

องค์ประกอบของคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อวินัย 5 ประการของบุคลากร  
ในโรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน



นายสถาพร กริธาธร

## ศูนย์วิทยพัทยากร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2553

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

THE FACTORS OF LEARNING ORGANIZATION'S CHARACTERISTICS  
AFFECTING THE FIVE DISCIPLINES OF PERSONNEL  
IN BASIC EDUCATION SCHOOLS



Mr Sathaporn Greetatorn

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Doctor of Philosophy Program in Educational Administration

Department of Educational Policy, Management and Leadership

Faculty of Education

Chulalongkorn University

Academic Year 2010

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์

องค์ประกอบของคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อ  
วินัย 5 ประการของบุคลากรในโรงเรียนระดับการศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน

โดย

นายสถาพร กริธาธร

สาขาวิชา

บริหารการศึกษา

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

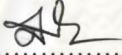
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

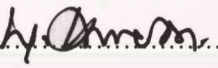
รองศาสตราจารย์ ดร.วรรณิ์ แกมเกตุ

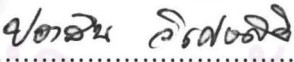
---

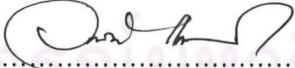
คณะกรรมการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่ง  
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาคุณวุฒิบัณฑิต

  
..... กณบดีคณะกรรมการ  
(ศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย กาญจนวาสี)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

  
..... ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.บุญมี เฌรยอค)

  
..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ)

  
..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม  
(รองศาสตราจารย์ ดร.วรรณิ์ แกมเกตุ)

  
..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.อรจริย์ ฒ ตะกั่วทุ่ง)

  
..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย  
(ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.ไพฑูรย์ สีนลาร์ตัน)

สถาพร กฤษาธร : องค์ประกอบของคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อวินัย 5 ประการของบุคลากรในโรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (THE FACTORS OF LEARNING ORGANIZATION'S CHARACTERISTICS AFFECTING THE FIVE DISCIPLINES OF PERSONNEL IN BASIC EDUCATION SCHOOLS) อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: ผศ.ดร.ปองสิน วิเศษศิริ, อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม: รศ.ดร.วรรณิ แกมเกตุ. 234 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาและทดสอบแบบจำลองเชิงทฤษฎีที่ใช้กำหนดคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ ตลอดจนศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อวินัย 5 ประการของบุคลากรในโรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียนและครู จำนวน 1,000 คน ในโรงเรียนต้นแบบการจัดการความรู้ 200 โรงเรียน ซึ่งได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถาม 2 ฉบับ ประกอบด้วยแบบสอบถามคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ และแบบสอบถามวินัย 5 ประการของบุคลากร การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจและวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณใช้โปรแกรม SPSS 13.0 for Windows และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันใช้โปรแกรม LISREL 8.51 ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นคุณลักษณะรวมทั้งวัดจากคุณลักษณะหลัก 5 ด้าน และคุณลักษณะย่อย 34 ตัวแปร แบบจำลององค์ประกอบคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ที่พัฒนาขึ้นมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมาก โดยน้ำหนักองค์ประกอบมีค่าเป็นบวกและมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 องค์ประกอบที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุดในการบ่งบอกคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวม ได้แก่ องค์ประกอบด้านการบริหารจัดการความรู้ รองลงมา คือ ด้านการปรับใช้เทคโนโลยี ด้านการเสริมอำนาจบุคคล ด้านพลวัตรแห่งการเรียนรู้ และด้านการปรับเปลี่ยนองค์การมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด ตามลำดับ ส่วนการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณในการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อวินัย 5 ประการของบุคลากร พบว่า ตัวแปรองค์ประกอบที่มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมีผลต่อวินัย 5 ประการของบุคลากร โดยรวม มี 4 ตัวแปร ซึ่งทุกตัวแปรมีผลในทางบวก และร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของวินัย 5 ประการของบุคลากร โดยรวมได้ประมาณร้อยละ 47.0

ภาควิชา นโยบาย การจัดการและ  
ความเป็นผู้นำทางการศึกษา  
สาขาวิชา บริหารการศึกษา  
ปีการศึกษา 2553

ลายมือชื่อ นิสิต.....*Amk, Amk*.....

ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก.....*Amk, Amk*.....  
ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม.....*Amk, Amk*.....

## 4884691327 : MAJOR EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEYWORDS : LEARNING ORGANIZATION'S CHARACTERISTICS /  
FIVE DISCIPLINES OF PERSONNEL / BASIC EDUCATION SCHOOLS

SATHAPORN GREETATORN: THE FACTORS OF LEARNING ORGANIZATION'S  
CHARACTERISTICS AFFECTING THE FIVE DISCIPLINES OF PERSONNEL IN  
BASIC EDUCATION SCHOOLS. THESIS ADVISOR: ASSISTANT PROFESSOR  
PONGSIN VISESHSIRI, Ph.D., THESIS CO-ADVISOR: ASSOCIATE PROFESSOR  
WANNEE KAEMKATE, Ph.D., 234 pp.

The purposes of this study were to develop, test the construct validity of the factors of learning organization's characteristics model for basic education schools, and analyze the factors affecting the five disciplines of personnel in basic education schools. The samples were recruited 1,000 participants from administrators and teachers according to 200 KM leader schools by multi-stage sampling. The instruments consisted of 50-item of the learning organization and 69-item of the five disciplines questionnaire. Exploratory factor analysis and multiple regression analysis by SPSS 13.0 for Windows, confirmatory factors analysis by LISREL 8.51.

Exploratory factor analysis showed five factors and 34 variables of learning organization's characteristics model. Second order confirmatory factor analysis supported the construct of five latent factors and model was fitted with empirical data. The loading of all factors were positive and significant at .01 level. In descending order according to their factor loading, knowledge management, technology application, people empowerment, learning dynamics and organization transformation. Multiple regression analysis found four factors of learning organization's characteristics determined the five disciplines of personnel and had a positive effect. This set of factor mutually explained the variance of five disciplines of personnel at 47.0 %

Department : Educational Policy, Management and  
Leadership.....

Field of Study : Educational Administration.....

Academic Year : 2010.....

Student's Signature *Sataporn Greetatorn*

Advisor's Signature *Pong - Vises*

Co-Advisor's Signature *Wannee Kaemkate*

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ เรื่อง องค์ประกอบของคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อวินัย 5 ประการของบุคลากรใน โรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความกรุณาของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสสิน วิเศษศิริ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และรองศาสตราจารย์ ดร.วรรณิ แกมเกตุ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ที่ให้คำแนะนำปรึกษาที่มีคุณค่ายิ่ง และให้ความช่วยเหลือในการดำเนินการวิจัยมาโดยตลอดทุกขั้นตอน รวมถึงรองศาสตราจารย์ ดร.บุญมี เฌรยอด ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ และรองศาสตราจารย์ ดร.อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาให้ข้อเสนอแนะที่ดียิ่ง จนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์สาขาวิชาบริหารการศึกษา และคณาจารย์จากสาขาวิชาต่างๆ ของคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยทุกท่าน ที่ประสาทวิชาความรู้และประสบการณ์อันมีคุณค่ายิ่งให้แก่ผู้วิจัย ตลอดระยะเวลาของการศึกษาระดับคุณวุฒิปริญญาโทครั้งนี้

