



สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา
ในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10

**The Analysis of the Capability of School Administrator in
Learning Organization under the Phetchaburi Secondary Educational
Service Area Office 10**

ขวัญรุ่ง อยู่ใจเย็น

Khunrung Yoojaiyen

วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

Master of Education Thesis in Educational Administration

Phetchaburi Rajabhat University

2556

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

ชื่อวิทยานิพนธ์ สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ
สถานศึกษาในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
เขต 10
ผู้วิจัย นางขวัญรุ่ง อยู่ใจเย็น
สาขาวิชา การบริหารการศึกษา

คณะกรรมการที่ปรึกษา

คณะกรรมการสอบ

..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.กาญจนา บุญส่ง)

.....ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์สุเทพ ลิ้มอรุณ)

..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.กาญจนา บุญส่ง)

..... กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ
(รองศาสตราจารย์นิภา เพชรสม)

มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยรับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา ตาม
หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปัญญา ทองนิล)
คณบดีคณะครุศาสตร์

.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิวัต กลิ่นงาม)
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

ชื่อวิทยานิพนธ์ สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 **ผู้วิจัย** นางขวัญรุ่ง อยู่ใจเย็น สาขาวิชา การบริหารการศึกษา พ.ศ. 2556 อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร. กาญจนา บุญส่ง

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา 2) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา และ 3) สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษา 22 คน ครูผู้สอน 287 คน รวม 309 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ ร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ข้อมูลถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน

ผลการวิจัยพบว่า

1. สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับสูง โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาทางด้านพบว่า ด้านการพัฒนาตนเอง อยู่ในอันดับสูงสุด รองลงมา คือ ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านการบริการที่ดีอยู่ในอันดับต่ำสุด ตามลำดับ

2. ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการปฏิรูปองค์กรอยู่ในระดับสูงสุด รองลงมาคือ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ และการจัดการความรู้ อยู่ในอันดับต่ำสุด

3. สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 คือ ด้านการทำงานเป็นทีม การมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการพัฒนาตนเอง มีประสิทธิภาพในการทำนาย คิดเป็นร้อยละ 75.70

ข้อค้นพบจากการวิจัย แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการปรับปรุงสมรรถนะด้านการบริการที่ดี และจะต้องมีการดำเนินการจัดการความรู้ อย่างเป็นระบบเพื่อให้สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ

The Title : The Analysis of the Capability of School Administrator in Learning Organization under the Phetchaburi Secondary Educational Service Area Office 10 **Researcher :** Mrs. Khunrung Yoojaiyen **Major :** Educational Administration **Year :** 2013 **Advisor :** Assoc.Prof.Dr. Kanchana Boonsong.

Abstract

The purposes of the research were to study: 1) the capability level of school administrators 2) the school as a learning organization, 3) the capability of school administrators in learning organization under the Phetchaburi secondary educational service area office 10. The 309 research samples consisted of 22 school administrators and 287 school teachers. The instrument used was a 5–rating scale questionnaire. The statistics used for analyzing the data were frequency percentage, standard deviation, and the stepwise multiple regression analysis.

The research results were as follows:

1. The capability of the school administrators was in the topmost rank as a whole, when considering against lay subjects and that, self development stayed in the topmost rank, followed by team work and good service was in a lower rank, respectively.

2. The learning organization of the school generally remained at the topmost rank as a whole, when considering against lay subjects, the reform organization was in the topmost rank, whereas the dynamic learning and knowledge administration stayed at a lower rank, respectively.

3. The capability of school administrators affected the effective organization of the schools in Phetchaburi province of the secondary educational service area office 10 was the team work, the achievement and development which were effective in predicting at about 75.70 %.

Based on the research results: it is concluded that the school administrators should improve the capability for good service and the knowledge management should be processed systematically for the efficient administration of the school learning organization.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดีเพราะได้รับความกรุณาจากท่านรองศาสตราจารย์ ดร. กาญจนา บุญส่ง ประธานที่ปรึกษา ซึ่งให้ความเอาใจใส่ให้คำปรึกษา พร้อมข้อเสนอแนะและตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ เป็นอย่างดีมาตลอด ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์สุเทพ ลิมอรุณ ประธานสอบวิทยานิพนธ์ และ รองศาสตราจารย์นิภา เพชรสม กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำและตรวจแก้ไขข้อบกพร่อง จนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ มีความสมบูรณ์และมีคุณค่า ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้ขอขอบพระคุณ นายทวิศักดิ์ ไทยประดิษฐ์ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 นายเชิดศักดิ์ สว่างแวว รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 และนายนิติพงษ์ ยาวไรสงค์ ครู โรงเรียนพรหมานุสรณ์จังหวัดเพชรบุรี ที่กรุณาให้เกียรติเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย และให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอนของโรงเรียนในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 ที่กรุณาตอบแบบสอบถามทำให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการจัดทำวิทยานิพนธ์

ความสำเร็จและภาคภูมิใจอันเกิดจากการจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้จนสำเร็จ มีผลมาจากเพื่อนร่วมรุ่นที่ให้การสนับสนุน ส่งเสริม และคอยให้กำลังใจ ตลอดเวลา เป็นผู้อยู่เบื้องหลัง สนับสนุนตลอดเวลา จนผู้วิจัยได้สำเร็จการศึกษาตามความปรารถนา

คุณค่าและประโยชน์ของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ขอมอบเป็นสิ่งบูชาพระคุณบิดา มารดา บุรพจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่านที่ได้อบรมสั่งสอน ชี้แจงแนวทางอันเป็นประโยชน์ ตลอดจนประสาทวิชาความรู้แก่ผู้วิจัยตลอดมา

ขวัญรุ่ง อยู่ใจเย็น

สิงหาคม 2555

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ.....	(3)
Abstract.....	(4)
กิตติกรรมประกาศ	(5)
สารบัญ	(6)
สารบัญตาราง	(9)
สารบัญภาพประกอบ	(11)
บทที่	
1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามการวิจัย	4
วัตถุประสงค์การวิจัย	4
สมมติฐานของการวิจัย	4
ขอบเขตของการวิจัย	5
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ	7
ประโยชน์ของการวิจัย.....	9
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	10
2.1 สมรรถนะของผู้บริหาร	11
2.1.1 แนวคิด ทฤษฎีของสมรรถนะ.....	11
2.1.2 ความหมายของสมรรถนะ.....	14
2.1.3 ความสำคัญของสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา	15
2.1.4 ประเภทของสมรรถนะ.....	17
2.1.5 องค์ประกอบของสมรรถนะ	18
2.1.6 รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา.....	19
2.1.7 สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	24
2.1.8 ประโยชน์ของการนำระบบสมรรถนะไปใช้ภายในองค์กร.....	33

สารบัญ (ต่อ)

บทที่ (ต่อ)	หน้า
องค์กรแห่งการเรียนรู้	35
แนวคิด ทฤษฎี และหลักการขององค์กรแห่งการเรียนรู้.....	35
ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้.....	37
องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้.....	39
ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้.....	41
รูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบ.....	46
การสร้างพลวัตในการเรียนรู้	47
การปฏิรูปองค์กรสู่ความเป็นเลิศในการเรียนรู้.....	52
การเอื้ออำนาจและการสนับสนุน	55
การจัดการความรู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้	57
เทคโนโลยีสำหรับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้	60
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	62
3 วิธีดำเนินการวิจัย	69
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	69
เครื่องมือในการวิจัย	71
การเก็บรวบรวมข้อมูล	73
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	73
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	73
4 ผลของการวิจัย	75
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	75
ลำดับขั้นในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	76
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	76
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	97
สรุปผลการวิจัย	97
การอภิปรายผล	98
ข้อเสนอแนะ.....	103
บรรณานุกรม	105

สารบัญ (ต่อ)

บทที่ (ต่อ)	หน้า
ภาคผนวก	
ภาคผนวก ก หนังสือแต่งตั้งผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย.....	110
ภาคผนวก ข แบบตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัยโดยผู้เชี่ยวชาญ	115
ภาคผนวก ค ผลการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัยโดยผู้เชี่ยวชาญ.....	128
ภาคผนวก ง หนังสือขอความร่วมมือให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย	140
ภาคผนวก จ แบบสอบถามการวิจัย.....	149
ภาคผนวก ฉ ผลการวิเคราะห์.....	159
ประวัติผู้วิจัย.....	167

สารบัญญัตราง

ตารางที่		หน้า
2.1	ตารางสรุปขั้นตอนสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้.....	36
3.1	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนของ..... โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 10.....	70
4.1	จำนวนและร้อยละข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	77
4.2	ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดในจังหวัดเพชรบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 จำแนกเป็นรายด้าน และ รวมทุกด้าน.....	78
4.3	ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์.....	79
4.4	ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 ด้านการบริการที่ดี.....	80
4.5	ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 ด้านการพัฒนาตนเอง.....	81
4.6	ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 ด้านการทำงานเป็นทีม.....	82
4.7	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การแปลความหมายข้อมูล และลำดับที่ความเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 โดยภาพรวม.....	84
4.8	ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้.....	85
4.9	ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10	

สารบัญตาราง(ต่อ)

ตารางที่	หน้า
	ด้านปฏิรูปองค์กร..... 86
4.10	ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10
	ด้านเอื้ออำนาจบุคคล..... 88
4.11	ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10
	ด้านการจัดการความรู้..... 90
4.12	ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษาในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 ด้านการใช้เทคโนโลยี..... 91
4.13	ผลการศึกษาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา...
4.14	ค่าความคงทนของการยอมรับ และ ค่าปัจจัยการขยายตัวของความแปรปรวน ของตัวแปรอิสระในด้านสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 94
4.15	ผลการศึกษาค่าน้ำหนักความสำคัญของสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ ส่งผลต่อการเป็นองค์กรเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยภาพรวม ในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10..... 95

สารบัญญภาพ(ต่อ)

ภาพที่	หน้า
1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	6
2.1 ภูเขาน้ำแข็ง.....	12
2.2 แบบจำลองเชิงระบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบ.....	40
2.3 แบบจำลองเชิงระบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบ(มาควอตต์).....	47
2.4 ระบบย่อยด้านการเรียนรู้.....	48
2.5 ระบบย่อยด้านองค์กร.....	53
2.6 ระบบย่อยด้านคน.....	55
2.7 ระบบย่อยด้านความรู้.....	57
2.8 ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี.....	61

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในสภาวะปัจจุบัน โลกในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงและแข่งขันสูงซึ่งนับวันจะทวีความรุนแรงเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ และในฐานะที่ประเทศไทยเป็นส่วนหนึ่งของประชาคมโลกจึงหลีกเลี่ยงไม่ได้ที่จะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันอย่างรุนแรงนี้ โดยได้รับผลกระทบทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง อันจะให้เห็นชัดจากปัญหาและสภาพของวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน จึงเป็นประเด็นที่น่าสนใจว่าในสภาวะแบบนี้สังคมไทยควรมีการปรับตัวเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองอย่างไร เพื่อให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างมั่นคงยั่งยืนมีความสุขและสามารถเอาชนะวิกฤตการณ์ต่างๆ ที่กำลังเผชิญอยู่ได้

สิ่งที่ได้รับการยอมรับว่ามีความสำคัญในการเตรียมคนในสังคมให้มีความพร้อมในการดำเนินชีวิตในสถานการณ์ดังกล่าวที่กล่าวมาข้างต้นก็คือ ระบบการศึกษานั้นเอง ดังจะเห็นได้จากการที่ประเทศไทยกำลังพยายามปรับปรุงคุณภาพการศึกษาให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงนี้ด้วยการปฏิรูปการศึกษาการตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 3 พ.ศ. 2553 ซึ่งพระราชบัญญัตินี้ ถือเป็นกฎหมายแม่บทที่จะหาแนวทางวิธีการแก้ไข มีความมุ่งหมายที่จะจัดการเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เป็นคนดีมีความสามารถอยู่ร่วมกับสังคมอย่างมีความสุข สอดคล้องกับ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2552 : 14 - 22) ได้กล่าวถึงการดำเนินงานตามแนวปฏิรูปการศึกษาอย่างเร่งด่วนได้สี่ประการหลัก คือ 1) พัฒนาคุณภาพคนไทยยุคใหม่ 2) พัฒนาคุณภาพครูยุคใหม่ 3) พัฒนาคุณภาพสถานศึกษาและแหล่งเรียนรู้ยุคใหม่ และ 4) พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการใหม่ เป็นหลักการสำคัญของการปฏิรูปการศึกษาในครั้งนี้ ผู้ที่มีบทบาทสำคัญต่อการบริหารและพัฒนาโรงเรียนก็คือผู้บริหารสถานศึกษาทุกระดับ ซึ่งสอดคล้องกับ สำนักงานข้าราชการพลเรือน(2553 : 1 - 2) ที่พบว่าผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานจะต้องเป็นผู้บริหารมีสมรรถนะในการบริหารเพราะสมรรถนะเป็นเป็นเรื่องเกี่ยวกับคุณลักษณะ ความสามารถของบุคคลที่แสดงออกมาเป็นพฤติกรรมการทำงาน ก่อให้เกิดผลที่ต้องการ โดยมีพื้นฐานมาจากความรู้ ทักษะวิธีคิด คุณลักษณะส่วนบุคคล และแรงจูงใจเป็นต้น สอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา(2548 : 429 - 430) ที่ได้กำหนดสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาโดยได้แบ่งสมรรถนะ เป็น 4 ด้าน คือ สมรรถนะ ประกอบด้วย 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) การบริการที่ดี 3) การ

พัฒนาตนเอง 4)การทำงานเป็นทีม นอกจากนี้ สอดคล้องกับ นิสคาร์ก เวชยานนท์ (2549 : 26) ได้จัดกรอบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ว่าจะต้องเป็นผู้บูรณาการการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ สื่อสารบุคลากรและทีมงาน ชี้แนะกลยุทธ์การทำงาน ทำงานเป็นทีม สนับสนุนแก้ปัญหา ลดอุปสรรคให้เกิดการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ ซึ่งสอดคล้องกับ เทื่อน ทองแก้ว (2549 : ออนไลน์) ได้กล่าวถึงความสำคัญของสมรรถนะในส่วนของการพัฒนาบุคลากรควรมุ่งพัฒนาทรัพยากรบุคคลของซึ่งเป็นหัวใจสำคัญขององค์กร ดังนั้นการนำเรื่องสมรรถนะมาใช้ในการพัฒนาบุคคล ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรต่อไป

ในโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนี้ ความรู้ ซึ่งหมายถึง สารสนเทศผนวกกับทักษะ ประสบการณ์ของบุคลากร ความรู้จะเป็นตัวสร้างมูลค่าเพิ่มขององค์กร ที่พร้อมจะถูกนำไปใช้ประโยชน์ในองค์กร ในการบริหารความสำเร็จจำเป็นต้องขยายผลจากการทำให้วิสัยทัศน์มีความชัดเจนขึ้น ซึ่งจะเพิ่มความกระตือรือร้นขององค์กรในการเรียนรู้ สร้างองค์ความรู้ และเพิ่มพูนสมรรถนะที่จะก่อเกิดความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการ ไปสู่เป้าหมายร่วมกันขององค์กร ประสิทธิภาพ ประสิทธิ ผลขององค์กร ขึ้นกับความสามารถของบุคลากรในองค์กร ในการเรียนรู้ถึงสถานการณ์ แนวคิด เทคนิคการดำเนินงาน นวัตกรรม และเทคโนโลยีต่าง ๆ และการเรียนรู้จากประสบการณ์ ซึ่งกันและกัน ภายในองค์กร เราต้องสร้างตัวเองในขับเคลื่อนให้สามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กรให้เจริญก้าวหน้าต่อไปได้อย่างยั่งยืนและมีภูมิคุ้มกัน ซึ่งต้องตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นของการเรียนรู้ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร หากแต่ระดับของการลงมือเรียนรู้ อาจยังไม่เป็นระบบที่สมบูรณ์ เราไม่ควรริรอ ที่จะพัฒนาองค์กรของเรา อย่าปล่อยให้เหตุการณ์บางอย่างหรือกฎกติกาภาครัฐมาบีบบังคับให้เราต้องเรียนรู้เพื่อตัวเราเอง เพื่อกลุ่ม หรือเพื่อองค์กร บุคลากรทุกระดับ ต้องตระหนัก และร่วมมือกันพัฒนาองค์กร เราต้องร่วมกันเพิ่มศักยภาพความสามารถในการสร้างสรรค์อนาคตขององค์กรอย่างต่อเนื่อง ให้มีความพร้อมในทุกด้านตั้งแต่ผู้บริหารสถานศึกษาที่ให้การสนับสนุน มีผู้เชี่ยวชาญในสาขาต่าง ๆ ในการให้คำปรึกษา และบุคลากรระดับปฏิบัติการที่มีคุณภาพ อีกทั้งโครงสร้างพื้นฐานด้านระบบและเครือข่ายก็เอื้ออำนวย ดังนั้นความมุ่งมั่นในการขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้า สำหรับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

สำหรับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นการบริหารอีกรูปแบบหนึ่งที่ใช้เป็นฐานในการก้าวไปสู่ความสำเร็จขององค์กรได้ทุกประเภท โดยเอกชนได้นำมาประยุกต์ใช้ร่วมกับการบริหารอื่นๆ ที่มีลักษณะพัฒนาองค์กรให้บรรลุผลสำเร็จเชิงคุณภาพตลอดทั้งองค์กร สอดคล้องกับผลการศึกษาของ สมคิด สร้อยน้ำ (2547 : 94 - 98) ที่ได้ศึกษาการพัฒนาตัวเองขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ปัจจัยทางการบริหารและความเป็นองค์กรแห่งการ

เรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ คือ การปฏิบัติงานของครูและทีมงาน เป้าหมาย การจูงใจ บรรยากาศ และวัฒนธรรมของโรงเรียน การพัฒนาครูและทีมงาน วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ สอดคล้องกับ บุญธรรม โบราณมูล (2548 : 73 -74) ที่ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ใน โรงเรียนเทศบาล สังกัดเทศบาลนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัย พบว่าปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ โครงสร้างการบริหารงาน การสร้างวิสัยทัศน์และพันธกิจร่วม ทีมงานและการบริหารทีมงาน การบริหารจัดการ เทคโนโลยีและระบบงาน ภาวะผู้นำทางวิชาการ การจูงใจ บรรยากาศ และ วัฒนธรรมการเรียนรู้ของโรงเรียน

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า ในการบริหารความสำเร็จจำเป็นต้องขยายผลจากการทำให้วิสัยทัศน์มีความชัดเจนขึ้น ซึ่งจะเพิ่มความกระตือรือร้นขององค์กรในการเรียนรู้ สร้างองค์ความรู้ และเพิ่มพูนสมรรถนะที่จะก่อเกิดความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการ ไปสู่เป้าหมายร่วมกันขององค์กร ประสิทธิภาพ ประสิทธิ ผลขององค์กร ขึ้นกับความสามารถของบุคลากรในองค์กร ในการเรียนรู้ถึงสถานการณ์ แนวคิด เทคนิคการดำเนินงาน นวัตกรรม และเทคโนโลยีต่าง ๆ และการเรียนรู้จากประสบการณ์ ซึ่งกันและกัน ภายในองค์กร เราต้องสร้างตัวเร่งในขับเคลื่อนให้สามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กรให้เจริญก้าวหน้าต่อไปได้อย่างยั่งยืนและมีภูมิคุ้มกัน ซึ่งต้องตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นของการเรียนรู้ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ต้องตระหนัก และร่วมมือกันพัฒนาองค์กร เพื่อเพิ่มศักยภาพความสามารถในการสร้างสรรค์อนาคตขององค์กรอย่างต่อเนื่อง ให้มีความพร้อมในทุกด้านตั้งแต่ผู้บริหารสถานศึกษาที่ให้การสนับสนุน ให้คำปรึกษา ดังนั้นความมุ่งมั่นในการขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้า สำหรับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงขึ้นอยู่กับสมรรถนะผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษาทุกคน

ผู้วิจัยในฐานะรองผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 จึงให้ความสนใจและต้องการทราบถึง สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษาในจังหวัดเพชรบุรี สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 ซึ่งคาดว่าผลการวิจัยจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารสถานศึกษาในการนำมาปรับปรุงและพัฒนาตนเอง ทั้งนี้เพื่อเป็นประโยชน์ในการพัฒนาการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาต่อไป

คำถามการวิจัย

1. สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 อยู่ในระดับใด
2. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 อยู่ในระดับใด
3. สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษาในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 หรือไม่ อย่างไร

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาของสถานศึกษาในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10
2. เพื่อศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในจังหวัดเพชรบุรี สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10
3. เพื่อศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาของสถานศึกษาในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10

สมมติฐานการวิจัย

สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาทุกด้านส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษาในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10

ขอบเขตของงานวิจัย

การศึกษาครั้งนี้มีขอบเขตการศึกษาค้นคว้า ดังนี้

การวิจัยครั้งนี้เป็นสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาและความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตการวิจัย ดังนี้

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

1.2 ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 22 คน ครูผู้สอน จำนวน 1,194 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน ของโรงเรียนในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 ปีการศึกษา 2555 โดยสุ่มจำนวนขนาดกลุ่มตัวอย่าง จากตารางของยามานะ (Yamane, 1967 : 297) ปรากฏว่าต้องใช้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 309 คน ประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 22 คน และครูผู้สอนจำนวน 287 คน โดยได้มาจากการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น แล้วจึงทำการสุ่มอย่างง่าย

2. ตัวแปรที่ศึกษา

2.1 ตัวแปรอิสระ คือ สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน ใน 4 ด้าน ได้แก่

2.2.1 ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

2.2.2 ด้านการบริการที่ดี

2.2.3 ด้านการพัฒนาตนเอง

2.2.4 ด้านการทำงานเป็นทีม

2.2 ตัวแปรตาม คือ การองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่กล่าวไว้ 5 ด้าน คือ

2.2.1 พลวัตแห่งการเรียนรู้

2.2.2 การปฏิรูปองค์กร

2.2.3 การเพิ่มอำนาจบุคคล

2.2.4 การจัดการความรู้

2.2.5 การใช้เทคโนโลยี

กรอบแนวคิดในการวิจัย

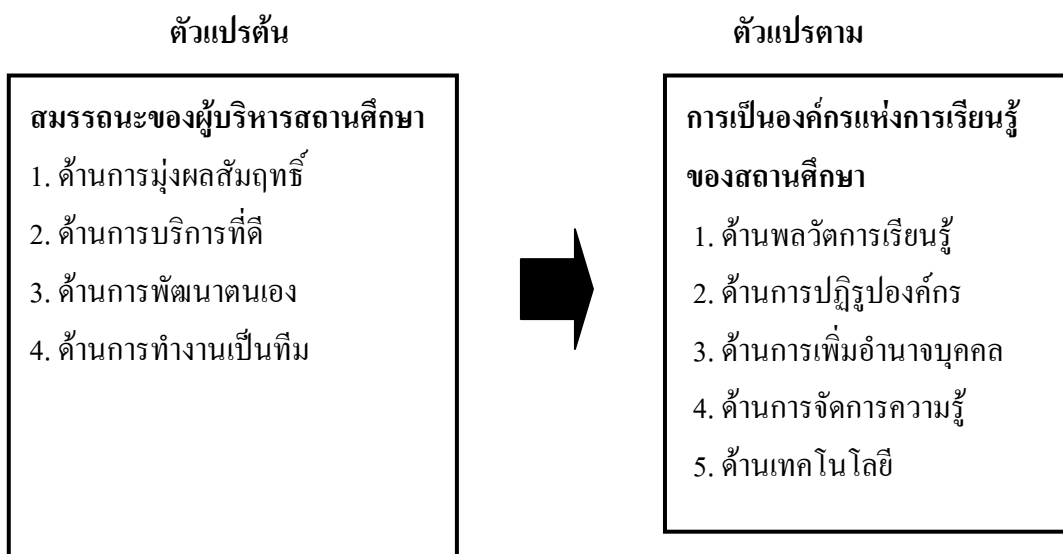
การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยต้องการศึกษา สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของ โรงเรียนในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 10 โดยกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหาร ที่ศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกใช้ แนวคิด ของ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) ได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการด้านคุณภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน(สพฐ.) มาเป็นแนวทางในการวิจัย ประกอบด้วย 1) ด้านพลวัตการเรียนรู้ 2) ด้านการปฏิรูปองค์กร 3) ด้านการเพิ่มอำนาจบุคคล 4) ด้านการจัดการความรู้ 5) ด้านเทคโนโลยี ดังภาพที่ 1.1

2. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

ผู้วิจัยได้นำแนวคิด ทฤษฎีดังกล่าวมาประมวลเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยและนำเสนอ ในแผนภาพ ดังนี้

ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย



นียมศัพท์เฉพาะ

1. สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้แสดงออกถึง ความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติ บุคลิกภาพ และคุณลักษณะ อื่นๆ ที่ต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่และความรับผิดชอบให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่กำหนดขึ้นเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ซึ่งประกอบด้วย 4 สมรรถนะดังนี้

1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติงานโดยนำนวัตกรรมวิธีการใหม่ๆมาพัฒนาในการทำงาน มีการจัดทำเอกสารหรือคู่มือประกอบ อย่างเป็นรูปธรรม และมีการเผยแพร่ นวัตกรรม ที่ปรากฏผลงานที่มีคุณภาพ ให้กับบุคคลทั้งภายในและนอกองค์กร เพื่อนำข้อคิดเห็นนำมาปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

1.2 การบริการที่ดี หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนสามารถจัดระบบการบริการที่ดี โดยศึกษาความต้องการของผู้รับบริการ โดยสำรวจความคิดเห็นของผู้รับบริการด้วยวิธีการต่างๆที่หลากหลาย แล้วนำข้อมูล มาปรับปรุง สรุปลงเป็นสารสนเทศ และจัดทำเป็นรายงานการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นประจำ และต่อเนื่อง ให้มีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองความต้องการ ของผู้รับบริการ เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น ในลักษณะของการปฏิบัติด้วยความเอาใจใส่ ไกล่ชิด อบอุ่น มีไมตรีจิต

1.3 การพัฒนาตนเอง หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนได้แสดงออกถึงความพยายามในการสนใจใฝ่เรียนรู้ หมั่นศึกษา ค้นคว้าหาความรู้ กระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเอง โดยเข้าร่วมการประชุมสัมมนา และศึกษาดูงานทางวิชาการ จัดทำ เก็บรวบรวม เอกสารอย่างเป็นระบบ ความรู้ที่ได้รับเพื่อสะดวกในการนำมาใช้พัฒนางาน และ มานำเสนอในที่ประชุม มีการแลกเปลี่ยนความรู้กับเพื่อนร่วมงาน นำมาพัฒนากระบวนการบริหารเพื่อยกระดับผลการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ยังสนับสนุนส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

1.4 การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่ผู้บริหารมีทักษะในการบริหารจัดการ ให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ สนับสนุน จัดเก็บหลักฐาน ร่องรอยการแสดงบทบาทการเป็นผู้นำ ผู้ตามอย่างเป็นระบบ ร่วมกิจกรรมกับคณะบุคคล ระดับ โรงเรียนเครือข่ายระดับเขตพื้นที่การศึกษา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยให้เกียรติ ยกย่อง ชมเชย ให้กำลังใจ เพื่อนร่วมงาน และคณะบุคคลที่ร่วมงาน อย่างสม่ำเสมอ เพื่อเสริมสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดีระหว่างทีมงาน ร่วมมือกับทีมในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ผลงานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา หมายถึง สภาพของสถานศึกษาที่เอื้ออำนวยความสะดวกและสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ให้กับบุคลากรทั้งสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 เพื่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง และขยายขีดความสามารถในการปฏิบัติงานซึ่งจะทำให้เกิดผลงานที่สร้างสรรค์ในเรื่องขององค์ความรู้และผลงานใหม่ ๆ และจะส่งผลต่อการพัฒนาและการปฏิรูปสถานศึกษา เพื่อให้สามารถปรับตัวและเท่าทันต่อกระแสความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกสถานศึกษา ที่กล่าวไว้ 5 ประการคือ

2.1 พลวัตแห่งการเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการบริหารที่ผู้บริหาร มีการพัฒนาตนเองตลอดเวลา มีการเรียนรู้ อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง โดยเข้ารับการฝึกอบรมมีการแลกเปลี่ยนความรู้ ที่ได้ศึกษามาอย่างหลากหลาย เพื่อให้เกิดการเรียนรู้เชิงลึก เรียนรู้สิ่งใหม่เข้าใจถึงระบบงานในภาพรวมทั้งองค์กร กระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นในการรับฟังและไม่บิดเบือนข้อมูลที่เป็นจริงหรือเป็นเท็จ ซึ่งคนในองค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ ฝึกฝน ปฏิบัติ และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ

2.2 การปฏิรูปองค์กร หมายถึง การที่ผู้บริหารได้สนับสนุนการจัดบรรยากาศการเรียนรู้ให้รางวัลแก่บุคคลและทีมงาน จัดลำดับขั้นตอนในการบังคับบัญชา ให้เกิดการสื่อสารที่รวดเร็ว แบ่งปันความรู้ และเพิ่มพูนการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร เห็นความสำคัญที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงและปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานให้ดีขึ้น การปฏิบัติงานร่วมกับฝ่ายต่างๆ และการทำงานเป็นทีมเป็นโอกาสในการเรียนรู้เพิ่มขึ้น ทำงานประสานกับบุคคลอื่นได้เป็นอย่างดี มีการยอมรับการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากความสำเร็จ ยึดถือเป้าหมายขององค์กรมากกว่าจะคำนึงถึงขอบเขตเส้นแบ่งของสายงานแต่ละฝ่าย ให้ ความสำคัญในการเรียนรู้และรับข่าวสารจากนักเรียน ผู้ปกครองและเครือข่ายของโรงเรียน โดยนำข้อผิดพลาดหรือปัญหา มาเป็นแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาในเรื่องต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม

2.3 การเอื้ออำนาจบุคคล หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนให้อำนาจในการตัดสินใจแก่ทีมงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ มีการกระจายอำนาจและมอบอำนาจในการทำงานตามความสารถในการเรียนรู้และความรับผิดชอบของแต่ละคน แลกเปลี่ยนข้อมูลทักษะวิชาการในการเรียนรู้ในองค์กร เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร มีการส่งเสริมหรือให้โอกาสเข้าร่วมการประชุมสัมมนาวิชาการแก่บุคลากรเพื่อสร้างการเรียนรู้ ผู้บริหารและครูมีการทำงานร่วมกัน ได้เรียนรู้และแก้ไขปัญหาาร่วมกัน อย่างสม่ำเสมอ ให้ความสะดวก ส่งเสริมสนับสนุน ให้โอกาสในการเรียนรู้ ด้วยการสนับสนุนให้มีการปฏิบัติงานในสิ่งใหม่ๆ และนำผลนั้นมาปรับปรุงงาน พร้อมทั้งให้ความสำคัญในการแลกเปลี่ยนข้อมูล เครือข่าย ผู้ปกครอง และนักเรียน เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการปรับปรุงพัฒนา

2.4 การจัดการความรู้ หมายถึง การที่ผู้บริหารมีการสืบค้นหาข้อมูลสารสนเทศนำมาปรับปรุงการทำงานของโรงเรียน มีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้มาจากทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน อย่างเป็นระบบ ติดตามการเปลี่ยนแปลงภายนอกโรงเรียน เปรียบเทียบกับโรงเรียนหรือองค์กรอื่นที่มีความโดดเด่นในด้านต่างๆ ได้รับการฝึกอบรมในด้านความคิด สร้างสรรค์อยู่เสมอ พัฒนานวัตกรรม จัดเก็บความรู้ ข้อมูลสารสนเทศอย่างเป็นระบบ เพื่อสะดวกต่อการสืบค้นและนำไปใช้ มีความเข้าใจอย่างดีถึงความจำเป็นในการเก็บรักษาสิ่งที่เป็นความรู้ และการแบ่งปันความรู้ นั้นแก่ฝ่ายอื่นๆ ในโรงเรียน พร้อมทั้ง สนับสนุนและสร้างโอกาสในการเรียนรู้โครงการ กิจกรรมต่างๆ แลกเปลี่ยนซึ่งกันและกันทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างทัศนคติร่วมของคนในองค์กร ให้สามารถมองเห็นภาพและมีความต้องการที่จะมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน

2.5 การใช้เทคโนโลยี หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนช่วยสนับสนุนและเสริมสร้าง การเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุด จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกใช้เทคโนโลยีของ สื่อผสม ที่มีทันสมัยมาใช้ในการฝึกอบรมและการประชุม หาสื่ออิเล็กทรอนิกส์และ โปรแกรม คอมพิวเตอร์เพื่อช่วยในการทำงานให้แก่บุคลากร ได้นำโปรแกรมคอมพิวเตอร์มาประยุกต์ใช้ในการ รวบรวมบันทึก จัดเก็บและถ่ายโอนข้อมูลที่ต้องการได้อย่างดี มีความสามารถในการใช้ข้อมูล สารสนเทศจากเครือข่ายอินเทอร์เน็ตหรือฐานข้อมูลออนไลน์ ของหน่วยงานได้เป็นอย่างดี สามารถนำ ข้อมูลจากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยสนับสนุนการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิด ประสิทธิภาพ มีการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในลักษณะกลุ่มหรือทีมงานเป็นเป้าหมายสำคัญที่จะต้อง ทำให้เกิดขึ้นเพื่อให้มีการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์กันอย่างสม่ำเสมอ

3. สถานศึกษา หมายถึง โรงเรียนในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10

4. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลที่ทำหน้าที่บริหารสถานศึกษา ได้แก่ ผู้อำนวยการ โรงเรียนหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายให้รักษาการแทน

5. ครู หมายถึง ข้าราชการครูสายผู้สอนในโรงเรียนในจังหวัดเพชรบุรี สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 ปีการศึกษา 2555

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

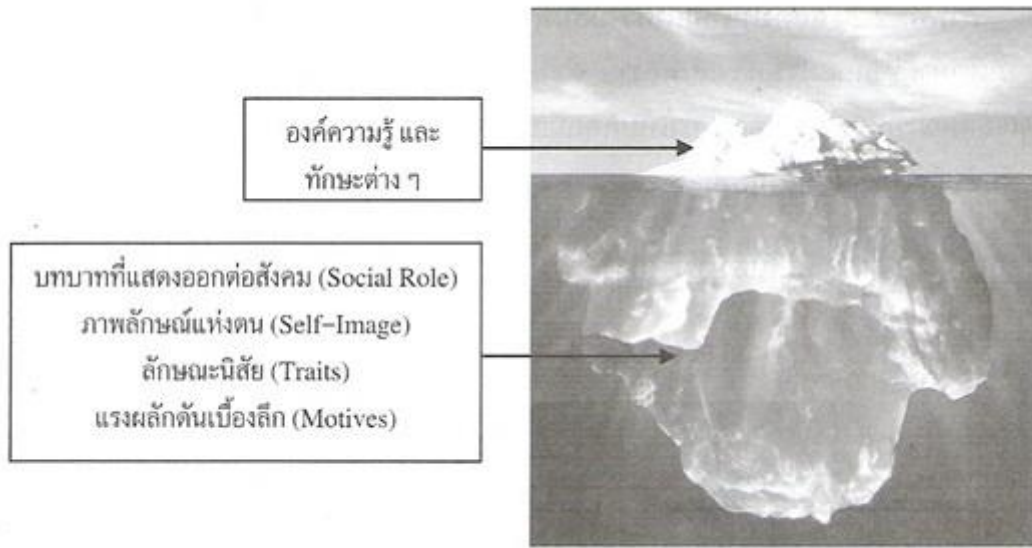
ทำให้ได้ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อการ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 10 เพื่อใช้เป็นแนวทางให้ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้องสามารถนำไปใช้เป็น แนวทางในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาต่อไปได้

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับที่เกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหาร

2.1.1 แนวคิดเรื่องสมรรถนะ (Competency)

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะศาสตราจารย์ David McClelland ศาสตราจารย์ เดวิด แมคเคนเลน นักจิตวิทยาของมหาวิทยาลัย Harvard เป็นผู้ริเริ่มแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะโดยพัฒนาแบบทดสอบทางบุคลิกภาพเพื่อศึกษาว่า บุคคลทำงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้นมีทัศนคติและนิสัยอย่างไรและได้ใช้ความรู้ในเรื่องนี้ช่วยแก้ปัญหาการคัดเลือกบุคคลให้กับหน่วยงานของรัฐบาลสหรัฐอเมริกา ได้แก้ปัญหากระบวนการคัดเลือกที่เน้นการวัดความถนัดที่ทำให้คนผิดและชนกลุ่มน้อยอื่นๆ ไม่ได้รับการคัดเลือก และปัญหาผลการทดสอบความถนัดที่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานน้อยมาก (ซึ่งแสดงว่าผลการทดสอบไม่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้) อีกทั้งยังได้เก็บข้อมูลของกลุ่มที่มีผลงานโดดเด่นและ ผู้ที่ไม่ได้มีผลงานโดดเด่นด้วยการสัมภาษณ์ ซึ่งพบว่าสมรรถนะเกี่ยวกับความเข้าใจข้อแตกต่าง ทางวัฒนธรรมเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน ไม่ใช่การทดสอบด้วยแบบทดสอบความถนัด สมรรถนะจึงเป็นอีกทางเลือกหนึ่ง นอกเหนือไปจากการวัดเชาวน์ปัญญาและใช้กันต่อๆมาจนถึงทุกวันนี้ รัตนาภรณ์ ศรีพยัคฆ์ (2548 : 65)

แนวคิดเรื่องสมรรถนะมักมีการอธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg Model) ซึ่งอธิบายว่าความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็ง โดยมีส่วนที่เห็นได้ง่าย และพัฒนาได้ง่ายคือ ส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำนั่นคือองค์ความรู้และทักษะต่างๆ ที่บุคคลมีอยู่ และส่วนใหญ่ที่มองเห็นได้ยากอยู่ใต้อผิวน้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัย ภาวลักษณะภายในและบทบาทที่แสดงต่อสังคม ส่วนที่อยู่ใต้น้ำนี้มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลอย่างมากและเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก อธิบายในตัวเองภูเขาน้ำแข็ง คือ ทั้งความรู้ ทักษะ ความสามารถ เป็นส่วนที่อยู่ใต้น้ำ และคุณลักษณะอื่นๆเป็นส่วนที่อยู่ใต้น้ำของบุคคลนั้นๆ ศาสตราจารย์ เดวิด แมคเคนเลน ผู้เสนอแนวคิดเรื่องสมรรถนะเป็นคนแรก ได้อธิบายเรื่องสมรรถนะโดยใช้โมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg model) ดังภาพประกอบ 2 ซึ่งอธิบายได้ว่า ความแตกต่างระหว่างบุคคลเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็ง 2 ส่วน คือ ส่วนที่เห็นได้ง่ายและพัฒนาได้ง่าย คือส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ ได้แก่ ความรู้และทักษะต่าง ๆ ที่บุคคลมีอยู่ ซึ่งสามารถพัฒนาให้ดีขึ้นได้ไม่ยากนัก ด้วยการศึกษาค้นคว้า อบรม และการฝึกฝนปฏิบัติ ส่วนที่มองเห็นได้ยาก คือส่วนใหญ่สุดที่อยู่ใต้อผิวน้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ ลักษณะนิสัยภาวลักษณะของตนเอง และบทบาทที่แสดงออกในสังคม เป็นส่วนที่พัฒนาได้ยากเพราะเป็นสิ่งที่ซ่อนอยู่ภายในตัวบุคคล ซึ่งมีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลอย่างมาก สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2549 : 58)



ภูเขาน้ำแข็ง (The Iceberg Model)

ที่มา : ชูชัย สมิตธิไกร (2550 : 29)

จากภาพที่ สามารถอธิบายได้ว่าคุณลักษณะของบุคคลนั้นเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็งที่ลอยอยู่ในน้ำ โดยมีส่วนหนึ่งที่เป็นส่วนน้อยลอยอยู่เหนือน้ำซึ่งสามารถสังเกตและวัดได้ง่าย ได้แก่ ความรู้สาขาต่างๆ ที่ได้เรียนมา (Knowledge) และส่วนของทักษะ ได้แก่ ความเชี่ยวชาญ ความชำนาญ พิเศษด้านต่างๆ (Skill) สำหรับส่วนของภูเขาน้ำแข็งที่จมอยู่ใต้น้ำซึ่งเป็นส่วนที่มีปริมาณมากกว่านั้น เป็นส่วนที่ไม่อาจสังเกตได้ชัดเจนและวัดได้ยากกว่า และเป็นส่วนที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลมากกว่า ได้แก่ บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง คุณลักษณะส่วนบุคคล และแรงจูงใจ ส่วนที่อยู่เหนือน้ำเป็นส่วนที่มีความสัมพันธ์กับเขว่นปัญหาของบุคคล ซึ่งการที่บุคคลมีความฉลาดสามารถเรียนรู้องค์ความรู้ต่างๆ และทักษะได้นั้น ยังไม่เพียงพอที่จะทำให้มีผลการปฏิบัติงานที่โดดเด่น จึงจำเป็นต้องมีแรงผลักดันเบื้องต้น คุณลักษณะส่วนบุคคล ภาพลักษณ์ของบุคคลที่มีต่อตนเอง และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคมอย่างเหมาะสมด้วย จึงจะทำให้บุคคลกลายเป็นผู้ที่มีผลงานโดดเด่นได้

เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค (2546 : 11 - 12) ได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยว สมรรถนะไว้ว่า การพัฒนาระบบความสามารถเชิงสมรรถนะเริ่มต้น ในปี ค.ศ. 1970 โดยนักจิตวิทยาจากมหาวิทยาลัยฮาวาร์ด คือ ศาสตราจารย์ เดวิด แมคเคนแลนซึ่งเริ่มจากการพัฒนาแบบทดสอบบุคลิกภาพที่จะใช้ในการชี้วัดทัศนคติ และนิสัยใจคอ แบบทดสอบดังกล่าวถูกนำมาทดลองใช้กับการสรรหาบุคลากร

ให้กับองค์กรข่าวสารของอเมริกา เพื่อประจำตามสำนักงานทั่วโลก วิธีการดำเนินการพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะของศาสตราจารย์ เดวิด แมคเคนแลนเริ่มจากการสัมภาษณ์ ผู้อำนวยการฝ่ายบุคลากร รวมไปถึงผู้บริหารระดับสูง เพื่อให้ระบุถึงจำนวนพนักงาน 2 กลุ่มในองค์กร คือ เจ้าหน้าที่ที่มีผลการปฏิบัติงานยอดเยี่ยมกับกลุ่มที่ปฏิบัติงานได้แต่อาจจะไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างยอดเยี่ยม ในขั้นต่อมา ศาสตราจารย์ เดวิด แมคเคนแลนและทีมงานของเขาได้ทำการสัมภาษณ์พนักงานทั้งสองกลุ่ม จำนวน 50 คน เพื่ออธิบายว่างานใดเกินมาตรฐานหรือยอดเยี่ยมมาก

คณีย์ เทียนพุด (2546 : 58) กล่าวถึงแนวคิดของ สเปนเซอร์ (Lyle M. Spencer. 1990) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่องสมรรถนะ โดยเชื่อว่าสมรรถนะ ประกอบด้วย

1. แรงจูงใจ คือ แรงขับ ทิศทางและการเลือก เป็นสิ่งที่คนทำงานคิดอยู่ตลอดเวลาหรือต้องการเพื่อเป็นเหตุผลของการปฏิบัติงานหรือดำเนินงาน
2. คุณลักษณะ คุณลักษณะที่กำหนดวิธีการประพุดติหรือการตอบสนองอย่างคงที่ ด้วยลักษณะของความเชื่อมั่นในตนเอง การควบคุมตนเองและการควบคุมความเครียด
3. แนวคิดของตนเอง เป็นทัศนคติ คุณค่า หรือความนึกคิดของตนเองที่ทำให้คิดและสนใจในสิ่งที่ทำอยู่
4. ความรู้ในเนื้อหา คือ ข้อเท็จจริงหรือวิธีดำเนินการซึ่งเป็นสารสนเทศที่มีขอบเขตเฉพาะของแต่ละคน อาจจะเป็นด้านเทคนิคหรือมนุษย์สัมพันธ์
5. ความคิดเชิงเหตุผลและทักษะพฤติกรรม คือ ความสามารถที่จะทำงานทั้งทางกายภาพและใช้สติปัญญา

จากการพัฒนาระบบความสามารถเชิงสมรรถนะในยุคเริ่มต้น เพื่อการสรรหาบุคลากรนั้น ต่อมาก็ได้มีการนำระบบความสามารถเชิงสมรรถนะ มาประยุกต์ใช้กับแง่มุมต่างๆของการบริหารทรัพยากรบุคคลทั้งในหน่วยงาน ภาครัฐและเอกชนมากขึ้น ดังนั้นจะพบว่าระบบบริหารความสามารถเชิงสมรรถนะมีพัฒนาการมา 30 กว่าปี ถ้าพิจารณาในแง่มุมทั่วไป อาจจะพบเรื่องนี้มานานแล้วแต่ในความเป็นจริงในมุมมองของทางวิชาการและการจัดการ ถือว่ามีอายุไม่มากนัก เพราะองค์ความรู้ของระบบความสามารถเชิงสมรรถนะยังต้องมีการศึกษาและวิจัยในเชิงกว้างและ ลึกอีกมาก โดยเฉพาะในส่วนของประเทศไทยเอง กระบวนการ วิจัยและพัฒนาเกี่ยวกับความสามารถเชิงสมรรถนะ มีความจำเป็นอย่างสูงมากเพราะเท่าที่ผ่านมาประเทศไทยมักไม่ค่อยให้ความสำคัญและมีการศึกษาอย่างจริงจัง เรามักจะนำองค์ความรู้มาจากประเทศตะวันตกส่วนใหญ่ ไม่ใช่เฉพาะเรื่องความสามารถเชิงสมรรถนะเท่านั้น แต่การวิจัยกระบวนการบริหารจัดการแบบอื่นก็ไม่ปรากฏเป็นรูปธรรมเท่าที่ควร

การบริหารความสามารถเชิงสมรรถนะ ในความเป็นจริงแล้วคือ เครื่องมือในการบริหาร ผลสัมฤทธิ์ ประเภทหนึ่ง โดยมีจุดมุ่งหมายคือ ทำอย่างไรองค์กรจึงจะสามารถดึงศักยภาพและความสามารถที่ซ่อนเร้นของบุคลากรมาใช้ในเชิงการเพิ่มผลผลิต หรือ ผลสัมฤทธิ์ของงาน โดยมีหลักพื้นฐานที่สำคัญ กล่าวคือ จะต้องเป็นผลประโยชน์ที่เกื้อกูลกันระหว่างองค์กรและบุคลากร นั่นเอง ซึ่งหมายความว่า องค์กรได้ประโยชน์จากผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในขณะที่เดียวกัน บุคลากรก็เข้าใจกระบวนการปฏิบัติงานและรับรู้ว่าจะต้องพัฒนาตนเองอย่างไรเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานด้วย

