร่วมกันวางไว้ เพื่อให้สถานศึกษาบรรลุเป้าหมาย ดังนั้น ผู้บริหารและครูควรปฏิบัติตามทิศทางการดำเนินงานและพันธกิจที่ร่วมกันวางไว้ โดยมีการประชุมวางแผนงาน กำหนดปฏิทินการดำเนินงาน มีการติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานและมีการปรับปรุงหรือปรับเปลี่ยนวิธีการ แล้วจึงมากำหนดมาตรการแก้ไข ปรับปรุงต่อไป เพื่อให้สถานศึกษาบรรลุเป้าหมายที่วางไว้โดยอาศัยความร่วมมือของทุกคนในสถานศึกษา

และปัจจัยด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ผู้บริหารและครูทำให้สถานศึกษามีความโดดเด่นเป็นแบบอย่างแก่สถานศึกษาอื่น ดังนั้น ผู้บริหารและครูควรร่วมกันประเมินศักยภาพของสถานศึกษาและบุคลากรในสถานศึกษาเพื่อหาจุดเด่นของสถานศึกษาหรือความสามารถของบุคลากรที่สามารถนำไปพัฒนาเพื่อเป็นแบบอย่างแก่สถานศึกษาอื่นได้

2. การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ด้านการเรียนรู้ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือผู้บริหารและครูสร้างสื่อนวัตกรรมเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน ดังนั้น ผู้บริหารควรจัดอบรมหรือส่งเสริมการใช้สื่อนวัตกรรมในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาโดยครูควรร่วมกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการออกแบบและสร้างสื่อนวัตกรรมเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน

และด้านการจัดการความรู้ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ผู้บริหารสามารถพัฒนาศักยภาพความเป็นเลิศของบุคลากรทุกคนเพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน ดังนั้น ผู้บริหารควรจัดการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นและประสบการณ์ให้แก่ครู พัฒนาทีมงานขึ้นมาเพื่อสร้างความเข้มแข็งภายในสถานศึกษา โดยการทำ PLC ตามความถนัดและความสนใจของบุคลากรเพื่อระดมศักยภาพความเป็นเลิศของบุคลากรทุกคนเพื่อนำมาใช้ในการเรียนรู้ทางวิชาชีพและการทำงาน

ข้อเสนอแนะเพื่อการศึกษาครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาแนวทางการพัฒนาปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

2. ควรศึกษารูปแบบการบริหารที่ส่งเสริมการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

กชนันท์ ศุขนิคม. (2560). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน* (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏราชสวนสุนันทา.

กิตติคุณ ฐิตโสมกุล. (2560). *องค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรหน่วยบัญชาการทหารพัฒนา กองบัญชาการกองทัพไทย* (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). ฉะเชิงเทรา: มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.

จอมพงศ์ มงคลวนิช. (2556). *การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: วี.พริ้นท์ (1991).

จันทรานี สงวนนาม. (2551). *ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: บุ๊ค พอยท์.

ชิดชม เจนตลอด. (2560). *รูปแบบการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาการศึกษาของวิทยาลัยพยาบาลในประเทศไทย* (การศึกษาอิสระปริญญามหาบัณฑิต). กาญจนบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี.

ไชยสิทธิ์ ปิยมาตย์. (2556). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก* (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีปทุม.

ฐิติพร พิบูลย์วงศ์. (2559). *แนวทางการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสิน ภาค 14* (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). ชลบุรี: วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.

ธร สุนทรายุทธ. (2553). *เศรษศาสตร์การจัดการทางการศึกษา หลักการ แนวคิด และการประยุกต์พัฒนาการศึกษา =Managerial economic in education.* กรุงเทพฯ: บริหารเนติกุลการพิมพ์.

ประพันธ์ ผาสุขยืด. (2550). *การจัดการความรู้ (KM) ฉบับขับเคลื่อน LO*. กรุงเทพฯ: ใยไหม.

ปัณฑารีย์ ฟองแพร่. (2559). *ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพการทำงานสูง: กรณีศึกษาธนาคารยูโอบี* (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.

พรรณราย ทรัพยะประภา. (2557). *จิตวิทยาประยุกต์ในการบริหารธุรกิจและการศึกษา*. กรุงเทพฯ: วี.พริ้นท์ (1991).