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่กรุณาเสียสละเวลาอันมีค่ายิ่งในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัยฤทธิ์ ศิลาเดช รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง ดร.ถาวร เส็งเอียด คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง และคุณทัศนาศรี หิรัญภัทร์ ศึกษานิเทศก์เชี่ยวชาญ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี ที่กรุณาให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการวิจัย ตลอดจนคุณคุณดาว ทิพย์มาตย์ สำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ให้คำแนะนำ ช่วยกรุณาติดต่อประสานงานผู้ทรงคุณวุฒิ รวมถึงให้ความเมตตาและอำนวยความสะดวกอย่างดียิ่งในการวางแผนเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบคุณ “ทุน 90 ปี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย” กองทุนรัชดาภิเษกสมโภช ที่สนับสนุนทุนวิจัยในครั้งนี้ และเพื่อนๆ ป.เอก บริหารการศึกษา (นอกเวลาราชการ) รุ่นที่ 1 ทุกท่าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งท่าน ผอ.เชิดศักดิ์ สุภโศภณ ที่เป็นทั้งพี่และเพื่อนร่วมห้องเรียน ได้ให้ความอนุเคราะห์และเมตตาแก่ผู้วิจัยอย่างดียิ่งเสมอมา รุ่นพี่บริหารการศึกษา และเจ้าหน้าที่สาขาวิชาบริหารการศึกษาทุกท่าน เพื่อนร่วมงานที่โรงเรียน ตลอดจนครอบครัวและญาติพี่น้องที่ให้ความช่วยเหลือและเป็นกำลังใจอย่างดียิ่ง โดยเฉพาะคุณพรทิพย์ สงวนให้ ที่ช่วยวางแผนจัดการงานด้านต่างๆ รวมทั้งช่วยตรวจสอบต้นฉบับการพิมพ์ จนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์และสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ .....	ช
สารบัญตาราง .....	ญ
สารบัญแผนภาพ .....	ฎ
<b>บทที่ 1 บทนำ .....</b>	<b>1</b>
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามการวิจัย.....	5
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
สมมุติฐานของการวิจัย.....	5
ขอบเขตของการวิจัย .....	6
ข้อตกลงเบื้องต้น .....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	9
<b>บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....</b>	<b>10</b>
ตอนที่ 1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ .....	11
ตอนที่ 2 คุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	29
ตอนที่ 3 วินัย 5 ประการของบุคลากรในโรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน .....	43
ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	49
ตอนที่ 5 กรอบแนวคิด ทฤษฎี และโมเดลที่ใช้ในการวิจัย.....	88
<b>บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....</b>	<b>92</b>
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	92
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	94
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	96

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย (ต่อ)	
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	96
การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	99
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	100
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม .....	101
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	103
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับวินัย 5 ประการของบุคลากรในโรงเรียน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	112
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้เกี่ยวกับคุณลักษณะ องค์การแห่งการเรียนรู้ที่ใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ .....	119
ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์เพื่อสำรวจและระบุองค์ประกอบคุณลักษณะ องค์การแห่งการเรียนรู้สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	126
ตอนที่ 6 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานและความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ เกี่ยวกับคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ใช้ในการวิเคราะห์ องค์ประกอบเชิงยืนยัน .....	137
ตอนที่ 7 ผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลองค์ประกอบคุณลักษณะองค์การ แห่งการเรียนรู้สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน .....	146
ตอนที่ 8 ผลการพัฒนาองค์ประกอบของคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	159
ตอนที่ 9 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาปัจจัย เกี่ยวกับคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อวินัย 5 ประการ ของบุคลากร .....	161
ตอนที่ 10 ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณในการศึกษาปัจจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะ องค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อวินัย 5 ประการของบุคลากร .....	164



สารบัญ (ต่อ)

หน้า

บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	168
สรุปผลการวิจัย .....	171
อภิปรายผลการวิจัย .....	181
ข้อเสนอแนะจากการวิจัย .....	190
รายการอ้างอิง .....	194
ภาคผนวก .....	211
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย .....	212
ภาคผนวก ข แบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล .....	214
ภาคผนวก ค ค่าความเที่ยง (Reliability) ของแบบสอบถาม .....	232
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์ .....	234