2.1.1 ความหมายของสมรรถนะ

คำว่า สมรรถนะ มาจากคำภาษาอังกฤษว่า Competency ในภาษาไทยมีผู้ใช้อยู่หลายคำ เช่น สมรรถภาพ สมรรถนะ ศักยภาพ เป็นต้น คณะกรรมการบัญญัติศัพท์ของกรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ ได้บัญญัติศัพท์ว่า สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคคล ซึ่งจำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงานตำแหน่งหนึ่งๆ ให้ประสบความสำเร็จโดยได้ผลงานสูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้หรือโดดเด่นกว่าเพื่อร่วมงานในสถานการณ์ที่หลากหลาย มีความสามารถในที่นี้จะใช้คำว่า สมรรถนะ เนื่องจากเป็นหน่วยงานภาครัฐ และนักวิชาการส่วนใหญ่ใช้กันแพร่หลายมากที่สุด นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

วัฒนา พัฒนพงศ์ (2547 : 33) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง ระดับของความสามารถในการปรับและใช้กระบวนการ ทักษะ พฤติกรรม ความรู้ และทักษะ เพื่อการปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุดในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรในองค์กร บุคลากรทุกคนควรมีความสามารถพื้นฐานในหน้าที่ที่เหมือนกันครบถ้วนและเท่าเทียมกันและควรพัฒนาตนเองให้มีความสามารถพิเศษที่แตกต่างกันออกไปนอกเหนือจากความสามารถของงานในหน้าที่ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับศักยภาพ ระดับความสามารถทางอารมณ์ และความสามารถทางสติปัญญา

แม็คเคลแลนด์ (McClelland, 1973, อ้างถึงใน สำนักพัฒนาและส่งเสริมวิชาชีพ, 2549 : 54) ที่ระบุสมรรถนะเป็นคุณลักษณะส่วนบุคคลที่สามารถวัดได้หรือที่เชื่อถือได้ว่าบ่งบอกถึงความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญระหว่างผลงานที่มีประสิทธิภาพ และไม่มีประสิทธิภาพ

สมศักดิ์ คลประสิทธิ์ (2549 : 10) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะ หมายถึง การประพฤติปฏิบัติตามมาตรฐานวิชาชีพ และการปฏิบัติงานของครูและผู้บริหารการศึกษาจะแสดงออกถึงความรู้ ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นคุณลักษณะด้านความรู้ ทักษะและความประพฤติที่จำเป็นต่อการทำงานให้สำเร็จตามบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบ สมรรถนะจะ มีความสัมพันธ์กับผลลัพธ์ของงาน

ประจักษ์ ทรัพย์อุดม (2550 : 3) ได้ให้ความหมายของ คำว่า สมรรถนะไว้ว่าคือความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคล ที่ส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรมที่จำเป็น และมีผลให้บุคคลนั้น ปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของตนได้ดีกว่าบุคคลอื่น ซึ่งสมรรถนะของคนเกิดได้จาก 3 ทางคือ 1) เป็นพรสวรรค์ที่ติดตัวมาแต่กำเนิด 2) เกิดจากประสบการณ์การทำงาน 3) เกิดจากการฝึกอบรมและพัฒนา

จากความหมายที่ได้กล่าวมาข้างต้นผู้วิจัยสรุปความหมาย ได้ว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคคลที่ได้แสดงออกถึง ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะ ของบุคคล เช่น อุปนิสัย ทักษะ บุคลิกภาพ และอื่นๆ ที่เป็นองค์ประกอบ อันจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่และความรับผิดชอบต่อประสิทธิผลสำเร็จ ทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล การบริหารงานและการพัฒนาองค์กร จนบรรลุผลสัมฤทธิ์ ตามมาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐาน ที่องค์กรได้กำหนดเอาไว้

2.1.3 ความสำคัญของสมรรถนะ

มีนักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของสมรรถนะไว้ดังนี้

อนันต์ นามทองตัน (2553 : ออนไลน์) ได้กล่าวถึงความสำคัญของสมรรถนะระบุว่า สมรรถนะ มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรและองค์กร สมรรถนะมีประโยชน์ต่อตัว ผู้ปฏิบัติงาน ต่อตัวองค์กรหรือหน่วยงาน และต่อการบริหารงานบุคคลโดยรวมดังนี้

1) ช่วยให้การคัดสรรบุคคลที่มีลักษณะดีทั้งความรู้ทักษะและความสามารถตลอดจน พฤติกรรมที่เหมาะสมกับงานเพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามความต้องการขององค์กรอย่างแท้จริง

2) ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงระดับความสามารถของตัวเองว่าอยู่ในระดับใด และ จะต้องพัฒนาในเรื่องใด ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้น

3) ใช้ประโยชน์ในการพัฒนาฝึกอบรมแก่พนักงานในองค์กร

4) ช่วยสนับสนุนให้ตัวชี้วัดหลักของผลงานบรรลุเป้าหมาย เพราะ สมรรถนะ จะเป็นตัว บ่งบอกได้ว่า ถ้าต้องการให้บรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดหลักแล้ว จะต้องใช้ สมรรถนะตัวไหนบ้าง

5) ป้องกันไม่ให้ผลงานเกิดจากโชคชะตาเพียงอย่างเดียว เช่น ยอดขายของพนักงานขาย เพิ่มขึ้นสูงกว่าเป้าที่กำหนดทั้ง ๆ ที่พนักงานขายคนนั้นไม่ค่อยตั้งใจทำงานมากนัก แต่เนื่องจากความต้องการของตลาดสูง จึงทำให้ยอดขายเพิ่มขึ้นเองโดยไม่ต้องลงแรงอะไรมาก แต่ถ้ามีการวัด สมรรถนะแล้ว จะทำให้สามารถตรวจสอบได้ว่าพนักงานคนนั้นประสบความสำเร็จเพราะโชคช่วย หรือ ด้วยความสามารถของเขาเอง

6) ช่วยให้เกิดการหล่อหลอมไปสู่สมรรถนะขององค์กรที่ดีขึ้น เพราะถ้าทุกคนปรับ

7) สมรรถนะของตัวเองให้เข้ากับผลงานที่องค์กรต้องการอยู่ตลอดเวลาแล้ว ในระยะยาวก็จะส่งผล

8) ให้เกิดเป็นสมรรถนะเฉพาะขององค์กรนั้นๆ เช่นเป็นองค์กรแห่งการคิดสร้างสรรค์เพราะทุกคนในองค์กรมีสมรรถนะในเรื่องการคิดสร้างสรรค์

เทือน ทองแก้ว (2549 : ออนไลน์) ได้กล่าวถึงความสำคัญของสมรรถนะในส่วนของการพัฒนาบุคลากรนั้นว่าเป็นการมุ่งเสริมสร้างความสามารถให้ทรัพยากรบุคคล โดยมีความเชื่อว่าเมื่อพัฒนาคนให้มีความสามารถแล้ว คนจะใช้ความสามารถที่มีไปผลักดันให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ดังนั้นการนำเรื่องสมรรถนะมาใช้ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด จึงควรมุ่งพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กรเป็นหัวใจสำคัญ ต้องมีการพิจารณาว่าบุคลากรในองค์กรมีความสามารถอย่างไร จึงจะทำให้องค์กรเหนือกว่าคู่แข่งและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังนั้นประโยชน์ของ สมรรถนะ ในด้านการพัฒนาบุคลากร จึงสรุปได้ดังนี้ 1) การเลือกสรรเพื่อให้ได้คนที่มีความสามารถเหมาะสมกับองค์กรและงาน 2) การเลื่อนระดับ ปรับตำแหน่งงาน ให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น 3) การพัฒนาฝึกอบรม ความสามารถของบุคคลให้สอดคล้องกับตำแหน่งงาน 4) การเพิ่มประสิทธิภาพในการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคล 5) การบริหารผลงาน 6) การบริหารคนเก่ง 7) การโยกย้ายสับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่การงาน 8) การพัฒนาความก้าวหน้าสายอาชีพ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548 : 5) ระบุว่า สมรรถนะมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรและองค์กร สมรรถนะมีประโยชน์ต่อตัวผู้ปฏิบัติงาน ต่อตัวองค์กรหรือหน่วยงาน และต่อการบริหารงานบุคคลโดยรวมดังนี้

1) ช่วยให้การคัดสรรบุคคลที่มีลักษณะดีทั้งความรู้ ทักษะและความสามารถ ตลอดจนพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงาน เพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามความต้องการขององค์กรอย่างแท้จริง

2) ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงระดับความสามารถของตัวเองว่าอยู่ในระดับใดและจะต้องพัฒนาในเรื่องใด ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้น

3) ใช้ประโยชน์ในการพัฒนา ฝึกอบรมแก่พนักงานในองค์กร

4) ช่วยสนับสนุนให้ตัวชี้วัดหลักของผลงาน บรรลุเป้าหมายเพราะสมรรถนะ จะเป็นตัวบ่งบอกได้ว่าถ้าต้องการให้บรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดหลัก แล้วจะต้องใช้ สมรรถนะ ตัวไหนบ้าง

5) ป้องกันไม่ให้ผลงานเกิดจากโชคชะตาเพียงอย่างเดียว เช่น ยอดขายของพนักงานขายเพิ่มสูงกว่าเป้าที่กำหนดทั้งๆที่พนักงานขายคนนั้น ไม่ค่อยตั้งใจทำงานมากนัก แต่เนื่องจากความต้องการของตลาดสูง จึงทำให้ยอดขายเพิ่มขึ้นเองโดยไม่ต้องลงแรงอะไรมาก แต่ถ้ามีการวัดสมรรถนะแล้ว จะทำให้สามารถตรวจสอบได้ว่าพนักงานคนนั้นประสบความสำเร็จเพราะ โชคช่วยหรือด้วยความสามารถของเขาเอง

6) ช่วยให้เกิดการหล่อหลอมไปสู่สมรรถนะขององค์กรที่ดีขึ้นเพราะถ้าทุกคนปรับสมรรถนะของตัวเองให้เข้ากับผลงานที่องค์กรต้องการอยู่ตลอดเวลาแล้ว ในระยะยาวก็จะส่งผลให้เกิดเป็นสมรรถนะเฉพาะขององค์กรนั้นๆ เช่น เป็นองค์กรแห่งการคิดสร้างสรรค์เพราะทุกคนในองค์กรมีสมรรถนะในเรื่องการคิดสร้างสรรค์

จากแนวคิดของนักวิชาการ จะเห็นได้ว่า สมรรถนะมีความสำคัญต่อตัวบุคคล และองค์กรหรือหน่วยงาน เพราะว่าตัวบุคคลเป็นหัวใจขององค์กรที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานในการปฏิบัติงาน สามารถนำมาคัดสรรบุคคลที่มีลักษณะดีทั้งความสามารถ ทักษะ และพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงานเข้าไปปฏิบัติงานให้สำเร็จบรรลุเป้าหมายอย่างแท้จริง และสมรรถนะ เป็นปัจจัยในการทำงานที่เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กร โดยเฉพาะการเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะสมรรถนะเป็นปัจจัยช่วยให้พัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อให้ส่งผลไปสู่การพัฒนาองค์กร

2.1.4 ประเภทของสมรรถนะ

ได้มีนักวิชาการกล่าวถึงประเภทของสมรรถนะไว้ ดังนี้

อภिरักษ์ วรรณสาธพ (2545 : 21 - 24) ได้กล่าวถึงการจำแนกประเภทของสมรรถนะ เป็น 3 กลุ่ม ดังนี้ 1) ประเภทที่ต้องมีทั้งองค์การ คือ สมรรถนะที่เป็นแก่นหรือแกนหลักขององค์กรนั้นๆ ซึ่งทุกคนในองค์กรต้องมีคุณสมบัติที่เหมือนกันนี้ เพราะความสามารถและคุณสมบัติประเภทนี้เป็นตัวกำหนดหรือผลักดันให้องค์การบรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ที่วางไว้ตลอดจนยังเป็นตัวสะท้อนค่านิยม ที่คนในองค์กรมีการถือปฏิบัติร่วมกัน 2) ประเภทที่มีตามลักษณะงานหรือมีเฉพาะด้าน คือสมรรถนะที่กำหนดไว้สำหรับงานในแต่ละด้านหรือตามลักษณะงาน ซึ่งจะมีขีดความสามารถแตกต่างกันไปตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายหรือที่คาดหวังสมรรถนะ ประเภทนี้จะสะท้อนถึงความลึกซึ้งของความสามารถที่พนักงานต้องมีก่อนที่จะได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานหนึ่งๆ 3) ประเภทที่ต้องมีตามระดับตำแหน่งหรือตามสายการบริหาร คือ สมรรถนะที่พนักงานในแต่ละระดับ หรือตำแหน่งจะต้องมีและแตกต่างกันไป ตามระดับของความรับผิดชอบหรือตามสายการบริหาร ซึ่งสมรรถนะประเภทนี้จะสะท้อนถึงความคาดหวัง ความกว้างขวางความลึกซึ้งของความสามารถที่พนักงานต้องมี การที่จะได้รับเลื่อนระดับความรับผิดชอบในการบริหารการจัดการและความก้าวหน้าในองค์กร

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2547 : 10 - 11) ได้กล่าวถึงประเภทของสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1) สมรรถนะหลัก หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์กรโดยรวมที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้ 2) สมรรถนะตามสายงาน หมายถึง บุคลิกลักษณะของคน

สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และอุปนิสัยที่จะช่วยส่งเสริมให้คนนั้นๆสามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้นๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน3) สมรรถนะส่วนบุคคล หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และอุปนิสัยที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป เช่น สามารถอาศัยอยู่กับแมงป่องหรืออสรพิษได้ เป็นต้น ซึ่งเรามักจะเรียกสมรรถนะส่วนบุคคลว่าความสามารถพิเศษส่วนบุคคล

สุบรรณ เอี่ยมวิจารณ์ (2548 : 54 - 55) ได้กล่าวถึง การแบ่งประเภทของสมรรถนะเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) สมรรถนะหลัก เป็นความสามารถในระดับแก่นขององค์การความสามารถหลักนี้ หากพิจารณาในบริบทที่ต่างกันก็อาจเป็นได้ทั้งความสามารถหลักขององค์การและ ความสามารถหลักของพนักงานในองค์การ 2) สมรรถนะพิเศษของบุคคล คือบุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และอุปนิสัย ที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป

จิรประภา อัครบวร (2549 : 68) ได้ให้ความคิดเห็นว่า สมรรถนะในตำแหน่งหนึ่งๆ จะประกอบไปด้วย 3 ประเภท ได้แก่ 1) สมรรถนะหลัก คือ พฤติกรรมที่ดีที่ทุกคนในองค์การต้องมีเพื่อแสดงถึงวัฒนธรรมและหลักนิยมขององค์การ 2) สมรรถนะบริหาร คือ คุณสมบัติความสามารถด้านการบริหารที่บุคลากรในองค์การทุกคนจำเป็นต้องมีในการทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จ และสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ ขององค์การ 3) สมรรถนะเชิงเทคนิค คือ ทักษะด้านวิชาชีพที่จำเป็นในการนำไปปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยจะแตกต่างกันตามลักษณะงาน โดยสามารถจำแนกได้ 2 ส่วนย่อย ได้แก่ สมรรถนะเชิงเทคนิคหลัก และสมรรถนะเชิงเทคนิคเฉพาะ

สรุปได้ว่าประเภทของสมรรถนะสามารถแบ่งได้ 3 ประเภทใหญ่ ได้แก่ 1) สมรรถนะหลัก เป็นความสามารถในระดับแก่นขององค์การ หรือสมรรถนะที่บุคลากรทุกคนทุกระดับในองค์การจะต้องมีส่วนร่วมกัน2) สมรรถนะของงานเป็นความสามารถเฉพาะบุคคลที่ตำแหน่งนั้นๆ ต้องการเพื่อทำให้งานบรรลุความสำเร็จตามที่กำหนดไว้ 3) สมรรถนะของบุคคล เป็นบุคลิกลักษณะของคนที่แสดงให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และอุปนิสัย ที่ทำให้บุคคลนั้นมีความสามารถในการทำงาน

2.1.5 องค์ประกอบของสมรรถนะ

ตามแนวคิดของ แมคเคลแลนด์ (McClelland) ได้แบ่งองค์ประกอบของสมรรถนะออกเป็น 5 ด้าน คือ 1) ความรู้ คือ ความรู้เฉพาะในเรื่องที่ต้องรู้ เป็นความรู้ที่เป็นสาระสำคัญเช่น ความรู้ด้านเครื่องยนต์ เป็นต้น 2) ทักษะ คือสิ่งที่ต้องการให้ทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ทักษะทางคอมพิวเตอร์ทักษะทางการถ่ายทอดความรู้ เป็นต้น ทักษะที่เกิดขึ้นนั้นมาจากพื้นฐานทางความรู้ และ

สามารถปฏิบัติได้อย่างแคล่วคล่องว่องไว 3) ความคิดเห็นเกี่ยวกับตนเอง คือ เจตคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น ความมั่นใจในตนเอง เป็นต้น 4) บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล เป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลนั้น เช่น คนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้นำ เป็นต้น 5) แรงจูงใจ /เจตคติ เป็นแรงจูงใจ หรือแรงขับภายใน ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย หรือมุ่งสู่ความสำเร็จ เป็นต้น

พลสันท์ โพธิ์ศรีทอง (2549 : 216) ได้กล่าวไว้ว่า สมรรถนะประกอบด้วย 5 ด้าน คือ

- 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์
- 2) การบริการที่ดี
- 3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ
- 4) จริยธรรม
- 5) ความร่วมแรงร่วมใจ

สมรรถนะทางผู้นำ ได้แนวคิดของ เซอร์มอน (Shermon, 2005, กนกอร สมปราชญ์, 2546 อ้างถึงใน ศรีนิญา สระทอง (2552 : 23) ได้แบ่งกลุ่มสมรรถนะออกเป็น 3 กลุ่มได้แก่ความสามารถส่วนบุคคล ความสามารถทางด้านการบริหาร ทักษะทางเทคนิค นำมากำหนดสมรรถนะทางผู้นำ 3 ด้าน และได้สรุปองค์ประกอบของสมรรถนะผู้นำ ต้องประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ 1) การทำงานเป็นทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่ร่วมกันเพื่อปฏิบัติภารกิจโดยมีจุดประสงค์ร่วมกันเป็นทีมงานถาวรหรือชั่วคราวก็ได้ ทีมงานมีสองลักษณะ คือ เป็นกลุ่มตามสายบังคับบัญชา 2) การสื่อสาร เป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสาร ระหว่างผู้ส่งและผู้รับซึ่งอาจจะเป็นบุคคลหรือ กลุ่มบุคคลก็ได้

สรุปได้ว่า องค์ประกอบของสมรรถนะ ประกอบด้วย ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับ การปฏิบัติ ความสามารถในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ความเป็นผู้นำโดยเฉพาะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและมีคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพความร่วมแรงร่วมใจ

2.1.6 รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษามีภารกิจสำคัญหลายด้านที่จะต้องปฏิบัติ และจะต้องเกี่ยวข้องกับทั้งกิจการภายใน และภายนอกโรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นศูนย์กลางของกิจกรรมต่าง ๆ การที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะดำเนินการกิจได้ตามที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารศึกษาจำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถในเรื่องที่อยู่ในขอบเขตของภารกิจเป็นอย่างดี

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ., 2548 อ้างถึงใน จิระ งอกศิลป์, 2554 : 16) ได้กำหนดสมรรถนะสำหรับข้าราชการพลเรือนไทยถึงคุณลักษณะร่วมกัน ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) การบริการที่ดี 3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 4) จริยธรรม 5) ความร่วมแรงร่วมใจ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2549 : 429 - 430) ได้กำหนดเกณฑ์สมรรถนะสำหรับผู้บริหาร คุณลักษณะร่วมของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาทุกตำแหน่ง เพื่อหล่อหลอมค่านิยม และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน มี 4 สมรรถนะ คือ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) การบริการที่ดี 3) การพัฒนาตนเอง 4) การทำงานเป็นทีม

การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์หรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีการพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารเชิงกลยุทธ์ การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มีความเชื่อมโยงโดยตรงกับการบริหารงานเชิงกลยุทธ์องค์กรใช้วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ซึ่งอยู่ในแผนกลยุทธ์ขององค์กรเป็นกรอบในการกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก ของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นเครื่องมือช่วยประเมินความสำเร็จของการดำเนินการตามกลยุทธ์ องค์กรที่มีการบริหารเชิงกลยุทธ์สามารถใช้ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPI) ของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นกรอบวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรเทียบกับเป้าหมายเพื่อให้รู้ถึงความก้าวหน้าของการบรรลุวิสัยทัศน์ หากผลงานยังไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ผู้บริหารองค์กรควรปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้เหมาะสม

การบริการที่ดี หมายถึง ความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการในการปรับปรุงระบบบริการให้มีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการดังนี้

1. ความสามารถในการสร้างระบบการให้บริการ คือ การศึกษาความต้องการของผู้รับบริการ การจัดระบบการให้บริการบนพื้นฐานของข้อมูลความต้องการ และการจัดรูปแบบระบบบริการที่ดี

2. ความสามารถในการให้บริการ คือ ความตั้งใจ เต็มใจและ กระตือรือร้นในการให้บริการ การศึกษาผลการให้บริการเพื่อปรับปรุงพัฒนาการให้บริการ และความพึงพอใจของผู้รับบริการ

การพัฒนาตนเอง คือ การศึกษา ค้นคว้าหาความรู้ ติดตามองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ ในวงวิชาการและวิชาชีพเพื่อพัฒนางาน ดังนี้

1. ความสามารถในการวิเคราะห์ตนเอง คือ วิเคราะห์จุดเด่นจุดด้อยตนเอง การเลือกวิธีการพัฒนาตนเองให้เหมาะสมกับจุดเด่น จุดด้อย

2. ความสามารถในการใช้ภาษาไทยเพื่อการสื่อสาร การจับใจความการสรุปความจากการอ่านและการฟัง ความชัดเจนในการอภิปรายและการอ่าน ยกตัวอย่าง การตั้งคำถามและตอบคำถามได้ตรงประเด็น

3. ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการแสวงหาความรู้ คือ การจับใจความและการสรุปจากการอ่านและการฟัง ความชัดเจนในการอธิบายและยกตัวอย่าง การตั้งคำถามและตอบคำถามตรงประเด็น

4. ความสามารถในการติดตามความเคลื่อนไหวทางวิชาการและวิชาชีพ คือ การใช้ Computer เบื้องต้น การใช้ e-mail Internet การเลือกใช้แหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายและเหมาะสม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนร่วมงาน

5. ความสามารถในการประมวลความรู้และนำความรู้ไปใช้ คือ การวิเคราะห์รวบรวมองค์ความรู้เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนางาน และการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการพัฒนางาน

การทำงานเป็นทีม หมายถึง การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือสนับสนุน เสริมแรงให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเข้ากับผู้อื่นหรือแสดงบทบาทผู้นำ ผู้ตามได้อย่างเหมาะสม

1. ความสามารถในการวางแผนเพื่อการปฏิบัติงานเป็นทีม คือ การมีส่วนร่วมในการวางแผนร่วมกับผู้อื่น การรับฟังความคิดเห็น การยอมรับข้อตกลงของทีม การตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูล

2. ความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกัน คือ ความเต็มใจร่วมมือในการปฏิบัติงาน ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของตน การปฏิบัติตนเป็นผู้นำหรือผู้ตามได้เหมาะสมกับบทบาท การร่วมมือกับทีมงานในการแก้ปัญหาการปฏิบัติงาน การสนับสนุนให้กำลังใจยกย่องให้เกียรติผู้อื่นในโอกาสที่เหมาะสม

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2549 : 6 - 41) ได้มีการปรับเปลี่ยนเทคนิควิธีการเมื่อสถานการณ์แวดล้อมเปลี่ยนไปคณะกรรมการคุรุสภา ได้อนุมัติให้ออกข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพ ประกอบด้วยสาระความรู้และสมรรถนะของผู้ประกอบวิชาชีพครูผู้บริหารสถานศึกษา ตามมาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ ผู้บริหารสถานศึกษา มีสมรรถนะ ดังนี้

1. หลักและกระบวนการบริหารการศึกษา สมรรถนะของผู้บริหาร คือ 1) สามารถนำความรู้ความเข้าใจในหลักการและทฤษฎีทางการบริหารการศึกษาไปประยุกต์ใช้ในการบริหารการศึกษา 2) สามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์ และสร้างองค์ความรู้ในการบริหารจัดการการศึกษา 3) สามารถกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายของการศึกษา 4) สามารถจัดองค์การ โครงสร้างการบริหาร และกำหนดภารกิจของครูและบุคลากรทางการศึกษาได้เหมาะสม

2. การวางแผนการศึกษา สมรรถนะของผู้บริหาร คือ 1) สามารถวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำนโยบายการศึกษา 2) สามารถกำหนดนโยบายวางแผนการดำเนินงานและประเมินคุณภาพการ

จัดการศึกษา 3) สามารถจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ที่มุ่งให้เกิดผลดี คุ่มค่าต่อการศึกษาสังคม และสิ่งแวดล้อม 4) สามารถนำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาไปปฏิบัติ 5) สามารถติดตามประเมิน และ รายงานผลการดำเนินงาน

3. การบริหารด้านวิชาการ สมรรถนะของผู้บริหาร คือ 1)สามารถบริหารจัดการ การเรียนรู้ 2) สามารถพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 3) สามารถนิเทศการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา 4) สามารถส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้

4. การบริหารด้านธุรการ การเงิน พัสดุ และอาคารสถานที่ สมรรถนะของผู้บริหาร คือ 1) สามารถจัดระบบงานสารบรรณได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) สามารถบริหารจัดการงบประมาณอย่าง ถูกต้องและเป็นระบบ 3) สามารถวางระบบการบริหารและจัดการทรัพยากรภายในสถานศึกษาได้ อย่างมีประสิทธิภาพ 4) สามารถพัฒนาสิ่งแวดล้อมทางกายภาพเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้

5. การบริหารงานบุคคล สมรรถนะของผู้บริหาร คือ 1) สามารถสรรหาบุคลากรที่มี ประสิทธิภาพเข้ามาปฏิบัติงาน 2) สามารถจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่ที่รับผิดชอบ 3) สามารถ พัฒนาครูและบุคลากรในสถานศึกษาให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 4) สามารถ เสริมสร้างขวัญและกำลังใจสำหรับครูและบุคลากรในสถานศึกษา 5) สามารถให้คำปรึกษาและแก้ไข ปัญหาการทำงานให้แก่ครูและบุคลากรในสถานศึกษา

6. การบริหารกิจการนักเรียน สมรรถนะของผู้บริหาร คือ 1) สามารถบริหารจัดการให้ เกิดกิจกรรมการพัฒนาผู้เรียน 2) สามารถบริหารจัดการให้เกิดงานบริการผู้เรียน 3) สามารถส่งเสริม การจัดกิจกรรมพิเศษเพื่อพัฒนาศักยภาพผู้เรียนในด้านต่างๆ 4) สามารถส่งเสริมวินัย คุณธรรม จริยธรรมและความสามัคคีในหมู่คณะ

7. การประกันคุณภาพการศึกษา สมรรถนะของผู้บริหาร คือ 1) สามารถจัดทำ แผนพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา 2) สามารถประเมินผลและติดตามตรวจสอบคุณภาพ และ มาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา 3) สามารถจัดทำรายงานผลการประเมินตนเองของสถานศึกษา เพื่อรองรับการประเมินภายนอก

8. การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ สมรรถนะของผู้บริหาร คือ 1) สามารถใช้ และบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาและการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม 2) สามารถ ประเมินการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อนำมาปรับปรุงการบริหารจัดการ 3) สามารถส่งเสริม สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา

9. การบริหารการประชาสัมพันธ์ และความสัมพันธ์ชุมชน สมรรถนะของผู้บริหาร คือ 1) สามารถบริหารจัดการข้อมูลข่าวสารไปสู่ผู้เรียน ครู และบุคลากรในสถานศึกษา 2) สามารถ เผยแพร่ข้อมูล ข่าวสารและกิจกรรมของสถานศึกษาไปสู่ชุมชน 3) สามารถใช้ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสม

ในการประชาสัมพันธ์ 4) สามารถสร้างกิจกรรมเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน โดยมีเป้าหมายในการเข้าไปช่วยเหลือชุมชน และเปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม 5) สามารถระดมทรัพยากรและภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อส่งเสริมการจัดการศึกษา

10. คุณธรรมและ จริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สมรรถนะของผู้บริหาร คือ

1) เป็นผู้นำเชิงคุณธรรม จริยธรรม และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี 2) ปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา 3) ส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้ร่วมงานมีคุณธรรมและจริยธรรมที่เหมาะสม

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 1 - 4) ได้กำหนดสมรรถนะหลักในการบริหาร ตาม Model สมรรถนะข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 8 สมรรถนะหลักคือ

1. ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ ความเข้าใจและความสามารถประยุกต์ใช้ความสัมพันธ์เชื่อมโยงของกระแสอำนาจทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการในองค์กรของตนและองค์กรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผล ความเข้าใจนี้รวมถึงความสามารถคาดการณ์ได้ว่า นโยบายภาครัฐ แนวคิดใหม่ๆทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี ฯลฯ ตลอดจนเหตุการณ์หรือสถานการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้นมีผลต่อองค์กรและภารกิจที่ตนปฏิบัติงานอยู่

2. การสะสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ความขวนขวายสนใจใฝ่รู้เพื่อสังคม พัฒนาศักยภาพความรู้ความเข้าใจความสามารถของตนในการปฏิบัติงานราชการ ด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนาปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆเข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

3. การบริหารการเปลี่ยนแปลง การแสดงออกถึงการยอมรับ ความคิดเห็นหรือนวัตกรรมใหม่ๆและความสามารถนำการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ภายใต้สภาพแวดล้อมขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

4. ความร่วมแรงร่วมใจ ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกันเป็นส่วนหนึ่งในทีมงานหน่วยงานหรือองค์กร โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกในทีม มีใจในฐานะหัวหน้าทีมและมีความสามารถในการสร้างและดำรงรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับสมาชิกในทีม

5. คุณธรรมจริยธรรม การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมายและคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตนโดยมุ่งประโยชน์ของประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษาศักดิ์ศรีแห่งอาชีพข้าราชการ อีกทั้งเป็นกำลังในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจหลักของกรุงเทพมหานครบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

6. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานราชการให้ดี หรือให้เกินกว่ามาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเองหรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่โดดเด่นและท้าทาย

7. มนุษย์สัมพันธ์ ความสามารถในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นกับบุคคลต่างๆ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร เพื่อเป้าหมายในการทำงานร่วมกันและ เพื่อผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นในระดับบุคคล หน่วยงานและองค์กร

8. จิตมุ่งบริการ ความตั้งใจและความพยายามของผู้บริหารในการให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและหน่วยงานภาครัฐ

สรุปได้ว่า รูปแบบในการกำหนดสมรรถนะ ไม่ว่าจะปฏิบัติงานในตำแหน่งใดสมรรถนะหลักเปรียบเสมือนตัวบ้านเพราะเป็นตัวกำหนดหรือผลักดันให้องค์กรบรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ในการดำเนินงาน เมื่อพัฒนาระบบสมรรถนะเสร็จต้องทำการสื่อสารหรือถ่ายทอดระบบสมรรถนะในบุคลากรทุกคนทราบเพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจ การเลือกใช้แหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย การวิเคราะห์รวบรวมองค์ความรู้เพื่อนำไปใช้ และการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการพัฒนางาน

2.1.7 สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามคำจำกัดความของ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2549 : 429 - 430) ได้กำหนดสมรรถนะ 4 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) ด้านการบริการที่ดี 3) ด้านการพัฒนาตนเอง 4) ด้านการทำงานเป็นทีม สมรรถนะทั้ง 4 ด้านนี้ ถือเป็น คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษา สร้างผลงานที่โดดเด่นในองค์กร ซึ่งตาม โมเดลของการวิจัยสมรรถนะจึงเป็นตัวแปรเกณฑ์ ในขณะที่ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ของบุคคลเป็นตัวแปรที่ใช้ทำนายเกณฑ์ ดังนั้นในการคัดเลือกองค์กรต้องเน้นการวัดที่ตัวแปรทำนาย ซึ่งโดยทั่วไปคือ การวัดความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ซึ่งเป็นคุณสมบัติพื้นฐานของผู้ดำรงตำแหน่ง และอาจใช้หลักการค้นหาพฤติกรรมที่สอดคล้องกับพฤติกรรมใน โมเดลสมรรถนะเพิ่มเติมขึ้น เพื่อให้การคัดเลือกได้ผู้ที่มีความน่าจะเป็นผู้ที่มีผลงานโดดเด่นมากที่สุด สำหรับตัวแปรเกณฑ์ หรือสมรรถนะที่เป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่องค์กรต้องการนั้น ใช้วัดในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้การสื่อสารกับพนักงานถึงพฤติกรรมที่องค์กรต้องการ และบริหารจัดการเรื่องค่าตอบแทนต่าง ๆ เพื่อทำ

ให้พนักงานมีพฤติกรรมที่องค์กรต้องการตามที่กำหนดไว้ใน โมเดลสมรรถนะดังกล่าว ตลอดจนการวางแผนการพัฒนาให้พนักงานมีพฤติกรรมตามที่องค์กรต้องการด้วย

การมุ่งผลสัมฤทธิ์

สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพถูกต้อง ครบถ้วนสมบูรณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีการพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ดังนี้ 1) คุณภาพงานด้านความถูกต้องสมบูรณ์ หมายถึง ผลงานมีความถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ เกือบทุกรายการ และเป็นแบบอย่างได้ 2) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การนำนวัตกรรม/ทางเลือกใหม่ๆ มาใช้เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพของงาน หมายถึง มีการทดลองวิธีการหรือจัดทำคู่มือประกอบการพัฒนางานใหม่ๆ โดยมีการจัดทำรายงาน การพัฒนาที่เป็นรูปธรรม ชัดเจน และมีการเผยแพร่ในวงกว้าง 3) ความมุ่งมั่นในการพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่อง หมายถึง มุ่งมั่น กระตือรือร้นในการพัฒนาผลงานทุกรายการที่ได้รับมอบหมายจนปรากฏผลงานที่มีคุณภาพ เป็นที่ยอมรับในองค์กร และนอกองค์กรที่เกี่ยวข้อง

วัตถุประสงค์ของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานขององค์กร ช่วยให้การบริหารการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม มีทิศทางในการปฏิบัติงาน มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ ทำให้ทราบผลการปฏิบัติงานเมื่อเทียบกับแผนหรือเป้าหมาย สามารถรายงานความก้าวหน้าผลการปฏิบัติงาน และทำให้แก้ปัญหาได้ทันทั่วทั้งที่ หากผลการปฏิบัติไม่น่าพึงพอใจผู้บริหารควรปรับกลยุทธ์ทันที

ประโยชน์ของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ดังนี้

1. ช่วยให้ผู้บริหารรู้ตำแหน่งขององค์กร ผู้บริหารระดับสูงจำเป็นต้องทราบว่าองค์กรอยู่ ณ ตำแหน่งใด ใกล้หรือไกลจากเป้าหมาย หรือ บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือไม่ การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ช่วยให้ผู้บริหารของส่วนราชการรู้ว่าองค์กรกำลังปฏิบัติงานได้ดีเพียงไรงานที่ปฏิบัติมุ่งตรงไปสู่เป้าประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ประชาชนผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประโยชน์พึงพอใจในการปฏิบัติงานขององค์กรเพียงไร การปฏิบัติงานภายในองค์กรอยู่ในความควบคุมหรือไม่และควรปรับปรุงการปฏิบัติงานที่ใดบ้าง

2. สนับสนุนองค์กรให้บรรลุวิสัยทัศน์ ระบบงานประยุกต์ของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่งทำงานบนอินเทอร์เน็ตทันทีที่มีการบันทึกค่าผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงเข้าระบบ ระบบงานประยุกต์จะคำนวณค่าร้อยละของความสำเร็จ และพิมพ์รายงานการปฏิบัติงาน เป็นเสมือน สัญญาณเตือนให้ผู้บริหารรู้ว่าขณะนี้ผลการปฏิบัติงานองค์กร กำลังมุ่งตรงไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดหรือผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าเป้าหมายเพื่อให้ผู้บริหารเร่งดำเนินการแก้ไข

3. แปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ขั้นตอนหนึ่งของการพัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือการกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จระดับตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักเพื่อวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรเปรียบเทียบกับเป้าหมายขององค์กรสามารถนำวิธีการนี้ไปช่วยทำให้กลยุทธ์ที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์เป็นจริง โดยการแตกกลยุทธ์ออกเป็นแผนปฏิบัติการและแผนงาน/ โครงการ พร้อมทั้งแบ่งมอบความรับผิดชอบให้หน่วยงานงานต่างๆ แล้ว จึงวัดความสำเร็จของกลยุทธ์ผ่านทางกลุ่มตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก

4. ให้ข้อมูลเพื่อการสื่อสารและสร้างความเข้าใจ การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นเครื่องมือสื่อสารที่มีประโยชน์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร สำหรับภายในองค์กรผลการดำเนินงานทำให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม มีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติหน้าที่เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชนผู้รับบริการ

5. สร้างพันธะรับผิดชอบของผู้บริหาร ทำให้ส่วนราชการเห็นความสำคัญของการบริหารจัดการผลการปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน และการบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามวิสัยทัศน์ และทำให้ผู้บริหารระดับสูงไม่อาจหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบที่มีต่อความสำเร็จ/ความล้มเหลวขององค์กร

6. จัดสรรงบประมาณ ได้ตรงตามความต้องการ และสถานการณ์ที่เป็นจริง การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นประโยชน์โดยตรงต่อการตัดสินใจจัดสรรและบริหารงบประมาณองค์กรสามารถพิสูจน์ให้เห็นคุณค่าโครงการ ประโยชน์ของกิจกรรม ประสิทธิภาพและความสนใจในการบริการที่เพิ่มขึ้น โดยเทียบผลการปฏิบัติงานกับเป้าหมาย

7. ให้ข้อมูลประกอบการกำหนดนโยบาย ข้อมูลผลการปฏิบัติงานที่จัดเก็บอย่างเป็นระบบของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ สนับสนุนผู้บริหารให้ตัดสินใจกำหนดนโยบาย ได้ตรงตามความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ว่าควรเลือกทางเลือกใดในการบริการ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย

กล่าวได้ว่า ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ประสบความสำเร็จ อยู่ที่แนวความคิด วิธีการ และประโยชน์ของการบริหารการมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยผู้บริหารโรงเรียนนำนวัตกรรมวิธีการใหม่ๆมาพัฒนาในการทำงาน มีการจัดทำเอกสารหรือคู่มือประกอบ อย่างเป็นรูปธรรม และมีการเผยแพร่นวัตกรรม ที่ปรากฏผลงานที่มีคุณภาพ ให้กับบุคคลทั้งภายในและนอกองค์กร เพื่อนำข้อคิดเห็นนำมาปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เพื่อให้มีศักยภาพที่จะปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ได้ในยุคที่มีความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว และให้เข้าใจเรื่องการวัดและการใช้ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานประจำวันด้วย

การบริการที่ดี หมายถึง ความตั้งใจในการปรับปรุงระบบการบริการให้มีประสิทธิภาพ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ ดังนี้ 1) การปรับปรุงระบบบริการ หมายถึง ศึกษาความต้องการของผู้รับบริการนำข้อมูลมาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริการ เกือบทุกรายการ อย่างต่อเนื่อง 2) ความพึงพอใจของผู้รับบริการ หรือผู้เกี่ยวข้อง หมายถึง ผู้รับบริการร้อยละ 80 ขึ้นไป มีความพอใจในระดับมาก

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ., 2548 อ้างถึงใน จีระ งอกศิลป์ 2554 : 45) ได้กล่าวว่า การบริการ หมายถึง กิจกรรม หรือ กระบวนการอย่างใดอย่างหนึ่งของบุคคล หรือ องค์กร เพื่อตอบสนองความต้องการของบุคคลอื่น และก่อให้เกิดความพึงพอใจจากผลการกระทำนั้น

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2549, อ้างถึงใน จีระ งอกศิลป์, 2554 : 429 – 430) หมายถึง ความตั้งใจในการปรับปรุงระบบการบริการให้มีประสิทธิภาพ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ

อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า การบริการ หมายถึง การกระทำที่เป็นไปเพื่อให้ความช่วยเหลือเป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น ในลักษณะของการปฏิบัติด้วยความเอาใจใส่ ใกล้ชิด ออบอ้อม มีไมตรีจิต

ความสำคัญของการบริการ

การบริการที่ดีย่อมมีผลต่อการปฏิบัติงาน ความล้มเหลวในการบริการเป็นผลเสียหายอย่างร้ายแรงหากไม่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น การให้บริการที่ดีและมีคุณภาพต้องอาศัยเทคนิคกลยุทธ์ทักษะ ที่จะทำให้ชนะใจผู้รับบริการ

หลักพื้นฐานของการบริการ 1) ทำให้ผู้รับพึงพอใจ 2) อย่าให้ผู้รับบริการอยู่นานเกินไป 3) อย่าทำผิดพลาดจนผู้รับบริการเดือดร้อน 4) สร้างบรรยากาศของหน่วยรับบริการ 5) ทำให้ผู้รับบริการเกิดความคุ้นเคย 6) เตรียมความสะดวกให้พร้อม

ลักษณะของการบริการ 1) เป็นเรื่องของความไว้วางใจ 2) เป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้ 3) เป็นลักษณะที่แบ่งแยกออกจากกันไม่ได้ 4) เป็นสิ่งที่ไม่คงที่ 5) เป็นสิ่งที่ไม่สามารถเก็บรักษาไว้ได้ 6) ไม่สามารถแสดงความเป็นเจ้าของได้ 7) ได้รับความพอใจหรือไม่พอใจ ก็จะทำให้เกิดความรู้สึกในทันที 8) ผลของการบริการเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาและแปลผลได้อย่างรวดเร็ว 9) ผลของการบริการเชื่อมโยงไปถึงคนและองค์กร 10) ผิดพลาดแล้วชดเชยด้วยสิ่งอื่นก็เพียงแค่บรรเทาความไม่พอใจ 11) สร้างทัศนคติต่อบุคคล องค์กร เป็นอย่างมาก 12) สร้างภาพลักษณ์ให้องค์กรและองค์กรเป็นเวลานาน 13) หากเกิดความบกพร่องจะเห็นได้ชัด 14) ต้องการคนเป็นส่วนสำคัญในการสร้างบริการ

ที่ดี 15) คนเป็นตัวแปรที่สำคัญในการสร้างและทำผลงานบริการ ระดับของการบริการมี 2 ระดับ ได้แก่

1. ความหมายในระดับพฤติกรรม เป็นการมุ่งพิจารณาถึงการบริการในฐานะที่เป็นกระบวนการในการปฏิบัติ หรือลงมือในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยมุ่งตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ

2. ความหมายในระดับสถาบัน เป็นการมุ่งพิจารณาถึงการบริการในฐานะที่เป็นเรื่องของการประกอบธุรกิจบริการ หรืออุตสาหกรรมบริการ ซึ่งถือเป็นสถาบันทางสังคมหนึ่ง มีบทบาทหน้าที่ต่อสังคมในด้านต่างๆ เช่น อุตสาหกรรมขนส่ง

กล่าวได้ว่า การบริการที่ดี คือ การที่ผู้บริหาร โรงเรียนมีความตั้งใจในการปรับปรุงระบบการบริการให้มีประสิทธิภาพ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ สามารถจัดระบบการบริการที่ดีโดยศึกษาความต้องการของผู้รับบริการ โดยสำรวจความคิดเห็นของผู้รับบริการด้วยวิธีการต่างๆ ที่หลากหลาย แล้วนำข้อมูล มาปรับปรุง สรุปลงเป็นสารสนเทศ และจัดทำเป็นรายงานการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นประจำ และต่อเนื่อง ให้มีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น ในลักษณะของการปฏิบัติด้วยความเอาใจใส่ ใกล้ชิด อบอุ่น มีไมตรีจิต

การพัฒนาตนเอง มนุษย์เป็นสัตว์สังคม อยู่ร่วมกัน โดยมีบรรทัดฐานของสังคมเป็นกรอบในการปฏิบัติตน บุคคลจะต้องมีการพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับสังคมซึ่งปรับเปลี่ยนไปตามกาลเวลา คำว่า “การพัฒนาตน” ในความหมายเชิงจิตวิทยาจะหมายถึง การกระทำเพื่อการเจริญส่วนตนมีการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นมีความมุ่งมั่นปรารถนาและคำนิยมอันเป็นพฤติกรรมภายใน ซึ่งส่งผลต่อพฤติกรรมภายนอกด้านการกระทำที่ดีเพื่อนำพาชีวิต สู่ความเจริญก้าวหน้าการพัฒนาตนเองเป็นกระบวนการพัฒนาตนที่เป็นระบบ แต่การพัฒนาตนจะสัมฤทธิ์ผลได้นั้น ผู้นั้นจะต้องตระหนักถึงความจำเป็น และมีความต้องการที่จะปรับปรุงตนเองอย่างจริงจัง

ความหมายของการพัฒนาตนเอง

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ., 2548 อ้างถึงใน จีระ งอกศิลป์, 2544 : 57) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาตนเองว่า หมายถึง ความขวนขวาย สนใจใฝ่รู้ เพื่อส่งเสริมพัฒนา ศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตนเองว่าในการปฏิบัติราชการ ด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องอีกทั้งรู้จักพัฒนา ปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค., 2549 อ้างถึงในจีระ งอกศิลป์, 2554 : 429 – 430) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาตนเองว่า หมายถึง

การศึกษาค้นคว้า หาความรู้ ติดตาม องค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆในวงวิชาการเพื่อพัฒนาตนเอง และพัฒนางาน

กล่าวได้ว่า การพัฒนาตน ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Self-development คือ การที่บุคคลที่จะ ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตนด้วยตนเองให้ดีขึ้นกว่าเดิมเหมาะสมกว่าเดิม ทำให้สามารถดำเนินกิจกรรม แสดงพฤติกรรม เพื่อสนองความต้องการ แรงจูงใจ หรือ เป้าหมายที่ตนตั้งไว้

