



ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2

**The Factors Affecting Schools as Learning Organizations under the  
Phetchaburi Primary Educational Service Area Office 2**

เปรมศิริ เนื้อเย็น

**Premsiri Nuayen**

วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

**Master of Education Thesis in Educational Administration  
Phetchaburi Rajabhat University**

2556

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

ชื่อวิทยานิพนธ์    ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2

ผู้วิจัย            นางเปรมศิริ เนื้อเย็น

สาขาวิชา        การบริหารการศึกษา

คณะกรรมการที่ปรึกษา

คณะกรรมการสอบ

.....ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์สุเทพ ลิ้มอรุณ)

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

.....กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์สุเทพ ลิ้มอรุณ)

.....กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ  
(รองศาสตราจารย์นิภา เพชรสม)

มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยรับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

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

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

ชื่อวิทยานิพนธ์ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 ผู้วิจัย นางเปรมศิริ เนื้อเย็น สาขาวิชา การบริหาร การศึกษา พ.ศ. 2556 อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์สุเทพ ลิ้มอรุณ

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา 2) ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา และ 3) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 30 คนและครูผู้สอนจำนวน 255 คน รวมกลุ่มตัวอย่าง 285 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน

#### ผลการวิจัยพบว่า

1. ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้าน โครงสร้างองค์กรอยู่ในอันดับสูงสุด รองลงมา คือ ด้านการจูงใจ ด้านผู้บริหาร ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและด้านบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ ตามลำดับ
2. ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันอยู่ในอันดับสูงสุด รองลงมาได้แก่ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีรูปแบบความคิด การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และ การคิดอย่างเป็นระบบ ตามลำดับ
3. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในภาพรวมมี 3 ด้าน คือ ปัจจัยการจูงใจ ปัจจัยผู้บริหารและปัจจัยบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ โดยมีสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ 0.909 มีประสิทธิภาพในการทำนายร้อยละ 82.60 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ข้อค้นพบจากผลการวิจัย คือ ครูและบุคลากรในสถานศึกษาเกิดการเรียนรู้โดยการมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีม ทั้งนี้ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 ควรส่งเสริมปัจจัยการจูงใจ ปัจจัยผู้บริหารและปัจจัยบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ และควรปรับปรุงการคิดอย่างเป็นระบบ เพื่อให้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษามีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

**Thesis Title :** The Factors Affecting Schools as Learning Organizations under the Phetchaburi Primary Educational Service Area Office 2 **Researcher :** Mrs.Premisiri Nuayen **Major :** Educational Administration **Year :** 2013 **Advisor :** Assoc.Prof. Sutep Limaroon

### **Abstract**

The purposes of this research were to study: 1) the level of factors affecting schools as learning organizations, 2) the level of being as learning organizations of schools and 3) the factors affecting schools as learning organizations under the Phetchaburi primary educational service area office 2. There were 285 samples in this research consisting of 30 administrators and 255 teachers. The research instrument was a 5-rating scale questionnaire. The statistics used for data analysis were percentage, mean, standard deviation, and stepwise multiple regression analysis.

The results of the research were as follows:

1. The factors that affect to learning organization, as a whole and each aspect were at a high level. The structure of organization was at the highest level, followed by the persuasion, executive, participating in decision making and the atmosphere that supports learning aspect, respectively.

2. The level of being as learning organizations of schools, as a whole and each aspect were at a high level. The share vision was at the highest level, followed by the personal mastery, mental model, team learning and system thinking aspect, respectively.

3. There were three factors affecting schools as learning organizations: persuasion factor, executive factor, and atmosphere supporting learning. The multiple correlation coefficient was 0.909 and predictive efficiency was 82.60 percent with statistical significance at the .05 level.

Based on the research results: teachers and stuffs in schools have been learning through the team working . Meanwhile, the school administrators under the Phetchaburi primary educational service area office 2, should promote the persuasion factor, executive factor, and the atmosphere supporting learning factor, and should improve the system thinking aspect for increasing in highly efficiency the schools as learning organizations .

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เพราะได้รับความกรุณาอย่างดียิ่งจาก รองศาสตราจารย์สุเทพ ลิ้มอรุณ ประธานกรรมการที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.กาญจนา บุญส่ง ประธานกรรมการสอบ และรองศาสตราจารย์นิภา เพชรสม กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ที่กรุณาให้ คำปรึกษา คำแนะนำ ตรวจสอบและแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ อย่างดียิ่ง ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณ ผู้เชี่ยวชาญ คือ นายเอี่ยม จันทร์สุขโข ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนบ้านวังน้ำเขียว นายเฉลิม จำปาวิจิตร รองผู้อำนวยการโรงเรียนคงคาราม และนางเต็มศิริ บุญชูช่วย ครูชำนาญการ โรงเรียนบ้านวังน้ำเขียว ที่อนุเคราะห์ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา ของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ขอขอบพระคุณผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเพชรบุรีเขต 2 ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยและได้ให้ความร่วมมือในการตอบ แบบสอบถาม

ขอขอบพระคุณ นายอนุชิต เนื้อเย็น ที่ให้การสนับสนุนส่งเสริมให้ผู้วิจัยได้รับการศึกษาในระดับที่สูงขึ้น และให้การสนับสนุนในทุกๆ ด้าน จนทำให้การทำวิทยานิพนธ์นี้สำเร็จ

เปรมศิริ เนื้อเย็น

สิงหาคม 2556

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ.....	(3)
Abstract.....	(4)
กิตติกรรมประกาศ.....	(5)
สารบัญ.....	(6)
สารบัญตาราง.....	(9)
สารบัญภาพ.....	(11)
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามการวิจัย.....	3
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	4
สมมติฐานการวิจัย.....	4
ขอบเขตของการวิจัย.....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	5
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	7
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	8
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	10
แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	11
ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	11
ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร.....	18
ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ.....	18
ปัจจัยด้านบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้.....	19
ปัจจัยด้านการจูงใจ.....	20
ปัจจัยด้านผู้บริหาร.....	21
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	21
ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้.....	21
การประยุกต์ใช้แนวคิดเซ็นเก้ (Senge) ในโรงเรียน.....	23

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่ (ต่อ)	หน้า
ความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	24
ลักษณะสถานศึกษาที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	27
ระดับของการเรียนรู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	29
แนวทางการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	31
การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	37
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	43
งานวิจัยในประเทศ.....	43
งานวิจัยต่างประเทศ.....	48
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	50
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	50
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	52
การสร้างเครื่องมือ.....	53
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	55
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	55
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	56
4 ผลการวิจัย.....	57
ตอนที่ 1 สถานภาพและข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	59
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 .....	60
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2.....	66
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2.....	73
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	76
สรุปผลการวิจัย.....	76
การอภิปรายผล.....	77
ข้อเสนอแนะ.....	83
บรรณานุกรม.....	85

## สารบัญ (ต่อ)

ภาคผนวก (ต่อ)	หน้า
ภาคผนวก.....	91
ภาคผนวก ก หนังสือเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย.....	92
ภาคผนวก ข หนังสือทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัย.....	96
ภาคผนวก ค แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	100
ภาคผนวก ง ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม.....	110
ภาคผนวก จ ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม.....	116
ภาคผนวก ฉ ข้อมูลประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	126
ประวัติผู้วิจัย.....	132



## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า	
3.1	ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยจำแนกตามอำเภอ.....	51
4.1	จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามสถานภาพส่วนตัว.....	59
4.2	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การแปลความหมายข้อมูลและลำดับที่ของปัจจัยที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้าน.....	60
4.3	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การแปลความหมายข้อมูลและลำดับที่ของปัจจัยที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 ด้านโครงสร้างองค์กร ( $X_1$ ).....	61
4.4	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การแปลความหมายข้อมูลและลำดับที่ของปัจจัยที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ( $X_2$ ).....	62
4.5	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การแปลความหมายข้อมูลและลำดับที่ของปัจจัยที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 ด้านบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ ( $X_3$ ).....	63
4.6	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การแปลความหมายข้อมูลและลำดับที่ของปัจจัยที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 ด้านการจูงใจ ( $X_4$ ).....	64
4.7	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การแปลความหมายข้อมูลและลำดับที่ของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 ด้านผู้บริหาร ( $X_5$ ).....	65
4.8	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การแปลความหมายข้อมูลและลำดับที่ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 โดยรวมและรายด้าน.....	66
4.9	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การแปลความหมายข้อมูลและลำดับที่ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ( $Y_1$ ).....	67

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่ (ต่อ)	หน้า	
4.10	ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การแปลความหมายข้อมูลและลำดับที่ของการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เพชรบุรี เขต 2 ด้านการมีรูปแบบความคิด ( $Y_2$ ).....	68
4.11	ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การแปลความหมายข้อมูลและลำดับที่ของการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เพชรบุรี เขต 2 ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ( $Y_3$ ).....	69
4.12	ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การแปลความหมายข้อมูลและลำดับที่ของการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เพชรบุรี เขต 2 ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ( $Y_4$ ).....	70
4.13	ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การแปลความหมายข้อมูลและลำดับที่ของการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เพชรบุรี เขต 2 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ( $Y_5$ ).....	72
4.14	ค่า Tolerance และค่า VIF ของการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรปัจจัยที่ส่งผล ต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	73
4.15	ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณของตัวแปรปัจจัยที่ส่งผลต่อองค์กร แห่งการเรียนรู้.....	74
4.16	ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เพชรบุรี เขต 2 โดยภาพรวม ( $X_{tot}$ ).....	74
4.17	ค่าน้ำหนักความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 โดย ภาพรวม ( $X_{tot}$ ).....	75

## สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1.1	แผนภูมิกรอบแนวคิดในการวิจัย.....	8
2.1	แผนภาพระดับการเรียนรู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	30
2.2	แผนภาพองค์ประกอบและการเชื่อมโยงระบบ.....	35
2.3	กระบวนการเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	36

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในสภาพปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา เพื่อความอยู่รอดทุกองค์กรจึงมุ่งพัฒนาตนเองไปสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ การศึกษาก็เป็นกระบวนการที่สำคัญยิ่งในการพัฒนาคนให้มีคุณภาพชีวิตและมีความสามารถที่จะปรับตัวได้อย่างรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่จะมาถึง และการศึกษาามีเจตนารมณ์เพื่อมุ่งพัฒนาชีวิตให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งทางร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรม และวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข และพัฒนาสังคมไทยให้เป็นสังคมที่มีความเข้มแข็งและมีคุณภาพใน 3 ด้าน คือ เป็นสังคมคุณภาพ สังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้ และสังคมสมานฉันท์และเอื้ออาทรต่อกัน (กระทรวงศึกษาธิการ, 2552 : 2) ดังนั้นการจัดการศึกษาก็เป็นองค์กรหนึ่งที่ต้องพัฒนาตนเองไปสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ด้วยเช่นกัน เพราะการศึกษาเป็นเทคนิคหรือเครื่องมือในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงทางค่านิยม เจตคติและวัฒนธรรมในสังคมทุกระดับ เพื่อให้คนเป็นพลเมืองที่ดี มีคุณภาพและประสิทธิภาพ (ชัยลิตา สุรศิษฐ์ชานล, 2552 : 1)

กระทรวงศึกษาธิการได้มีนโยบายการศึกษา ให้จัดการศึกษาที่มีคุณภาพสำหรับเยาวชนทุกคน เพื่อเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาทุกระดับชั้น โดยวัดผลจากการผ่านการทดสอบมาตรฐานในระดับชาติทุก ๆ ปี โดยประเมินกลุ่มสาระการเรียนรู้หลักจากผู้เรียนที่จบแต่ละช่วงชั้น สถานศึกษาต้องพัฒนางานด้านวิชาการโดยจัดกระบวนการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพรวมทั้งส่งเสริมให้ผู้สอนพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนในแต่ละระดับการศึกษา ฝึกให้นักเรียนรู้จักคิดวิเคราะห์ คิดเป็น ทำเป็น แก้ปัญหาเป็นและลดการจัดการเรียนการสอนที่ให้นักเรียนท่องจำ เน้นการจัดการเรียนการสอนโดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ หัวใจสำคัญของการจัดการศึกษา คือครูต้องปรับเปลี่ยนวิธีการจัดการเรียนการสอนแบบใหม่โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศต่าง ๆ เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เกิดการเรียนรู้อย่างเต็มศักยภาพ ให้ทันกับความเจริญก้าวหน้า จึงต้องอาศัยความร่วมมือระหว่างผู้บริหาร ครูผู้สอนและชุมชนพัฒนากระบวนการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพทำให้สถานศึกษามีจุดยืนที่มั่นคงและจะช่วยพัฒนาสถานศึกษาของตนไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

พ.ศ. 2546 หมวด 3 มาตรา 11 “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้” ซึ่งหน่วยงานภาครัฐจะต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 สำหรับ หมวด 3 มาตรา 11 นี้เป็นเรื่องของการนำหน่วยราชการไปสู่การเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยให้หน่วยงานแต่ละหน่วยเริ่มจาก การจัดการความรู้ เพราะการจัดการความรู้เป็นจุดเริ่มที่จะนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) จึงได้รับความสนใจทั้งแวดวงวิชาการและการบริหารจัดการต่าง ๆ ซึ่งเซ็นเก้ (Senge, 2002 : 7-8) ได้กล่าวถึงความจำเป็นที่ต้องมีองค์กรแห่งการเรียนรู้จะเป็นตัวผลักดันทำให้เกิดการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร มีองค์ประกอบด้วยกัน 5 ประการ คือ 1) การเป็นบุคคลที่รอบรู้ 2) การมีรูปแบบความคิด 3) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน 4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม 5) การคิดอย่างเป็นระบบ เพราะการเรียนรู้เป็นกุญแจไปสู่การพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพและมีความยืดหยุ่น โดยอาศัยความสามารถของมนุษย์ในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและแก้ไขตนเองให้ทันต่อสภาพแวดล้อมที่ปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็ว (ฉัตรยาพร เสมอใจ, 2547 : 39) การพัฒนาองค์กรตามแนวคิดพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 การพัฒนาสถานศึกษาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะเครื่องมือชนิดหนึ่งในการส่งเสริมสนับสนุนและพัฒนาให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษาเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ นั่นหมายถึงการเป็นบุคคลที่มุ่งมั่นใฝ่หาความรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้แสวงหาสื่อและเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้เพื่อพัฒนาตนเองและองค์กรอย่างต่อเนื่อง เมื่อครูเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้แล้วย่อมสามารถส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้เรียนมีความรู้อย่างกว้างขวาง สามารถที่จะแสวงหาความรู้ได้ด้วยตัวเองเพิ่มเติมจากที่ได้เรียนรู้จากครู ส่งผลให้ผู้เรียนเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้พร้อมที่จะพัฒนาตนเองในทุก ๆ ด้าน

การจะก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีอิทธิพลที่ส่งผลให้เกิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีปัจจัยหลายประการที่จะส่งผลไปได้ มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้ดังที่ ฮอยและมิสเกล (Hoy & Miskel, 2001; อ้างถึงใน วรรณะ บุญบา, 2553 : 43) กล่าวถึงกลไกสำคัญที่จะส่งผลให้สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ไว้ดังนี้ 1) การจัดโครงสร้างองค์กรให้

ส่งเสริมต่อการสอนและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 2) การพัฒนาวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์กรให้เป็นระบบเปิด 3) การจูงใจบุคลากรให้มีความมั่นคงในอาชีพ 4) การป้องกันรูปแบบการเมืองที่ไม่ถูกต้อง 5) การมีภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง 6) การมีระบบการติดต่อสื่อสารที่เป็นแบบเปิดและต่อเนื่อง 7) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ สอดคล้องกับ วรรณะ บุษบา (2553 : 115) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษามี 5 ปัจจัย คือ 1) ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กรและการสื่อสาร 2) ปัจจัยด้านผู้บริหาร/ผู้นำ 3) ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 4) ปัจจัยด้านการจูงใจและ 5) ปัจจัยด้านบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้

ผู้วิจัยจึงได้สังเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการหลาย ๆ ท่าน เป็นปัจจัยที่คาดว่าจะส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ คือ 1) ด้านโครงสร้างองค์กร สถานศึกษาต้องมีการกำหนดหน้าภาระงานหน้าที่รับผิดชอบของแต่ละบุคคลให้ชัดเจน มีความยืดหยุ่นและเป็นระบบ 2) ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผู้บริหารควรให้บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนในการตัดสินใจในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ และร่วมกันแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา 3) ด้านบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ สถานศึกษาต้องมีสื่อเทคโนโลยีทันสมัย มีวัสดุอุปกรณ์ครบครันที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการสื่อสาร สะดวกรวดเร็ว 4) ด้านการจูงใจ ผู้บริหารควรส่งเสริมให้กำลังใจ ยกย่องชมเชยบุคลากร สร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นในหมู่คณะและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล 5) ด้านผู้บริหาร ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำ เป็นตัวอย่างที่ดีในด้านการเรียนรู้ คิดงานอย่างเป็นระบบ ปัจจัยทั้ง 5 ประการจะเป็นตัวส่งเสริมทำให้สถานศึกษาก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้

จากความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาดังกล่าวผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 ว่ามีปัจจัยใดบ้างที่ส่งเสริมให้สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อจะได้นำผลการวิจัยไปใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงและพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป

### คำถามการวิจัย

1. ปัจจัยที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 อยู่ในระดับใด
2. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 อยู่ในระดับใด

3. ปัจจัยที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาด้านใดบ้างที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรีเขต 2

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2
2. เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2
3. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2

### สมมติฐานการวิจัย

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาทุกด้านส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2

### ขอบเขตของการวิจัย

การทำวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรีเขต 2 ดังนี้

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 ปีการศึกษา 2555 จำนวน 126 โรงเรียน จำนวน 1,150 คน จำแนกเป็น ผู้บริหารสถานศึกษา 133 คน ครูผู้สอน 1,017 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน สุ่มโดยใช้ตารางของ เกรจซี่ และ มอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970; อ้างถึงใน สุรศักดิ์ อมรรัตนศักดิ์, 2550 : 189) โดยใช้เทคนิคการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Proportion Stratified Sampling) และการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Sampling) รวมจำนวนกลุ่มตัวอย่างจำนวน 285 คน จำแนกเป็น ผู้บริหารสถานศึกษา 30 คน และครูผู้สอน 255 คน

## 2. ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยศึกษาตัวแปรตามรายละเอียด ดังนี้

2.1 ตัวแปรอิสระ คือ ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่

- 1) ด้านโครงสร้างองค์กร
- 2) ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
- 3) ด้านบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้
- 4) ด้านการจูงใจ
- 5) ด้านผู้บริหาร

2.2 ตัวแปรตาม คือ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่

- 1) การเป็นบุคคลที่รอบรู้
- 2) การมีรูปแบบความคิด
- 3) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน
- 4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม
- 5) การคิดอย่างเป็นระบบ

### นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง ปัจจัยทางการบริหารหรือกระบวนการดำเนินงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 ที่ส่งผลต่อการพัฒนาสถานศึกษาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ 1) ด้านโครงสร้างองค์กร 2) ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 3) ด้านบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ 4) ด้านการจูงใจ 5) ด้านผู้บริหาร

1.1 ด้านโครงสร้างองค์กร หมายถึง องค์กรที่มีการจัดแบ่งกลุ่มงานชัดเจนเหมาะสมกับสถานศึกษา มีการกำหนดหน้าที่ของบุคลากรแต่ละฝ่ายงานอย่างชัดเจนและกระจายงานอย่างทั่วถึง มีการแบ่งสายการบังคับบัญชา การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรเอื้อต่อการแสวงหาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ตลอดเวลา

1.2 ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ หมายถึง บุคลากรทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการบริหารและตัดสินใจในองค์กร เปิดโอกาสให้เกิดการเรียนรู้ตามสภาพของ



แต่ละบุคคลในองค์กร สร้างโอกาสให้บุคลากรสามารถร่วมกันแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบและหาแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดเพื่อให้องค์กรบรรลุถึงเป้าหมาย

1.3 ด้านบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ หมายถึง สภาพแวดล้อมที่อยู่ภายในองค์กรรวมทั้งสื่อ วัสดุ อุปกรณ์ต่าง ๆ ที่มีส่วนในการสนับสนุนการเรียนรู้ มีแหล่งเรียนรู้ที่ทุกคนสามารถเข้าถึงได้โดยง่าย มีการติดต่อสื่อสารที่สะดวกรวดเร็ว เปิดโอกาสให้บุคลากรเผยแพร่ความรู้และมีการจัดเก็บข้อมูลที่ทันสมัย

1.4 ด้านการจูงใจ หมายถึง การส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีความต้องการแสวงหาความรู้และเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในและนอกสถานศึกษา สร้างความรักและความสามัคคีให้เกิดขึ้นในองค์กร ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล รวมทั้งยกย่อง ชมเชย ให้รางวัลบุคลากรในการปฏิบัติงาน

1.5 ด้านผู้บริหาร หมายถึง พฤติกรรมและการปฏิบัติตนของผู้บริหารในการเป็นตัวอย่างที่ดีในการแสวงหาความรู้และส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรรักการแสวงหาความรู้ และพร้อมที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่นเสมอ เป็นผู้สอนงานและทำงานอย่างสร้างสรรค์ มีการวางแผนงานอย่างเป็นระบบ

2. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 ที่สามารถดำเนินการให้บุคลากรในองค์กรเกิดการเรียนรู้ร่วมกันกับผู้อื่นอย่างจริงจัง มีการแบ่งปันและถ่ายทอดความรู้ความสามารถซึ่งกันและกัน พัฒนาตนเองและผู้อื่นอยู่ตลอดเวลา โดยใช้แนวทางการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เป็นมิติในการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของคนในองค์กรให้เกิดจิตสำนึกร่วมกัน เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะและศักยภาพที่จะก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการไปสู่เป้าหมายอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย 5 ประการ คือ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีรูปแบบความคิด การการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมและการคิดอย่างเป็นระบบ ซึ่งมีความหมายดังนี้

2.1 การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) หมายถึง บุคลากรเกิดการเรียนรู้แสวงหาความรู้ใหม่ ๆ และให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ ประชุม อบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทั้งภายในและนอกโรงเรียนไปตลอดชีวิต (Lifelong Learning) และมีการนำเทคโนโลยี นวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ

2.2 การสร้างรูปแบบวิธีคิด (Mental Model) หมายถึง การวางแผนทางความคิดเป็นระบบ ไม่ยึดติดหลักการมากเกินไป มีความยืดหยุ่นทางความคิดแสดงถึงวุฒิภาวะ

(Emotional Quotient : EQ) ที่ได้จากการสังสมประสบการณ์ที่ทำให้บุคคลนั้น ๆ มีความสามารถในการทำความเข้าใจ วินิจฉัย ไตร่ตรองก่อนตัดสินใจดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม

2.3 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Share Vision) หมายถึง การวิเคราะห์สถานศึกษาเพื่อกำหนดการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์กร ให้สามารถมองเห็นภาพและมีความต้องการที่จะมุ่งไปในทิศทางเดียวกันที่ทุกคนปฏิบัติได้จริงและมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ข้อมูลข่าวสารในการปฏิบัติงานร่วมกัน

2.4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) หมายถึง การเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรในองค์กรในลักษณะกลุ่มงานหรือทีมงานเพื่อให้มีการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ ได้พัฒนาตนเองตามขีดความสามารถเพื่อสร้างสรรค์ผลงานร่วมกันรวมทั้งรวมพลังกันแก้ปัญหา และขจัดอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการทำงานร่วมกัน

2.5 การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) หมายถึง บุคลากรในองค์กรมีการกำหนดโครงสร้าง ขั้นตอน และวางแผนการปฏิบัติงานที่จะเชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ โดยมองเห็นภาพความสัมพันธ์กันเป็นระบบโดยรวม(Total System) ได้อย่างเข้าใจแล้วสามารถมองเห็นระบบย่อย (Subsystem) ที่จะนำไปวางแผนและดำเนินการทำส่วนย่อย ๆ นั้นเพื่อใช้แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างมีวิจรรณญาณ โดยมีการใช้ข้อมูลย้อนกลับและสามารถตรวจสอบซ้ำได้

3. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการ โรงเรียนซึ่งปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2

4. ครูผู้สอน หมายถึง ครูซึ่งปฏิบัติหน้าที่สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2

5. สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง สถานศึกษาของรัฐบาล กระทรวงศึกษาธิการ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยต้องการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 โดยกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

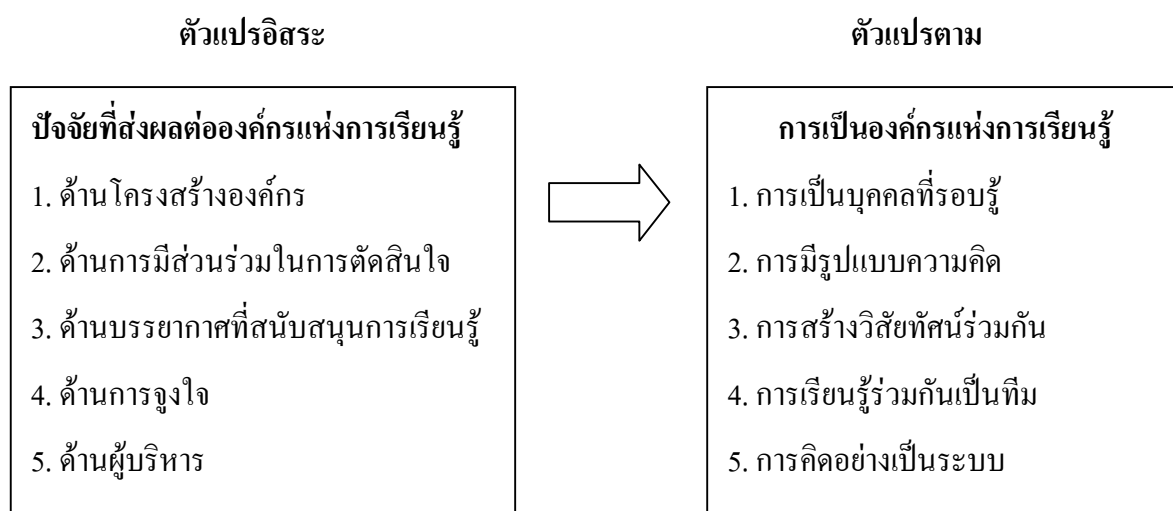
ตัวแปรอิสระ คือ ปัจจัยที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้มาจากการสังเคราะห์แนวความคิดของ ฮอยและมิสเกล (Hoy & Miskel, 2001; อ้างถึงใน วรรณะ บุษบา, 2553 : 43) และ วรรณะ บุษบา (2553 : 46) มากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ประกอบด้วย 1) ด้านโครงสร้าง

องค์กร 2) ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 3) ด้านบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ 4) ด้านการ  
 จูงใจ 5) ด้านผู้บริหาร

ตัวแปรตาม คือ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ เซ็นเก (Senge, 2002 : 7-  
 8) มากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้ 1) การเป็นบุคคลที่รอบรู้ 2) การมีรูปแบบความคิด  
 3) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน 4) การเรียนรู้ร่วมกัน 5) การคิดอย่างเป็นระบบ

ผู้วิจัย ได้นำแนวคิด ทฤษฎีดังกล่าวมาประมวลเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยและ  
 นำเสนอในแผนภาพ ดังนี้

ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย



### ประโยชน์ที่จะได้รับจากการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา  
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรีเขต 2 ซึ่งจะเป็นประโยชน์ดังนี้

1. สถานศึกษาได้ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้  
 ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรีเขต 2 ซึ่งจะเป็นประโยชน์  
 ต่อผู้บริหารสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้อง ได้ใช้เป็นแนวทางในการบริหารของสถานศึกษาให้มี  
 คุณภาพมากยิ่งขึ้น

2. สถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยเป็นแนว  
 ทางการพัฒนา ปรับปรุงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพมาก  
 ยิ่งขึ้น

3. ผลจากปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษาผู้บริหารและบุคลากรในสถานศึกษานำไปใช้ประโยชน์เพื่อเป็นข้อมูลในการแก้ปัญหาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเอกสารและรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี หลักการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำไปสู่การกำหนดกรอบแนวคิดของการวิจัย โดยครอบคลุมประเด็นต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้
  - 1.1 ปัจจัยที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้
  - 1.2 ปัจจัยด้าน โครงสร้างองค์กร
  - 1.3 ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
  - 1.4 ปัจจัยด้านบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้
  - 1.5 ปัจจัยด้านการจูงใจ
  - 1.6 ปัจจัยด้านผู้บริหาร
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
  - 2.1 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้
  - 2.2 การประยุกต์ใช้แนวคิดเซ็นเก้ (Senge) ใน โรงเรียน
  - 2.3 ความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
  - 2.4 ลักษณะสถานศึกษาที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
  - 2.5 ระดับของการเรียนรู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้
  - 2.6 แนวทางการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
  - 2.7 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 3.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 3.2 งานวิจัยต่างประเทศ

## 1. แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้

### 1.1 ปัจจัยที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้

การพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งต้องพัฒนาทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กรไปพร้อมกันและการพัฒนาในลักษณะนี้จะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในภาพรวมด้วย ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาและกล่าวถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

วรรณะ บุญบา (2553 : 9) ได้ให้ความหมายของคำว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง ปัจจัยทางการบริหารหรือกระบวนการดำเนินงานที่ส่งผลต่อการพัฒนาสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ธีรยุทธ จิมอาษา (2550 : 39) ได้ให้ความหมายของคำว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน หมายถึง ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้ สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4

กุศล ทองวัน (2553 : 38) ได้กล่าวว่า ปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ เป็นปัจจัยสำคัญในการหล่อหลอมบุคลากรให้มีความสามารถในการแสวงหาความรู้ ใช้ความรู้ให้เกิดประโยชน์เกิดเป็นความคิดสร้างสรรค์

ทองดี ชัยพานิช (2556 : 14) ได้กล่าวถึง ปัจจัยสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า การเรียนรู้จึงเป็นปัจจัยสำคัญในการที่จะพัฒนาองค์กรเพื่อรับกับการเปลี่ยนแปลงขององค์ความรู้และเทคโนโลยีที่พัฒนาขึ้นอย่างรวดเร็ว ลักษณะการเรียนรู้จึงเป็นเสมือนระบบของการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงกันเข้ากับระบบย่อยที่สำคัญอีก 4 ระบบ อันประกอบด้วย ตัวองค์กร ตัวบุคคล องค์ความรู้ และเทคโนโลยี

จากการศึกษาความหมาย “ปัจจัยที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้” ที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง ปัจจัยหรือกระบวนการดำเนินงานที่พัฒนาองค์กรให้เกิดการปรับเปลี่ยนไปทางที่ดีไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่นักวิชาการต่าง ๆ ได้กล่าวไว้ ดังนี้ เบนเน็ตและเบรน (Bennet & O' Brien, 1994 : 45) อธิบายว่ามีปัจจัยที่สำคัญอยู่ 12 ปัจจัย ที่มีอิทธิพลต่อความสามารถในการจัดการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ดังนี้

1. กลยุทธ์หรือวิสัยทัศน์องค์กรและสมาชิกในองค์กรจะต้องมีวิสัยทัศน์ในทำนองว่าพวกเขาต้องการไปจุดใด เพื่อที่จะคาดหมายได้ว่า พวกเขาจำเป็นต้องเรียนรู้อะไรบ้าง เพื่อที่จะสามารถไปถึงจุดหมายปลายทางนั้นได้ พวกเขาต้องพัฒนากลยุทธ์ทุกอย่างเพื่อไปถึง

เป้าหมายซึ่งจะทำให้ได้รู้ว่าการเรียนรู้ของพวกเขาสามารถผลักดันองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ได้ นอกจากนี้ถ้าองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสมบูรณ์ต่อหมูกณะแล้ว วิสัยทัศน์ก็ต้องสนับสนุนและส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วย

2. การบริหาร สมาชิกในองค์กรอาจตั้งเป็นคำถามได้ว่าผู้บริหารนโยบายอะไร และปฏิบัติอย่างไรบ้าง เพื่อเป็นการสนับสนุนวิสัยทัศน์ของการเรียนรู้ขององค์กร ผู้บริหารควรจะทำอย่างไรในการชี้แจงให้บุคลากรในองค์กรได้เห็นถึงความชัดเจนในเรื่องของการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองและองค์กร