แพนศรี ศรีจันทึก. (2554). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสายสนับสนุน กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน* (การศึกษาอิสระปริญญามหาบัณฑิต). นครราชสีมา: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน.

ไพลิน บุญนา. (2559). *ลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี* (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). จันทบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.

ภารดี อนันต์นาวี. (2557). *หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา*. ชลบุรี: มนตรี.

มนตรี ผ่องแผ้ว. (2548). *ปัจจัยการบริหารที่เอื้อต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนกลุ่มเครือข่ายโรงเรียนโนนสะอาด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานีเขต 2* (การศึกษาอิสระปริญญามหาบัณฑิต). ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

มัลลิกา ต้นสอน. (2545). *พฤติกรรมองค์การ = organizational behavior*. กรุงเทพฯ: เอ็กซเปอร์เน็ท.

รูสนานี ยาโม. (2556). *ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้* (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). สงขลา: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

ลำพึง ศรีมีชัย. (2559). *รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนการศึกษาพิเศษ ด้านการบกพร่องทางสติปัญญา* (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสยาม.

วนิดา รอดฉาย. (2560). *การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดพิษณุโลก* (การศึกษาอิสระปริญญามหาบัณฑิต). พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.

วิชิต อู่ฮั่น. (2551). *การจัดการเชิงกลยุทธ์ขั้นตอนและวิธีการวิเคราะห์กรณีศึกษา = Strategic management*. ปทุมธานี: Dollarsrich.

วิทยา จันทร์ศิลา. (2561). *การบริหารเชิงกลยุทธ์สู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษา*. พิษณุโลก: รัตนสุวรรณการพิมพ์ 3.

วิโรจน์ สารรัตนะ. (2546). *โรงเรียน: องค์การแห่งการเรียนรู้ แนวคิดทางการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: อักษราพิพัฒน์.

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2544). *การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ = Learning organization development*. กรุงเทพฯ: เอ็กซเปอร์เน็ท.

สกล บุญสิน. (2555). *การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจการให้บริการกรณีศึกษา บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน).* สืบค้น 15 พฤษภาคม 2563, จาก http://www.jba.tbs.tu.ac.th/files/Jba133/Article/JBA133Sakol.pdf

สมคิด บางโม. (2562). *องค์การและการจัดการ.* กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

สมพงษ์ สิงหะพล. (2552). *วิธีการจัดการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาความรู้และทักษะ.* กรุงเทพฯ: ดวงกมลสมัยหลักสูตรบูรณาการ.

สัมมา รธนิธย์. (2560). *หลัก ทฤษฎีและปฏิบัติการบริหารการศึกษา.* กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579.* กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2. (2563). *แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2563.* พิจิตร: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2.

สุนทร โคตรบรรเทา. (2551). *หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา.* กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.

สุจิตรา ธนานันท์. (2554). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.* กรุงเทพฯ: ทีพีเอ็น เพลส.

สุวัฒน์ จุลสุวรรณ. (2559). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม* (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). สกลนคร: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

เสาวภาคณ์ เชาวนะสิริยธรรม. (2560). *การพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยชุมชนเมืองแห่งกรุงเทพมหานคร* (การศึกษาอิสระปริญญามหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยนวมินทราธิราช.

อนิวัช แก้วจำนงค์. (2552). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์ = Human resource management.* สงขลา: ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยทักษิณ.

อภิชา ประกอบเส้ง. (2555). *Learning Organization (LO): องค์กรแห่งการเรียนรู้.* สืบค้น 10 เมษายน 2563, จาก http://colacooper.blogspot.com/2012/10/learning-organization-lo.html

อนุพงษ์ ชุมแวงวาปี. (2560). *การพัฒนารูปแบบองค์การแห่งนวัฒกรรมของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน* (การศึกษาอิสระปริญญามหาบัณฑิต). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.

Garvin, D.A. (1993). Building a Learning Organization. *Harward Business Review, 3* (2), 778-779.

Higgins, James M. (1995). *Innovate or Evaporate: Test & Improve Your Organization's IQ – ItsInnovation Quotient.* New York: New Management.