แนวคิดพื้นฐานในการพัฒนาตน

บุคคลที่จะพัฒนาตนได้ จะต้องเป็นผู้มุ่งมั่นปรับปรุงตัวเอง โดยมีความเชื่อหรือแนวคิด พื้นฐานในการพัฒนาตนที่ถูกต้อง อันจะเป็นสิ่งที่ช่วยส่งเสริมให้การพัฒนาตนเองประสบความสำเร็จ ซึ่งแนวคิดเกี่ยวกับพัฒนาตนเองที่สำคัญมีดังนี้ 1) มนุษย์ทุกคนมีศักยภาพที่มีคุณค่าในตนเอง ทำให้ สามารถฝึกตน และพัฒนาตนได้เกือบทุกอย่าง 2) ไม่มีบุคคลใดที่มีความสมบูรณ์แบบพร้อมทุกด้าน จนไม่ จำเป็นต้องพัฒนาในเรื่องใดๆอีก 3) แม้บุคคลจะเป็นผู้ที่รู้จักตนเองได้ดีที่สุด แต่ก็ไม่สามารถ ปรับเปลี่ยนตนเองได้ในบางเรื่องยังต้องอาศัยความช่วยเหลือจากผู้อื่นในการพัฒนาตน 4) อุปสรรค สำคัญของการปรับปรุงและพัฒนาตนเอง คือการที่บุคคลมีความคิดยึดติด ไม่ยอมปรับเปลี่ยนวิธีคิด และการกระทำ จึงไม่ยอมสร้างนิสัยใหม่ หรือฝึกทักษะใหม่ๆ ที่จำเป็นอย่างต่อเนื่อง 5) การปรับปรุง และพัฒนาตนเองสามารถดำเนินการได้ตลอดเวลาและอย่างต่อเนื่อง เมื่อพบปัญหาหรือข้อบกพร่อง เกี่ยวกับตนเอง

ความสำคัญของการพัฒนาตนเอง

ความสำคัญต่อตนเอง จำแนกได้ดังนี้ คือ 1) มีความสำคัญต่อตนเอง เป็นการเตรียมตน ให้พร้อมในด้านต่างๆ เพื่อรับสถานการณ์ทั้งหลายได้ด้วยความรู้สึที่ดีต่อตนเอง เป็นการปรับปรุงสิ่ง ที่บกพร่อง และพัฒนาพฤติกรรมให้เหมาะสม ขจัดคุณลักษณะที่ไม่ต้องการออกจากตนเอง และ เสริมสร้างคุณลักษณะที่สังคมต้องการ เป็นกวางแนวทางให้ตนเองสามารถพัฒนาไปสู่เป้าหมายใน ชีวิตได้อย่างมั่นใจ และ ส่งเสริมความรู้สึกให้คุณค่าแห่งตนให้สูงขึ้น มีความเข้าใจตนเอง สามารถทำ หน้าที่ตามบทบาทของตนได้เต็มศักยภาพ 2) ความสำคัญต่อบุคคลอื่น พัฒนาตนเองเป็นการเตรียมให้ เป็นสิ่งแวดล้อมที่ดีของผู้อื่น ทั้งบุคคลในครอบครัวและเพื่อนในที่ทำงาน สามารถเป็นตัวอย่างหรือ เป็นที่อ้างอิงให้เกิดการพัฒนาในคนอื่นๆต่อไป เป็นประโยชน์ร่วมกันทั้งชีวิตส่วนตัวและการทำงาน และการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขในชุมชน ส่งผลให้ชุมชนมีความเข้มแข็งและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 3) ความสำคัญต่อสังคมโดยรวม ภารกิจที่แต่ละหน่วยงานใน สังคมต้องรับผิดชอบ ล้วนต้องอาศัย ทรัพยากรบุคคลเป็นผู้ปฏิบัติงานการที่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนได้พัฒนาและปรับปรุงตนเองให้ทันต่อ การพัฒนาการของรูปแบบการทำงานหรือเทคโนโลยี การพัฒนาเทคนิควิธี หรือวิธีคิดทักษะใหม่ๆ ที่ จำเป็นต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและคุณภาพผลผลิต ทำให้หน่วยงานนั้นเกิดความมั่นคง

การพัฒนาตามทฤษฎีของพุทธศาสนา ตามทฤษฎีของพุทธศาสนา การพัฒนาตรงกับคำว่า “ภาวนา” ซึ่งหมายถึง การทำให้เจริญองงาม ถึงอย่างไรก็ตาม คำว่า “ การพัฒนา ” ในที่นี้เป็นคำที่กำหนดให้มีคุณค่า และตามหลักการของพุทธศาสนา การพัฒนาจะต้องดำเนินไปพร้อม ๆ กัน 4 ทาง คือ จ्ञานงค์ อธิวัฒน์สิทธิ์ (2545 : 163 - 164)

1. การพัฒนาทางด้านกายภาพเป็นกระบวนการสร้างความเจริญองงามทางร่างกายการฝึกอบรมร่างกายให้รู้จักคิดต่อกับสิ่งภายนอกด้วยดีและปฏิบัติต่อสิ่งภายนอกเหล่านั้นในทางที่เป็นคุณ มิให้เกิดโทษ ให้กุศลธรรมเจริญองงามและกำจัดให้กุศลธรรมเสื่อมสูญไป สิ่งภายนอกที่มีบทบาทต่อชีวิตมนุษย์ก็ คือ อารมณ์ภายนอกทั้ง 5 ได้แก่ รูป เสียง กลิ่น รส สัมผัส จุดมุ่งหมายของการพัฒนาในข้อนี้ก็คือ การทำให้บุคคลรู้จักวิธีการเกี่ยวข้องกับอารมณ์ภายนอกทั้ง 5 อย่างนี้ อย่างถูกต้องเหมาะสม และเป็นคุณประโยชน์ต่อการพัฒนาชีวิตให้เจริญก้าวหน้าสูงขึ้น

2. การพัฒนาทางด้านศีลธรรม เป็นกระบวนการฝึก อบรมบุคคลให้มีศีล ให้ตั้งอยู่ในระเบียบวินัย ไม่เบียดเบียน หรือก่อความเดือดร้อนเสียหายแก่บุคคลอื่น สามารถอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นได้เป็นอย่างดีมีความเอื้อเฟื้อเกื้อกูลต่อบุคคลอื่น

3. การพัฒนาทางด้านจิตใจ หรือทางด้านอารมณ์ เป็นความพยายามที่จะฝึกอบรมจิตใจให้เข้มแข็งให้มีความมั่นคง และมีความเจริญองงามด้วยคุณธรรมทั้งหลาย เช่น มีเมตตากรุณา มีความขยันหมั่นเพียร มีความอดทน มีสมาธิ มีความสดชื่นเบิกบาน มีความสงบสุข แจ่มใส เป็นต้น การพัฒนาทางด้านจิตใจที่บางที่เรียกว่าการพัฒนาอารมณ์

4. การพัฒนาทางด้านสติปัญญา เป็นกระบวนการในการฝึกอบรมให้รู้และเข้าใจสิ่งทั้งหลายตามความเป็นจริง ผู้ที่มีความรู้เท่าทันเห็นแจ้ง โลกและชีวิตตามสภาพของมัน สามารถทำจิตใจให้เป็นอิสระ และบริสุทธิ์หลุดพ้นจากกิเลสเศร้าหมอง และทำตนให้ปลอดพ้นจากความทุกข์ ทำตนให้มีความสุข สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งสามารถทำตนให้อยู่เหนือปัญหาเหนือความขัดแย้ง และพัฒนาส่วนรวมให้มีความสงบ มีความเสมอภาค และมีความเป็นประชาธิปไตยอย่างมีคุณภาพ

หลักการพัฒนาตนเอง คนที่จะพัฒนาตนเองจะเริ่มต้นด้วยการสำรวจและพิจารณาตนเองว่ามีข้อดีและข้อบกพร่องอะไรบ้าง การสำรวจจะใช้วิธีการส่องกระจก (คนที่เรามีความสัมพันธ์ด้วยช่วยบอก) เมื่อทราบแล้วก็มาวิเคราะห์ตนเองและตั้งเป้าหมายว่ามีสิ่งใดที่ดีและมีอยู่ในตัวเราแล้ว เราก็ควรรักษาไว้ สิ่งใดที่ไม่ดีและมีอยู่ในตัวเรา เราก็ควรจะหาทางทำให้ลดน้อยลงหรือควรขจัดให้หมดไป และมีสิ่งใดที่ดีและยังไม่มีในตัวเรา เราก็ควรจะนำมาเพิ่มให้กับตัวเราให้มากขึ้น เมื่อวิเคราะห์และตั้งเป้าหมายแล้วต่อไปก็คิดหาวิธีการและวางแผนดำเนินการ โดยเลือกวิธีการที่เหมาะสมกับตัวเราเอง เมื่อวางแผนเสร็จเรียบร้อยแล้วก็ต้องนำแผนดำเนินการดังกล่าวมาดำเนินการ (ลงมือปฏิบัติจริง) ถ้าเรา

สามารถทำได้ตามแผนที่วางไว้ก็ถือว่าแผนการที่วางไว้เหมาะสมกับเราแต่ถ้าทำไม่ได้ตามแผนก็ถือว่าแผนการนั้นไม่เหมาะสมกับเราต้องปรับปรุงให้เหมาะสมจนเราสามารถปฏิบัติได้เมื่อดำเนินการตามแผนแล้วจะต้องมีการประเมินผลการดำเนินการว่าบรรลุเป้าหมายเพียงใด มีปัญหาและอุปสรรคอะไรบ้างหรือไม่ระหว่างดำเนินการ ถ้ามีจะได้หาทางปรับปรุง เพื่อให้การดำเนินการในครั้งต่อไปมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

สรุปได้ว่า สมรรถนะการพัฒนาตนเอง คือ การศึกษาค้นคว้า หาคำความรู้ ติดตามองค์ความรู้ และเทคโนโลยีใหม่ๆ ในวงวิชาการ เพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนางาน ดังนี้ 1) การศึกษาค้นคว้าหาความรู้ ด้วยการเข้าประชุมทางวิชาการ อบรม สัมมนา หรือวิธีการอื่นๆ หมายถึง มีชั่วโมงเข้าประชุม อบรม สัมมนา และมีการทำเอกสารนำเสนอต่อที่ประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 2) การรวบรวมและประมวลความรู้ในการพัฒนาองค์กรและวิชาชีพ หมายถึง มีการสังเคราะห์ข้อมูลความรู้ จัดเป็นหมวดหมู่ปรับปรุงให้ทันสมัย รวบรวมองค์ความรู้สำคัญเพื่อใช้ในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 3) การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นด้านวิชาการในหมู่เพื่อนร่วมงาน หมายถึง การเข้าประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในหน่วยงาน ของกิจกรรมที่หน่วยงานจัด

4. สมรรถนะการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีม ผู้บริหารต้องมีทักษะในการจัดการทีมงานสามารถจัดการให้ทุกคนในทีมงานประสานความร่วมมือกันจนวัตถุประสงค์ขององค์การบริหารต้องรับผิดชอบ การสรรหาและคัดเลือกสมาชิกของทีมให้มีคุณสมบัติเหมาะสมช่วยให้สมาชิกในทีมได้มีโอกาสเข้ารับการฝึกอบรม ทำให้ทุกคนในทีมอุทิศตนในการทำงานอย่างเสียสละให้กับกลุ่ม ตลอดจนแบ่งปันรางวัลที่ได้รับจากการทำงานให้กับสมาชิกทุกคนในทีมอย่างเสมอภาคกัน

ความหมายของการทำงานเป็นทีม

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548 อ้างถึงใน จิระ งอกศิลป์, 2554 : 78) ได้กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงที่เกิดจากความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นส่วนหนึ่งในทีมงาน หน่วยงานหรือองค์กร โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกในทีม มิใช่ในฐานะหัวหน้าทีม และ ความสามารถในการสร้างและดำรงรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีมมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (2549 อ้างถึงใน จิระ งอกศิลป์, 2554 : 78) การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ สนับสนุน เสริมแรง ให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงานการปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่น หรือแสดงบทบาท ผู้นำ ผู้ตาม ได้อย่างเหมาะสม

จอห์นสันและจอห์นสัน (Johnson and Johnson, 1991 : 435) ได้อธิบายว่า ทีมหมายถึง กลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์กันมารวมตัวกันเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน

ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญต่อการทำงานในองค์กรเป็นอย่างมาก ไม่เพียงแต่ทีมงานจะช่วยทำให้วัตถุประสงค์ของหน่วยงานบรรลุเป้าหมายเท่านั้น แต่ทีมยังจะเป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศการทำงานของหน่วยงานนั้นอีกด้วย หน่วยงานมีความจำเป็นที่จะต้องสร้างทีมด้วยเหตุผล ดังต่อไปนี้ คือ 1) งานบางอย่างไม่สามารถทำสำเร็จเพียงคนเดียว โดยเฉพาะงานด้านการให้บริการทางแพทย์ 2) หน่วยงานมีงานเร่งด่วนที่ต้องการระดมบุคลากร เพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จเสร็จทันเวลาที่กำหนด 3) งานบางอย่างต้องอาศัยความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญจากหลายฝ่าย 4) งานบางอย่างเป็นงานที่มีหลายหน่วยงานรับผิดชอบ ต้องการความช่วยเหลืออย่างจริงจังจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง 5) เป็นงานที่ต้องการความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อแสวงหาแนวทาง วิธีการ และเป้าหมายใหม่ 6) หน่วยงานต้องการสร้างบรรยากาศของความสามัคคีให้เกิดขึ้น

องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม

การสร้างทีมงานนั้นเป็นสิ่งที่ง่าย ถ้าเราไม่คำนึงถึงผลของการปฏิบัติงานของทีมงาน เพราะทีมงานนั้นเป็นเรื่องของการทำงานร่วมกันของบุคคลตั้งแต่ สองคนขึ้นไป เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ แต่ส่วนหนึ่งที่เป็นปัญหาในการพัฒนาทีมงานโดยทั่วไปคือ ผู้ร่วมงานในทีมงาน การสร้างทีมงานที่ก่อให้เกิดประโยชน์ในการบริหารจำเป็นต้องมีองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญในการทำงานเป็นทีม ดังนี้ 1) ต้องประกอบไปด้วย บุคคล 2 คนขึ้นไป 2) บุคคลในกลุ่มต้องมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน 3) บุคคลในกลุ่มต้องสัมพันธ์กันอย่างมีแบบแผน 3) บุคคลในกลุ่มต้องพึ่งพาอาศัยกันในการปฏิบัติงาน 5) บุคคลในกลุ่มถือว่าเป็นสมาชิกในกลุ่ม 6) บุคคลในกลุ่มมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายเดียวกัน 7) บุคคลในกลุ่มคิดว่าการทำงานร่วมกันช่วยให้งานสำเร็จ 8) บุคคลในกลุ่มมีความสมัครใจที่จะทำงานร่วมกัน 9) บุคคลในกลุ่มพร้อมที่จะเผชิญปัญหาร่วมกัน

สรุปได้ว่า การทำงานเป็นทีม เป็นการให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ สนับสนุน เสริมแรง ให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่น หรือ แสดงบทบาทผู้นำ ผู้ตาม ได้อย่างเหมาะสมพร้อมทั้ง การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ สนับสนุนเพื่อนร่วมงาน ให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ สนับสนุน เพื่อนร่วมงาน นอกจากนั้นแล้วยังต้องมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมโดยการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลาย เพื่อให้การบริหารจัดการในการทำงานร่วมกับบุคคล หรือคณะบุคคลในหน่วยงานของตนและต่างหน่วยงานหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้ทุกกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพในเกือบทุกสถานการณ์ โดยมีการเสริมแรงให้กำลังใจ ส่งเสริม สนับสนุน เพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน ให้เกียรติ ยกย่อง ชมเชย ให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน ก็จะส่งผลให้การทำงานบรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรได้ตั้งไว้

1.2.8 ประโยชน์ของการนำระบบสมรรถนะไปใช้ภายในองค์กร

ผู้บริหารนำสมรรถนะไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร 10 ด้านด้วยกัน ดังต่อไปนี้ คือ

1. ด้านการบริหารด้านบุคลากร มีประโยชน์ต่อองค์กร ดังต่อไปนี้ คือ

1.1 ช่วยให้ผู้บุคลากรทราบถึงระดับสมรรถนะของตนเอง (ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ) ว่าอยู่ในระดับใด มีจุดแข็งจุดอ่อนในเรื่องใดบ้าง และจะต้องพัฒนาสมรรถนะในเรื่องใดบ้าง

1.2 ช่วยให้ผู้บุคลากรทราบกรอบพฤติกรรมมาตรฐาน หรือพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวังให้ตน แสดงพฤติกรรมในตำแหน่งนั้นอย่างไรบ้าง และสามารถใช้เป็นเกณฑ์ในการวัดผลความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมในการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน และเป็นระบบมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร

1.3 ช่วยให้พนักงานทราบถึงเส้นทางความเจริญเติบโตก้าวหน้าในสายวิชาชีพของตนเอง และแนวทางการพัฒนาศักยภาพของตนเองให้บรรลุเป้าหมายได้อย่าง ชัดเจน

2. การบริหารด้านผู้บริหารระดับหน่วยงาน

2.1 ผู้บริหารระดับหน่วยงานทราบถึงสมรรถนะ (ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ) ที่บุคลากรในหน่วยงานของตนเองจำเป็นต้องมีเพื่อให้การปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้นประสบความสำเร็จ และบรรลุเป้าหมาย

2.2 เป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานของตน เป็นรายบุคคล

2.3 ใช้เป็นเครื่องมือในการพิจารณาสรรหาและคัดเลือกบุคลากรของหน่วยงานให้ตรงกับ คุณสมบัติของตำแหน่งงานนั้น ๆ

2.4 สามารถเชื่อมโยงหรือแปลงวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กร หรือยุทธศาสตร์ของ องค์กรมาสู่กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างชัดเจน

2.5 ใช้สมรรถนะเป็นตัวผลักดัน ให้วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กรหรือยุทธศาสตร์ขององค์กรบรรลุเป้าหมายในการดำเนินงาน

2.6 ช่วยให้องค์กรสามารถประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนในศักยภาพของบุคลากรในองค์กร และ สามารถนำไปใช้ในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังคน ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

2.7 สามารถนำไปใช้วัดผลการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างเป็นระบบ และชัดเจน

3. การบริหารด้านทรัพยากรบุคคล

3.1 เห็นภาพรวมของสมรรถนะองค์กร สมรรถนะหลัก และสมรรถนะตามกลุ่มงาน/สายวิชาชีพของบุคลากรของทุกตำแหน่งงาน

3.2 สามารถวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรในองค์กรได้ตรงตามความต้องการของบุคลากรและหน่วย

3.3 นำไปใช้เป็นพื้นฐานในการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร อาทิเช่น การสรรหา และ คัดเลือก การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง การพัฒนาความก้าวหน้า ในสายอาชีพ การดูแลรักษาบุคลากร และการจ่ายผลตอบแทน เป็นต้น

4. การฝึกอบรมสามารถใช้มาตรฐานของสมรรถนะในการออกแบบการฝึกอบรมแบบเป็นทางการ และฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน ซึ่งกล่าวถึงทักษะความรู้ และทัศนคติที่สำคัญ ที่จะกลายเป็นพื้นฐานของโปรแกรม เป็นการช่วยกำหนดเนื้อหา กำหนดวิธีการเรียนรู้ และการประเมินผู้เข้าอบรม

5. กลยุทธ์การวางแผนธุรกิจ การวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรจะต้องตรวจสอบ ทั้งจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ขององค์กร ซึ่งมีความสัมพันธ์อย่างสูงกับระดับสมรรถนะของบุคลากร องค์กรอาจได้พบกับความสามารถของบุคคล ซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดที่จะทำให้องค์กรได้เปรียบทางการแข่งขัน และมีโอกาสที่ดีในการสร้างอำนาจทางการตลาด แต่ในทางตรงกันข้าม การขาดความสามารถเฉพาะด้านในเชิงการแข่งขัน ก็อาจเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จขององค์กรได้

6. การจัดการการปฏิบัติงานจะต้องมีความเข้าใจอย่างชัดเจนในเรื่องของมาตรฐาน ความสามารถที่ต้องใช้ในการทำงานเฉพาะด้าน ควรบอกบุคลากรให้ทราบว่าควรปฏิบัติงานในลักษณะใด รวมถึงบอกวิธีในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย

7. การออกแบบงาน ช่วยในการตัดสินใจว่าจะให้ใครทำอะไร และต้องใช้พนักงานจำนวนเท่าไร ในแต่ละงาน รวมทั้งต้องใช้ทักษะใดเป็นพิเศษ เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

8. การวางแผนสืบทอดตำแหน่ง องค์กรควรมีการวางแผนให้กับพนักงานอย่างเหมาะสม โดยบุคลากรอาจได้รับการเลื่อนขั้นหรือโยกย้ายตำแหน่งตามความสามารถที่ปฏิบัติงานได้ผลสำเร็จ ทั้งนี้สามารถทำได้โดยจัดการทดสอบระดับสมรรถนะที่องค์กรกำหนดเป็นมาตรฐาน ส่วนดีก็คือ เป็นการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากร ได้เห็นว่า การพัฒนาสมรรถนะเป็นหนทางสู่ความสำเร็จของตน

9. ระบบข้อมูลทรัพยากรมนุษย์ สมรรถนะเป็นเสมือนฐานข้อมูลในด้านความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ซึ่งมาตรฐานสมรรถนะจะบอกได้ว่า องค์กรต้องการบุคลากรลักษณะใด อันจะเป็นประโยชน์ในการรับบุคลากรใหม่ และยังช่วยในการกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรมอีกด้วย

10. การพัฒนาอาชีพ มาตรฐานสมรรถนะมีประโยชน์สำหรับการพัฒนาอาชีพอยู่ 2 ประการ คือ เป็นการช่วยกำหนดระดับงานในปัจจุบัน และช่วยในการวางแผนอาชีพในระยะยาว

2.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

2.2.1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

แนวความคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้มีการกล่าวถึงไว้ในวรรณกรรมต่างๆ ซึ่งย้อนหลังไปเมื่อประมาณ ค.ศ. 1978 คริส อาร์จีริส (Chris Argyris) ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาการศึกษาและพฤติกรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ร่วมกับศาสตราจารย์ด้านปรัชญา คือ โดนัลด์ ชุน (Donald Schon) แห่งสถาบันเทคโนโลยีของแมซซาชูเซตส์ (Massachusetts Institute of Technology : MIT) สร้างผลงานการเขียนที่เสนอแนวคิดต่างๆ เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ แต่เนื่องจากผลงานเหล่านั้นมีลักษณะเชิงวิชาการชั้นสูงยากต่อการศึกษาและเข้าใจ จึงทำให้ไม่มีใครได้รับความนิยมนเท่าที่ควร (Argyris and Schon, 1978) อย่างไรก็ตาม ในช่วง ค.ศ. 1980 เรื่อยมาแนวคิดดังกล่าวเริ่มกลับมาได้รับความสนใจและตระหนักถึงความสำคัญในศักราชภาพ แต่ยังคงได้รับความนิยมนในวงแคบ เช่น กรณีของบริษัทเชลล์ ที่เริ่มนำเอาองค์กรแห่งการเรียนรู้มาเชื่อมโยงเข้าเป็นแผนกลยุทธ์ของบริษัท (Marquardt, 1996) และในทศวรรษต่อมาคือช่วงตั้งแต่ ค.ศ. 1990 จนถึงปัจจุบันมีองค์กรที่ได้้นำเอาแนวคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้มาปฏิบัติในต่างประเทศและประสบความสำเร็จในการเป็นบริษัทระดับโลก ได้แก่ บริษัทโมโตโรล่า วอลล์มาร์ท ซีรอกซ์ ฯลฯ

เพดเลอร์ (Pedler, 1995 : 21 - 25) ระบุว่า แนวความคิดเกี่ยวกับองค์กรเรียนรู้มีจุดเริ่มต้นมาจากแนวความคิดเรื่อง ระบบการเรียนรู้ แนวความคิดนี้เริ่มจากการเปรียบเทียบว่าองค์กรเป็นเสมือนสิ่งมีชีวิต โดยอธิบายว่าองค์กรเป็นเสมือนระบบชีววิทยา แทนที่จะมององค์กรเป็นเหมือนเครื่องจักรกล ดังนั้นองค์กรจึงสามารถเรียนรู้ได้ ในช่วงนั้นโครงสร้างขององค์กร เช่น โครงสร้างแบบระบบราชการ หรือโครงสร้างแบบจักรกล จะไม่สามารถเปลี่ยนแปลงหรือปรับตัวต่อความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาเพื่อที่จะให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์สูงสุดได้ แต่โครงสร้างองค์กรแบบระบบชีววิทยาที่มีความยืดหยุ่นและตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมจะสามารถปรับตัวและมีความยืดหยุ่นได้มากกว่าทั้งโครงสร้างแบบระบบราชการหรือโครงสร้างแบบจักรกล

มัมฟอร์ด (Mumford, 1995 อ้างถึงใน ฉัตรยาพร เสมอใจ, 2547 : 6) ได้สนับสนุนแนวความคิดของเซ็นเก ที่เขาได้เน้นการเรียนรู้ของบุคคลในการสร้างองค์กรเรียนรู้ด้วยเช่นกัน โดยที่เขา กล่าวว่า ถึงแม้พื้นฐานของการเรียนรู้ของบุคคลจะไม่สามารถประยุกต์โดยตรงสู่การเรียนรู้ของกลุ่ม แต่ก็แสดงให้เห็นว่าการเรียนรู้ของกลุ่มจะสามารถเกิดได้ผ่านการเรียนรู้ของบุคคลเท่านั้น แต่อุปสรรคสำคัญของการเรียนรู้และการส่งผ่านความรู้กลับเกิดขึ้นมนระดับที่สูงขึ้นของพีระมิด คือ การเรียนรู้ในระดับขององค์กรที่มีความซับซ้อนมากกว่าการเรียนรู้ของบุคคล ซึ่งทำให้การเรียนรู้ของ

องค์กรและองค์กรเรียนรู้มีเสน่ห์ และดึงดูดผู้บริหารในหลายๆองค์กรให้ผลักดันกิจการของตนขึ้นสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในชีวิตจริง

แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีลักษณะที่แตกต่างไปจากองค์กรทั่วไป จากการประมวลหนังสือ บทความ เอกสารต่าง ๆ พบว่า ปัจจุบันนี้มีการอ้างอิงแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งเรียนรู้ของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีชื่อเสียง 3 ท่านมากที่สุด คือ Peter M. Senge, Michael Marquardt และ David A. Gavin ซึ่งแนวคิดทั้ง 3 ท่านก็คือการนำพ้องค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ แต่ไม่ว่าจะเป็นลักษณะที่กำหนดโดยท่านใด จะชี้ให้องค์กรทั้งหลายเห็นว่าการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำเป็นต้องพัฒนาให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม

Peter Senge	Michael Marquardt	Michael Marquardt
1. คิดเป็นอย่างมีระบบครบวงจร	1. การปรับเปลี่ยนองค์กร	1. การแก้ปัญหาอย่างมีระบบ
2. ไฟแรงใฝ่รู้ควบคู่ด้วยศักยภาพ	2. การจัดการกับองค์ความรู้	2. การทดลองใช้วิธีการใหม่ ๆ
3. รับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้อง	3. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี	3. การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนและเรื่องในอดีต
4. มองเห็นวิสัยทัศน์ร่วมกัน	4. การเพิ่มอำนาจ	4. การเรียนรู้จากประสบการณ์และวิธีการที่ดีที่สุดของผู้อื่น
5. เรียนรู้เป็นทีม	5. พลวัตการเรียนรู้	5. การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 2.1 ตารางสรุปขั้นตอนสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของแต่ละท่าน

ที่มา : สุชาติ กิจชนะเสรี (2549 : เว็บบไซต์)

อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มีการสนับสนุนทางด้านการเรียนรู้ให้ มีการเรียนรู้ร่วมกัน ของคนในองค์กร เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ และทักษะร่วมกัน และพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องทันต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลงและ

เป็นกระบวนการที่สมาชิกขององค์กรให้การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกโดยมีทั้งบทเรียนที่ผิดพลาดและประสบความสำเร็จ ซึ่งสามารถนำความรู้มาปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์กรได้เป็นระบบอย่างต่อเนื่อง และการเรียนรู้นั้นจะต้องเป็นไปโดยพร้อมเพรียงกันทั้งองค์กร โดยมุ่งเริ่มต้นที่การเปลี่ยนแปลงในความคิดภูมิปัญญาภายในแต่ละคนและจะต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับเวลา ความคิดความเข้าใจให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่แท้จริงไปตามแนวทางที่องค์กรต้องการมีระบบ สนับสนุนให้มีการสร้างและสรรหาความรู้ใหม่ สามารถตรวจสอบและพัฒนาศักยภาพในการตอบสนองและปรับพฤติกรรมของตนเองได้อย่างรวดเร็ว

2.2.2 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ความหมายของคำว่า "องค์กรแห่งการเรียนรู้" โดยความหมายที่ปรากฏอยู่ในปัจจุบัน เป็นความหมายในความเข้าใจของนักวิชาการหลายท่าน ซึ่งอาจจะมีมุมมองที่แตกต่างกันออกไป แต่โดยแท้แล้ว ทุกคนต่างมองภาพความสำเร็จเป็นภาพเดียวกัน คือ ต้องการเห็นบุคลากรทุกระดับในองค์กรเกิดการเรียนรู้ร่วมกันเพื่อนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนทั้งในระดับตนเอง ผู้อื่น องค์กร ชุมชน สังคม และประเทศชาติ ตามลำดับ ซึ่งผู้ศึกษาได้รวบรวมไว้ อ้างถึงใน นิติพงษ์ ยาวไรสง (2554 : 13) ดังนี้ คือ

เพดเลอร์ (Pedler, 1989 : 21– 25) กล่าวว่า องค์กรการเรียนรู้ คือ องค์กรที่มีการสร้างสรรค์บรรยากาศในการเรียนรู้ และส่งต่อวัฒนธรรมการเรียนรู้สู่บุคคลอื่นที่สัมพันธ์ต่อองค์กร สร้างให้เป็นหน้าที่หลักขององค์กร ในการสร้างและส่งผ่านความรู้ใหม่

เซ็นเก (Senge, 1990 : 3) กล่าวว่า องค์กรเรียนรู้ คือ องค์กรที่มีการขยายศักยภาพในการสร้างผลลัพธ์ที่เป็นที่ปรารถนาอย่างต่อเนื่อง องค์กรที่มีการสนับสนุนให้มีการสร้างและขยายรูปแบบการคิดใหม่ๆ องค์กรที่เป็นที่ปลดปล่อยความหวังร่วมกันของสมาชิกให้เป็นอิสระและเป็นในที่บุคคลมีการเรียนรู้ที่จะเรียนด้วยกันอย่างต่อเนื่อง

มาร์ควอดท์ และ เรโนลด์ (Marguardt & Reynolde, 1994 : 45) ได้ให้ความหมายของ "องค์กรแห่งการเรียนรู้" ว่าเป็นองค์กรที่มีบรรยากาศที่กระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคล และกลุ่ม ให้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยใช้กระบวนการคิด วิพากษ์วิจารณ์ เพื่อความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้น มีวิธีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัต โดยอาศัยการเรียนรู้ การจัดการ และการใช้ความรู้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จควบคู่ไปกับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย

สมิธ, ฮอดเกสต์, ครูว์ และสมิธ (Smith, 1993, Hodgest, 1994, Drew and Smith, 1995 อ้างถึงใน ฉัตยาพร เสมอใจ, 2547 : 42) กล่าวว่า องค์กรการเรียนรู้ คือ องค์กรที่สมาชิกมีการเรียนอย่าง

ต่อเนื่อง ต้องมีพันธะสัญญาที่มั่นคงในการสร้างและส่งผ่านความรู้ มีการเรียนรู้ของบุคคลและนำความรู้มาพัฒนางาน และตรวจสอบและพัฒนาศักยภาพของตนเอง

พรชิตา วิเชียรปัญญา (2547 : 89) องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่ประกอบด้วยคนที่มีความมุ่งมั่นที่จะขยายขีดความสามารถของตนผ่านกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน อย่างเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง และเป็นองค์กรที่มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนาความรู้ความสามารถ รวมทั้งมีการสร้าง การสรรหา การถ่ายโอนความรู้และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากความรู้ใหม่ๆ มีการใช้การกระจายอำนาจให้กับสมาชิกในองค์กรเพื่อกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือและการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ส่งเสริมการสนทนาอย่างเปิดเผยและเชื่อมโยงการพึ่งพา ระหว่างบุคคล องค์กร รวมทั้งชุมชนที่องค์กรตั้งอยู่ ทั้งนี้โดยใช้แนวคิดทางการบริหารจัดการความรู้ และเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อสร้างองค์ความรู้หรือนวัตกรรมที่มีคุณค่าต่อตนเอง ต่อทีม และต่อองค์กร ทั้งนี้เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่ต้องการโดยเน้นที่กระบวนการเรียนรู้ของคนในองค์กรและสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ โดยองค์กรมีส่วนในการสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร และเพื่อเป็นองค์กรที่มีคุณภาพที่สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และสามารถดำรงอยู่ภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาของสังคมโลกได้อย่างสง่างาม

จากความหมายของ "องค์กรแห่งการเรียนรู้" ที่กล่าวมาในข้างต้น ผู้วิจัยพอสรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้และ สนับสนุนให้มีการเรียนรู้ และสรรหาความรู้มาพัฒนาตนเอง พัฒนางาน ถ่ายโอนความรู้ เชื่อมโยงกับการบริหารจัดการความรู้ และเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อสร้างองค์ความรู้หรือนวัตกรรมที่มีคุณค่าต่อตนเอง ต่อทีม และต่อองค์กร เพื่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่องและขยายขีดความสามารถในการปฏิบัติงานซึ่งจะทำให้เกิดผลงานที่สร้างสรรค์ในเรื่องขององค์ความรู้และนวัตกรรมใหม่ ๆ ส่งผลต่อการพัฒนาและการปฏิรูปองค์กร เพื่อให้สามารถปรับตัวและเท่าทันต่อกระแสความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกสถานศึกษา จนเป็นองค์กรที่มีคุณภาพที่สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และสามารถดำรงอยู่ภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาของสังคมโลกได้

เทคนิคในการพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้

การพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีเทคนิควิธีสามารถแบ่งออกเป็น 3 ระดับ มีรายละเอียดดังนี้

1. วินัยระดับบุคคล หมายถึง ผู้บริหารและบุคลากรได้ปฏิบัติการบริหารในเชิงบุคคล และการพัฒนาในเชิงวิชาชีพ หรือความรู้ที่มีในตนเอง การเรียนรู้ที่จะเรียนรู้โดยใช้การเรียนรู้แบบแก้ปัญหาหลักการใช้การเรียนรู้แบบรูปธรรมตามวินัยใน 3 ประการ 1) การคิดความเข้าใจเชิงระบบ 2) การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ 3) วิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง

2. วินัยระดับทีม หมายถึง ผู้บริหารและบุคลากรได้ปฏิบัติถือเป็นการบริหารทีมงานให้มีทักษะ มีฝีมือ มีผลงานให้ดีขึ้น หรือเทคนิคการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมวิธีการเรียนรู้โดยการปฏิบัติการตามวินัยใน 2 ประการ 1) การสร้างและสานวิสัยทัศน์ 2) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

3. วินัยระดับองค์กร หมายถึง ผู้บริหาร และ บุคลากรได้ปฏิบัติ เป็นการบริหารเป็นที่สืบเนื่องมาจากผลของ 2 ระดับแรก ทำให้องค์กรได้มีส่วนเกี่ยวพัน การเรียนรู้ของสมาชิกให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องหรือเทคนิคการเรียนรู้ระดับองค์กร ตามวินัย 5 ประการ 1) การสร้างและ สานวิสัยทัศน์ 2) มุ่งสู่ความเป็นเลิศ 3) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม 4) วิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง 5) การคิดและเข้าใจเชิงระบบ

สรุปได้ว่า เทคนิคในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้มีองวินัยระดับบุคคล วินัยระดับทีม และวินัยระดับองค์กร มีการบริหารในเชิงบุคคล การพัฒนาในเชิงวิชาชีพ วิธีการเรียนรู้โดยการปฏิบัติการทำให้องค์กรได้มีส่วนเกี่ยวพัน การเรียนรู้ของสมาชิกให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องหรือเทคนิคการเรียนรู้ระดับองค์กร

2.2.3 องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้

มาร์ควอดต์ (Marquardt, Michael, 1996 : 56 - 61) ได้กล่าวถึง องค์กรที่จะได้เปรียบในการแข่งขัน และพัฒนาแบบยั่งยืนได้ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปจะต้องมีการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยจะต้องประกอบด้วยระบบย่อยๆที่สำคัญ 5 ประการ ดังนี้

1. พลวัตแห่งการเรียนรู้ เป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้เกิดขึ้นได้ในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์กร ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 3 ประการ คือ ระดับการเรียนรู้ รูปแบบของการเรียนรู้ และทักษะการเรียนรู้

2. การปฏิรูปองค์กร การที่องค์กรจะพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น จะต้องมีการปรับเปลี่ยนสิ่งต่างๆในองค์กรดังนี้ คือ

2.1 วิสัยทัศน์ หรือภาพในอนาคตที่ทุกคนในองค์กรปรารถนาที่จะไปถึงร่วมกัน

2.2 วัฒนธรรมองค์กร ซึ่งถือว่าเป็นความเชื่อ ความคิด และวิธีการปฏิบัติของคนในองค์กรร่วมกัน

2.3 กลยุทธ์ ซึ่งเป็นวิธีการออกแบบให้เหมาะสมกับการกำหนดจุดหมายปลายทางในอนาคต

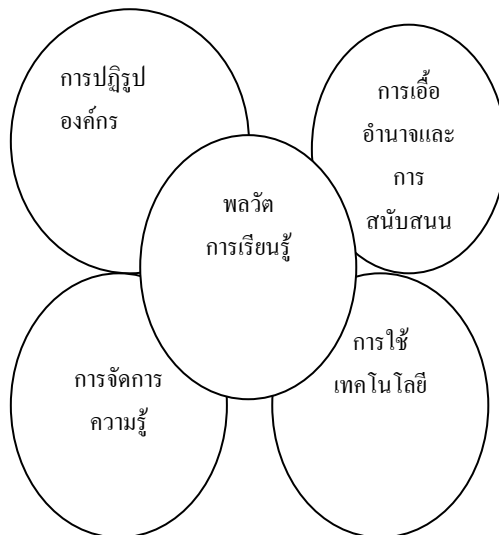
3. การเอื้ออำนาจและการสนับสนุนบุคคล เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนในองค์กร รวมถึงลูกจ้างและชุมชนได้มีการเรียนรู้ร่วมกัน มีความสัมพันธ์กันเป็นเครือข่ายและทำ

ประโยชน์ร่วมกันเพื่อสังคมและชุมชน รวมถึงการที่ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง ผู้สอน และมีการทำงานร่วมกันกับผู้ปฏิบัติงานเป็นทีม โดยมีการเรียนรู้และแก้ปัญหาร่วมกัน

4. การจัดการความรู้ เป็นการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กร โดยจะต้องจัดรูปแบบ การผสมผสาน การรวบรวมข้อมูล การจัดระบบข้อมูล มีการแลกเปลี่ยนความรู้ การถ่ายโอนความรู้ และการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่องเป็นกระบวนการ

5. การใช้เทคโนโลยี เป็นการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในองค์กร สำหรับการจัดการความรู้ การเรียนรู้ในองค์กรสำหรับสมาชิกทุกระดับและผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรในการใช้เทคโนโลยีนั้นๆ

ภาพที่ 2.8 แบบจำลองเชิงระบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของมาร์ควอดท์



ที่มา : พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547 : 101)

จากแบบจำลองระบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของมาร์ควอดท์ แสดงให้เห็นว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรเชิงระบบที่มีการเรียนรู้อย่างเต็มสมรรถนะ สังคมการเรียนรู้และปรับเปลี่ยนองค์กรอย่างต่อเนื่องด้วยการแก้ไข จัดการ และใช้ความรู้เพื่อความสำเร็จขององค์กร เป็นองค์กรที่เพิ่มอำนาจให้บุคลากรเพื่อการเรียนรู้ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร เช่นเดียวกับการทำงาน และมีการใช้เทคโนโลยีเพื่อให้เกิดผลดีทั้งด้านการเรียนรู้และผลผลิตขององค์กร

2.2.4 ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของคนทำงานบนพื้นฐานของการเรียนรู้ โดยมีกระบวนการ ดังนี้

1. กำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมในเชิงปฏิบัติการ คือ

1.1 กลยุทธ์ชี้นำ โดยคณะผู้บริหารระดับสูงร่วมรับผิดชอบและสนับสนุน

1.2 กลยุทธ์ปลูกฝัง โดยให้คณะทำงานในสายงานด้านทรัพยากรบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบ

1.3 กลยุทธ์ปฏิรูป โดยคณะทำงานพิเศษจากทุกๆ หน่วยงานในองค์กรมาร่วมกัน

รับผิดชอบดำเนินการ

2. กำหนดแผนงานให้ชัดเจน ดังนี้

2.1 ปรับโครงสร้างในการบริหารให้เป็นการทำงานแบบทีม

2.2 จัดทำแผนทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับโครงสร้างในการบริหารงานให้มี

ลักษณะเป็นการทำงานเป็นทีม โดยวางแผนพัฒนาองค์ความรู้ โดยการฝึกอบรม และพัฒนาประสบการณ์พร้อมทักษะจากการเรียนรู้ในที่ทำงาน

2.3 จัดทำแผนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องใช้ประกอบการฝึกอบรม และการเรียนรู้ประเภทต่าง ๆ เช่น ห้องฝึกอบรม ห้องประชุม โสตทัศนอุปกรณ์ เป็นต้น

3. เปิดโอกาสให้ทุกคนได้รับรู้กลไกของการพัฒนาและผลกระทบทุก ๆ ด้านที่จะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง

4. พัฒนาพื้นฐานสำคัญขององค์กรเรียนรู้ดังนี้

4.1 มุ่งสู่ความเป็นเลิศ เพื่อให้เก่งในทุก ๆ ด้าน เก่งในการเรียนรู้ เก่งคิด เก่งทำ มีไหวพริบปฏิภาณ มีความเพียรพยายามตั้งแต่เยาว์วัยและใฝ่รู้อย่างเสมอต้นเสมอปลาย เพื่อให้สอดคล้องกับโลกยุคโลกาภิวัตน์ซึ่งเป็นโลกแห่งการเรียนรู้ ที่ต้องมีการเรียนรู้ไปตลอดชีวิต โดยมีการคำนึงถึงประเด็นต่างๆ เหล่านี้

- การสร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัว ซึ่งได้แก่ความคาดหวังของแต่ละคนที่ต้องการจะให้สิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้นจริงในชีวิตของตน

- มุ่งมั่นสร้างสรรค์ มีความขยัน ใฝ่ดี มีพัฒนาการอยู่ตลอดเวลา

- ใช้ข้อมูลเพื่อวิเคราะห์และตัดสินใจ เพื่อให้มีระบบคิด และการตัดสินใจที่ดี

- ฝึกใช้จิตใต้สำนึก สั่งงาน เพื่อให้การทำงานเป็นไปโดยอัตโนมัติ และได้ผลงาน

ที่ดี

4.2 รูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง ซึ่งเกี่ยวข้องกับประสบการณ์ที่ได้สะสมมาตั้งแต่เด็กกับพื้นฐานของวุฒิภาวะทางอารมณ์ของแต่ละบุคคล ทำให้ความคิดและความเข้าใจของแต่ละคนแตกต่างกัน และหากปล่อยให้ต่างคนต่างคิดจะกลายเป็นปัญหาใหญ่เพราะมีการยึดติดกับรูปแบบและวิธีการที่ตนเองคุ้นเคย ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัว

4.3 การสร้างและสานวิสัยทัศน์ ให้ทุกคนได้รู้ได้เข้าใจ จะได้สนับสนุนและมีส่วนร่วมในการดำเนินการให้เป็นรูปธรรม โดยมีการนำวิสัยทัศน์ที่ได้สร้างขึ้นมาเป็นเป้าหมายของการกำหนดแผนกลยุทธ์ เพื่อสานให้วิสัยทัศน์เป็นจริงด้วยแผนการปฏิบัติต่อไป

4.4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เป็นการเน้นการทำงานเป็นทีมโดยให้ทุกคนในทีมงานใช้วิจรรณญาณร่วมกันตลอดเวลาว่า กำลังทำงานอะไร จะทำให้ดีขึ้นอย่างไร เป็นการเรียนรู้ร่วมกันแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ช่วยเหลือเกื้อกูลสามัคคี ขยันคิด ขยันเรียนรู้ และขยันทำด้วยความเชื่อว่าการเรียนรู้ในลักษณะนี้จะช่วยเสริมสร้างอัจฉริยภาพของทีมงาน

4.5 ความคิดความเข้าใจเชิงระบบ เพื่อให้ทุกคนมีความเข้าใจชัดเจนถึงความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ทำให้มองทุกสิ่งทุกอย่างเป็นภาพรวม จะได้สามารถเผชิญกับภาวะวิกฤติ และการแข่งขันได้

5. พัฒนาพนักงานในระดับผู้นำองค์กร ไม่ว่าจะป็นหัวหน้าโครงการ หรือหัวหน้าทีมงาน ให้มีความเข้าใจบทบาทของผู้นำในองค์กรเรียนรู้จะได้มีการปฏิบัติให้มีคุณลักษณะเป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ และเป็นผู้ให้การสนับสนุนผู้อื่นในการปฏิบัติงานให้ราบรื่น

6. มอบหมายพันธกิจ และกระบวนงานต่าง ๆ แก่ทีมงานเพื่อให้สามารถบริหารและรับผิดชอบด้วยตัวเองได้ เป็นการเพื่ออำนาจให้แก่พนักงาน จะได้เกิดความคล่องตัว

7. สร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านการพัฒนา และปรับปรุงงานให้ดีขึ้นตลอดเวลา

8. ทำการประเมินผล เพื่อปรับปรุงผลงานเสมอ

องค์กรที่มีการเรียนรู้จะมีกระบวนการลักษณะที่เคลื่อนไหว ยืดหยุ่นเป็นพลวัตที่ไม่หยุดนิ่งหรือพึงพอใจกับความสำเร็จที่มีอยู่ สมาชิกขององค์กรต้องมีการขวนขวายหาความรู้เพื่อมาแบ่งปันและเผยแพร่แก่กัน เพื่อพัฒนางานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด Marquardt และ Reynolds ได้เสนอลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่สามารถนำไปกำหนดเป็นข้อปฏิบัติหรือกิจกรรมขององค์กรได้ โดยมีรายละเอียดที่สำคัญดังนี้

พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547 : 89 - 91) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการจัดการความรู้ดังต่อไปนี้ว่า 1) สามารถปรับตัวและสอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงได้ดี 2) สนับสนุนให้พนักงานระดับล่างมีโอกาสและสามารถอธิบายความคืบหน้าและอุปสรรคในการทำงานได้ 3) สนับสนุนให้ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะ พึ่งเลี้ยง ที่ปรึกษา และเป็นผู้สนับสนุนการเรียนรู้แก่สมาชิกขององค์กร 4) สร้างวัฒนธรรมของการใช้แรงเสริมและการเปิดเผยข้อมูลในองค์กร