3. การจัดการ ผู้บริหารซึ่งเป็นผู้สนับสนุนและนิเทศการทำงาน ในการปฏิบัติงานบุคลากรทุกคนในองค์กรจะต้องปฏิบัติให้สอดคล้องกับหลักการของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในองค์กรที่จะมีการเรียนรู้อย่างจริงจังนั้นผู้บริหารจะต้องสนับสนุนผู้ร่วมงานให้มีความเจริญก้าวหน้าและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา

4. บรรยากาศ บรรยากาศขององค์กรคือ ผลสรุปของค่านิยมและเจตคติของทุก ๆ คน ในองค์กรเกี่ยวกับการทำงานของพวกเขา องค์กรแห่งการรู้นำบรรยากาศแห่งการเปิดใจไว้ซึ่งกันและกัน บุคคลจะต้องไม่กลัวต่อการแสดงออกซึ่งความคิดเห็นของตนเองต่อองค์กรเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาการในทางที่ดีต่อไป

5. องค์กรหรือโครงสร้างของงาน โครงสร้างองค์กรสามารถสนับสนุนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การเปลี่ยนบทบาทหน้าที่หรือภาระงานของบุคคลในองค์กร การยืดหยุ่นเปิดโอกาสให้มีการปฏิบัติหน้าที่ข้ามสายงานได้โดยการกำจัดระบบราชการและอุปสรรคขัดขวางจะก่อให้เกิดการและเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างหน่วยงานและเกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกันในที่สุด

6. การเลื่อนไหลของข้อมูลสารสนเทศ การเรียนรู้ขององค์กรต่าง ๆ จะอาศัยเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อให้ทันกับยุคข้อมูลข่าวสารและการเผยแพร่ ระบบคอมพิวเตอร์จะช่วยสนับสนุนการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กรเป็นไปอย่างสะดวกสบายและง่ายขึ้น

7. การปฏิบัติงานของบุคคลและทีมงาน องค์กรต่าง ๆ จะเจริญเติบโตได้เมื่อตัวบุคคลหรือทีมต่างแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เมื่อเกิดข้อผิดพลาดก็จะถือเป็น โอกาสที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ไม่ตำหนิหรือกล่าวโทษกัน มีความรับผิดชอบต่อตนเอง มีการอภิปรายถึงปัจจัยต่าง ๆ อย่างจริงจังและพัฒนาการทำงานเพื่อแก้ไขปัญหานั้น ๆ

8. กระบวนการทำงาน องค์กรจะกระตุ้นการเรียนรู้ผ่านวิสัยทัศน์ ระบบสารสนเทศบุคลากรทุกคนในองค์กรจะใช้กระบวนการทำงานในการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้

ต่อเนื่อง เช่น มีการสอนหรือฝึกเทคนิคในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีการส่งเสริมการเรียนรู้จากสิ่งต่าง ๆ เพื่อให้เข้าใจตนเอง ปรับสภาพกระบวนการทำงานให้ทัดเทียมกับองค์กรที่ทันสมัยอื่น ๆ

9. ข้อมูลย้อนกลับ องค์กรที่จะประสบผลสำเร็จจะต้องเป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับลูกค้า จะต้องเข้าใจว่าอะไรคือสิ่งสำคัญที่ลูกค้าต้องการ การเรียนรู้เพื่อจุดประสงค์การเรียนรู้เพียงอย่างเดียวจะไม่ประสบผลสำเร็จ คุณค่าของการเรียนรู้นั้นจะขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กรในการให้บริการลูกค้าให้ดีขึ้น ซึ่งต้องอาศัยข้อมูลย้อนกลับทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

10. การฝึกอบรมหรือการศึกษา มีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานในองค์กร การฝึกอบรมเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ โปรแกรมการฝึกอบรมที่เป็นทางการจะเน้นการช่วยเหลือบุคคลในการเรียนรู้ด้วยตนเองและจากประสบการณ์ของคนอื่นและจากนั้นก็จะสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างสร้างสรรค์

11. การพัฒนารายบุคคลหรือทีมงาน องค์กรแห่งการเรียนรู้จะหาวิธีการต่าง ๆ เพื่อช่วยกระตุ้นให้สมาชิกได้พัฒนาตนเอง ขณะเดียวกันก็จะสนับสนุนการพัฒนาทีมงานด้วยการเรียนรู้ร่วมกันแบบหมุนหมุนนักปฏิบัติงาน การให้อำนาจในการทำงานเป็นทีมหรือบุคคลจะเป็นหนทางสำคัญที่นำไปสู่การเรียนรู้ของแต่ละบุคคล ทีมงานและองค์กรในที่สุด

12. การให้รางวัลหรือการยอมรับ ระบบการให้รางวัลและการยอมรับจะเป็นตัวกระตุ้นการเรียนรู้รายบุคคลและทีมงาน การให้รางวัลสามารถทำได้หลายวิธี ทั้งคำพูด ของกำนัล หรือผลประโยชน์อื่น ๆ

ไคเซอร์ (Kaiser, 2000; อ้างถึงใน วรรณะ บุญบา, 2553 : 62) ได้ศึกษาวิจัยและนำเสนอปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์กรการเรียนรู้ เมื่อปี ค.ศ. 2000 ว่ามีทั้งสิ้น 8 ประการ คือ

1. ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่มีความมุ่งมั่นอุทิศตนเพื่อให้สมาชิกปฏิบัติงานสำเร็จไปตามวิสัยทัศน์ขององค์กรและประสานวิสัยทัศน์ของบุคคล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถสอนงาน สอนทักษะพร้อมสอนคุณธรรม รวมทั้งเป็นผู้ช่วยเหลือสนับสนุนเพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

2. วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง วิธีการประพฤติปฏิบัติงานในองค์กร กฎเกณฑ์ ค่านิยม ระเบียบวินัย ซึ่งได้รับอิทธิพลจากประวัติศาสตร์ขององค์กร ความต้องการของลูกค้าและการปฏิบัติหน้าที่ของสมาชิก

3. พันธกิจและยุทธศาสตร์ หมายถึง เป้าหมายที่องค์กรตั้งใจปฏิบัติงานให้สำเร็จเกินกว่าที่วัตถุประสงค์ขององค์กรกำหนดไว้

4. การดำเนินการบริหารจัดการ หมายถึง กระบวนการปฏิบัติงาน



5. โครงสร้างองค์กร หมายถึง ลักษณะโครงสร้างของการจัดหน้าที่และบุคคลเข้าสู่ระดับของความรับผิดชอบ การตัดสินใจ อำนาจหน้าที่และปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

6. ระบบองค์กร หมายถึง การที่องค์กรมีระบบข้อมูลข่าวสาร ระบบสารสนเทศ ระบบพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีมาตรฐานด้านนโยบายและการมีกลไกที่อำนวยความสะดวกต่อการปฏิบัติงาน รวมทั้งส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิก

7. บรรยากาศการทำงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่สร้างความประทับใจและความรู้สึกที่ดีของสมาชิก

8. การจูงใจ หมายถึง การกระตุ้นโน้มน้าวสมาชิกในองค์กรให้อุทิศตนเพื่อองค์กร มีน้ำใจ มีความผูกพันในงานและมีความเพียรพยายามในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

ฮอยและมิสเกล (Hoy & Miskel, 2001; อ้างถึงใน วรรณะ บุชบา, 2553 : 43) กล่าวถึงกลไกสำคัญที่จะส่งผลให้สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ดังนี้

1. การจัดโครงสร้างองค์กรให้ส่งเสริมต่อการสอนและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
2. การพัฒนาวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์กรให้เป็นระบบเปิด
3. การจูงใจบุคลากรให้มีความมั่นคงในอาชีพ
4. การป้องกันรูปแบบการเมืองที่ไม่ถูกต้อง
5. การมีภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง
6. การมีระบบการติดต่อสื่อสารที่เป็นแบบเปิดและต่อเนื่อง
7. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

มาร์ควอต (Marquardt, 1994; อ้างถึงใน วรรณะ บุชบา, 2553 : 43) ได้ศึกษาเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้และพบว่าปัจจัยเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วย

1. โครงสร้างที่เหมาะสม
2. วัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน
3. การเอื้ออำนาจ
4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
5. การริเริ่มและถ่ายโอนความรู้
6. เทคโนโลยีแห่งการเรียนรู้
7. คุณภาพ
8. กลยุทธ์
9. บรรยากาศที่ส่งเสริมสนับสนุน

10. ทีมงานและเครือข่าย

11. วิสัยทัศน์

วิโรจน์ สารรัตนะ (2544 : 5) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยทางการบริหารที่มีผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ดังนี้

1. การตัดสินใจร่วมและมีวิสัยทัศน์ร่วม
2. ความเป็นองค์กรวิชาชีพ
3. ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง
4. การบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม
5. การบริหารตนเองและการสื่อสาร
6. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
7. วัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การเชิงสร้างสรรค์
8. การจูงใจเพื่อสร้างสรรค์
9. ความมีประสิทธิผลของโรงเรียน
10. การบริหารหลักสูตรและการสอน

ลือชัย จันทร์ไพบีระ (2546 : 6) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

1. พันธกิจและยุทธศาสตร์
2. วัฒนธรรมองค์กร
3. ภาวะผู้นำ
4. บรรยากาศในการทำงาน
5. โครงสร้างองค์กร
6. การดำเนินงานด้านการจัดการ
7. การจูงใจ
8. ระบบองค์กร

สมคิด สร้อยน้ำ (2547 : 5) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา มี 11 ปัจจัย ดังนี้

1. การปฏิบัติงานของครูและทีมงาน
2. เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน
3. การจูงใจ
4. การพัฒนาบรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียน

5. การพัฒนาครูและทีมงาน
6. วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์
7. โครงสร้างของโรงเรียน
8. เทคโนโลยีและระบบงาน
9. การปฏิบัติด้านการจัดการ
10. การปฏิบัติของครูและทีมงาน
11. การมีภาวะผู้นำทางวิชาการ

บุญธรรม โบราณมูล (2548 : 5) กล่าวว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กร ได้แก่

1. เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ
2. โครงสร้างการบริหารงานที่เหมาะสม
3. การสร้างวิสัยทัศน์และพันธกิจร่วมกัน
4. ทีมงานและการบริหารทีมงาน
5. การปฏิบัติด้านการบริหารจัดการ
6. เทคโนโลยีและระบบงาน
7. ภาวะผู้นำทางวิชาการ
8. การจูงใจ
9. บรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ของโรงเรียน

วรรณะ บุญบา (2553 : 46) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กล่าวว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่

1. ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กรและการสื่อสาร
2. ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร
3. ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
4. ปัจจัยด้านบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้
5. ปัจจัยด้านการจูงใจ
6. ปัจจัยด้านผู้บริหาร

ตารางที่ 2.1 การสังเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้

รายการ	Bennet & O'Brien	Kaiser	Hoy & Miskel	Marquardt	วิโรจน์ สา รัตนะ	ลือชัย จันทร์ ปิยะ	สมคิด สร้อย น้ำ	บุญ ธรรม โบราณ มูล	วรรณะ บุษบา
โครงสร้างองค์กร	√	√	√	√		√		√	√
วัฒนธรรมองค์กร		√	√	√	√	√	√		√
วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์	√	√	√	√		√	√	√	
บรรยากาศที่ส่งเสริม สนับสนุน	√	√	√	√	√	√	√	√	√
การทำงานเป็นทีม	√		√				√	√	
การจูงใจ	√	√			√	√	√	√	√
การให้รางวัล	√								
มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ			√		√				√
การบริหาร	√				√	√		√	
ผู้บริหาร									√
ภาวะผู้นำ		√	√		√	√		√	
เป้าหมายและข้อมูล ย้อนกลับ	√						√	√	

จากตารางที่ 2.1 การสังเคราะห์แนวคิดของนักวิชาการต่าง ๆ ผู้วิจัยได้จัดกลุ่มปัจจัยที่นักวิชาการได้ให้ความสำคัญไว้ตรงกันที่ส่งเสริมต่อการพัฒนาสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดของฮอยและมิสเกิล (Hoy & Miskel, 2001; อ้างถึงในวรรณะ บุษบา, 2553 : 43) และ วรรณะ บุษบา (2553 : 46) ได้ 5 ปัจจัย ดังนี้

1. ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร
2. ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
3. ปัจจัยด้านบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้
4. ปัจจัยด้านการจูงใจ
5. ปัจจัยด้านผู้บริหาร

## 1.2 ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร

ประกอบด้วย การจัดโครงสร้างภายในองค์กร การกำหนดหน้าที่ภาระงาน การยืดหยุ่นของกฎระเบียบต่าง ๆ การบริหารจัดการภายในองค์กร โดยมีนักวิชาการต่าง ๆ ได้กล่าวถึงโครงสร้างองค์กรไว้ดังนี้

สมคิด สร้อยน้ำ (2547 : 41-42) ได้กล่าวว่า ปัจจัยโครงสร้างองค์การ กำนึงถึงองค์ประกอบที่สำคัญคือการลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การจัดระบบมอบหมายงานและความรับผิดชอบ การจัดระบบการติดต่อประสานงาน การปรับปรุงแก้ไขกฎ ระเบียบ และแนวปฏิบัติ การจัดโครงสร้างที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วม การธำรงรักษาและพัฒนาบุคลากรในโครงสร้าง การจัดระบบการให้คุณให้โทษและความคิดความชอบ

กุศล ทองวัน (2553 : 38) ได้กล่าวว่า โครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure) มีโครงสร้างแบบองค์รวม (Holistic Structure) มีความคล่องตัว หน้าที่ความรับผิดชอบมีความยืดหยุ่น

เบนเน็ตและเบรน (Bennet & O' Brien, 1994 : 45) ได้กล่าวว่า โครงสร้างองค์กรสามารถสนับสนุนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยมีการนิยามภาระงานที่เปลี่ยนแปลงได้เพื่อเป็นการเปลี่ยนไปตามสภาพแวดล้อมภายนอกและตามความต้องการขององค์กรเอง การปฏิบัติหน้าที่ เช่น มีการสับเปลี่ยนหน้าที่และใช้การชี้แนะด้วยตนเอง มีการทำงานข้ามคณะกรรมการทำงานเพื่อให้เกิดความยืดหยุ่น จะต้องมีการกำจัดนโยบายตามระบบราชการและกฎที่ศักดิ์กั้นหรือขัดขวางการเลื่อนไหลของข้อมูล

วรรณะ บุญบา (2553 : 7) กล่าวว่า โครงสร้างองค์กร หมายถึง การจัดแบ่งสายงาน การบังคับบัญชา การติดต่อสื่อสารในองค์กร การพรรณนาความรับผิดชอบในงานที่เอื้อต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากความหมายของ “โครงสร้างองค์กร” ที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า โครงสร้างองค์กร หมายถึง องค์กรที่มีการจัดระบบบริหารงานชัดเจนเหมาะสมแก่องค์กร มีการกำหนดภาระงานที่รับผิดชอบของแต่ละบุคคล การบังคับบัญชาเป็นระดับ สะดวกในการติดต่อสื่อสารที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ตลอดเวลา

## 1.3 ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ประกอบด้วย การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการบริหาร ตัดสินใจ ร่วมกันในการวางแผนพัฒนาบุคลากร มีโอกาสตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบ ตลอดจนความสามารถในการแก้ปัญหาาร่วมกันอย่างมีระบบ โดยมีนักวิชาการต่าง ๆ ได้กล่าวถึงการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ไว้ดังนี้

วรรณะ บุญบา (2553 : 9) ได้กล่าวว่า การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ หมายถึง การที่บุคลากรทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่เกี่ยวกับการเรียนรู้ตามสภาพของแต่ละคนที่อยู่ในองค์กร

ไคเซอร์ (Kaiser, 2000; อ้างถึงในสมคิด สร้อยน้ำ, 2547 : 30) ได้กล่าวว่า การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ หมายถึง การเปิดโอกาสให้ครูและผู้ที่เกี่ยวข้องช่วยกันตัดสินใจเพื่อการเรียนรู้ เป็นการตัดสินใจบนพื้นฐานของความเป็นสังคมประชาธิปไตย โดยถือว่าการตัดสินใจร่วมจะช่วยปรับปรุงคุณภาพของการตัดสินใจหากใช้กลยุทธ์และสถานการณ์ที่ถูกต้องจะนำไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผล

ไซมอน (Simon, 2556 : online) ได้กล่าวว่า การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ หมายถึง กระบวนการของการหาโอกาสที่จะตัดสินใจ การหาทางเลือกที่พอเป็นไปได้ และทางเลือกจากงานต่าง ๆ ที่มีอยู่

โจนส์ (Jones, 2556 : online) ได้กล่าวว่า การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ หมายถึง การตัดสินใจขององค์กรว่าเป็นกระบวนการ ที่จะแก้ไขปัญหขององค์กร โดยการค้นหาทางเลือก และเลือกทางเลือกหรือแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ได้กำหนดไว้

จากความหมายของ “การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ” ที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาและหาแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดเพื่อให้องค์กรบรรลุถึงเป้าหมาย

#### 1.4 ปัจจัยด้านบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้

ประกอบด้วย การมีสถานที่ทำงานที่สะดวกสบาย สบายงาม มีแหล่งเรียนรู้ที่ทุกคนสามารถเข้าถึงได้โดยง่าย การติดต่อสื่อสารเป็นไปสะดวกรวดเร็วทั้งการสื่อสารภายในและภายนอกองค์กร รวมทั้งเปิดโอกาสให้บุคลากรเผยแพร่ความรู้อย่างต่อเนื่อง โดยมีนักวิชาการต่าง ๆ ได้ให้กล่าวถึง บรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ ไว้ดังนี้

วรรณะ บุญบา (2553 : 9) ได้กล่าวว่า บรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ หมายถึง วัสดุ อุปกรณ์ ตลอดจนสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่สนับสนุนกิจกรรมการเรียนรู้

มาร์ควอต (Marquardt, 1996; อ้างถึงในสมคิด สร้อยน้ำ, 2547 : 27) ได้กล่าวว่า บรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่ต้องมุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้เขาได้พัฒนาศักยภาพความเป็นมนุษย์ที่เต็มเปี่ยม เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ยอมรับในความแตกต่างหลากหลาย ให้ความเท่าเทียมความเสมอภาค ให้ความเป็นอิสระ สร้างบรรยากาศที่เป็นประชาธิปไตยและมีการมีส่วนร่วม โดยมีความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคลและองค์กร

ไคเซอร์ (Kaiser, 2000; อ้างถึงในสมคิด สร้อยน้ำ, 2547 : 29) ได้กล่าวว่า บรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ หมายถึง สภาพแวดล้อมภายในองค์กรสร้างความประทับใจและความรู้สึกที่ดีของสมาชิก ในหน่วยงานมีบรรยากาศการทำงาน

จากความหมายของ “บรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้” ที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ด้านบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ หมายถึง บรรยากาศที่อยู่ภายในองค์กรรวมทั้งสื่อ วัสดุ อุปกรณ์ต่าง ๆ ที่สนับสนุนการเรียนรู้ มีการติดต่อสื่อสารและมีการจัดเก็บข้อมูลที่ทันสมัยเป็นระบบ

### 1.5 ปัจจัยด้านการจูงใจ

ประกอบด้วย การส่งเสริมผู้ที่มีความรู้ความสามารถอย่างจริงจัง การส่งเสริมความรัก ความสามัคคีของบุคลากรทุกคนในองค์กร มีการยอมรับในเรื่องของความแตกต่างระหว่างบุคคลรวมถึงการยกย่อง ชมเชยและให้รางวัล โดยมีนักวิชาการต่าง ๆ ได้ให้กล่าวถึง การจูงใจ ไว้ดังนี้

วรรณะ บุญบา (2553 : 9) ได้กล่าวว่า การจูงใจ หมายถึง สิ่งเร้าที่ส่งผลให้บุคลากรในองค์กรมีความต้องการที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ไคเซอร์ (Kaiser, 2000; อ้างถึงในสมคิด สร้อยน้ำ, 2547 : 29) ได้กล่าวว่า การจูงใจ หมายถึง การกระตุ้น โน้มน้าวให้สมาชิกในองค์กรให้อุทิศตนมีน้ำใจ มีความเกี่ยวพันในงานและความเพียรพยายามปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

วอลเตอร์ (Walters, 1978 : 218) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง บางสิ่งบางอย่างที่อยู่ภายในตัวของบุคคลที่มีผลทำให้บุคคลต้องกระทำ หรือเคลื่อนไหว หรือมี พฤติกรรม ในลักษณะที่มีเป้าหมายกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ แรงจูงใจเป็นเหตุผล ของการกระทำ นั่นเอง

ลอนดอนและบิตตา (Loundon and Bitta, 1988 : 368) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง สภาวะที่อยู่ภายในตัวที่เป็นพลัง ทำให้ร่างกายมีการเคลื่อนไหว ไปในทิศทางที่มีเป้าหมายที่ได้เลือกไว้แล้ว ซึ่งมักจะเป็นเป้าหมายที่มีอยู่นภาวะสิ่งแวดล้อม

โมเวนและไมเนอร์ (Mowen and Minor, 1998 : 160) ได้ให้คำนิยามไว้ว่า การจูงใจ หมายถึง สภาวะภายในของบุคคลได้รับการกระตุ้น เพื่อผลักดันให้บุคคลนั้นแสดงพฤติกรรมออกมาโดยมีทิศทางเพื่อให้บรรลุตามเป้า หมายถึงมุ่งหวัง (goal-directed behavior) การจูงใจ ประกอบด้วย แรงขับ (drives) ตัวกระตุ้น (urges) ความปรารถนา (wishes) หรือความต้องการอยากได้ (desires) เป็นจุดเริ่มต้นที่จะเป็นแรงผลักดันให้เกิดการเคลื่อนไหวภายในร่างกาย อย่างมีลำดับขั้นตอนนำไปสู่การแสดงพฤติกรรม

จากความหมายของ “การจูงใจ” ที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ด้านการจูงใจ หมายถึง แรงผลักดันภายในที่ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีความต้องการแสวงหาความรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมาย

### 1.6 ปัจจัยด้านผู้บริหาร

ประกอบด้วย ผู้บริหารแสดงออกซึ่งความพร้อมที่จะเรียนรู้และเปลี่ยนแปลง การเป็นผู้สอนงานของผู้บริหารมากกว่าการเป็นผู้บังคับบัญชา การทำงานอย่างสร้างสรรค์และความสามารถในการคิดงานอย่างเป็นระบบของผู้บริหาร โดยมีนักวิชาการต่าง ๆ ได้ให้กล่าวถึงผู้บริหาร ไว้ดังนี้

วรรณะ บุษบา (2553 : 9) ได้กล่าวว่า ผู้บริหาร หมายถึง การประพฤติปฏิบัติตนของผู้บริหารในการเป็นตัวอย่างที่ดีของผู้ที่รักในการแสวงหาความรู้และรู้จักกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนในองค์กร ได้เปลี่ยนแปลงตนเองไปสู่การเป็นผู้ที่เรียนรู้ที่ดี รู้จักการแสวงหาความรู้และพร้อมที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่นตลอดเวลา

คม สุวรรณพิมล (2553 : online) ได้กล่าวว่า ผู้บริหาร หมายถึง ผู้ที่มีหน้าที่ในการสร้างวิสัยทัศน์ แนวทางเดินที่ชัดเจน และนำเสนอให้ทีมงานอยากที่จะเดินตามไปด้วยกัน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า ผู้บริหาร หมายถึง ผู้มีหน้าที่ในการสร้างแรงจูงใจ และกระตุ้นการทำงานของทีมงาน นอกจากนี้ยังกล่าวอีกว่า ผู้บริหาร หมายถึง ผู้มี หน้าที่ในการบริหารจัดการ หรือวางกลยุทธ์ทั้งด้านงาน และด้านคน พร้อมทั้งควบคุมการเดินทางของทั้งสองส่วนให้ไปด้วยกันสู่ความสำเร็จได้

จากความหมายของ “ผู้บริหาร” ที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ผู้บริหาร หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่เป็นตัวอย่างในการแสวงหาความรู้และกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรรักการทำงาน การเรียนรู้และพร้อมที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่นตลอดเวลา

## แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

### 1. ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ปัจจุบันการศึกษานับว่าสำคัญที่สุด ดังนั้นจึงต้องมีการจัดการศึกษาให้ทันต่อยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา สถานศึกษาจึงต้องเป็นศูนย์กลางแห่งองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยด้านการเรียนการสอนต้องเปลี่ยนจากศูนย์กลางการเรียนรู้ของผู้สอนและการเรียนรู้อย่างเป็นทางการ มาเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ของผู้เรียน (Learner Center) และการเรียนรู้จากการปฏิบัติด้วยตนเอง (Action Learning) โดยการเรียนรู้จะถูกร้อยเรียงเป็นกระบวนการต่อเนื่องตลอดชีวิต และ



ผสมผสานเข้ากับสภาพแวดล้อมในชีวิตและการทำงาน นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของคำว่า “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ไว้ดังนี้

ลือชัย จันทน์ไพบ (2546 : 27) ให้ความหมายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เป็นองค์กรซึ่งสมาชิกในองค์กรเพิ่มขีดความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กรเพื่อนำไปสู่จุดหมายที่บุคคลในระดับต่างๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เพื่อการเปลี่ยนแปลงความรู้ และประสบการณ์ให้ทันกับความเปลี่ยนแปลง และมีการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง

ศุภพงศ์ เอื้อศิริพรฤทธิ (2547 : 35) ได้ให้ความหมายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีการดำเนินการหรือส่งเสริมให้บุคคล ทีมงานหรือกลุ่มในองค์กรได้มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถเพื่อปรับเปลี่ยนตนเองแล้วนำมาพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ด้วยกระบวนการเรียนรู้ต้องเป็นไปอย่างต่อเนื่องโดยอาศัยปัจจัยต่าง ๆ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร

เจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม (2548 : 29) ได้สรุปไว้ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กร ที่เปิดโอกาส มีการส่งเสริม จูงใจให้สมาชิก หรือบุคลากรในองค์กรมีการศึกษา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อพูนความรู้ ความสามารถของตนโดยวิธีการต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อปรับเปลี่ยนพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนด

ปัทมรส มาลากุล ณ อยุธยา (2550 : 1) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือองค์กรที่สามารถรับรู้สิ่งเร้าต่างๆ เช่น ข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ และการเปลี่ยนแปลงทั้งภายนอกและภายในตัวองค์กรเอง สามารถประมวลผล ทำความเข้าใจ และตีความออกมาเป็นแนวคิด นโยบาย มาตรการ นวัตกรรม ตลอดจนแนวปฏิบัติที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วทันการณ์ และเหมาะสมกับสภาพการณ์และสามารถที่จะเรียนรู้จากประสบการณ์ในการประยุกต์ใช้ความรู้ นั้น เพื่อสั่งสมไว้เป็นสินทรัพย์ทางปัญญาสำหรับเลือกมาใช้ได้ต่อไปในอนาคต

เซ็นเก้ (Senge, Peter M, 2537; อ้างถึงใน สุจิตรา ชนานันท์, 2552 : 25) ได้อธิบายถึงความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า “องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ สถานที่ซึ่งคนได้ขยายขีดความสามารถของพวกเขาอย่างต่อเนื่อง เพื่อก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์สำหรับพวกเขาอย่างแท้จริง ซึ่งส่งเสริมให้มีรูปแบบการคิดที่แปลกใหม่และขยายวงออกไป เปิดอิสระให้กับความปรารถนาร่วมกันโดยรวม และเป็นแหล่งที่คนจะได้เรียนรู้ที่จะเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง

มาร์ควอดและเรโนล (Marquardt and Reynolds, 1996; อ้างถึงใน สุจิตรา ชนานันท์, 2552 : 26) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า “องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ

องค์กรที่มีการเรียนรู้อย่างยิ่ง นอกจากนั้นยังมีการคัดสรรและการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องเพื่อจัดการใช้ ความรู้เพื่อสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กร โดยมีการมอบอำนาจในการเรียนรู้สิ่งต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานขององค์กรให้แก่พนักงานโดยการเรียนรู้จากทั้งภายในและ ภายนอก นอกจากนั้นยังมีการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้และการสร้างผลผลิตให้เกิดผล สูงสุด”

การ์วิน (Garvin, 1995; อ้างถึงใน ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2552 : 23) ได้เสนอความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า “องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่มีทักษะในการสร้าง การได้มา และการถ่ายโอนความรู้ รวมทั้งการปรับปรุงพฤติกรรมเพื่อสะท้อนถึงความรู้ใหม่ และความเข้าใจที่ลึกซึ้ง

สุจิตรา ชนานันท์ (2552 : 27) ได้สรุปความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า “องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่มีความโดดเด่นทางด้านการศึกษาในระดับที่สูง เป็นการเรียนรู้ อย่างเป็นระบบอย่างต่อเนื่อง และการเรียนรู้นั้นเป็น ไปโดยพร้อมเพรียงกันทั้งองค์กร”

จากความหมายของ "องค์กรแห่งการเรียนรู้" ที่กล่าวมาในข้างต้น สรุปได้ว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่เอื้อให้บุคลากรในองค์กรเกิดการเรียนรู้ร่วมกันกับผู้อื่นอย่างจริงจัง มีการแบ่งปัน และถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน พัฒนาตนเองและผู้อื่นอยู่ตลอดเวลา โดยใช้แนวทางการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เป็นมิติในการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของคนในองค์กรให้เกิดจิตสำนึกร่วมกัน เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะและศักยภาพที่จะก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการดำเนิน กิจการไปสู่เป้าหมายอย่างต่อเนื่อง

## 2. การประยุกต์ใช้แนวคิดเซ็นเก้ (Senge) ในโรงเรียน

คุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ ของการสร้างรูปแบบวิถีคิด (Mental Model) ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในลักษณะนี้ครูทุกคนจะได้รับการพัฒนาให้มีการคิดอย่างไตร่ตรอง (Critical Thinking) หาข้อเท็จจริงมาใช้ประกอบการคิดจากสาเหตุใหญ่แยกไปสู่ สาเหตุย่อย หรือที่เรียกว่าการคิดแบบอนุมาน (Deductive) นอกจากนี้การสร้างแผนภาพความคิด (Mind Mapping) ก็เป็นวิถีคิดอีกแบบหนึ่งที่ดีว่าเป็นการคิดอย่างไตร่ตรอง การพัฒนาวิถีคิดของ ครูจะทำให้ครูสามารถสร้างวิสัยทัศน์ของการทำงานได้เหมาะสมกับสภาพการเปลี่ยนแปลง รวมทั้ง เตรียมรับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อการทำงาน สามารถตัดสินใจ เตรียมการได้อย่าง ถูกต้อง

1. การแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ (Share Vision) เมื่อครูทุกคนเป็นผู้ใฝ่รู้ (Personal Mastery) สามารถสร้างรูปแบบวิถีคิด (Mental Model) และครูมีวิสัยทัศน์ในการทำงานของแต่ละ คนแล้วโรงเรียนที่มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะกำหนดยุทธศาสตร์ให้สมาชิกทุกคนมี

จิตใจผูกติดอยู่กับเพื่อนครูในโรงเรียน ได้ถ่ายโยงการเรียนรู้แลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ซึ่งกันและกัน กำหนดเป็นวิสัยทัศน์ขององค์กร รวมทั้งร่วมกันหาหลักการหรือทฤษฎีมาใช้ในการปฏิบัติเพื่อให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร

2. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) ในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรนั้น ครูทุกคนได้รับการสนับสนุนให้ถ่ายโยงและแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิด ทั้งเชิงวิชาการและประสบการณ์ระหว่างเพื่อนครูด้วยกัน จนในที่สุดครูทั้งโรงเรียนได้พัฒนาความคิดความเฉลียวฉลาด เกิดเป็นศักยภาพของกลุ่มครู ซึ่งมีพลังมากกว่าศักยภาพของครูแต่ละคนรวมกัน

3. การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) เมื่อผ่านกระบวนการในขั้นตอนต่าง ๆ ดังกล่าวมาแล้ว ครูทุกคนจะมีวิธีการคิดอย่างเป็นระบบ มีวิธีการถ่ายทอดที่เป็นระบบ วิธีคิด และวิธีถ่ายทอดเหล่านี้เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมการทำงานตามระบบย่อยของโรงเรียน (Shape the Behavior of Systems)