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1 จำนวนกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูล จำแนกตามสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา.....	93
2 ค่าสถิติเบื้องต้นแสดงข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม .....	101
3 ค่าสถิติเบื้องต้นแสดงคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนระดับการศึกษา ขั้นพื้นฐาน ด้านพลวัตรแห่งการเรียนรู้ .....	103
4 ค่าสถิติเบื้องต้นแสดงคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนระดับการศึกษา ขั้นพื้นฐาน ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ .....	104
5 ค่าสถิติเบื้องต้นแสดงคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนระดับการศึกษา ขั้นพื้นฐาน ด้านการเสริมอำนาจบุคคล .....	105
6 ค่าสถิติเบื้องต้นแสดงคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนระดับการศึกษา ขั้นพื้นฐาน ด้านการบริหารจัดการความรู้ .....	107
7 ค่าสถิติเบื้องต้นแสดงคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนระดับการศึกษา ขั้นพื้นฐาน ด้านการปรับใช้เทคโนโลยี .....	109
8 ค่าสถิติเบื้องต้นแสดงคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนระดับการศึกษา ขั้นพื้นฐาน โดยรวมทุกด้าน .....	111
9 ค่าสถิติเบื้องต้นแสดงวินัย 5 ประการของบุคลากรใน โรงเรียนระดับการศึกษา ขั้นพื้นฐาน ด้านความรอบรู้แห่งตน .....	112
10 ค่าสถิติเบื้องต้นแสดงวินัย 5 ประการของบุคลากรใน โรงเรียนระดับการศึกษา ขั้นพื้นฐาน ด้านแบบแผนความคิดอ่าน .....	113
11 ค่าสถิติเบื้องต้นแสดงวินัย 5 ประการของบุคลากรใน โรงเรียนระดับการศึกษา ขั้นพื้นฐาน ด้านวิสัยทัศน์ร่วม .....	114
12 ค่าสถิติเบื้องต้นแสดงวินัย 5 ประการของบุคลากรใน โรงเรียนระดับการศึกษา ขั้นพื้นฐาน ด้านการเรียนรู้ของทีม .....	115
13 ค่าสถิติเบื้องต้นแสดงวินัย 5 ประการของบุคลากรใน โรงเรียนระดับการศึกษา ขั้นพื้นฐาน ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ .....	117
14 ค่าสถิติเบื้องต้นแสดงวินัย 5 ประการของบุคลากรใน โรงเรียนระดับการศึกษา ขั้นพื้นฐาน โดยรวมทุกด้าน .....	118

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
15	120
ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ของตัวแปรเกี่ยวกับคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้สำหรับสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน .....	120
16	127
ค่าไอเกน ค่าสัดส่วนความแปรปรวน ค่าสัดส่วนความแปรปรวนสะสม ค่าความร่วมมือ และค่าน้ำหนักองค์ประกอบขององค์ประกอบคุณลักษณะ องค์การแห่งการเรียนรู้ โดยใช้การหมุนแกนองค์ประกอบด้วยวิธีแวกซ์ .....	127
17	129
ตัวแปรสังเกตได้เกี่ยวกับคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้สำหรับสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ .....	129
18	138
ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้เกี่ยวกับคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน .....	138
19	140
ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ของตัวแปรสังเกตได้เกี่ยวกับคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้สำหรับสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน .....	140
20	151
ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองของโมเดลองค์ประกอบ คุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน .....	151
21	162
ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาปัจจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ ที่ส่งผลต่อวินัย 5 ประการของบุคลากรในโรงเรียน .....	162
22	165
ผลการวิเคราะห์ปัจจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อ วินัย 5 ประการของบุคลากรในแต่ละด้าน และโดยรวมทุกด้าน .....	165

## สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่	หน้า
1 กรอบแนวคิดโมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองขององค์ประกอบคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	90
2 กรอบแนวคิดการวิเคราะห์ปัจจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อวินัย 5 ประการของบุคลากรในโรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน .....	91
3 โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองขององค์ประกอบคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน .....	147