5) มีมุมมองโดยภาพรวมและเป็นระบบที่เห็นและเข้าใจถึงระบบกระบวนการ และความสัมพันธ์ต่างๆ ขององค์กร 6) มีวิสัยทัศน์ เป้าหมายและค่านิยมร่วมกันทั่วทั้งองค์กร 7) มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจด้วยการเพิ่มอำนาจปฏิบัติแก่พนักงานในองค์กร 8) มีผู้ที่เป็นแม่แบบเกี่ยวกับการกล้าเสี่ยง กล้าทดลองปฏิบัติที่คิดได้แล้ว 9) มีระบบต่างๆ เพื่อการเรียนรู้ร่วมกันและใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้ในธุรกิจ 10) คำนึงถึงความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าและผู้ใช้บริการ 11) มีส่วนเกี่ยวข้องกับชุมชน 12) มีการเชื่อมโยงการพัฒนาตนของพนักงานเข้ากับการพัฒนาองค์กรโดยภาพรวม 13) มีการสร้างเครือข่ายด้านเทคโนโลยีในองค์กร 14) มีการสร้างเครือข่ายภายในธุรกิจของชุมชน 15) ให้โอกาสในการเรียนรู้ทางประสบการณ์ 16) มีการให้รางวัลต่อความคิดริเริ่มและจัดตั้งโครงสร้างรองรับความคิดดังกล่าว 17) สร้างความไว้วางใจให้เกิดทั่วทั้งองค์กร 18) มุ่งสู่การแก้ไข ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง 19) ให้การสนับสนุนและส่งเสริมการจัดตั้งทีมปฏิบัติงานในทุกรูปแบบ 20) มีการใช้คณะทำงานที่มีผู้ปฏิบัติมาจากหลายๆ ส่วนงาน 21) มีการสำรวจและประเมินถึงสมรรถนะในการเรียนรู้ 22) มององค์กรว่าสามารถเรียนรู้และเติบโตได้ 23) มองสิ่งที่ไม่คาดคะเนไว้มาก่อนว่าเป็นโอกาสอันดีที่จะเรียนรู้

พิมพีระวี โรจน์รุ่งสัจด์ (2551 : 3) กล่าวว่า ลักษณะที่สำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้คือ

1. ต้องเป็นองค์กรที่มุ่งมั่นที่จะขยายความสามารถของตนผ่านกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง คือ เรียนรู้กันไปเรื่อยๆ ไม่คิดว่าเป็นภาระที่หนักหนาอะไร

2. ต้องเป็นองค์กรที่มีบรรยากาศเอื้อต่อการเรียนรู้ รวมทั้งมีการจัดหา สร้าง และถ่ายโอนความรู้ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี เนื่องจากผลที่ได้รับความรู้ใหม่ๆ ในเรื่องนี้และการสื่อสารภายในองค์กรถือเป็นเรื่องที่สำคัญ จึงควรมีการประชุมเพื่อการสื่อสารที่ตรงกัน

3. ใช้แนวทางการจัดการความรู้และเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อสร้างองค์ความรู้หรือนวัตกรรมที่มีคุณค่าต่อตนเอง ทีมงานและองค์กร

4. ควรมีเป้าหมายเพื่อนำไปสู่องค์กรที่มีคุณภาพ และสามารถดำรงอยู่ได้ในสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาในปัจจุบัน

บุคคลเป็นองค์ประกอบสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้เซ็นเก (Senge) ได้กล่าวว่า บุคคลจำเป็นต้องมีวินัย ที่จะสามารถพัฒนาทักษะหรือความสามารถของตนเองได้ วินัยทั้ง 5 ประการของเซ็นเก มีดังนี้

1. ใฝ่แรงใฝ่รู้คู่ศักยภาพ บุคคลหรือหรือสมาชิกขององค์กร เป็นรากฐานสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คนที่มีระดับใฝ่แรงใฝ่รู้ หรือมีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษ จะสามารถขยายความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานที่ต้องการได้อย่างต่อเนื่อง ลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์กร

จะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์กรนั้น สมาชิกขององค์กรจะต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญ คือ การเป็นนายของตนเอง ในการควบคุมจิตใจ และพฤติกรรมของตนเอง เป็นคนที่รู้ใจและเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ยอมรับความเป็นจริง ไม่ยึดมั่นถือมั่น มีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตน เพื่อมุ่งสู่จุดหมายและความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้

2. รับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้องเป็นความคิดความเข้าใจของคนที่มีต่อหน่วยงาน ต่อองค์กรและต่อธุรกิจของตนเอง ซึ่งความคิดของคนนั้นเป็นสิ่งสำคัญ และมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมของคน แบบแผนทางจิตใจในการอธิบายหรือแม้แต่จินตนาการสิ่งต่างๆที่มีอิทธิพลมาจากความคิดในองค์กรที่มีสายบังคับบัญชามากมายทั้งในแนวดิ่งและแนวนอน ทำให้แต่ละคนรับรู้และเข้าใจโลกในองค์กรและงานที่ทำอยู่เพียงอย่างเดียว โดยไม่สามารถเชื่อมโยงตำแหน่งที่ตนอยู่กับภาพรวมทั้งหมดได้ ซึ่งหมายถึงการจำกัดความรับผิดชอบทั้งในการเรียนรู้ และการปฏิบัติถึงสิ่งที่ไม่ใช่ในงานในหน้าที่ประจำวันของตน รวมทั้งเมื่อเกิดปัญหาขึ้นก็ไม่เข้าใจว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของปัญหาและผู้แก้ปัญหาคือใคร แต่กลับมองว่าเป็นความรับผิดชอบของผู้อื่น ทำให้นำมาซึ่งความขัดแย้งที่รุนแรงยิ่งขึ้นเรื่อยๆ การจะทำให้คนมีการรับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้องได้นั้น มีองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญ 2 ประการ คือ 1) ใช้การวางแผนเป็นกระบวนการเรียนรู้ และ 2) ต้องฝึกฝนทักษะในการใคร่ครวญและตั้งคำถาม

การรับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้องตามความเป็นจริง จะทำให้เกิดการเข้าใจสมมติฐานในการคิดอย่างเป็นระบบ ทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนสมมติฐานใหม่ในการหาสาเหตุของปัญหาอย่างถูกต้อง หารปราศจากการใคร่ครวญและตั้งคำถาม สิ่งที่ทำอยู่ก็ปราศจากการทดลองทำสิ่งใหม่ๆ เมื่อไม่มีการทดลองสิ่งใหม่ๆก็ไม่เกิดการเรียนรู้และเข้าใจโลกมากกว่าที่เป็นอยู่ การรับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้องในองค์กร มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมของคนในองค์กร ทั้งนี้เพราะ หากเราเปลี่ยนความคิด ความเข้าใจของคนที่มีต่อโลกและต่อสิ่งอื่นๆให้ถูกต้องเหมาะสมได้ บุคคลนั้นก็จะมีพฤติกรรมและการปฏิบัติที่ถูกต้องตามไปด้วย เพราะฉะนั้นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้เมื่อสมาชิกมีรูปแบบความคิดที่เอื้อต่อการสะท้อนภาพที่ถูกต้องชัดเจน และมีการจำแนกแยกแยะ โดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุงความถูกต้องในการมองโลก และปรากฏการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้น รวมทั้งทำความเข้าใจในวิธีการที่จะสร้างความกระจ่างชัดเพื่อการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง

3. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน เป็นวิธีการทำให้แต่ละคนเกิดวิสัยทัศน์ และหัดให้คนคิดไปข้างหน้า มองอนาคต และสร้างสถานการณ์จำลองแบบต่างๆ เป็นการทำความเข้าใจร่วมกันในการตั้งเป้าหมาย และมองอนาคตไปในทิศทางเดียวกัน โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างภาพแห่งอนาคตขององค์กร เพื่อให้สมาชิกทุกคนได้ตระหนักและเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงอนาคตขององค์กร

และยินยอมผูกพันในการดำเนินงานภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกัน และสมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร โดยการรับฟังและแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล การให้เหตุผลและความเป็นไปได้ มีการสื่อสารให้บุคคลในองค์กรทุกคนได้รับรู้ร่วมกัน มีจิตสำนึกร่วมกันเพื่อพัฒนาภาพอนาคตขององค์กรให้บรรลุผล ซึ่งการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันมีองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญ 4 ประการ ดังนี้ 1) กระตุ้นให้แต่ละคนมีวิสัยทัศน์ โดยการสร้างบรรยากาศและกระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรค 2) พัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กร 3) สร้างทัศนคติต่อวิสัยทัศน์ในระดับความผูกพันให้มากที่สุด เพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่สนับสนุน โดยไม่ต้องมีการควบคุม และ 4) การสนับสนุนวิสัยทัศน์เชิงบวก

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกโดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อพัฒนาความรู้และความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อ มีการรวมพลังของสมาชิกในทีมให้ได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่างๆร่วมกัน โดยแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็น และประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง จนเกิดเป็นความคิดร่วมกันของกลุ่ม และกลุ่มควรลดสิ่งกีดขวางให้เกิดอิทธิพลครอบงำแนวความคิดของสมาชิกคนอื่นๆ พร้อมทั้งกระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนา และการอภิปรายกันอย่างกว้างขวาง ซึ่งการอภิปรายเป็นการนำวิสัยทัศน์ของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนกันและหาข้อสรุปเพื่อออกมาเป็นกิจกรรมร่วมกัน ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้ การที่จะเกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆได้จะต้องมีการสนทนา โดยจะต้องทำควบคู่กันไป ดังนั้น ทีมจึงต้องใช้การสนทนาและการอภิปรายกลุ่มจึงจะเกิดการทำงานเป็นทีม เพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์กร

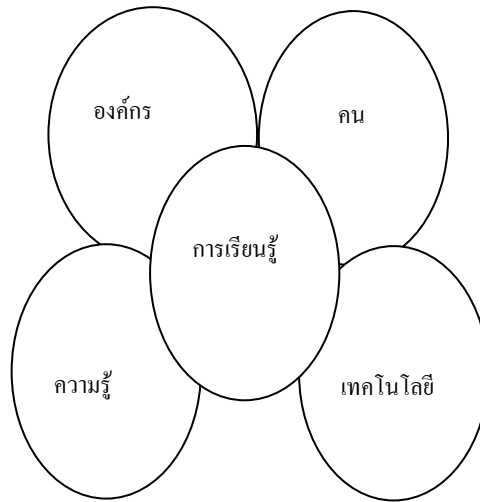
5. คิดเป็นระบบครบวงจร การคิดอย่างเป็นระบบครบวงจร เป็นวิธีคิดให้ครอบคลุมรอบด้าน สามารถเข้าใจปรากฏการณ์ ความเปลี่ยนแปลง เห็นความสัมพันธ์และเชื่อมโยงระบบย่อยต่างๆในองค์กรได้ มองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรของตนกับองค์กรภายนอก การคิดเป็นระบบครบวงจรเป็นการคิดให้เป็นภาพรวม และมีความเป็นหนึ่งเดียวที่ประกอบด้วยหน่วยต่างๆที่สัมพันธ์และเชื่อมติดกันทั้งหมด การคิดเป็นระบบครบวงจรจะทำให้บุคคลได้มองเห็นตนเองและโลกไปในทางใหม่ นั่นคือ มองเห็นความสัมพันธ์ของแต่ละหน่วยอย่างเป็นระบบ และเห็นความเป็นไปต่างๆในรูปแบบที่สืบเนื่องกัน เป็นรูปแบบที่ไม่หยุดนิ่ง ไม่ใช่เป็นเหตุเป็นผลตามเส้นตรงต่อกัน มองเห็นถึงสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา และเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงของทั้งระบบ ความสำคัญของการคิดเป็นระบบครบวงจร คือ การเรียนรู้จากประสบการณ์ ข้อมูลย้อนกลับและคนอื่นๆ มีการตรวจสอบซ้ำให้ต่อเนื่องเป็นระบบ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดบูรณาการขึ้นเป็นความรู้ใหม่หรือความคิดใหม่ขององค์กร การที่บุคคลจะมองโลกแบบองค์รวม หรือคิดเป็นระบบครบวงจรได้นั้น บุคคลจะต้องมีการปรับเปลี่ยนจิตใจ หลายด้าน คือ 1) เปลี่ยนแปลงจาก

การมองโลกแบบแยกส่วนมาเป็นการมองภาพรวม 2) เปลี่ยนจากการมองมนุษย์ว่าเป็นคนเฉื่อยไร้ประโยชน์ มาเป็นการมองว่า มนุษย์เป็นผู้มีความกระตือรือร้นในการมีส่วนร่วมกับการเปลี่ยนแปลงความจริง และ 3) เปลี่ยนจากการตั้งรับในปัจจุบันเป็นการสร้างสรรค์ในอนาคต

จากหลักการทั้ง 5 ข้างต้นกล่าวโดยสรุปได้ว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีลักษณะที่สำคัญ คือ การพัฒนาตัวบุคคลให้มีการใฝ่เรียนรู้ และมีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษ โดยการให้เป็นผู้ใฝ่รู้ทั้งด้านความคิด วิทยาการและข้อมูลใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา พร้อมกับนำข้อมูลความรู้ใหม่ๆ เหล่านั้นมาพัฒนาปรับปรุงโครงสร้างความคิดและรับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้องและเป็นจริง รวมทั้งมีความสามารถในการมองโลก และการตัดสินใจให้เหมาะสม และทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อม ต่อจากนั้นจึงโยงเข้าสู่ความสัมพันธ์กับองค์กร โดยการสร้างความเข้าใจในทิศทางขององค์กรในอนาคตให้ตรงกัน เพื่อการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และเมื่อเข้าใจถึงสิ่งที่จะทำในอนาคตแล้วจึงก้าวไปสู่การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่ความรู้ในข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ วิธีการคิดการมองปัญหา และที่สำคัญ คือ การเรียนรู้จากความสำเร็จและความล้มเหลวของเพื่อนร่วมงาน ปรับปรุงทัศนคติลักษณะการทำงานต่างๆ ข้างต้นแล้ว องค์กรที่จะบรรลุถึงความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสมบูรณ์ได้ ด้วยการที่สมาชิกแต่ละคนนำความรู้ต่างๆ เหล่านี้มาคิดและวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ เพื่อให้เห็นภาพรวม และความสามารถในการระบุประเด็นที่ต้องตัดสินใจได้ถูกต้องตรงจุด แทนการตัดสินใจแก้ปัญหาไปในแต่ละจุดย่อยๆ ซึ่งเป็นการแก้ไขที่อาจไม่ตรงจุด ไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ และอาจไม่คุ้มค่ากับทรัพยากรที่ใช้ไป

2.2.5 รูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบ ผู้วิจัยขอเสนอแนวคิดของมาควอดท์ ให้ผู้บริหารโรงเรียนนำไปใช้พัฒนาครูและบุคลากรในโรงเรียนให้เป็นผู้ที่เรียนรู้ ซึ่งจะช่วยให้โรงเรียนปรับเปลี่ยนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และสามารถปฏิบัติงานตอบสนองแนวทางการปฏิรูปการศึกษาได้ โดยผู้เขียนขอเสนอแนวปฏิบัติแต่ละระบบย่อย ดังนี้ คือ การที่ผู้บริหารพัฒนาระบบย่อยที่สัมพันธ์กันทั้ง 5 ระบบ ซึ่งระบบย่อยเหล่านี้ประกอบด้วย การเรียนรู้ หรือ พลวัตการเรียนรู้ องค์กร หรือ การปรับเปลี่ยนองค์กร สมาชิกในองค์กร (คน) หรือ การเสริมอำนาจแก่บุคคลความรู้ หรือ การจัดการความรู้ และเทคโนโลยี หรือ การนำเทคโนโลยีไปใช้ ดังภาพที่ 2.3 ตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบ

ภาพที่ 2.3 ตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้เชิงระบบ



ที่มา : Marquardt, Michael (2550 : 50)

ระบบย่อยด้านองค์กร คน ความรู้และเทคโนโลยี เป็นสิ่งจำเป็นต่อการส่งเสริมและขยายการเรียนรู้ ส่วนการเรียนรู้ จะเป็นระบบย่อยที่แทรกซึมเข้าไปในระบบย่อยทั้ง 4 ที่เหลืออยู่ โดยระบบย่อยทั้งหมดนี้ล้วนเป็นส่วนประกอบในการสร้างและบำรุงรักษาการเรียนรู้ในองค์กรที่จะขาดไม่ได้ ระบบย่อยทั้ง 5 นี้ มีความสัมพันธ์กันและเติมเต็มซึ่งกันและกัน ถ้าระบบย่อยใดอ่อนแอหรือขาดหายไป ระบบย่อยอื่นๆก็จะได้รับความเสียหายไปตามๆกัน

2.2.5.1 พลวัตการเรียนรู้ องค์ประกอบด้านการเรียนรู้จะประกอบด้วยมิติย่อยที่สัมพันธ์กัน 3 มิติ ได้แก่ ระดับการเรียนรู้ ชนิดของการเรียนรู้ ทักษะการเรียนรู้

1. ระดับการเรียนรู้ แบ่งเป็น ระดับการเรียนรู้ระดับบุคคล ให้เกิดความเข้าใจอย่างถ่องแท้ โดยผ่านการเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนโดยใช้เทคโนโลยีเป็นฐาน การหยั่งรู้ และการสังเกต

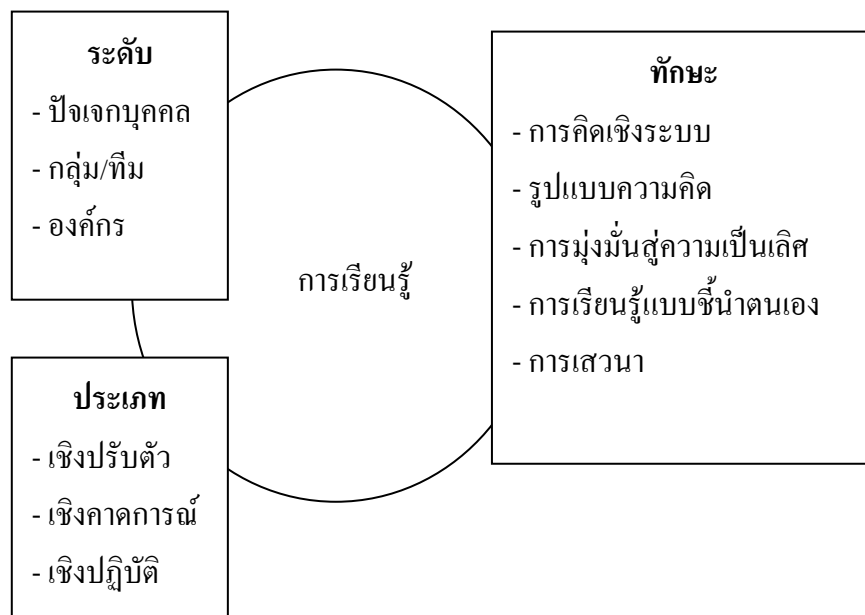
การเรียนรู้ระดับกลุ่ม เป็นการขยายขอบเขตความรู้ ทักษะและสมรรถนะผ่านกระบวนการทำงานเป็นทีม

การเรียนรู้ระดับองค์กร แสดงให้เห็นได้โดยมีการเพิ่มปัญญา และผลผลิต รวมทั้งโอกาสในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การเรียนรู้องค์กรมีความแตกต่างจากการเรียนรู้ ระดับบุคคลและระดับกลุ่ม คือจะเกิดขึ้นจากแลกเปลี่ยนการหยั่งรู้ ความรู้ และความเห็นระหว่างสมาชิก นอกจากนี้ การเรียนรู้องค์กรสร้างขึ้นจากประสบการณ์ในอดีต โดยแสดงให้เห็นผ่านทางนโยบาย กลยุทธ์ ขององค์กร

2. ประเภทของการเรียนรู้ ได้แก่ การเรียนรู้จากการปรับตัว เป็นการเรียนรู้ที่บุคคลหรือองค์กรเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต มีกระบวนการเรียนรู้ดังนี้ 1) องค์กร มีการปฏิบัติไปสู่เป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ 2) ผลลัพธ์ต่างๆ ของการกระทำมาจาก ทั้งภายในและภายนอก 3) มีการวิเคราะห์ผลความเปลี่ยนแปลงเพื่อสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร 4) มีการวิเคราะห์ผลของการเปลี่ยนแปลงเพื่อความสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร 5) การกระทำหรือการปรับเปลี่ยนขึ้นอยู่กับ การเรียนรู้และการปรับตัว โดยริเริ่มบนพื้นฐานของสิ่งที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติเดิมในองค์กร

การเรียนรู้เป็นระบบย่อยหลักขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะ เกิดขึ้นทั้งในระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์กร โดยมีทักษะที่สำคัญๆ เช่น การคิดเชิงระบบ รูปแบบความคิด การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ การเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง และการเสวนา โดยทักษะที่สำคัญเหล่านี้จะเป็นแกนหลักสนับสนุนการเรียนรู้ขององค์กรให้เกิดขึ้นได้อย่างเต็มที่ ระบบย่อยการเรียนรู้จะเกี่ยวข้องกับระดับและประเภทของการเรียนรู้ที่จำเป็นต่อองค์กร รวมถึงทักษะขององค์กรที่ถูกต้อง ดังภาพที่ 2.4

ภาพที่ 2.4 ระบบย่อยด้านการเรียนรู้



ที่มา : Marquardt, Michael (2550 : 51)

ระดับของการเรียนรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีการเรียนรู้ 3 ระดับ ที่ไม่เหมือนกันแต่มีความสัมพันธ์กันดังนี้

1. การเรียนรู้ของปัจเจกบุคคล หมายถึง การเปลี่ยนแปลงด้านทักษะ ความรู้ เจตคติ และค่านิยมรายบุคคล อันเกิดจากการเรียนรู้ด้วยตนเอง จากการสังเกตและจากการศึกษาโดยอาศัยเทคโนโลยี

2. การเรียนรู้ของกลุ่มหรือทีม หมายถึง การเพิ่มขึ้นของความรู้ ทักษะ และสมรรถนะภายในกลุ่ม ซึ่งสำเร็จลงได้ด้วยการกระทำของกลุ่มนั่นเอง

3. การเรียนรู้ขององค์กร เป็นการยกระดับ อัจฉริยภาพและความสามารถในการปฏิบัติงาน ซึ่งได้มาจากการมุ่งมั่นปรับปรุง และพัฒนาอย่างต่อเนื่องตลอดทั่วทั้งองค์กร

ประเภทของการเรียนรู้

1. การเรียนรู้เชิงปรับตัว จะเกิดขึ้นเมื่อเรารุ่นคิดพิจารณา ทบทวนถึงประสบการณ์ในอดีต จากนั้นก็ปรับแต่งการกระทำในอนาคต

2. การเรียนรู้เชิงคาดการณ์ คือ กระบวนการแสวงหาความรู้โดยการคาดคิด จินตนาการเกี่ยวกับอนาคตในหลายๆลักษณะ เป็นวิธีการที่พัฒนาจากวิสัยทัศน์ไปสู่การกระทำและการพิจารณา (ไตร่ตรอง) วิธีการเรียนรู้แบบนี้จะเป็นการหลีกเลี่ยงประสบการณ์และผลลัพธ์ในทางลบที่อาจจะเกิดขึ้น โดยการวินิจฉัยแยกแยะ โอกาสที่ดีที่สุดสำหรับอนาคต และกำหนดแนวทางเพื่อให้บรรลุผลในอนาคต

3. การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ หมายถึง การสืบหาและพิจารณาไตร่ตรองเกี่ยวกับความเป็นจริง ณ ปัจจุบัน และนำเอาความรู้นั้นไปใช้พัฒนายุคคล กลุ่มและองค์กร

ทักษะการเรียนรู้ในองค์กร

เป็นสิ่งจำเป็นต่อการริเริ่มและขยายการเรียนรู้ในองค์กรให้ได้มากที่สุด ดังต่อไปนี้

1. การคิดเชิงระบบ เป็นโครงสร้างแนวทางการคิดแบบหนึ่ง สำหรับทำให้แบบแผนต่างๆ สมบูรณ์ชัดเจนขึ้น และจะช่วยกำหนดได้ว่า ทำอย่างไรถึงจะเปลี่ยนแปลงแบบแผนนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. รูปแบบความคิด คือ ข้อสันนิษฐานที่ฝังลึกอยู่ในความคิดที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติและการกระทำต่างๆ เช่น รูปแบบความคิดหรือจินตนาการที่เกี่ยวกับการเรียนรู้ การทำงาน หรือความรักในองค์กร จะมีอิทธิพลต่อปฏิสัมพันธ์และพฤติกรรมในสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับแนวความคิดเหล่านั้น

3. การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ จะบ่งชี้ถึงความชำนาญระดับสูงในเรื่องหรือทักษะใดทักษะหนึ่ง ซึ่งต้องอาศัยความผูกพันต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่จะนำไปสู่ความเชี่ยวชาญ หรือความชำนาญในงานที่ทำเป็นพิเศษ

4. การเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง คือ การที่ทุกคนตระหนักถึงและมีความรับผิดชอบในฐานะผู้เรียนคนหนึ่งที่มีความกระตือรือร้น ทั้งนี้องค์ประกอบของการเรียนรู้แบบชี้นำตนเองจะประกอบไปด้วย การรู้จักลักษณะในการเรียนรู้ของตนเอง ความสามารถในการประเมินความต้องการและสมรรถนะของตนเอง และการเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ทางธุรกิจเข้ากับความสำเร็จในการเรียนรู้

5. การเสวนา หมายถึง การฟังและการสื่อสารระดับสูงระหว่างบุคคล ซึ่งอาจต้องอาศัยการสำเร็จประเด็นต่างๆอย่างอิสระและอย่างสร้างสรรค์ และต้องอาศัยความสามารถในการฟังอย่างครุ่นคิดพิจารณาเวลาที่ผู้อื่นทักท้วง นอกจากนี้ต้องมองให้ออกว่าแบบแผนต่างๆของการมีปฏิสัมพันธ์ในที่มอาจส่งเสริมหรือบ่อนทำลายการเรียนรู้ได้ เช่น องค์กรหรือกลุ่มมักจะมีแบบแผนของการปกป้องตนเองฝังลึกอยู่ และถ้าเรามองไม่ออกหรือมองข้ามแบบแผนประเภทนี้ก็จะบ่อนทำลายการเรียนรู้ แต่ถ้าเรามองออกและเปิดเผยอย่างสร้างสรรค์ ก็สามารถเร่งการเรียนรู้ได้ การเสวนาเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างการเชื่อมโยง และการประสานการเรียนรู้และการปฏิบัติในที่ทำงาน

มาควอดท์ Marguadt, (1996 : 59 - 65) ได้เสนอวิธีการสร้างระบบการเรียนรู้ในโรงเรียนดังต่อไปนี้

1. สร้างกิจกรรมการเรียนรู้ที่เป็นรูปธรรมให้กับสมาชิกในโรงเรียนอย่างทั่วถึง คือ ผู้บริหารจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ วิเคราะห์ ปัญหาการปฏิบัติงาน โดยให้เพื่อครูในโรงเรียนเสนอทางเลือกอย่างหลากหลาย จำนวนครูที่เข้าประชุม เชิงปฏิบัติการควรมีจำนวนกลุ่มละ 4-8 คน ผู้บริหารโรงเรียนจัดสิ่งอำนวยความสะดวกและจัดผู้ประเมิน และสังเกตการดำเนินงานของกลุ่ม

2. เพิ่มศักยภาพในด้านความรู้ใฝ่เรียนใฝ่รู้ให้กับสมาชิกแต่ละคนคือ กระบวนการให้ครูเรียนรู้วิธีหาความรู้ ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนมีแนวทางดำเนินการ 4 ประการ คือ 1) ให้ครูทราบวิธีสร้างคำถามเพื่อหาคำตอบ 2) ให้ครูแยกกลุ่มความคิดให้เป็นส่วนย่อยๆ3) ผู้บริหารตรวจสอบความก้าวหน้าของการหาความรู้ของครู 4) ผู้บริหารควบคุมการหาความรู้ของครูให้ได้ตามกำหนด

3. สร้างวินัยในการสนทนาแลกเปลี่ยนความรู้ให้เกิดขึ้นในองค์การการสนทนาแลกเปลี่ยนเป็นกิจกรรมกลุ่มที่สร้างองค์ความรู้ เพราะระหว่างการสนทนาแลกเปลี่ยนความรู้และทัศนคติบุคลากรจะซึมซับความรู้และค่านิยมจากกลุ่มเพื่อนโดยไม่รู้ตัว ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนมีแนวทางการดำเนินงาน คือ 1) สามารถอ้างประเด็นการอภิปราย เกี่ยวกับการพัฒนาหน่วยงานไว้ในการสนทนาครั้งต่อไป 2) สังเกตการทำหน้าที่ของผู้ประเมินในการประเมินกระบวนการสนทนา 3) ลดความ

เผื่อร้อนของการสนทนาให้เย็นลง 4) ให้ความเคารพความคิดของสมาชิกกลุ่ม 5) เป็นผู้ที่มีสปิริตในการ
ถามนำเพื่อการสนทนากลุ่มในส่วนของตัวครู ก็ควรปฏิบัติตนระหว่างสนทนาดังนี้ 6) จัดวงสนทนา
ให้เป็นวงกลมเพื่อทุกคนจะได้มีส่วนร่วมเท่าเทียมกัน 7) นำเสนอประเด็นเพื่อสนทนา 8) เสนอให้
สมาชิกในกลุ่มแสดงความคิดเห็น 9) เสนอให้สมาชิกในกลุ่มให้ข้อมูลย้อนกลับภายหลังการสนทนา
10) ควรปล่อยให้การสนทนาดำเนินไปอย่างเป็นธรรมชาติ

4. สร้างแผนพัฒนางานเพื่อพัฒนาสมาชิกขององค์กร โรงเรียนสร้างแผนพัฒนางานเป็นแผน
หลัก จากแผนหลักกระจายความรับผิดชอบให้ครูแต่ละคนวางแผนพัฒนาตนเอง ซึ่งผู้บริหารโรงเรียน
มีแนวทางดำเนินงาน คือ 1) เปิดโอกาสให้ครูแต่ละคนวางแผนพัฒนาตนเอง 2) ช่วยสร้างขั้นตอนการ
เรียนรู้ ทำให้ครูจัดลำดับการเรียนรู้ตามความต้องการก่อนหลัง 3) สร้างวินัยให้กับครูในการควบคุม
ตนเอง 4) ช่วยให้ครูแต่ละคนรับผิดชอบในการเรียนตามเป้าหมายของครูเอง 5) ช่วยให้ครูเกิดความ
มั่นคงในวิชาชีพ

5. จัดงบประมาณสำหรับการพัฒนาตนเองของสมาชิก ในการจัดทำงบประมาณประจำปี
ผู้บริหารจัดสัดส่วนงบประมาณจำนวนหนึ่ง สำหรับให้ครูแต่ละคนใช้ในการพัฒนาตนเอง ตามความ
สนใจ เช่น การใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ การวิจัย การจัดการเรียนการสอน เป็นต้น

6. สร้างทักษะการเรียนรู้ของทีม การสร้างทักษะการเรียนรู้ของทีมงานครูผู้บริหารโรงเรียน
มีแนวทางดำเนินงาน คือ 1) สร้างวินัยการเรียนรู้ของทีมงาน 2) ให้รางวัลแก่สมาชิกของทีมที่เสนอ
องค์ความรู้ใหม่ให้ทีมงาน 3) คิดสร้างกิจกรรมการเรียนรู้ให้ทีมครูและส่งเสริมการนำไปสู่การปฏิบัติ
4) นำทีมเข้าสู่กระบวนการเรียนรู้ตามลำดับขั้นตอน คือ กำหนดรูปแบบการเรียนรู้ ระดม ความคิด
สร้างบรรทัดฐานและสร้างงาน 5) สร้างศักยภาพในการสืบค้นหาความรู้ของทีมงาน สร้างวัฒนธรรม
การแลกเปลี่ยน เรียนรู้และการสร้างสรรค์งานให้กับทีมงาน

7. เสริมแรงให้มีการฝึกปฏิบัติการคิดอย่างเป็นระบบให้กับสมาชิก ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนมี
แนวทางดำเนินงาน คือ 1) ให้ครูคิด 2) หลีกเลี่ยงการคิดของปัญหาแต่ควรแก้ที่สาเหตุ 3) แยกแยะ
รายละเอียดที่สำคัญของสาเหตุของปัญหา 4) พิจารณาความสัมพันธ์ของกลุ่มงาน อย่าพิจารณา
เฉพาะงาน 5) พิจารณากระบวนการทำงาน 6) พิจารณาองค์ประกอบของคนและองค์ประกอบของ
ปัญหาควบคู่กัน 7) ชี้ให้ครูเห็นความแตกต่างระหว่างการคิดแบบเป็นระบบ กับการคิดที่ละส่วน

8. สร้างแผนการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในอนาคตเพื่อให้สมาชิกเตรียมตัวเรียนรู้
ผู้บริหารโรงเรียนนำครูให้ศึกษาความเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมโรงเรียน แจ้งทำให้ครูเตรียมตัว
เมื่อถึงเวลาที่เกิดการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนจะได้เปรียบโรงเรียนอื่น ๆ

9. ส่งเสริมสมาชิกให้ยอมรับและเรียนรู้ความแตกต่างของความคิด วัฒนธรรมและความ
เป็นสากล ผู้บริหาร โรงเรียนต้องชี้แจงให้ครูมีความเห็นและยอมรับว่าคนเรามีความคิดเห็นไม่

เหมือนกัน แตกต่างกันไปตามวัฒนธรรมของแต่ละกลุ่ม ครูควรเรียนรู้และนำมาใช้ประโยชน์ รวมทั้งศึกษาและยอมรับวัฒนธรรมที่ถือปฏิบัติเป็นสากล

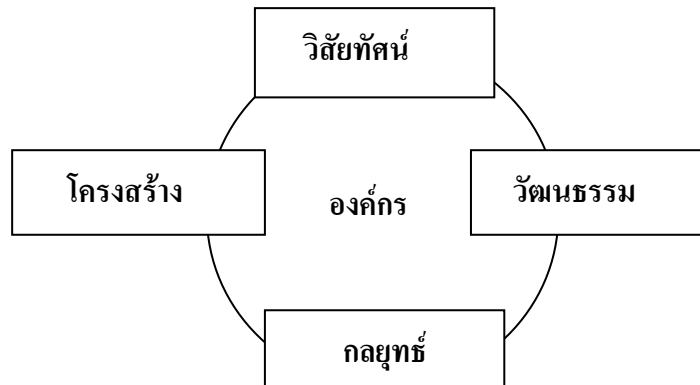
10. เปลี่ยนความคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้ใหม่ ๆ ผู้บริหารต้องสร้างความตระหนักในการเรียนรู้ตลอดชีวิต ควรหลีกเลี่ยงในการใช้คำพูดว่า “ การเรียนรู้ ” แต่ให้สอดแทรกกิจกรรมที่ทำให้ครูเกิดการเรียนรู้ตลอดเวลา เมื่อครูเกิดการเรียนรู้และปฏิบัติงาน ได้ดีขึ้น จะทำให้ครูเห็นความสำคัญของการเรียนรู้เอง 1) ส่งเสริมให้ครูมีการสัมมนาผลสำเร็จของงานของแต่ละคน 2) ฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ การเรียนรู้ระหว่างปฏิบัติงาน 3) บริหารเวลาให้มีการประชุมเสนอผลการเรียนรู้ของครู 4) เชิญหรือจ้างวิทยากรมาเสริมความรู้ใหม่ ๆ ให้ครู 5) กล้าคิดยุทธวิธีใหม่ ๆ ให้ครูเกิดการเรียนรู้

จากที่กล่าวมา จะเห็นได้ว่า พฤติกรรมของผู้บริหารในองค์กรที่มีการพัฒนาตนเองตลอดเวลาเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องมีการฝึกอบรมการทำงานเป็นทีมและสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้มีการเรียนรู้ในรูปแบบและวิธีการใหม่ๆ ในการทำงานเรียนรู้ร่วมกัน แลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกันสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการดำเนินงานได้เป็นอย่างดีและเห็นผลมีวิธีการที่หลากหลายมาใช้ให้เกิดการเรียนรู้เชิงลึกและเรียนรู้ในสิ่งใหม่มีความสามารถในการคิดและปฏิบัติงานด้วยความเข้าใจถึงระบบงานในภาพรวมทั้งองค์กรมีความกระตือรือร้นในการรับฟังผู้อื่นและไม่ปิดเป็นข้อมูลที่เป็นจริงหรือเป็นเท็จ

2.2.5.2 การปฏิรูปองค์กรสู่ความเป็นเลิศในการเรียนรู้

องค์กร เป็นที่ซึ่งทำให้บุคคล กลุ่ม องค์กร เกิดการเรียนรู้ การที่จะเปลี่ยนแปลงได้นั้น จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนองค์กร โครงสร้างและกลยุทธ์ขององค์กรจำเป็นจะต้องเปลี่ยนแปลงไป โดยมากวอดท์ มุ่งให้ความสำคัญ 4 มิติ ในระบบย่อยด้านองค์กร ได้แก่ ทัศนคติ วัฒนธรรม องค์กร กลยุทธ์ และ โครงสร้างองค์กร เป็นการกำหนดให้กลุ่มคนมาทำงานร่วมกันอย่างมีแบบแผน มีกระบวนการต่างๆเกิดขึ้นและดำเนินต่อไป มิติหรือองค์ประกอบย่อยที่สำคัญมี 4 อย่าง ได้แก่ ทัศนคติ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และ โครงสร้าง ดังภาพที่ 2.5

ภาพที่ 2.5 ระบบย่อยด้านองค์กร



ที่มา : Marquardt, Michael (2550 : 55)

1. วิสัยทัศน์ คือ สิ่งที่รวมเอาความหวัง เป้าหมายและทิศทางในอนาคตเข้าไว้ด้วยกัน ซึ่งเปรียบเสมือนภาพจินตนาการขององค์กรที่ถูกก่อร่างขึ้นภายในองค์กร จากนั้นก็จะถูกส่งผ่านออกไปนอกองค์กร วัฒนธรรมขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะค้ำจุนวิสัยทัศน์ขององค์กร ส่วนการเรียนรู้และ ผู้เรียนในองค์กรก็จะสร้างผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ ที่ดียิ่งขึ้นตลอดเวลา

2. วัฒนธรรม คือ ค่านิยม ความเชื่อ วิธีปฏิบัติ พิธีการและประเพณีขององค์กร ซึ่งมีส่วนช่วยในการวางรูปแบบของพฤติกรรมและการรับรู้ตามสมัชชาของคนในองค์กร ดังนั้น วัฒนธรรมขององค์กรขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ วัฒนธรรมที่ยอมรับว่าการเรียนรู้มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรและการเรียนรู้ก็กลายเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่การทำงานทุกอย่างในองค์กร วัฒนธรรมที่มีคุณค่าและปรับเปลี่ยนได้โดยง่ายจะสร้างความสัมพันธ์และเพิ่มพูนการเรียนรู้ โดยการสนับสนุน ค่านิยมต่างๆ เช่น การทำงานเป็นทีม การบริหารจัดการตนเอง การเอื้ออำนาจและการแบ่งปัน ซึ่งตรงข้ามกับโครงสร้างราชการที่เข้มงวดและปกป้องตนเอง

3. กลยุทธ์ จะสัมพันธ์กับแผนปฏิบัติ วิธีการ กลวิธี และขั้นตอนที่จะทำให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ กลยุทธ์ต่างๆจะทำให้เกิดทั้งการเรียนรู้ การถ่ายโอน และการนำการเรียนรู้ไปใช้ประโยชน์อย่างดีที่สุดในทุกๆปฏิบัติการขององค์กร

4. โครงสร้าง จะประกอบด้วย แผนก ฝ่าย ระดับ และองค์ประกอบต่างๆขององค์กร โครงสร้างขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะเป็นแบบแบนราบ ไม่มีขอบเขตจำกัด และมีความคล่องตัวสูง ซึ่งเป็นผลให้มีการติดต่อ การไหลเวียนของข้อมูล ความรับผิดชอบในแต่ละหน่วยงาน และความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์กรเป็นไปด้วยดี

มาควอดท์ (Marguadt, 1996 : 94 - 99) ได้เสนอวิธีการสร้างระบบองค์กรในโรงเรียนดังต่อไปนี้

1. จัดการประชุมวางแผนอนาคตขององค์กรเพื่อสร้างวิสัยทัศน์การเรียนรู้ ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเป็นองค์ประกอบแรกและสำคัญที่สุดในการสร้างวิสัยทัศน์ของโรงเรียนให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เทคนิคในการสร้างวิสัยทัศน์คือ จัดประชุมครูและผู้เกี่ยวข้องระดมความคิด ในการประชุมมีหลักการสำคัญ คือ 1) ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคนร่วมกันพิจารณาโรงเรียนทั้งระบบ คือ ประวัติความเป็นมา แนวคิดที่ใช้ในการบริหารปัจจุบัน จุดเด่น จุดด้อย โอกาส อุปสรรค เป็นต้น 2) ให้โอกาสทุกคนคิดอย่างอิสระ หลีกเลียงการเกลี้ยกล่อม 3) ตระหนักอยู่ตลอดเวลาว่า การเรียนรู้ อาจเกิดก่อนหรือหลังการกำหนดวิสัยทัศน์ 4) ตระหนักเสมอว่า การนำสมาชิกไปสู่การเรียนรู้ เกิดจากปัจจัยต่าง ๆ ของโรงเรียน และชุมชนแวดล้อม 5) ผู้บริหารควรช่วยเหลือโดยการจัดโครงสร้างโรงเรียนให้ครูได้มีปฏิสัมพันธ์กัน 6) การเปลี่ยนแปลงหน่วยงานย่อย ๆ จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทั้งโรงเรียน

2. ให้ความสำคัญกับการสนับสนุนให้โรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และสนับสนุนการเรียนรู้ของครูเป็นงานสำคัญอันดับแรกผู้บริหารโรงเรียนต้องเป็นผู้นำในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดอย่างเป็นรูปธรรม จัดสิ่งแวดล้อมของโรงเรียน อาทิ โครงสร้างการบริหารจัดสรรงบประมาณ ทรัพยากร ให้เอื้อต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

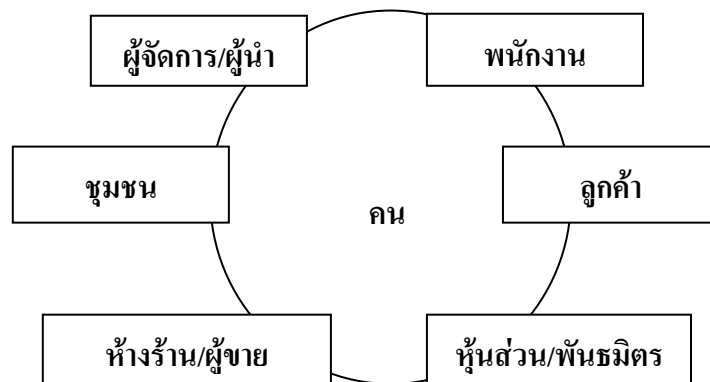
3. สร้างบรรยากาศความร่วมมือในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารโรงเรียนต้องสร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมือให้เกิดขึ้นระหว่างครูและผู้เกี่ยวข้อง 1) กำหนดให้การเรียนรู้ของครูเป็นวัตถุประสงค์ของโรงเรียน 2) สร้างวัฒนธรรมการปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่อง 3) เมื่อครูเรียนรู้ไม่ถูกต้อง ต้องช่วยเหลือครูให้ดำเนินการอย่างถูกต้อง 4) จัดให้ครูได้แลกเปลี่ยนปัญหาการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นอย่างไม่ปิดบัง 5) สร้างความตระหนักให้ครูแต่ละคนพัฒนาตนเองทั้งร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา 6) ช่วยเหลือครูโดยการขยายสารสนเทศให้กว้างขวางทั้งปริมาณและวิธีการสืบค้น 7) ช่วยเหลือครูให้สร้างนิสัยการเรียนรู้

จากที่กล่าวมา จะเห็นได้ว่า การที่ผู้บริหารในองค์กรที่สามารถปรับเปลี่ยนสิ่งต่างๆ ในองค์กรทุกด้าน โดยมีการจัดบรรยากาศที่สนับสนุนการมีการจัดลำดับขั้นในการบังคับบัญชา ซึ่งทำให้เกิดการสื่อสารที่รวดเร็วในการเกิดการเรียนรู้นั้นขึ้นวิธีการแบ่งปันความรู้และเพิ่มพูนการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร มีการสนับสนุนการเรียนรู้ในโรงเรียนเพื่อสร้างสานสู่วิสัยทัศน์มีความเข้าใจและเห็นความสำคัญของการเรียนรู้ในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของตนเห็นความสำคัญที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงและปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานให้ดีขึ้น การปฏิบัติงานร่วมกับฝ่ายต่างๆ และการทำงานเป็นทีมเป็น โอกาสการทำงานประสานกับบุคคลอื่น โดยยึดถือเป้าหมายองค์กร

2.2.5.3 การเอื้ออำนาจบุคคลและการสนับสนุน

คนเป็นส่วนสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากคนเป็นผู้นำเอาข้อมูลเปลี่ยนแปลงให้เป็นความรู้ที่ทรงคุณค่าให้สมาชิกแลกเปลี่ยนกับองค์กรเพื่อนำไปใช้ ซึ่งคนประกอบด้วย บุคลากร ผู้จัดการ/ผู้นำ ลูกค้า ผู้ส่งสินค้า ผู้จัดการ พนักงาน และจากผู้จัดการ เป็นระบบที่ประกอบด้วย ผู้จัดการและผู้นำ พนักงานและลูกค้า หุ้นส่วนและพันธมิตรทางธุรกิจ ห้างร้านและผู้ขาย รวมถึงชุมชนที่อยู่แวดล้อม ซึ่งมีคุณค่าต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ และต้องได้รับการเอื้ออำนาจและการเรียนรู้เช่นเดียวกัน ดังภาพที่ 2.6

ภาพที่ 2.6 ระบบย่อยด้านสร้างพลังอำนาจให้แก่บุคลากร



ที่มา : Marquardt, Michael (2550 : 58)

1. ผู้จัดการ/ผู้นำ ต้องเป็นผู้ฝึกสอนเป็นพี่เลี้ยง และเป็นแบบอย่างให้กับผู้อื่น และที่สำคัญที่สุด คือ ต้องสร้างและเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้ให้กับคนรอบข้าง
2. พนักงาน จะได้รับการเอื้ออำนาจและคาดหวังว่าจะได้เรียนรู้ อีกทั้งยังมีการวางแผนเกี่ยวกับสมรรถนะในอนาคตกล้าที่จะเสี่ยงและลงมือปฏิบัติการ รวมถึงต้องแก้ปัญหาเป็น
3. ลูกค้า จะมีส่วนร่วมในการระบุนความต้องการผลิตภัณฑ์และบริการ รวมถึงการฝึกอบรมถือว่ามีส่วนร่วมในการเชื่อมต่อการเรียนรู้ขององค์กร
4. หุ้นส่วน/พันธมิตรทางธุรกิจ จะได้ประโยชน์จากการแบ่งปันสมรรถนะและความรู้
5. ห้างร้านและผู้ขายจะได้รับการฝึกอบรมและมีบทบาทร่วมในโปรแกรมการสอนต่างๆ
6. ชุมชน ได้แก่ กลุ่มต่างๆทางสังคม ทางเศรษฐกิจ และการศึกษา ซึ่งจะมีส่วนร่วมในการให้และการเรียนรู้