### 3. ความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

การมีองค์กรแห่งการเรียนรู้จะทำให้องค์กรและบุคลากรมีกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพและมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล โดยมีการเชื่อมโยงรูปแบบของการทำงานเป็นทีม (Team working) สร้างกระบวนการในการเรียนรู้และสร้างความเข้าใจเตรียมรับกับความเปลี่ยนแปลง เปิดโอกาสให้ทีมทำงานและมีการให้อำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment) เพื่อเป็นการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการคิดริเริ่ม (Initiative) และการสร้างนวัตกรรม (Innovation) ซึ่งจะทำให้เกิดองค์กรที่เข้มแข็ง พร้อมเผชิญกับสถานะการแข่งขัน โดยมีนักวิชาการกล่าวความสำคัญไว้ดังนี้

จำเรียง วิทยวัฒน์ และเบญจมาศ อ่ำพันธุ์ (2540 : 12) กล่าวถึงความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรรูปแบบใหม่ที่ใช้ทักษะการมององค์กรแบบองค์รวมคือปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทุกระดับ ทั้งระดับบุคคลระดับกลุ่มและระดับองค์กรให้เกิดขึ้นพร้อม ๆ กัน และเป็นการพัฒนาแบบยั่งยืน เพราะให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ตลอดชีวิตการทำงานของบุคคล ซึ่งทรัพยากรบุคคลต้องมีความสามารถมีความเชี่ยวชาญและเป็นมืออาชีพ มีความมุ่งมั่นพัฒนาตนเอง เพิ่มพูนความรู้และใช้ทักษะ

วนิดา ชวงษ์ (2541 : 21) กล่าวว่า การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้นนอกจากจะทำให้ทุกคนในองค์กรได้รับการพัฒนาอย่างทั่วถึงเป็นระบบและต่อเนื่องแล้ว ยังช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวให้รองรับการเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปอย่างรวดเร็วได้ดี

มาลี ธรรมศิริ (2543 : 286) ได้สรุปว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่ใช้การเรียนรู้เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการพัฒนาคนและองค์กร การเรียนรู้เป็นสิ่งที่มองเห็นได้ยากในธรรมชาติ เพราะเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในความคิดของคน การทำความเข้าใจ และการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับรู้จึงเป็นความรู้ในตัวบุคคล เมื่อคนเกิดการเรียนรู้ก็จะเกิดการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรม และเมื่อพฤติกรรมของคนในองค์กรเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี ก็จะทำให้พฤติกรรมองค์กรมีการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงและพัฒนา

สุรสิทธิ์ เหมตะศิลป์ (2543 : 3-4) ได้เสนอความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์กรที่สมาชิกได้เรียนรู้ แบ่งปันและใช้ความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไม่มีที่สิ้นสุด โดยมีเหตุผลหลัก 2 ประการ คือ 1. การอยู่รอด (Survival) การเรียนรู้จะต้องมากกว่าหรือเท่ากับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม 2. ความเป็นเลิศ (Excellence) ความเป็นเลิศทำให้องค์กรมีโอกาสรอด

เปี่ยมพงษ์ นุ้ยบ้านด่าน (2543 : online) กล่าวถึง องค์กรที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะมีลักษณะสำคัญ 5 ประการ ดังนี้คือ

1. มีการแก้ปัญหอย่างเป็นระบบ (Systematic Problem Solving) โดยอาศัยหลักทางวิทยาศาสตร์ เช่น การใช้วงจรของ Demming ( PDCA : Plan, Do, Check, Action)
2. มีการทดลองปฏิบัติ (Experimental) ในสิ่งใหม่ ๆ ที่มีประโยชน์ต่อองค์กรเสมอ โดยอาจจะเป็นโครงการสาธิต (Demonstration Project) หรือเป็นโครงการดำเนินงาน (Ongoing Program)
3. มีการเรียนรู้จากบทเรียนในอดีต (Learning from their own experience) มีการบันทึกข้อมูลเป็นกรณีศึกษา (case study) เพื่อให้สมาชิกในองค์กรได้ศึกษาถึงความสำเร็จและความผิดพลาดที่เกิดขึ้น เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในอนาคต มีการแลกเปลี่ยนความรู้และ ประสบการณ์ของสมาชิก
4. มีการเรียนรู้จากผู้อื่น (Learning from the Others) โดยการใช้การสัมภาษณ์ (Interview), การสังเกต (Observation) ฯลฯ
5. มีการถ่ายทอดความรู้ โดยการทำรายงาน (Report) การอธิบาย (Demonstration) การอบรมและการเรียนรู้ (Training & Education) การทำงานหมุนเวียน (Job Rotation) ฯลฯ

สุธรรม พงศ์สำราญ (1998 : 27) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นอุดมการณ์ของปี 1990 ที่ทางฝ่ายบริหารขององค์กรได้ลงทุนให้กับพนักงานอย่างต่อเนื่อง คือให้พนักงานได้เรียนรู้เพิ่มเติมที่ พร้อมกับให้มีการเจริญก้าวหน้าในด้านของสายงานด้วย ในทำนองเดียวกัน ด้าน

พนักงานก็ตอบสนองกับองค์กรด้วยการให้ความซื่อสัตย์ หรือความจงรักภักดีต่อองค์กร ตั้งใจใฝ่หา การเรียนรู้ การมีส่วนร่วมกับองค์กร มีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันและกำหนดจุดมุ่งหมายที่จำเป็น กับองค์กร

กระทรวงศึกษาธิการ (2544 : 5) กล่าวว่า การพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ ในการบริหารจัดการคุณภาพอย่างมีเป้าหมาย เพื่อสร้างประสิทธิภาพการทำงานให้สูงสุด ให้แก่ องค์กร โดยเฉพาะสถานศึกษาที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงการเปลี่ยนที่รวดเร็วของเทคโนโลยีการ แข่งขันทั่วโลก การปรับเปลี่ยนกฎระเบียบใหม่ ๆ ความผันผวนทางการเมือง เศรษฐกิจและสังคม ตลอดจนแนวโน้มสู่ความเป็นสังคมยุคบริการและข้อมูลสารสนเทศยิ่งขึ้น พลังผลักดันเช่นนี้ทำให้อ องค์กรทุกประเภทได้รับผลกระทบเชื่อมโยงกันเป็นลูกโซ่ จนต้องลงสู่สนามแข่งขันอันเป็นผลให้ ต้องปรับเปลี่ยนเป็นองค์กรที่มีความคล่องตัว ปรับตัวได้ดี มีความพร้อมที่จะเรียนรู้ และเต็มไปด้วย การสร้างสรรค์เพื่อสามารถสนองตอบการเลือกของลูกค้าที่มีความเป็นตัวของตนเองมากยิ่งขึ้น ได้ อย่างรวดเร็ว

แก้วตา ไทรงาม : และคนอื่น ๆ (2548 : 90-91) กล่าวถึง เหตุผลและความจำเป็น ต่อการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ 1) การแข่งขัน เป็นการต่อสู้เพื่อความอยู่รอด โดยการปรับเปลี่ยนตัวเองให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา ทั้งภายในประเทศและ ต่างประเทศ 2) เทคโนโลยี ปัจจุบันความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเป็นเรื่องใกล้ตัว เกี่ยวข้องกับทุก คนและมีผลกระทบต่อทั้งปัจจุบันและอนาคต องค์กรต้องสามารถตอบสนองต่อความก้าวหน้าทาง เทคโนโลยี 3) ผลผลิตและบริการ ทุกหน่วยงานย่อมมีผลผลิตและบริการที่มีลักษณะเฉพาะของ ตนเอง หน่วยงานที่มุ่งเน้นพัฒนาความรู้และทักษะของบุคลากรทุกระดับ โดยให้บุคลากรได้มี โอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง และเปิดโอกาสให้ได้รับประสบการณ์การ พัฒนาวิชาชีพจากหน่วยงานภายนอก จะช่วยในการพัฒนาความสามารถและศักยภาพของบุคลากร ให้สามารถผลิตและบริการได้อย่างมีคุณภาพ 4) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริการและผู้ให้บริการ การ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริการและผู้ให้บริการ เป็นหัวใจสำคัญของหน่วยงานที่จะเป็นเลิศ ในอนาคต การให้โอกาสทางการศึกษา การฝึกอบรมพัฒนาแก่บุคลากร โดยเน้นวิชาการด้านมนุษย สัมพันธ์และการบริการ เพื่อสร้างบุคลากรให้มีความสามารถบริการและมีความสัมพันธ์ที่ดีกับ ผู้ใช้บริการ

สรุปได้ว่า ความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นการบริหารองค์กร แนวใหม่ที่เน้นความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถทันต่อยุคสมัยที่ เปลี่ยนแปลง เป็นบุคลากรที่มีศักยภาพในการปฏิบัติงานกล้าคิด กล้าตัดสินใจ มีการทำงานเป็นทีม อย่างเหมาะสมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตภายภาคหน้า

#### 4. ลักษณะสถานศึกษาที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

สถานศึกษาเป็นสถานที่สำคัญที่ใช้ในการศึกษาหาความรู้ในด้านต่าง ๆ นักวิชาการกล่าวถึงลักษณะสถานศึกษาที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ดังนี้

แบรนด (Brand, 2004; อ้างถึงในชัยวัฒน์ คุ่มทอง, 2548 : 50) กล่าวว่า สถานศึกษาก็เหมือนกับองค์กรอื่น ๆ ต้องมีความยืดหยุ่น มีการโต้ตอบ และมีความสามารถที่จะเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับโอกาสที่เปลี่ยนแปลงไป ด้วยเหตุนี้สถานศึกษาที่ต้องการพัฒนาหรือเปลี่ยนสภาพเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องทำอย่างยิ่งที่ศึกษาถึงลักษณะสำคัญต่าง ๆ ดังที่แบรนด (Brand) ได้กล่าวเอาไว้ ดังนี้

1. มีโครงสร้างที่เข้าใจในการสนับสนุนและส่งเสริมการคัดแปลงพฤติกรรมให้เหมาะสม ทั้งนี้สิ่งเร้าที่จะกระตุ้นให้บุคคลเรียนรู้อาจจะเป็นวัสดุอุปกรณ์หรือถูกกระตุ้นให้เกิดความเข้าใจและแรงจูงใจจากภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

2. มีเป้าหมายร่วมกันที่ท้าทาย สามารถทำให้สำเร็จได้ เป้าหมายของสถานศึกษาที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะได้รับการแบ่งปัน หรือให้ทุกคนในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายที่ต้องการจริง ๆ ซึ่งเป้าหมายที่สำคัญคือ การเรียนรู้ของนักเรียน

3. มีสมาชิกที่สามารถจำแนกขั้นตอนของการพัฒนาขององค์กรได้อย่างถูกต้อง เนื่องจากองค์กรเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้คนสามารถติดต่อเชื่อมโยงเข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่พวกเขากำลังพยายามอย่างมีสติที่จะทำและสามารถจำแนกว่าพวกเขาอยู่ที่ไหนของกระบวนการ

4. รวบรวมกระบวนการและกระทำการบันทึกข้อมูลในทางที่เหมาะสมดีที่สุดกับวัตถุประสงค์ของพวกเขา องค์กรก็เหมือนกับบุคคล กล่าวคือ มีความแตกต่างกันระหว่างบุคคล และอาจมีความจำเป็นที่จะเรียนรู้แตกต่างกันไป นอกจากนี้พวกเขาก็จำเป็นต้องมองไปไกลกว่าการใช้ข้อมูล เพื่อให้เห็นว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ใช้กระบวนการที่ดีที่สุดที่ทำให้เหมาะสมต่อวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างไร

5. มีฐานความรู้ของสถาบันและกระบวนการสำหรับสร้างสรรค์ความคิดใหม่ ๆ กระบวนการชนิดที่องค์กรอาจจะใช้เพื่อทำให้ฐานความรู้ขององค์กรแน่นขึ้นและส่งเสริมการสร้างสรรค์ความคิดใหม่

6. แลกเปลี่ยนข้อมูลกับแหล่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องภายนอกบ่อยมากและเรียนรู้จากองค์กรอื่น

7. รับผลสะท้อนกลับเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และการให้บริการ ผลประโยชน์ที่สำคัญจากการกระทำโต้ตอบกับผู้อื่นก็คือผลตอบกลับหรือผลสะท้อน

8. สถานศึกษาที่มีบุคลิกลักษณะใกล้เคียงกับสถานศึกษาที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีความเอาใจใส่ต่อกระบวนการของพวกเขา

9. มีการส่งเสริมและสนับสนุนวัฒนธรรมขององค์กร ให้มีความเป็นมนุษย์และมีความรู้สึกสบายทางจิตใจกับความสัมพันธ์ที่อบอุ่นและได้รับการสนับสนุนอย่างมีอาชีพ เป็นสถานที่ซึ่งผู้คนมีเครื่องมือหรืออุปกรณ์และการฝึกงานที่จำเป็น รวมทั้งมีโอกาที่จะร่วมกันทำงาน และเรียนรู้จากผู้อื่น

10. เป็นระบบเปิดที่รับความรู้สึกได้ไวต่อสภาพแวดล้อมภายนอก ทั้งด้านสังคม การเมืองและเงื่อนไขทางเศรษฐกิจ

วิโรจน์ สารรัตนะและอัญชลี สารรัตนะ(2545; อ้างถึงใน คำนิ้ง ผุดผ่อง, 2547 : 47-48) เสนอแนะเกี่ยวกับดัชนีชี้วัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนไว้ดังนี้

1. โรงเรียนมีคณะครูที่มีการคิดอย่างเป็นระบบ มุ่งพัฒนาโดยรวม ไม่แยกพัฒนาส่วนหนึ่งส่วนใด

2. โรงเรียนมีคณะครูที่มีความรู้สึกในการเป็นเจ้าของร่วมกันและมีการผูกพันกับการพัฒนาเพื่อความก้าวหน้าของโรงเรียน

3. โรงเรียนมีคณะครูที่มีความคาดหวังสูงและมีความท้าทายต่อการใช้ความสามารถเพื่อให้บรรลุความคาดหวัง

4. โรงเรียนมีคณะครูที่มีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีความผูกพันและปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ร่วมกัน

5. โรงเรียนมีคณะครูที่มีการเรียนรู้ร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์โดยต่างเป็น “ทรัพยากรความรู้” ซึ่งกันและกัน

6. โรงเรียนมีคณะครูที่ได้มีการพัฒนาขีดความสามารถของตนเพื่อสร้างสรรค์งานและการบรรลุเป้าหมายของงานอย่างต่อเนื่อง

7. โรงเรียนมีคณะครูที่ได้รับการส่งเสริม สนับสนุนและกระตุ้นให้มีการแสดงออกซึ่งแนวคิด

8. โรงเรียนมีบรรยากาศแห่งความเป็นมิตร การยอมรับและไว้วางใจซึ่งกันและกัน

9. โรงเรียนมีการขยายศักยภาพเพื่อการแก้ปัญหาและมีการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่อย่างต่อเนื่อง

10. โรงเรียนมีความตระหนักในตนเองอยู่เสมอที่จะเสาะแสวงหาความเป็นไปได้ และโอกาสใหม่ๆ เพื่อความเติบโตก้าวหน้า

11. โรงเรียนได้เน้นการมีข้อมูลย้อนกลับ เน้นการเสาะแสวงหาปัญหาเพื่อปรับปรุง สภาพการณ์ที่เป็นอยู่

12. โรงเรียนได้ยึดถือคติที่ว่าความรู้มีใช้เพียงสิ่งที่มีไว้เพื่อการถ่ายทอดหรือสะสมเท่านั้นแต่เป็นสิ่งที่ถูกทำให้เกิดขึ้นใหม่ได้จากกระบวนการคิด การมีประสบการณ์และการรับรู้ร่วมกันของครูในโรงเรียน

13. โรงเรียนได้เป็นตัวประสานให้กระบวนการคิดและการเรียนรู้ของคณะครู ได้แพร่กระจายออกไปในวงกว้าง

เช่นเก้ (Peter M. Senge, 1999 : Online; อ้างถึงใน เปี่ยมพงศ์ นุ้ยบ้านด่าน, 2543 : 13) กล่าวถึงลักษณะสถานศึกษาที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะมีลักษณะสำคัญ 5 ประการ ดังนี้คือ

1. มีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (Systematic problem Solving) โดยอาศัยหลักทางวิทยาศาสตร์ เช่น การใช้วงจร (Demming PDCA : Plan, Do, Check, Action)

2. มีการทดลองปฏิบัติ (Experimental) ในสิ่งใหม่ ๆ ที่มีประโยชน์ต่อองค์กรเสมอ โดยอาจจะเป็นโครงการวิจัย (Demonstration Project) หรือเป็นการต่อเนื่องไปเรื่อย ๆ (Ongoing program)

3. มีการเรียนรู้จากบทเรียนในอดีต (Learning from their own experience) มีการบันทึกข้อมูลเป็นกรณีศึกษา (case study) เพื่อให้สมาชิกในองค์กรได้ศึกษาถึงความสำเร็จและความผิดพลาดที่เกิดขึ้น เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในอนาคต มีการแลกเปลี่ยนความรู้และ ประสบการณ์ของสมาชิก

4. มีการเรียนรู้จากผู้อื่น (Learning from the Others) โดยการใช้การสัมภาษณ์ (Interview), การสังเกต (Observation) ฯลฯ

5. มีการถ่ายทอดความรู้โดยการทำ Report, Demonstration, Training & Education, Job Rotation ฯลฯ

จากที่นักวิชาการได้ให้ลักษณะสำคัญของสถานศึกษาผู้วิจัยเห็นว่าลักษณะสถานศึกษาที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ควรใช้ตามแนวคิดของเช่นเก้ 5 ข้อ เพราะเหมาะสมกับสภาพสถานศึกษามากที่สุด

## 5. ระดับของการเรียนรู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้

จิรัชมา วิเชียรปัญญา (2548 : 12-13) ได้กล่าวว่า ระดับของการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในองค์กรแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วย 3 ระดับ ได้แก่

1. ระดับการเรียนรู้ระดับบุคคล ประกอบด้วย

1.1 การศึกษาด้วยตนเอง (Self Study)

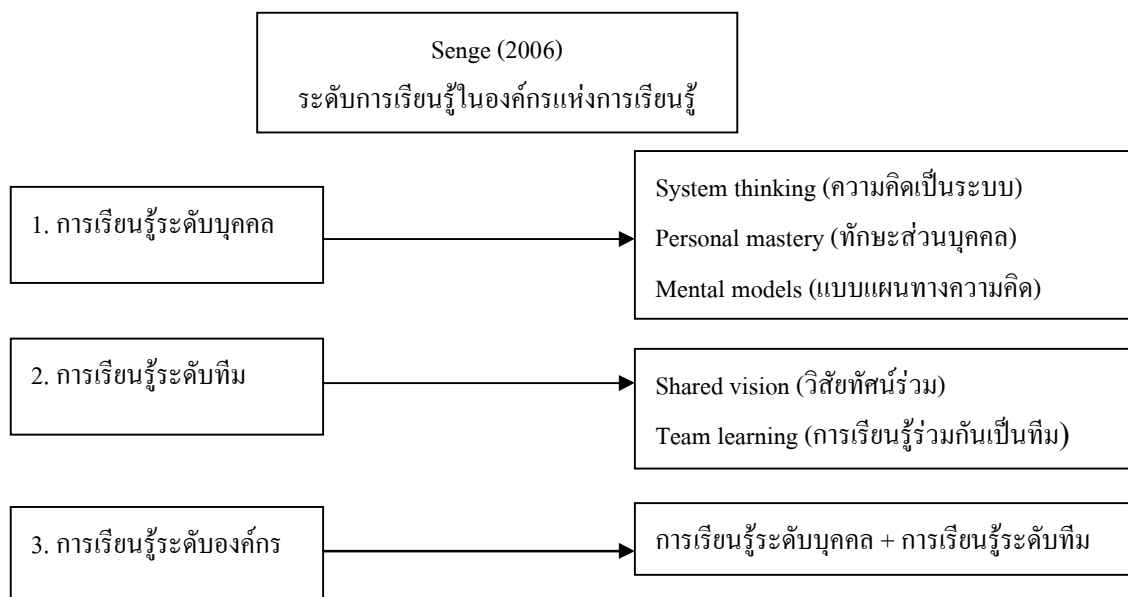


- 1.2 การเรียนรู้ที่จะเรียนรู้ (Learning to Learn)
- 1.3 การเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นหลัก (Problem Oriented Learning)
- 1.4 การใช้วิธีการเรียนรู้อย่างเป็นระบบและมีแบบแผนหรือเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน (Methodical)

- 2. ระดับการเรียนรู้ระดับกลุ่ม ประกอบด้วย
  - 2.1 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)
  - 2.2 การเรียน โดยการปฏิบัติ (Action Learning)
  - 2.3 การเรียนรู้ร่วมกัน (Collective Learning)
- 3. ระดับการเรียนรู้ระดับองค์กร ประกอบด้วย
  - 3.1 การเรียนรู้แบบมอบอำนาจ (Empowerment Learning)
  - 3.2 การเรียนรู้แบบเครือข่าย (Network Learning)

เซ็นเก้ (Senge, 2006 : 9-11) ได้ให้หลักวินัย 5 ประการ (The Fifth Discipline) เพื่อพัฒนาคนให้เกิดการเรียนรู้อย่างมีทักษะ โดยแต่ละทักษะสามารถเชื่อมโยงให้เกิดการพัฒนาตนเอง เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในองค์กรทั้ง 3 ระดับ จำเป็นต้องเชื่อมโยงพึ่งพากัน ซึ่งสามารถแสดงเป็นภาพต่อไปนี้

แผนภาพที่ 2.1 ระดับการเรียนรู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้



ที่มา : The Fifth Discipline: The Art &Practice of the Learning Organization (2006 : 9-11)

แผนภาพที่ 2.1 แสดงแผนภูมิองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งต้องเกิดขึ้นเป็น 3 ระดับ โดยอาจเกิดขึ้นที่ระดับหรือเกิดพร้อม ๆ กัน ทั้ง 3 ระดับเลยก็ได้ ซึ่งความรู้แต่ละระดับประกอบด้วย

1. การเรียนรู้ระดับบุคคล (Individual Learning) ได้แก่ การที่บุคคลมีศักยภาพที่จะแสวงหาความรู้ และพัฒนาทักษะ เขาวิปัญญา ตลอดจนทัศนคติ โดยการศึกษาค้นคว้า ด้วยตนเอง และแลกเปลี่ยนสิ่งที่เรียนรู้กับผู้อื่น การเรียนรู้ระดับบุคคลเปรียบเสมือนเป็นการกระตุ้นให้แต่ละคนไปรู้ และสร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

2. การเรียนรู้ระดับทีมหรือกลุ่ม (Team or Group Learning) หมายถึงการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถของกลุ่มให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมและได้แลกเปลี่ยนสิ่งที่ตนรู้หรือแนวคิดระหว่างกัน ด้วยเหตุนี้ การเรียนรู้ระดับกลุ่ม จึงมักเกิดขึ้นจากผลการเรียนรู้ระดับบุคคลนั่นเอง และการที่สมาชิกทุกๆ คน นำสิ่งที่ตนเรียนรู้มาสู่กลุ่มก็มักเกิดขึ้นจากผลการเรียนรู้ระดับบุคคล โดยการเรียนรู้ระดับกลุ่มเกิดขึ้นได้จากกิจกรรมหรือกระบวนการที่เอื้อต่อกระบวนการกลุ่มหรือปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่ม

3. การเรียนรู้ระดับองค์กร (Organization Learning) ได้แก่การนำความรู้ ทักษะ ความสามารถ และทุกสิ่งของแต่ละบุคคลในแต่ละกลุ่มมีมาใช้ร่วมกันเพื่อเป้าหมายขององค์กร ทั้งนี้ การเรียนรู้ระดับองค์กรจะเกิดขึ้นได้เมื่อองค์กรให้อำนาจของตนในองค์กรเองในการใช้ความรู้ที่มีอยู่เพื่อองค์กร โดยต้องมีบูรณาการคุณภาพเข้ากับคุณภาพชีวิตการทำงานและต้องสร้างช่องว่างหรือโอกาสสำหรับการเรียนรู้ ซึ่งรวมถึงสถานที่สิ่งอำนวยความสะดวกและจัดสรรเวลาให้ เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป ระดับของการเรียนรู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในแต่ละระดับนั้นควรดำเนินการ โดยใช้แนวคิดในการสร้างวินัย 5 ประการ (The Fifth Discipline) และต้องคิดอย่างเป็นระบบ ซึ่งในระดับบุคคลและกลุ่ม ต้องปลูกฝังค่านิยม เจตคติให้ทุกคนได้ทราบและทำความเข้าใจอย่างสม่ำเสมอ โดยมีการพัฒนาทักษะและความสามารถของบุคคล การปลูกฝังความภาคภูมิใจและความเป็นเจ้าของในองค์กร รวมทั้งส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบ ส่วนในระดับองค์กรนั้นจะต้องมีการพัฒนาองค์ประกอบที่สำคัญ คือ ต้องมีวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ชัดเจน และสามารถปฏิบัติได้โดยคนส่วนใหญ่ยอมรับ มีการจัดโครงสร้างพื้นฐานที่สนับสนุนกระบวนการเรียนรู้ให้ดำเนินการไปอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนมีระบบการบริหารจัดการที่เป็นมาตรฐานเพื่อมุ่งสู่คุณภาพที่จะทำให้สถานศึกษาก้าวหน้าในการบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

## 6. แนวทางการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ในการบริหารจัดการสถานศึกษาที่มุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องผสมผสานแนวคิดกับแนวปฏิบัติเข้าด้วยกัน และสรรหาแนวทางหรือขั้นตอนของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีความเหมาะสมกับสถานศึกษาของตนเอง

กระทรวงศึกษาธิการ (2544 : 40-41) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการพัฒนาสถานศึกษา ไปสู่องค์กรแห่งเรียนรู้โดยสรุปมีขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1. การสร้างบรรยากาศเปิด โดยให้ทุกคนได้รับทราบความจำเป็นและการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. พัฒนาวิสัยทัศน์พื้นฐาน 5 ประการ โดยการปรับพื้นฐานการคิด การปฏิบัติ ของตนเองและสถานศึกษา
3. พัฒนาระบบ โครงสร้างพื้นฐานและระบบงานต่าง ๆ ให้พร้อมต่อการเรียนรู้ และพร้อมทั้งประยุกต์ให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของทีมงาน
4. พัฒนาผู้นำ ให้มีทักษะในการเป็นผู้นำ ที่มีความเป็นเลิศ สามารถนำ ทีมงาน ได้
5. กำหนดรูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้งระดับบุคคล และระดับสถานศึกษาให้มียุทธศาสตร์และทักษะที่เหมาะสมกับหน้าที่รับผิดชอบ
6. กำหนดมาตรฐานในการถ่ายทอดองค์ความรู้และทักษะสู่การปฏิบัติตามหน้าที่ รับผิดชอบ โดยเป็นลักษณะการทำทนายและการสนับสนุน เพื่อให้มีโอกาสประสบความสำเร็จสูง ขึ้นภายในเวลาที่กำหนด
7. พัฒนาและส่งเสริมการทำงานเป็นทีมอย่างเป็นระบบ เช่น มีการกำหนดเป้าหมายชัดเจน มีระบบฟองถ่ายอำนาจการตัดสินใจและการบริหารงาน มีการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ

เซ็นเก้ (Peter M. Senge, 1999; อ้างถึงใน เปี่ยมพงศ์ นุ้ยบ้านด่าน, 2543 : 14) ได้เสนอแนวความคิดของการสร้างองค์กรแห่งเรียนรู้ด้วยกรอบความรู้ 5 สาขา วิชาการ ที่เรียกว่า The five disciplines ซึ่งจะเป็นแนวทางหลักในการสร้างองค์กรการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น The Five Disciplines หรือแนวทางสำคัญ 5 ประการที่จะผลักดันและสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ขึ้น ดังนี้

1. การเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร (Personal Mastery) คือ ลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์กรซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์กรได้สมาชิกขององค์กรที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น จะมีลักษณะสนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอมีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่ม ศักยภาพ ของตน มุ่งสู่จุดหมาย และความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้
2. ความมีสติ (Mental Model) คือ แบบแผนทางจิตสำนึกของคนในองค์กรซึ่งจะต้องสะท้อนถึงพฤติกรรมของคนในองค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้เมื่อ สมาชิกในองค์กรมีแบบแผนทางจิตสำนึกหรือความมีสติที่เอื้อต่อการสะท้อนภาพ ที่ถูกต้องชัดเจน และมีการจำแนกแยกแยะ โดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุงความถูกต้องในการมองโลกและปรากฏการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้น

รวมทั้งการทำความเข้าใจในวิธีการที่จะสร้างความ กระจ่างชัด เพื่อการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องหรือมีวิธีการที่จะตอบสนองความเปลี่ยนแปลง ที่ปรากฏอยู่ได้อย่างเหมาะสม มี Mental Ability ไม่ผันแปร เรรวนหรือทอดยเมื่อเผชิญกับวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ซึ่งการที่จะปรับ Mental model ของคนในองค์กร ให้เป็นไปในทางที่ถูกต้องอาจจะใช้หลักการของศาสนาพุทธ ในการฝึกสติรักษาจิต และดำรงตนอยู่ในธรรมชาติ

3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์กร (Shared Vision) คือ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนทั้งองค์กรองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็น องค์กรที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร ซึ่งจะสนับสนุน ให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าต่อไป ภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์กร

4. การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning ) คือ การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์กร โดยอาศัยความรู้และความคิดของมวลสมาชิกในการแลกเปลี่ยน และพัฒนาความฉลาดรอบรู้ และความสามารถของทีมให้บังเกิดผลยิ่งขึ้น เรียกว่า การอาศัยความสามารถของสมาชิกแต่ละบุคคล องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดได้เมื่อมีการรวมพลังของกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์กรเป็นการรวมตัวของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ สูงซึ่งเกิดจากการที่สมาชิกในทีมมีการเรียนรู้ร่วมกันมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์กันอย่างต่อเนื่องและ สม่ำเสมอ

5. ระบบการคิดของคนในองค์กร (Systems Thinking)คือ กระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ เป็นกระบวนการในการหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเห็นแบบแผน เห็นขั้นตอนของการพัฒนา คือ เห็นทั้งป่า และเห็นต้นไม้แต่ละต้นด้วย (See Wholes instead of part, See the forest and the trees)

เดชน์ เทียมรัตน์และกานต์สุดา มามะศิริรานนท์ (2546 : 17-65) กล่าวถึงแนวคิดในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ภายใต้พื้นฐานวินัย 5 ประการ ที่ทุกคนจะต้องศรัทธาและ ร่วมกันปฏิบัติ ได้แก่

1. มุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) มีแนวปฏิบัติ ซึ่งประกอบด้วย

1.1 การสร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัว (Personal Vision) คือความคาดหวังของแต่ละคนที่ต้องการจะให้สิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้นแก่ชีวิตจริงของตนสักวันหนึ่งในอนาคต แบ่งออกได้เป็นวิสัยทัศน์ในหน้าที่การงาน วิสัยทัศน์ในด้านครอบครัว และวิสัยทัศน์หลังเกษียณ

1.2 มีแรงมุ่งมั่นใฝ่ดี (Creative Tension) ถือเป็นแรงใฝ่ดีที่จะช่วยเสริมส่งให้คนมีความเพียรพยายาม มุมานะ และมีพัฒนาการอยู่ตลอดเวลา

1.3 ใช้ข้อมูลเพื่อคิดวิเคราะห์และตัดสินใจ (Commitment to the Truth) การใช้ข้อมูล ข้อเท็จจริง และเหตุผลทุกครั้ง จะช่วยให้ทำงานทุกสิ่งได้อย่างถูกต้องอยู่ตลอดเวลา ช่วยให้ระบบการคิดและการตัดสินใจที่ดี

1.4 ฝึกใช้จิตใต้สำนึกในการทำงาน (Using Subconscious ness) เปรียบได้กับการมีความชำนาญขั้นสูงสุด ซึ่งจะช่วยให้การทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งดำเนินไปโดยอัตโนมัติ และมีผลงานออกมามีเยี่ยม การจะบรรลุขีดความสามารถระดับนี้ได้ ต้องมีการฝึกทักษะในงานแต่ละประเภทอย่างจริงจัง