Infed. (2013). *Peter Senge and the learning organization.* Retrieved May 11 2020, from https://infed.org/mobi/peter-senge-and-the-learning-organization.

Marquardt, M. J. (1996). *Building the Learning Organization: A System Approach to Quantum Improvement and Global Success.* New York: McGraw-Hill.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในงานวิจัย

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง (แบบสอบถามปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2)

1. ดร.สถิรพร เชาวน์ชัย อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

2. ดร.เบญจวรรณ อินต๊ะวงศ์ ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1

3. นายอรรถพงษ์ อินต๊ะวงศ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนนครบางยางพิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 39

บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย งานวิชาการ โทร. ๘๘๓๙

ที่ อว ๐๖๐๓.๐๒/ว ๒๘๑๙ **วันที่** ๒๑ กันยายน ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการค้นคว้าด้วยตนเอง

เรียน ดร.สถิรพร เชาวน์ชัย

ด้วย นางสาวนุชนาถ จันทร์บัว รหัสประจำตัว ๖๒๐๗๓๗๐๑ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สังกัดบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร ได้ทำการค้นคว้าด้วยตนเอง เรื่อง **"ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต ๒"** เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ฉลอง ชาตรูประชีวิน เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าด้วยตนเอง

ในการค้นคว้าด้วยตนเองเกี่ยวกับเรื่องนี้ บัณฑิตวิทยาลัย พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดียิ่ง จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการค้นคว้าด้วยตนเอง ดังแนบมาพร้อมนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

(ดร.คณิดา นรัตถรักษา)
รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ที่ อว ๐๖๐๓.๐๒/ว ๒๘๑๔

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร
อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ๖๕๐๐๐

๒๑ กันยายน ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการค้นคว้าด้วยตนเอง

เรียน ดร.เบญจวรรณ อินต๊ะวงศ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงร่างการค้นคว้าด้วยตนเอง จำนวน ๓ ฉบับ

๒. เครื่องมือที่ใช้ในการค้นคว้าด้วยตนเอง จำนวน ๓ ฉบับ

ด้วย นางสาวนุชนาถ จันทร์บัว รหัสประจำตัว ๖๒๐๗๓๗๐๑ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สังกัดบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร ได้ทำการค้นคว้าด้วยตนเอง เรื่อง **"ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต ๒"** เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ฉลอง ชาตรูประชีวิน เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าด้วยตนเอง

ในการค้นคว้าด้วยตนเองเกี่ยวกับเรื่องนี้ บัณฑิตวิทยาลัย พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดียิ่ง จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการค้นคว้าด้วยตนเอง ดังแนบมาพร้อมนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.คณิตา นรัตถรักษา)
รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร

๑. งานวิชาการ บัณฑิตวิทยาลัย
โทร ๐-๕๕๙๖-๘๘๓๙
โทรสาร ๐-๕๕๙๖-๘๘๒๖
๒. นางสาวนุชนาถ จันทร์บัว
โทร ๐๘-๗๒๐๓-๙๐๐๔

ที่ อว ๐๖๐๓.๐๒/ว ๒๘๓๔

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร
อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ๖๕๐๐๐

๒๑ กันยายน ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการค้นคว้าด้วยตนเอง

เรียน คุณอรรถพงษ์ อินต๊ะวงศ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงร่างการค้นคว้าด้วยตนเอง จำนวน ๑ ฉบับ

๒. เครื่องมือที่ใช้ในการค้นคว้าด้วยตนเอง จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นางสาวนุชนาถ จันทร์บัว รหัสประจำตัว ๖๒๐๗๑๗๐๑ นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สังกัดบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร ได้ทำการค้นคว้าด้วยตนเอง เรื่อง **"ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต ๒"** เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ฉลอง ชาตรูประชีวิน เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าด้วยตนเอง

ในการค้นคว้าด้วยตนเองเกี่ยวกับเรื่องนี้ บัณฑิตวิทยาลัย พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดียิ่ง จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการค้นคว้าด้วยตนเอง ดังแนบมาพร้อมนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.คณิตา นรัตถรักษา)
รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติราชการแทน
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร

๑. งานวิชาการ บัณฑิตวิทยาลัย
โทร ๐-๕๕๙๖-๘๘๓๙
โทรสาร ๐-๕๕๙๖-๘๘๒๖
๒. นางสาวนุชนาถ จันทร์บัว
โทร ๐๘-๗๒๐๓-๙๐๐๔

ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

แบบสอบถาม

เรื่อง ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัย เรื่อง ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 โดยมี รศ.ดร.ฉลอง ชาตรูประชีวิน เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

2. แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

2.1 เพื่อศึกษาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2

2.2 เพื่อศึกษาปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2

3. แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ปัจจัยการบริหารการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2

ตอนที่ 3 การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2

จึงขอความกรุณาจากท่านได้ตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง ผู้วิจัยจะเก็บรักษาคำตอบ ของท่านไว้เป็นความลับ โดยจะนำมาวิเคราะห์ในภาพรวม ซึ่งไม่มีผลกระทบต่อท่านใด ๆ ทั้งสิ้น และขอขอบคุณทุกท่านเป็นอย่างสูงที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบคำถามครั้งนี้

นางสาวนุชนาถ จันทร์บัว
นิสิตปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ ตามสภาพความเป็นจริง

1. เพศ

☐ ชาย ☐ หญิง

2. ตำแหน่ง

☐ ผู้บริหารสถานศึกษา ☐ ครู

3. ประสบการณ์ทำงาน

☐ น้อยกว่า 5 ปี ☐ 5 – 10 ปี

☐ 10 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 ระดับของปัจจัยการบริหารการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ ตามสภาพความเป็นจริง ตามระดับดังนี้

5 หมายถึง ระดับปัจจัยการบริหารการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 อยู่ในระดับ มากที่สุด

4 หมายถึง ระดับปัจจัยการบริหารการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 อยู่ในระดับ มาก

3 หมายถึง ระดับปัจจัยการบริหารการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 อยู่ในระดับ ปานกลาง

2 หมายถึง ระดับปัจจัยการบริหารการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 อยู่ในระดับ น้อย

1 หมายถึง ระดับปัจจัยการบริหารการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 อยู่ในระดับ น้อยที่สุด

ข้อ	รายการ	ระดับปัจจัย				
		5	4	3	2	1
ปัจจัยด้านโครงสร้างสถานศึกษา						
1	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดทำโครงสร้างการบริหารที่ชัดเจนเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา					
2	ผู้บริหารสถานศึกษากำหนดสายการบังคับบัญชาที่เป็นประโยชน์ต่อการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา					
3	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดทำคำสั่งแต่งตั้งครูที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของครู					
4	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีการสื่อสารภายในสถานศึกษาด้วยความรวดเร็ว					
5	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูกำหนดช่องทางที่หลากหลายในการติดต่อสื่อสารภายในสถานศึกษา					
ปัจจัยด้านกลยุทธ์ของสถานศึกษา						
6	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา					
7	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี					
8	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูปฏิบัติตามทิศทางการดำเนินงานและพันธกิจที่ร่วมกันวางไว้ เพื่อให้สถานศึกษาบรรลุเป้าหมาย					
9	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อดำเนินการในช่วงเวลาต่างๆกันให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา					
10	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อดำเนินการให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน					

ข้อ	รายการ	ระดับปัจจัย				
		5	4	3	2	1
ปัจจัยด้านระบบในการดำเนินงานของสถานศึกษา						
11	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูวางแผนการดำเนินงานตามมาตรฐานของสถานศึกษา					
12	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูปฏิบัติตามแผนการดำเนินงานที่วางไว้					
13	ผู้บริหารสถานศึกษามีการนิเทศ ติดตามการทำงานของครูเพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ เป็นไปด้วยความเรียบร้อย					
14	ครูมีการรายงานผลการปฏิบัติงานให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาทราบ					
15	ผู้บริหารสถานศึกษานำรายงานผลการปฏิบัติมาปรับปรุงการบริหารงานสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ					
ปัจจัยด้านแบบแผนในการบริหารสถานศึกษา						
16	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการบริหารงานภายในสถานศึกษาให้เกิดความเรียบร้อย					
17	ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ความเป็นผู้นำในการตัดสินใจแก้ปัญหา					
18	ผู้บริหารสถานศึกษาทุ่มเทปฏิบัติงานนอกเหนือจากเวลาราชการ					
19	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความสัมพันธ์อันดีกับครูในการปฏิบัติงาน					