มาควอดท์ (Marguadt, 1996 : 122 - 127) ได้เสนอวิธีการสร้างระบบสมาชิกในโรงเรียนดังต่อไปนี้

1. กำหนดนโยบายการให้รางวัลการเรียนรู้ของสมาชิกไว้ในนโยบายบริหารบุคลากร ผู้บริหารโรงเรียนสามารถกำหนดนโยบายบริหารงานบุคคล ให้มีการให้รางวัลครูหรือกลุ่มครูที่สืบค้นองค์ความรู้หรือช่วยเหลือเพื่อครูให้มีความรู้ตามเกณฑ์ที่กำหนด

2. สร้างทีมงานที่สามารถจัดการทีมงานด้วยตนเองลักษณะการจัดการจัดทีมงานดังกล่าว ผู้บริหารโรงเรียนมีแนวทางดำเนินงาน คือ 1) มีวัตถุประสงค์ของทีมงานชัดเจน 2) กำหนดระยะเวลาชัดเจน 3) สมาชิกมีทักษะของการทำงานเป็นทีม 4) สมาชิกเข้าใจกระบวนการและหน้าที่ของตน 5) มีกระบวนการทำงานของทีมและมีระบบประชาสัมพันธ์ระบบการทำงานให้ผู้อื่นทราบ 6) การบริหารจัดการทีมงาน ต้องสอดคล้องกับนโยบาย กระบวนการและระบบงานของโรงเรียน 7) สมาชิกต้องมีวินัยไม่ทำให้ทีมงานเกิดความเสียหายหรือล่าช้า 8) ทีมงานต้องมีความยืดหยุ่น

3. เสริมแรงสมาชิกให้เรียนรู้และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ผู้บริหารโรงเรียนต้องใช้ทักษะการเสริมแรง การเสริมแรงที่มีประสิทธิภาพมากกว่าเงินและรางวัลคือ “ผู้บริหารรับผิดชอบต่อการเรียนรู้และการผลิตสิ่งใหม่ ๆ ในองค์กร”

4. เสริมแรงผู้นำกลุ่มงานให้เป็นอย่างผู้นำทางการเรียนและถ่ายทอดความรู้ การกระทำย่อมดีกว่าคำพูด ผู้บริหารโรงเรียนและผู้นำระดับรอง ๆ ลงไป ต้องเป็นตัวอย่างบุคคลแห่งการเรียนรู้ให้กับครูและผู้เกี่ยวข้อง พฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์คือ เรียนรู้ แสดงความคิดเห็น และรับฟังความคิดเห็น

5. ส่งเสริมผู้นำกลุ่มงานให้เป็นยอดในกระบวนการเรียนรู้และกิจกรรมการเรียนรู้ ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนมีแนวทางดำเนินงาน คือ 1) สร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบมีปัญหาก็รีบแก้ไข 2) ตอบสนองความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของครูตามเวลาอันควร 3) เมื่อส่งเสริมครูคนใดแล้วต้องสนับสนุนต่อจนแล้วเสร็จ 4) ใกล้ชิดกับทีมงานเสมอ 5) สามารถปฏิบัติงานร่วมกับครูที่มีความหลากหลายหรือความขัดแย้ง 6) สนับสนุนและให้รางวัลบุคคลที่เรียนรู้ 7) ส่งเสริมการทดลองนำความรู้มาปฏิบัติ 8) พูดคุยเกี่ยวกับการเรียนรู้ทั้งในโรงเรียนและนอกโรงเรียน 9) สร้างและเพิ่มโอกาสแห่งการเรียนรู้ให้ครูทุกเวลาและทุกสถานที่ 10) รับฟังความคิดเห็นของครูแต่ไม่ให้คำตอบทั้งหมด ส่งเสริมให้ครูหาคำตอบเอง 11) พยายามหลีกเลี่ยงการสอนและการควบคุม 12) อย่างรีบร้อนรอผลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน

6. สร้างความสมดุลให้เกิดขึ้นระหว่างความต้องการการเรียนรู้และการพัฒนาของทั้งส่วนบุคคลและองค์กร เนื่องจากองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องการศักยภาพของทั้งครูและศักยภาพของโรงเรียน ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องรักษาสมดุลนี้ไว้ หากครูมีความสามารถ นักเรียนก็ต้องมีความสามารถและโรงเรียนก็ต้องมีความสามารถ

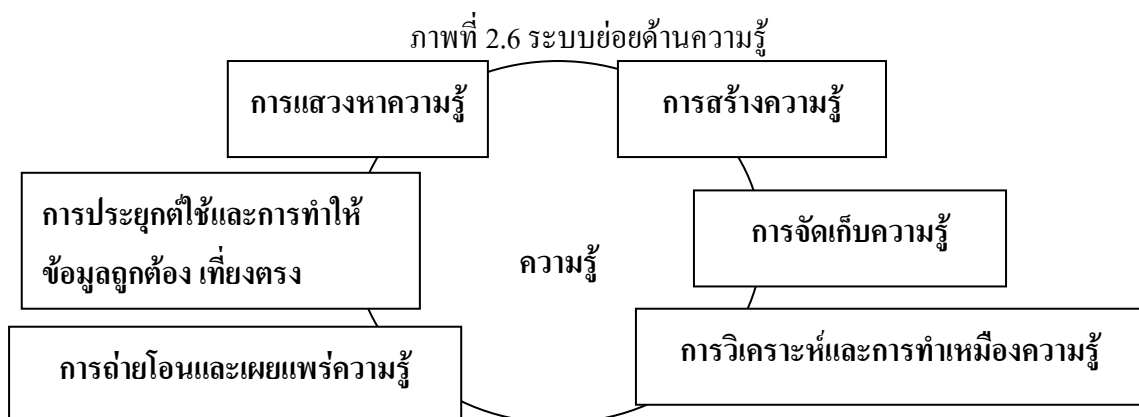
7. ส่งเสริมและเปิดโอกาสให้ผู้รับบริการมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ของโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนควรมีบทบาทในการชักชวนและให้โอกาสนักเรียน ผู้ปกครอง ศิษย์เก่าและชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน เพราะบุคคลเหล่านี้เป็นแหล่งทรัพยากรด้านสารสนเทศที่ยิ่งใหญ่

8. สร้างโอกาสการเรียนรู้ให้กับชุมชน โรงเรียนเป็นสถาบันหนึ่งของชุมชน ไม่สามารถแยกจากกันได้ ในการพัฒนาชุมชนผู้บริหารโรงเรียน

จากที่กล่าวมา จะเห็นได้ว่า พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ของทุกคนในองค์กรด้วยการให้อำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากรเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และสามารถทำงานได้อย่างมีคุณภาพมีการกระจายอำนาจและมอบอำนาจในการทำงานตามความสามารถในการเรียนรู้และความรับผิดชอบของแต่ละมีการแลกเปลี่ยนข้อมูล โดยมีการส่งเสริมบุคลากรเพื่อสร้างการเรียนรู้ผู้บริหารและครูมีการทำงานร่วมกัน ให้มีการปฏิบัติงานในสิ่งใหม่ๆและนำผลนั้นมาใช้ในการปรับปรุงงานให้มีความสำคัญในการแลกเปลี่ยนเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาให้มีความสำคัญในการเรียนรู้

2.2.5.4 การจัดการความรู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้

ระบบย่อยด้านความรู้ของการเรียนรู้ขององค์กร จะบริหารจัดการความรู้ต่างๆขององค์กร ซึ่งประกอบไปด้วย การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การเก็บรักษาความรู้ การวิเคราะห์และการทำเหมืองความรู้ การถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้ การนำไปประยุกต์ใช้และการทำให้ข้อมูลเที่ยงตรง ดังภาพที่ 2.6



ที่มา : Marquardt, Michael (2550 : 59)

ระบบย่อยด้านความรู้ทั้ง 6 อย่าง ในการเรียนรู้ขององค์กรจะดำเนินไปอย่างไม่หยุดยั้ง และมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันแบบเป็นเครือข่าย การกระจายของข้อมูลจะอาศัยช่องทางต่างๆอย่าง หลากหลายภายใต้เวลาที่แตกต่างกันไป ส่วนการจัดการความรู้ จะขึ้นอยู่กับตัวกลั่นกรองทางการรับรู้ รวมถึงกิจกรรมเชิงรุกและกิจกรรมเชิงรับ การจัดการความรู้ถือเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาองค์กร แห่งการเรียนรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ประสบผลสำเร็จจะนำทางความรู้ไปด้วยความที่เป็นระบบและ ใช้เทคโนโลยีอย่างสอดคล้องกัน โดยขั้นตอนทั้ง 6 อย่างนี้ ประกอบไปด้วย

1. การแสวงหาความรู้ คือ การสะสมข้อมูลและสารสนเทศ ที่มีอยู่ทั้งจากภายในและ ภายนอกองค์กร

2. การสร้างความรู้ ความรู้ใหม่ที่ถูกสร้างขึ้นโดยอาศัยกระบวนการมากมายที่แตกต่างกัน ออกไป เริ่มตั้งแต่แนวคิดกรรมไปจนถึงการวิจัยที่สลับซับซ้อนที่ต้องอาศัยความวิริยะอุตสาหะ นอกจากนี้ยังอาจเกิดจากความสามารภในการมองเห็น การเชื่อมโยงใหม่ๆ และการผนวก องค์กรประกอบของความรู้ที่เคยรู้มาแล้วเข้ากับการให้เหตุผลเชิงอุปนัยอันซับซ้อนด้วย

3. การจัดเก็บความรู้ หมายถึงการเข้ารหัส และการเก็บรักษาความรู้ที่มีค่าขององค์กร เพื่อให้พนักงานทุกคนสามารถเข้าถึงความรู้นั้นได้โดยง่ายในทุเวลาและทุกสถานที่

4. การวิเคราะห์และการทำเหมืองความรู้ จะเกี่ยวข้องกับ เทคนิคในการวิเคราะห์ข้อมูล การปรับโครงสร้าง การทำความเข้าใจคลังและการทำให้ข้อมูลถูกต้อง ส่วนการทำเหมืองความรู้ จะทำ ให้องค์กรสามารถค้นหาความหมายของข้อมูลที่มีอยู่ได้สมบูรณ์ขึ้น

5. การถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้ คือ การเคลื่อนย้ายข้อมูลและความรู้ทั้งองค์กร (โดยเจตนาและไม่เจตนา) ซึ่งอาจเป็นไปได้ทั้งการใช้เครื่องมือ หรืออุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ หรือใช้คน ทำก็ได้

6. การประยุกต์ใช้ และการทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรง คือ การใช้และประเมินความรู้ โดยคนในองค์กร เป็นการนำเอาความรู้และประสบการณ์อันมีค่าขององค์กรมาใช้ประโยชน์อย่าง สร้างสรรค์ และต่อเนื่อง

มาควอดท์ (Marguadt, 1996 : 150 - 154) ได้เสนอวิธีการสร้างระบบความรู้ในโรงเรียน ดังต่อไปนี้

1. สร้างความคาดหวังว่าสมาชิกทุกคนต้องรับผิดชอบในการรวบรวมและถ่ายทอด ความรู้ให้กับมวลสมาชิกในองค์กรผู้บริหารโรงเรียนควรสร้างความตระหนักให้ครูและบุคลากรทุก คนหาโอกาส“เก็บ” ความรู้ในทุเวลาและทุกสถานที่ แล้วนำความรู้เหล่านั้นมาถ่ายทอดให้เพื่อนครู ในโรงเรียนการเก็บและถ่ายทอดความรู้ กระทำได้ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

2. สร้างระบบการหาความรู้จากภายนอกองค์การอย่างเป็นระบบการหาทักษะและความรู้จากนอกหน่วยงานเพื่อนำมาใช้ในโรงเรียนเป็นสิ่งจำเป็นในการแข่งขัน ผู้บริหารโรงเรียนควรจัดระบบการหาความรู้จากภายนอก หรืออาจผู้เชี่ยวชาญมาประเมินโรงเรียน หรือเทียบเคียงคุณภาพกับโรงเรียนอื่นๆ เพื่อนำผลการประเมินมาปรับปรุงโรงเรียน

3. จัดกิจกรรมการเรียนรู้ภายในโรงเรียนเพื่อรวบรวมและแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ระหว่างสมาชิก ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนมีแนวทางดำเนินงาน คือ 1) ตรวจสอบยุทธศาสตร์ของโรงเรียนให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม 2) ตรวจสอบระบบบริหาร ตรวจสอบคุณภาพของโรงเรียน 3) เขียนรายงานผลการประเมินภายใน 4) จัดสัมมนาครู ผู้ปกครอง ผู้แทนชุมชน ผู้เชี่ยวชาญเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกัน และกัน

4. สร้างยุทธศาสตร์วิคิดและวิธีเรียนให้กับสมาชิก ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนมีแนวทางดำเนินงาน คือ 1) บอกครูให้คิดสร้างยุทธวิธีการเรียนรู้ โดยกำหนดกระบวนการและการประเมินผล เพื่อให้มีการพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 2) ให้รางวัลผู้ที่พยายามคิดรูปแบบดังกล่าว 3) จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ การคิดสร้างสรรค์และการคิดอย่างมีเหตุผล 4) สนับสนุนครูทุกคนให้คิด เพื่อที่ผู้บริหารจะคัดเลือกความคิดที่ดีที่สุด

5. ส่งเสริมและให้รางวัลสมาชิกที่สร้างนวัตกรรมหรือสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ ผู้บริหารโรงเรียนสามารถส่งเสริมครูให้คิดนวัตกรรมใหม่ ๆ โดยให้เวลาครูในการคิด ให้อิสระครูทำการทดลอง ทั้งนวัตกรรมการสอนและสิ่งประดิษฐ์สำหรับการสอน

6. ฝึกอบรมสมาชิกในการจัดเก็บองค์ความรู้และการนำออกมาใช้ ผู้บริหารโรงเรียนจัดอบรมครูในโรงเรียนในการเก็บองค์ความรู้และ การนำออกมาใช้ อาจสร้างระบบฐานข้อมูลและระบบเชื่อมโยงภายในโรงเรียนเพื่อให้การเก็บและ การใช้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

7. ส่งเสริมการรวมทีมและการหมุนเวียนงานเพื่อให้การถ่ายโอนการเรียนรู้กระจายไปทั่วโรงเรียน ผู้บริหารควรส่งเสริมการหมุนเวียนงานในโรงเรียน หากกระทำอย่างเหมาะสมและ มีการวางแผนไว้ล่วงหน้าจะเป็นการเพิ่มพูนการเรียนรู้ของครูได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเรียนรู้งาน

8. สร้างระบบบริหาร โดยใช้ความรู้ สร้างค่านิยมในความต้องการการเรียนรู้ให้กับบุคลากรทั้งโรงเรียน ผู้บริหารบริหารงานจากหลักการทฤษฎีทางการบริหาร และทฤษฎีการเรียนรู้ของนักเรียนครูและผู้เกี่ยวข้องในโรงเรียนคิดและทำงานโดยมีหลักการรองรับ

9. สร้างระบบการรวบรวมและการจัดเก็บองค์ความรู้ ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนมีแนวทางดำเนินงาน คือ 1) แต่งตั้งครูทำหน้าที่บริหารจัดการข้อมูล 2) กำหนดให้การแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ถือเป็นงานในความรับผิดชอบและเป็น จริยธรรมทางวิชาชีพ 3) การพัฒนาความรู้ของครูเป็นรายการ

หนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงาน 4) ครูต้องเขียนรายงานสั้นๆ แสดงผลการเรียนรู้อันก่อนที่จะได้คำตอบแทน 5) ทุก ๆ 3 เดือน ผู้ช่วยผู้บริหารหรือหัวหน้าหมวดจะต้องรายงานให้ผู้บริหารทราบว่า ได้ส่งองค์ความรู้อะไรบ้างลงในฐานข้อมูลของโรงเรียน 6) ควรกำหนดเครือข่ายคอมพิวเตอร์และลักษณะข้อมูลที่จะสืบค้นเผยแพร่ให้ครูทราบ 7) โรงเรียนควรเผยแพร่รายชื่อสมาชิก ผู้เชี่ยวชาญและเอกสารหลักสำหรับวิชาชีพให้ ครูทราบ 8) โรงเรียนอาจจัดระบบการเก็บรวบรวมความรู้จากวารสารทางวิชาการ

10. เปลี่ยนสถานที่ปฏิบัติงานให้เป็นห้องเรียน ผู้บริหาร โรงเรียนกำหนดให้ครูหาความรู้ประกอบการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน โดยตระหนักว่าการเรียนรู้ในเทคนิค หลักการ ทฤษฎีในการให้ความรู้แก่นักเรียนเป็นภาระงานที่ต้องปฏิบัติ

จากที่กล่าวมา จะเห็นได้ว่า พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ในการบริหารจัดการเรียนรู้ มีการสืบค้นหาข้อมูลสารสนเทศเพื่อช่วยปรับปรุงการทำงานของโรงเรียน ผู้บริหารมีการเก็บรวบรวมข้อมูล สารสนเทศ ที่ได้มาจากทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนอย่างเป็นระบบผู้บริหารมีแนวทางในการติดตามการเปลี่ยนแปลงภายนอก โดยมีการเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่มีความโดดเด่นในด้านต่างๆ และมีการพัฒนานวัตกรรมมีระบบสารสนเทศในการจัดเก็บความรู้ที่ให้ความสะดวกในการสืบค้นมีความเข้าใจเป็นอย่างดีถึงความจำเป็นในการเก็บรักษาสิ่งที่เป็นความรู้และการแบ่งปันความรู้ มีการคิดค้นพัฒนาวิธีการใหม่ๆ ในการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ซึ่งกันและกันทั้งภายในและภายนอกอย่างต่อเนื่องให้การสนับสนุน โครงการต่างๆ ที่สร้าง โอกาสในการเรียนรู้

2.2.5.5 ด้านเทคโนโลยีสำหรับสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี ประกอบด้วย เครือข่ายเทคโนโลยี และเครื่องมือทางข้อมูลต่างๆ ที่ช่วยสนับสนุนให้คนในองค์กรเข้าถึงความรู้และมีการแลกเปลี่ยนสารสนเทศและการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยจะรวมไปถึงตัวระบบและกระบวนการทางเทคโนโลยี ตลอดจนโครงสร้างของความร่วมมือที่จะทำให้เกิดทักษะในการประสานงาน การสอนงาน และทักษะเกี่ยวกับความรู้ด้านอื่นๆ และยังครอบคลุมถึงการใช้อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ และวิธีการในการเรียนรู้ที่ก้าวหน้าไปมากมาย เช่น การใช้ตัวแบบจำลอง การประชุมทางไกล ตลอดจนการแลกเปลี่ยนและลงความเห็นร่วมกัน เครื่องมือต่างๆ เหล่านี้อาจกล่าวได้ว่าเป็นทางด่วนความรู้ ซึ่งเป็น โครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญสำหรับการจัดการความรู้

องค์ประกอบสำคัญ 2 อย่างของระบบย่อยด้านเทคโนโลยี ประกอบด้วย เทคโนโลยี สำหรับจัดการความรู้ และเทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนการเรียนรู้ ดังภาพที่ 2.8

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยนำเสนอเป็นลำดับ ดังนี้

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับที่เกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา

- 2.1.1 แนวคิดและทฤษฎีของสมรรถนะ
- 2.1.2 ความหมายของสมรรถนะ
- 2.1.3 ความสำคัญของสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา
- 2.1.4 ประเภทของสมรรถนะ
- 2.1.5 องค์ประกอบของสมรรถนะ
- 2.1.6 รูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา
- 2.1.7 ประโยชน์ของการนำระบบสมรรถนะไปใช้ภายในองค์กร
- 2.1.8 สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

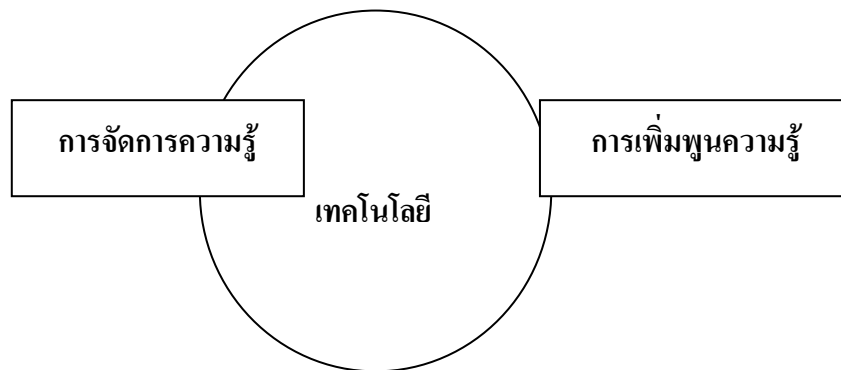
2.2 องค์กรแห่งการเรียนรู้

- 2.2.1 แนวคิด ทฤษฎี และหลักการขององค์กรแห่งการเรียนรู้
- 2.2.2 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้
- 2.2.3 แนวคิด ทฤษฎี และหลักการขององค์กรแห่งการเรียนรู้
- 2.2.4 ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้
- 2.2.5 รูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบ
 - 2.2.5.1 ด้านการสร้างพลวัตในการเรียนรู้
 - 2.2.5.2 ด้านการปฏิรูปองค์กรสู่ความเป็นเลิศในการเรียนรู้
 - 2.2.5.3 การเอื้ออำนาจและการสนับสนุน
 - 2.2.5.4 การจัดการเรียนรู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 2.2.5.5 เทคโนโลยีสำหรับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

- 3.1 งานวิจัยในประเทศ
- 3.2 งานวิจัยต่างประเทศ

ภาพที่ 2.8 ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี



ที่มา : Marquardt, Michael (2550 : 62)

1. เทคโนโลยีสำหรับจัดการความรู้ หมายถึง เทคโนโลยีทางด้านคอมพิวเตอร์ที่รวบรวมกำหนดรหัส จัดเก็บและถ่ายโอนข้อมูลไปทั่วทั้งองค์กร และทั่วโลก
2. เทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนการเรียนรู้ จะเกี่ยวข้องกับการนำเอาวีดิทัศน์ โสตทัศน์ และการฝึกอบรมแบบสื่อผสมผสาน มาใช้ประโยชน์เพื่อถ่ายทอด และพัฒนาความรู้และทักษะของคนในองค์กรให้ดียิ่งขึ้น

มาควอดท์ (Marquadt, 1996 : 174 - 178 อ้างถึงใน สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์, 2555 : 28) ได้เสนอวิธีการสร้างระบบความรู้ในโรงเรียน ดังต่อไปนี้

1. ส่งเสริมและสนับสนุนสมาชิกทุกคนให้ใช้ระบบเครือข่ายอิเล็กทรอนิกส์ ผู้บริหารโรงเรียนอาจสนับสนุนในการจัดบริการเครือข่ายอินเทอร์เน็ตไว้ในโรงเรียนอย่างเพียงพอ หรือให้สวัสดิการครูใช้อินเทอร์เน็ต โดยโรงเรียนเป็นผู้รับผิดชอบค่าใช้จ่าย
2. สร้างศูนย์การเรียนรู้โดยใช้ระบบมัลติมีเดียและเทคโนโลยีที่ทันสมัยอื่นๆ ผู้บริหารโรงเรียนอาจจัดการเรียนรู้ให้ครู โดยจัดศูนย์การเรียนรู้ที่มีสื่ออิเล็กทรอนิกส์ สื่อคอมพิวเตอร์ช่วยสอน แผ่นซีดี ดีวีดี หรืออื่นๆ สำหรับให้ครูได้ศึกษาด้วยตนเอง
3. สร้างและขยายระบบการสอนที่เรียกว่า ปัจจุบันการสอนระบบนี้มีใช้อยู่ในสถาบันอุดมศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนอาจประยุกต์ใช้จากระบบอินเทอร์เน็ตได้
4. ใช้เทคโนโลยีในการเก็บรวบรวมความคิดและองค์ความรู้จากบุคคลภายนอกองค์กร ผู้บริหารโรงเรียนอาจส่งเสริมให้ครูจัดระบบการเก็บรวบรวมจากแหล่งต่างๆ อาทิผู้เชี่ยวชาญผู้บริหาร หรือผู้นำองค์กรต่าง ๆ

จากที่กล่าวมา จะเห็นได้ว่า พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีการใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ช่วยสนับสนุน ส่งเสริมและสร้างการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุด โดยการจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกที่ใช้เทคโนโลยีของสื่อหลายทางที่มีความทันสมัยมาใช้ในการฝึกอบรมและการประชุม นำโปรแกรมคอมพิวเตอร์มาประยุกต์ใช้ในการรวบรวม บันทึก จัดเก็บ และถ่ายโอนข้อมูลที่ต้องการใช้ข้อมูลสารสนเทศจากเครือข่ายอินเทอร์เน็ตหรือฐานข้อมูลออนไลน์ของหน่วยงานได้อย่างดีมีความสามารถนำข้อมูลจากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยสนับสนุนการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 มีดังนี้
งานวิจัยในประเทศ

นงคันทน์ ตระกูลไทย (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง สมรรถภาพการบริหารงานโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยปรากฏว่า

1. สมรรถภาพการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้าหมวดวิชา และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อยู่ในระดับมาก
2. สมรรถภาพการบริหารโรงเรียน ระหว่างผู้บริหารเพศหญิง กับผู้บริหารเพศชาย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05
3. สมรรถภาพการบริหารโรงเรียน ระหว่างผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์มาก กับผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์น้อย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05
4. สมรรถภาพการบริหารโรงเรียน อยู่ในโรงเรียนขนาดต่างกัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05
5. สมรรถภาพการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน หัวหน้าหมวดวิชา และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ไม่แตกต่างกัน

พัชรมณ เทียนศรี (2547 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง สมรรถนะการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในฐานะนิติบุคคล เขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี ผลการวิจัยพบว่า

- 1) สมรรถนะการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในฐานะนิติบุคคลในภาพรวมอยู่

ในระดับที่มีสมรรถนะการบริหารจัดการมาก โดยมีสมรรถนะการบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป อยู่ในระดับมากทุกด้าน 2) สมรรถนะการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจำแนกตามสถานภาพกลุ่มตัวอย่างพบว่าไม่แตกต่างกัน และ 3) แนวทางในการเสริมสร้างสมรรถนะการบริหารจัดการสถานศึกษาที่สำคัญ ได้แก่ การพัฒนาให้ผู้บริหารมีการบริหารงานอย่างมีคุณธรรมหรือมีธรรมาภิบาล การเสริมสร้างทักษะในการนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงาน และการพัฒนาผู้บริหารให้สามารถเป็นผู้นำทางวิชาการ ตามลำดับ

ทนุพันธ์ นิธิเรือง (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 15 ผลการวิจัยพบว่า 1) ค่าเฉลี่ยสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง โดยสมรรถนะด้านทักษะและศิลปะในการถ่ายทอด และโน้มน้าวบุคคลมีค่าเฉลี่ยสูงสุดและด้านการนิเทศและให้คำปรึกษาแก่ครูและบุคคลมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ส่วนจังหวัดที่ผู้บริหารสถานศึกษามีสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลสูงสุด คือ จังหวัดสุราษฎร์ธานี 2) ผู้บริหารสถานศึกษาจังหวัดระนองกับสุราษฎร์ธานีและจังหวัดชุมพรกับจังหวัดสุราษฎร์ธานีมีสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนผู้บริหารสถานศึกษาจังหวัดระนองกับชุมพรมีสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) ผู้บริหารสถานศึกษาจังหวัดระนองกับจังหวัดชุมพรมีสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลด้านความยุติธรรมและความเป็นธรรมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และผู้บริหารสถานศึกษา จังหวัดระนอง ชุมพร และสุราษฎร์ธานี มีสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลด้านการนิเทศและให้คำปรึกษาแก่ครูและบุคคลแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05

สมคิด สร้อยน้ำ (2547 : 94 - 98) ได้ศึกษาการพัฒนาตัวแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ระดับปัจจัยทางการบริหารและระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และปัจจัยทางการบริหารทั้ง 11 ปัจจัย ร่วมกันอธิบายความแปรปรวนในความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 76.80 ปัจจัยทางการบริหารที่สามารถพยากรณ์องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือ การปฏิบัติงานของครูและทีมงาน เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน การจูงใจ บรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียน การพัฒนาครูและทีมงาน วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์

ประวัติ ขุนทวี (2548 : 82 - 83) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1 ผลการวิจัย พบว่า 1) ลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1 โดยภาพรวมทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาเห็นว่าโรงเรียนมีลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้ง 5 ด้าน คือ มุ่งสู่ความเป็นเลิศ รูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง การสร้างและสานวิสัยทัศน์ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และความคิดความเข้าใจเชิงระบบ อยู่ในระดับมาก 2) ลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1 จำแนกตามระดับการศึกษา ปริญญาตรี กับสูงกว่าปริญญาตรี ตามอายุ ต่ำกว่า 45 ปี กับตั้งแต่ 45 ปีขึ้นไป ตามประสบการณ์ทำงานในโรงเรียนต่ำกว่า 20 ปี กับ 20 ปีขึ้นไป และที่ตั้งของโรงเรียนในเขตเทศบาลกับนอกเขตเทศบาล มีทัศนะต่อลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนไม่แตกต่างกัน

บุญธรรม โบราณมูล (2548 : 73 - 74) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนเทศบาล สังกัดเทศบาลนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัย พบว่า 1) ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ปัจจัยต่างๆที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์ภายในกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $P < .01$ 3) ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ โครงสร้างการบริหารงานที่เหมาะสม การสร้างวิสัยทัศน์และพันธกิจร่วม ทีมงานและการบริหารทีมงาน การปฏิบัติด้านการบริหารจัดการ เทคโนโลยีและระบบงาน ภาวะผู้นำทางวิชาการ การจูงใจ บรรยากาศ และวัฒนธรรมการเรียนรู้ของโรงเรียน ต่างก็มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ $.01$ 4) ปัจจัยที่เป็นตัวทำนายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การปฏิบัติด้านการบริหารจัดการ ภาวะผู้นำทางวิชาการ และทีมและการบริหารทีมงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.969 มีอำนาจการพยากรณ์ร้อยละ 93.9 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $.01$

กนกอร ชศไพบูลย์ และคณะ (2548 : 87 - 89) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยศึกษาจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดขอนแก่น พบว่า มีปัจจัยทั้งสิ้น 12 ประการ ที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์การบริหารส่วนตำบล คือ 1) การมีโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม 2) การสร้างวิสัยทัศน์และพันธกิจร่วม 3) การมีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร 4) การมีเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาในองค์กร 5) การพัฒนาศักยภาพของบุคลากร 6) การพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีม 7) การบริหารเชิงกลยุทธ์ 8) ความยุติธรรมและความเที่ยงธรรมในองค์กร 9) บรรยากาศและสภาพแวดล้อมในองค์กร 10) การบริหารที่มุ่งเน้นคุณภาพ 11) การจูงใจ 12) การตรวจสอบและการประเมินผล

สุรัตน์ ดวงชาต (2549 : 224 - 240) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้นกับบุคลากรในระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์กร ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 4.04 , 3.78 และ 4.03 ตามลำดับ และระดับกลุ่ม มีเทคนิคการทำงานเป็นคู่ และระดับองค์กร มีเทคนิคการพัฒนาบุคลากรโดยใช้วัฒนธรรมการเรียนรู้

ประสิทธิ์ชัย พิบูลย์รัตน์ (2549 : 90 - 96) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาสถาบันวิชาการป้องกันประเทศให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจุบันสถาบันวิชาการป้องกันประเทศยังมีลักษณะเป็นองค์กรแบบรับคำสั่งซึ่งที่มีกำลังพลที่มีการศึกษาสูงบรรจุอยู่เป็นจำนวนมาก 2) มีการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร แต่กำลังพลส่วนใหญ่ไม่เข้าใจ และไม่ยอมรับทราบ เนื่องจากกำหนดขึ้นโดยระดับผู้บริหาร 3) กำลังพลส่วนใหญ่ไม่สามารถอธิบายความเชื่อมโยงของผลผลิตในหน่วยงานของตนกับหน่วยงานอื่นในสถาบันฯ ได้ 4) วัฒนธรรมทางทหารทำให้กำลังพลมีรูปแบบทางความคิดที่รู้สึกว่าจะไม่จำเป็นต้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจใดๆ ไม่ต้องการแสดงความคิดเห็น ใดๆ ก็ตามหากผู้บริหารมีบุคลิกเปิดเผย ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง กำลังพลก็จะเปลี่ยนพฤติกรรมไปด้วย 5) การวางผังและจัดสำนักงานในพื้นที่บางส่วน ทำให้กำลังพลเคยชินและพอใจอยู่กับงานประจำที่ใช้เพียงประสบการณ์หรือทักษะส่วนบุคคล ไม่สนใจการสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ ในขณะที่บางส่วนมีการจัดสำนักงานที่มีบรรยากาศเอื้อต่อการเรียนรู้เป็นกลุ่ม 6) บุคลากรระดับบริหารมีโอกาสนในการเรียนรู้มากกว่า เช่น การประชุม การสัมมนา การทำงานในรูปคณะกรรมการ ฯลฯ เป็นปัจจัยเสริมความสามารถส่วนบุคคล 7) สถาบันฯ เปิดโอกาสให้กำลังพลพัฒนาตนเองด้วยการจัดห้องสมุดที่ทันสมัย เปิดหลักสูตรภายในหน่วย แต่ขาดแรงจูงใจเนื่องจากไม่มีผลโดยตรงต่อความก้าวหน้าทางราชการ และ 8) การสื่อสารและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กรทำหน้าที่ส่งเสริมการเรียนรู้ได้เป็นอย่างดี แต่เน้นการสื่อสารจากบนลงล่าง ทำให้องค์กรขาดโอกาสในการรับทราบความรู้สึกนึกคิดของบุคลากรระดับล่าง กำลังพลขาดการมีส่วนร่วม

กรรวิภา โสรจจะวงศ์ (2549 : 86 - 92) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาข้าราชการกรมสรรพากร สังกัดสำนักงานสรรพากรพื้นที่ฉะเชิงเทรา ผลการวิจัยพบว่า ระดับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการกรมสรรพากร สังกัดสำนักงานสรรพากรพื้นที่ฉะเชิงเทรา โดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับสูง 9 ด้าน และระดับปานกลาง 1 ด้าน เรียงลำดับจากสูงสุดไปต่ำสุด ดังนี้ ด้านกลยุทธ์ ด้านความรู้แห่งตน ด้านการมองภายในองค์กร ด้านการมองภายนอกองค์กร ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านโอกาสในการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านโครงสร้างและด้านการคิดอย่างเป็นระบบ เปรียบเทียบความคิดเห็นของข้าราชการ พบว่า ข้าราชการ

เพศชายมีความคิดเห็นว่าคุณภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูงกว่าเพศหญิง
ข้าราชการอายุ 41- 50 ปี มีความคิดเห็นว่าคุณภาพในการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการ
เรียนรู้สูงสุด ระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีความคิดเห็นว่าคุณภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กร
แห่งการเรียนรู้สูงสุด ข้าราชการตำแหน่งงานระดับ 7- 9 มีความคิดเห็นว่าคุณภาพในการพัฒนา
ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้สูงสุด ข้าราชการอายุงานในการปฏิบัติราชการ 21 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็น
ว่าคุณภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูงสุด ข้าราชการที่สังกัดหน่วยงานทีม
บริหาร การสำรวจมีความคิดเห็นว่าคุณภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูงสุด

ระเบียบ เชี่ยวชาญ (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การศึกษาสมรรถนะการบริหาร
ด้านวิชาการระดับปฐมวัย ของผู้บริหารสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า 1) สมรรถนะการบริหารด้าน
วิชาการระดับปฐมวัยของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูปฐมวัย โดยรวมและรายด้าน
ได้แก่ ด้านการจัดการเรียนรู้ การพัฒนาหลักสูตร การนิเทศและการส่งเสริมการวิจัยทั้ง 4 ด้าน
2) สมรรถนะการบริหารด้านวิชาการระดับปฐมวัยของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมตามความคิดเห็นของ
ครูปฐมวัยที่มีประสบการณ์การสอนต่างกัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อ
พิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการจัดการเรียนรู้และด้านการพัฒนาหลักสูตรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ
ทางสถิติที่ระดับ .05 ด้านการนิเทศ และด้านการส่งเสริมการวิจัยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
ที่ระดับ .01 โดยครูปฐมวัยที่มีประสบการณ์สอน 5 ปีขึ้นไปมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะการ
บริหาร ด้านวิชาการระดับปฐมวัยของผู้บริหารสถานศึกษาสูงกว่าครูปฐมวัยที่มีประสบการณ์สอนต่ำ
กว่า 5 ปี 3) สมรรถนะการบริหารด้านวิชาการระดับปฐมวัยของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมเมื่อ
พิจารณารายด้าน พบว่า ทั้ง 4 ด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยครูปฐมวัยใน
โรงเรียนขนาดเล็กและขนาดใหญ่มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อสมรรถนะการบริหารด้านวิชาการระดับ
ปฐมวัยของผู้บริหารสถานศึกษาสูงกว่าครูปฐมวัยในโรงเรียนขนาดกลาง

สิรินญา สระทอง (2552 : 1) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สมรรถนะทางภาวะผู้นำของผู้บริหาร
สถานศึกษาที่สัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษา
ปัตตานี เขต 1 จำนวน 145 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) สมรรถนะทางภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา
มีสมรรถนะพื้นฐานหลักของการเป็นผู้นำ และสมรรถนะด้านวิชาชีพชั้นสูง โดยมีสมรรถนะการเป็น
ผู้นำ และสมรรถนะด้านวิชาชีพสูงเมื่อพิจารณาเป็นรายย่อย ของทั้ง 3 ด้าน อยู่ในระดับสูง เช่นเดียวกัน
2) สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษา พบว่าสถานศึกษาทุกแห่ง พบว่าสถานศึกษา
ทุกแห่ง มีองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ ทั้ง 5 ด้านอยู่ในระดับมาก 3) สมรรถนะทางภาวะ
ผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาทุกด้านมีความสัมพันธ์กันเชิงบวกกับองค์ประกอบขององค์การแห่งการ

เรียนรู้ของสถานศึกษาทุกด้าน ได้แก่ ด้านพลวัตการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์การ การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล การจัดการความรู้ การใช้เทคโนโลยี

งานวิจัยต่างประเทศ

ฮามลิน (Hamlin. 1990: 5 - 6) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า คุณลักษณะที่เป็นสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยม ประกอบด้วย 1) การแสดงออกถึงความสนใจและมีส่วนร่วมกับทีมงาน 2) มีบุคลิกลักษณะที่ดีในการจัดการองค์การ 3) แสดงออกถึงการรักษามาตรฐานของงานโดยติดตามอย่างใกล้ชิด ให้การช่วยเหลือบุคลากรเมื่อมีความจำเป็น 4) ให้แนวทาง กำลังใจ และสนับสนุนผู้ร่วมงาน 5) ปรีกษาหารือร่วมกันกับคณะทำงานในการตัดสินใจ ยอมรับความคิดเห็นในการบริหารแบบมีส่วนร่วม 6) ตื่นตัวต่อความเปลี่ยนแปลงด้านนวัตกรรม และพัฒนาปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลที่ต่อต้านสิ่งใหม่ๆ จนเกิดความสมดุล 7) มีประสิทธิภาพในการมอบหมายงาน

สมิธ ,ฮอดเกสต์, ครูว์ และสมิธ (Smith, 1993, Hodgest, 1994, Drew and Smith, 1995 อ้างถึงใน ฉัตยาพร เสมอใจ, 2547 : 42) กล่าวว่า องค์การเรียนรู้ คือ องค์การที่สมาชิกมีการเรียนอย่างต่อเนื่อง ต้องมีพันธะสัญญาที่มั่นคงในการสร้างและส่งผ่านความรู้ มีการเรียนรู้ของบุคคลและนำความรู้มาพัฒนางาน และตรวจสอบและพัฒนาศักยภาพของตนเอง

วูลคอคซ์; และสูลลิแวน (Wool; &Sullivan. 1996 : 48 - 57) ได้ศึกษาวิจัยถึงสมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารงานบุคคลในอนาคต ผลการวิจัยพบว่า ในอนาคตผู้บริหารด้านบุคคลขององค์การพึงมีสมรรถนะที่ต้องการอยู่ 3 ประการสำคัญที่สุดคือ 1) การมีความรอบรู้ในธุรกิจและงานองค์การเป็นอย่างดี 2) ความสามารถในการขับเคลื่อนก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลง และ 3) ทักษะในการโน้มน้าว

เดวิด (David, 1997 : 86) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์การแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมและการปฏิบัติของผู้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้รายบุคคลและรายกลุ่ม นอกจากนี้ผู้วิจัยยังพบผลการวิจัยที่มีลักษณะเฉพาะดังนี้ 1) หัวหน้าทีมได้ปฏิบัติบทบาทของผู้ผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีการสร้างบรรยากาศสำหรับการเรียนรู้ โดยการสนับสนุนก่อให้เกิดความร่วมมือและนำศักยภาพของทีมมาใช้ 3) ผู้นำมีพฤติกรรมที่เหมาะสม 4) มีการทำทนายให้ทีมมีการตั้งคำถาม และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน 5) มีการแบ่งปันความรู้และมีการซึมซับความรู้และข้อมูลต่างๆเพื่อช่วยในการเรียนรู้ของทีม 6) ผู้นำส่งเสริม

ให้ทีมมีโอกาสที่จะเรียนรู้ภาพรวม และมีการปฏิบัติรวมทั้งการตัดสินใจที่มีผลต่อระบบและ 7) ผู้นำมีการส่งเสริมให้สมาชิกทีมมีโอกาสเรียนรู้ความเป็นผู้นำด้วยตนเอง

มารมอน (Marmon. 2002 : Abstract) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่อง การกำหนดสมรรถนะหลักของผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการจัดการศึกษาภายใต้ข้อกำหนดของส่วนกลาง เครื่องมือถูกพัฒนาขึ้น โดยการแก้ไขตามคำแนะนำจากการประชุมร่วมมือของบุคคล ผู้เชี่ยวชาญระดับชาติ และนำไปทดลองใช้อีกครั้ง เพื่อขอคำแนะนำในการจัดลำดับในการสำรวจระดับชาติ ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะหลักสำหรับผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาตามที่กำหนดจำนวน 18 สมรรถนะ ได้แก่ สมรรถนะด้านการบริหาร การรับบุคคล การแนะนำหลักสูตรทั่วไป หลักสูตรพิเศษ การหาเงินมาช่วยเหลือ การติดตามและประเมินผล การจัดทำของบประมาณ สารสนเทศ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ภาวะผู้นำ การมีวิสัยทัศน์ การจูงใจ การวางแผน การพัฒนาอาชีพ ความสัมพันธ์กับชุมชน การสรรหา การสอน และเทคโนโลยี

กล่าวโดยสรุปจากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ในการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายนั้น พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกมา ย่อมส่งผลถึงภาระงาน ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญที่สุดในองค์กร เกี่ยวข้องกับการบริหารงาน กิจกรรมทุกประเภท ในองค์กรโดยเฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวกับการสนับสนุน ส่งเสริม พัฒนาและปรับปรุงคุณภาพ ซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายหลักของสถานศึกษาและเป็นเครื่องชี้วัดความสำเร็จ ในขณะเดียวกันก็เป็นปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในด้านพลวัตการเรียนรู้ การเพิ่มอำนาจบุคคล ด้านการจัดการความรู้ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี และด้านปรับเปลี่ยนองค์กร ให้บุคคลในองค์กรมีวิสัยทัศน์ร่วมกันและเป็นไปในแนวทางเดียวกัน ขณะเดียวกัน ดังนั้น สมรรถนะหลักของผู้บริหาร ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การพัฒนาตนเอง การทำงานเป็นทีม โดยทำงานร่วมกับครูกระตุ้นให้คำแนะนำและประสานงานให้ครูทุกคนทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ในขณะเดียวกันผู้บริหารควรพัฒนาตนเองให้มีสมรรถนะการบริหารงานวิชาการ คือ ต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับงานวิชาการ การจัดประสบการณ์การเรียนรู้ สนับสนุนให้ครูใช้สื่อการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาให้นักเรียนมีความรู้และประสบการณ์ มีความรู้เกี่ยวกับการจัดทำพัฒนาหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ ควรทำหน้าที่นิเทศการศึกษา การนิเทศการเรียนการสอนเพื่อให้การช่วยเหลือแก่ครูให้สามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) ใช้วิธีการสำรวจ (Survey Study) โดยมุ่งศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การสร้างเครื่องมือในการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูลและการจัดกระทำข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน ในจังหวัดเพชรบุรี จำนวน 22 โรงเรียน มีผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 22 คน ครูผู้สอน จำนวน 287 คน รวมทั้งสิ้น 309 คน

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการเพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

2.1 ใช้การเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 22 คน จากสถานศึกษาทั้งหมด 22 แห่ง

2.2 สุ่มกลุ่มตัวอย่างครูผู้สอน โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากสูตรของ ทาโร ยามาเน่ (Yamane, 1973 : 108) ดังสูตร

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

เมื่อ n = ขนาดกลุ่มตัวอย่าง

N = ขนาดประชากร

e = ความคลาดเคลื่อน โดยกำหนดให้มีความคลาดเคลื่อนไม่เกิน 5%

กลุ่มตัวอย่างครูผู้สอนที่คำนวณได้จำนวน 287 คน รวมกับผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 22 คน ได้กลุ่มตัวอย่างรวมทั้งสิ้น 309 คน

3. กำหนดกลุ่มตัวอย่างในการตอบแบบสอบถามแต่ละโรงเรียน โดยเทียบสัดส่วนจากจำนวนประชากรทั้งหมด ทั้งนี้สุ่มตัวอย่างครูผู้สอนโดยใช้วิธีสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling) ด้วยวิธีกระจายตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ ได้กลุ่มตัวอย่างผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จำแนกตามสถานศึกษาทั้ง 22 แห่ง รายละเอียดดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนของโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10