2. รูปแบบวิธีการคิด และมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models) ในการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อให้เกิดศักยภาพในการแข่งขัน จะต้องทำให้บุคลากรทุกคนมีความรู้และความเข้าใจไปในทางเดียวกัน รูปแบบวิธีการคิดของคนและองค์กรจำเป็นต้องเปลี่ยนไป ซึ่งจะสะท้อนออกมาใน 3 ลักษณะ คือ เจตคติ (Attitude) ทักษะคติ (Viewpoint / Standpoint / Perception) และ กระบวนทัศน์ (Paradigm)

2.1 เจตคติ หมายถึง ท่าที หรือความรู้สึกของบุคคลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง อาจเป็นการแสดงออกทางกาย หรือทางอารมณ์

2.2 ทักษะคติ หมายถึง แนวความคิดเห็น ถือเป็นส่วนหนึ่งของรูปแบบวิธีการคิด

2.3 กระบวนทัศน์ หมายถึง กรอบความคิด แนวปฏิบัติ ท่าทีที่ปฏิบัติตาม ๆ กันไป จนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร เป็นความเชื่อ เป็นความยึดติด ฟังใจ กับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

3. การสร้างและสานวิสัยทัศน์ (Shared Vision) วิสัยทัศน์ในที่นี้ หมายถึง วิสัยทัศน์องค์กร เป็นความมุ่งหวังขององค์กรที่ทุกคนจะต้องร่วมกันบูรณาการให้เกิดเป็นรูปธรรมขึ้นในอนาคตเป็นจุดมุ่งหมายร่วมกันของสมาชิกทุกคนในองค์กรที่จะมุ่งมั่นไปให้ถึง เมื่อมีการพัฒนาวิสัยทัศน์องค์กรแล้วนำไปเป็นเป้าหมายของการกำหนดแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) จากนั้น จะต้องมีการสานวิสัยทัศน์ ให้ทุกคนได้รู้ ได้เข้าใจ และร่วมกันปฏิบัติให้เป็นจริงขึ้นมาด้วยแผนการปฏิบัติ (Operation Plan)

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมนี้ เน้นเฉพาะการถ่ายทอดประสบการณ์ภายในสถานที่ทำงาน ท่ามกลางบรรยากาศของการปฏิบัติหน้าที่ประจำตามปกติ โดยมีวิธีการที่สำคัญ รวม 4 วิธี คือ

4.1 ใช้การเสวนา (Dialogue) ในการแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นซึ่งกันและกัน โดยมีแนวทางปฏิบัติเริ่มต้นจากหัวข้อของการเสวนาเท่านั้น ไม่มีการกำหนดข้อสมมติฐานหรือทางเลือกใด ๆ ไว้ล่วงหน้า แต่ให้กลุ่มร่วมกันคิดพิจารณาเอง โดยสมาชิกทุกคนต้องมีความคิดและจิตใจที่เปิดกว้างยอมรับข้อคิดเห็นและเหตุผลของกันและกัน

4.2 ใช้การอภิปราย (Discussion) ซึ่งจะคล้ายกับการเสวนา แต่มีการเตรียมสมมติฐานและทางเลือกต่าง ๆ ไว้เป็นการล่วงหน้าเพื่อนำมาอภิปรายกัน

4.3 ใช้เทคนิคของการบริหารงานเป็นทีม (Team Management) ซึ่งเป็นเรื่องของการใช้ความสามารถของหัวหน้าทีม ในความเป็นผู้นำ (Leadership) และความเข้าใจในจิตวิทยาของการบริหารทีมงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้จากผลสำเร็จหรือความผิดพลาดร่วมกัน

4.4 ใช้เทคนิคของการบริหารโครงการธุรกิจ (Business Project Management) โดยบริหารในรูปแบบโครงการ มีหัวหน้าและสมาชิกในโครงการ มีจุดเริ่มต้นและแล้วเสร็จที่ชัดเจน มีกิจกรรมพร้อมผู้รับผิดชอบ ตลอดจนมีกระบวนการของการบริหารเป็นระบบ

4.5 ใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Action Learning) โดยร่วมกันเรียนรู้ถึงปัญหาที่แท้จริง ว่ามีสาเหตุมาจากอะไร ร่วมกันลงมือแก้ไขปัญหานั้นอย่างจริงจัง เพื่อให้ได้ผลจริง และเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร ร่วมกันเรียนรู้ในประสบการณ์ที่ได้ลงมือปฏิบัติการณ์นั้น ๆ อย่างจริงจัง การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมนี้ มีลักษณะพิเศษคือเสมือนการเรียนรู้กันในช่วงการทำงาน (On-the-Job Training) ซึ่งจะได้ผลในเชิงปฏิบัติค่อนข้างสูง แต่มีค่าใช้จ่ายต่ำ ความเป็นกันเองสูงแต่ต้องเน้นความเป็นระบบด้วย ก็จะต้องเรียนรู้อะไรก่อน อะไรหลัง จึงจะประสบความสำเร็จสูงสุด

5. ความคิดความเข้าใจเชิงระบบ (System Thinking) ถือเป็นวินัยที่มีความสำคัญสูงสุดเนื่องจากระบบใด ๆ เป็นระบบใหญ่ที่ประกอบด้วยระบบย่อย ๆ ผู้นำองค์กรต้องมองให้ออกว่าระบบใหญ่คืออะไร และมีระบบย่อยเชื่อมสัมพันธ์กันอยู่อย่างไร ซึ่งวิธีคิดเชิงระบบนี้ ทุก ๆ อุบัติการณ์ (Emergence) ย่อมต้องประกอบไปด้วยองค์ประกอบ (Elements/Parts) และตัวเชื่อม (Link) ซึ่งจะเชื่อมต่อระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ในแผนภาพ ดังนี้

แผนภาพที่ 2.2 องค์ประกอบและการเชื่อมโยงระบบ

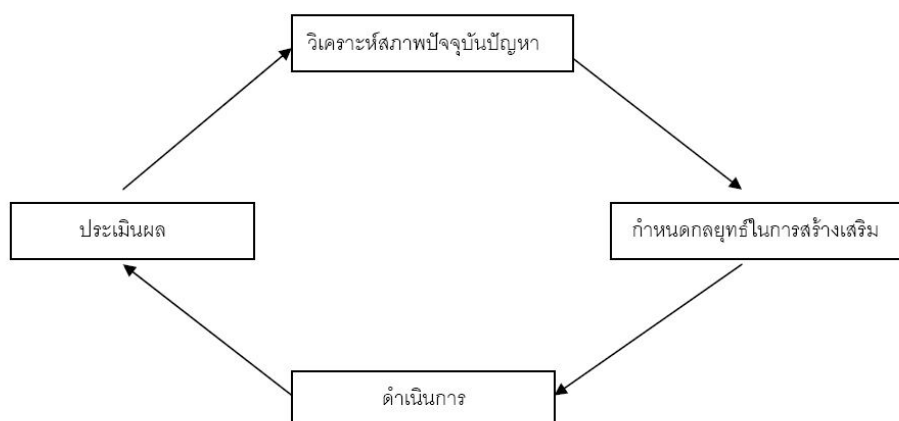


ที่มา : เดชน์ เทียมรัตน์และกานต์สุดา มาฆะศิริรานันต์. (2546 : 72) วินัยสำหรับองค์การเรียนรู้.

วิธีคิดเชิงระบบนี้ เป็นการคิดแบบเป็นวง (Circle) จากเหตุไปสู่ผล แล้วผลก็กลายเป็นเหตุนำไปสู่ผลอันต่อไป วนเวียนไปจนครบอุบัติการณ์นั้น ๆ

ชเนศ จำเกิด (2541 : 29) ได้เสนอกระบวนการในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่จะนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable) ไว้ ดังนี้

แผนภาพที่ 2.3 กระบวนการสร้างเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้



ที่มา : ชเนศ จำเกิด. (2541, กันยายน). องค์กรแห่งการเรียนรู้. วารสารวิชาการศึกษาศาสตร์.

ปาริฉัตร ศังขะนันท์ (2548 : 29 -30) เสนอขั้นตอนการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. สสำรวจสภาพปัจจุบัน วิเคราะห์ ศึกษาว่าองค์กรมีอะไรดี ประเมินศักยภาพขององค์กรบุคลากร ค่านิยม ปัญหาข้อบกพร่องต่าง ๆ รวมทั้งประเมินการมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้ในปัจจุบัน
2. นำข้อมูลที่ได้มากำหนดเป้าหมาย กลยุทธ์ หรือแนวทางที่จะใช้เป็นรูปแบบและกิจกรรมที่จะทำให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน (Mutual Learning)
3. ดำเนินงานตามแผน มีการแต่งตั้งคณะทำงาน ส่งเสริมการดำเนินงาน ติดตามและประเมินผลตามระยะเวลา หรืออาจมีการตั้งหน่วยวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ในองค์กร ซึ่งมีตัวแทนจากบุคลากรทุกฝ่าย รวมทั้งผู้บริหาร
4. จัดเกณฑ์การพิจารณาประเมินผลในขั้นท้ายสุด หลังจากดำเนินการไปแล้วระยะหนึ่งเพื่อให้ทราบว่าองค์กรมีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากน้อยเพียงใด

## 7. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ในการศึกษาแนวคิดของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้มีนักวิชาการหลายต่อหลายท่าน ให้ความคิดเห็นว่าการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ควรจะต้องประกอบไปด้วยองค์ประกอบด้านต่าง ๆ ดังนี้ คือ

**7.1 การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery)** นักวิชาการต่าง ๆ ได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

เซ็นเก้ (Peter M. Senge, 1999; อ้างถึงใน วีรวัฒน์ ปันนิตามัย, 2544 : 35) กล่าวว่า การเป็นบุคคลที่รอบรู้ หมายถึง การเรียนรู้ของบุคคลเป็นการเรียนรู้ของปัจเจกบุคคลบุคคล ควรได้รับการส่งเสริมให้มีการพัฒนาอยู่เสมอ โดยการพัฒนาควรเป็นไปอย่างต่อเนื่อง รูปแบบการเรียนรู้จะเน้นการเรียนรู้ในที่ทำงานหรือการเรียนรู้ภายใต้กระบวนการการทำงานอีกทั้งบุคคลควรทราบถึงความเป็นตนเอง ทราบถึงขีดความสามารถและวิสัยทัศน์แห่งตนและสามารถจัดช่องว่างระหว่างวิสัยทัศน์ของตนเองกับสิ่งที่เกิดขึ้นจริงในองค์กร

กรมสามัญศึกษา (2545 : 5) ได้กล่าวว่า การเป็นบุคคลที่รอบรู้ คือ บุคคลที่มีคุณมีลักษณะ ใฝ่เรียน ใฝ่รู้ ช่างสงสัย อยากรู้อยากเห็น กระจายความรู้ สนใจติดตามความเคลื่อนไหว ความเปลี่ยนแปลงของสังคม พยายามสืบเสาะ หมั่นศึกษาค้นคว้าสิ่งที่สนใจใคร่รู้ ด้วยความอุตสาหะวิริยะ แล้วยนำความรู้นั้นไปใช้ประโยชน์ เพื่อพัฒนาตนเอง พัฒนางาน และพัฒนาสังคม

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2546 : 4) กล่าวว่า การเป็นบุคคลที่รอบรู้ หมายถึง การเป็นบุคคลที่รอบรู้เป็นพฤติกรรมของบุคคลหรือสมาชิกขององค์กรที่พยายามบังคับฝึกฝนตนเองให้เป็นคนที่ยอมรับการเรียนรู้ตลอดเวลาต้องมีความกระตือรือร้นเพื่อจะเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นถ้าจะสร้างโรงเรียนของเราให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บุคคลในองค์กรจะต้องคิดสร้างสรรค์ผลงานที่มีคุณค่าอย่างสม่ำเสมอและตลอดเวลา ต้องมีวินัยในตนเอง

เซ็นเก้ (Senge, 1990; อ้างถึงในเพ็ญศิริ บุญอินทร์, 2550 : 18-19) กล่าวว่า การเป็นบุคคลที่รอบรู้ หมายถึง ครูทุกคนในโรงเรียนได้รับการพัฒนาให้มีนิสัยใฝ่เรียนรู้ภาระงานต่าง ๆ ในโรงเรียนด้วยตนเอง รวมทั้งเรียนรู้ความเปลี่ยนแปลงของสังคมสิ่งแวดล้อม ขวนขวายหาความรู้ใหม่ ๆ ให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง พัฒนาศักยภาพของตนเองให้สามารถปฏิบัติงานตามเป้าหมายของโรงเรียนและเป้าหมายของชีวิตของตน

คณีย์ เทียนพุด (2551 : 177-181) กล่าวว่า การเป็นบุคคลที่รอบรู้ หมายถึง การเรียนรู้ของแต่ละคนเป็นจุดเริ่มต้นสำหรับ องค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งแต่ละคนต้องการวินัยหรือการ



ฝึกฝนเพื่อการเติบโต และการเรียนรู้ที่จะทำให้สามารถขยายขอบเขตของการสร้างสรรค์ให้องค์กรได้อย่างต่อเนื่อง บุคคลที่รอบรู้ เป็นวินัยหรือการฝึกฝนในมิติหนึ่งของการเรียนรู้ ซึ่งหมายความว่าคนที่ประสบความสำเร็จได้นั้น จำเป็นต้องมีระดับของความสามารถพิเศษในทุกแง่มุม ไม่ว่าจะประสบความสำเร็จของตนเอง หรือ ในฐานะมืออาชีพ

อนิวัช แก้วจางค์ (2552 : 144-145) กล่าวว่า การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) หมายถึง การเรียนรู้ของบุคคลและใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเอง องค์กรจะต้องดำเนินการเพื่อให้บุคคลในองค์กรเป็นผู้มีใจจดจ่อที่จะเรียนรู้ตลอดเวลาและต่อเนื่อง ในเรื่องนี้สามารถดำเนินการได้โดยอาจจะแนะนำให้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (Personal Vision) ให้ชัดเจนเพื่อให้มองเห็นภาพแห่งความเป็นจริงและความเป็นไปได้ในอนาคตของแต่ละคน วิสัยทัศน์จะทำให้เกิดแรงกระตุ้นบุคคลให้เกิดการเรียนรู้เพื่อเพิ่มทักษะ ความรู้ความสามารถของตนเอง รวมถึงการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องจนสามารถพัฒนาตนเองไปสู่การเป็นผู้มีความสามารถเป็นเลิศ (Talent) ในองค์กร

กระทรวงศึกษาธิการ (2553 : 1) กล่าวว่า การเป็นบุคคลที่รอบรู้ หมายถึง ผู้ที่มีคุณลักษณะนิสัยใฝ่รู้ ใฝ่เรียน มีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความกระตือรือร้น สนใจเสาะแสวงหาความรู้อยู่เสมอ มุ่งมั่นที่จะเพิ่มประสิทธิภาพ ในการเรียนรู้และสามารถนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ได้อย่างเหมาะสม การเรียนรู้อาจทำได้หลายวิธี เช่น อ่านหนังสือหรือวารสารที่มีประโยชน์ ดูรายการโทรทัศน์หรือฟังวิทยุที่มีสาระ ค้นคว้าหาความรู้โดยผ่านเครือข่ายคอมพิวเตอร์ ชักถามข้อมูลจากผู้รู้ รวมทั้งสามารถจับใจความสำคัญเพื่อแยกแยะและเลือกสาระข้อมูลที่ได้มาอย่างมีเหตุผล ทักษะพื้นฐานสำคัญต่อการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ได้แก่

1. ทักษะการฟัง ทำให้รับรู้ข้อมูลข่าวสารซึ่งมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับการคิดและการพูด
2. ทักษะการถาม ทำให้เกิดกระบวนการคิด การเรียนรู้ในเรื่องนั้น ๆ เนื่องจากคำถามที่ดีทำให้เกิดการเรียนรู้ได้ตั้งแต่ระดับการจำไปจนถึงระดับวิเคราะห์และประเมินค่า
3. ทักษะการอ่าน ทำให้รับรู้ข้อมูลข่าวสาร ซึ่งนอกจากจะเป็นทักษะการอ่านข้อความ จะรวมถึงการอ่านสถิติ ข้อมูลเชิงคณิตศาสตร์ต่างๆด้วย
4. ทักษะการคิด ทำให้บุคคลมองการไกล สามารถควบคุมการกระทำของตนให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ การคิดอย่างมีเหตุผลและมีวิจารณญาณ มีผลต่อการเรียนรู้ การตัดสินใจ และการแสดงพฤติกรรม
5. ทักษะการเขียน เป็นความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ ความคิดทัศนคติ และความรู้สึกออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรให้ผู้อื่นเข้าใจ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อวง

การศึกษา (การหาความรู้) เนื่องจากบันทึกเหตุการณ์ ข้อมูลความจริง ใช้เป็นหลักฐานเพื่อเป็นประโยชน์ต่อไป

6. ทักษะการปฏิบัติ เป็นการลงมือกระทำจริงอย่างมีระบบเพื่อค้นหาความจริง และสามารถสรุปผลอย่างมีเหตุผลได้ด้วยตนเองเพื่อนำไปใช้ในการแก้ปัญหา

สรุปได้ว่า การเป็นบุคคลที่รอบรู้ หมายถึง บุคลากรที่ใฝ่รู้ใฝ่เรียน มีการหาความรู้ใหม่ ๆ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอจนเกิดเป็นทักษะ เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้อื่นมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทั้งภายในและนอกโรงเรียน

## 7.2 การมีรูปแบบความคิด (Mental Model) นักวิชาการต่าง ๆ ได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

เซ็นเก้ (Peter M. Senge, 1999; อ้างถึงใน วีรวัฒน์ ปันนิตามัย, 2544 : 35) กล่าวว่า การมีรูปแบบความคิด หมายถึง รูปแบบวิธีการคิดมีอิทธิพลต่อความเป็นไปของโลกและแนวทางการปฏิบัติของแต่ละบุคคล อีกทั้งเป็นสิ่งกำหนดพฤติกรรมการทำงาน ดังนั้นในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารควรเตรียมรูปแบบการสร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนแนวความคิดระหว่างกัน อันจะทำให้คนในองค์กรมีรูปแบบความคิดไปในทางเดียวกันและนำไปสู่ผลงานที่มีประสิทธิภาพ

เซ็นเก้ (Peter M. Senge, 1990; อ้างถึงใน สุชาติ กิจชนะเสรี, 2549 : online ) กล่าวว่า การมีรูปแบบความคิด หมายถึง มีรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง ผลลัพธ์ที่จะเกิดจากรูปแบบแนวคิดนี้จะออกมาในรูปของผลลัพธ์ 3 ลักษณะคือ เจตคติ หมายถึง ท่าที หรือ ความรู้สึกของบุคคลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เหตุการณ์ หรือเรื่องราวใด ๆ ทักษะคิดแนวความคิดเห็นและกระบวนทัศน์ กรอบความคิด แนวปฏิบัติที่เราปฏิบัติตาม ๆ กันไป จนกระทั่งกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร

เซ็นเก้ (Peter M. Senge, 1990; อ้างถึงใน เปี่ยมพงศ์ นุ้ยบ้านด่าน, 2549 : online) กล่าวว่า การมีรูปแบบความคิด หมายถึง แบบแผนทางจิตสำนึกของคนในองค์กรซึ่งจะต้องสะท้อนถึงพฤติกรรมของคนในองค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้เมื่อ สมาชิกในองค์กรมีแบบแผนทางจิตสำนึกหรือความมีสติที่เอื้อต่อการสะท้อนภาพ ที่ถูกต้องชัดเจน และมีการจำแนกแยกแยะ โดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุงความถูกต้อง ในการมอง โลกและปรากฏการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้น รวมทั้งการทำความเข้าใจในวิธีการที่จะสร้างความ กระจ่างชัด เพื่อการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องหรือมีวิธีการที่จะตอบสนองความเปลี่ยนแปลง ที่ปรากฏอยู่ได้อย่างเหมาะสม มี Mental Ability ไม่ผันแปรเร็วหรือทอดถอยเมื่อเผชิญกับวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ซึ่งการที่จะปรับ Mental model ของคนใน

องค์การให้เป็นไปในทางที่ถูกต้องอาจจะใช้หลักการของศาสนาพุทธ ในการฝึกสติรักษาจิต และดำรงตนอยู่ในธรรมะ

ดนัย เทียนพุฒ (2551 : 177-181) กล่าวว่า การมีรูปแบบความคิด หมายถึง ความสามารถในการคิดวิถีทางที่ทำให้เกิดการเรียนรู้และเติบโต แต่ก็มีบ่อยครั้งที่ทุกคนคิดและปฏิบัติบนสมมติฐานที่จำกัดหรือไม่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง ในองค์การแห่งการเรียนรู้นั้น สิ่งที่ได้รับรู้มาก่อนจะถูกท้าทายและปรับให้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง มีหลายคนที่ล้มเหลวในการเรียนรู้และเติบโต คนจำเป็นต้องเรียนรู้ วิธีการเรียนรู้ ในองค์การแห่งการเรียนรู้นั้น การมีรูปแบบความคิด จะถูกเปลี่ยนอย่างใหญ่หลวงโดยให้เผชิญกับการคิดด้วยความเป็นจริง การเปิดใจ ใ้ใจ ใช้ข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องอย่างมีเหตุผล และขบวนการแก้ปัญหาที่มีชีวิตชีวา

อนิวัช แก้วจางค์ (2552 : 144-145) กล่าวว่า การมีรูปแบบความคิด หมายถึง การเป็นผู้ที่รู้จักพัฒนากรอบความคิดในใจ (Mental Model) เป็นการสร้างภาพความเชื่อหรือสมมติฐานที่เป็นภาพภายในใจของบุคคล องค์การจึงต้องสร้างความคิดและความเชื่อที่ถูกต้องให้เป็นภาพสวยงามในจิตใจของพนักงานในองค์การ

สรุปได้ว่า การมีรูปแบบความคิด หมายถึง การมีแบบแผนทางความคิดที่ได้จากการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล เปิดใจกว้างในการยอมรับเหตุผลและมีขบวนการแก้ปัญหาในชีวิต

### 7.3 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Share Vision) นักวิชาการต่าง ๆ ได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

เซ็นเก้ (Peter M. Senge, 1999; อ้างถึงใน วีรวัฒน์ ปันนิตามัย, 2544 : 35) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน หมายถึง การผลักดันให้บุคคลในองค์กรทุกคนมีข้อสัญญาผูกมัดโดยอาศัยจุดประสงค์ร่วมกันบนพื้นฐานของการเป็นหุ้นส่วนหรือพันธมิตรซึ่งสิ่งดังกล่าวเกิดขึ้นได้เนื่องจากการแลกเปลี่ยนแนวความคิดซึ่งกันและกันในที่สุดจะนำไปสู่ความสอดคล้องระหว่างวิสัยทัศน์ขององค์กรและวิสัยทัศน์ของบุคคล

ดนัย เทียนพุฒ (2551 : 177-181) กล่าวว่า การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน หมายถึง มิติที่ 3 ขององค์การแห่งการเรียนรู้ก็คือ ทำให้ทุกคนร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมในสภาพที่เป็นจริง การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน จะต้องมาจาก การที่แต่ละคนฟังซึ่งกันและกัน โดยที่แต่ละคนจะเปลี่ยนวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล และให้เหตุผลซึ่งกันและกันเกี่ยวกับสิ่งที่อยากจะทำและเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ วิสัยทัศน์จะไม่สามารถกำหนดขึ้นมาได้ ถ้าวิสัยทัศน์นั้นไม่เป็นที่ยอมรับ ดังนั้นทุกคนจะต้องได้รับการพัฒนาให้สามารถผ่านข้ามเข้าไปสู่การเล็งเห็นถึงภารกิจ วิสัยทัศน์ คุณค่าและจุดมุ่งหมายของหน่วยงาน

อนิวัช แก้วจางค์ (2552 : 144-145) กล่าวว่า การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน หมายถึง การจุดหมายร่วมกันหรือแนวทางที่จะนำไปสู่การบรรลุจุดหมายร่วมกัน โดยทั่วไปจะถูกกำหนดในรูปวิสัยทัศน์ ดังนั้นการได้มาซึ่งวิสัยทัศน์ร่วมควรจะมาจากการเสนอร่วมกันของคนในองค์กร

ชัยวัฒน์ ตุ่มทอง (2548 : 53-54) กล่าวว่า การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน หมายถึง จะเป็นจุดหมายปลายทางที่มีความเฉพาะเจาะจงและแน่นอนตายตัวของบุคคล ในการที่นำตนให้ประสบผลสำเร็จที่ตั้งไว้

สรุปได้ว่า การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน หมายถึง องค์กรที่มีการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายไปในทิศทางเดียวกัน

#### 7.4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) นักวิชาการต่าง ๆ ได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

เซ็นเก้ (Peter M. Senge, 1999; อ้างถึงใน วีรวัฒน์ ปันนิตามัย, 2544 : 35) กล่าวว่า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม หมายถึง ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่ควรให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งเก่งอยู่คนเดียวในองค์กร ควรก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ซึ่งก่อให้เกิดความรู้ ความคิดร่วมกัน ภายในองค์กร การดำเนินการอาจตั้งเป็นทีมการเรียนรู้เพื่อพิจารณาความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร รวมทั้งสภาพความเป็นไปได้ภายในองค์กร เพื่อนำมาแลกเปลี่ยนแนวความคิดและนำไปสู่ข้อกำหนดในการปรับปรุงองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

คณีย์ เทียนพุด (2551 : 177-181) กล่าวว่า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม หมายถึง การแสดงตนเป็นเพื่อนร่วมงานและทำงานด้วยกันแบบเปิดเผยเพื่อบรรลุถึงระดับความรู้และความสามารถใหม่ในองค์กร เส้นชีวิตของการเรียนรู้ก็คือ “สารสนเทศ” ซึ่งจะช่วยเหลือการจัดการจากบนลงล่าง และจากข้างล่างสู่ข้างบน โดยพัฒนาความคิดและทิศทางใหม่ ดังนั้น ผู้บริหารระดับกลางจึงจะต้องสร้างเครือข่ายและทีมงานแลกเปลี่ยนสารสนเทศและการดำเนินงาน

อนิวัช แก้วจางค์ (2552 : 144-145) กล่าวว่า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม หมายถึง เป็นการทำงานร่วมกันเพื่อนำไปสู่ผลสำเร็จขององค์กร องค์กรสมัยใหม่โดยทั่วไปจะกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ของทีมโดยต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องและอาจไม่มีวันสิ้นสุด ทั้งนี้การเรียนรู้เป็นทีมจะเกิดขึ้นได้ต้องอยู่บนพื้นฐานของการเป็นผู้มีใจจดจ่อในการเรียนรู้และมีวิสัยทัศน์ร่วม

วิจารณ์ พานิช (2547; อ้างถึงในชัยวัฒน์ ตุ่มทอง, 2548 : 55-56) กล่าวว่า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม หมายถึง กระบวนการฝึกกำลังของทีมงานให้มุ่งหน้าไปในทิศทางเดียวกัน

(Alignment) และกระบวนการพัฒนาขีดความสามารถของทีมงานในการรังสรรค์ผลงานตามที่สมาชิกทีมงานต้องการอย่างแท้จริง การเรียนรู้ของทีมงานประกอบด้วย

- 1 การเรียนรู้วิธีที่จะทำให้คนแต่ละคนสามารถใช้ศักยภาพที่มีอยู่อย่างเต็มที่
- 2 การดำเนินงานประสานกันเป็นอย่างดีและมีความไว้วางใจกันในการทำงาน
- 3 สนับสนุนทีมอื่นที่มีความสัมพันธ์กันด้วย

สรุปได้ว่า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม หมายถึง การเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรในองค์กรที่มุ่งพัฒนาขีดความสามารถของตนเองเพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

### 7.5 การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) นักวิชาการต่าง ๆ ได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

เซ็นเก้ (Peter M. Senge, 1990; อ้างถึงใน วีรวัฒน์ ปิ่นนิตามัย, 2544 : 35) ความคิดเป็นระบบ หมายถึง การคิดพิจารณาองค์กรในรูปแบบองค์รวมขององค์กรไม่ควรพิจารณาแต่เพียงปัจเจกบุคคลเท่านั้นมีกรอบแนวความคิด คือ

1. คิดเป็นกลยุทธ์ เน้นรูปแบบที่สามารถนำมาปฏิบัติจริงได้
2. คิดทันการณ์ การคิดควรทันต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลต่อองค์กรและสามารถแก้ไขปัญหาได้ทันการณ์
3. เล็งเห็นโอกาส การคิดไม่เพียงแต่คิดในปัญหาเฉพาะหน้าเท่านั้น แต่ควรพิจารณาถึงสภาพการณ์ในอนาคต เพื่อสามารถกำหนดแนวทางการปฏิบัติเชิงรุกได้

คณัย เทียนพุด (2551 : 177-181) กล่าวว่า การคิดอย่างเป็นระบบ หมายถึง ข้อมูลย้อนกลับการเรียนรู้จากประสบการณ์ มีระบบของการปฏิบัติ การยอมรับอย่างต่อเนื่อง และการตรวจสอบซ้ำในสาระของความเป็นจริง รวมทั้งการบูรณาการแนวคิด (ความคิดเชิงสร้างสรรค์ และความคิดเชิงสังเคราะห์) การทดสอบสาระของความเป็นจริงและข้อมูลย้อนกลับ

อนิวัช แก้วจันทงศ์ (2552 : 144-145) กล่าวว่า การคิดอย่างเป็นระบบ หมายถึง การเชื่อมโยงสิ่งต่างๆ เข้าด้วยกันได้ โดยเข้าใจว่าเหตุที่เกิดขึ้นเป็นผลมาจากสิ่งใด การมองภาพกว้างๆ อย่างมีเหตุผลและมีการคิดแบบองค์รวม (Holistic) นั่นคือการบูรณาการ

วิจารณ์ พาณิช (2547 : 21) การคิดอย่างเป็นระบบ หมายถึง การคิดเชิงระบบ เป็นกระบวนการคิดที่ผ่านการกลั่นกรอง การขบคิด ข้อมูลที่เราได้รับเข้ามาสู่กระบวนการแปรสภาพจนเกิดความเข้าใจและความรู้สึกที่เกิดขึ้นซึ่งเรียกว่าผลผลิตของกระบวนการคิดและผลที่ได้จากกระบวนการคิดก็จะเป็นข้อมูลย้อนกลับไปเป็นข้อมูลป้อนเข้าสู่กระบวนการคิดในรอบที่สอง

ต่อไปอีกครั้งต่อเนื่องกันไปจนกว่าจะบรรลุเป้าหมายหรือความต้องการในคำตอบบางอย่าง ลักษณะการคิดเชิงระบบมีลักษณะเป็นวง (Loop) มากกว่าที่จะเป็นเส้นตรง ทุกส่วนต่างมีการเชื่อมต่อทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม

สรุปได้ว่า การคิดอย่างเป็นระบบ หมายถึง การคิดอย่างมีกระบวนการที่จะเชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ เข้ากันอย่างเป็นระบบแล้วสามารถนำไปวางแผนและดำเนินทำส่วนย่อย ๆ นั้นเพื่อใช้แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นและมีการใช้ข้อมูลย้อนกลับที่สามารถตรวจสอบได้

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

สมคิด สร้อยน้ำ (2547 : 102-105) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1) ระดับปัจจัยทางการบริหาร และระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อศึกษาเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย พบว่า ค่าเฉลี่ยระดับปัจจัยโครงสร้างของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ มีความแตกต่างกันมีนัยสำคัญทางสถิติ และค่าเฉลี่ยระดับปัจจัยการปฏิบัติด้านการจัดการของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลาง มีความแตกต่างจากค่าเฉลี่ยโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนค่าเฉลี่ยระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก มีความแตกต่างจากค่าเฉลี่ยโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 2) ปัจจัยทางการบริหารทั้ง 11 ปัจจัย ร่วมกันอธิบายความแปรปรวนในความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 76.80 ปัจจัยทางการบริหารที่สามารถพยากรณ์องค์การแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือ การปฏิบัติงานของครูและทีมงาน เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน การจูงใจ บรรยากาศ และวัฒนธรรมของโรงเรียน การพัฒนาครูและทีมงาน วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ 3) ตัวแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ 4) ปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลทางตรง และทางอ้อม และอิทธิพลรวมต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

กนกอร ยศไพบุลย์และคณะ (2548 : 87-89) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยศึกษาจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดขอนแก่น พบว่า มีปัจจัยทั้งสิ้น 12 ประการ ที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์การบริหารส่วนตำบล คือ 1) การมีโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม 2) การสร้างวิสัยทัศน์และพันธกิจร่วม 3) การมีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร 4) การมีเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาในองค์กร 5) การพัฒนา