ข้อ	รายการ	ระดับปัจจัย				
		5	4	3	2	1
ปัจจัยด้านครู						
20	ครูสามารถปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ					
21	ครูปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเทอย่างเต็มความสามารถ					
22	ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติต่อครูอย่างยุติธรรม					
23	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูพัฒนาความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น					
ปัจจัยด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ						
25	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูปฏิบัติงานร่วมกันในสถานศึกษาโดยใช้ความรู้ ความสามารถในการทำงาน					
26	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูทำให้สถานศึกษามีความโดดเด่นเป็นแบบอย่างแก่สถานศึกษาอื่น					
27	ครูสามารถทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
ปัจจัยด้านค่านิยมร่วมกันของครู						
28	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูร่วมกันแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อกำหนดแนวทางการปฏิบัติตนในการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา					
29	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูปฏิบัติตนตามแนวทางของค่านิยมในการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้					
30	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูแสดงความคิดเห็นเพื่อพัฒนาสถานศึกษา					

ตอนที่ 3 การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ ตามสภาพความเป็นจริง ตามระดับดังนี้

5 หมายถึง การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อยู่ในระดับ มากที่สุด

4 หมายถึง การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อยู่ในระดับ มาก

3 หมายถึง การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อยู่ในระดับ ปานกลาง

2 หมายถึง การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อยู่ในระดับ น้อย

1 หมายถึง การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อยู่ในระดับ น้อยที่สุด

ข้อ	รายการ	ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้				
		5	4	3	2	1
ด้านการเรียนรู้						
1	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการออกแบบการจัดการเรียนรู้					
2	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูสามารถนำเอาความรู้ใหม่มาบูรณาการในการจัดการเรียนรู้					
3	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารให้รับรู้ร่วมกันภายในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง					
4	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูสร้างสื่อนวัตกรรมเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน					
5	ผู้บริหารสถานศึกษาและมีความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบและเป็นขั้นตอน					
ด้านองค์กร						
6	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนเองให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา					
7	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูได้รับการพัฒนาตนเองให้เข้ากับการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา					

ข้อ	รายการ	ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้				
		5	4	3	2	1
ด้านองค์กร (ต่อ)						
8	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูได้รับการพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับโครงสร้างการปฏิบัติงานของสถานศึกษา					
9	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูได้รับการพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมของสถานศึกษา					
10	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูเผยแพร่ความรู้ในการปฏิบัติงานภายในสถานศึกษาอย่างรวดเร็ว					
11	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างสรรค์บรรยากาศในการกระตุ้นให้บุคลากรในสถานศึกษาได้ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ					
12	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูมีอิสระในการออกแบบการปฏิบัติงาน					
ด้านสมาชิกในสถานศึกษา						
13	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูได้ปฏิบัติงานตามที่ออกแบบไว้อย่างอิสระ					
14	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูสนใจที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพของตน					
15	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดกิจกรรมส่งเสริมในการใฝ่เรียนรู้ให้แก่ครู					
16	ครูปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างถูกต้องเป็นไปตามระเบียบ					
17	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูเข้ารับการฝึกอบรมเป็นการพัฒนาวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่อง					

ข้อ	รายการ	ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้				
		5	4	3	2	1
ด้านการจัดการความรู้						
18	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูร่วมกันแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นและประสบการณ์กันอย่างสม่ำเสมอ					
19	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูร่วมกันพัฒนาทีมงาน					
20	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูสามารถบริหารจัดการความรู้ต่าง ๆ ของสถานศึกษา					
21	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้รับเข้ากับการทำงาน					
22	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถพัฒนาศักยภาพความเป็นเลิศของบุคลากรทุกคนเพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน					
23	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูเผยแพร่ความรู้ที่ได้รับจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ					
ด้านเทคโนโลยี						
24	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยและก้าวหน้ามาใช้ในการปฏิบัติงานภายในสถานศึกษา					
25	ครูสามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อประโยชน์ในการเรียนรู้และการทำงานได้อย่างเต็มที่					
26	ผู้บริหารสถานศึกษานำเอาข้อมูลใหม่ๆมาส่งเสริมให้ครูเกิดการเรียนรู้					
27	ครูสามารถนำสารสนเทศไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานได้					