ที่	โรงเรียน	จำนวนประชากร			จำนวนกลุ่มตัวอย่าง		
		ครูผู้สอน	ผู้บริหาร	รวม	ครูผู้สอน	ผู้บริหาร	รวม
1	ชะอำคุณหญิงเนื่องบุรี	57	1	58	16	1	17
2	โตนดหลวงวิทยา	22	1	23	6	1	7
3	ห้วยทรายประชาสรรค์	16	1	18	4	1	5
4	จุฬาภรณ์ราชวิทยาลัย	39	1	40	11	1	12
5	ท่ายางวิทยา	68	1	69	19	1	20
6	หนองจอกวิทยา	14	1	15	4	1	5
7	หนองชุมแสงวิทยา	43	1	44	12	1	13
8	บ้านลาดวิทยา	90	1	91	25	1	26
9	แก่งกระจานวิทยา	18	1	19	8	1	9
10	ป่าเต็งวิทยา	21	1	22	6	1	7
11	บางตะบูนวิทยา	15	1	16	5	1	6
12	ดอนยางวิทยา	15	1	16	4	1	5
13	บางจานวิทยา	23	1	24	7	1	8
14	โยธินบูรณะเพชรบุรี	21	1	22	6	1	7
15	วชิรธรรมโสภิต	22	1	23	6	1	7
16	หนองหญ้าปล้องวิทยา	16	1	17	5	1	6
17	บ้านแหลมวิทยา	35	1	36	10	1	11
18	เขาย้อยวิทยา	45	1	46	13	1	14
19	วัดจันทราวาส(สุฯฯ)	71	1	72	20	1	21

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

ที่	โรงเรียน	จำนวนประชากร			จำนวนกลุ่มตัวอย่าง		
		ครูผู้สอน	ผู้บริหาร	รวม	ครูผู้สอน	ผู้บริหาร	รวม
20	คงคาราม	108	1	109	29	1	30
21	พรหมานุสรณ์	132	1	133	37	1	38
22	เบญจมาศพิศ	122	1	123	34	1	35
	รวม	1,013	22	1,035	287	22	309

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเพื่อศึกษาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาตามความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในจังหวัดสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย ดังนี้ ซึ่งแบบสอบถามได้แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามสถานภาพและข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะเป็นแบบสอบถามชนิดเลือกตอบ (Check List)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนของสถานศึกษาในจังหวัดสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 ตามแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู(ก.ค.ศ) ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านการพัฒนาตนเอง ด้านการทำงานเป็นทีม ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 33 ข้อ ได้แก่

การมุ่งผลสัมฤทธิ์	จำนวน	7	ข้อ	ได้แก่	ข้อที่	1 - 7
การบริการที่ดี	จำนวน	6	ข้อ	ได้แก่	ข้อที่	8 - 13
การพัฒนาตนเอง	จำนวน	10	ข้อ	ได้แก่	ข้อที่	14 - 23
การทำงานเป็นทีม	จำนวน	9	ข้อ	ได้แก่	ข้อที่	24 - 33

ตอนที่ 3 แบบสอบถามการดำเนินการของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนของสถานศึกษาในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของมาร์ควอดด์ ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ พลวัตแห่งการเรียนรู้ การปฏิรูปองค์กร การเอื้ออำนาจบุคคล การจัดการความรู้ และการใช้เทคโนโลยี ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 43 ข้อ ได้แก่

พลวัตแห่งการเรียนรู้จำนวน	จำนวน 9	ข้อ ได้แก่	ข้อที่ 1 - 9
การปฏิรูปองค์กร	จำนวน 10	ข้อ ได้แก่	ข้อที่ 10 - 19
การเอื้ออำนาจบุคคล	จำนวน 9	ข้อ ได้แก่	ข้อที่ 20 - 28
การจัดการความรู้	จำนวน 9	ข้อ ได้แก่	ข้อที่ 29 - 37
การใช้เทคโนโลยี	จำนวน 9	ข้อ ได้แก่	ข้อที่ 38 - 43

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับ ดังนี้

1. ศึกษาทฤษฎี และแนวคิดที่เกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา
2. กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะ เพื่อสร้างแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า

5 ระดับ

3. ในการสร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาและแบบสอบถามเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ผู้วิจัยได้กำหนดขอบข่ายการสร้างเครื่องมือโดยพัฒนาจากแบบสอบถามของ คำนิง ผุดผ่อง (2547 : 121 - 129) มาใช้เป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือ เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

3.1 เขียนข้อคำถามให้ครอบคลุมขอบข่ายของสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาและองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในแต่ละด้าน เป็นร่างของแบบสอบถาม

3.2 นำร่างแบบสอบถามเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความสมบูรณ์และความถูกต้อง ทั้งทางด้านโครงสร้าง เนื้อหา และภาษาที่ใช้ เพื่อให้ข้อเสนอแนะสำหรับปรับปรุงแก้ไข

3.3 เมื่อปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์แล้ว จึงนำร่างแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน คือ

1) นายเชิดศักดิ์ สว่างแวว 2) นายทวีศักดิ์ ไทยประดิษฐ์ และ 3) นายนิติพงษ์ ยาวไรสงศ์ ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของข้อคำถามในแต่ละข้อ แล้วนำร่างแบบสอบถามไปหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับจุดประสงค์ (Index of Objective Congruence : IOC) (บุญเชิด ภิญญาอนันตพงษ์, 2547 : 89) ได้ค่า IOC ระหว่าง 0.66 - 1.00 สูงกว่าเกณฑ์ 0.50 ซึ่งเป็นเกณฑ์ ขั้นต่ำที่ยอมรับกัน ถือเป็นข้อคำถามที่ใช้ได้

4. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อขอคำแนะนำ ตรวจสอบความสมบูรณ์และความถูกต้อง ปรับปรุงแก้ไขให้ตรงกับขอบข่ายและเนื้อหาที่กำหนด

5. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขตามที่ผู้ทรงคุณวุฒิเสนอแนะ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ต่อจากนั้นนำไปทดลองใช้ กับผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสถานศึกษาในจังหวัดราชบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 จำนวน 30 คน ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง เพื่อนำแบบสอบถามไปวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น ของแบบสอบถามทั้งฉบับโดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟาของ ครอนบาค (Cronbach, 1990 : 202 - 204) พบว่า แบบสอบถามสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งฉบับมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.983 ส่วนค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา เท่ากับ 0.980 และค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา เท่ากับ 0.958

6. นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพด้านความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่น ไปใช้จริงกับกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดในการวิจัยครั้งนี้

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยขอหนังสือราชการจากสำนักงานบัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี เรื่องขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

2. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ผ่านการทดสอบความเชื่อมั่นและความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาแล้ว นำส่งให้กับผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อขอความอนุเคราะห์ให้ครูผู้สอนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป และดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอนดังนี้

1. ตรวจสอบแบบสอบถาม พร้อมทั้งตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา

2. การวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ กำหนดให้ครูผู้สอนและกรรมการสถานศึกษาเป็นกลุ่มตัวอย่าง และวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อคำนวณค่าสถิติ ดังนี้

2.1 วิเคราะห์สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม คำนวณหาค่าความถี่ และค่าร้อยละ

2.2 วิเคราะห์สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา และองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยคำนวณหาค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแปลความหมายระดับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา และองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ใช้เกณฑ์แปลความหมายของเบสต์ (Best, 1970 : 190) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.49 หมายถึง ระดับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา หรือองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49 หมายถึง ระดับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา หรือองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.49 หมายถึง ระดับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา หรือองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 3.50 – 4.49 หมายถึง ระดับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา หรือองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00 หมายถึง ระดับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา หรือองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด

3. ในการวิเคราะห์สมรรถนะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 สถิติที่ใช้ คือ การวิเคราะห์สมการ การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่องสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารและครูผู้สอนในสถานศึกษาในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 จำนวน 309 คน ข้อมูลจากแบบสอบถามผู้วิจัยได้นำมาวิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เข้าใจตรงกันในการสื่อความหมายผลการวิเคราะห์ข้อมูล จึงกำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ ดังนี้

\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
X_1	แทน	การมุ่งผลสัมฤทธิ์
X_2	แทน	การบริการที่ดี
X_3	แทน	การพัฒนาตนเอง
X_4	แทน	การทำงานเป็นทีม
X_{tot}	แทน	สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา
Y_1	แทน	พลวัตแห่งการเรียนรู้
Y_2	แทน	การปฏิรูปองค์กร
Y_3	แทน	การเอื้ออำนาจบุคคล
Y_4	แทน	การจัดการความรู้
Y_5	แทน	การใช้เทคโนโลยี
Y_{tot}	แทน	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา
R	แทน	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
R^2	แทน	ประสิทธิภาพในการทำนาย
b	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปคะแนนดิบ

β	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน
S.E.	แทน	ความคลาดเคลื่อนของการพยากรณ์
t	แทน	ค่าที่ได้จากการทดสอบนัยสำคัญ
\hat{Y}_{tot}	แทน	องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเมื่อทำนายในรูปคะแนนดิบ
\hat{Z}_{tot}	แทน	องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเมื่อทำนายในรูปคะแนนมาตรฐาน
F	แทน	ค่าที่ได้จากการทดสอบนัยสำคัญของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ

ลำดับขั้นในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และนำเสนอในรูปแบบของตารางประกอบความเรียง จำแนกเป็น 3 ตอน

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาระดับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา และความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10

ตอนที่ 3 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10

ตอนที่ 4 ผลการศึกษสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน ในจังหวัดเพชรบุรี โดยจำแนกตามตำแหน่ง เพศ อายุ วุฒิ การศึกษา และประสบการณ์การทำงาน ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยการนับจำนวนและหาค่าร้อยละ ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	87	28.2
หญิง	222	71.8
รวม	309	100
2. วุฒิการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	-	-
ปริญญาตรี	255	82.5
สูงกว่าปริญญาตรี	54	17.5
รวม	309	100
3. ประสบการณ์ในการทำงาน		
ต่ำกว่า 5 ปี	50	16.2
5-10 ปี	22	7.1
ตั้งแต่ 11-15 ปี	23	7.4
16-20 ปี	41	13.3
21-25 ปี	72	23.7
มากกว่า 25 ปี ขึ้นไป	101	32.7
รวม	309	100
4. ตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบัน		
ผู้บริหารสถานศึกษา	22	7.1
ครูผู้สอน	287	92.9
รวม	309	100

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามการวิจัยครั้งนี้ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 222 คน คิดเป็นร้อยละ 71.1 เป็นเพศชาย จำนวน 87คน คิดเป็นร้อยละ 28.2 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 225 คน คิดเป็นร้อยละ 82.5 รองลงมา

คือ ระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 17.5 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์ มากกว่า 25 ปี ขึ้นไป จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 32.7 รองลงมา มีประสบการณ์ในการทำงาน 21-25 ปี จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 23.7 และประสบการณ์ทำงานน้อยที่สุด ต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 16.2 เมื่อจำแนกตามตำแหน่งประสบการณ์การทำงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 7.1 และ เป็นครูผู้สอน จำนวน 287 คน คิดเป็นร้อยละ 92.9

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาระดับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา และความเป็นองค์กร แห่งการ เรียนรู้ของสถานศึกษาในจังหวัดเพชรบุรีสังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10

ในการศึกษาระดับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา และความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในจังหวัดเพชรบุรีสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 ผู้วิจัย วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แปลความหมายข้อมูลตามแนวคิดของเบสท์ และได้จัดลำดับที่ ดังแสดงรายละเอียดในตารางที่ 4.2 - 4.6

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดใน จังหวัดเพชรบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 จำแนกเป็นรายด้านและ รวมทุกด้าน

สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา	\bar{X}	S.D.	ระดับ การปฏิบัติ	อันดับ ที่
1. ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	3.75	0.63	มาก	3
2. ด้านการบริการที่ดี	3.74	0.66	มาก	4
3. ด้านการพัฒนาตนเอง	4.16	0.57	มาก	1
4. ด้านการทำงานเป็นทีม	4.03	0.53	มาก	2
เฉลี่ย	3.75	0.54	มาก	

จากตารางที่ 4.2 พบว่า สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเพชรบุรี สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.75, S.D. = 0.54$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในสูงสุด ได้แก่ ด้านการพัฒนาตนเอง

($\bar{X} = 4.16$, S.D.= 0.13) รองลงมาคือ ด้านการทำงานเป็นทีม ($\bar{X} = 4.03$, S.D. = 0.66) และด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ($\bar{X} = 3.75$, S.D. = 0.63) และด้านการบริการที่ดีมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{X} = 3.74$, S.D. = 0.18) ตามลำดับ ส่วนสมรรถนะหลักด้านการบริการที่ดี มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 3.74$, S.D. = 0.66)

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	\bar{X}	S.D.	ระดับการปฏิบัติ	อันดับที่
1. ผู้บริหารนำนวัตกรรม วิธีการใหม่ๆมาใช้ในการพัฒนางาน เข้าใจ สามารถระบุลักษณะ ประเภทนวัตกรรมได้	3.78	0.69	มาก	4
2. ผู้บริหารทดลองใช้นวัตกรรม วิธีการใหม่ๆโดยมีการจัดทำ เอกสารหรือคู่มือประกอบในการพัฒนางานนั้นๆ	3.63	0.79	มาก	7
3. ผู้บริหารจัดทำรายงานการพัฒนางานที่เป็นรูปธรรม ชัดเจน	3.75	0.72	มาก	5
4. ผู้บริหารมีการเผยแพร่ นวัตกรรม วิธีการใหม่ๆ คู่มือต่างๆ อย่างกว้างขวาง	3.80	0.75	มาก	2
5. ผู้บริหารพัฒนางานที่ได้รับมอบหมายครบทุกรายการและ ปรากฏผลงานที่มีคุณภาพ	3.80	0.84	มาก	1
6. ผู้บริหารนำผลงานที่เกิดขึ้นแสดงต่อบุคคลทั้งภายในและ ภายนอกองค์กรที่เกี่ยวข้องอาจขอให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง แสดงความคิดเห็นหรือวิพากษ์วิจารณ์ผลงานได้ วิพากษ์วิจารณ์ผลงานได้	3.72	0.84	มาก	6
7. ผู้บริหารได้นำข้อวิพากษ์วิจารณ์จากผู้เกี่ยวข้องมาปรับปรุง หรือพัฒนางานให้ดีขึ้น	3.79	0.82	มาก	3
เฉลี่ย	3.75	0.63	มาก	

จากตารางที่ 4.3 พบว่า สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์โดยรวมอยู่ในระดับมาก

($\bar{X} = 3.75$, S.D. = 0.63) เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงสุด ได้แก่ ผู้บริหารพัฒนางานที่ได้รับมอบหมายครบทุกรายการและปรากฏผลงานที่มีคุณภาพ ($\bar{X} = 3.80$, S.D. = 0.84) รองลงมาคือ ผู้บริหารมีการเผยแพร่นวัตกรรม วิธีการใหม่ๆ คู่มือต่างๆอย่างกว้างขวาง ($\bar{X} = 3.80$, S.D. = 0.75) และผู้บริหารได้นำข้อวิพากษ์วิจารณ์จากผู้เกี่ยวข้องมาปรับปรุงหรือพัฒนางานให้ดีขึ้น ($\bar{X} = 3.79$, S.D. = 0.82) ตามลำดับ ส่วนสมรรถนะหลักด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ที่มี ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 3.63$, S.D. = 0.79)

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด
จังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10
ด้านการบริการที่ดี

ด้านการบริการที่ดี	\bar{X}	S.D.	ระดับ การปฏิบัติ	อันดับ ที่
1. ผู้บริหารจัดระบบบริการต่างๆที่เกี่ยวข้องกับภารกิจ	3.83	0.80	มาก	2
2. ผู้บริหารศึกษาความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	3.79	0.86	มาก	3
3. ผู้บริหารนำข้อมูลความต้องการมาปรับปรุง และพัฒนา ระบบบริการอย่างต่อเนื่อง โดยมีการบันทึกการปรับปรุง และพัฒนาไว้เป็นหลักฐาน	3.68	0.77	มาก	5
4. ผู้บริหารสำรวจความคิดเห็นของผู้รับบริการด้วยวิธีการต่างๆที่หลากหลายเช่นการสัมภาษณ์ การสอบถาม การสำรวจ เป็นต้น	3.39	0.68	มาก	6
5. ผู้บริหารสรุปความคิดเห็นของผู้รับบริการโดยอาจนำ ข้อมูลมาสรุปเป็นสารสนเทศ (จำนวน ร้อยละ ซึ่งอาจจะ แสดงเป็นตาราง หรือ กราฟสถิติ ชนิดต่างๆ	3.76	0.81	มาก	4
6. ผู้บริหารจัดทำรายงานการประเมินผลการปฏิบัติงาน	4.00	0.80	มาก	1
เฉลี่ย	3.74	0.66	มาก	

จากตารางที่ 4.4 พบว่า สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 ด้านการบริการที่ดีโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.74$, S.D. = 0.66) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงสุด ได้แก่ ผู้บริหารจัดทำรายงานการประเมินผลการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.00$, S.D. = 0.80) รองลงมาคือ ผู้บริหารจัดระบบบริการต่างๆที่เกี่ยวข้องกับภารกิจ ($\bar{X} = 3.83$, S.D. = 0.80) และผู้บริหารศึกษาความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ($\bar{X} = 3.79$, S.D. = 0.86) ตามลำดับ ส่วนสมรรถนะด้านการบริการที่ดีมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 3.39$, S.D. = 0.68)

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 ด้านการพัฒนาตนเอง

การพัฒนาตนเอง	\bar{X}	S.D.	ระดับการปฏิบัติ	อันดับที่
1. ผู้บริหารศึกษาค้นคว้าหาความรู้ด้วยการเข้าประชุมทางวิชาการ อบรม สัมมนา ศึกษาดูงานหรือวิธีการอื่นที่เหมาะสม	4.10	0.83	มาก	1
2. ผู้บริหารจัดทำเอกสารสรุปความรู้ที่ได้รับแต่ละรายการ	3.89	0.83	มาก	7
3. ผู้บริหารนำเสนอความรู้ต่อที่ประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนกับเพื่อนร่วมงานเก็บรวบรวมหลักฐาน การพัฒนาความรู้ และเอกสารสรุปไว้อย่างเป็นระบบ	3.96	0.84	มาก	4
4. ผู้บริหารรวบรวมประมวลหรือสรุปความรู้ที่ได้รับจากการประชุม อบรม สัมมนา หรือศึกษาดูงาน	3.91	0.88	มาก	6
5. ผู้บริหารปรับปรุงความรู้ให้ทันสมัยอยู่เสมอ	3.95	0.80	มาก	5
6. ผู้บริหารสังเคราะห์ข้อมูลความรู้ รวบรวม องค์ความรู้ที่สำคัญๆที่จำเป็นเพื่อใช้ในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง	3.25	0.60	มาก	9
7. จัดเก็บข้อสรุปหรือประมวลความรู้ รวบรวม องค์ความรู้ที่สำคัญๆที่จำเป็นเพื่อใช้ในการพัฒนางานต่อเนื่อง	3.79	0.94	มาก	8
8. ผู้บริหารจัดประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในหน่วยงาน	4.03	0.77	มาก	3

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

การพัฒนาตนเอง	\bar{X}	S.D.	ระดับ การปฏิบัติ	อันดับ ที่
9. ผู้บริหารเข้าร่วมประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายใน หน่วยงานให้มากที่สุดหรือควรจะเข้าร่วมประชุมทุกครั้ง	4.07	0.70	มาก	2
10. ผู้บริหารจัดเก็บหลักฐานการเข้าร่วมประชุมเพื่อ แลกเปลี่ยนเรียนรู้	2.92	0.86	ปานกลาง	10
เฉลี่ย	3.79	0.58	มาก	

จากตารางที่ 4.5 พบว่า สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเพชรบุรีสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 ด้านการพัฒนาตนเอง โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.79$ S.D. = 0.58) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงสุด ได้แก่ ผู้บริหารศึกษาค้นคว้าหาความรู้ด้วยการเข้า ประชุมทางวิชาการ อบรม สัมมนา ศึกษาดูงานหรือวิธีการอื่นที่เหมาะสม ($\bar{X} = 4.10$, S.D. = 0.83) รองลงมาคือ ผู้บริหารเข้าร่วมประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในหน่วยงานให้มากที่สุดหรือควรจะเข้าร่วมประชุมทุกครั้ง ($\bar{X} = 4.07$, S.D. = 0.70) และผู้บริหารจัดประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในหน่วยงาน ($\bar{X} = 4.03$, S.D. = 0.77) ตามลำดับส่วนสมรรถนะหลักด้านการพัฒนาตนเอง มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 2.98$, S.D. = 0.86)

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 ด้านการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีม	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	ลำดับที่
1. ผู้บริหารมีเจตคติที่ดีและมองโลกในแง่บวก	4.01	0.71	มาก	4
2. ผู้บริหารอุทิศตนเพื่อให้วิสัยทัศน์และภารกิจของ องค์กรดำเนินไปได้ตามที่คาดหวัง	4.01	0.80	มาก	3
3. ผู้บริหารตั้งมาตรฐานการทำงานไว้สูง เพื่อกระตุ้น และท้าทายความสามารถของผู้ร่วมงาน	4.00	0.83	มาก	5
4. ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทำงานให้สำเร็จ	2.32	0.65	น้อย	10

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

การทำงานเป็นทีม	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	ลำดับที่
5. ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ร่วมงานว่าจะทำงานได้สำเร็จ	3.60	0.78	มาก	8
6. ผู้บริหารสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ	4.06	0.75	มาก	2
7. ผู้บริหารแสดงออกถึงความกระตือรือร้นต่อภารกิจที่ต้องทำ	3.94	0.76	มาก	6
8. ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงภารกิจที่สำคัญขององค์กร	3.69	1.15	มาก	7
9. ผู้บริหารแสดงออกถึงความตั้งใจที่จะทำงานให้สำเร็จตามที่ตั้งไว้	3.47	0.79	มาก	9
10. ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจและท้าทายผู้ร่วมงานให้เห็นคุณค่าของผลการปฏิบัติงาน	4.07	0.86	มาก	1
รวม	3.72	0.54	มาก	-

จากตารางที่ 4.6 พบว่า สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเพชรบุรีสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 ด้านการทำงานเป็นทีม (X_2) ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.72, S.D. = 0.54$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยสามอันดับแรก ดังนี้คือ ผู้บริหารสถานศึกษา แสดงออกถึงความตั้งใจที่จะทำงานให้สำเร็จตามที่ตั้งไว้ ($\bar{X} = 3.47, S.D. = 0.79$) รองลงมาคือ ผู้บริหารสถานศึกษาอุทิศตนเพื่อให้วิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กรดำเนินไปได้ตามที่คาดหวัง ($\bar{X} = 4.01, S.D. = 0.80$) และผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงภารกิจที่สำคัญขององค์กร ($\bar{X} = 3.69, S.D. = 1.15$) ตามลำดับ ส่วนสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 2.32, S.D. = 0.65$)

**ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในจังหวัดเพชรบุรีสังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10**

ผลการวิเคราะห์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แปลความหมายของข้อมูลจากค่าเฉลี่ยตามเกณฑ์ของวิเชียร เกตุสิงห์ และจัดลำดับที่ ดังรายละเอียดในตารางที่ 4.7 – 4.12

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การแปลความหมายข้อมูล และลำดับที่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 โดยภาพรวม (Y_{tot})

ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	ลำดับที่
1. พลวัตแห่งการเรียนรู้ (Y_1)	3.90	0.64	มาก	2
2. การปฏิรูปองค์กร (Y_2)	3.90	0.80	มาก	1
3. การเอื้ออำนาจบุคคล (Y_3)	3.87	0.67	มาก	3
4. การจัดการความรู้ (Y_4)	3.83	0.63	มาก	5
5. การใช้เทคโนโลยี (Y_5)	3.84	0.68	มาก	4
เฉลี่ย	3.75	0.57	มาก	-

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.75$, S.D. = 0.57) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ การปฏิรูปองค์กร ($\bar{X} = 3.90$, S.D. = 0.80) พลวัตแห่งการเรียนรู้ ($\bar{X} = 3.90$, S.D. = 0.64) และการเอื้ออำนาจบุคคล ($\bar{X} = 3.87$, S.D. = 0.67) การใช้เทคโนโลยี ($\bar{X} = 3.84$, S.D. = 0.68) และการจัดการความรู้ ($\bar{X} = 3.83$, S.D. = 0.63) ตามลำดับ ส่วนด้านการจัดการความรู้ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 3.83$, S.D. = 0.63)

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาใน
จังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 ด้านพลวัตแห่ง
การเรียนรู้ (Y_1)

ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	ลำดับที่
1. มีการพัฒนาตนเองตลอดเวลา	3.69	0.88	มาก	9
2. มีการพัฒนาการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง	3.99	0.74	มาก	3
3. มีการฝึกอบรมการทำงานเป็นทีมและสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้	4.01	0.77	มาก	1
4. มีการเรียนรู้ในรูปแบบและวิธีการใหม่ๆในการทำงาน	3.87	0.83	มาก	6
5. มีการเรียนรู้ร่วมกัน แลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน	3.97	0.76	มาก	4
6. สามารถนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการดำเนินงานได้เป็นอย่างดีและเห็นผล	3.87	0.80	มาก	7
7. มีวิธีการที่หลากหลายมาใช้ให้เกิดการเรียนรู้เชิงลึกและเรียนรู้ในสิ่งใหม่	3.81	0.78	มาก	8
8. มีความสามารถในการคิดและปฏิบัติงานด้วยความเข้าใจถึงระบบงานในภาพรวมทั้งองค์กร	3.90	0.83	มาก	5
9. มีความกระตือรือร้นในการรับฟังผู้อื่นและไม่บิดเบือนข้อมูลที่เป็นจริงหรือเป็นเท็จ	4.00	0.79	มาก	2
เฉลี่ย	3.90	0.64	มาก	-

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.90$, S.D. = 0.64) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในจังหวัดเพชรบุรี ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย สามอันดับแรก คือ มีการฝึกอบรมการทำงาน

เป็นทีมและสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ ($\bar{X} = 4.01, S.D. = 0.77$) มีความกระตือรือร้นในการรับฟังผู้อื่นและไม่บิดเบือนข้อมูลที่เป็นจริงหรือเป็นเท็จ ($\bar{X} = 4.00, S.D. = 0.79$) และมีการพัฒนาการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ($\bar{X} = 3.99, S.D. = 0.74$) ตามลำดับ ส่วนด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 3.69, S.D. = 0.88$)

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 ด้านปฏิรูปองค์กร (Y₂)

ด้านปฏิรูปองค์กร	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	ลำดับที่
1. มีการจัดบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้	3.71	0.91	มาก	8
2. มีการให้รางวัลแก่บุคคลและทีมที่มีการเรียนรู้ และช่วยให้ผู้อื่นเรียนรู้	3.42	0.77	ปานกลาง	9
3. มีการจัดลำดับขั้นในการบังคับบัญชา ซึ่งทำให้เกิดการสื่อสารที่รวดเร็วในการเกิดการเรียนรู้มากขึ้น	3.73	0.86	มาก	7
4. มีวิธีการแบ่งปันความรู้และเพิ่มพูนการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร เช่นการหมุนเวียนงานในแต่ละฝ่ายอย่างเป็นระบบ	3.78	0.83	มาก	6
5. มีการสนับสนุนการเรียนรู้ในโรงเรียนเพื่อสร้างสถานู่วิทยาศาสตร์	3.10	0.69	ปานกลาง	10
6. มีความเข้าใจและเห็นความสำคัญของการเรียนรู้ในการปฏิบัติงาน ตามหน้าที่ของตน	3.96	0.79	มาก	3
7. เห็นความสำคัญที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงและปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานให้ดีขึ้น	3.98	0.79	มาก	2
8. มีการยอมรับว่าการเรียนรู้เกิดขึ้นได้ทั้งจากความสำเร็จและความผิดพลาด	3.95	0.81	มาก	4

ต่อ (ตารางที่ 4.9)

ด้านปฏิรูปองค์กร	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	ลำดับที่
9. มีความคิดว่าการปฏิบัติงานร่วมกับฝ่ายต่างๆ และการทำงานเป็นทีมเป็นโอกาสในการเรียนรู้เพิ่มขึ้น	3.99	0.76	มาก	1
10. มีการทำงานประสานกับบุคคลอื่นได้เป็นอย่างดี เพราะยึดถือเป้าหมายขององค์กรมากกว่า จะคำนึงถึงขอบเขตเส้นแบ่งของสายงานแต่ละฝ่าย	3.90	0.80	มาก	5
เฉลี่ย	3.90	0.80	มาก	-

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 ด้านปฏิรูปองค์กร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.90$, S.D. = 0.80) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย สามอันดับแรก คือ มีความคิดว่าการปฏิบัติงานร่วมกับฝ่ายต่างๆ และการทำงานเป็นทีมเป็นโอกาสในการเรียนรู้เพิ่มขึ้น ($\bar{X} = 3.99$, S.D. = 0.76) เห็นความสำคัญที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงและปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานให้ดีขึ้น ($\bar{X} = 3.98$, S.D. = 0.79) และมีความเข้าใจและเห็นความสำคัญของการเรียนรู้ในการปฏิบัติงาน ตามหน้าที่ของตน ($\bar{X} = 3.96$, S.D. = 0.79) และ พบว่า ข้อที่มีผลการวิเคราะห์ ที่มีค่าเฉลี่ยปานกลาง 2 ข้อ คือ มีการให้รางวัลแก่บุคคลและทีมที่มีการเรียนรู้และช่วยให้ผู้อื่นเรียนรู้ ($\bar{X} = 3.42$, S.D. = 0.77) มีการสนับสนุนการเรียนรู้ในโรงเรียนเพื่อสร้างฐานผู้วิสัยทัศน์ ($\bar{X} = 3.10$, S.D. = 0.69) ตามลำดับ และพบว่า มีการสนับสนุนการเรียนรู้ในโรงเรียนเพื่อสร้างฐานผู้วิสัยทัศน์มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ด้วยเช่นกัน ($\bar{X} = 3.10$, S.D. = 0.69)

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาใน
จังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10
ด้านเอื้ออำนาจ บุคคล (Y₃)

ด้านการเอื้ออำนาจบุคคล	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	ลำดับที่
1. มีการให้อำนาจในการตัดสินใจแก่ทีมงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และสามารถทำงานได้ อย่างมีคุณภาพ	3.97	0.75	มาก	1
2. มีการกระจายอำนาจและมอบอำนาจในการ ทำงานตามความสามารถในการเรียนรู้และ ความรับผิดชอบของแต่ละคน	3.92	0.75	มาก	5
3. มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลหรือทักษะวิชาการใน การเรียนรู้ในองค์กรเพื่อพัฒนาความสามารถ ของบุคลากร	3.82	0.82	มาก	7
4. มีการส่งเสริมหรือให้โอกาสเข้าร่วมการ ประชุมสัมมนาวิชาการแก่บุคลากรเพื่อสร้าง การเรียนรู้	3.96	0.72	มาก	2
5. ผู้บริหารและครูมีการทำงานร่วมกัน ได้เรียนรู้ และแก้ไขปัญหาพร้อมกันอย่างสม่ำเสมอ	3.85	0.84	มาก	6
6. บทบาทของผู้บริหารในโรงเรียนของท่านคือ ที่ปรึกษาและผู้อำนวยความสะดวกในการ เรียนรู้	3.64	0.89	มาก	9
7. ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมและให้โอกาสใน การเรียนรู้ด้วยการสนับสนุนให้มีการ ปฏิบัติงานในสิ่งใหม่ๆและนำผลนั้นมาใช้ในการ ปรับปรุงงาน	3.75	0.83	มาก	8
8. ให้ความสำคัญในการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับ นักเรียน ผู้ปกครองและเครือข่ายต่างๆของ โรงเรียนเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการ ปรับปรุงพัฒนา	3.95	0.75	มาก	4

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

ด้านการเอื้ออำนาจบุคคล	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	ลำดับที่
9. ให้ความสำคัญในการเรียนรู้และรับข่าวสาร จากนักเรียน ผู้ปกครองและเครือข่ายต่างๆ ของโรงเรียน	3.95	0.84	มาก	3
เฉลี่ย	3.83	0.63	มาก	-

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 ด้านเอื้ออำนาจบุคคล ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.83$, S.D. = 0.63) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย สามอันดับแรก คือ มีการให้อำนาจในการตัดสินใจแก่ทีมงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และสามารถทำงานได้อย่างมีคุณภาพ ($\bar{X} = 3.97$, S.D. = 0.72) มีการส่งเสริมหรือให้โอกาสเข้าร่วมการประชุมสัมมนาวิชาการแก่บุคลากรเพื่อสร้างการเรียนรู้ ($\bar{X} = 3.96$, S.D. = 0.72) ให้ความสำคัญในการเรียนรู้และรับข่าวสารจากนักเรียน ผู้ปกครองและเครือข่ายต่างๆของโรงเรียน ($\bar{X} = 3.95$, S.D. = 0.84) ตามลำดับ ส่วนบทบาทของผู้บริหารในโรงเรียนของท่านคือที่ปรึกษาและผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 3.64$, S.D. = 0.89)

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาใน
จังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10
ด้านการจัดการความรู้ (Y₄)

ด้านการจัดการความรู้	X	S.D.	ความหมาย	ลำดับที่
1. มีการสืบค้นหาข้อมูลสารสนเทศเพื่อช่วย ปรับปรุงการทำงานของโรงเรียน	3.78	0.82	มาก	7
2. มีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้มาจากทั้งภายใน และภายนอกโรงเรียนอย่างเป็นระบบ	3.85	0.82	มาก	6
3. มีการติดตามการเปลี่ยนแปลงภายนอก โรงเรียน โดยการเปรียบเทียบกับโรงเรียน หรือองค์กรอื่นที่มีความโดดเด่นในด้านต่างๆ	3.88	0.81	มาก	4
4. ได้รับการฝึกอบรมทักษะในด้านความคิด สร้างสรรค์อยู่เสมอ	3.88	0.86	มาก	3
5. ให้ความสำคัญกับการสร้างและพัฒนา นวัตกรรม	3.85	0.83	มาก	5
6. มีระบบสารสนเทศในการจัดเก็บความรู้ที่ให้ ความสะดวกในการสืบค้น	3.77	0.83	มาก	8
7. มีความเข้าใจเป็นอย่างดีถึงความจำเป็นในการ เก็บรักษาสิ่งที่เป็นความรู้และการแบ่งปัน ความรู้นั้นแก่ฝ่ายอื่นๆในโรงเรียน	3.90	0.79	มาก	2
8. มีการคิดค้นพัฒนาวิธีการใหม่ๆในการ แลกเปลี่ยนการเรียนรู้ซึ่งกันและกันทั้งภายใน และภายนอกอย่างต่อเนื่อง	3.64	0.65	มาก	9
9. ให้การสนับสนุนโครงการต่างๆที่สร้าง โอกาสในการเรียนรู้ให้กับบุคคลอื่นๆ	3.91	0.79	มาก	1
เฉลี่ย	3.83	0.63	มาก	

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 ด้านการจัดการความรู้ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.83$, S.D. = 0.63) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย สามอันดับแรก คือ ให้ความสำคัญสนับสนุนโครงการต่างๆ ที่สร้างโอกาสในการเรียนรู้ให้กับบุคคลอื่นๆ ($\bar{X} = 3.91$, S.D. = 0.79) มีความเข้าใจเป็นอย่างดีถึงความจำเป็นในการเก็บรักษาสิ่งที่เป็นความรู้และการแบ่งปันความรู้ให้แก่ฝ่ายอื่นๆ ในโรงเรียน ($\bar{X} = 3.90$, S.D. = 0.79) และ ได้รับการฝึกอบรมทักษะในด้านความคิดสร้างสรรค์อยู่เสมอ ($\bar{X} = 3.88$, S.D. = 0.86) ตามลำดับ มีการคิดค้นพัฒนาวิธีการใหม่ๆ ในการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ซึ่งกันและกันทั้งภายในและภายนอกอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 3.64$, S.D. = 0.65)

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 ด้านการใช้เทคโนโลยี (Y_5)

ด้านการใช้เทคโนโลยี	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	ลำดับที่
1. มีการใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ช่วยสนับสนุนและสร้างการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล	3.88	0.80	มาก	1
2. โรงเรียนจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกที่ใช้เทคโนโลยีของสื่อหลายทาง(Multimedia) ที่มีความทันสมัยมาใช้ในการฝึกอบรมและการประชุม	3.86	0.84	มาก	2
3. โรงเรียนได้จัดหาสื่ออิเล็กทรอนิกส์และโปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อช่วยในการทำงานให้แก่บุคลากร	3.85	0.72	มาก	3
4. โรงเรียนได้นำโปรแกรมคอมพิวเตอร์มาประยุกต์ใช้ในการรวบรวม บันทึก จัดเก็บ และถ่ายโอนข้อมูลที่ต้องการได้อย่างดี	3.83	0.88	มาก	5

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

ด้านการใช้เทคโนโลยี	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	ลำดับที่
1. มีการใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ช่วยสนับสนุนและสร้างการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล	3.88	0.80	มาก	1
2. โรงเรียนจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกที่ใช้เทคโนโลยีของสื่อหลายทาง(Multimedia) ที่มีความทันสมัยมาใช้ในการฝึกอบรมและการประชุม	3.86	0.84	มาก	2
3. โรงเรียนได้จัดหาสื่ออิเล็กทรอนิกส์และโปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อช่วยในการทำงานให้แก่บุคลากร	3.85	0.72	มาก	3
4. โรงเรียนได้นำโปรแกรมคอมพิวเตอร์มาประยุกต์ใช้ในการรวบรวม บันทึก จัดเก็บ และถ่ายโอนข้อมูลที่ต้องการได้อย่างดี	3.83	0.88	มาก	5
5. มีความสามารถในการใช้ข้อมูลสารสนเทศจากเครือข่ายอินเทอร์เน็ตหรือฐานข้อมูลออนไลน์(LAN)ของหน่วยงานได้อย่างดี	3.80	0.82	มาก	6
6. มีความสามารถนำข้อมูลจากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยสนับสนุนการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.84	0.81	มาก	4
เฉลี่ย	3.84	0.68	มาก	

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 ด้านการใช้เทคโนโลยี ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.84, S.D. = 0.68$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10

โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย สามอันดับแรก คือ มีการใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ช่วยสนับสนุนและสร้างการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ($\bar{X} = 3.83, S.D. = 0.88$) โรงเรียนจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกที่ใช้เทคโนโลยีของสื่อหลายทาง (Multimedia) ที่มีความทันสมัยมาใช้ในการฝึกอบรมและการประชุม ($\bar{X} = 3.86, S.D. = 0.84$) และโรงเรียนได้จัดหาสื่ออิเล็กทรอนิกส์และโปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อช่วยในการทำงานให้แก่บุคลากร ($\bar{X} = 3.85, S.D. = 0.72$) ตามลำดับ มีการคิดค้นพัฒนาวิธีการใหม่ๆ ในการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ซึ่งกันและกันทั้งภายในและภายนอกอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 3.80, S.D. = 0.82$)

ตารางที่ 4.13 ผลการศึกษาความสัมพันธ์สหสัมพันธ์ของสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา

สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา	(X ₁)	(X ₂)	(X ₃)	(X ₄)
1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (X ₁)	1	-	-	-
2. การบริการที่ดี (X ₂)	0.714**	1	-	-
3. การพัฒนาตนเอง (X ₃)	0.673**	0.838**	1	-
4. การทำงานเป็นทีม (X ₄)	0.557**	0.766**	0.765**	1

** นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ <.01

จากตารางที่ 4.13 พบว่า การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสมรรถนะของผู้บริหารทั้ง 4 ตัว มีค่าอยู่ระหว่าง 0.557 – 0.89 ซึ่งแต่ละคู่มีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยสมรรถนะการพัฒนาตนเอง (X₃) กับ สมรรถนะการบริการที่ดี (X₂) มีความสัมพันธ์กันสูงที่สุด รองลงมาคือ สมรรถนะการทำงานเป็นทีม (X₄) กับ สมรรถนะการบริการที่ดี (X₂) สมรรถนะการทำงานเป็นทีม (X₄) กับ การพัฒนาตนเอง (X₃) และสมรรถนะการบริการที่ดี (X₂) กับ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (X₁) ตามลำดับ ยกเว้นสมรรถนะคู่การทำงานเป็นทีม (X₄)กับการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (X₁) และสมรรถนะการพัฒนาตนเอง (X₃) กับ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (X₁) ตามลำดับ ที่มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง เนื่องจากตัวแปรสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษามี

ความสัมพันธ์กันสูง ผู้วิจัยจึงได้วิเคราะห์ ค่าความคงทนของการยอมรับ (Tolerance) และค่าปัจจัยการขยายตัวของความแปรปรวน (VIF) ของตัวแปรแต่ละตัว ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.14 ค่าความคงทนของการยอมรับ (Tolerance) และค่าปัจจัยการขยายตัวของความแปรปรวน (VIF) ของตัวแปรอิสระในด้านสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา

สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา	ค่า Tolerance	ค่า VIF
1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (X_1)	0.470	2.128
2. การบริการที่ดี (X_2)	0.225	4.442
3. การพัฒนาตนเอง(X_3)	0.250	3.994
4. การทำงานเป็นทีม(X_4)	0.362	2.766

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ค่า Tolerance มีค่าตั้งแต่ 0.225 - 0.470 ซึ่งมีค่าไม่เกิน 1 แสดงว่าตัวแปรสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กันน้อย และเมื่อพิจารณาค่า VIF อยู่ระหว่าง 2.128 - 4.442 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 10 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรภาวะสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กันน้อย เพราะถ้าค่า VIF มีค่ามากกว่า 10 อาจพิจารณาได้ว่าใหญ่พอที่จะสงสัยให้เกิด Multicollinearity จากการตรวจสอบค่า ความคงทนของการยอมรับ ของกลุ่มตัวอย่างพบว่าค่า ความคงทนของการยอมรับ มีค่าไม่เกิน 1 และค่า ความแปรปรวน สูงไม่เกิน 10 แสดงว่าไม่มีปัญหา Multicollinearity จึงสามารถทำการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณได้

ตอนที่ 4 ผลการศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ของสถานศึกษาในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10

ตารางที่ 4.15 ผลการศึกษาคำนวณน้ำหนักความสำคัญของสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผล
ต่อการเป็นองค์กรเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยภาพรวม (Y_{tot})

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้า สมการตามลำดับความสำคัญ	b	S.E.	β	t	Sig
การทำงานเป็นทีม (X_4)	0.558	0.047	0.526	11.960	.000*
การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (X_1)	0.231	0.035	0.256	6.674	.000*
การพัฒนาตนเอง (X_3)	0.196	0.049	0.197	4.000	.000*
ค่าคงที่				1.265	
สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R)				0.870	
ประสิทธิภาพในการทำนาย (R^2)				0.757	
ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว				0.283	
ความคาดเคลื่อนในการทำนาย				317.401**	

* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 4.17 พบว่า สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่ง
การเรียนรู้ของสถานศึกษาในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10
โดยภาพรวม สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา 3 ด้าน คือด้านการทำงานเป็นทีม (X_4)
การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (X_1) และการพัฒนาตนเอง (X_3) ร่วมกันส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ของสถานศึกษาในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่
ระดับ .01

จากค่าต่างๆ สามารถนำไปสร้างสมการวิเคราะห์การถดถอยในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐาน ได้ดังนี้

สมการการถดถอยในรูปคะแนนดิบ

$$\hat{Y}_{\text{tot}} = 1.265 + 0.558 (X_4) + 0.231(X_1) + 0.196(X_3)$$

สมการการถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$\hat{Z}_{\text{tot}} = 0.526 (X_4) + 0.256 (X_1) + 0.197 (X_3)$$

โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ พหุคูณสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาศึกษาเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา (Y_{tot}) เท่ากับ 0.870 ประสิทธิภาพในการทำนาย คิดเป็นร้อยละ 75.70 และความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย เท่ากับ 0.283

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 มีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อศึกษาระดับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาและการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาและการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน ในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 ปีการศึกษา 2555 โดยการสุ่มจำนวนขนาดกลุ่มตัวอย่างจากตารางของ ยามาเน่ (Yamane, 1967 : 297) ปรากฏว่าต้องใช้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 309 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาและแบบสอบถามเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยหาร์ออลตะ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบ เพียร์สัน และวิเคราะห์สมการการถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปผลการวิจัยได้ ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ระดับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 พบว่า สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านมีระดับสมรรถนะอยู่ในระดับมาก โดยสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการพัฒนาดตนเองมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ และด้านการบริการที่ดีมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ตามลำดับ

2. ผลการวิเคราะห์ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมและทุกรายด้าน อยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการปฏิรูปองค์กร รองลงมา คือ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ การเอื้ออำนาจบุคคล และการใช้เทคโนโลยี ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการจัดการความรู้

3. ผลการวิเคราะห์สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านการพัฒนาตนเอง และด้านการทำงานเป็นทีม พบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง 0.68 - 0.81 โดยทุกด้านมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 อยู่ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการพัฒนาตนเอง และด้านการบริการที่ดี มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง ส่วนด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง

4. ผลการวิเคราะห์สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 พบว่า สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ร่วมส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยภาพรวม มี 3 ด้าน คือ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการพัฒนาตนเอง ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการถดถอย ในรูปของคะแนนดิบและในรูปคะแนนมาตรฐานได้ดังนี้

สมการการถดถอยในรูปคะแนนดิบ

$$\hat{Y}_{tot} = 1.407 + 0.472 (X_3) + 0.166(X_4)$$

สมการการถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$\hat{Z}_{tot} = 0.582 (X_3) + 0.215(X_4)$$

โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา เท่ากับ 0.870 ประสิทธิภาพในการทำนาย คิดเป็นร้อยละ 75.70 และ ความคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย เท่ากับ 0.283

การอภิปรายผล

การอภิปรายผล การวิจัยเรื่องสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 มีประเด็นสำคัญควรแก่การนำมาอภิปรายผล ดังนี้

1. จากผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 ทั้ง 4 ด้าน คือด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านการพัฒนาตนเอง และด้านการทำงานเป็นทีม โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะด้านการพัฒนาตนเอง ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้มีการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ด้วยการเข้าประชุมทางวิชาการ อบรม

สัมมนา ศึกษาดูงาน และเข้าร่วมประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในหน่วยงาน ที่มีสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาสูงมาก

1.1 ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงสุด ได้แก่ ผู้บริหารพัฒนางานที่ได้รับมอบหมายครบทุกรายการ และปรากฏผลงานที่มีคุณภาพ รองลงมาคือ ผู้บริหารมีการเผยแพร่นวัตกรรม วิธีการใหม่ๆคู่มือต่างๆ อย่างกว้างขวาง และผู้บริหารได้นำข้อวิพากษ์วิจารณ์จากผู้เกี่ยวข้องมาปรับปรุงหรือพัฒนางานให้ดีขึ้น

1.2 ด้านการบริการที่ดี ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงสุด ได้แก่ ผู้บริหารจัดทำรายงานการประเมินผลการปฏิบัติงาน รองลงมา คือ ผู้บริหารจัดระบบบริการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจ และผู้บริหารศึกษาความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