ศักยภาพของบุคลากร 6) การพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีม 7) การบริหารเชิงกลยุทธ์ 8) ความยุติธรรมและความเที่ยงธรรมในองค์กร 9) บรรยากาศและสภาพแวดล้อมในองค์กร 10) การบริหารที่มุ่งเน้นคุณภาพ 11) การจูงใจ 12) การตรวจสอบและการประเมินผล

บุญธรรม โบราณมูล (2548 : 73-74) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนเทศบาล สังกัดเทศบาลนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์ภายในกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $p < .01$  3) ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ โครงสร้างการบริหารที่เหมาะสม การสร้างวิสัยทัศน์และพันธกิจร่วม ทีมงานและการบริหารทีมงาน การปฏิบัติด้านการบริหารจัดการ เทคโนโลยีและระบบงาน ภาวะผู้นำทางวิชาการ การจูงใจ บรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ของโรงเรียน ต่างก็มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ  $.01$  4) ปัจจัยที่เป็นตัวทำนายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การปฏิบัติด้านการบริหารจัดการ ภาวะผู้นำทางวิชาการและ ทีมงานและการบริหารทีมงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ  $0.969$  มีอำนาจการพยากรณ์ร้อยละ  $93.9$  อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $.01$  และเขียนเป็นสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ ได้ดังนี้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ =  $0.432 + 0.934$  (การปฏิบัติด้านการบริหารจัดการ)  $- 0.097$  (ภาวะผู้นำทางวิชาการ)  $+ 0.069$  (ทีมงานและการบริหารทีมงาน)

ปาริชาติ คุณปลื้ม (2548 : 106-111) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย การวิจัยครั้งนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนารูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับมหาวิทยาลัยในประเทศไทย และทดสอบความเป็นไปได้ของรูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย พบว่าประเด็นสำคัญที่ก่อให้เกิดหลักการทั้ง 5 ตามแนวคิดของเซ็นเก้ ประกอบด้วย หลักการที่ 1 ความรอบรู้แห่งตน ได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจที่จะเรียนรู้ และความสามารถปรับเปลี่ยนความคิดในการทำงานให้เป็นแรงกระตุ้นที่นำมาสร้างสรรค์ผลงานได้ หลักการที่ 2 การสร้างแบบจำลองความคิด ได้แก่ การมีทักษะในการฟังและมีการเปิดใจที่จะยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นและการใช้แหล่งความรู้หลาย ๆ แหล่ง เพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจ หลักการที่ 3 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ได้แก่ พนักงานต้องมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างชัดเจน และการยอมรับว่า ความสำเร็จขององค์กรเป็นภาระงานของพนักงานทุกคน หลักการที่ 4 การเรียนรู้เป็นทีม ได้แก่ การพัฒนาและส่งเสริมระบบการทำงานเป็นทีม และการสร้างแรงยึดเหนี่ยวระหว่างสมาชิกในทีม หลักการที่ 5 ความคิดเชิงระบบ ได้แก่ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้ที่ทำงานในหน่วยงานเดียวกันและระหว่างหน่วยงาน และการมีความเข้าใจในการจัดลำดับความสำคัญของงาน

ส่วนแนวคิดของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชน พบว่าประเด็นสำคัญที่ก่อให้เกิดหลักการทั้ง 5 ประกอบด้วย หลักการที่ 1 ได้แก่ การมีสติและฝึกจิตใจให้มีความมุ่งมั่นในการใฝ่เรียนใฝ่รู้ และการใช้ข้อมูล ข้อเท็จจริงและเหตุผลทุกครั้งในการคิดวิเคราะห์และตัดสินใจ หลักการที่ 2 ได้แก่ การปรับระบบการศึกษาที่สามารถสอนให้คิดและวิเคราะห์ได้ด้วยตนเองและการใช้แหล่งความรู้หลาย ๆ แหล่งเพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจ หลักการที่ 3 ได้แก่ การยอมรับความสามารถของผู้อื่น และการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ หลักการที่ 4 ได้แก่ การมีกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของสมาชิกในทีม และการมีกระบวนการฝึกอบรมสมาชิกในทีม และหลักการที่ 5 ได้แก่ การมีความเข้าใจในการจัดลำดับความสำคัญของงาน และระบบ โครงสร้างนโยบายและกระบวนการทำงานขององค์กรต้องมีการออกแบบให้สามารถดัดแปลงแก้ไข มีความยืดหยุ่นและตอบสนองต่อสิ่งที่มากระทบทั้งภายในและภายนอกองค์กร

ชัยวัฒน์ ตุ่มทอง (2548 : 132-134) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาที่แบบภาวะผู้นำ พบว่า มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพอยู่ในระดับมาก มีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลางและมีภาวะผู้นำแบบตามสบายอยู่ในระดับน้อย องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาที่หลักการฝึกปฏิบัติทั้ง 5 ประการ ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยมีค่าเฉลี่ยของหลักการฝึกปฏิบัติด้านวิสัยทัศน์ร่วมมากที่สุดและมีค่าเฉลี่ยของหลักการฝึกปฏิบัติด้านแบบแผนทางความคิดน้อยที่สุด ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพส่งผลทางบวกต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาโดยภาพรวมและส่งผลต่อหลักการฝึกปฏิบัติทั้ง 5 ประการ ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ประสิทธิ์ชัย พิบุลรัตน์ (2549 : 90-96) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาสถาบันวิชาการป้องกันประเทศให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจุบันสถาบันวิชาการป้องกันประเทศยังมีลักษณะเป็นองค์กรแบบรับสั่ง (Telling Organization) ทั้งที่มีกำลังพลที่มีการศึกษาสูงบรรจุอยู่เป็นจำนวนมาก 2) มีการกำหนดวิสัยทัศน์ (Shared Vision) ขององค์กรแต่กำลังพลส่วนใหญ่ไม่เข้าใจและไม่เคยรับทราบเนื่องจากกำหนดขึ้นโดยระดับผู้บริหาร 3) กำลังพลส่วนใหญ่ไม่สามารถอธิบายความเชื่อมโยงของผลผลิตในหน่วยงานของตนกับหน่วยงานอื่นในสถาบันฯ ได้ (System Thinking) 4) วัฒนธรรมทางทหารทำให้กำลังพลมีรูปแบบทางความคิด (Mental Model) ที่รู้สึกว่าจะไม่จำเป็นต้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจใด ๆ ไม่ต้องการแสดงความคิดเห็นอย่างไรก็ตามหากผู้บริหารมีบุคลิกเปิดเผย ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง กำลังพลก็จะเปลี่ยนพฤติกรรมไปด้วย 5) การวางแผนและจัดสำนักงานในพื้นที่บางส่วน ทำให้กำลังพลเคยชินและพอใจอยู่กับงานประจำที่



ใช้เพียงประสบการณ์และทักษะส่วนบุคคล ไม่สนใจการสร้างแนวคิดใหม่ ในขณะที่บางส่วนมีการจัดสำนักงานที่มีบรรยากาศเอื้อต่อการเรียนรู้เป็นกลุ่ม (Team Learning) 6) บุคลากรในระดับบริหารมีการเรียนรู้มากกว่า เช่น การประชุม การสัมมนา การทำงานในรูปแบบคณะกรรมการ ฯลฯ เป็นปัจจัยเสริมความสามารถส่วนบุคคล (Personal Mastery) 7) สถาบันฯ เปิดโอกาสให้กำลังพลพัฒนาตนเองด้วยการจัดห้องสมุดที่ทันสมัย เปิดหลักสูตรภายในหน่วย แต่ขาดแรงจูงใจเนื่องจากไม่มีผลโดยตรงต่อความก้าวหน้าทางราชการและ 8) การสื่อสารและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กรทำหน้าที่ส่งเสริมการเรียนรู้ได้เป็นอย่างดีแต่เน้นการสื่อสารจากบนลงล่าง ทำให้องค์กรขาดโอกาสในการรับทราบความรู้สึกรักใคร่ของบุคลากรระดับล่าง กำลังพลขาดการมีส่วนร่วม

กรรวิภา โสรจจะวงศ์ (2549 : 86-92) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาข้าราชการกรมสรรพากร สังกัดสำนักงานสรรพากรเขตพื้นที่ฉะเชิงเทรา ผลการวิจัยพบว่า ระดับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการกรมสรรพากร สังกัดสำนักงานสรรพากรเขตพื้นที่ฉะเชิงเทรา โดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับสูง 9 ด้านและระดับปานกลาง 1 ด้าน เรียงลำดับสูงสุดไปต่ำสุดดังนี้ ด้านกลยุทธ์ ด้านความรู้รอบรู้แห่งตน ด้านการมองภายในองค์กร ด้านการมองภายนอกองค์กร ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านโอกาสในการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านโครงสร้างและด้านการคิดอย่างเป็นระบบ เปรียบเทียบความคิดเห็นของข้าราชการพบว่า ข้าราชการชายความคิดเห็นว่าศักยภาพในการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูงกว่าเพศหญิงข้าราชการอายุ 41-50 ปี มีความคิดเห็นว่าศักยภาพในการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูงสุด ระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีความคิดเห็นว่าศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้สูงสุด ข้าราชการตำแหน่งงานระดับ 7-9 มีความคิดเห็นว่า ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้สูงสุด ข้าราชการอายุงานในการปฏิบัติราชการ 21 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นว่าศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูงสุด ข้าราชการที่สังกัดหน่วยงานทีมบริหาร การสำรวจความคิดเห็นว่า ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูงสุด

ธีรยุทธ จิมอาษา (2551 : 3) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่นเขต 4 ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมากทั้งในภาพรวมและรายด้าน และปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากทั้งในภาพรวมและรายด้าน ด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์อยู่ในระดับมากทั้งในภาพรวมและรายด้าน และด้านมนุษยสัมพันธ์อยู่ในระดับมากทั้งในภาพรวมและรายด้าน

ฉันทย์สิตา สุรศิษฏ์ชานล (2552 : 57) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์เขต 1 ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมทุกด้านมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์เขต 1 อยู่ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์เขต 1 คือการกระตุ้นการใช้ปัญญาและการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยมีสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ 0.774 ประสิทธิภาพในการทำนาย ร้อยละ 59.70 โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สมนึก ศรีปริวาทิน (2552 : 149-151) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายครุภัณฑ์ บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรพยากรณ์ปัจจัยภาวะผู้นำ ปัจจัยการบริหาร ปัจจัยการเรียนรู้ พบว่ามีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางทุกปัจจัย โดยที่ปัจจัยการเรียนรู้ มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุดรองลงมาตามลำดับคือ ปัจจัยองค์กร ปัจจัยการจัดการความรู้ ปัจจัยภาวะผู้นำ ปัจจัยเทคโนโลยี และปัจจัยการบริหาร มีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด ส่วนตัวแปรเกณฑ์ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายครุภัณฑ์ บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) พบว่ามีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง เช่นกัน แบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุมีความสอดคล้องอย่างสมบูรณ์กับข้อมูลเชิงประจักษ์ และเมื่อพิจารณาอิทธิพลของตัวแปรพยากรณ์ที่มีต่อตัวแปรเกณฑ์ คือการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้งอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวม พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้รับอิทธิพลทางตรงจาก 3 ปัจจัย คือ ปัจจัยองค์กร ปัจจัยการจัดการความรู้และปัจจัยการเรียนรู้ โดยปัจจัยที่ส่งผลทางตรงสูงสุด คือ ปัจจัยการเรียนรู้ รองลงมาตามลำดับคือปัจจัยองค์กร และปัจจัยการจัดการความรู้ และปัจจัยที่ส่งผลทางอ้อมต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เรียงลำดับสูงสุดไปต่ำสุด ได้แก่ ปัจจัยการบริหาร ปัจจัยการจัดการความรู้ ปัจจัยองค์กร ปัจจัยภาวะผู้นำและปัจจัยเทคโนโลยี ส่วนอิทธิพลรวม ปรากฏว่าตัวแปรพยากรณ์ที่มีอิทธิพลรวมต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูงที่สุด ได้แก่ ปัจจัยการเรียนรู้ รองลงมาตามลำดับคือ ปัจจัยการบริหาร ปัจจัยองค์กร ปัจจัยการจัดการความรู้ ปัจจัยภาวะผู้นำและปัจจัยเทคโนโลยีและพบว่าตัวแปรพยากรณ์ในแบบจำลองความสัมพันธ์

เชิงสาเหตุร่วมกันอธิบายหรือทำนายตัวแปรเกณฑ์หรือการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ประมาณร้อยละ 99.86

วรรณะ นุชบา (2553 : 68) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีอยู่ในโรงเรียนมีค่ามากที่สุด ได้แก่ ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร แลกเปลี่ยนสื่อสาร รองลงมาด้านบรรยากาศสนับสนุนการเรียนรู้ ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ปัจจัยด้านการจูงใจ ปัจจัยด้านผู้บริหาร/ผู้นำและปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร โดยภาพรวมปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .933 นั่นคือ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมต่างอธิบายซึ่งกันและกันได้ คิดเป็นร้อยละ 87.04

### งานวิจัยต่างประเทศ

แอนดริว เมอร์เรย์ สก็อต (Andrew Murray Scott, 1996 : Abstracts; อ้างถึงใน ชัยวัฒน์ ตุ่มทอง, 2548 : 85) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการเรียนรู้ร่วมกันของทีมบริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา 3 ทีม ภายใต้กรอบแนวคิดหลักการฝึกปฏิบัติทั้ง 5 ประการ ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ เซ็นเก (Senge) ผลการวิจัยพบว่าการขาดซึ่งข้อมูลที่เหมาะสมได้ยับยั้งการคิดเชิงระบบ การขัดขวาง บทสนทนาให้สั้นลง การขาดหายของการอภิปรายถูกทำให้การพัฒนาของการมีวิสัยทัศน์ร่วม เสี่ยงหาย ขั้นตอนของการตัดสินใจที่ความเชี่ยวชาญของบุคคลและภาวะผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ ส่งผลกระทบต่อมิติทั้งหมด

ไคเซอร์ (Kaiser, 2000; อ้างถึงใน มาลี สืบกระแสน, 2551 : 67) ได้ศึกษาวิจัยและนำเสนอปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำนวน 8 ปัจจัย ดังนี้ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร 3 ลักษณะ คือ การแลกเปลี่ยนความรู้ การมีอิสระในการเรียนรู้ ความเป็นเอกภาพในองค์กร ปัจจัยด้านพันธกิจและยุทธศาสตร์ 3 ประการ คือ การคิดอย่างเป็นระบบ การตรวจสอบจากภายนอก การสร้างองค์ความรู้ ปัจจัยด้านการดำเนินงานบริหารจัดการใน 4 เรื่อง คือ การสนับสนุนเพื่อการเรียนรู้ การจูงใจเพื่อการเรียนรู้ การพัฒนาศักยภาพ การสนับสนุน วัตถุประสงค์ ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กรใน 2 ลักษณะ คือ การจัดโครงสร้างแบบผสมผสาน การจัดโครงสร้างที่เอื้ออำนวยความสะดวก ปัจจัยด้านระบบองค์กร ปัจจัยด้านบรรยากาศการทำงาน 2 ลักษณะ คือ บรรยากาศการเรียนรู้ การมีปฏิสัมพันธ์ ปัจจัยการจูงใจ

สตีเฟน วอร์ด คิงส์ (Stephen Ward King, 2002; อ้างถึงใน ชัยวัฒน์ ตุ่มทอง, 2548 : 86) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลสำหรับความสำเร็จที่มีคุณภาพและการเรียนรู้ขององค์กร ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีความสัมพันธ์กันทางบวกกับหลักการฝึกปฏิบัติขององค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการทำงานเป็นทีม การมีวิสัยทัศน์ร่วม รูปแบบการจัดการแบบแผนทางความคิด ส่วนภาวะผู้นำแบบตามสบายมีความสัมพันธ์กันทางลบกับการเน้นที่ลูกค้าเป็นสำคัญและการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุกมีความเกี่ยวข้องเชิงบวกกับวิธีการควบคุมกระบวนการ การใช้วิธีการควบคุมกระบวนการได้สะท้อนกลับมาเพิ่มกระบวนการย้อนกลับต่อสมาชิกของทีม ซึ่งได้ส่งเสริมหรือให้กำลังใจต่อการเรียนรู้ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้ง 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการเรียนรู้ของทีม (Team Learning) และด้านความรู้สึกส่วนบุคคลของความเชี่ยวชาญของบุคคล (Individual' Sense of Personal Mastery) หลักการฝึกปฏิบัติของการเรียนรู้ของทีมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับซึ่งผู้นำกลุ่มทำงาน

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะเห็นได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นปัจจัยสำคัญที่จะพัฒนาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ เนื่องจากสังคมมีการเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา องค์กรจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนให้ทันต่อการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงนั้น จึงจำเป็นต้องให้บุคลากรในองค์กรมีการเรียนรู้ตลอดเวลาด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหาร ซึ่งเป็นกลจักรสำคัญต้องได้รับการพัฒนาเพื่อผลักดันสมาชิกในสถานศึกษาและทำให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้าสืบไป การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงมีส่วนสำคัญในการบริหารจัดการสถานศึกษา ให้เป็นองค์กรที่เอื้ออำนวยความสะดวกในการเรียนรู้และพัฒนาขีดความสามารถแก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง และเน้นการสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ร่วมกันทั้งองค์กร อีกทั้งยังสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้กับสถานศึกษาทุกระดับ ถ้าสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็จะทำให้บุคลากรในสถานศึกษานั้นเป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพดังนั้นถ้าบุคลากรขาดประสิทธิภาพ ก็จะทำให้สถานศึกษาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่ได้

ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพราะเป็นที่ยอมรับแล้วว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีผลต่อการพัฒนาประสิทธิภาพของสถานศึกษา ส่งผลให้บุคลากรในสถานศึกษาได้พัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ จึงศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในครั้งนี้ จำนวน 5 ด้าน คือ 1) ด้านโครงสร้างองค์กร 2) ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 3) ด้านบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ 4) ด้านการจูงใจ และ 5) ด้านผู้บริหาร และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีองค์ประกอบ 5 ด้าน คือ 1) การเป็นบุคคลที่รอบรู้ 2) การมีรูปแบบความคิด 3) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน 4) การเรียนรู้ร่วมกัน และ 5) การคิดอย่างเป็นระบบ

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) โดยมุ่งศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรีเขต 2 ซึ่งผู้วิจัยดำเนินการ โดยมีขั้นตอน ดังนี้

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

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### 1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 ปีการศึกษา 2555 จำนวน 126 โรงเรียน ดังนี้

1.1	ผู้บริหารสถานศึกษา	จำนวน	133 คน
1.2	ครูผู้สอน	จำนวน	1,017 คน
	รวมประชากรทั้งสิ้น	จำนวน	1,150 คน

##### 2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน สุ่มโดยใช้การคำนวณตามสูตรในการหาจำนวนกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970 อ้างถึงใน สุรศักดิ์ อมรรัตนศักดิ์, 2550 : 189) ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารสถานศึกษา 30 คน และครูผู้สอน 255 คน รวมกลุ่มตัวอย่าง 285 คน โดยใช้เทคนิคการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Proportional Sampling Sampling) และการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) โดยมีขั้นตอน ดังนี้

รวบรวมรายชื่อโรงเรียนและจำนวนประชากรในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
เพชรบุรี เขต 2 โดยแบ่งโรงเรียนเป็นรายอำเภอ ดังนี้

โรงเรียนเขตอำเภอชะอำ	จำนวน 26 โรงเรียน
โรงเรียนเขตอำเภอบ้านลาด	จำนวน 31 โรงเรียน
โรงเรียนเขตอำเภอแก่งกระจาน	จำนวน 24 โรงเรียน
โรงเรียนเขตอำเภอท่ายาง	จำนวน 45 โรงเรียน

กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของเกรจซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970 : 607) ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 285 คน

คำนวณสัดส่วนในการสุ่มตัวอย่างในแต่ละอำเภอโดยวิธีเทียบบัญญัติไตรยางค์ได้  
กลุ่มตัวอย่างดังนี้

ตารางที่ 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยจำแนกตามอำเภอ

อำเภอ	จำนวนประชากร		จำนวนกลุ่มตัวอย่าง	
	ผู้บริหาร	ครู	ผู้บริหาร	ครู
1. ชะอำ	26	197	5	45
2. บ้านลาด	32	218	7	62
3. แก่งกระจาน	25	180	5	40
4. ท่ายาง	50	422	13	108
รวมทั้งสิ้น	133	1,017	30	255
	1,150		285	

สุ่มตัวอย่างจากโรงเรียนในแต่ละอำเภอ โดยการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย

## เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล จำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

**ตอนที่ 1** แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพและข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ (Check List) ประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ ประสบการณ์ในการทำงาน และ สถานภาพในสถานศึกษา

**ตอนที่ 2** แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้จำนวน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ด้านบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ ด้านการจูงใจ ด้านผู้บริหาร โดยลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

5	คะแนน	หมายถึง	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด
4	คะแนน	หมายถึง	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก
3	คะแนน	หมายถึง	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง
2	คะแนน	หมายถึง	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย
1	คะแนน	หมายถึง	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

**ตอนที่ 3** แบบสอบถามเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาจำนวน 5 ด้าน ได้แก่ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีรูปแบบความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันและการคิดอย่างเป็นระบบ โดยลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

5	คะแนน	หมายถึง	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด
4	คะแนน	หมายถึง	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก
3	คะแนน	หมายถึง	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง
2	คะแนน	หมายถึง	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย
1	คะแนน	หมายถึง	มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

## การสร้างเครื่องมือในการวิจัย

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร หลักการ แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยให้ครอบคลุมตัวแปรที่ศึกษา
2. กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะ เพื่อสร้างแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ
3. สร้างแบบสอบถาม โดยคำนึงถึงหลักการ แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีรายละเอียดของแบบสอบถามแต่ละตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** ประกอบด้วยข้อคำถาม 4 ข้อ คือ เพศ อายุ ประสบการณ์ในการทำงาน และสถานภาพในสถานศึกษา

**ตอนที่ 2** ประกอบด้วยข้อคำถาม 27 ข้อ ปัจจัยที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามกรอบการสังเคราะห์แนวคิดของ (Hoy & Miskel; อ้างถึงใน วรรณะ บุญบา, 2553 : 43) และ วรรณะ บุญบา (2553 : 46) ดังนี้

- 1) ด้านโครงสร้างองค์กร จำนวน 5 ข้อ
- 2) ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จำนวน 5 ข้อ
- 3) ด้านบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ จำนวน 5 ข้อ
- 4) ด้านการจูงใจ จำนวน 5 ข้อ
- 5) ด้านผู้บริหาร จำนวน 7 ข้อ

**ตอนที่ 3** ประกอบด้วยข้อคำถาม 27 ข้อ การจัดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร ตามแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ เซ็นเก (Senge , 2002 : 7-8) ดังนี้

- 1) การเป็นบุคคลที่รอบรู้ จำนวน 5 ข้อ
  - 2) การมีรูปแบบความคิด จำนวน 5 ข้อ
  - 3) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน จำนวน 5 ข้อ
  - 4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม จำนวน 6 ข้อ
  - 5) การคิดอย่างเป็นระบบ จำนวน 6 ข้อ
4. นำแบบสอบถามเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความสมบูรณ์และความถูกต้อง ทั้งทางด้าน โครงสร้าง เนื้อหา และภาษาที่ใช้ เพื่อให้ข้อเสนอแนะสำหรับปรับปรุงแก้ไข



5. นำแบบสอบถามที่ปรับแก้แล้วเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน คือ

5.1) นายเอี่ยม จันทร์สุขโข ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญโรงเรียนบ้านวังน้ำเขียว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 เชี่ยวชาญด้านการบริหารสถานศึกษา

5.2) นายเฉลิม จำปาวิจิตร รองผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษโรงเรียนคงคาราม สำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษาเขต 10 เชี่ยวชาญด้านการวิจัยและระเบียบวิธีวิจัย

5.3) นางเต็มศิริ บุญชูช่วย ครูชำนาญการโรงเรียนบ้านวังน้ำเขียว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 เชี่ยวชาญด้านการใช้ภาษาไทยและวัดผลประเมินผล

เพื่อตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ความตรงตามโครงสร้าง (Construct Validity) และการใช้ภาษา (Wording)

6. รวบรวมข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญเพื่อปรับปรุงแบบสอบถามให้มีความตรงเชิงเนื้อหา(Content Validity) และคำนวณค่า IOC (Index of Item Objective Congruence) คัดเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.6 ขึ้นไป ทั้งนี้ ค่า IOC ของแบบสอบถามเป็นรายข้อมีค่าอยู่ระหว่าง 0.67–1.00

7. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนอนุบาลเพชรบุรี โรงเรียนวัดปากลัดและโรงเรียนวัดปากอ่าว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน แล้วนำแบบสอบถามไปหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach, 1970 : 113) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ภาพรวมทุกด้านเท่ากับ 0.941 และมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา จำแนกตามรายด้าน ดังนี้

- 1) ด้านโครงสร้างองค์กร มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา 0.845
- 2) ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา 0.813
- 3) ด้านบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา 0.815
- 4) ด้านการจูงใจ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา 0.867
- 5) ด้านผู้บริหาร มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา 0.837

ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของแบบสอบถามเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ภาพรวม เท่ากับ 0.947 และมีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา จำแนกตามรายด้าน ดังนี้

- 1) การเป็นบุคคลที่รอบรู้ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา 0.805
- 2) การมีรูปแบบความคิด มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา 0.833
- 3) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา 0.814
- 4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา 0.870
- 5) การคิดอย่างเป็นระบบ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา 0.823

8. นำแบบสอบถามที่ผ่านการทดลองใช้แล้ว เสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อปรับแก้ครั้งสุดท้าย แล้วจัดพิมพ์เป็นแบบสอบถามสำหรับนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือราชการจากคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี เพื่อขอความร่วมมือไปยังผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 และผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม
2. ผู้วิจัยดำเนินการส่งและรับแบบสอบถามด้วยตนเอง โดยจัดส่งแบบสอบถามให้กับผู้บริหารสถานศึกษาแต่ละแห่งเพื่อดำเนินการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ระบุในคำชี้แจงเกี่ยวกับกลุ่มตัวอย่าง เมื่อดำเนินการแล้วเก็บรวบรวมแบบสอบถามส่งผู้วิจัยโดยตรงตามเวลาที่กำหนด
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยนำส่งและเก็บคืนด้วยตนเองและส่งทางจุดประสานของแต่ละอำเภอ ได้แบบสอบถามคืนมาและสมบูรณ์จำนวน 285 ฉบับ จากแบบสอบถามทั้ง 285 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100
4. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้มาทำการตรวจสอบข้อมูลและนำไปวิเคราะห์ข้อมูล

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

1. ตรวจสอบแบบสอบถามพร้อมทั้งตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา
2. จัดระเบียบข้อมูลและลงรหัสในแบบสอบถาม

3. นำแบบสอบถามดังกล่าวไปคำนวณหาค่าสถิติโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป

### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลในครั้งนี้ กำหนดให้ผู้บริหารและครูผู้สอนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of Analysis) และวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อคำนวณค่าสถิติดังนี้

1.1 วิเคราะห์สถานภาพและข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม คำนวณหาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

1.2 วิเคราะห์ ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เป็นรายชื่อ รายด้านและรวมทุกด้าน โดยผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ในการแปลผลตามแนวคิดของเบสท์ (Best, 1981: 182) ดังรายละเอียด ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.49 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.49 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 3.50 – 4.49 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด

1.3 วิเคราะห์ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เป็นรายชื่อ รายด้านและรวมทุกด้าน โดยผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ในการแปลผลตามแนวคิดของเบสท์ (Best, 1981 : 182) ดังรายละเอียด ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.49 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.49 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 3.50 – 4.49 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด

1.4 วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 โดยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 ปีการศึกษา 2555 จำนวน 285 คน ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับหัวข้อ ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพและข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2

### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
$X_1$	แทน	โครงสร้างองค์กร
$X_2$	แทน	การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
$X_3$	แทน	บรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้
$X_4$	แทน	การจูงใจ
$X_5$	แทน	ผู้บริหาร
$X_{tot}$	แทน	ปัจจัยที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้
$Y_1$	แทน	การเป็นบุคคลที่รอบรู้
$Y_2$	แทน	การมีรูปแบบความคิด
$Y_3$	แทน	การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน

$Y_4$	แทน	การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม
$Y_5$	แทน	การคิดอย่างเป็นระบบ
$Y_{tot}$	แทน	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา
R	แทน	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
$R^2$	แทน	ประสิทธิภาพในการทำนาย
B	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปคะแนนดิบ
$\beta$	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน
S.E.	แทน	ความคาดเคลื่อนของการพยากรณ์
T	แทน	ค่าที่ได้จากการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติ
F	แทน	ค่าที่ได้จากการทดสอบนัยสำคัญของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
พหุคูณ		
$\hat{Y}_{tot}$	แทน	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเมื่อทำนายในรูป
คะแนนดิบ		
$\hat{Z}_{tot}$	แทน	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเมื่อทำนายในรูป
คะแนนมาตรฐาน		

## ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

### ตอนที่ 1 สถานภาพและข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามสถานภาพส่วนตัว

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (n = 285)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	75	26.30
หญิง	210	73.70
รวม	285	100
2. อายุ		
น้อยกว่า 30 ปี	35	12.30
30 – 39 ปี	51	17.90
40 - 49 ปี	56	19.60
50 ปี ขึ้นไป	143	50.20
รวม	285	100
3. ประสบการณ์ในการทำงาน		
น้อยกว่า 5 ปี	45	15.80
5 – 9 ปี	17	6.00
10 – 14 ปี	16	5.60
15 – 20 ปี	55	19.30
สูงกว่า 20 ปี	152	53.30
รวม	285	100
4. สถานภาพในสถานศึกษา		
ผู้อำนวยการโรงเรียน	30	10.50
รองผู้อำนวยการโรงเรียน	-	-
ครูผู้สอน	255	89.50
รวม	285	100

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 73.70 อายุส่วนใหญ่ 50 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 50.20 มีประสบการณ์ในการทำงาน ส่วนใหญ่สูงกว่า 20 ปี คิดเป็นร้อยละ 53.30 และสถานภาพในสถานศึกษาเป็นผู้อำนวยการ โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 10.50 เป็นครูผู้สอน คิดเป็นร้อยละ 89.50

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การแปลความหมายข้อมูลและลำดับที่ของปัจจัยที่ ส่งผลกระทบต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เพชรบุรี เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้าน

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย	ลำดับที่
1. โครงสร้างองค์กร	4.02	0.57	มาก	1
2. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	3.92	0.67	มาก	4
3. บรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้	3.91	0.63	มาก	5
4. การจูงใจ	3.99	0.74	มาก	2
5. ผู้บริหาร	3.96	0.84	มาก	3
<b>เฉลี่ย</b>	<b>3.96</b>	<b>0.69</b>	<b>มาก</b>	<b>-</b>

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 โดยภาพรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.96$ , S.D.= 0.69) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยโครงสร้างองค์กรอยู่ในอันดับสูงสุด ( $\bar{X} = 4.02$ , S.D.= 0.57) รองลงมา คือ การจูงใจ ( $\bar{X} = 3.99$ , S.D.= 0.74) ด้านผู้บริหาร ( $\bar{X} = 3.96$ , S.D.= 0.84) และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ( $\bar{X} = 3.92$ , S.D.= 0.67) ตามลำดับ ส่วนบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ( $\bar{X} = 3.91$ , S.D.= 0.63)

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การแปลความหมายข้อมูลและลำดับที่ของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 ด้านโครงสร้างองค์กร ( $X_1$ )

โครงสร้างองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย	ลำดับที่
1. มีการแบ่งกลุ่มงานชัดเจน เหมาะสมกับสภาพของสถานศึกษา	4.13	0.62	มาก	1
2. มีการกำหนดหน้าที่ของบุคลากรแต่ละฝ่ายงานอย่างชัดเจนและกระจายงานอย่างทั่วถึง	4.10	0.55	มาก	2
3. มีการแบ่งสายการบังคับบัญชาอย่างชัดเจน	4.04	0.58	มาก	3
4. การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรเอื้อต่อการแสวงหาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ตลอดเวลา	3.90	0.57	มาก	5
5. มีการจัดโครงสร้างองค์กรที่เอื้อต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้	3.94	0.56	มาก	4
<b>เฉลี่ย</b>	<b>4.02</b>	<b>0.57</b>	<b>มาก</b>	<b>-</b>