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

กระแสการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ ความเจริญทางเทคโนโลยีสารสนเทศทำให้สังคมแบบดั้งเดิมเปลี่ยนสภาพเป็นสังคมโลกที่สามารถติดต่อสื่อสารกันได้อย่างรวดเร็วพร้อมแดนและเป็นไปได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งประเทศไทยก็ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวด้วย (กรมสามัญศึกษา, 2542: บทนำ) ดังนั้น หากเราไม่สามารถเผชิญกับความซับซ้อนและความเคลื่อนไหวที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้ เราก็จะอยู่ในสภาวะวิกฤติ (ประเวศ วะสี, 2543: ก)

ผลกระทบจากสภาพการณ์ดังกล่าว ทำให้สังคมไทยเริ่มหันมาทบทวนทิศทางการพัฒนาประเทศใหม่ โดยกำหนดแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545 – 2549) ด้านวิสัยทัศน์การพัฒนาประเทศ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาสู่ “สังคมที่เข้มแข็ง มีคุณภาพใน 3 ด้าน คือ สังคมคุณภาพ สังคมภูมิปัญญา และการเรียนรู้ และสังคมสมานฉันท์และเอื้ออาทรต่อกัน” (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2544: 2) โดยในด้านสังคมแห่งภูมิปัญญา และการเรียนรู้มุ่งเปิดโอกาสให้คนไทย ทุกคนสามารถคิดเป็น ทำเป็น มีเหตุผลมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถเรียนรู้ได้ตลอดชีวิตรู้เท่าทันโลก เพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและความเจริญทางด้านวิชาการ การจัดการศึกษาจึงมุ่งพัฒนาคนให้เรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อก้าวไปอีกขั้นหนึ่งสู่ความคิดที่ช่วยให้ทุกส่วนของสังคมมีส่วนร่วมกันสนับสนุนเพราะทุกส่วนทุกฝ่ายจะเป็นได้ทั้งผู้ให้และผู้รับความรู้ สังคมก็เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ (พนม พงษ์ไพบูลย์, 2543: 2) ความคิดเรื่องสังคมแห่งการเรียนรู้ เริ่มเป็นที่กล่าวถึง และยอมรับอย่างกว้างขวางว่ามีความจำเป็นต่อการพัฒนาประเทศเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้นหากเป้าหมายของการศึกษาที่มุ่งให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิตและมุ่งสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ โรงเรียนก็จำเป็นต้องเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ที่สร้างความมั่นใจให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในภารกิจทางการศึกษา และสอนนักเรียนให้ทำหน้าที่อย่างดีที่สุดที่สุดในสังคมเหล่านั้น (Keatings, 1998: 706-707) เพราะโรงเรียนต้องเผชิญหน้ากับสังคมและสภาพการเปลี่ยนแปลงขององค์กรจึงมีความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนตนเองให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Devos, Broeck, and Vanderheyden, 1998: 701) โรงเรียนต้องทบทวนภารกิจของตนเองเสียใหม่ โดยพิจารณาถึงรูปแบบและโครงสร้างที่ส่งเสริมการเรียนรู้ที่จะไปเติมเต็มสังคมแห่งการเรียนรู้ ปรับให้เหมาะสมกับสภาพสังคมที่กำลังเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้เพื่อเป็นกลยุทธ์ที่จะนำไปสู่เป้าหมาย และวิสัยทัศน์ด้านการศึกษา (Strain, 2000: 286) อีกทั้งโรงเรียน

เป็นองค์การประเภทบริการที่มีข้อผูกพันกับการเรียนการสอน เป้าหมายสูงสุดของโรงเรียน คือ การเรียนรู้ของนักเรียนในโรงเรียน โรงเรียนจึงน่าจะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากกว่าองค์การประเภทอื่น (Hoy and Miskel, 2001: 32) แนวคิดเรื่องโรงเรียนกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จึงเป็นเรื่องสำคัญที่จะสนับสนุน ส่งเสริมและพัฒนาสังคมให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ตาม วิสัยทัศน์ของการพัฒนาประเทศได้ในอนาคต

แนวคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้นครั้งแรกในประเทศสหรัฐอเมริกา โดย Agyris และ Schon ได้นำเสนอเรื่องการเรียนรู้ขององค์การ (Organizational Learning) เมื่อ ปี ค.ศ.1978 แต่ครั้งนั้นยังไม่ได้รับความสนใจมากนัก ต่อมา Senge ได้ทำการสังเคราะห์ ทฤษฎีและวิธีการต่าง ๆ เพื่อเผยแพร่แนวคิด โดยเขียนหนังสือเล่มแรกชื่อ “The Fifth Discipline: The Arts and Practice of Learning Organization” แนวคิดนี้จึงได้รับการกล่าวถึงและตอบรับจากบุคคล องค์การต่างๆ ทั่วโลก (วิชัย วงษ์ใหญ่, 2542: 9) ซึ่งปัจจุบันแนวคิดและแนวปฏิบัติต่าง ๆ เป็นนิยามแพร่หลาย หากเปิดดู จากอินเทอร์เน็ตจะพบคำว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ ปรากฏในลักษณะบทความ งานวิจัยรวมทั้ง การสังเคราะห์งานวิจัยไปสู่การปฏิบัติอย่างมากมาย (วิระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2543: 5)

ในส่วนของประเทศไทยได้รับแนวคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้มาปรับใช้ครั้งแรก โดยเริ่มจากภาครัฐกิจเอกชน เช่น ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) บริษัท เครือซิเมนต์ไทย และองค์การอื่นๆ อีกมากมาย (มาลี ธรรมศิริ, 2543: 3) จากนั้นแนวคิดดังกล่าวก็เริ่มเผยแพร่เข้าสู่ องค์การภาครัฐโดยนำแนวคิดมาปรับใช้ด้วยเช่นกัน จะเห็นได้จากแนวคิดการปฏิรูประบบราชการ เพื่อให้เป็นระบบที่มีประสิทธิภาพโดย ปรัชญา เวสารัชช์ (2539: 40-41) ได้กล่าวถึงระบบราชการที่พึงประสงค์ว่าจะต้องมีลักษณะอย่างน้อย 5 ประการ คือ เป็นระบบที่มีวิสัยทัศน์เป็นองค์การการเรียนรู้ ยืดหยุ่นและปรับตัว เน้นผลจากการทำงานและมีลักษณะเสริมแรง โดยกล่าวถึงระบบราชการที่เป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ว่าระบบราชการมิใช่เป็นเพียงกลไกที่รับฟังคำสั่งหรือยึดติดกับรูปแบบของ กฎระเบียบเก่า ๆ โดยขาดดุลพินิจ แต่ต้องเป็นองค์การที่รับรู้รับทราบข้อมูลสถานการณ์ และสภาพ ปัญหาอย่างต่อเนื่อง สามารถนำข้อมูลใหม่มาวิเคราะห์ เพื่อประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานของตนได้ ต้องเป็นองค์การพลวัตทันสมัยและมีความพร้อมในการแก้ปัญหาลักษณะใหม่ ๆ อยู่เสมอ องค์การ ที่จะมีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ จะต้องเข้าใจถึงสภาพปัญหาอย่างแท้จริงอยู่ตลอดเวลา สามารถรวบรวมวิเคราะห์หากลั่นกรองและมีความสามารถในการตัดสินใจสูง ซึ่งสอดคล้องกับแนวการ ปฏิบัติของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนที่ ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2544: 24) ได้กล่าวว่า ราชการยุคใหม่ต้องทบทวนภารกิจ โดยมุ่งพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยการปรับขนาด

ให้กะทัดรัด คล่องตัวปรับเปลี่ยน รวดเร็ว มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ปรับปรุงการ โดยรัฐ  
ดำเนินการกิจที่จำเป็นเท่านั้น มุ่งเน้นการสร้างพัฒนา คำนึงถึงผลสัมฤทธิ์ของงาน ทำงานเป็นทีม  
และมีอาชีพ เน้นการสร้างและพัฒนาข้าราชการอย่างต่อเนื่องและให้มีความรู้อย่างกว้างขวาง

แนวคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ถูกนำไปปรับใช้อย่างแพร่หลาย และนำไปสู่การศึกษา  
ค้นคว้าวิจัยทั้งในหน่วยงานภาครัฐและเอกชน เช่น มาลี ธรรมศิริ (2543) ที่ทำการวิจัยเรื่องการ  
พัฒนารูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ โดยผ่านหน่วยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในฐานะส่วนขยายของ  
การอุดมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันขององค์การไทย ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้  
อยู่ในระดับปานกลาง และมีความเป็นไปได้สูงในระบบย่อยด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ นอกจากนี้  
ลือชัย พันธุ์เจริญกิจ (2540) ได้ศึกษาการพัฒนาองค์การตามแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้:  
กรณีศึกษานาคาร ไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) เพื่อวิเคราะห์ถึงศักยภาพและลักษณะองค์การที่จะ  
สร้างและพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่า ผู้บริหารระดับล่าง และผู้ปฏิบัติยังไม่สามารถ  
มองเห็นภาพรวมและนำไปปฏิบัติให้เกิดผลตามแนวคิดดังกล่าวได้ทัน และส่วนใหญ่เป็นไปตาม  
ความคาดหวังของผู้บริหารระดับสูง จะเห็นได้ว่าองค์การของไทยเริ่มมีความพร้อมที่จะรับแนวคิด  
เรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ไปใช้ในการบริหาร

ในบริบททางการบริหารการศึกษาของไทย ก็รับเอาแนวความคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้  
มาใช้ โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีพัฒนาข้าราชการครู  
เพื่อเข้าสู่ตำแหน่งสายงานบริหารในสถานศึกษา โดยหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษา  
ได้บรรจุความรู้เรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้เข้าไปในหลักสูตรฝึกอบรมด้วย ทั้งนี้เพื่อให้ผู้บริหาร  
สถานศึกษาได้นำความรู้เรื่องนี้ไปขยายผลต่อในสถานศึกษา กรมสามัญศึกษา (2545: 23)  
ได้กำหนดวิสัยทัศน์ไว้ว่า “กรมสามัญศึกษาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เร็วที่มีประสิทธิภาพ เป็น  
แกนนำในการปฏิรูปการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ทั่วถึงทุกกลุ่มเป้าหมายเต็มตามศักยภาพ และ  
มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของชาติและมาตรฐานสากล” นอกจากนี้ยังพบว่า แนวคิดเกี่ยวกับ  
องค์การแห่งการเรียนรู้ยังถูกนำไปปรับใช้ในวงการบริหารการศึกษา โดยสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน  
หลายแห่งได้นำแนวคิดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ไปกำหนดไว้ในวิสัยทัศน์บ้าง ในแผนกล  
ยุทธ์บ้าง แสดงให้เห็นว่า สถานศึกษาขั้นพื้นฐานรับแนวความคิดนี้ไปปรับใช้ เนื่องจากสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐานจะต้องจัดการศึกษาเพื่อสร้างบุคลากรในการแข่งขันกับนานาชาติ ต้องสร้างบุคลากร  
ที่มีความรู้ความสามารถและมีทักษะเพียงพอเหมาะสมกับความก้าวหน้าของเทคโนโลยี เพราะ  
การศึกษายุคใหม่จำเป็นต้อง มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการเรียนรู้ โดยผู้เรียนจะกลายเป็นศูนย์กลาง  
แห่งการเรียนรู้ และสร้างรูปแบบการเรียนรู้ของตนเอง ผู้บริหาร ครู อาจารย์ ผู้ปกครอง และชุมชน  
จะต้องแสวงหาความรู้ใหม่ตลอดเวลา ดังนั้น จึงต้องปรับบทบาทสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้เป็น