1.3 ด้านการพัฒนาตนเอง ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงสุด ได้แก่ ผู้บริหารศึกษาค้นคว้าหาความรู้ด้วยการเข้าประชุมทางวิชาการ อบรมสัมมนา ศึกษาดูงานหรือวิธีการอื่นที่เหมาะสม รองลงมาคือ ผู้บริหารเข้าร่วมประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในหน่วยงานให้มากที่สุดหรือ ควรจะเข้าร่วมประชุมทุกครั้ง และผู้บริหารจัดประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในหน่วยงาน

1.4 ด้านการทำงานเป็นทีม ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ สูงสุด ได้แก่ผู้บริหารแสดงออกถึงความตั้งใจ ที่จะทำงานให้สำเร็จตามที่ตั้งไว้ รองลงมาคือผู้บริหารอุทิศตนเพื่อให้วิทยุทัศน์และภารกิจขององค์กรดำเนินไปตามที่คาดหวัง และผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงภารกิจที่สำคัญขององค์กรตามลำดับ

จากผลการวิจัยจึงทำให้สรุปได้ว่า ระดับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวม และรายด้าน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 รายด้าน พบว่า ทุกด้าน มีระดับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก ด้านการพัฒนาตนเองมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากจากมรรณะด้านการพัฒนาตนเองเป็นสมรรถนะที่มีความจำเป็นสำหรับในงานในหน้าที่ของผู้บริหารและบุคลากรในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เทียน ทองแก้ว (2549 : ออนไลน์) ที่ได้กล่าวถึงความสำคัญของสมรรถนะในส่วนของการพัฒนาบุคลากรนั้นว่าเป็นการมุ่งเสริมสร้างความสามารถให้ทรัพยากรบุคคล โดยมีความเชื่อว่าเมื่อพัฒนาคนให้มีความสามารถแล้ว คนจะใช้ความสามารถที่มีไปผลักดันให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ผลการวิจัยครั้งนี้ สอดคล้องกับแนวคิดของ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน(2553 : 5) ที่พบว่า สมรรถนะมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรและองค์กร ทำให้ทราบถึงระดับความสามารถของตัวเอง ให้บรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดหลัก สามารถตรวจสอบได้ ซึ่ง

การที่จะทำให้สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น บุคลากรในสถานศึกษาต้องรู้จักพัฒนาตนเอง ใฝ่รู้ หมั่นแสวงหาความรู้อยู่เสมอ สอดคล้องกับแนวคิดของ กระทรวงศึกษาธิการ (2550 : 196) ที่ได้กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารควรมุ่งส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองในรูปแบบต่างๆ เพื่อเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

ซึ่งจะเห็นได้ว่า สมรรถนะด้านการพัฒนาตนเอง การทำงานเป็นทีม มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงาน ต่อตนเองและ สามารถนำมาคิดสรรบุคคลที่มีลักษณะดีทั้งความสามารถ ทักษะและพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงานเข้าไปปฏิบัติงานให้สำเร็จบรรลุเป้าหมายอย่างแท้จริง และสมรรถนะเป็นปัจจัยในการทำงานที่เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กร โดยเฉพาะการเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะสมรรถนะเป็นปัจจัยช่วยให้พัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อให้ส่งผลไปสู่การพัฒนาองค์กร

สำหรับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัชฌมศึกษา เขต 10 ที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ด้านการบริการที่ดี ทั้งนี้จากการที่พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มาตรา 44 ที่กำหนดให้สถานศึกษาเป็นนิติบุคคล มีอิสระคล่องตัวในการบริหารสถานศึกษาได้สะดวกรวดเร็ว ถูกต้องและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยการนำแนวคิดหลักของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ที่เน้นการกระจายอำนาจจากส่วนกลางและเขตพื้นที่การศึกษาไปยังสถานศึกษาภายใต้การบริหารในรูปคณะบุคคล คือ คณะกรรมการโรงเรียนหรือคณะกรรมการสถานศึกษา ใช้วิธีการบริหารแบบมีส่วนร่วม ซึ่งสอดคล้องกับ กระทรวงศึกษาธิการ (2550 : 2) ที่พบว่า บทบาทการเป็นผู้นำแบบเดิม ๆ ที่ผู้บริหารเป็นผู้สั่งการ แต่เพียงอย่างเดียวเปลี่ยนไปเป็นให้มีคณะกรรมการสถานศึกษาเข้ามามีส่วนร่วม การบริหารงานโรงเรียนต้องได้รับความเห็นชอบจากบุคคลหลายฝ่าย การเป็นนิติบุคคลของโรงเรียนทำให้ผู้บริหารจะต้องมีสมรรถนะทางด้านการบริการที่ดี ในเรื่องดังต่อไปนี้ คือ ต้องมีการพัฒนาตนให้มีการรับฟังความคิดเห็นต่าง ๆ จากผู้ที่เกี่ยวข้อง ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กรอย่างกว้างขวาง นอกจากนั้น ผู้บริหารจะต้องมีการจัดระบบบริการต่างๆที่เกี่ยวข้องกับภารกิจ มีการศึกษาความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง นำข้อมูลความต้องการมาปรับปรุง และพัฒนาระบบบริการอย่างต่อเนื่อง โดยจะต้องบันทึกการปรับปรุง และพัฒนาไว้เป็นหลักฐาน จากวิธีการ สัมภาษณ์ สอบถาม สสำรวจ เพื่อนำข้อมูลมาสรุปเป็นสารสนเทศ จำนวน ร้อยละ แล้วจัดทำเป็นรายงานการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งพบว่าระดับสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริการที่ดีมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

2.จากผลการวิจัยการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 10 ในภาพรวม 5 ด้าน อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจ

เป็นเพราะว่า พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 3 พ.ศ. 2553 ได้มีการปรับเปลี่ยนระบบการบริหารจัดการบุคลากรทางการศึกษา ผู้เรียนและเทคโนโลยีทางการศึกษาทำให้ผู้บริหารสถานศึกษา ตัวแทนครู ตัวแทนผู้ปกครอง และตัวแทนจากชุมชนเข้ามาร่วมกันบริหารจัดการศึกษาที่ตอบสนองความต้องการผู้เรียนและชุมชนให้มากที่สุด ภายใต้การจัดการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพมีการบริหารงานของสถานศึกษาเป็นแบบการส่งเสริมการกระจายอำนาจการบริหาร การบริหารเป็นระบบ และมีความต่อเนื่อง รวมทั้งให้บุคลากรครู ได้มีส่วนร่วมในการบริหารงานตามบทบาทหน้าที่ของตน และต้องพัฒนาโรงเรียนให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง ของโลกยุคข่าวสารในการพัฒนาองค์กรต้องอาศัย บุคคล ทีมงานและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องนำองค์ความรู้ใหม่และประสบการณ์ มาแลกเปลี่ยนกัน มาเรียนรู้ร่วมกันโดยไม่ปิดบังกัน ให้ผู้บริหารและครูปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ในการบริหารจัดการ ไปสู่การพัฒนาสถานศึกษาให้มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อสนองแนวทางการพัฒนาประเทศ ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 และการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าประสงค์ ของราชการไทย ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับ ประวัตินุทวิ (2548 : 70) ได้วิจัยเรื่อง ลักษณะ องค์กรแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาอุบลราชธานี พบว่า ภาพรวมผู้บริหารสถานศึกษามีทัศนะต่อลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี ภาพรวมอยู่ในระดับมาก และ สอดคล้องกับ อำนวย คงสาคร (2550 : บทคัดย่อ) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง บทบาทในการพัฒนาโรงเรียน ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้ อาจเป็นเพราะว่าในปัจจุบันเป็นยุคแห่งการแข่งขันในทุกๆด้าน ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่จึงเล็งเห็นถึงความสำคัญของการบริหารจัดการให้เป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้โดยเริ่มจากการพัฒนาผู้บริหารเอง และบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจ นำไปสู่การจัด การศึกษาให้ได้คุณภาพตามมาตรฐาน เป็นที่ยอมรับของชุมชน และสังคม การจัดการคุณภาพอย่าง เป็นระบบ เพื่อสร้างความมั่นใจต่อผู้ปกครอง ชุมชน สังคม ในการปฏิบัติหรือการดำเนินงานของ สถานศึกษาตามพันธกิจที่ได้ร่วมกันกำหนดไว้นั้น และเป็นไปตามความมุ่งหมายของพระราชกฤษฎีกา (2547 : 4) ที่ให้ส่วนราชการมีหน้าที่ พัฒนาความรู้ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ เสมอ และเมื่อทุกคนในองค์กรหรือสถานศึกษาได้นำทฤษฎีองค์กรแห่งการเรียนรู้สู่ปฏิบัติ ใช้เป็น เป้าหมายในการพัฒนาและยกระดับคุณภาพผู้เรียน คุณภาพการเรียนการสอน คุณภาพด้านการบริหาร และการจัดการศึกษา รวมทั้งคุณภาพด้านการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ ให้บรรลุผลตามเกณฑ์ที่ กำหนดไว้เพื่อปรับปรุงคุณภาพสถานศึกษาให้ดียิ่งขึ้น ด้วยเหตุผลดังกล่าวทำให้ครูผู้สอนมองว่าการ พัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ มัธยมศึกษา เขต 10

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการปฏิรูปองค์กร ทั้งนี้เป็น เพราะ ว่า ผู้บริหารและ ครูผู้สอนให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงและ ปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานให้ดีขึ้น เข้าใจและ เห็นความสำคัญ ของการเรียนรู้ ในการปฏิบัติงาน ตามหน้าที่ของตน มีการทำงานประสานกับบุคคลอื่นได้เป็นอย่างดี เพราะยึดถือเป้าหมายขององค์กรมากกว่าจะคำนึงถึงขอบเขตเส้นแบ่งของสายงานแต่ละฝ่ายแบ่งปันความรู้ และ เพิ่มพูนการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร เช่น การหมุนเวียนในแต่ละฝ่ายอย่างเป็นระบบ จัดลำดับขั้นใน การบังคับบัญชา ซึ่งทำให้เกิดการสื่อสารที่รวดเร็วในการเกิดการเรียนรู้มากขึ้นจัดบรรยากาศที่ สนับสนุนการเรียนรู้ มีการให้รางวัลบุคคล และทีมที่มีการเรียนรู้มากขึ้นจัดบรรยากาศที่สนับสนุนการ เรียนรู้ในโรงเรียนเพื่อสร้างสานสู่วิสัยทัศน์ต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ โหมยิต เสดตะจิต (2549 : บทคัดย่อ) ซึ่งได้ทำการศึกษา สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่าความคิดเห็นของผู้บริหารและ ครูผู้สอน เกี่ยวกับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 ในภาพรวม 5 ด้าน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการปฏิรูปองค์กร มี ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของเสาวรส นุนนาค (2543 : บทคัดย่อ) ที่ได้ ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศในองค์กรกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของฝ่ายพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร ซึ่งพบว่า ความ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กรมีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อด้านการจัดการความรู้ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดขององค์กร แห่งการเรียนรู้ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน มีความคิดว่าการปฏิบัติงาน ร่วมกับฝ่ายต่างๆ และการทำงานเป็นทีมเป็น โอกาสในการเรียนรู้เพิ่มขึ้น ทั้งนี้เป็นเพราะว่า ผู้บริหาร สถานศึกษาตระหนักถึงความสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ บุคลากรในองค์กรทุกคนเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุด ผู้บริหารจึงต้องใช้วิธีการ กระบวนการและ เทคนิคการบริหารงานรูปแบบใหม่ๆ เพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากรซึ่งสอดคล้องกับ ผลการวิจัยของ เดวิด (David, 1997 : 86) ที่ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและ องค์กรแห่งการเรียนรู้ และพบว่า 1) ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) สร้างบรรยากาศแห่ง การเรียนรู้ สนับสนุนความร่วมมือและ นำศักยภาพของทีมงานมาใช้ 3) มีการแบ่งปันความรู้และ ข้อมูล สารสนเทศ 4) ส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสเรียนรู้และ การเป็นผู้นำ 5) เพื่อให้องค์กรเป็นองค์กรแห่ง พลวัต ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สมคิด สร้อยน้ำ (2547 : 94 - 98) ที่ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับ การ พัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และพบว่า ปัจจัยทางการบริหารและความ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ใน โรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่สามารถพยากรณ์

องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือ การปฏิบัติงานของครูและทีมงาน เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน การจูงใจ บรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียน การพัฒนาครูและทีมงาน วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์

3. สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 พบว่าสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 มากที่สุด คือ ด้านการทำงานเป็นทีม ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการทำงานเป็นทีมมีความสำคัญต่อการทำงานในองค์กรเป็นอย่างมาก ช่วยทำให้วัตถุประสงค์ของหน่วยงานบรรลุเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับ พเยาว์ สุตรี (2553 : 4) ที่ได้ศึกษาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 และได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า การทำงานเป็นทีม หมายถึง การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ สนับสนุน เสริมแรง ให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่น หรือแสดงบทบาทผู้นำ ผู้ตาม ได้อย่างเหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เซอร์มอน (Shermon, 2005, กนกอร สมปราชญ์, 2546 อ้างถึงใน ศรีนิญา สระทอง, 2552 : 23) ที่ได้ให้แนวคิดของ การทำงานเป็นทีม คือ กลุ่มบุคคลที่ร่วมกัน เพื่อปฏิบัติการกิจโดยมีจุดประสงค์ร่วมกัน ตามกลุ่มสายบังคับ ค้นหาแรงจูงใจของผู้ร่วมงาน โดยผู้ร่วมงานที่ได้รับการพัฒนาจะสามารถบรรลุศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นทั้งผู้นำและ ผู้ตาม ส่งผลให้สถานศึกษาเป็นองค์กรที่มีรูปแบบความคิดแบบให้ มีการแตกแขนงทางความคิด มีการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยการสร้างบรรยากาศที่เอื้อและ กระตุ้นให้สมาชิกทุกคนรู้จัก ขวนขวายหาความรู้ เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้นักเรียนมีการพัฒนาอย่างยั่งยืนต่อไป

ส่วนสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ไม่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา คือด้านการบริการที่ดี ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษามีความละเอียดซับซ้อน การที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะบริหารงานให้ประสบความสำเร็จ มีประสิทธิภาพอย่างดียิ่ง และเกิดประสิทธิผลในองค์กรนั้นจะต้องใช้สมรรถนะหลายๆ ด้านมาประกอบกัน ซึ่งสมรรถนะด้านการบริการที่ดี เป็นสมรรถนะด้านที่สำคัญและ มีความจำเป็นของผู้บริหารที่ใช้ในการบริหารงานอยู่แล้ว

ข้อเสนอแนะของการวิจัย

1. ข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 จากผลการศึกษาวิจัย พบว่า สมรรถนะมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรและองค์กร ทำให้ทราบถึงระดับความสามารถของตัวเอง และการบริหารงานบรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดหลักสามารถตรวจสอบได้ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรในสถานศึกษาควรรู้จักพัฒนาตนเอง ใฝ่รู้หมั่นแสวงหาความรู้อยู่เสมอ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบ่งปันความรู้กันตลอดเวลา มีการกำหนดจุดประสงค์ในการทำงานให้ชัดเจนและปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับค่านิยมที่ได้วางไว้ สนับสนุนให้มีการแก้ไขปัญหาที่เคยเกิดขึ้นเป็นประจำด้วยวิธีการใหม่ๆ สำรวจความต้องการและสนองความต้องการนั้นของผู้ร่วมงาน สร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงานร่วมกัน และสร้างขวัญ กำลังใจให้แก่ผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ

1.2 จากผลการศึกษาวิจัย พบว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ฉะนั้นในการพัฒนาโรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษา และบุคลากรในโรงเรียนต้องให้ความสำคัญ เห็นความสำคัญ ตลอดจนพัฒนาตนเอง ในด้านต่างๆ เพื่อไปสู่การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้และ มีความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

1.3 จากผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา จังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน ตลอดจนคณาจารย์ที่เกี่ยวข้องทุกคนนำผลการวิจัยมาวิเคราะห์ เพื่อนำมาปรับปรุง และพัฒนาในพฤติกรรมของตนเองในการบริหารจัดการสถานศึกษา ใช้วิธีการ กระบวนการและเทคนิคการบริหารงานรูปแบบใหม่ๆ เพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีคุณภาพต่อไป

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาติดตามเชิงลึก หรือดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพในสถานศึกษาที่มีผลการปฏิบัติที่ดี หรือขนาดใหญ่พิเศษ เกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา

2.2 ควรมีการวิจัยเชิงสาเหตุ เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะของผู้บริหาร หรือผลการบริหารการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.3 ควรมีการศึกษาวิจัยต่อยอดในรายละเอียดส่วนที่เป็นผลต่อการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารตามมาตรฐานการจัดการศึกษาในส่วนที่เกี่ยวข้อง

2.4 ควรมีการวิจัยและพัฒนา สมรรถนะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาอื่นๆ เพื่อเปรียบเทียบสมรรถนะของผู้บริหาร อันเป็นผลให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป

บรรณานุกรม

- กนกอร ไขไฟบุญลย์ และคณะ. (2548). ภาวะผู้นำทางการศึกษา. ขอนแก่น : คณะศึกษาศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2544). การพัฒนาห้องสมุดโรงเรียนให้เป็นแหล่งเรียนรู้ในโรงเรียน และ ท้องถิ่นเพื่อจัดกระบวนการเรียนรู้. กรุงเทพฯ : หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา.
- กรรวิภา โสรัจจะวงศ์. (2549). สักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษากรมสรรพากร สังกัดสำนักงานสรรพากรพื้นที่ระยอง. ปรินญาวิทยานิพนธ์การ จัดการมหำบัณฑิต. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค. (2546). การพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะ. กรุงเทพฯ: นาโกต้า.
- จิระประภา อัครบวร. (2549). สร้างคนสร้างผลงาน. กรุงเทพมหานคร : ก.พลพิมพ์ (1996).
- จิระ งอกศิลป์. (2554). คู่มือเตรียมสอบ ผู้บริหารสถานศึกษา การประเมินสมรรถนะทางการบริหาร. เล่ม 6. พิมพ์ครั้งที่ 1 : จ.ชัยภูมิ.
- จำนงค์ อดิวัฒน์สิทธิ์. (2545). สังคมวิทยาตามแนวพุทธศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, สำนักอธิการบดี.
- นิตยาพร เสมอใจ. (2547). การจัดการและการตลาดบริการ. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดเคชั่น.
- ชูชัย สมितिไกร. (2550). การสรรหา การคัดเลือก และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร. พิมพ์ ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2547). มารู้จัก COMPETENCY กันเถอะ. กรุงเทพมหานคร : เอช อาร์ เซ็น เตอร์.
- दनัย เทียนพุด. (2546). ความสามารถปัจจัยชนะของธุรกิจและคน. กรุงเทพฯ : ดี เอ็น ที คอนซัลแตนท์. เคสเลอร์ .
- ทนุพันธ์ นิรัญเรือง. (2547). การศึกษาสมรรถนะในการบริหารงานบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 15. วิทยานิพนธ์ ค.ม. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เทียน ทองแก้ว และคณะ. (2549). การประกันคุณภาพการศึกษา. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต. 2549: <http://hotmail-sappasanchon.blogspot.com/>.
- ประจักษ์ ทรัพย์อุดม. (2550). แนวทางพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วย Competency. กรุงเทพฯ : เอกสารอัด สำเนา.

- ประวัติ ขุนทวี. (2548). ลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนตามทัศนะของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี. วิทยานิพนธ์
ครุศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- ปราณี รามสูตร และจำรัส ดั่งสุวรรณ. (2545). พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตน. พิมพ์ครั้งที่
3. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ธนการพิมพ์.
- ประสิทธิ์ชัย พิบูลย์รัตน์. (2549). การพัฒนาสถาบันวิชาการป้องกันประเทศให้เป็น
องค์กรแห่งการเรียนรู้. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยบูรพา.
บุญธรรม โบราณมูล. (2548). ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน
เทศบาลสังกัดเทศบาลนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์
มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- นนุช ตระกูลไทย. (2547). สมรรถภาพการบริหารงานโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียน
มัธยมศึกษาในเขตภาคตะวันออก. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิตชลบุรี:
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- นิศดารัก เวชยานนท์. (2549). การพัฒนาองค์กร. นนทบุรี: รัตนไทร.
- นิติพงษ์ ยาวไรสง. (2554). ความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับผลการ
ประเมินคุณภาพภายนอกรอบที่ 2 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษา เพชรบุรี เขต 1. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.
- พรธิดา วิเชียรปัญญา. (2547). การจัดการความรู้ : พื้นฐานและการประยุกต์ใช้. กรุงเทพฯ:
เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- พัชรมณ เทียนศรี. (2547). สมรรถนะการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
ในฐานะนิติบุคคล เขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- ยุรพร ศุภรัตน์. (2552). องค์กรเพื่อการเรียนรู้. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ระเบียบ เชื้อวชาญ. (2550). การศึกษาสมรรถนะการบริหารด้านวิชาการระดับปฐมวัยของผู้บริหาร
สถานศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขต ภาษีเจริญ.
วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- วรรณิ หิรัญญากร. (2546). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับ สุขภาพ
องค์กรโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ
เขตการศึกษา 12. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.

- วรรณรัตน์ อังสุประเสริฐ. (2546). การวิจัยทางการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : โอคอนพรีนติ้ง.
- วิฑูรย์ สิมะโชคดี. (2544). องค์กรแห่งคุณภาพ. กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย - ญี่ปุ่น).
- วีรวิทย์ มาณะศิริรานนท์. (2550). การพัฒนาวิสัยทัศน์ผู้นำ. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เนท.
- วัฒนา พัฒนพงศ์. (2547). BSC และ KPI เพื่อการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ : แปซิฟิค.
- สถาบันพระปกเกล้า. (2549). รายงานวิจัย เรื่อง “จับชีพจรประเทศไทย : ตัวชี้วัดประชาธิปไตย และธรรมาภิบาล ปี พ.ศ. 2548 - 2549”, นนทบุรี : ศูนย์การพิมพ์แก่นจันทร์
- สมศักดิ์ คลประสิทธิ์. (2549). สมรรถนะครูและผู้บริหารการศึกษา. วารสารการศึกษาไทย. (17) : 10 – 21.
- สมคิด สร้อยน้ำ. (2547). การพัฒนาตัวแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาระดับบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ศรีนญา สระทอง. (2552). สมรรถนะทางภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่สัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษาปัตตานี เขต 1. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- สุรัตน์ ดวงชาทม. (2549). การพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต. มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สุบรรณ เอี่ยมวิจารณ์. (2548). การจัดการขีดความสามารถ (Competency) ของบุคลากร : หัวใจสำคัญในการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาไทย. วารสาร บัณฑิตศึกษา. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. (2549). คู่มือหลักสูตรการพัฒนา ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีหรือเลื่อนวิทยฐานะ กรุงเทพมหานคร : สกสศ.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2553). คู่มือกำหนดสมรรถนะในข้าราชการพลเรือน : คู่มือสมรรถนะหลัก. พิมพ์ครั้งที่ 1 พ.ศ. 2553 : บริษัทประชุมช่างจำกัด กทม.
- สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. 2552. แผนปฏิบัติการราชการ 4 ปี (พ.ศ.2552 - 2555) สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. สืบค้นที่ <http://www.bps2.moe.go.th> (7 มิถุนายน 2554).
- สำนักพัฒนาและส่งเสริมวิชาชีพ. (2549). ชุดวิชาการจัดการเรียนรู้ โครงการพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาประจำการ. กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา.

- สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. (2548). **มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2552). **สมรรถนะการศึกษาไทยในเวทีสากล**. กรุงเทพมหานคร : พรินทิวานกราฟฟิค.
- เสนห์ จุ้ยโต. (2548). **การบริหารนวัตกรรมแนวใหม่**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- อนันต์ นามทองดีน. สมรรถนะ (Competency) : **พลังแห่งการพัฒนางานสู่ความเป็นเลิศ** .
รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2.
<http://www.google.com/search?q1&sourceid=ie7&rls>
- อภิรักษ์ วรรณสาธพ. (2545). **คน : Competency ความท้าทายของ องค์การ ยุคใหม่**. Productivity World. 7(41) : 16-27.
- อานนท์ สักคีวีรวิชัย. (2547). “**แนวคิดเรื่องสมรรถนะ Competency : เรื่องเก่าที่เรายังหลง ทาง**” ,
Senge, 2002.
- Marquardt Michael J. (2550). **การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้**. (Dipl. Ing. และ บดินทร์ วิจารณ์, ผู้แปล). พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- Argyris, C. (1999). **On organizational learning**. Oxford, England: Blackwell.
- Bahrami, H. (1992). **The emerging flexible organization: perspective from Silicon Valley**.
California Management Review.
- Ceppetelli. E.B. (1995). “**Building a Learning Organization Beyond the Wall**,” Journal of
Nursing Administration.
- Davis, D. & Cosenza, R. M. (1988). **Business Research for Decision Making**. PWS- Kent
Publishing Company: Boston.
- Garvin, D. (1993). **Building a Learning Organization**. Harvard Business Review, July-August,
- Gill, M. and Meier, D. (1989). **Accelerated learning takes off**. Training & Development.
- Marquardt, M.J. (1996). **Building the Learning Organization : A System Approach to
Quantum Improvement and Global Success**., New York: McGraw-Hill, Inc.
- _____ . (1998). **Action learning in action**. Palo Alto, CA: Davies-Black.
- Pedler, M. (1995). **A guide to the LO**. Industrial and Commercial Training, vol.
- Schein, E. (1992). **How can organizations learn faster**. Address to World Economics Forum.
- Senge, P.(1990). **The Fifth Discipline**. New York: Doubleday.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

รายละเอียดผู้เชี่ยวชาญ

เอกสารขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

รายละเอียดผู้เชี่ยวชาญ

1. นายเชิดศักดิ์ สว่างแวว
การศึกษาปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี
รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ประถมศึกษา เขต 1
จังหวัดเพชรบุรี
2. นายทวีศักดิ์ ไทยประดิษฐ์
การศึกษาปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี
รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ประถมศึกษา เขต 1
จังหวัดเพชรบุรี
3. นายนิติพงษ์ ยาวไรสงค์
การศึกษาปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี
ครูโรงเรียนพรหมานุสรณ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10
จังหวัดเพชรบุรี



ที่ ศธ 0555.11/ ว 0104

คณะครุศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี
อำเภอเมือง จังหวัดเพชรบุรี
76000

10 เมษายน 2555

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน นายเชิดศักดิ์ สว่างแวว

ด้วย นางขวัญรุ่ง อยู่ใจเย็น รหัสนักศึกษา 509191016 เป็นนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10” โดยมี รศ.ดร.กาญจนา บุญส่ง เป็นประธานที่ปรึกษา ได้รับอนุมัติหัวข้อและโครงร่างวิทยานิพนธ์แล้ว

ในการนี้ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี เห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้และประสบการณ์ในทางวิชาการเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยในการทำวิทยานิพนธ์ ทั้งนี้ นักศึกษาได้ส่งต้นฉบับโครงร่างวิทยานิพนธ์มาเพื่ออ่านและพิจารณาประกอบด้วยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณเป็นอย่างสูง

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.วิวัฒน์ วรวงษ์)

คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

บัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์

โทร. 0-3249-3300 ต่อ 1201, 1202 หรือ 0-3249-3267

โทรสาร 0-3249-3267



ที่ ศธ 0555.11/ ว 0104

คณะครุศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี
อำเภอเมือง จังหวัดเพชรบุรี
76000

10 เมษายน 2555

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน นายทวีศักดิ์ ไทยประดิษฐ์

ด้วย นางขวัญรุ่ง อยู่ใจเย็น รหัสนักศึกษา 509191016 เป็นนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10” โดยมี รศ.ดร.กาญจนา บุญสูง เป็นประธานที่ปรึกษา ได้รับอนุมัติหัวข้อและโครงร่างวิทยานิพนธ์แล้ว

ในการนี้ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี เห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้และประสบการณ์ในทางวิชาการเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยในการทำวิทยานิพนธ์ ทั้งนี้ นักศึกษาได้ส่งต้นฉบับโครงร่างวิทยานิพนธ์มาเพื่ออ่านและพิจารณาประกอบด้วยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณเป็นอย่างสูง

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.วิวัฒน์ วรวงษ์)

คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

บัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์

โทร. 0-3249-3300 ต่อ 1201, 1202 หรือ 0-3249-3267

โทรสาร 0-3249-3267



ที่ ศธ 0555.11/ ว 0104

คณะครุศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี
อำเภอเมือง จังหวัดเพชรบุรี
76000

10 เมษายน 2555

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน นายนิติพงษ์ ยาวไรสงค์

ด้วย นางขวัญรุ่ง อยู่ใจเย็น รหัสนักศึกษา 509191016 เป็นนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10” โดยมี รศ.ดร.กาญจนา บุญส่ง เป็นประธานที่ปรึกษา ได้รับอนุมัติหัวข้อและโครงร่างวิทยานิพนธ์แล้ว

ในการนี้ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี เห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้และประสบการณ์ในทางวิชาการเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยในการทำวิทยานิพนธ์ ทั้งนี้ นักศึกษาได้ส่งต้นฉบับโครงร่างวิทยานิพนธ์มาเพื่ออ่านและพิจารณาประกอบด้วยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณเป็นอย่างสูง

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.วิวัฒน์ วรวงษ์)

คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

บัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์

โทร. 0-3249-3300 ต่อ 1201, 1202 หรือ 0-3249-3267

โทรสาร 0-3249-3267

ภาคผนวก ข

แบบตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัยโดยผู้เชี่ยวชาญ

ตารางวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อแบบสอบถามในการหาประสิทธิภาพค่าดัชนีความ
สอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถาม เรื่อง สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็น
องค์กรแห่งการเรียนรู้
ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 จังหวัดเพชรบุรี

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อ	รายการขอความคิดเห็น	ประมาณค่า ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ คนที่.....			ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3		
1. เพศ						
	ชาย					
	หญิง					
2. วุฒิการศึกษา						
	ต่ำกว่าปริญญาตรี					
	ปริญญาตรี					
	สูงกว่าปริญญาตรี					
3. ประสบการณ์ในการทำงาน						
	ต่ำกว่า 5 ปี					
	5 - 10 ปี					
	11 - 15 ปี					
	16 - 20 ปี					
	21 - 25 ปี					
	มากกว่า 25 ปีขึ้นไป					
4. ตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบัน						
	ผู้บริหารสถานศึกษา					
	ครูผู้สอน					

ตอนที่ 2 สมรรถนะการบริหารของผู้บริหาร

ข้อ	รายการขอความคิดเห็น	ประมาณค่า ความคิดเห็นของ ผู้เกี่ยวข้อง คนที่.....			ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3		
สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์						
1	ผู้บริหารนำนวัตกรรมวิธีการใหม่ๆมาใช้ในการพัฒนางานโดยมีความเข้าใจ สามารถระบุลักษณะประเภทนวัตกรรมได้					
2	ผู้บริหารทดลองใช้นวัตกรรมวิธีการใหม่ๆโดยมีการจัดทำเอกสารหรือคู่มือประกอบในการพัฒนางานนั้นๆ					
3	ผู้บริหารจัดทำรายงานการพัฒนาที่เป็นรูปธรรมชัดเจน					
4	ผู้บริหารมีการเผยแพร่่นวัตกรรมวิธีการใหม่ๆคู่มือต่างๆอย่างกว้างขวาง					
5	ผู้บริหารพัฒนางานที่ได้รับมอบหมายครบทุกรายการและปรากฏผลงานที่มีคุณภาพ					
6	ผู้บริหารนำผลงานที่เกิดขึ้นแสดงต่อบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่เกี่ยวข้อง และเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องแสดงความคิดเห็นและวิจารณ์ผลงานได้					
7	ผู้บริหารได้นำข้อวิจารณ์จากผู้เกี่ยวข้องมาปรับปรุงหรือพัฒนาผลงานให้ดีขึ้น					

ข้อ	รายการขอความคิดเห็น	ประมาณค่า ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ คนที่.....			ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3		
สมรรถนะการบริการที่ดี						
8	ผู้บริหารจัดระบบบริการต่างๆที่เกี่ยวข้องกับภารกิจ					
9	ผู้บริหารศึกษาความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง					
10	ผู้บริหารนำข้อมูลความต้องการมาปรับปรุงและพัฒนาาระบบบริการอย่างต่อเนื่อง โดยมีการบันทึกการปรับปรุงและพัฒนาไว้เป็นหลักฐาน					
11	ผู้บริหารสำรวจความคิดเห็นของผู้รับบริการด้วยวิธีการต่างๆที่หลากหลายเช่นการสัมภาษณ์ การสอบถาม การสำรวจ เป็นต้น					
12	ผู้บริหารสรุปความคิดเห็นของผู้รับบริการโดยอาจนำข้อมูลมาสรุปเป็นสารสนเทศ (จำนวน ร้อยละ ซึ่งอาจจะแสดงเป็นตาราง หรือ กราฟ สถิติ ชนิดต่างๆ					
13	ผู้บริหารจัดทำรายงานการประเมินผลการปฏิบัติงาน					
สมรรถนะการพัฒนาตนเอง						
14	ผู้บริหารศึกษาค้นคว้าหาความรู้ด้วยการเข้าประชุมทางวิชาการ อบรม สัมมนา ศึกษา คู่มือหรือวิธีการอื่นที่เหมาะสม					
15	ผู้บริหารจัดทำเอกสารสรุปความรู้ที่ได้รับในแต่ละรายการ					

ข้อ	รายการขอความคิดเห็น	ประมาณค่า ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ คนที่.....			ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3		
16	ผู้บริหารนำเสนอความรู้ต่อที่ประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนกับเพื่อนร่วมงานเก็บรวบรวมหลักฐาน การพัฒนาความรู้ และเอกสารสรุปไว้อย่างเป็นระบบ					
17	ผู้บริหารรวบรวมประมวลหรือสรุปความรู้ที่ได้รับจากการประชุม อบรม สัมมนา หรือศึกษาคูงาน					
18	ผู้บริหารปรับปรุงความรู้ให้ทันสมัยอยู่เสมอ					
19	ผู้บริหารสังเคราะห์ข้อมูลความรู้ รวบรวม องค์ความรู้ที่สำคัญๆที่จำเป็นเพื่อใช้ในการพัฒนา งานอย่างต่อเนื่อง					
20	จัดเก็บข้อสรุปหรือประมวลความรู้เป็นหมวดหมู่เพื่อสะดวกสำหรับใช้ในการพัฒนา งาน โดยอาจจัดเก็บเป็นรูปเอกสาร ซีดี ดีวีดี วีซีดี ฯ					
21	ผู้บริหารจัดประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในหน่วยงาน					
22	ผู้บริหารเข้าร่วมประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในหน่วยงานให้มากที่สุด หรือควรจะเข้าร่วมประชุมทุกครั้ง					
23	ผู้บริหารจัดเก็บหลักฐานการเข้าร่วมประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้					

ข้อ	รายการขอความคิดเห็น	ประมาณค่า ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ คนที่....			ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3		
สมรรถนะการทำงานเป็นทีม						
24	ผู้บริหารให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ สนับสนุนเพื่อนร่วมงาน สม่่าเสมอ เกือบทุกครั้ง					
25	ผู้บริหารได้รับความร่วมมือ ช่วยเหลือ สนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน สม่่าเสมอเกือบทุกครั้ง					
26	ผู้บริหารจัดเก็บหลักฐานการให้บริการและได้รับความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงานได้อย่างเป็นระบบ					
27	ผู้บริหารแสดงบทบาทการเป็นผู้นำ/ผู้ตามในการทำงานพร้อมกับผู้อื่นอย่างเหมาะสมเกือบทุกครั้ง					
28	ผู้บริหารจัดเก็บหลักฐาน/ร่องรอยการแสดงผลบทบาทการเป็นผู้นำผู้ตามใส่เพิ่มอย่างเป็นระบบ					
29	ผู้บริหารเข้าร่วมกิจกรรม/ทำงานกับบุคคลหรือคณะบุคคลในระดับต่างๆเช่นระดับสถานศึกษา กลุ่ม โรงเรียนเครือข่าย ระดับเขตพื้นที่การศึกษา ระดับหน่วยงานต่างๆ เป็นต้นอย่างสม่ำเสมอ					
30	ผู้บริหารใช้ทักษะการบริหารจัดการในการทำงานร่วมกับบุคคลหรือกลุ่มบุคคลต่างๆอย่างมีประสิทธิภาพทั้งฐานะที่เป็นผู้นำกลุ่มและฐานะเป็นสมาชิกกลุ่มที่ดีในทุกสถานการณ์					
31	ผู้บริหารมีการเสริมแรงให้กำลังใจ ส่งเสริม					

	สนับสนุนเพื่อร่วมงานในการปฏิบัติงาน					
--	-------------------------------------	--	--	--	--	--

ข้อ	รายการขอความคิดเห็น	ประมาณค่า ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ คนที่....			ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3		
32	ผู้บริหารให้เกียรติ ยกย่องชมเชย ให้กำลังใจ เพื่อนร่วมงานด้วยวิธีการต่างๆอย่างสม่ำเสมอ					
33	ผู้บริหารให้การสนับสนุนการทำงานแก่เพื่อน ร่วมงานด้วยวิธีการต่างๆอย่างสม่ำเสมอ					

ตอนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

ข้อ	รายการขอความคิดเห็น	ประมาณค่า ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ คนที่....			ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3		
พลวัตแห่งการเรียนรู้						
1	ผู้บริหารมีการพัฒนาตนเองตลอดเวลา					
2	ผู้บริหารมีการพัฒนาการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง					
3	ผู้บริหารมีการฝึกอบรมการทำงานเป็นทีม และสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้					
4	ผู้บริหารมีการเรียนรู้ในรูปแบบและวิธีการ ใหม่ๆในการทำงาน					
5	ผู้บริหารมีการเรียนรู้ร่วมกัน แลกเปลี่ยนและ แบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน					
6	ผู้บริหารสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ ในการดำเนินงานได้เป็นอย่างดีและเห็นผล					
7	ผู้บริหารมีวิธีการที่หลากหลายมาใช้ให้เกิด การเรียนรู้เชิงลึกและเรียนรู้ในสิ่งใหม่					
8	ผู้บริหารมีความสามารถในการคิดและ ปฏิบัติงานด้วยความเข้าใจถึงระบบงาน ในภาพรวมทั้งองค์กร					
9	ผู้บริหารมีความกระตือรือร้นในการรับฟัง ผู้อื่นและไม่บิดเบือนข้อมูลที่เป็นจริงหรือเป็น เท็จ					

ข้อ	รายการขอความคิดเห็น	ประมาณค่า ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ คนที่....			ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3		
การปฏิรูปองค์กร						
10	ผู้บริหารมีการจัดบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้					
11	ผู้บริหารมีการให้รางวัลแก่บุคคลและทีมที่มีการเรียนรู้และช่วยให้ผู้อื่นเรียนรู้					
12	ผู้บริหารมีการจัดลำดับขั้นในการบังคับบัญชาซึ่งทำให้เกิดการสื่อสารที่รวดเร็วในการเกิดการเรียนรู้มากขึ้น					
13	ผู้บริหารมีวิธีการแบ่งปันความรู้และเพิ่มพูนการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร เช่น การหมุนเวียนงานในแต่ละฝ่ายอย่างเป็นระบบ					
14	ผู้บริหารมีการสนับสนุนการเรียนรู้ในโรงเรียนเพื่อสร้างสถานผู้วิสัยทัศน์					
15	ผู้บริหารมีความเข้าใจและเห็นความสำคัญของการเรียนรู้ในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของตน					
16	ผู้บริหารเห็นความสำคัญที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงและปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานให้ดีขึ้น					
17	ผู้บริหารมีการยอมรับว่าการเรียนรู้เกิดขึ้นได้ทั้งจากความสำเร็จและความผิดพลาด					
18	ผู้บริหารมีความคิดว่าการปฏิบัติงานร่วมกับฝ่ายต่างๆและการทำงานเป็นทีมเป็นโอกาสในการเรียนรู้เพิ่มขึ้น					

ข้อ	รายการขอความคิดเห็น	ประมาณค่า ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ คนที่....			ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3		
19	ผู้บริหารมีการทำงานประสานกับบุคคลอื่นได้ เป็นอย่างดี เพราะยึดถือเป้าหมายองค์กร มากกว่าจะคำนึงถึงขอบเขตเส้นแบ่งของ สายงานแต่ละฝ่าย					
การเพิ่มอำนาจบุคคล						
20	ผู้บริหารมีการให้อำนาจในการตัดสินใจแก่ ทีมงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และสามารถ ทำงานได้อย่างมีคุณภาพ					
21	ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจและมอบอำนาจ ในการทำงานตามความสามารถในการเรียนรู้ และความรับผิดชอบของแต่ละคน					
22	ผู้บริหารมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลหรือทักษะ วิชาการในการเรียนรู้ในองค์กรเพื่อพัฒนาขีด ความสามารถของบุคลากร					
23	ผู้บริหารมีการส่งเสริมหรือให้โอกาสเข้าร่วม การประชุมสัมมนาวิชาการแก่บุคลากรเพื่อ สร้างการเรียนรู้					
24	ผู้บริหารและครูมีการทำงานร่วมกัน ได้เรียนรู้ และแก้ไขปัญหาพร้อมกันอย่างสม่ำเสมอ					
25	บทบาทของผู้บริหารในโรงเรียนของท่านคือที่ ปรึกษาและผู้อำนวยการอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้					
26	ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมและให้โอกาสใน การเรียนรู้ด้วยการสนับสนุนให้มีการ ปฏิบัติงานในสิ่งใหม่ๆและนำผลนั้นมาใช้ใน การปรับปรุงงาน					

ข้อ	รายการขอความคิดเห็น	ประมาณค่า ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ คนที่....			ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3		
27	ผู้บริหารให้ความสำคัญในการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับนักเรียน ผู้ปกครองและเครือข่ายต่างๆของโรงเรียนเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการปรับปรุงพัฒนา					
28	ให้ความสำคัญในการเรียนรู้และรับข่าวสารจากนักเรียน ผู้ปกครองและเครือข่ายต่างๆของโรงเรียน					
การจัดการความรู้						
29	ผู้บริหาร มีการสืบค้นหาข้อมูลสารสนเทศเพื่อช่วยปรับปรุงการทำงานของโรงเรียน					
30	ผู้บริหารมีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้มาจากทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนอย่างเป็นระบบ					
31	ผู้บริหารมีการติดตามการเปลี่ยนแปลงภายนอกโรงเรียน โดยการเปรียบเทียบวัดกับโรงเรียนหรือองค์กรอื่นที่มีความโดดเด่นในด้านต่างๆ					
32	ผู้บริหารได้รับการฝึกอบรมทักษะในด้านความคิดสร้างสรรค์อยู่เสมอ					
33	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการสร้างและพัฒนานวัตกรรม					
34	ผู้บริหารมีระบบสารสนเทศในการจัดเก็บความรู้ที่ให้ความสะดวกในการสืบค้น					

ข้อ	รายการขอความคิดเห็น	ประมาณค่า ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ คนที่....			ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3		
35	ผู้บริหาร มีความเข้าใจเป็นอย่างดีถึงความจำเป็นในการเก็บรักษาสิ่งที่เป็นความรู้และการแบ่งปันความรู้ให้แก่ฝ่ายอื่นๆในโรงเรียน					
36	ผู้บริหารมีการคิดค้นพัฒนาวิธีการใหม่ๆในการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ซึ่งกันและกันทั้งภายในและภายนอกอย่างต่อเนื่อง					
37	ผู้บริหารให้การสนับสนุนโครงการต่างๆที่สร้างโอกาสในการเรียนรู้ให้กับบุคคลอื่นๆ					
การใช้เทคโนโลยี						
38	ผู้บริหารมีการใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ช่วยสนับสนุนและสร้างการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุด					
39	ผู้บริหาร โรงเรียนจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกที่ใช้เทคโนโลยีของสื่อหลายทาง(Multimedia) ที่มีความทันสมัยมาใช้ในการฝึกอบรมและการประชุม					
40	ผู้บริหาร โรงเรียนได้จัดหาสื่ออิเล็กทรอนิกส์และโปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อช่วยในการทำงานให้แก่บุคลากร					
41	ผู้บริหาร โรงเรียนได้นำโปรแกรมคอมพิวเตอร์มาประยุกต์ใช้ในการรวบรวม บันทึก จัดเก็บ และถ่ายโอนข้อมูลที่ต้องการ ได้อย่างดี					

ข้อ	รายการขอความคิดเห็น	ประมาณค่า ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ คนที่....			ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3		
42	ผู้บริหารมีความสามารถในการใช้ข้อมูลสารสนเทศจากเครือข่ายอินเทอร์เน็ตหรือฐานข้อมูลออนไลน์(LAN)ของหน่วยงานได้อย่างดี					
43	ผู้บริหาร มีความสามารถนำข้อมูลจากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยสนับสนุนการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					

ภาคผนวก ก

ผลการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัยโดยผู้เชี่ยวชาญ

ตารางวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อแบบสอบถามในการหาประสิทธิภาพค่าดัชนีความ
สอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถาม เรื่อง สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อความเป็น
องค์กรแห่งการเรียนรู้
ของสถานศึกษาในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อ	รายการขอความคิดเห็น	ประมาณค่า ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ คนที่.....			ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3		
1. เพศ						
	ชาย	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
	หญิง	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
2. วุฒิการศึกษา						
	ต่ำกว่าปริญญาตรี	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
	ปริญญาตรี	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
	สูงกว่าปริญญาตรี	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
3. ประสบการณ์ในการทำงาน						
	ต่ำกว่า 5 ปี	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
	5 - 10 ปี	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
	11 – 15 ปี	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
	16 – 20 ปี	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
	21 - 25 ปี	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
	มากกว่า 25 ปีขึ้นไป	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
4. ตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบัน						
	ผู้บริหารสถานศึกษา/รักษาราชการแทน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
	ครูผู้สอน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

$$\text{ค่า IOC} = (1+1+1+1+1+1+1+1+1+1+1+1+1)13$$

$$= 13/13$$

$$= 1.0$$

สรุปผลแสดงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อแบบสอบถามตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับ
 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม = 1.0 แปลผลว่า ใช้ได้