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 ด้านโครงสร้างองค์กร โดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.02$ , S.D. = 0.57) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยมีการแบ่งกลุ่มงานชัดเจน เหมาะสมกับสภาพของสถานศึกษาอยู่ในอันดับสูงสุด ( $\bar{X} = 4.13$ , S.D. = 0.62) รองลงมา คือ มีการกำหนดหน้าที่ของบุคลากรแต่ละฝ่ายงานอย่างชัดเจนและกระจายงานอย่างทั่วถึง ( $\bar{X} = 4.10$ , S.D. = 0.55) มีการแบ่งสายการบังคับบัญชาอย่างชัดเจน ( $\bar{X} = 4.04$ , S.D. = 0.58) และมีการจัดโครงสร้างองค์กรที่เอื้อต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 3.94$ , S.D. = 0.57) ตามลำดับ ส่วนการพิจารณาการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรเอื้อต่อการแสวงหาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ตลอดเวลามีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ( $\bar{X} = 3.90$ , S.D. = 0.57)



ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การแปลความหมายข้อมูลและลำดับที่ของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ( $X_2$ )

การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย	ลำดับที่
1. บุคลากรทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	3.95	0.73	มาก	2
2. บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการบริหารและตัดสินใจในองค์กร	3.86	0.77	มาก	5
3. เปิดโอกาสให้เกิดการเรียนรู้ตามสถานภาพของแต่ละบุคคลในองค์กร	3.97	0.60	มาก	1
4. สร้างโอกาสให้บุคลากรสามารถร่วมกันแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ	3.87	0.63	มาก	4
5. บุคลากรทุกคนในองค์กรมีแนวทางการปฏิบัติที่ดีที่สุดเพื่อให้องค์กรบรรลุถึงเป้าหมาย	3.95	0.61	มาก	2
<b>เฉลี่ย</b>	<b>3.92</b>	<b>0.67</b>	<b>มาก</b>	<b>-</b>

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.92$ , S.D.= 0.67) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยเปิดโอกาสให้เกิดการเรียนรู้ตามสถานภาพของแต่ละบุคคลในองค์กรอยู่ในอันดับสูงสุด ( $\bar{X} = 3.97$ , S.D.= 0.60) รองลงมา คือ บุคลากรทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ( $\bar{X} = 3.95$ , S.D.= 0.73) และ บุคลากรทุกคนในองค์กรมีแนวทางการปฏิบัติที่ดีที่สุดเพื่อให้องค์กรบรรลุถึงเป้าหมาย ( $\bar{X} = 3.95$ , S.D.= 0.61) สร้างโอกาสให้บุคลากรสามารถร่วมกันแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ ( $\bar{X} = 3.87$ , S.D.= 0.63) ตามลำดับ บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการบริหารและตัดสินใจในองค์กร มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ( $\bar{X} = 3.86$ , S.D.= 0.77)

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การแปลความหมายข้อมูลและลำดับที่ของการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 ด้านบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ ( $X_3$ )

บรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย	ลำดับที่
1. ห้องทำงานมีสื่อ วัสดุ อุปกรณ์ต่าง ๆ ที่มีส่วนในการสนับสนุนการเรียนรู้	3.93	0.70	มาก	2
2. มีแหล่งค้นคว้าหาความรู้เพียงพอทำให้บุคลากรทุกคนสามารถเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ได้ง่าย	3.90	0.60	มาก	4
3. มีการติดต่อสื่อสารที่สะดวกรวดเร็ว	3.91	0.66	มาก	3
4. มีการจัดเก็บข้อมูลในฐานข้อมูลที่ทันสมัยถูกต้องตลอดเวลา	3.96	0.59	มาก	1
5. เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกฝ่ายได้เผยแพร่ความรู้ใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ	3.89	0.61	มาก	5
<b>เฉลี่ย</b>	<b>3.91</b>	<b>0.63</b>	<b>มาก</b>	<b>-</b>

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 ด้านบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ โดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.91$ , S.D.= 0.63) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยมีการจัดเก็บข้อมูลในฐานข้อมูลที่ทันสมัยถูกต้องตลอดเวลาอยู่ในอันดับสูงสุด ( $\bar{X} = 3.96$ , S.D.= 0.59) รองลงมา คือ ห้องทำงานมีสื่อ วัสดุ อุปกรณ์ต่าง ๆ ที่มีส่วนในการสนับสนุนการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 3.93$ , S.D.= 0.70) มีการติดต่อสื่อสารที่สะดวกรวดเร็ว ( $\bar{X} = 3.91$ , S.D.= 0.66) และมีแหล่งค้นคว้าหาความรู้เพียงพอทำให้บุคลากรทุกคนสามารถเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ได้ง่าย ( $\bar{X} = 3.90$ , S.D.= 0.60) ตามลำดับ ส่วนเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกฝ่ายได้เผยแพร่ความรู้ใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ( $\bar{X} = 3.89$ , S.D.= 0.61)

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การแปลความหมายข้อมูลและลำดับที่ของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 ด้านการจูงใจ ( $X_4$ )

การจูงใจ	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย	ลำดับที่
1. มีการส่งเสริมให้บุคลากรแสวงหาความรู้อย่างจริงจัง	4.04	0.75	มาก	4
2. มีการส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในและนอกสถานศึกษา	4.05	0.63	มาก	2
3. มีการส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความรักและความสามัคคีร่วมกันภายในองค์กร	4.07	0.76	มาก	1
4. มีการยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล	4.05	0.73	มาก	2
5. มีการยกย่อง ชมเชย ให้รางวัลแก่บุคลากรที่แสวงหาความรู้ใหม่ ๆ และนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน	3.76	0.85	มาก	5
<b>เฉลี่ย</b>	<b>3.99</b>	<b>0.74</b>	<b>มาก</b>	<b>-</b>

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 ด้านการจูงใจ โดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.99$ , S.D.= 0.74) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยมีการส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความรักและความสามัคคีร่วมกันภายในองค์กรอยู่ในอันดับสูงสุด ( $\bar{X} = 4.07$ , S.D.= 0.76) รองลงมาคือ มีการส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในและนอกสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.05$ , S.D.= 0.63) และ มีการยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ( $\bar{X} = 4.05$ , S.D.= 0.73) และมีการส่งเสริมให้บุคลากรแสวงหาความรู้อย่างจริงจัง ( $\bar{X} = 4.04$ , S.D.= 0.75)ตามลำดับ ส่วนมีการยกย่อง ชมเชย ให้รางวัลแก่บุคลากรที่แสวงหาความรู้ใหม่ ๆ และนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ( $\bar{X} = 3.76$ , S.D.= 0.85)

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การแปลความหมายข้อมูลและลำดับที่ของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 ด้านผู้บริหาร ( $X_5$ )

ผู้บริหาร	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย	ลำดับที่
1. ผู้บริหารพฤติกรรมและปฏิบัติตนในการเป็นตัวอย่างที่ดีในการแสวงหาความรู้	3.83	0.76	มาก	7
2. ผู้บริหารแสดงออกซึ่งความพร้อมที่จะเรียนรู้และเปลี่ยนแปลงกระบวนการหรือแนวคิดใหม่ ๆ ที่จะทำงานให้ดีขึ้น	3.97	0.86	มาก	4
3. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรรักการแสวงหาความรู้	4.04	0.82	มาก	1
4. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรภายในองค์กรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่นเสมอ	4.00	0.90	มาก	2
5. ผู้บริหารเป็นผู้สอนงานให้บุคลากรทำงานอย่างสร้างสรรค์	3.90	0.85	มาก	6
6. ผู้บริหารมีการวางแผนงานภายในองค์กรอย่างเป็นระบบ	3.96	0.88	มาก	5
7. ผู้บริหารมีการวางแผนการทำงานที่ส่งเสริมให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	3.99	0.85	มาก	3
<b>เฉลี่ย</b>	<b>3.96</b>	<b>0.84</b>	<b>มาก</b>	<b>-</b>

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 ด้านผู้บริหาร โดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.96$ , S.D.= 0.84) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรรักการแสวงหาความรู้อยู่ในอันดับสูงสุด ( $\bar{X} = 4.04$ , S.D.= 0.82) รองลงมา คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรภายในองค์กรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่นเสมอ ( $\bar{X} = 4.00$ , S.D.= 0.90) และ ผู้บริหารมีการวางแผนการทำงานที่ส่งเสริมให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 3.99$ , S.D.= 0.85) ตามลำดับ ส่วนผู้บริหารพฤติกรรมและปฏิบัติตนในการเป็นตัวอย่างที่ดีในการแสวงหาความรู้ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ( $\bar{X} = 3.83$ , S.D.= 0.76)

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การแปลความหมายข้อมูลและลำดับที่ของการเป็น  
องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 โดยรวมและรายด้าน

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย	ลำดับที่
1. การเป็นบุคคลที่รอบรู้	4.12	0.66	มาก	2
2. การมีรูปแบบความคิด	4.08	0.61	มาก	3
3. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน	4.13	0.66	มาก	1
4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	4.08	0.60	มาก	3
5. การคิดอย่างเป็นระบบ	3.98	0.60	มาก	5
<b>เฉลี่ย</b>	<b>4.08</b>	<b>0.63</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.8 พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 โดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  =  
4.08, S.D.= 0.63) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยการสร้างวิสัยทัศน์  
ร่วมกันอยู่ในอันดับสูงสุด ( $\bar{X}$  = 4.13, S.D.= 0.66) รองลงมา ได้แก่ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ ( $\bar{X}$  =  
4.12, S.D. = 0.66) การมีรูปแบบความคิด ( $\bar{X}$  = 4.08, S.D.= 0.61) และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม  
( $\bar{X}$  = 4.08, S.D.= 0.60) ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การคิดอย่างเป็นระบบ ( $\bar{X}$  =  
3.98, S.D.= 0.60)

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การแปลความหมายข้อมูลและลำดับที่ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ( $Y_1$ )

การเป็นบุคคลที่รอบรู้	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย	ลำดับที่
1. บุคลากรในสถานศึกษามีการศึกษาหาความรู้ใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง	4.07	0.70	มาก	5
2. บุคลากรในสถานศึกษาเข้าร่วมประชุม สัมมนา อบรม ศึกษาดูงานเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ	4.17	0.65	มาก	1
3. บุคลากรในสถานศึกษาเกิดการเรียนรู้ร่วมกันและพัฒนาตนเองทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน	4.16	0.63	มาก	2
4. บุคลากรในสถานศึกษามีการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ เพียงพอแก่การใช้งาน	4.10	0.68	มาก	4
5. บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับเพื่อนร่วมงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ	4.11	0.65	มาก	3
<b>เฉลี่ย</b>	<b>4.12</b>	<b>0.66</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.9 พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ โดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.12$ , S.D. = 0.66) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยการบุคลากรในสถานศึกษาเข้าร่วมประชุม สัมมนา อบรม ศึกษาดูงานเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมออยู่ในอันดับสูงสุด ( $\bar{X} = 4.17$ , S.D. = 0.65) รองลงมา ได้แก่ บุคลากรในสถานศึกษาเกิดการเรียนรู้ร่วมกันและพัฒนาตนเองทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.16$ , S.D. = 0.63) และบุคลากรมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับเพื่อนร่วมงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ( $\bar{X} = 4.11$ , S.D. = 0.65) บุคลากรในสถานศึกษามีการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ เพียงพอแก่การใช้งาน ( $\bar{X} = 4.10$ , S.D. = 0.68) ตามลำดับ บุคลากรในสถานศึกษามีการศึกษาหา

ความรู้ใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่องมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ( $\bar{X} = 4.07$ , S.D.= 0.70)

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การแปลความหมายข้อมูลและลำดับที่ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 ด้านการมีรูปแบบความคิด ( $Y_2$ )

การมีรูปแบบความคิด	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย	ลำดับที่
1. บุคลากรในสถานศึกษาทำงานโดยไม่ยึดติดหลักการมากเกินไป มีความยืดหยุ่นทางความคิดพร้อมที่จะเรียนรู้รูปแบบใหม่ๆ อยู่เสมอ	4.11	0.64	มาก	2
2. บุคลากรในสถานศึกษา คิด พิจารณา ทบทวน และไตร่ตรองก่อนการตัดสินใจดำเนินการ	4.07	0.56	มาก	4
3. บุคลากรในสถานศึกษาปรับเปลี่ยนความคิด และวิธีการการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์	4.08	0.57	มาก	3
4. บุคลากรในสถานศึกษาได้รับการกระตุ้นให้มีแบบแผนความคิดที่เป็นระบบ	4.03	0.64	มาก	5
5. บุคลากรในสถานศึกษาเปิดกว้างในการแสดงความคิดเห็นร่วมกัน	4.13	0.65	มาก	1
<b>เฉลี่ย</b>	<b>4.08</b>	<b>0.61</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.10 พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 ด้านการมีรูปแบบความคิด โดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.08$ , S.D.= 0.61) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยการบุคลากรในสถานศึกษาเปิดกว้างในการแสดงความคิดเห็นร่วมกันอยู่ในอันดับสูงสุด ( $\bar{X} = 4.13$ , S.D.= 0.65) รองลงมา ได้แก่ บุคลากรในสถานศึกษาทำงานโดยไม่ยึดติดหลักการมากเกินไป มีความยืดหยุ่นทางความคิดพร้อมที่จะเรียนรู้รูปแบบใหม่ๆ อยู่เสมอ ( $\bar{X} = 4.11$ , S.D.= 0.64) บุคลากรในสถานศึกษาปรับเปลี่ยนความคิดและวิธีการการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์

( $\bar{X} = 4.08$ , S.D.= 0.57) และบุคลากรในสถานศึกษา คิด พิจารณา ทบทวนและไตร่ตรองก่อนการตัดสินใจดำเนินการ ( $\bar{X} = 4.07$ , S.D.= 0.56) ตามลำดับ ส่วนบุคลากรในสถานศึกษาได้รับการกระตุ้นให้มีแบบแผนความคิดที่เป็นระบบมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ( $\bar{X} = 4.03$ , S.D.= 0.64)

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การแปลความหมายข้อมูลและลำดับที่ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ( $Y_3$ )

การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย	ลำดับที่
1. บุคลากรในสถานศึกษามีการวิเคราะห์เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ ขององค์กรจากสถานศึกษา ร่วมกัน	4.00	0.63	มาก	5
2. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีการแบ่งปันวิสัยทัศน์ของตนเองกับเพื่อนร่วมงาน	4.20	0.69	มาก	1
3. บุคลากรในสถานศึกษาปฏิบัติตนได้จริงตามวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้ของสถานศึกษา	4.11	0.63	มาก	4
4. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อมูลข่าวสารในการปฏิบัติงานร่วมกัน	4.16	0.66	มาก	3
5. บุคลากรในสถานศึกษาร่วมกันประเมินผล การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาที่กำหนดไว้	4.17	0.67	มาก	2
<b>เฉลี่ย</b>	<b>4.13</b>	<b>0.66</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.11 พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.13$ , S.D.= 0.66) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีการแบ่งปันวิสัยทัศน์ของตนเองกับเพื่อนร่วมงาน อยู่ในอันดับสูงสุด ( $\bar{X} = 4.20$ , S.D.= 0.69) รองลงมา ได้แก่ บุคลากรในสถานศึกษาร่วมกันประเมินผลการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาที่กำหนดไว้ ( $\bar{X} = 4.17$ , S.D.= 0.67) และผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อมูลข่าวสารในการปฏิบัติงานร่วมกัน ( $\bar{X} =$



4.16, S.D.= 0.66) และผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีการแบ่งปันวิสัยทัศน์ของตนเองกับเพื่อนร่วมงาน ( $\bar{X}$  = 4.11, S.D.= 0.63) ตามลำดับ ส่วนบุคลากรในสถานศึกษามีการวิเคราะห์เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ ขององค์กรจากสถานศึกษาร่วมกันมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ( $\bar{X}$  = 4.00, S.D.= 0.63)

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การแปลความหมายข้อมูลและลำดับที่ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ( $Y_4$ )

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย	ลำดับที่
1. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีการเรียนรู้ร่วมกันและแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน	4.18	0.65	มาก	2
2. ผู้บริหารสถานศึกษามีการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ร่วมกันในลักษณะกลุ่มงานหรือทีมงาน	3.90	0.49	มาก	6
3. ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดกลุ่มงานและกลุ่มสาระการเรียนรู้เพื่อทำงานเป็นทีมและส่งเสริมการถ่ายทอดความรู้ระหว่างกัน	3.99	0.55	มาก	5
4. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้เกิดการทำงานเป็นกลุ่มงานหรือทีมงานร่วมกัน	4.15	0.62	มาก	3
5. บุคลากรในสถานศึกษาได้รับการพัฒนาตนเองตามขีดความสามารถเพื่อสร้างสรรค์ผลงานร่วมกัน	4.12	0.64	มาก	4
6. บุคลากรในสถานศึกษารวมพลังกันแก้ปัญหาและจัดอุปสรรคต่างๆที่เกิดขึ้นในการทำงานร่วมกัน	4.19	0.65	มาก	1
<b>เฉลี่ย</b>	<b>4.08</b>	<b>0.60</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.12 พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม โดยรวม

ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.08$ , S.D.= 0.60) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยการบุคลากรในสถานศึกษารวมพลังกันแก้ปัญหาและขจัดอุปสรรคต่างๆที่เกิดขึ้นในการทำงานร่วมกัน อยู่ในอันดับสูงสุด ( $\bar{X} = 4.19$ , S.D.= 0.65) รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา ส่งเสริมให้บุคลากรมีการเรียนรู้ร่วมกันและแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน ( $\bar{X} = 4.18$ , S.D.= 0.65) ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้เกิดการทำงานเป็นกลุ่มงานหรือทีมงานร่วมกัน ( $\bar{X} = 4.15$ , S.D.= 0.62) บุคลากรในสถานศึกษาได้รับการพัฒนาตนเองตามขีดความสามารถเพื่อสร้างสรรค์ผลงานร่วมกัน ( $\bar{X} = 4.12$ , S.D.= 0.64) ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดกลุ่มงานและกลุ่มสาระการเรียนรู้เพื่อทำงานเป็นทีมและส่งเสริมการถ่ายทอดความรู้ระหว่างกัน ( $\bar{X} = 3.99$ , S.D.= 0.55) ตามลำดับ ส่วนผู้บริหารสถานศึกษามีการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ร่วมกันในลักษณะกลุ่มงานหรือทีมงาน ( $\bar{X} = 3.90$ , S.D.= 0.49) มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การแปลความหมายข้อมูลและลำดับที่ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ( $Y_5$ )

การคิดอย่างเป็นระบบ	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย	ลำดับที่
1. บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดโครงสร้าง ขั้นตอนและวางแผนการปฏิบัติงาน	3.90	0.57	มาก	5
2. บุคลากรในสถานศึกษามีการเชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ โดยมองเห็นภาพความสัมพันธ์กันเป็นระบบโดยรวม	4.00	0.62	มาก	4
3. บุคลากรในสถานศึกษามีการวางแผนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมีขั้นตอน	4.11	0.73	มาก	1
4. บุคลากรในสถานศึกษาร่วมกันวางแผนและดำเนินการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างมีวิจารณญาณ	4.01	0.61	มาก	2
5. บุคลากรในสถานศึกษามีการทำงานอย่างเป็นระบบ มีการใช้ข้อมูลย้อนกลับและสามารถตรวจสอบซ้ำได้	3.84	0.48	มาก	6
6. บุคลากรในสถานศึกษาร่วมกันทำงานอย่างเป็นระบบเพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	4.01	0.61	มาก	2
<b>เฉลี่ย</b>	<b>3.98</b>	<b>0.60</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 4.13 พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ โดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.98$ , S.D.= 0.60) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยบุคลากรในสถานศึกษามีการวางแผนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมีขั้นตอนอยู่ในอันดับสูงสุด ( $\bar{X} = 4.11$ , S.D.= 0.73) รองลงมา ได้แก่ บุคลากรในสถานศึกษาร่วมกันทำงานอย่างเป็นระบบเพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.01$ , S.D.= 0.61) และบุคลากรในสถานศึกษาร่วมกันวางแผนและดำเนินการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างมีวิจารณญาณ ( $\bar{X} = 4.01$ , S.D.= 0.61)

บุคลากรในสถานศึกษามีการเชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ โดยมองเห็นภาพความสัมพันธ์กันเป็นระบบ โดยรวม ( $\bar{X} = 4.00$ , S.D.= 0.62) และบุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดโครงสร้าง ขั้นตอนและวางแผนการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.90$ , S.D.= 0.57) ตามลำดับ ส่วนบุคลากรในสถานศึกษามีการทำงานอย่างเป็นระบบ มีการใช้ข้อมูลย้อนกลับและสามารถตรวจสอบซ้ำได้มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ( $\bar{X} = 3.84$ , S.D.= 0.48)

#### ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2

ก่อนการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบ ข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน เพื่อตรวจสอบว่าตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์กันเอง โดยพิจารณาจากค่า Tolerance และค่า VIF (Variance Inflation Factor) ดังตารางที่ 4.14 และตารางที่ 4.15 และแสดงผลวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ไว้ในตารางที่ 4.16 และตารางที่ 4.17

ตารางที่ 4.14 ค่า Tolerance และค่า VIF ของการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรปัจจัยที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้

ปัจจัยที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้	Tolerance	VIF
1. โครงสร้างองค์กร ( $X_1$ )	0.494	2.023
2. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ( $X_2$ )	0.474	2.111
3. บรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ ( $X_3$ )	0.413	2.422
4. การจูงใจ ( $X_4$ )	0.314	3.181
5. ผู้บริหาร ( $X_5$ )	0.373	2.682

จากตารางที่ 4.14 พบว่าค่า Tolerance มีค่าตั้งแต่ 0.314 ถึง 0.494 ซึ่งมีค่าไม่เกิน 1 แสดงว่าตัวแปรปัจจัยที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กันน้อย และเมื่อพิจารณาค่า VIF มีค่าอยู่ระหว่าง 2.023 ถึง 3.181 ซึ่งมีค่าไม่เกิน 10 แสดงว่า ตัวแปรปัจจัยที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กันน้อย จึงสามารถทำการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณได้

ตารางที่ 4.15 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณของตัวแปรปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้	$X_1$	$X_2$	$X_3$	$X_4$	$X_5$
1. โครงสร้างองค์กร ( $X_1$ )	1	-	-	-	-
2. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ( $X_2$ )	.671**	1	-	-	-
3. บรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ ( $X_3$ )	.591**	.602**	1	-	-
4. การจูงใจ ( $X_4$ )	.305**	.296**	.592**	1	-
5. ผู้บริหาร ( $X_5$ )	.292**	.324**	.485**	.785**	1

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณของตัวแปรปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้ง 5 ตัว มีค่าอยู่ระหว่าง 0.292 ถึง 0.785 ซึ่งมีค่าความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันไม่สูงมาก (ไม่ถึง 0.99) แสดงว่าตัวแปรปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กันไม่สูงจนเกินไป จึงสามารถทำการวิเคราะห์หัดถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนต่อไปได้

ตารางที่ 4.16 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณของปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 โดยภาพรวม ( $X_{tot}$ )

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสมการ	R	( $R^2$ )	F	Sig
( $X_4$ )	0.885	0.783	1023.618	.000*
( $X_4$ ) ( $X_5$ )	0.907	0.823	63.595	.000*
( $X_4$ ) ( $X_5$ ) ( $X_3$ )	0.909	0.826	4.521	.034*

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.16 พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 โดยภาพรวม มีทั้งหมด 3 ด้าน โดยด้านที่ดีที่สุดที่ถูกคัดเลือกเข้าสมการเป็นด้านแรก คือ การจูงใจ ( $X_4$ ) ด้านที่ถูกคัดเลือกในลำดับถัดมา คือ ด้านผู้บริหาร ( $X_5$ ) และด้านบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ ( $X_3$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.17 ค่าน้ำหนักความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 โดยภาพรวม ( $X_{tot}$ )

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้า สมการตามลำดับความสำคัญ	B	S.E.	$\beta$	t	Sig
การจูงใจ ( $X_4$ )	0.483	0.035	0.596	13.640	.000*
ผู้บริหาร ( $X_5$ )	0.212	0.027	0.319	7.933	.000*
บรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ ( $X_3$ )	0.077	0.036	0.066	2.126	.034*
ค่าคงที่				1.031	
สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R)				0.909	
ประสิทธิภาพในการทำนาย ( $R^2$ )				0.826	
ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว				0.824	
ความคลาดเคลื่อนในการทำนาย				0.218	

\* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.17 พบว่า ค่าน้ำหนักความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การจูงใจ ( $X_4$ ) ด้านที่ถูกคัดเลือกในลำดับถัดมา คือ ผู้บริหาร ( $X_5$ ) และบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ ( $X_3$ ) ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 ( $Y_{tot}$ ) มีค่าเท่ากับ 0.483, 0.412, 0.077 ตามลำดับโดยมีสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ 0.909 ประสิทธิภาพในการทำนาย ร้อยละ 82.60 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย ร้อยละ 21.80 โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากค่าต่างๆ สามารถสร้างสมการการถดถอยในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐานได้ดังนี้

สมการการถดถอยในรูปคะแนนดิบ

$$\hat{Y}_{tot} = 1.031 + 0.483 (X_4) + 0.212 (X_5) + 0.077 (X_3)$$

สมการการถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$\hat{Z}_{tot} = 0.596 (X_4) + 0.319 (X_5) + 0.066 (X_3)$$

## บทที่ 5

### สรุปผล การอภิปราย และข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) ศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา 3) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน ปีการศึกษา 2555 จำนวน 285 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันและการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) สามารถสรุปผลการวิจัย ได้ดังนี้

#### สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ปัจจัยที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 โดยภาพรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยโครงสร้างองค์กรอยู่ในอันดับสูงสุด รองลงมา คือ การจูงใจ ด้านผู้บริหาร การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้เรียงลำดับจากมากไปน้อย ตามลำดับ

2. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 โดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันอยู่ในอันดับสูงสุด รองลงมา ได้แก่ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีรูปแบบความคิด การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และ การคิดอย่างเป็นระบบตามลำดับ

3. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 โดยภาพรวม พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การจูงใจ ผู้บริหารและบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ส่งผลทางบวกต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการถดถอยในรูปคะแนนดิบ และในรูปคะแนนมาตรฐานได้ดังนี้

สมการการถดถอยในรูปคะแนนดิบ

$$\hat{Y}_{tot} = 1.031 + 0.483 (X_4) + 0.212 (X_5) + 0.077 (X_3)$$

สมการการถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$\hat{Z}_{tot} = 0.596 (X_4) + 0.319 (X_5) + 0.066 (X_3)$$

## การอภิปรายผล

จากผลการวิจัย สามารถนำมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

1. ปัจจัยที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยได้ ดังนี้ โครงสร้างองค์กร การจูงใจ ผู้บริหาร การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 ได้ใช้ปัจจัยทั้ง 5 ในการบริหารสถานศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของ บุญธรรม โบราณมูล (2548 : 73-74) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนเทศบาล สังกัดเทศบาลนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ โครงสร้างการบริหารที่เหมาะสม การสร้างวิสัยทัศน์และพันธกิจร่วม ทีมงานและการบริหารทีมงาน การปฏิบัติด้านการบริหารจัดการ เทคโนโลยีและระบบงาน ภาวะผู้นำทางวิชาการ การจูงใจ บรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ของโรงเรียน ต่างก็มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ส่วน วรณะ บุญบา (2553 : 115) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า โดยภาพรวมปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 และปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือด้าน โครงสร้างองค์กรและการ



สื่อสาร ด้านผู้บริหาร/ผู้นำ ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ด้านการจูงใจและด้านบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้

เมื่อพิจารณาระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 มีประเด็นที่น่าอภิปรายดังนี้ คือ

1.1 ด้านโครงสร้างองค์กรเป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เพราะทุกสถานศึกษาได้ให้ความสำคัญมากที่สุด โดยสถานศึกษาทุกแห่งมีการแบ่งกลุ่มงานชัดเจน บุคลากรทุกคนมีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบชัดเจนอย่างทั่วถึง มีการแสวงหาความรู้เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนางานในหน้าที่ตลอดจนงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องได้ดี มีการแบ่งสายการบังคับบัญชา รวมถึงมีการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหาร บุคลากรในโรงเรียนและระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกันที่สะดวกรวดเร็วทันเวลา ทำให้งานทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์ของบุคลากรทุกคนในองค์กรอย่างแท้จริง สอดคล้องกับงานวิจัยของ วรณะ บุญบา (2553 : 125) ที่ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าด้านโครงสร้างองค์กร เมื่อมีการกำหนดตำแหน่งงานอย่างชัดเจน บุคลากรทุกคนมีความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ของตน การแสวงหาความรู้เพิ่มเติมเพื่อนำมาพัฒนางานหน้าที่ ทำให้มีความรู้ความเข้าใจในงานอย่างถ่องแท้มีส่วนสำคัญผลักดันให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน ในขณะที่ มาร์ควอดและเรโนลด์ (Merquardt & Renolds ,1994) อธิบายว่าโครงสร้างองค์กรจะต้องมีความยืดหยุ่น ไม่ตายตัว มีความคล่องตัว มีการพรณงานอย่างชัดเจน มีการกระจายอำนาจ ไม่มีการบังคับบัญชาที่เน้นการควบคุม สั่งการ มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและสิ่งที่จะอาจจะกระทบกับองค์กร

1.2 ด้านบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนั้นควรพัฒนาในเรื่อง สื่อ วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ควรเพียงพอแก่การใช้งาน มีแหล่งค้นคว้าหาความรู้ที่ให้บุคลากรแสวงหาความรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีการติดต่อสื่อสารที่สะดวกรวดเร็ว มีการจัดเก็บข้อมูลที่ทันสมัย และสถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เผยแพร่ความรู้ใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะมีส่วนในการพัฒนาให้สถานศึกษาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ อาทิ Brandt (2003 : 50) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีโครงสร้างสนับสนุนการเรียนรู้อันหมายถึง บรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ มีวัฒนธรรมแห่งความเป็นมิตรและมีระบบปิด สอดคล้องกับงานวิจัยของ วรณะ บุญบา (2553 : 121) ได้กล่าวว่าปัจจัยด้านบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ ควรดำเนินการเรื่อง การมีระบบคอมพิวเตอร์เพื่อการสื่อสารและค้นคว้าหาข้อมูลอย่างเพียงพอทำให้บุคลากรทุกคนสามารถเข้าถึงแห่งความรู้ได้โดยง่าย การจัดการบุคคลที่มีความรู้ความสามารถควบคุมดูแล

ระบบเทคโนโลยีต่าง ๆ ให้สามารถใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและห้องทำงานของแต่ละฝ่ายงานมีอุปกรณ์เครื่องมือที่ทำให้เกิดความสะดวกในการเข้าถึงแหล่งข้อมูลความรู้

2. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 โดยรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันอยู่ในอันดับสูงสุด รองลงมา ได้แก่ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีรูปแบบความคิด การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบตามลำดับ แสดงว่าสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 ให้ความสำคัญต่อการ การจัดลำดับความสำคัญของงาน และระบบ โครงสร้างนโยบายและกระบวนการทำงานขององค์กรต้องมีการออกแบบให้สามารถดัดแปลงแก้ไข มีความยืดหยุ่นและตอบสนองต่อสิ่งที่มากระทบทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาได้ ซึ่งผลการวิจัยสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปาริชาติ คุณปลื้ม (2548 : 106 -111) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า หลักการที่ 3 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ได้แก่ พนักงานต้องมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างชัดเจน และการยอมรับว่าความสำเร็จขององค์กรเป็นภาระงานของพนักงานทุกคน หลักการที่ 4 การเรียนรู้เป็นทีม ได้แก่ การพัฒนาและส่งเสริมระบบการทำงานเป็นทีม และการสร้างแรงยึดเหนี่ยวระหว่างสมาชิกในทีม หลักการที่ 5 ความคิดเชิงระบบ ได้แก่ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้ที่ทำงานในหน่วยงานเดียวกันและระหว่างหน่วยงาน และการมีความเข้าใจในการจัดลำดับความสำคัญของ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ สมคิด สร้อยน้ำ (2547 : 102 - 105) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ใน โรงเรียนมัธยมศึกษา ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ ระดับปัจจัยทางการบริหาร และระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 มีประเด็นที่น่าอภิปรายดังนี้ คือ