****ขอบพระคุณที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม****

ภาคผนวก ค ตารางแสดงค่าดัชนีความสอดคล้องของเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (IOC)

ข้อ	ปัจจัยการบริหารการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			IOC	แปลผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
ปัจจัยด้านโครงสร้างสถานศึกษา หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถจัดโครงสร้างสถานศึกษาและสายการบังคับบัญชาชัดเจนเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา มอบหมายหน้าที่ได้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานของครู จัดทำคำสั่งแต่งตั้งครูที่เหมาะสมกับความสามารถของครู จนทำให้ครูสร้างช่องทางที่หลากหลายและสามารถติดต่อสื่อสารกันภายในสถานศึกษาได้อย่างสะดวก						
1	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดทำโครงสร้างการบริหารที่ชัดเจนเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
2	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดทำสายการบังคับบัญชาที่เป็นประโยชน์ต่อการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา	+1	-1	0	0	ใช้ไม่ได้
3	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดทำคำสั่งแต่งตั้งครูที่เหมาะสมกับความสามารถของครู	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
4	ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายหน้าที่ได้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานของครู	-1	+1	+1	0.33	ใช้ไม่ได้
5	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูสื่อสารภายในสถานศึกษาเป็นไปด้วยความรวดเร็ว	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
6	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูกำหนดช่องทางที่หลากหลายในการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ข้อ	ปัจจัยการบริหารการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			IOC	แปลผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
ปัจจัยด้านกลยุทธ์ของสถานศึกษา หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปี วางทิศทางการดำเนินงานและพันธกิจของสถานศึกษา เพื่อช่วยให้สถานศึกษาบรรลุเป้าหมาย จัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อดำเนินการในช่วงเวลาต่างๆกันให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน						
7	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
8	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี	+1	0	+1	0.67	ใช้ได้
9	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ	-1	0	+1	0	ใช้ไม่ได้
10	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูปฏิบัติตามทิศทางการดำเนินงานและพันธกิจที่ร่วมกันวางไว้ เพื่อให้สถานศึกษาบรรลุเป้าหมาย	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
11	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อดำเนินการในช่วงเวลาต่างๆกันให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
12	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อดำเนินการในช่วงเวลาต่างๆกันให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน	+1	0	+1	0.67	ใช้ได้

ข้อ	ปัจจัยการบริหารการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			IOC	แปลผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
ปัจจัยด้านระบบในการดำเนินงานของสถานศึกษา หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาและครูวางแผนการดำเนินงานตามมาตรฐานสถานศึกษาและปฏิบัติตามแผนการดำเนินงานที่วางไว้ นิเทศติดตามและรายงานผล เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และผู้บริหารนำรายงานผลการปฏิบัติมาปรับปรุงการบริหารงานให้สถานศึกษามีประสิทธิภาพ						
13	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูวางแผนการดำเนินงานตามมาตรฐานสถานศึกษา	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
14	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูปฏิบัติตามแผนการดำเนินงานที่วางไว้	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
15	ผู้บริหารสถานศึกษานิเทศ ติดตามการทำงานของครูเพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ เป็นไปด้วยความเรียบร้อย	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
16	ครูรายงานผลการปฏิบัติงานให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาทราบ	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
17	ผู้บริหารสถานศึกษานำรายงานผลการปฏิบัติมาปรับปรุงการบริหารงานสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ข้อ	ปัจจัยการบริหารการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			IOC	แปลผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
ปัจจัยด้านแบบแผนในการบริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการบริหารงานภายในสถานศึกษาให้เกิดความเรียบร้อย ใช้ความเป็นผู้นำในการตัดสินใจแก้ปัญหาอย่างรวดเร็ว ทุ่มเทปฏิบัติงานนอกเหนือเวลาราชการในการทำงาน สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารกับครู						
18	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการบริหารงานภายในสถานศึกษาให้เกิดความเรียบร้อย	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
19	ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ความเป็นผู้นำในการตัดสินใจแก้ปัญหาอย่างรวดเร็ว	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
20	ผู้บริหารสถานศึกษาทุ่มเทปฏิบัติงานนอกเหนือเวลาราชการในการทำงาน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
21	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความสัมพันธ์อันดีกับครู	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
ปัจจัยด้านครู หมายถึง ครูสามารถปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายอย่างถูกต้อง ปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเทให้กับสถานศึกษาอย่างเต็มความสามารถ ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติต่อครูในสถานศึกษาอย่างยุติธรรม ส่งเสริมครูให้มีการพัฒนาความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น ประเมินผลงานอย่างเป็นระบบ						
22	ครูสามารถปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายอย่างถูกต้อง	+1	0	+1	0.67	ใช้ได้
23	ครูปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเทอย่างเต็มความสามารถ	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
24	ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติต่อครูอย่างยุติธรรม	+1	0	0	0.33	ใช้ไม่ได้
25	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมครูให้มีการพัฒนาความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
26	ผู้บริหารสถานศึกษาประเมินผลงานอย่างเป็นระบบ	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ข้อ	ปัจจัยการบริหารการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			IOC	แปลผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
ปัจจัยด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาและครูปฏิบัติงานร่วมกันในสถานศึกษาโดยใช้ความรู้ ความสามารถเฉพาะบุคคลเป็นจุดเด่นในการทำงาน ทำให้สถานศึกษามีความโดดเด่นเป็นแบบอย่างแก่สถานศึกษาอื่น ครูสามารถทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ						
27	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูปฏิบัติงานร่วมกันในสถานศึกษาโดยใช้ความรู้ ความสามารถเป็นจุดเด่นในการทำงาน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
28	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูทำให้สถานศึกษามีความโดดเด่นเป็นแบบอย่างแก่สถานศึกษาอื่น	+1	0	+1	0.67	ใช้ได้
29	ครูสามารถทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
ปัจจัยด้านค่านิยมร่วมกันของครู หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาและครูร่วมกันแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อกำหนดแนวทางการปฏิบัติตนในการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา ปฏิบัติตนตามแนวทางการปฏิบัติงานที่วางไว้ ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูแสดงความคิดเห็นเพื่อพัฒนาสถานศึกษา						
30	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูร่วมกันแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อกำหนดแนวทางการปฏิบัติตนในการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
31	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูปฏิบัติตนตามแนวทางการปฏิบัติงานที่วางไว้	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
32	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูแสดงความคิดเห็นเพื่อพัฒนาสถานศึกษา	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ตอนที่ 3 การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

ข้อ	การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			IOC	แปลผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
ด้านการเรียนรู้ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาและครูสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการออกแบบการจัดการเรียนรู้และสามารถบูรณาการความรู้ใหม่มาใช้ในการจัดการเรียนรู้ แบ่งปันและแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างครูอย่างต่อเนื่อง สร้างสื่อนวัตกรรมเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานและมีการคิดอย่างเป็นระบบและเป็นขั้นตอน					
1	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการทำงาน	+1	0	0	0.33	ใช้ไม่ได้
2	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูสามารถบูรณาการการทำงานกับการเรียนรู้เข้าด้วยกัน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
3	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูแบ่งปันและแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกันภายในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
4	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูสร้างนวัตกรรมสิ่งใหม่เพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน	-1	+1	0	0	ใช้ไม่ได้
5	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบและเป็นขั้นตอน	+1	+1	0	0.67	ใช้ได้