ตอนที่ 2 สมรรถนะการบริหารของผู้บริหาร

ข้อ	รายการขอความคิดเห็น	ประมาณค่า ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ คนที่.....			ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3		
สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์						
1	ผู้บริหารนำนวัตกรรม/วิธีการใหม่ ๆ มาใช้ ในการพัฒนางาน และสามารถระบุลักษณะ/ ประเภทนวัตกรรมได้	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
2	ผู้บริหารทดลองใช้นวัตกรรม/วิธีการใหม่ ๆ โดยมีการจัดทำเอกสารหรือคู่มือประกอบ ในการพัฒนางานนั้นๆ	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
3	ผู้บริหารจัดทำรายงานการพัฒนางาน ที่เป็นรูปธรรม อย่างชัดเจน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
4	ผู้บริหารมีการเผยแพร่ นวัตกรรม/วิธีการ ใหม่ ๆ อย่างกว้างขวาง	+1	0	+1	0.66	ใช้ได้
5	ผู้บริหารพัฒนางานที่ได้รับมอบหมาย ครบทุกรายการและปรากฏผลงานที่มีคุณภาพ	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
6	ผู้บริหารนำผลงานที่เกิดขึ้นแสดงต่อบุคคล ทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่เกี่ยวข้อง และเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องแสดงความ ความคิดเห็นและวิจารณ์ผลงานได้	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
7	ผู้บริหารได้นำข้อวิจารณ์จากผู้เกี่ยวข้อง มาปรับปรุงหรือพัฒนาผลงานให้ดีขึ้น	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
สมรรถนะการบริการที่ดี						
8	ผู้บริหารจัดระบบบริการต่างๆที่เกี่ยวข้อง กับภารกิจ	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
9	ผู้บริหารศึกษาความต้องการของผู้รับบริการ	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ข้อ	รายการขอความคิดเห็น	ประมาณค่า ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ คนที่.....			ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3		
10	ผู้บริหารนำข้อมูลความต้องการมาปรับปรุงและพัฒนากระบวนการบริการอย่างต่อเนื่อง โดยมีการบันทึกการปรับปรุงและพัฒนาไว้เป็นหลักฐาน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
11	ผู้บริหารสำรวจความคิดเห็นของผู้รับบริการด้วยวิธีการต่างๆที่หลากหลาย เช่น การสัมภาษณ์ การสอบถาม การสำรวจ เป็นต้น	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
12	ผู้บริหารสรุปความคิดเห็นของผู้รับบริการโดยนำข้อมูลมาสรุปเป็นสารสนเทศ จำนวนร้อยละ ซึ่งอาจแสดงเป็นตาราง หรือกราฟ สถิติ ชนิดต่างๆ	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
13	ผู้บริหารจัดทำรายงานการประเมินผลการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
สมรรถนะการพัฒนาตนเอง						
14	ผู้บริหารศึกษาค้นคว้าหาความรู้ด้วยการเข้าร่วมประชุมทางวิชาการ อบรม สัมมนา และศึกษาดูงาน หรือวิธีการอื่นที่เหมาะสม	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
15	ผู้บริหารจัดทำเอกสารสรุปความรู้ที่ได้รับในแต่ละรายการ	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
16	ผู้บริหารนำเสนอความรู้ต่อที่ประชุมและมีการเพื่อแลกเปลี่ยนกับเพื่อนร่วมงาน เก็บรวบรวมหลักฐานการพัฒนาความรู้ และสรุปไว้อย่างเป็นระบบ	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
17	ผู้บริหารรวบรวมประมวลผลหรือสรุปความรู้ที่ได้รับจากการประชุม อบรม สัมมนา หรือศึกษาดูงาน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ข้อ	รายการขอความคิดเห็น	ประมาณค่า ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ คนที่.....			ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3		
18	ผู้บริหารศึกษาหาความรู้ พัฒนาและปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอ	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
19	ผู้บริหารสังเคราะห์ข้อมูลความรู้ รวบรวมองค์ความรู้ที่สำคัญๆที่จำเป็นเพื่อใช้ในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
20	ผู้บริหารจัดเก็บข้อสรุปหรือประมวลผลความรู้เป็นหมวดหมู่ เพื่อสะดวกสำหรับใช้ในการพัฒนางาน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
21	ผู้บริหารจัดประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในหน่วยงาน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
22	ผู้บริหารเข้าร่วมการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในหน่วยงานทุกครั้ง	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
23	ผู้บริหารจัดเก็บหลักฐานในการเข้าร่วมประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทุกครั้ง	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
สมรรถนะการทำงานเป็นทีม						
24	ผู้บริหารให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือสนับสนุนเพื่อนร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
25	ผู้บริหารได้รับความร่วมมือ ช่วยเหลือสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานอย่างสม่ำเสมอเกือบทุกครั้ง	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
26	ผู้บริหารจัดเก็บหลักฐานในการให้บริการและได้รับความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงานได้อย่างเป็นระบบ	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
27	ผู้บริหารแสดงบทบาทการเป็นผู้นำ/ผู้ตามในการทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
28	ผู้บริหารจัดเก็บหลักฐาน/ร่องรอย การแสดง	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ตอนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

ข้อ	รายการขอความคิดเห็น	ประมาณค่า ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ คนที่....			ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3		
พลวัตแห่งการเรียนรู้						
1	ผู้บริหารมีการพัฒนาตนเองตลอดเวลา	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
2	ผู้บริหารมีการพัฒนาการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
3	ผู้บริหารมีการฝึกอบรมการทำงานเป็นทีม และสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
4	ผู้บริหารมีการเรียนรู้ในรูปแบบและวิธีการใหม่ๆในการทำงาน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
5	ผู้บริหารมีการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
6	ผู้บริหารสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการทำงานได้เป็นอย่างดีและมีประสิทธิผล	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
7	ผู้บริหารมีวิธีการที่หลากหลายมาใช้ให้เกิดการเรียนรู้เชิงลึกและเรียนรู้ในสิ่งใหม่	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
8	ผู้บริหารมีความสามารถในการคิดและปฏิบัติงานด้วยความเข้าใจถึงระบบงานในภาพรวมทั้งองค์กร	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
9	ผู้บริหารมีความกระตือรือร้นในการรับฟังผู้อื่นและไม่บิดเบือนข้อมูลที่เป็นจริงหรือเป็นเท็จ	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ข้อ	รายการขอความคิดเห็น	ประมาณค่า ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ คนที่....			ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3		
การปฏิรูปองค์กร						
10	ผู้บริหารมีการจัดบรรยายภาคที่สนับสนุนการเรียนรู้	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
11	ผู้บริหารมีการให้รางวัลแก่บุคคลและทีมงานที่มีการเรียนรู้	+1	+1	0	0.66	ใช้ได้
12	ผู้บริหารมีการจัดลำดับขั้นตอนในการบังคับบัญชา ซึ่งทำให้เกิดการสื่อสารที่รวดเร็ว	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
13	ผู้บริหารมีวิธีการแบ่งปันความรู้และเพิ่มพูนการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กรเช่น การหมุนเวียนงานในแต่ละฝ่ายอย่างเป็นระบบ	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
14	ผู้บริหารมีการสนับสนุนการเรียนรู้ในโรงเรียนเพื่อสร้างสรรค์วิสัยทัศน์	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
15	ผู้บริหารมีความเข้าใจและเห็นความสำคัญของการเรียนรู้ในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ตน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
16	ผู้บริหารเห็นความสำคัญที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงและปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานให้ดีขึ้น	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
17	ผู้บริหารมีการยอมรับการเรียนรู้ว่าเกิดขึ้นได้ทั้งจากความสำเร็จและความผิดพลาด	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
18	ผู้บริหารมีความคิดว่าการปฏิบัติงานร่วมกับฝ่ายต่างๆและการทำงานเป็นทีมเป็นโอกาสในการเรียนรู้เพิ่มขึ้น	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
19	ผู้บริหารมีการทำงานประสานกับบุคคลอื่นได้เป็นอย่างดี โดยยึดถือเป้าหมายขององค์กรมากกว่าจะคำนึงถึงขอบเขตเส้นแบ่งของสายงานแต่ละฝ่าย	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ข้อ	รายการขอความคิดเห็น	ประมาณค่า ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ คนที่....			ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3		
การเอื้ออำนาจบุคคล						
20	ผู้บริหารมีการให้อำนาจในการตัดสินใจแก่ทีมงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และสามารถทำงานได้อย่างมีคุณภาพ	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
21	ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจและมอบอำนาจในการทำงานตามความสามารถในการเรียนรู้และความรับผิดชอบของแต่ละคน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
22	ผู้บริหารมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลหรือทักษะวิชาการในการเรียนรู้ในองค์กรเพื่อพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
23	ผู้บริหารมีการส่งเสริมหรือให้โอกาสเข้าร่วมการประชุมสัมมนาวิชาการแก่บุคลากรเพื่อสร้างการเรียนรู้	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
24	ผู้บริหารและครูมีการทำงานร่วมกัน ได้เรียนรู้และแก้ไขปัญหาร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
25	บทบาทของผู้บริหารคือที่ปรึกษาและผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
26	ผู้บริหารส่งเสริมและให้โอกาสในการเรียนรู้ด้วยการสนับสนุนให้มีการปฏิบัติงานในสิ่งใหม่ๆและนำผลนั้นมาใช้ในการปรับปรุงงาน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
27	ผู้บริหารให้ความสำคัญในการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับนักเรียน ผู้ปกครองและเครือข่ายต่างๆ ของโรงเรียนเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการปรับปรุงพัฒนา	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ข้อ	รายการขอความคิดเห็น	ประมาณค่า ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ คนที่....			ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3		
28	ผู้บริหารให้ความสำคัญในการเรียนรู้และรับ ข่าวสารจากนักเรียน ผู้ปกครองและเครือข่าย ต่างๆ ของ โรงเรียน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
การจัดการความรู้						
29	ผู้บริหาร มีการสืบค้นหาข้อมูลสารสนเทศเพื่อ ช่วยปรับปรุงการทำงานของโรงเรียน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
30	ผู้บริหารมีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้มาจาก ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนอย่างเป็น ระบบ	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
31	ผู้บริหารมีการติดตามการเปลี่ยนแปลง ภายนอกโรงเรียน โดยการเปรียบเทียบกับ โรงเรียนหรือองค์กรอื่นที่มีความโดดเด่น ในด้านต่างๆ	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
32	ผู้บริหาร ได้รับการฝึกอบรมในด้านความคิด สร้างสรรค์อยู่เสมอ	+1	0	+1	0.66	ใช้ได้
33	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการสร้างและ พัฒนานวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
34	ผู้บริหารมีการจัดเก็บความรู้ ข้อมูลสารสนเทศ อย่างเป็นระบบ สะดวกต่อการสืบค้นและ นำไปใช้	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
35	ผู้บริหารมีความเข้าใจเป็นอย่างดีถึงความ จำเป็นในการเก็บรักษาสิ่งที่เป็นความรู้และ การแบ่งปันความรู้ที่แกฝ่ายอื่นๆ ใน โรงเรียน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
36	ผู้บริหารให้การสนับสนุนโครงการต่างๆ ที่สร้างโอกาสในการเรียนรู้ให้กับบุคคลอื่นๆ	+1	+1	0	0.66	ใช้ได้

ข้อ	รายการขอความคิดเห็น	ประมาณค่า ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ คนที่....			ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3		
37	ผู้บริหารมีการคิดค้นพัฒนาวิธีการใหม่ๆ ในการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ทั้งภายในและภายนอกอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
การใช้เทคโนโลยี						
38	ผู้บริหารมีการใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ ช่วยสนับสนุนและสร้างการเรียนรู้ที่มี ประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุด	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
39	ผู้บริหารจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวก ใช้เทคโนโลยีของสื่อผสม ที่มีความทันสมัยมา ใช้ในการฝึกอบรมและการประชุม	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
40	ผู้บริหารได้จัดหาสื่ออิเล็กทรอนิกส์และ โปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อช่วยในการทำงาน ให้แก่บุคลากร	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
41	ผู้บริหารได้นำโปรแกรมคอมพิวเตอร์ มาประยุกต์ใช้ในการรวบรวม บันทึก จัดเก็บ และถ่ายโอนข้อมูลที่ต้องการ ได้อย่างดี	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
42	ผู้บริหารมีความสามารถในการใช้ข้อมูล สารสนเทศจากเครือข่ายอินเทอร์เน็ตหรือ ฐานข้อมูลออนไลน์ (online) ของหน่วยงาน ได้เป็นอย่างดี	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
43	ผู้บริหาร มีความสามารถนำข้อมูลจากระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยสนับสนุนการ ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิด ประสิทธิผล	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ภาคผนวก ง

เอกสารขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัย
เอกสารขอความร่วมมือให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย



ที่ ศธ 0555.11/ ว 0106

คณะครุศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี
อำเภอเมือง จังหวัดเพชรบุรี
76000

17 เมษายน 2555

เรื่อง ขอความร่วมมือให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน.....

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

จำนวน 11 ชุด

ด้วย นางขวัญรุ่ง อยู่ใจเย็น รหัสนักศึกษา 509191016 เป็นนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10” โดยมี รศ.ดร.กาญจนา บุญส่ง เป็นประธานที่ปรึกษา ได้รับอนุมัติหัวข้อและโครงร่างวิทยานิพนธ์แล้วนั้น

ในการทำวิทยานิพนธ์เรื่องนี้ นักศึกษาได้ดำเนินการตามขั้นตอนการวิจัยมาถึงขั้นการเก็บรวบรวมข้อมูล จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านอนุญาตให้นักศึกษาเก็บข้อมูลตามแบบสอบถามกับบุคลากรในหน่วยงานของท่าน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาต และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร. วิวิธน์ วรวงษ์)

คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

สำนักงานคณบดี

โทร. 0-3249-3300 ต่อ 1200, 1201

โทรสาร 0-3249-3267

142
 ร.ร. บ้านแหลมวิทยา
 วิชา /
 คอ.ท.อ. ๒๒
 ๑๑๖



ที่ ศธ 0555.11/ว 0106

คณะครุศาสตร์
 มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี
 อำเภอเมือง จังหวัดเพชรบุรี
 76000

17 เมษายน 2555

เรื่อง ขอความร่วมมือให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านแหลมวิทยา

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน 11 ฉบับ

ด้วย นางขวัญรุ่ง อยู่ใจเย็น รหัสนักศึกษา 509191016 เป็นนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 จังหวัดเพชรบุรี" โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.กาญจนา บุญส่ง เป็นประธานที่ปรึกษา เป็นประธานที่ปรึกษา ซึ่งได้รับอนุมัติหัวข้อและโครงร่างวิทยานิพนธ์แล้วนั้น

ในการทำวิทยานิพนธ์เรื่องนี้ นักศึกษาได้ดำเนินการตามขั้นตอนการวิจัยมาถึงขั้นการเก็บรวบรวมข้อมูล จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านอนุญาตให้นักศึกษาเก็บข้อมูลตามแบบสอบถามกับบุคลากรในหน่วยงานของท่าน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาต และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านแหลมวิทยา
 เพื่อโปรดทราบ
 เห็นด้วยหรือไม่
 วิชาการ
 อื่นๆ
 ปรึกษาหารือ
 ศึกษานิเทศก์และงานปกครอง
 ล. น.
 พิจารณาแล้ว
 ลงชื่อ *[Signature]*
 (นางปราณี พลอยทับทิม)
 หัวหน้างานสารบรรณ
 สำนักงานคณบดี
 โทร. 0-3249-3300 ต่อ 1200, 1201
 โทรสาร 0-3249-3267

ขอแสดงความนับถือ
[Signature]
 (ดร. วิวัฒน์ วรวงษ์)
 คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี
 1. 11/4/55
 2. 11/4/55
 3. 11/4/55
 4. 11/4/55
 5. 11/4/55
 6. 11/4/55
 7. 11/4/55
 8. 11/4/55
 9. 11/4/55
 10. 11/4/55
 ทราบ
 ชอบ
 ไม่ชอบ
 อื่นๆ
 ลงชื่อ *[Signature]*
 (นายธีรศักดิ์ พึ่งภักดิ์)
 ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านแหลมวิทยา
 11/4/55

โรงเรียนหนองหญ้าปล้องวิทยา
เลขที่.....
วันที่ 12 3 มิ.ย. 2555
เวลา.....



ที่ ศธ 0555.11/ว 0106

คณะครุศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี
อำเภอเมือง จังหวัดเพชรบุรี
76000

17 เมษายน 2555

เรื่อง ขอความร่วมมือให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองหญ้าปล้องวิทยา

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน 6 ฉบับ

ด้วย นางขวัญรุ่ง อยู่ใจเย็น รหัสนักศึกษา 509191016 เป็นนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 จังหวัดเพชรบุรี" โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.กาญจนา บุญส่ง เป็นประธานที่ปรึกษา เป็นประธานที่ปรึกษา ซึ่งได้รับอนุมัติหัวข้อและโครงร่างวิทยานิพนธ์แล้วนั้น

ในการทำวิทยานิพนธ์เรื่องนี้ นักศึกษาได้ดำเนินการตามขั้นตอนการวิจัยมาถึงขั้นการเก็บรวบรวมข้อมูล จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านอนุญาตให้นักศึกษาเก็บข้อมูลตามแบบสอบถามกับบุคลากรในหน่วยงานของท่าน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาต และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

เรียน ผู้อำนวยการ
ดร. วิวัฒน์ วรรณพงษ์
รองผู้อำนวยการโรงเรียนหนองหญ้าปล้องวิทยา
ร.ร.หนองหญ้าปล้องวิทยา

ขอแสดงความนับถือ
Dr. Witthorn Wannong
(ดร. วิวัฒน์ วรรณพงษ์)

คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

- เพ็ญใจ
๑๑ มิ.ย. ๑๑
๐๑ ๕ ๑๑

สำนักงานคณบดี
โทร. 0-3249-3300 ต่อ 1200, 1201
โทรสาร 0-3249-3267

- พงษ์
- นพ. พงษ์
ค.วิเศษ
๕ มิ.ย. ๕๕



ที่ ศธ 0555.11/ว 0106

โรงเรียนท่าอากาศยาน
รับที่ ๗๐๒
วันที่ ๒๓ / ๒๕.๕ / ๕๕
เวลา ๑๓.๐๐ น.
คณะครุศาสตร์

มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี
อำเภอเมือง จังหวัดเพชรบุรี
76000

17 เมษายน 2555

เรื่อง ขอความร่วมมือให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนท่าอากาศยาน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

จำนวน 20 ฉบับ

ด้วย นางขวัญรุ่ง อยู่ใจเย็น รหัสนักศึกษา 509191016 เป็นนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 จังหวัดเพชรบุรี" โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.กาญจนา บุญส่ง เป็นประธานที่ปรึกษา เป็นประธานที่ปรึกษา ซึ่งได้รับอนุมัติหัวข้อและโครงร่างวิทยานิพนธ์แล้วนั้น

ในการทำวิทยานิพนธ์เรื่องนี้ นักศึกษาได้ดำเนินการตามขั้นตอนการวิจัยมาถึงขั้นการเก็บรวบรวมข้อมูล จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านอนุญาตให้นักศึกษาเก็บข้อมูลตามแบบสอบถามกับบุคลากรในหน่วยงานของท่าน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาต และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

เรียน *ดร.วิวัฒน์ วรรณพงษ์*
ผอ.จากท่าอากาศยาน

ขอแสดงความนับถือ

กัมปภัช วัฒนศิริ

Samit

ดร.วิวัฒน์ วรรณพงษ์ (ดร. วิวัฒน์ วรรณพงษ์)

คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

๒๓ เม.ย. ๕๕

สำนักงานคณบดี

โทร. 0-3249-3300 ต่อ 1200, 1201

โทรสาร 0-3249-3267

ดร.วิวัฒน์ วรรณพงษ์
กัมปภัช วัฒนศิริ
กัมปภัช วัฒนศิริ
(นางชัชวาลย์ วัฒนศิริ)

โรงเรียนท้าวทรางประชาสรรค์
 วันที่ 02/04
 วันที่ 19 เดือน 04 พ.ศ. 2555
 เวลา



ที่ ศธ 0555.11/ ว 0106

คณะครุศาสตร์
 มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี
 อำเภอเมือง จังหวัดเพชรบุรี
 76000

17 เมษายน 2555

เรื่อง ขอความร่วมมือให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนท้าวทรางประชาสรรค์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน 5 ฉบับ

ด้วย นางขวัญรุ่ง อยู่ใจเย็น รหัสนักศึกษา 509191016 เป็นนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 จังหวัดเพชรบุรี” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.กาญจนา บุญส่ง เป็นประธานที่ปรึกษา เป็นประธานที่ปรึกษา ซึ่งได้รับอนุมัติหัวข้อและโครงร่างวิทยานิพนธ์แล้วนั้น

ในการทำวิทยานิพนธ์เรื่องนี้ นักศึกษาได้ดำเนินการตามขั้นตอนการวิจัยมาถึงขั้นการเก็บรวบรวมข้อมูล จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านอนุญาตให้นักศึกษาเก็บข้อมูลตามแบบสอบถามกับบุคลากรในหน่วยงานของท่าน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาต และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนท้าวทรางประชาสรรค์

เพื่อโปรดทราบ

- กลุ่มบริหารวิชาการ
 กลุ่มบริหารงบประมาณ
 กลุ่มบริหารบุคคล
 กลุ่มบริหารงานทั่วไป

อื่นๆ.....

ขอแสดงความนับถือ

(ดร. วิวัฒน์ วรวงษ์)

คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

สำนักงานคณบดี

โทร. 0-3249-3300 ต่อ 1200, 1201

โทรสาร 0-3249-3267

.....
 - มจร
 - มจร
 ภาควิชา

โรงเรียนหนองหญ้าปล้องวิทยา
 เลขที่ 478
 วันที่ 12 3 12.01.2555
 เวลา



ที่ ศธ 0555.11/ว 0106

คณะครุศาสตร์
 มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี
 อำเภอเมือง จังหวัดเพชรบุรี
 76000

17 เมษายน 2555

เรื่อง ขอความร่วมมือให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองหญ้าปล้องวิทยา

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

จำนวน 6 ฉบับ

ด้วย นางขวัญรุ่ง อยู่ใจเย็น รหัสนักศึกษา 509191016 เป็นนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10 จังหวัดเพชรบุรี" โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.กาญจนา บุญส่ง เป็นประธานที่ปรึกษา เป็นประธานที่ปรึกษา ซึ่งได้รับอนุมัติหัวข้อและโครงร่างวิทยานิพนธ์แล้วนั้น

ในการทำวิทยานิพนธ์เรื่องนี้ นักศึกษาได้ดำเนินการตามขั้นตอนการวิจัยมาจนถึงขั้นการเก็บรวบรวมข้อมูล จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านอนุญาตให้นักศึกษาเก็บข้อมูลตามแบบสอบถามกับบุคลากรในหน่วยงานของท่าน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาต และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

เรียน ผู้อำนวยการ
 คณะครุศาสตร์ ม.ราชภัฏเพชรบุรี
 ขอแสดงความนับถือ
 ร.วิวัฒน์ วรวงษ์

ขอแสดงความนับถือ

(Signature)
 (ดร. วิวัฒน์ วรวงษ์)

คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

-เนืองนรงค์

๑๑ สิงหาคม 1๘๑

๐๑ 5 ๑๑

สำนักงานคณบดี

โทร. 0-3249-3300 ต่อ 1200, 1201

โทรสาร 0-3249-3267

- ขงาม
 - นอวเนน ๑๓.๐๑.๕๕
 ศ.วิวัฒน์
 ๑๓.๐๑.๕๕



ศร ๐๔๒๔๐.๑๗/๒๗๑

โรงเรียนท่ายางวิทยา
อำเภอท่ายาง จังหวัดเพชรบุรี ๗๖๑๓๐

๖ มิถุนายน ๒๕๕๕

เรื่อง ส่งแบบสอบถามข้อมูลการวิจัย

เรียน คณะคณิศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

อ้างถึง หนังสือ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรีที่ ศร ๐๕๕๕.๑๑/ว ๐๑๐๖ ลงวันที่ ๑๗ เมษายน ๒๕๕๕

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามข้อมูลการวิจัยที่กรอกข้อมูลเรียบร้อยแล้ว จำนวน ๑ ชุด

พร้อมหนังสือนี้ โรงเรียนท่ายางวิทยา ได้ส่งแบบสอบถามข้อมูลการวิจัยที่กรอกข้อมูลเรียบร้อยแล้ว ของนางขวัญรุ่ง อยู่ใจเย็น รหัสนักศึกษา ๕๐๕๑๕๑๐๑๖ เป็นนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะคณิศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี มาจำนวน ๑ ชุด ดังแนบ

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

ขอแสดงความนับถือ

(นายณัฐภาคย์ พัฒนพิเชียร)

ผู้อำนวยการโรงเรียนท่ายางวิทยา

งานธุรการ

กลุ่มบริหารทั่วไป

โทรศัพท์-โทรสาร ๐ ๓๒๔๖ ๑๑๑๒



ที่ ศธ ๐๔๒๔๐.๒๒/๒๔๓

โรงเรียนป่าเต็งวิทยา
ตำบลป่าเต็ง อำเภอกงกระจัน
จังหวัดเพชรบุรี ๗๖๑๗๐

๑๕ มิถุนายน ๒๕๕๕

เรื่อง ส่งแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

อ้างถึง หนังสือที่ ศธ ๐๕๕๕.๑๑/ว ๐๑๐๖ ลงวันที่ ๑๗ เมษายน ๒๕๕๕

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

จำนวน ๗ ฉบับ

ตามที่ สำนักงานคณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี ได้ขอความร่วมมือให้
โรงเรียนตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัย และเพื่อเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพในการจัดการศึกษาใน
ลำดับต่อไป ความทราบแล้วนั้น

บัดนี้โรงเรียนป่าเต็งวิทยา ได้ดำเนินการเรียบร้อยแล้ว และขอส่งแบบสอบถามเพื่อการวิจัย
ดังกล่าวกลับคืน จำนวน ๗ ฉบับ ดังเอกสารที่แนบมาพร้อมหนังสือนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและขอความอนุเคราะห์มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(นายพิชิต อ่วมจันทร์)

ผู้อำนวยการโรงเรียนป่าเต็งวิทยา

งานธุรการและสารบรรณ

โทรศัพท์ ๐๓๒ - ๘๒๙๐๘๕-๖

โทรสาร ๐๓๒ - ๘๒๙๐๘๗

ภาคผนวก จ
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ใน
จังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10

คำชี้แจง ในการตอบแบบสอบถาม

1. แบบสอบถามฉบับนี้ เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยเรื่องสมรรถนะ
ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในจังหวัดเพชรบุรี
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10

2. ผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านกรุณาอ่านข้อความในแบบสอบถามทั้งหมด โปรดให้ข้อมูลที่
เป็นจริงตามความเห็นของท่าน ข้อมูลที่ได้ตามความเป็นจริงจะมีคุณค่าและเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อ
ท่านเอง รวมทั้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จะไม่ส่งผลต่อการปฏิบัติหน้าที่ของท่านแต่ประการใด เพราะ
ผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลเป็นความลับและวิเคราะห์ผลในภาพรวมเท่านั้น

3. แบบสอบถามฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10

ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารงานองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในจังหวัดเพชรบุรี สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10

4. กรุณาส่งแบบสอบถามที่ให้ข้อมูลเสร็จแล้วคืนกับผู้วิจัย ขอขอบพระคุณทุกท่าน ด้วยความเคารพ
อย่างยิ่ง

ขวัญรุ่ง อยู่ใจเย็น

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาใน
จังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงใน หน้าข้อความที่ตรงกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ

- ชาย
 หญิง

2. วุฒิการศึกษา

- ต่ำกว่าปริญญาตรี
 ปริญญาตรี
 สูงกว่าปริญญาตรี

4. ประสบการณ์ในการทำงาน

- ต่ำกว่า 5 ปี 5 - 10 ปี
 ตั้งแต่ 11 - 15 ปี 16 - 20 ปี
 21 - 25 ปี มากกว่า 25 ปีขึ้นไป

5. ตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบัน

- ผู้บริหารสถานศึกษา
 ครูผู้สอน

ตอนที่ 2 สมรรถนะการบริหารของผู้บริหาร

คำชี้แจง โปรดตอบแบบสอบถามด้วยการทำเครื่องหมาย / ลงในช่องที่ตรงกับระดับที่ท่านเห็นว่ามีการปฏิบัติหรือเกิดขึ้นตามความเป็นจริงในสถานศึกษาของท่าน ในประเด็นที่เกี่ยวกับสอดคล้ององค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาของท่าน โดยการตอบคำถามแต่ละข้อเพียง 1 คำตอบ จากคำตอบที่เป็นไปได้ 5 คำตอบ ดังนี้ คือ

- 5 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ มากที่สุด
- 4 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ มาก
- 3 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ ปานกลาง
- 2 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ น้อย
- 1 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ น้อยที่สุด

สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์					
1. ผู้บริหารนำนวัตกรรมวิธีการใหม่ๆมาใช้ในการพัฒนางานโดยมีความเข้าใจ สามารถระบุลักษณะประเภทนวัตกรรมได้					
2. ผู้บริหารทดลองใช้นวัตกรรมวิธีการใหม่ๆ โดยมีการจัดทำเอกสารหรือคู่มือประกอบในการพัฒนางานนั้นๆ					
3. ผู้บริหารจัดทำรายงานการพัฒาที่เป็นรูปธรรมชัดเจน					
4. ผู้บริหารมีการเผยแพร่นวัตกรรมวิธีการใหม่ๆคู่มือต่างๆอย่างกว้างขวาง					
5. ผู้บริหารพัฒนางานที่ได้รับมอบหมายครบทุกรายการและปรากฏผลงานที่มีคุณภาพ					
6. ผู้บริหารนำผลงานที่เกิดขึ้นแสดงต่อบุคคล ทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่เกี่ยวข้อง และเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องแสดงความคิดเห็นและวิจารณ์ผลงานได้					
7. ผู้บริหารได้นำข้อวิจารณ์จากผู้เกี่ยวข้องมาปรับปรุงหรือพัฒนาผลงานให้ดีขึ้น					

สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
สมรรถนะการบริการที่ดี					
8. ผู้บริหารจัดระบบบริการต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการกิจ					
9. ผู้บริหารศึกษาความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง					
10. ผู้บริหารนำข้อมูลความต้องการมาปรับปรุง และพัฒนาระบบบริการอย่างต่อเนื่อง โดยมีการบันทึกการปรับปรุงและพัฒนาไว้เป็นหลักฐาน					
11. ผู้บริหารสำรวจความคิดเห็นของผู้รับบริการด้วยวิธีการต่างๆที่หลากหลาย เช่น การสัมภาษณ์ การสอบถาม การสำรวจ เป็นต้น					
12. ผู้บริหารสรุปความคิดเห็นของผู้รับบริการโดยนำข้อมูลมาสรุปเป็นสารสนเทศ จำนวน ร้อยละ ซึ่งอาจแสดงเป็นตาราง หรือกราฟ สถิติ ชนิดต่างๆ					
13. ผู้บริหารจัดทำรายงานการประเมินผลการปฏิบัติงาน					
สมรรถนะการพัฒนาตนเอง					
14. ผู้บริหารศึกษาค้นคว้าหาความรู้ด้วยการเข้า ประชุมทางวิชาการ อบรม สัมมนา ศึกษาดูงานหรือวิธีการอื่นที่เหมาะสม					
15. ผู้บริหารจัดทำเอกสารสรุปความรู้ที่ได้รับแต่ละรายการ					
16. ผู้บริหารนำเสนอความรู้ต่อที่ประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนกับเพื่อนร่วมงานเก็บรวบรวมหลักฐาน การพัฒนาความรู้ และเอกสารสรุปไว้อย่างเป็นระบบ					
17. ผู้บริหารรวบรวมประมวลหรือสรุปความรู้ที่ได้รับจากการประชุม อบรม สัมมนา หรือศึกษาดูงาน					
18. ผู้บริหารปรับปรุงความรู้ให้ทันสมัยอยู่เสมอ					
19. ผู้บริหารสังเคราะห์ข้อมูลความรู้ รวบรวม องค์ความรู้ที่สำคัญๆที่จำเป็นเพื่อใช้ในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง					
20. จัดเก็บข้อสรุปหรือประมวลความรู้เป็นหมวดหมู่เพื่อสะดวกสำหรับใช้ในการพัฒนางาน โดยอาจจัดเก็บเป็นรูปเอกสาร ซีดี ดีวีดี วีซีดี ฯ					

สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
21. ผู้บริหารจัดประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในหน่วยงาน					
22. ผู้บริหารเข้าร่วมประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในหน่วยงานให้มากที่สุด หรือควรจะเข้าร่วมประชุมทุกครั้ง					
23. ผู้บริหารจัดเก็บหลักฐานการเข้าร่วมประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้					
สมรรถนะการทำงานเป็นทีม					
24. ผู้บริหารให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ สนับสนุนเพื่อนร่วมงาน สม่ำเสมอ เกือบทุกครั้ง					
25. ผู้บริหารได้รับความร่วมมือ ช่วยเหลือ สนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน สม่ำเสมอเกือบทุกครั้ง					
26. ผู้บริหารจัดเก็บหลักฐานการให้บริการและได้รับความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงานได้อย่างเป็นระบบ					
27. ผู้บริหารแสดงบทบาทการเป็นผู้นำ/ผู้ตามในการทำงานพร้อมกับผู้อื่นอย่างเหมาะสมเกือบทุกครั้ง					
28. ผู้บริหารจัดเก็บหลักฐาน/ร่องรอยการแสดงบทบาทการเป็นผู้นำผู้ตามใส่แฟ้มอย่างเป็นระบบ					
29. ผู้บริหารเข้าร่วมกิจกรรม/ทำงานกับบุคคลหรือคณะบุคคลในระดับต่างๆเช่นระดับสถานศึกษา กลุ่มโรงเรียนเครือข่าย ระดับเขตพื้นที่การศึกษา ระดับหน่วยงานต่างๆ เป็นต้น อย่างสม่ำเสมอ					
30. ผู้บริหารใช้ทักษะการบริหารจัดการในการทำงานร่วมกับบุคคลหรือกลุ่มบุคคลต่างๆอย่างมีประสิทธิภาพทั้งฐานะที่เป็นผู้นำกลุ่มและฐานะเป็นสมาชิกกลุ่มที่ดีในทุกสถานการณ์					
31. ผู้บริหารมีการเสริมแรงให้กำลังใจ ส่งเสริมสนับสนุนเพื่อร่วมงานในการปฏิบัติงาน					
32. ผู้บริหารให้เกียรติ ยกย่องชมเชย ให้กำลังใจเพื่อนร่วมงานด้วยวิธีการต่างๆอย่างสม่ำเสมอ					
33. ผู้บริหารให้การสนับสนุนการทำงานแก่เพื่อนร่วมงานด้วยวิธีการต่างๆอย่างสม่ำเสมอ					

ตอนที่ 3 แบบสอบถามสมรรถนะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในจังหวัดเพชรบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10

คำชี้แจง ให้พิจารณาข้อความต่อไปนี้อย่างละเอียด แล้วระบุว่าผู้ตอบแบบสอบถาม/สถานศึกษาได้นำเอาสิ่งเหล่านี้มาดำเนินการมากหรือน้อยเพียงใด แล้วทำเครื่องหมาย / ลงในช่องระดับการดำเนินการที่ตรงกับผลการดำเนินการจริงของท่านในโรงเรียน โดยมีระดับการให้คะแนนดังนี้

5 = มากที่สุด

4 = มาก

3 = ปานกลาง

2 = น้อย

1 = น้อยที่สุด

องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของมาร์ควอดต์	ระดับการดำเนินการ				
	5	4	3	2	1
พลวัตแห่งการเรียนรู้					
1. ผู้บริหารมีการพัฒนาตนเองตลอดเวลา					
2. ผู้บริหารมีการพัฒนาการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง					
3. ผู้บริหารมีการฝึกอบรมการทำงานเป็นทีมและสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้					
4. ผู้บริหารมีการเรียนรู้ในรูปแบบและวิธีการใหม่ๆในการทำงาน					
5. ผู้บริหารมีการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน					
6. ผู้บริหารสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการทำงานได้เป็นอย่างดีและมีประสิทธิผล					
7. ผู้บริหารมีวิธีการที่หลากหลายมาใช้ให้เกิดการเรียนรู้เชิงลึกและเรียนรู้ในสิ่งใหม่					
8. ผู้บริหารมีความสามารถในการคิดและปฏิบัติงานด้วยความเข้าใจถึงระบบงานในภาพรวมทั้งองค์กร					

องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของมาร์ควอดด์	ระดับการดำเนินการ				
	5	4	3	2	1
การปฏิรูปองค์กร					
10. ผู้บริหารมีการจัดบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้					
11. ผู้บริหารมีการให้รางวัลแก่บุคคลและทีมที่มีการเรียนรู้และช่วยให้ผู้อื่นเรียนรู้					
12. ผู้บริหารมีการจัดลำดับขั้นตอนในการบังคับบัญชาซึ่งทำให้เกิดการสื่อสารที่รวดเร็วในการเกิดการเรียนรู้มากขึ้น					
13. ผู้บริหารมีวิธีการแบ่งปันความรู้และเพิ่มพูนการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กรเช่น การหมุนเวียนงานในแต่ละฝ่ายอย่างเป็นระบบ					
14. ผู้บริหารมีการสนับสนุนการเรียนรู้ในโรงเรียนเพื่อสร้างสรรค์สู่วิสัยทัศน์					
15. ผู้บริหารมีความเข้าใจและเห็นความสำคัญของการเรียนรู้ในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ตน					
16. ผู้บริหารเห็นความสำคัญที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อปรับปรุงและปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานให้ดีขึ้น					
17. ผู้บริหารมีการยอมรับการเรียนรู้เกิดขึ้นได้ทั้งจากความสำเร็จและความผิดพลาด					
18. ผู้บริหารมีความคิดว่าการปฏิบัติงานร่วมกับฝ่ายต่างๆและการทำงานเป็นทีมเป็นโอกาสในการเรียนรู้เพิ่มขึ้น					
19. ผู้บริหารมีการทำงานประสานกับบุคคลอื่นได้เป็นอย่างดีโดยยึดถือเป้าหมายขององค์กรมากกว่าจะคำนึงถึงขอบเขตเส้นแบ่งของสายงานแต่ละฝ่าย					
การเพิ่มอำนาจบุคคล					
20. ผู้บริหารมีการให้อำนาจในการตัดสินใจแก่ทีมงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และสามารถทำงานได้อย่างมีคุณภาพ					
21. ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจและมอบอำนาจในการทำงานตามความสามารถในการเรียนรู้และความรับผิดชอบของแต่ละคน					

องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของมาร์ควอดต์	ระดับการดำเนินการ				
	5	4	3	2	1
การเพิ่มอำนาจบุคคล					
22. ผู้บริหารมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลหรือทักษะวิชาการในการเรียนรู้ในองค์กรเพื่อพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร					
23. ผู้บริหารมีการส่งเสริมหรือให้โอกาสเข้าร่วมการประชุมสัมมนาวิชาการแก่บุคลากรเพื่อสร้างการเรียนรู้					
24. ผู้บริหารและครูมีการทำงานร่วมกัน ได้เรียนรู้และแก้ไขปัญหาหารือร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ					
25. บทบาทของผู้บริหารในโรงเรียนของท่านคือที่ปรึกษาและผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้					
26. ผู้บริหารส่งเสริมและให้โอกาสในการเรียนรู้ด้วยการสนับสนุนให้มีการปฏิบัติงานในสิ่งใหม่ๆและนำผลนั้นมาใช้ในการปรับปรุงงาน					
27. ผู้บริหารให้ความสำคัญในการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับนักเรียน ผู้ปกครองและเครือข่ายต่างๆ ของโรงเรียนเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการปรับปรุงพัฒนา					
28. ผู้บริหารให้ความสำคัญในการเรียนรู้และรับข่าวสารจากนักเรียน ผู้ปกครองและเครือข่ายต่างๆ ของโรงเรียน					
การจัดการความรู้					
29. ผู้บริหาร มีการสืบค้นหาข้อมูลสารสนเทศเพื่อช่วยปรับปรุงการทำงานของโรงเรียน					
30. ผู้บริหารมีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้มาจากทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนอย่างเป็นระบบ					
31. ผู้บริหาร มีการติดตามการเปลี่ยนแปลงภายนอกโรงเรียนโดยการเปรียบเทียบ วัด กับ โรงเรียนหรือองค์กรอื่นที่มีความโดดเด่นในด้านต่างๆ					
32. ผู้บริหารได้รับการฝึกอบรมทักษะในด้านความคิดสร้างสรรค์ อยู่เสมอ					

33. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการสร้างและพัฒนานวัตกรรม					
องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของมาร์ควอดต์	ระดับการดำเนินการ				
	5	4	3	2	1
34. ผู้บริหารมีระบบสารสนเทศในการจัดเก็บความรู้ที่ให้ความสะดวกในการสืบค้น					
35. ผู้บริหารมีความเข้าใจเป็นอย่างดีถึงความจำเป็นในการเก็บรักษาสิ่งที่เป็นความรู้และการแบ่งปันความรู้นั้นแก่ฝ่าย อื่นๆ ในโรงเรียน					
36. ผู้บริหารมีการคิดค้นพัฒนาวิธีการใหม่ๆ ในการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ซึ่งกันและกันทั้งภายในและภายนอกอย่างต่อเนื่อง					
37. ผู้บริหารให้การสนับสนุนโครงการต่างๆ ที่สร้างโอกาสในการเรียนรู้ให้กับบุคคลอื่นๆ					
การใช้เทคโนโลยี					
38. ผู้บริหารมีการใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ช่วยสนับสนุนและสร้างการเรียนรู้มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด					
39. ผู้บริหารโรงเรียนจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกที่ใช้เทคโนโลยีของสื่อหลายทาง ที่มีความทันสมัยมาใช้ในการฝึกอบรมและการประชุม					
40. ผู้บริหารได้จัดหาสื่ออิเล็กทรอนิกส์และ โปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อช่วยในการทำงานให้แก่บุคลากร					
41. ผู้บริหารโรงเรียนได้นำโปรแกรมคอมพิวเตอร์มาประยุกต์ใช้ในการรวบรวม บันทึก จัดเก็บ และถ่ายโอนข้อมูลที่ต้องการได้อย่างดี					
42. ผู้บริหารมีความสามารถในการใช้ข้อมูลสารสนเทศจากเครือข่ายอินเทอร์เน็ตหรือฐานข้อมูลออนไลน์ของหน่วยงานได้เป็นอย่างดี					
43. ผู้บริหาร มีความสามารถนำข้อมูลจากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยสนับสนุนการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					

ภาคผนวก ฉ

ตารางแสดงรายละเอียดผลการวิเคราะห์สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา
ที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในจังหวัดเพชรบุรี
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 10

Correlations

		Ytot	x1	x2	x3	x4
Pearson Correlation	Ytot	1.000	.682	.746	.772	.819
	x1	.682	1.000	.714	.673	.557
	x2	.746	.714	1.000	.838	.766
	x3	.772	.673	.838	1.000	.765
	x4	.819	.557	.766	.765	1.000
Sig. (1-tailed)	Ytot	.	.000	.000	.000	.000
	x1	.000	.	.000	.000	.000
	x2	.000	.000	.	.000	.000
	x3	.000	.000	.000	.	.000
	x4	.000	.000	.000	.000	.
N	Ytot	309	309	309	309	309
	x1	309	309	309	309	309
	x2	309	309	309	309	309
	x3	309	309	309	309	309
	x4	309	309	309	309	309

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B		Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error				Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
	1 (Constant)	.603	.131		4.619	.000	.346	.860				
x4	.870	.035	.819	25.039	.000	.802	.939	.819	.819	.819	1.000	1.000
2 (Constant)	.213	.123		1.739	.083	-.028	.454					
x4	.677	.037	.637	18.321	.000	.604	.750	.819	.723	.529	.689	1.451
x1	.295	.032	.326	9.378	.000	.233	.357	.682	.472	.271	.689	1.451
3 (Constant)	.153	.121		1.265	.207	-.085	.390					
x4	.558	.047	.526	11.960	.000	.467	.650	.819	.565	.337	.412	2.430
x1	.231	.035	.256	6.674	.000	.163	.300	.682	.357	.188	.542	1.844
x3	.196	.049	.197	4.000	.000	.099	.292	.772	.223	.113	.326	3.064

a. Dependent Variable: Ytot

Excluded Variables^d

Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics		
					Tolerance	VIF	Minimum Tolerance
1 x1	.326 ^a	9.378	.000	.472	.689	1.451	.689
x2	.288 ^a	5.958	.000	.322	.413	2.420	.413
x3	.350 ^a	7.468	.000	.393	.415	2.411	.415
2 x2	.085 ^b	1.606	.109	.092	.293	3.407	.293
x3	.197 ^b	4.000	.000	.223	.326	3.064	.326
3 x2	-.020 ^c	-.331	.741	-.019	.225	4.442	.225

a. Predictors in the Model: (Constant), x4

b. Predictors in the Model: (Constant), x4, x1

ANOVA^d

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	67.767	1	67.767	626.971	.000 ^a
Residual	33.182	307	.108		
Total	100.949	308			
2 Regression	75.174	2	37.587	446.234	.000 ^b
Residual	25.775	306	.084		
Total	100.949	308			
3 Regression	76.459	3	25.486	317.401	.000 ^c
Residual	24.490	305	.080		
Total	100.949	308			

a. Predictors: (Constant), x4

b. Predictors: (Constant), x4, x1

c. Predictors: (Constant), x4, x1, x3

d. Dependent Variable: Ytot

Coefficient Correlations^a

Model			x4	x1	x3
1	Correlations	x4	1.000		
	Covariances	x4	.001		
2	Correlations	x4	1.000	-.557	
		x1	-.557	1.000	
	Covariances	x4	.001	.000	
		x1	.000	.001	
3	Correlations	x4	1.000	-.089	-.635
		x1	-.089	1.000	-.462
		x3	-.635	-.462	1.000
	Covariances	x4	.002	.000	-.001
		x1	.000	.001	.000
		x3	-.001	.000	.002

a. Dependent Variable: Ytot

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	x4	x1	x3
1	1	1.990	1.000	.01	.01		
	2	.010	13.890	.99	.99		
2	1	2.977	1.000	.00	.00	.00	
	2	.014	14.644	.61	.00	.73	
	3	.009	17.771	.39	1.00	.27	
3	1	3.970	1.000	.00	.00	.00	.00
	2	.014	16.601	.78	.00	.33	.03
	3	.011	19.190	.19	.27	.55	.10
	4	.005	29.165	.03	.73	.12	.87

a. Dependent Variable: Ytot

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

RELIABILITY /VARIABLES=v1 v2 v3 v4 v5 v6 v7 v8 v9 v10 v11 v12 v13 v14
 v15 v16 v17 v18 v19 v20 v21 v22 v23 v24 v25 v26 v27 v28 v29 v30 v31 v32
 v33 v34 v35 v36 v37 v38 v39 v40 v41 v42 v43 v44 v45 v46 v47 v48 v49 v50
 v51 v52 v53 v54 v55 v56 v57 v58 v59 v60 v61 v62 v63 v64 v65 v66 v67 v68
 v69 v70 v71 v72 v73 v74 v75 v76 v77 v78 v79 v80 /SCALE('ALL VARIABLES')
 ALL /MODEL=ALPHA.

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	309	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	309	100.0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.980	80