2.1 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด แสดงให้เห็นว่า บุคลากรในสถานศึกษามีการวิเคราะห์กำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีการแบ่งปันวิสัยทัศน์ของตนเองกับเพื่อนร่วมงาน ทั้งนี้เพราะผู้บริหารเปิดใจกว้างให้บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อมูลข่าวสารในการปฏิบัติงาน โดยผู้บริหารได้นำเทคนิคการบริหารและการจัดการที่ใช้แล้วประสบผลสำเร็จมาใช้เช่น วงจรการพัฒนาคุณภาพ (PDCA) ของเดมมิง (Deming Cycle) ทำให้สถานศึกษาสามารถประเมินและตรวจสอบการทำงาน

ของตนได้อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา มีการปรับใช้จนทำให้วิสัยทัศน์ของสถานศึกษาสามารถนำมาปฏิบัติได้จริง

สอดคล้องกับผลการวิจัยของวิโรจน์ สารรัตนะ(2545 ; อ้างถึงใน บุญธรรม โบราณมูล, 2548 : 31) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนเทศบาลสังกัดเทศบาลนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น กล่าวว่ารูปแบบการตัดสินใจแบบกระจายอำนาจที่ให้โอกาสกับครูและผู้เกี่ยวข้องช่วยกันตัดสินใจเพื่อการเรียนรู้ของนักเรียนโดยอาจขยายขอบเขตผู้มีส่วนเกี่ยวข้องนอกโรงเรียนด้วย เป็นการตัดสินใจบนพื้นฐานของความเป็นสังคมประชาธิปไตย โดยถือว่าการตัดสินใจร่วม (Shared Decision Making) จะช่วยปรับปรุงคุณภาพของการตัดสินใจ หากใช้กลยุทธ์และสถานการณ์ที่ถูกต้อง จะทำให้เกิดความเกี่ยวข้องที่จะนำไปสู่ความมีพันธะผูกพันและนำไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผล โดยผู้ที่จะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจนั้น อาจประกอบด้วย ผู้บริหาร ครู นักเรียน ผู้ปกครอง ผู้นำชุมชน หรือผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ สำหรับการมีวิสัยทัศน์ซึ่งเป็นการแสดงถึงสภาพที่พึงปรารถนาหรือที่เป็นไปได้ในอนาคตนั้น จากการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการบริหารใหม่ ถือว่าการกำหนดวิสัยทัศน์นั้นไม่ใช่เรื่องเฉพาะของผู้บริหารอีกต่อไปแล้ว แต่จะต้องเป็นวิสัยทัศน์ร่วมที่เกิดจากการกำหนดร่วมกันของสมาชิกในองค์การ แม้จะต้องใช้เวลาก็ตาม

2.2 การคิดอย่างเป็นระบบ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด นั่นคือสถานศึกษาต้องพัฒนาให้ บุคลากรในสถานศึกษามีการวางแผนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมีขั้นตอน ดังนั้นผู้บริหารต้องมีการจัดโครงสร้างองค์กรที่ทำให้การปฏิบัติงานเป็นระบบและมีขั้นตอน มีการเชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ เข้ากันอย่างเป็นระบบ บุคลากรร่วมกันแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างมีวิจารณญาณ มีการใช้ข้อมูลย้อนกลับที่สามารถตรวจสอบซ้ำได้ และร่วมกันปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบในสถานศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของปีเตอร์ เซ็นเก้ (Peter M . Senge; อ้างถึงใน เดชนันท์ เทียมรัตน์ และกานต์สุดา มาชะศิริานนท์, 2544 : 110)) กล่าวว่า การคิดเชิงระบบเป็นหลักการฝึกปฏิบัติขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีความสำคัญมากที่สุด เพราะการคิดเชิงระบบนั้นจะบูรณาการวินัยด้านอื่นเข้าไว้ด้วยกัน ประกอบกับทำให้ครูและผู้บริหารสถานศึกษาสามารถที่จะมององค์การอย่างเป็นภาพรวมทั้งหมด สามารถที่จะเข้าใจถึงสาเหตุและปัจจัยต่างๆ ที่ทำให้เกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ ขึ้นอันจะทำให้สามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างทันท่วงทีหรือสามารถปรับปรุงการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับยุคสมัยที่มีความซับซ้อนและเป็นพลวัตได้เป็นอย่างดี มีการคำนึงถึงผลกระทบที่จะตามมาก่อนที่จะลงมือกระทำการใด ๆ ลงไปและนำผลการปฏิบัติงานด้านการสอนและข้อมูลย้อนกลับที่ได้จากผู้บังคับบัญชา ผู้ปกครอง หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาใช้ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิผลมากขึ้น

3. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 พบว่า มี 3 ด้าน คือ การจูงใจ ผู้บริหารและบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ อภิปรายผลได้ดังนี้

3.1 ด้านการจูงใจ ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ทั้งนี้เป็นเพราะว่าผู้บริหารมีการส่งเสริมให้บุคลากรมีการแสวงหาความรู้อย่างจริงจัง ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานศึกษา สร้างความรักความสามัคคีให้เกิดขึ้นในองค์กร ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล และมีการยกย่องชมเชย ให้รางวัลแก่บุคลากรเพื่อสร้างแรงจูงใจต่อครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาให้เกิดขึ้น จนกลายเป็นแรงจูงใจภายในที่จะปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จในที่สุด สอดคล้องกับความคิดของ แบรินด์ (Brand : 105) ที่ว่าสถานศึกษาที่มีลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีโครงสร้างที่เร้าใจ และจากการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารนั้นพบว่าอยู่ในระดับมาก ก็หมายความว่า เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล สถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลจะได้รับการกระตุ้นและถูกสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นได้ ซึ่งจะทำให้บุคลากรเกิดความเร้าใจได้มากกว่าเงิน

ด้านผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ทั้งนี้เป็นเพราะว่า ผู้บริหารเป็นตัวอย่างที่ดีในการแสวงหาความรู้ เป็นผู้สอนงานอย่างสร้างสรรค์ มีการวางแผนการทำงานภายในองค์กรอย่างเป็น สอดคล้องกับบทบาทของผู้นำที่เซ็นเก้ (Senge) กล่าวไว้คือ ผู้นำในองค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีบทบาทในการเป็นครู ที่จะช่วยเหลือด้านการใช้ความคิดพิจารณาปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ แต่อย่างไรก็ตามในบทบาทการเป็นครูที่กล่าวนี้ ไม่ได้หมายถึงการสอนให้ครูปฏิบัติงานได้ถูกต้อง แต่หมายถึงการช่วยเหลือครูให้มองอย่างลึกซึ้งถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน สอดคล้องกับงานวิจัยของไคเซอร์ (Kaiser 2000 ; อ้างถึงใน สมคิด สร้อยน้ำ 2547 : 27) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา กล่าวว่าคุณลักษณะของบุคคลที่มีความมุ่งมั่น อุทิศตนเพื่อให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานสำเร็จตามวิสัยทัศน์ขององค์กรและประสานวิสัยทัศน์ของบุคคล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถสอนงานสอนทักษะ พร้อมสอนคุณธรรมรวมทั้งเป็นผู้ช่วยเหลือสนับสนุนเพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

บรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ทั้งนี้เป็นเพราะว่าสถานศึกษามีห้องทำงาน มีสื่อวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ เพียงพอในการศึกษาค้นคว้า ติดต่อสื่อสารที่สะดวกและมีการจัดเก็บข้อมูลที่ทันสมัย ดังที่แบรินด์ (Brandt : 2003) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีโครงสร้างที่สนับสนุนการเรียนรู้อันหมายถึงบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ มีวัฒนธรรมแห่งความเป็นมิตรและมีระบบปิด นอกจากนี้ก็สืบ

(Gibson and et. Al : 1991) การจัดบรรยากาศในโรงเรียนให้เหมาะสมโดยเฉพาะในเรื่องของการสนับสนุนการเรียนรู้ซึ่งได้แก่ อุปกรณ์สื่อสารที่ทันสมัยเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และอื่น ๆ รวมถึงการมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่คอยช่วยสนับสนุนการศึกษาค้นคว้าทางคอมพิวเตอร์ตลอดจนการดูแลบำรุงรักษาอุปกรณ์ต่าง ๆ ให้สามารถใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ที่ช่วยส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนเกิดการและเปลี่ยนเรียนรู้จะนำพาโรงเรียนให้ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในที่สุด

3.2 ด้านโครงสร้างองค์กรและด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จากผลการวิจัยพบว่า ไม่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ผู้วิจัยตั้งไว้ แต่จากการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ พบว่า โครงสร้างองค์กรและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีความสัมพันธ์กับการจูงใจและผู้บริหารอยู่ในระดับสูง แสดงว่าโครงสร้างองค์กรและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมีความสัมพันธ์ทางอ้อมกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 แต่ไม่ส่งผลเด่นชัดในภาพรวมของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ทั้งนี้ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 ได้ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับครู มีบุคลิกภาพและลักษณะท่าทางเป็นที่น่าประทับใจ ทั้งในเรื่องของการพูด การวางตัว การมีคุณธรรม ตลอดจนการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดใจและเคารพในความคิดเห็นของครู บริหารงานโดยยึดหลักคุณธรรมให้ความเสมอภาคและความเป็นธรรมกับผู้ใต้บังคับบัญชาทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความเชื่อมั่นศรัทธาและชื่นชม ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีความสำคัญต่อการจัดโครงสร้างองค์กรและสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของบุคลากรทุกคนในสถานศึกษา ทำให้บุคลากรในสถานศึกษาเกิดความชื่นชอบ ชมเชย และยอมรับนับถือ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติฉบับที่ 3 พ.ศ.2553 ได้เน้นการกระจายอำนาจเชิงบริหารมาสู่สถานศึกษา โดยมุ่งหวังที่จะให้ผู้ปฏิบัติระดับล่างมีอิสระสามารถตัดสินใจเรื่องต่างๆ ได้และคาดหวังที่จะมีบุคลากรในองค์กรที่มีคุณภาพสามารถควบคุมตนเอง มีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่เพิ่มขึ้น ส่วนสมนึก ศรีปริวาทิน ( 2552: 154-155) กล่าวว่า วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่มีความเป็นไปได้นำไปปฏิบัติได้ รวมถึงวัฒนธรรมในองค์กรและโครงสร้างองค์กรที่มีลักษณะเอื้อและสนับสนุนการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาการทำงานของตนเองจะจูงใจบุคลากรให้เกิดความต้องการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เพื่อสร้างความรู้ จัดเก็บความรู้และนำความรู้เหล่านี้ไปถ่ายทอดใช้ประโยชน์ในการทำงาน รวมถึงจูงใจบุคลากรให้เชื่อมโยงและขยายการเรียนรู้ของตนออกไปสู่การเรียนรู้ระดับกลุ่มและกลายเป็นการเรียนรู้ระดับองค์กร เพราะการเรียนรู้ช่วยพัฒนาบุคลากรให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

นอกจากนี้ ปารีชาติ คุณปลื้ม (2548 : 106-111) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย กล่าวว่า การมีความเข้าใจในการจัดลำดับความสำคัญของงาน และระบบ โครงสร้างนโยบายและกระบวนการทำงานขององค์กรต้องมีการออกแบบให้สามารถดัดแปลงแก้ไข มีความยืดหยุ่นและตอบสนองต่อสิ่งที่มากระทบทั้งภายในและภายนอกองค์กร ส่วนการมีสติ การฝึกจิตใจให้มีความมุ่งมั่นในการใฝ่เรียนใฝ่รู้ การใช้ข้อมูลข้อเท็จจริงและเหตุผลทุกครั้งในการคิดวิเคราะห์และตัดสินใจ มีการปรับระบบการศึกษาที่สามารถสอนให้คิดและวิเคราะห์ได้ด้วยตนเองและการใช้แหล่งความรู้หลาย ๆ แหล่งเพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจ

## ข้อเสนอแนะ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งข้อเสนอแนะเป็น 2 ส่วน ดังนี้

### 1. ข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 จากผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ผู้บริหารสถานศึกษาควรพัฒนาในด้านสื่อ วัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยีต่าง ๆ ให้มีความทันสมัยและมีคุณภาพพอเพียงกับการใช้งาน เหมาะแก่การศึกษาค้นคว้า แลกเปลี่ยนเรียนรู้ การติดต่อสื่อสารที่สะดวกรวดเร็วและบุคลากรทุกคนได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึง บุคลากรทุกคนเข้าถึงแหล่งค้นคว้าหาข้อมูลได้ง่ายและเผยแพร่ความรู้อยู่เสมอ นอกจากนี้ควรมีฐานเก็บข้อมูลที่ทันสมัย สะดวกต่อการใช้งานก็จะเป็นปัจจัยหนึ่งที่น่าพาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้

1.2 จากผลการวิจัย พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาด้านการคิดอย่างเป็นระบบ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนั้นผู้บริหารควรพัฒนาในด้านการกำหนดโครงสร้างขั้นตอนและการวางแผนการปฏิบัติงาน โดยให้บุคลากรมีส่วนร่วม มีการเชื่อมโยงสิ่งต่างๆ เป็นระบบโดยรวม เปิดโอกาสให้บุคลากรร่วมกันวางแผนดำเนินการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างมีวิจรรณญาณและมีการใช้ข้อมูลย้อนกลับที่สามารถตรวจสอบซ้ำได้

1.3 จากผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 คือ ปัจจัยด้านการจูงใจ ด้านผู้บริหารและด้านบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ สถานศึกษาควรส่งเสริมทั้ง 3 ด้านนี้ให้สูงยิ่งขึ้นไปอีก คือส่งเสริมให้บุคลากรแสวงหาความรู้อย่างจริงจัง มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในและนอกสถานศึกษา โดยผู้บริหารต้องปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีในการแสวงหาความรู้ ส่งเสริมให้

บุคลากรรักการแสวงหาความรู้ สามารถสอนงานให้บุคลากรทำงานอย่างสร้างสรรค์และจัดแหล่งค้นคว้าหาความรู้เพียงพอที่ทำให้บุคลากรเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ได้ง่าย ส่งผลให้สถานศึกษาก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้

## 2. ข้อเสนอแนะเพื่อการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาความพึงพอใจปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

2.2 ควรศึกษาปัจจัยทางการบริหาร ที่มีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

2.3 ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยศึกษาในรูปแบบของกรณีศึกษาในโรงเรียนใด โรงเรียนหนึ่ง

## บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2552). **มาตรฐานการศึกษา**. กรุงเทพฯ : สหાયบ์สื่อการพิมพ์.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). **แผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษา**  
**กระทรวง ศึกษาธิการ (พ.ศ. 2547 – 2549)**. กรุงเทพฯ : สำนักงานปลัดกระทรวง  
 ศึกษาธิการ.
- กนกอร ชคไพบุลย์ และคณะ. (2548). **การพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลสู่การเป็นองค์กรแห่ง  
 การ เรียนรู้**. รายงานการวิจัยทุนอุดหนุนการวิจัยของสภาวิจัยแห่งชาติ.
- กรรวิภา โสรจ์จะวงศ์. (2549). **ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา  
 ข้าราชการกรมสรรพากร สังกัดสำนักงานสรรพากรพื้นที่ฉะเชิงเทรา**. วิทยานิพนธ์  
 การจัดการมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กุศล ทองวัน. (2553). **ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต่อระดับ  
 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และระดับการเป็นองค์กรนวัตกรรม : กรณีศึกษา  
 สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ**. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.  
 วารสารบริหารธุรกิจ
- แก้วตา ไทรงาม และคณะ. (2548). **ผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้**. ภาควิชา  
 บริหารการศึกษา. คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, สำนักงาน. (2549). **มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อการ  
 ประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา**. กรุงเทพฯ : ศูนย์ลาดพร้าว.
- คำนึ่ง ผุดผ่อง. (2547). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กร  
 แห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานใน  
 เขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก**. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต  
 สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จำเรียง วยวัฒน์ และเบญจมาศ อ่ำพันธุ์. (2540). **วินัย 5 ประการ พื้นฐานองค์กรเรียนรู้**. กรุงเทพฯ  
 : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- จิรัชมา วิเชียรปัญญา. (2548). **องค์ประกอบและกระบวนการจัดการความรู้**. กรุงเทพมหานคร :  
 สมาคมห้องสมุดแห่งประเทศไทย.
- เจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม. (2548). **แนวทางการบริหารโรงเรียนโดยใช้ปัจจัยองค์รวมและปัจจัย  
 สนับสนุน**. ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.



- นัตราพร เสมอใจ. (2547). การจัดการและการตลาดบริการ. กรุงเทพฯ : ส.เอเชียเฟรส.
- ชัยวัฒน์ ตุ่มทอง. (2548). ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- คณัย เทียนพุด. (2549). การพัฒนามูลค่าทุนมนุษย์. ค้นเมื่อมกราคม 20, 2555, จาก <http://www.dntnet.com>
- เดชน์ เทียมรัตน์และกานต์สุดา มามะศิริรานนท์. (2546). วินัยสำหรับองค์กรเรียนรู้. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2547). ทฤษฎีองค์กรสมัยใหม่. กรุงเทพมหานคร : แชนโพธิ์พรินติ้ง.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2551). องค์กรแห่งความรู้ : จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์รัตนไทร.
- ทองดี ชัยพานิช. (2552). กลยุทธ์การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้. ค้นเมื่อกุมภาพันธ์ 1, 2556, จาก <http://www.google.co.th/url>
- ธีรยุทธ จิมอาษา. (2551). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่นเขต 4. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ธัญย์สิตา สุรศิษฐ์ชานล. (2552). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์เขต 1. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.
- บุญธรรม โบราณมูล. (2548). ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนเทศบาลสังกัดเทศบาลนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

- วรรณะ บุญบา. (2553). การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. ปรัชญาดุสิตบัณฑิต สาขาการ  
บริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสยาม.
- ประคอง รัศมีแก้ว. (2545). การศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของคุณสมบัติของผู้บริหารและ  
แบบภาวะผู้นำที่มีต่อคุณภาพการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน. ปรินญาณินพนธ์  
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนคริน  
ทรวิโรฒ.
- ประวดี ขุนทวี. (2548). ลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนตามทัศนะของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร  
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- ประสิทธิ์ชัย พิบูลรัตน์. (2549). การพัฒนาสถาบันวิชาการป้องกันประเทศให้เป็นองค์กรแห่งการ  
เรียนรู้. ปรินญาณินพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ปิ่นรส มาลากุล ณ อยุธยา. (2543). การพัฒนาองค์กรเพื่อนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ. ค้นเมื่อ  
มกราคม 20, 2555, จาก <http://www.polsci.cu.ac.th>
- ปาริชาติ คุณปลื้ม. (2548). การพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนใน  
ประเทศไทย. ปรินญาณินพนธ์การศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เปี่ยมพงศ์ น้อยบ้านด่าน. (2543). องค์กรแห่งการเรียนรู้. วารสารการศึกษาพยาบาล 10(3) : 13-17
- มาลี ธรรมศิริ. (2543). การพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยผ่านหน่วยพัฒนาทรัพยากร  
มนุษย์ในฐานะส่วนขยายของการอุดมศึกษา. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุสิตบัณฑิต  
สาขาวิชาอุดมศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ลือชัย จันทร์โป้. (2546). รูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน อาชีวศึกษา.  
คาทอลิกในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรอุตสาหกรรมดุสิตบัณฑิต สถาบัน  
เทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- วิโรจน์ สารรัตนะ และอัญชลี สารรัตนะ. (2545). ปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์กรแห่ง  
การเรียนรู้ ข้อเสนอผลการวิจัยเพื่อการพัฒนาและการวิพากษ์. กรุงเทพฯ : ห้าง  
หุ้นส่วนจำกัด ทิพย์วิสุทธิ.

- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2544). การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ :  
เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2. (2555). ข้อมูลอัตรากำลังบุคลากรใน  
สถานศึกษา. เพชรบุรี.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2550). ผู้บริหารสถานศึกษากับการวิจัยเพื่อสร้าง  
องค์กรแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ : พรักหวานกราฟฟิค.
- สุจิตรา ชนนันท์. (2552). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (human resource development).  
กรุงเทพมหานคร : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สุธรรม พงศ์สำราญ. (2538). นโยบายธุรกิจ. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- สุรพงศ์ เอื้อศิริพรฤทธิ. (2547). การพัฒนาตัวบ่งชี้ร่วมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ  
สถานศึกษา ขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้. ปรินญาณิพนธ์การศึกษาคุษฎิบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สุรสิทธิ์ เหมตะศิลป์. (2543) องค์กรแห่งการเรียนรู้ : การสะท้อนของการฟื้นฟูองค์กรใหม่.  
วารสารเพิ่มผลผลิต. 39,4 (เมษายน-พฤษภาคม : 8)
- สุรัตน์ ดวงชาทม. (2549). การพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีสำนักงานเขต  
พื้นที่ศึกษามหาสารคาม เขต 2. ปรินญาณิพนธ์ศึกษาศาสตรคุษฎิบัณฑิต  
มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2555). การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร. ค้นเมื่อ กันยายน 17, 2555, จาก  
<http://suthep.ricr.ac.th/chapter11.doc>
- สุพัตร์ เวศม์วิบูลย์. (2552). การพัฒนารูปแบบการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัย  
พยาบาล สังกัดกระทรวงกลาโหม. วารสารพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสยาม.
- สุศักดิ์ อมรรัตนศักดิ์. (2550). เทคนิคทางสถิติเพื่อการวิจัย. กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.
- สมคิด สร้อยน้ำ. (2547). การพัฒนาตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา.  
ปรินญาณิพนธ์ศึกษาศาสตรคุษฎิบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สมนึก ศรีปริวาทีน. (2552). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายครุธิการบิน  
บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน). ปรินญาณิพนธ์ศึกษาศาสตรคุษฎิบัณฑิต. สาขาการพัฒนาศาสตร์  
มนุษย์. มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์.

- อนิวัช แก้วจำนงค์. (2552). **การจัดการทรัพยากรมนุษย์ = Human resource management** .  
 สงขลา : ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะเศรษฐศาสตร์และบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัย  
 ทักษิณ,
- อุทิศ ศิริวรรณ. (2548). **พฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพฯ : เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.
- Best, John W. (1981). **Research in Education**. Englewood Cliffs : Prentice Hall
- Bennet, J. & O'Brien, M. (1994). **The Building Block of the Learning Organization  
 Training**. 31(6) p.41-49.
- Foshay, W. (1998, Summer). “**Action Research : An Early History in the United States**”.  
 Journal of Curriculum and Supervision. 4(43) : 317-325.
- Garvin, D.A. (2000). **Learning is Action: A Guide to Putting the Learning Organization to  
 Work**. Boston: Harvard Business School Press.
- Helminski, Laura. (1993). **the Forum September 1993 Classroom Research Tips**. Retrieved  
 January 20,2012, from <http://www.mcli.dist.maricopa.edu/labyforum>
- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2001). **Educational Administration Theory Research Practice**.  
 6<sup>th</sup> ed. New York : Mc Graw Hill.
- Kaiser, S. M. (2000). **Mapping the Learning Organization : Exploring a model of  
 Organizational Learning**. Dissertation for the Degree of doctor of philosophy of  
 the Louisiana State University.
- Senge, Peter M. (2006). **The fifth discipline : the art and practice of the learning  
 organization**. New York : Currency.
- Marquardt, M. & Reynolds,A. (1994). **The Global Learning Organization**. New York :  
 IRWIN.
- Marquardt, M. & Michael J. (2002). **Building the learning organization**. Palo Alto : Davies  
 Black.
- Marquardt, Michael J. (1996). **Building the Learning Organization : A Systems Approach to  
 Quantum Improvement and Global Success**. New York : McGraw Hill.

Marquardt, Michael J. and Angus Reynolds. (1994). **The Global Learning Organization**. New York : Irwin Professional Publishing.

O'Brien, William. (2003). **The Leader's New Work : Building Learning Organization**  
[Online]. Accessed 25 September 2003. Available from  
<http://home.nycap.rr.com/klarsen/senge2.html>

Pedler, Mike Burgoyne, John, and Tom Boydell. (1991). **The Learning Company : A strategy for development**. Berkshire : McGraw-Hill Book Company (UK).

Yamane, Taro. (1973). **Statistics : An Introductory Analysis**. 2nd ed. New York : Harper and Row.

**ภาคผนวก**

ภาคผนวก ก

หนังสือเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย



ที่ ศธ 0555.11/ ว 243

คณะครุศาสตร์

มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

อำเภอเมือง จังหวัดเพชรบุรี

76000

5 พฤศจิกายน 2555

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน อาจารย์เอี่ยม จันทร์สุขโข

ด้วย นางเปรมศิริ เนื้อเย็น รหัสนักศึกษา 539191203 เป็นนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรีเขต 2” โดยมี รองศาสตราจารย์สุเทพ ล้อมอรุณ เป็นประธานที่ปรึกษา ซึ่งได้รับอนุมัติหัวข้อและโครงร่างวิทยานิพนธ์แล้วนั้น

ในการนี้ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี เห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้และ ประสบการณ์ในทางวิชาการเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ เครื่องมือวิจัยในการทำวิทยานิพนธ์ ทั้งนี้ นักศึกษาได้ส่งต้นฉบับโครงร่างวิทยานิพนธ์มาเพื่ออ่านและ พิจารณาประกอบไปด้วยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณเป็นอย่างสูง

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.วิวัฒน์ วรวงษ์)

คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

สำนักงานคณบดี

โทร. 0-3249-3300 ต่อ 1201,1202

โทรสาร 0-3249-3267





ที่ ศธ 0555.11/ ว 243

คณะครุศาสตร์

มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

อำเภอเมือง จังหวัดเพชรบุรี

76000

5 พฤศจิกายน 2555

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน อาจารย์เฉลิม จำปาจิตร

ด้วย นางเปรมศิริ เนื้อเย็น รหัสนักศึกษา 539191203 เป็นนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรีเขต 2” โดยมี รองศาสตราจารย์สุเทพ ล้อมอรุณ เป็นประธานที่ปรึกษา ซึ่งได้รับอนุมัติหัวข้อและโครงร่างวิทยานิพนธ์แล้วนั้น

ในการนี้ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี เห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้และ ประสบการณ์ในทางวิชาการเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ เครื่องมือวิจัยในการทำวิทยานิพนธ์ ทั้งนี้ นักศึกษาได้ส่งต้นฉบับโครงร่างวิทยานิพนธ์มาเพื่ออ่านและ พิจารณาประกอบไปด้วยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณเป็นอย่างสูง

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.วิวัฒน์ วรวงษ์)

คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

สำนักงานคณบดี

โทร. 0-3249-3300 ต่อ 1201,1202

โทรสาร 0-3249-3267



ที่ ศธ 0555.11/ ว 243

คณะครุศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี  
อำเภอเมือง จังหวัดเพชรบุรี  
76000

5 พฤศจิกายน 2555

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน อาจารย์เต็มศิริ บุญชูช่วย

ด้วย นางเปรมศิริ เนื้อเย็น รหัสนักศึกษา 539191203 เป็นนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรีเขต 2” โดยมี รองศาสตราจารย์สุเทพ ล้อมอรุณ เป็นประธานที่ปรึกษา ซึ่งได้รับอนุมัติหัวข้อและโครงร่างวิทยานิพนธ์แล้วนั้น

ในการนี้ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี เห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้และ ประสบการณ์ในทางวิชาการเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ เครื่องมือวิจัยในการทำวิทยานิพนธ์ ทั้งนี้ นักศึกษาได้ส่งต้นฉบับโครงร่างวิทยานิพนธ์มาเพื่ออ่านและ พิจารณาประกอบไปด้วยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณเป็นอย่างสูง

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.วิวัฒน์ วรวงษ์)

คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

สำนักงานคณบดี

โทร. 0-3249-3300 ต่อ 1201,1202

โทรสาร 0-3249-3267

ภาคผนวก ข

หนังสือทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัย



ที่ ศธ 0555.11/ ว 254

คณะครุศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี  
อำเภอเมือง จังหวัดเพชรบุรี  
76000

1 ธันวาคม 2555

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการ โรงเรียนวัดปากกลัด ฯ

ด้วย นางเปรมศิริ เนื้อเย็น รหัสนักศึกษา 539191203 เป็นนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรีเขต 2” โดยมี รองศาสตราจารย์สุเทพ ล้อมอรุณ เป็นประธานที่ปรึกษา ซึ่งได้รับอนุมัติหัวข้อและโครงร่างวิทยานิพนธ์เรียบร้อยแล้ว

ในการนี้ นักศึกษาได้ดำเนินการถึงขั้นทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัย จึงขอความ อนุเคราะห์จากท่านอนุญาตให้นักศึกษาได้ทดลองเครื่องมือเพื่อการวิจัยกับบุคลากรในหน่วยงานของ ท่านซึ่งผลการทดลองเครื่องมือจะเป็นประโยชน์ในการทำวิทยานิพนธ์ ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณเป็นอย่างสูง

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.วิวัฒน์ วรวงษ์)

คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

สำนักงานคณบดี

โทร. 0-3249-3300 ต่อ 1201,1202

โทรสาร 0-3249-3267



ที่ ศธ 0555.11/ ว 254

คณะครุศาสตร์

มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

อำเภอเมือง จังหวัดเพชรบุรี

76000

1 ธันวาคม 2555

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดปากอ่าว ฯ

ด้วย นางเปรมศิริ เนื้อเย็น รหัสนักศึกษา 539191203 เป็นนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรีเขต 2” โดยมี รองศาสตราจารย์สุเทพ ลิ้มอรุณ เป็นประธานที่ปรึกษา ซึ่งได้รับอนุมัติหัวข้อและโครงร่างวิทยานิพนธ์เรียบร้อยแล้ว

ในการนี้ นักศึกษาได้ดำเนินการถึงขั้นทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัย จึงขอความ อนุเคราะห์จากท่านอนุญาตให้นักศึกษาได้ทดลองเครื่องมือเพื่อการวิจัยกับบุคลากรในหน่วยงานของ ท่านซึ่งผลการทดลองเครื่องมือจะเป็นประโยชน์ในการทำวิทยานิพนธ์ ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณเป็นอย่างสูง

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.วิวัฒน์ วรวงษ์)

คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

สำนักงานคณบดี

โทร. 0-3249-3300 ต่อ 1201,1202

โทรสาร 0-3249-3267



ที่ ศธ 0555.11/ ว 254

คณะครุศาสตร์

มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

อำเภอเมือง จังหวัดเพชรบุรี

76000

1 ธันวาคม 2555

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลเพชรบุรี

ด้วย นางเปรมศิริ เนื้อเย็น รหัสนักศึกษา 539191203 เป็นนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรีเขต 2” โดยมี รองศาสตราจารย์สุเทพ ลิ้มอรุณ เป็นประธานที่ปรึกษา ซึ่งได้รับอนุมัติหัวข้อและโครงร่างวิทยานิพนธ์เรียบร้อยแล้ว

ในการนี้ นักศึกษาได้ดำเนินการถึงขั้นทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัย จึงขอความ อนุเคราะห์จากท่านอนุญาตให้นักศึกษาได้ทดลองเครื่องมือเพื่อการวิจัยกับบุคลากรในหน่วยงานของ ท่านซึ่งผลการทดลองเครื่องมือจะเป็นประโยชน์ในการทำวิทยานิพนธ์ ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณเป็นอย่างสูง

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.วิวัฒน์ วรวงษ์)

คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

สำนักงานคณบดี

โทร. 0-3249-3300 ต่อ 1201,1202

โทรสาร 0-3249-3267

ภาคผนวก ก

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2

### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กร  
แห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2

2. แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพและข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบ

แบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

3. กรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ ตรงตามความคิดเห็นของท่าน

4. ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามนี้ ผู้วิจัยจะนำไปใช้สำหรับการวิจัยเท่านั้น  
ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

นางเปรมศิริ เนื้อเย็น

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี



ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2

.....  
**ตอนที่ 1** แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพและข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม  
**คำชี้แจง** แบบสอบถามมีทั้งหมด 4 ข้อ โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หน้าข้อความตามสภาพ  
 ความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่านในปัจจุบัน