ข้อ	การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			IOC	แปลผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
ด้านองค์กร หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาและครูพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์(Vision) กลยุทธ์(Strategy) โครงสร้าง (Structure) และวัฒนธรรม (Organization Culture) ของสถานศึกษา สร้างสรรค์บรรยากาศในการกระตุ้นให้ครูได้ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ เปิดโอกาสให้ครูมีอิสระในการคิดและลงมือปฏิบัติงาน					
6	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนเองให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	+1	-1	0	0	ใช้ไม่ได้
7	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูเผยแพร่ความรู้ในการปฏิบัติงานออกไปทั่วทั้งสถานศึกษาอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
8	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างสรรค์บรรยากาศในการกระตุ้นให้บุคลากรในสถานศึกษาได้ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
9	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูมีอิสระในการคิดและลงมือปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
ด้านสมาชิกในสถานศึกษา หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาและครูสนใจที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพของตน ผู้บริหารสร้างจิตสำนึกในการใฝ่เรียนรู้ ฝึกอบรมพัฒนาวิชาชีพครูเป็นประจำ ครูปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างถูกต้องเป็นไปตามระเบียบ					
10	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูสนใจที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพของตน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
11	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดกิจกรรมส่งเสริมในการใฝ่เรียนรู้ให้แก่ครู	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
12	ครูปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างถูกต้องเป็นไปตามระเบียบ	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
13	ผู้บริหารสถานศึกษาฝึกอบรมพัฒนาวิชาชีพครู	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ข้อ	การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			IOC	แปลผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
ด้านการจัดการความรู้ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาและครูร่วมกันแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นและประสบการณ์กันอย่างสม่ำเสมอ การพัฒนาทีมงาน มีการบริหารจัดการความรู้ต่าง ๆ ของสถานศึกษา และสามารถบันทึกความรู้ที่ได้รับและเผยแพร่ได้ ประยุกต์ใช้ความรู้เข้ากับการทำงานและทำให้ความรู้มีความเที่ยงตรง ระดมศักยภาพความเป็นเลิศของบุคลากรทุกคนเพื่อนำมาใช้ในการเรียนรู้ทางวิชาชีพและการทำงาน						
14	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูร่วมกันแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นและประสบการณ์กันอย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
15	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูร่วมกันพัฒนาทีมงาน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
16	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูสามารถบริหารจัดการความรู้ต่าง ๆ ของสถานศึกษา	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
17	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้รับเข้ากับการทำงาน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
18	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูสามารถทำให้ข้อมูลมีความเที่ยงตรง	-1	+1	+1	0.33	ใช้ไม่ได้
19	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถระดมศักยภาพความเป็นเลิศของบุคลากรทุกคนเพื่อนำมาใช้ในการเรียนรู้ทางวิชาชีพและการทำงาน	+1	0	+1	0.67	ใช้ได้

ข้อ	การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			IOC	แปลผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
ด้านเทคโนโลยี หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาและครูนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยและก้าวหน้ามาเป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานภายในสถานศึกษา โดยให้ครูใช้ประโยชน์ในการเรียนรู้และการทำงานได้อย่างเต็มที่ นำเอาสารสนเทศใหม่ๆเพื่อให้ครูเกิดการเรียนรู้และสามารถนำไปปฏิบัติงานได้						
20	ผู้บริหารสถานศึกษาและครูนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยและก้าวหน้ามาใช้ในการปฏิบัติงานภายในสถานศึกษา	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
21	ครูสามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อประโยชน์ในการเรียนรู้และการทำงานได้อย่างเต็มที่	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
22	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างสารสนเทศใหม่ๆให้ครูเกิดการเรียนรู้	+1	0	+1	0.67	ใช้ได้
23	ครูสามารถนำสารสนเทศไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานได้	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

จากตาราง ผลการวิเคราะห์หาค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม พบว่า ปัจจัยการบริหารการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.67 ถึง 1.00 แสดงว่า คำถามข้อนั้นมีความตรงกับเนื้อหา

ประวัติผู้วิจัย

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ – ชื่อสกุล	นุชนาถ จันทร์บัว
วัน เดือน ปี เกิด	11 กันยายน 2531
ที่อยู่ปัจจุบัน	78 หมู่ 6 ตำบลลำประดา อำเภอบางมูลนาก จังหวัดพิจิตร 66120
ที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนอนุบาลทับคล้อ หมู่ 9 ตำบลทับคล้อ อำเภอทับคล้อ จังหวัดพิจิตร 66150
ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน	ครู คศ.1
ประสบการณ์การทำงาน	
พ.ศ. 2559	โรงเรียนอนุบาลทับคล้อ หมู่ 9 ตำบลทับคล้อ อำเภอทับคล้อ จังหวัดพิจิตร 66150
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2556	วท.บ. (ภูมิศาสตร์) มหาวิทยาลัยบูรพา