1.เพศ

ชาย

หญิง

2.อายุ

น้อยกว่า 30 ปี

30-39 ปี

40-49 ปี

50 ปีขึ้นไป

3.ประสบการณ์ในการทำงาน

น้อยกว่า 5 ปี

5-9 ปี

10-14 ปี

15-20 ปี

สูงกว่า 20 ปี

4.สถานภาพในสถานศึกษา

ผู้อำนวยการโรงเรียน

รองผู้อำนวยการโรงเรียน

ครูผู้สอน

## ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้

**คำชี้แจง** โปรดตอบแบบสอบถามด้วยการทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับการปฏิบัติ ตามความเป็นจริงที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาของท่าน ในประเด็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรแห่ง การเรียนรู้ในสถานศึกษาของท่าน โดยการตอบคำถามเพียง 1 คำตอบ จากคำตอบที่เป็นไปได้ทั้ง 5 คำตอบ ดังนี้

- 5 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	<b>ด้านโครงสร้างองค์กร</b> มีการแบ่งกลุ่มงานชัดเจน เหมาะสมกับสภาพของสถานศึกษา					
2	มีการกำหนดหน้าที่ของบุคลากรแต่ละฝ่ายงานอย่างชัดเจนและกระจายงานอย่างทั่วถึง					
3	มีการแบ่งสายการบังคับบัญชาอย่างชัดเจน					
4.	การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรเอื้อต่อการแสวงหาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ตลอดเวลา					
5	มีการจัดโครงสร้างองค์กรที่เอื้อต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้					
1	<b>ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ</b> บุคลากรทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ					
2	บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการบริหารและตัดสินใจในองค์กร					
3	เปิดโอกาสให้เกิดการเรียนรู้ตามสภาพของแต่ละบุคคลในองค์กร					

ข้อ	ปัจจัยที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
4	ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (ต่อ) สร้างโอกาสให้บุคลากรสามารถร่วมกันแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ					
5	บุคลากรทุกคนในองค์กรมีแนวทางการปฏิบัติที่ดีที่สุดเพื่อให้องค์กรบรรลุถึงเป้าหมาย					
1	ด้านบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ ห้องทำงานมีสื่อ วัสดุ อุปกรณ์ต่าง ๆ ที่มีส่วนในการสนับสนุนการเรียนรู้					
2	มีแหล่งค้นคว้าหาความรู้เพียงพอทำให้บุคลากรทุกคนสามารถเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ได้โดยง่าย					
3	มีการติดต่อสื่อสารที่สะดวกรวดเร็ว					
4	มีการจัดเก็บข้อมูลในฐานข้อมูลที่ทันสมัย ถูกต้องตลอดเวลา					
5	เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกฝ่ายได้เผยแพร่ความรู้ใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ					
1	ด้านการจูงใจ มีการส่งเสริมให้บุคลากรแสวงหาความรู้อย่างจริงจัง					
2	มีการส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในและนอกสถานศึกษา					
3	มีการส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความรักและความสามัคคีร่วมกันภายในองค์กร					
4	มีการยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล					
5	มีการยกย่อง ชมเชย ให้รางวัลแก่บุคลากรที่แสวงหาความรู้ใหม่ ๆ และนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน					

ข้อ	ปัจจัยที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	ด้านผู้บริหาร ผู้บริหารพฤติกรรมและปฏิบัติตนในการเป็น ตัวอย่างที่ดีในการแสวงหาความรู้					
2	ผู้บริหารแสดงออกซึ่งความพร้อมที่จะเรียนรู้และ เปลี่ยนแปลงกระบวนการหรือแนวคิดใหม่ ๆ ที่จะ ทำงานให้ดีขึ้น					
3	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรรักการ แสวงหาความรู้					
4	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรภายในองค์กรมีการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่นเสมอ					
5	ผู้บริหารเป็นผู้สอนงานให้บุคลากรทำงานอย่าง สร้างสรรค์					
6	ผู้บริหารมีการวางแผนงานภายในองค์กรอย่างเป็น ระบบ					
7	ผู้บริหารมีการวางแผนการทำงานที่ส่งเสริมให้ องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้					

### ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

**คำชี้แจง** โปรดตอบแบบสอบถามด้วยการทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับการปฏิบัติ ตามความเป็นจริงที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาของท่าน ในประเด็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาของท่าน โดยการตอบคำถามเพียง 1 คำตอบ จากคำตอบที่เป็นไปได้ทั้ง 5 คำตอบ ดังนี้

- 5 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	การเป็นบุคคลที่รอบรู้ บุคลากรในสถานศึกษามีการศึกษาหาความรู้ใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง					
2	บุคลากรในสถานศึกษาเข้าร่วมประชุม สัมมนา อบรม ศึกษาดูงานเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ					
3	บุคลากรในสถานศึกษาเกิดการเรียนรู้ร่วมกันและพัฒนาตนเองทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน					
4	บุคลากรในสถานศึกษามีการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ เพียงพอแก่การใช้งาน					
5	บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับเพื่อนร่วมงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ					

ข้อ	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	<b>การมีรูปแบบความคิด</b>					
1	บุคลากรในสถานศึกษาทำงานโดยไม่ยึดติดหลักการมากเกินไป มีความยืดหยุ่นทางความคิด พร้อมที่จะเรียนรู้รูปแบบใหม่ๆ อยู่เสมอ					
2	บุคลากรในสถานศึกษา คิด พิจารณา ทบทวนและไตร่ตรองก่อนการตัดสินใจดำเนินการ					
3	บุคลากรในสถานศึกษาปรับเปลี่ยนความคิดและวิธีการการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์					
4	บุคลากรในสถานศึกษาได้รับการกระตุ้นให้มีแบบแผนความคิดที่เป็นระบบ					
5	บุคลากรในสถานศึกษาเปิดกว้างในการแสดงความคิดเห็นร่วมกัน					
	<b>การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน</b>					
1	บุคลากรในสถานศึกษามีการวิเคราะห์เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ ขององค์กรจากสถานศึกษาร่วมกัน					
2	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีการแบ่งปันวิสัยทัศน์ของตนเองกับเพื่อนร่วมงาน					
3	บุคลากรในสถานศึกษาปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้ของสถานศึกษา					
4	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อมูลข่าวสารในการปฏิบัติงานร่วมกัน					
5	บุคลากรในสถานศึกษาร่วมกันประเมินผลการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาที่กำหนดไว้					
	<b>การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม</b>					
1	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีการเรียนรู้ร่วมกันและแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน					

ข้อ	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
2	การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม(ต่อ) ผู้บริหารสถานศึกษามีการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ร่วมกันในลักษณะกลุ่มงานหรือทีมงาน					
3	ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดกลุ่มงานและกลุ่มสาระการเรียนรู้เพื่อทำงานเป็นทีมและส่งเสริมการถ่ายทอดความรู้ระหว่างกัน					
4	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้เกิดการทำงานเป็นกลุ่มงานหรือทีมงานร่วมกัน					
5	บุคลากรในสถานศึกษาได้รับการพัฒนาตนเองตามขีดความสามารถเพื่อสร้างสรรค์ผลงานร่วมกัน					
6	บุคลากรในสถานศึกษารวมพลังกันแก้ปัญหาและขจัดอุปสรรคต่างๆที่เกิดขึ้นในการทำงานร่วมกัน					
1	การคิดอย่างเป็นระบบ บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนดโครงสร้าง ขั้นตอนและวางแผนการปฏิบัติงาน					
2	บุคลากรในสถานศึกษามีการเชื่อมโยงสิ่งต่างๆ โดยมองเห็นภาพความสัมพันธ์กันเป็นระบบโดยรวม					
3	บุคลากรในสถานศึกษามีการวางแผนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมีขั้นตอน					
4	บุคลากรในสถานศึกษาร่วมกันวางแผนและดำเนินการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างมีวิจารณญาณ					

ข้อ	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
5	การคิดอย่างเป็นระบบ (ต่อ) บุคลากรในสถานศึกษามีการทำงานอย่างเป็นระบบ มีการใช้ข้อมูลย้อนกลับและสามารถตรวจสอบซ้ำได้					
6	บุคลากรในสถานศึกษาร่วมกันทำงานอย่างเป็นระบบเพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้					

ข้อคิดเห็นอื่นๆ

.....

.....

.....

ขอขอบคุณทุกท่าน



ภาคผนวก ง  
ดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม

**ดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ  
สถานศึกษา**

ข้อ	รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญ			IOC	ผลการ พิจารณา
		1	2	3		
	<b>ปัจจัยที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้</b>					
1	<b>ด้านโครงสร้างองค์กร</b> มีการแบ่งกลุ่มงานชัดเจน เหมาะสมกับสภาพของ สถานศึกษา	+1	0	+1	0.67	เหมาะสม
2	มีการกำหนดหน้าที่ของบุคลากรแต่ละฝ่ายงาน อย่างชัดเจนและกระจายงานอย่างทั่วถึง	+1	+1	+1	1.00	เหมาะสม
3	มีการแบ่งสายการบังคับบัญชา	+1	+1	+1	1.00	เหมาะสม
4	การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรเอื้อต่อการ แสวงหาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ตลอดเวลา	+1	+1	+1	1.00	เหมาะสม
5	<b>ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ</b> บุคลากรทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจ	+1	+1	+1	1.00	เหมาะสม
6	บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการบริหารและ ตัดสินใจในองค์กร	+1	+1	+1	1.00	เหมาะสม
7	เปิดโอกาสให้เกิดการเรียนรู้ตามสถานภาพของแต่ละ บุคคลในองค์กร	+1	+1	+1	1.00	เหมาะสม
8	สร้างโอกาสให้บุคลากรสามารถร่วมกันแก้ไข ปัญหาอย่างเป็นระบบ	+1	+1	+1	1.00	เหมาะสม
9	<b>ด้านบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้</b> ห้องทำงานมีสื่อ วัสดุ อุปกรณ์ต่าง ๆ ที่มีส่วนใน การสนับสนุนการเรียนรู้	+1	+1	+1	1.00	เหมาะสม
10	มีแหล่งค้นคว้าหาความรู้เพียงพอทำให้บุคลากร ทุกคนสามารถเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ได้โดยง่าย	+1	+1	+1	1.00	เหมาะสม
11	มีการจัดเก็บข้อมูลในฐานข้อมูลที่ทันสมัย ถูกต้อง ตลอดเวลา	+1	+1	+1	1.00	เหมาะสม

ข้อ	รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญ			IOC	ผลการพิจารณา
		1	2	3		
12	ด้านบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ (ต่อ) เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกฝ่ายได้เผยแพร่ความรู้ใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	1.00	เหมาะสม
13	ด้านการจูงใจ มีการส่งเสริมให้บุคลากรแสวงหาความรู้อย่างจริงจังด้วยความเสมอภาค	+1	+1	+1	1.00	เหมาะสม
14	มีการส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในและนอกสถานศึกษา	+1	+1	+1	1.00	เหมาะสม
15	มีการส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความรักและความสามัคคีร่วมกันภายในองค์กร	+1	+1	+1	1.00	เหมาะสม
16	มีการยกย่อง ชมเชย ให้รางวัลแก่บุคลากรที่แสวงหาความรู้ใหม่ ๆ และนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	1.00	เหมาะสม
17	<b>ด้านผู้บริหาร</b> ผู้บริหารแสดงออกซึ่งความพร้อมที่จะเรียนรู้และเปลี่ยนแปลงกระบวนการหรือแนวคิดใหม่ ๆ ที่จะทำงานให้ดีขึ้น	+1	+1	+1	1.00	เหมาะสม
18	ผู้บริหารปฏิบัติตนในการเป็นตัวอย่างที่ดีในการแสวงหาความรู้	+1	+1	+1	1.00	เหมาะสม
19	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรรักการแสวงหาความรู้และพร้อมที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่นเสมอ	+1	+1	+1	1.00	เหมาะสม
20	ผู้บริหารเป็นผู้สอนงานให้บุคลากรทำงานอย่างสร้างสรรค์และเป็นระบบ	+1	+1	+1	1.00	เหมาะสม

ข้อ	รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญ			IOC	ผลการพิจารณา
		1	2	3		
	<b>การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา</b>					
1	<b>การเป็นบุคคลที่รอบรู้</b> บุคลากรในสถานศึกษามีการศึกษาหาความรู้ใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง	+1	0	+1	0.67	เหมาะสม
2	บุคลากรในสถานศึกษาเกิดการเรียนรู้ร่วมกันและพัฒนาตนเองทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน	+1	0	+1	0.67	เหมาะสม
3	บุคลากรในสถานศึกษาเข้าร่วมประชุม สัมมนาอบรม ศึกษาดูงานเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ	+1	0	+1	0.67	เหมาะสม
4	บุคลากรในสถานศึกษามีการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ เพียงพอแก่การใช้งาน	+1	0	+1	0.67	เหมาะสม
5	บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับเพื่อนร่วมงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ	+1	+1	+1	1.00	เหมาะสม
6	<b>การมีรูปแบบความคิด</b> บุคลากรในสถานศึกษาทำงานโดยไม่ยึดติดหลักการมากเกินไป มีความยืดหยุ่นทางความคิดพร้อมที่จะเรียนรู้รูปแบบใหม่ๆ อยู่เสมอ	+1	+1	+1	1.00	เหมาะสม
7	บุคลากรในสถานศึกษา คิด พิจารณา ทบทวนและไตร่ตรองก่อนการตัดสินใจดำเนินการ	+1	+1	+1	1.00	เหมาะสม
8	บุคลากรในสถานศึกษาปรับเปลี่ยนความคิดและวิธีการการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์	+1	+1	+1	1.00	เหมาะสม
9	บุคลากรในสถานศึกษาได้รับการกระตุ้นให้มีแบบแผนความคิดที่เป็นระบบ	+1	0	+1	0.67	เหมาะสม
10	บุคลากรในสถานศึกษาเปิดกว้างในการแสดงความคิดเห็นร่วมกัน	+1	+1	+1	1.00	เหมาะสม

ข้อ	รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญ			IOC	ผลการพิจารณา
		1	2	3		
	<b><u>การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน</u></b>					
11	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อมูลข่าวสารในการปฏิบัติงานร่วมกัน	+1	+1	+1	1.00	เหมาะสม
12	บุคลากรในสถานศึกษามีการวิเคราะห์เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรจากสถานศึกษาร่วมกัน	+1	0	+1	0.67	เหมาะสม
13	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีการแบ่งปันวิสัยทัศน์ของตนเองกับเพื่อนร่วมงาน	+1	0	+1	0.67	เหมาะสม
14	บุคลากรในสถานศึกษาปฏิบัติตามได้จริงตามวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้ของสถานศึกษา	+1	+1	0	0.67	เหมาะสม
15	บุคลากรในสถานศึกษาร่วมกันประเมินผลการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาที่กำหนดไว้	+1	+1	0	0.67	เหมาะสม
	<b><u>การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม</u></b>					
16	บุคลากรในสถานศึกษารวมพลังกันแก้ปัญหาและจัดอุปสรรคต่างๆที่เกิดขึ้นในการทำงานร่วมกัน	+1	+1	+1	1.00	เหมาะสม
17	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการทั้งทางความคิดและการปฏิบัติ	+1	0	+1	0.67	เหมาะสม
18	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีการเรียนรู้ร่วมกันและแลกเปลี่ยนความรู้	+1	0	+1	0.67	เหมาะสม
19	บุคลากรในสถานศึกษาได้พัฒนาตนเองตามขีดความสามารถเพื่อสร้างสรรค์ผลงานร่วมกัน	+1	+1	+1	1.00	เหมาะสม
20	ผู้บริหารสถานศึกษามีการจัดกลุ่มงานและกลุ่มสาระการเรียนรู้เพื่อทำงานเป็นทีมและส่งเสริมการถ่ายทอดความรู้ระหว่างกัน	+1	0	+1	0.67	เหมาะสม

ข้อ	รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญ			IOC	ผลการพิจารณา
		1	2	3		
21	การคิดอย่างเป็นระบบ บุคลากรในสถานศึกษามีส่วนร่วมในการกำหนด โครงสร้าง ขั้นตอนและวางแผนการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	1.00	เหมาะสม
22	บุคลากรในสถานศึกษามีการเชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ โดยมองเห็นภาพความสัมพันธ์กันเป็นระบบ โดยรวม	+1	0	+1	0.67	เหมาะสม
23	บุคลากรในสถานศึกษามีการวางแผนการ ปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมีขั้นตอน	+1	0	+1	0.67	เหมาะสม
24	บุคลากรในสถานศึกษาร่วมกันวางแผนและ ดำเนินการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างมี วิจารณญาณ	+1	0	+1	0.67	เหมาะสม
25	บุคลากรในสถานศึกษามีการทำงานอย่างเป็น ระบบ มีการใช้ข้อมูลย้อนกลับและสามารถ ตรวจสอบซ้ำได้	+1	+1	+1	1.00	เหมาะสม

**ภาคผนวก จ****ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม**

## RELIABILITY ANALYSIS – SCALE (ALPHA) (ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้)

## Item-Total Statistics

ข้อที่	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X 1.1	114.83	61.454	.742		.936
X 1.2	114.70	62.769	.556		.939
X 1.3	114.97	61.344	.844		.936
X 1.4	114.83	62.420	.613		.938
X 1.5	115.00	62.897	.647		.938
X2.1	114.83	62.971	.541		.939
X2.2	114.63	62.585	.591		.938
X2.3	114.97	62.861	.621		.938
X2.4	114.77	62.254	.622		.938
X2.5	114.97	62.861	.621		.938
X3.1	114.60	62.800	.574		.939
X3.2	114.50	62.879	.619		.938
X3.3	114.73	61.995	.654		.938
X3.4	114.60	63.834	.437		.940
X3.5	115.00	62.897	.647		.938
X4.1	114.80	62.786	.558		.939
X4.2	114.80	63.614	.451		.940
X4.3	114.83	64.282	.371		.941
X4.4	114.77	62.323	.613		.938
X4.5	114.97	64.378	.297		.943
X5.1	114.83	61.454	.742		.936
X5.2	114.83	62.420	.613		.938
X5.3	115.00	62.897	.647		.938
X5.4	114.97	62.861	.621		.938
X5.5	114.77	62.254	.622		.938
X5.6	114.97	62.861	.621		.938
X5.7	114.60	62.800	.574		.939



**Reliability (ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้)**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items	N of Cases
.941	.942	27	30

**Reliability (ด้านโครงสร้างองค์กร)**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items	N of Cases
.845	.847	5	30

**Item-Total Statistics**

ข้อที่	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X 1.1	17.43	2.185	.740	.722	.788
X 1.2	17.30	2.424	.532	.617	.847
X 1.3	17.57	2.185	.854	.767	.760
X 1.4	17.43	2.323	.627	.682	.821
X 1.5	17.60	2.593	.538	.464	.842

**Reliability (ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ )**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items	N of Cases
.813	.812	5	30

**Item-Total Statistics**

ข้อที่	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2.1	17.60	2.110	.657	.709	.758
X2.2	17.40	2.179	.600	.523	.776
X2.3	17.73	2.133	.742	.669	.736
X2.4	17.53	2.120	.632	.513	.766
X2.5	17.73	2.547	.391	.368	.833

**Reliability (ด้านบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ )**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items	N of Cases
.815	.811	5	30

**Item-Total Statistics**

ข้อที่	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X3.1	18.10	2.024	.697	.673	.750
X3.2	18.00	2.000	.813	.831	.717
X3.3	18.23	2.047	.640	.586	.768
X3.4	18.10	2.093	.637	.702	.769
X3.5	18.50	2.672	.270	.298	.864

**Reliability (ด้านการจูงใจ )**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items	N of Cases
.867	.871	5	30

**Item-Total Statistics**

ข้อที่	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X4.1	17.57	2.875	.752	.813	.823
X4.2	17.57	2.944	.703	.627	.835
X4.3	17.60	2.938	.719	.710	.832
X4.4	17.53	2.809	.792	.651	.813
X4.5	17.73	3.030	.514	.497	.887

**Reliability (ด้านผู้บริหาร )**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items	N of Cases
.837	.838	7	30

**Item-Total Statistics**

ข้อที่	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X5.1	26.27	4.202	.567	.451	.819
X5.2	26.27	4.064	.645	.684	.806
X5.3	26.43	4.323	.616	.903	.812
X5.4	26.40	4.317	.583	.554	.816
X5.5	26.20	3.890	.730	.616	.791
X5.6	26.40	4.248	.625	.883	.810
X5.7	26.03	4.585	.373	.441	.848

## RELIABILITY ANALYSIS – SCALE (ALPHA) (การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้)

ข้อที่	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y 1.1	118.90	83.472	.668		.944
Y 1.2	118.77	84.392	.553		.945
Y 1.3	119.03	84.033	.675		.944
Y 1.4	118.90	87.128	.261		.948
Y 1.5	118.67	84.161	.601		.945
Y 2.1	118.77	84.461	.545		.945
Y 2.2	118.70	83.941	.615		.945
Y 2.3	118.70	83.941	.615		.945
Y 2.4	118.77	83.151	.691		.944
Y 2.5	118.67	84.161	.601		.945
Y 3.1	118.80	83.131	.692		.944
Y 3.2	118.70	78.907	.753		.943
Y 3.3	118.83	83.592	.642		.944
Y 3.4	118.80	80.234	.644		.945
Y 3.5	118.67	84.161	.601		.945
Y 4.1	118.70	82.562	.772		.943
Y 4.2	118.70	78.907	.753		.943
Y 4.3	118.73	82.892	.725		.944
Y 4.4	118.80	80.234	.644		.945
Y 4.5	118.67	84.161	.601		.945
Y 4.6	118.70	82.631	.764		.943
Y 5.1	118.67	84.782	.530		.946
Y 5.2	118.67	84.713	.538		.945
Y 5.3	118.77	83.840	.614		.945
Y 5.4	118.57	85.013	.553		.945
Y 5.5	118.53	85.637	.500		.946
Y 5.6	118.63	84.792	.542		.945

**Reliability (การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้)****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items	N of Cases
.947	.948	27	30

**Reliability (ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้)****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items	N of Cases
.805	.809	5	30

**Item-Total Statistics**

ข้อที่	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y 1.1	17.83	2.075	.721	.749	.724
Y 1.2	17.70	2.217	.584	.623	.769
Y 1.3	17.97	2.033	.875	.827	.681
Y 1.4	17.83	2.351	.497	.631	.795
Y 1.5	17.60	2.593	.332	.333	.842

**Reliability (ด้านการมีรูปแบบความคิด)****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items	N of Cases
.833	.833	5	30

Item-Total Statistics

ข้อที่	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y 2.1	18.37	2.516	.606	.749	.806
Y 2.2	18.30	2.424	.693	.623	.781
Y 2.3	18.30	2.424	.693	.827	.781
Y 2.4	18.37	2.585	.555	.631	.821
Y 2.5	18.27	2.547	.614	.333	.804

## Reliability (ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items	N of Cases
.814	.815	5	30

Item-Total Statistics

ข้อที่	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y 3.1	18.20	4.028	.642	.674	.772
Y 3.2	18.10	2.852	.827	.893	.698
Y 3.3	18.23	4.116	.594	.659	.784
Y 3.4	18.20	3.131	.677	.870	.759
Y 3.5	18.07	4.616	.351	.171	.839

## Reliability (ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items	N of Cases
.870	.877	6	30

Item-Total Statistics

ข้อที่	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y 4.1	22.83	5.799	.805	.902	.830
Y 4.2	22.83	4.626	.833	.895	.817
Y 4.3	22.87	5.913	.739	.876	.839
Y 4.4	22.93	4.961	.698	.867	.849
Y 4.5	22.80	6.786	.373	.203	.890
Y 4.6	22.90	6.024	.681	.584	.848

## Reliability (ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items	N of Cases
.823	.821	6	30

Item-Total Statistics

ข้อที่	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y 5.1	23.33	2.989	.638	.694	.784
Y 5.2	23.33	2.851	.736	.684	.761
Y 5.3	23.43	2.668	.835	.814	.736
Y 5.4	23.23	3.151	.599	.860	.793
Y 5.5	23.30	3.666	.225	.175	.866
Y 5.6	23.20	3.269	.550	.848	.803



**ภาคผนวก ฉ****ข้อมูลประชากรและกลุ่มตัวอย่าง**

ลำดับที่	ชื่อสถานศึกษา	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
1	โรงเรียนนิคมสร้างตนเองเขื่อนเพชร	15	4
2	โรงเรียนบ้านหุบกะพง	16	4
3	โรงเรียนบ้านหนองยาว	10	2
4	โรงเรียนชาวไร่	7	2
5	โรงเรียนบ้านร่องระกำ	9	2
6	โรงเรียนบ้านหนองเผาถ่าน	7	2
7	โรงเรียนบ้านคอนขุนห้วย	18	4
8	โรงเรียนบ้านนายาง	7	2
9	โรงเรียนบ้านคอน	3	1
10	โรงเรียนบ้านเนินทราย	5	1
11	โรงเรียนบ้านบางเกตุ	4	1
12	โรงเรียนบ้านบางเก่า	6	1
13	โรงเรียนวัด โตนดหลวง	12	2
14	โรงเรียนบ้านทุ่งขาม	7	1
15	โรงเรียนบ้านโป่งแย้	6	1
16	โรงเรียนบ้านไร่ใหม่พัฒนา	16	4
17	โรงเรียนบ้านรางจิก	4	1
18	โรงเรียนบ้านหนองเขื่อน	5	1
19	โรงเรียนวัดช้างแท่งกระจาด	10	2
20	โรงเรียนบ้านคอนมะกอก	8	2
21	โรงเรียนบ้านอ่างหิน	6	1
22	โรงเรียนบ้านบ่อไร่	4	1
23	โรงเรียนวัดหนองศาลา	15	4
24	โรงเรียนบ้านบ่อหลวง	11	3
25	โรงเรียนบ้านพุทพาย	9	2
26	โรงเรียนบ้านหนองขาม	3	1
27	โรงเรียนบ้านท่ามะริด	7	2
28	โรงเรียนบ้านทุ่งโป่ง	4	1

ลำดับที่	ชื่อสถานศึกษา	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
29	โรงเรียนบ้าน โพรงเข้	5	1
30	โรงเรียนบ้านยางชุม	10	2
31	โรงเรียนบ้านสารเห็ด	10	2
32	โรงเรียนบ้านหนองเขาอ่อน	7	2
33	โรงเรียนบ้านเขากระปุก	6	2
34	โรงเรียนบ้าน โป่งเกตุ	15	4
35	โรงเรียนบ้านหนองคอไก่	4	1
36	โรงเรียนบ้านหนองตาฉาว	5	1
37	โรงเรียนบ้านเขาอ่างแก้ว	15	4
38	โรงเรียนบ้านหนองโรง	16	4
39	โรงเรียนบ้านสระพระ	10	2
40	โรงเรียนบ้านหนองขานาง	12	3
41	โรงเรียนเขื่อนเพชร	16	4
42	โรงเรียนวัดเขื่อนเพชร	9	2
43	โรงเรียนวัดท่าขาม	10	2
44	โรงเรียนวัดท่าคอย (สกุณอุปถัมภ์)	10	2
45	โรงเรียนบ้านท่าไม้รวก	7	2
46	โรงเรียนบ้านท่าลาว	6	1
47	โรงเรียนบ้านหนองชุมแสง	21	6
48	โรงเรียนบ้านหนองเดียน	8	2
49	โรงเรียนวัดพระพุทธรบาทเขาลูกช้าง	16	4
50	โรงเรียนบ้านท่ากระเทียม	4	1
51	โรงเรียนบ้านท่ายาง	50	13
52	โรงเรียนบ้านหนองแหม	9	2
53	โรงเรียนวัดเขากระจิว มีตภาพที่ 10	11	3
54	โรงเรียนบ้านหนองบัว	5	1
55	โรงเรียนสหกรณ์บำรุงวิทย์	4	1
56	โรงเรียนบ้านหนองน้ำถ้ำ	7	2

ลำดับที่	ชื่อสถานศึกษา	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
57	โรงเรียนบ้านห้วยตะเภา	6	2
58	โรงเรียนวัดเขาปากช่อง	4	1
59	โรงเรียนวัดท่าแหว	11	3
60	โรงเรียนบ้านในดง	10	3
61	โรงเรียนบ้านคอนเตาอิฐ	7	2
62	โรงเรียนวัดตาลกง	23	7
63	โรงเรียนวัดมาบปลาเค้า	5	1
64	โรงเรียนบ้านท่าไต้	16	5
65	โรงเรียนวัดวังไคร้	17	5
66	โรงเรียนบ้านท่าหัวลบ	6	2
67	โรงเรียนบ้านแม่ประจันต์	16	5
68	โรงเรียนบ้านหนองเกตุ	7	2
69	โรงเรียนบ้านหันตะเภา	4	1
70	โรงเรียนวัดหนองบัว	5	1
71	โรงเรียนวัดหนองจอก	16	5
72	โรงเรียนวัดศาลาเขื่อน	7	2
73	โรงเรียนวัดอินจำปา	8	2
74	โรงเรียนวัดม่วงงาม	6	2
75	โรงเรียนวัดถ้ำรงค์	20	7
76	โรงเรียนวัดโพธิ์กรู	4	1
77	โรงเรียนวัดเขาทะโมน	6	2
78	โรงเรียนวัดหาดทราย	5	1
79	โรงเรียนวัดท่าศาลาราม	11	4
80	โรงเรียนวัดจันทาราม	7	2
81	โรงเรียนบ้านดงห้วยหลวง	3	1
82	โรงเรียนวัดลาดศรีพราราม	10	2
83	โรงเรียนวัดกุ่ม	6	2
84	โรงเรียนวัดหนองกาทอง	4	1

ลำดับที่	ชื่อสถานศึกษา	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
85	โรงเรียนวัดคอนกอก	4	1
86	โรงเรียนบ้านแหลมทอง	16	5
87	โรงเรียนบ้านไร่โคก	9	2
88	โรงเรียนบ้านไร่ถิ่นน้อย	6	2
89	โรงเรียนบ้านหนองไก่อ่เดือน	6	2
90	โรงเรียนวัดป่อบุญ	9	2
91	โรงเรียนวัดวังบัว	6	2
92	โรงเรียนบ้านลาดโพธิ์	3	1
93	โรงเรียนวัดห้วยเสือ	7	2
94	โรงเรียนวัดห้วย	8	2
95	โรงเรียนวัดช่อม่วง	5	1
96	โรงเรียนบ้านช่อง (ประชากรบำรุง)	18	5
97	โรงเรียนบ้านโป่งสลอด	9	2
98	โรงเรียนวัดโพธิ์ลอย	17	5
99	โรงเรียนบ้านหนองโสน	3	1
100	โรงเรียนบ้านพุดม	6	2
101	โรงเรียนบ้านหนองจอก	10	2
102	โรงเรียนวัดหนองแก	11	4
103	โรงเรียนชลประทานแก่งกระจาน	9	2
104	โรงเรียนบ้านวังนางนวล	2	1
105	โรงเรียนบ้านตะเคียนงาม	5	1
106	โรงเรียนบ้านน้ำทรัพย์	5	1
107	โรงเรียนบ้านต้นเกด	6	2
108	โรงเรียนบ้านแม่คะเมย	15	4
109	โรงเรียนบ้านพุเข็ม	5	1
110	โรงเรียนบ้านเขากิ่ง	4	1
111	โรงเรียนบ้านหนองหงษ์	8	2
112	โรงเรียนบ้านท่าเรือ	5	1

ลำดับที่	ชื่อสถานศึกษา	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
113	โรงเรียนบ้านป่าเต็ง	26	7
114	โรงเรียนบ้านมะขามโพรง	10	2
115	โรงเรียนบ้านห้วยกวางจริง	15	4
116	โรงเรียนบ้านหนองมะกอก	5	1
117	โรงเรียนบ้านหนองสะแก	6	2
118	โรงเรียนบ้านช่อง	14	4
119	โรงเรียนบ้านทุ่งเคล็ด	5	1
120	โรงเรียนบ้านห้วยปลาตุก	4	1
121	โรงเรียนอ.ส.สิงค์	17	5
122	โรงเรียนบ้านสองพี่น้อง	5	1
123	โรงเรียนบ้านหนองปิ่นแตก	16	5
124	โรงเรียนบ้านด่านโจ	9	2
125	โรงเรียนบ้านห้วยไผ่	5	1
126	โรงเรียนบ้านพุทธสวรรค์	4	1