องค์การแห่งการเรียนรู้(กรมสามัญศึกษา, 2545: 11) สถานศึกษาขั้นพื้นฐานจึงต้องรับนโยบายในการปรับบุคลากรให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น แต่จากผลการศึกษาที่ผ่านมายังพบว่า การปรับเปลี่ยนองค์การหรือดำเนินการในอันที่จะนำสถานศึกษาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานยังอยู่ในระดับต่ำ (กรมสามัญศึกษา, 2545: 7) และหากพิจารณาจากผลการดำเนินงานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าบุคลากรที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะนักเรียนยังขาดการเรียนรู้ มีผลสัมฤทธิ์ในการวัดคุณภาพระดับชาติ อยู่ในระดับที่ต่ำ ในหลายวิชา (กรมวิชาการ, 2545: 40) และจากการสำรวจติดตามผลการปฏิรูปการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่ายังมีสถานศึกษาหลายแห่งดำเนินการสร้างการเรียนรู้ตามแนวปฏิรูปการเรียนรู้และสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่สอดคล้องตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546: 10) ดังนั้น การสร้างสถานศึกษาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารและบุคลากรต้องรับรู้รับทราบเรื่ององค์ประกอบคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อจะนำไปสู่การปฏิบัติหรือปรับปรุงองค์การและส่วนประกอบอื่นให้ดีขึ้น แต่ปัจจุบันยังขาดการศึกษาในเรื่ององค์ประกอบคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนั้นจึงอาจอนุมานได้ว่าสาเหตุประการหนึ่งที่สถานศึกษาขั้นพื้นฐานยังไม่สามารถปรับเปลี่ยนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ เนื่องจากยังขาดแนวทางที่ถูกต้อง และการกำหนดคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ได้รับความสนใจและถูกนำไปปรับใช้ในองค์การที่มีลักษณะการให้บริการสาธารณะประเภทสถานศึกษาเป็นอย่างมาก และนอกจากนี้ยังพบว่า งานวิจัยที่เกี่ยวกับการทดสอบคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ยังมีผู้ศึกษาน้อยมาก การหาคำตอบเรื่องคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้จึงเป็นเรื่องสำคัญที่ควรทำการวิจัยเพื่อค้นหาคำตอบให้กระจ่าง ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาว่าองค์ประกอบ ที่ใช้กำหนดคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีลักษณะอย่างไร และหากนำองค์ประกอบคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ดังกล่าวมาตรวจสอบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในบริบทของประเทศไทยแล้ว จะมีความกลมกลืนกันหรือไม่ และตัวแปรเกี่ยวกับคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ดังกล่าวจะส่งผลต่อวินัย 5 ประการของบุคลากรในโรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างไร ทั้งนี้เพื่อนำผลจากการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อไป



## คำถามการวิจัย

ผู้วิจัยตั้งคำถามสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ดังนี้

- 1) องค์ประกอบของคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีลักษณะอย่างไร ประกอบด้วยองค์ประกอบใดบ้าง
- 2) องค์ประกอบของคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่
- 3) ปัจจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ส่งผลต่อวินัย 5 ประการของบุคลากร ในโรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างไร

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ดังนี้

- 1) เพื่อพัฒนาโมเดลองค์ประกอบของคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 2) เพื่อตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบของคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์
- 3) เพื่อศึกษาปัจจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อวินัย 5 ประการของบุคลากรในโรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

## สมมติฐานของการวิจัย

จากแนวคิดของ Marquardt (1996) เกี่ยวกับคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ และแนวคิดเกี่ยวกับวินัย 5 ประการของ Senge (1990) ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอรายละเอียดไว้ในบทที่ 2 ดังนั้น จึงกำหนดสมมติฐานของการวิจัย ดังนี้

1. โมเดลองค์ประกอบของคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์
2. ปัจจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ส่งผลต่อวินัย 5 ประการของบุคลากรในโรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

## ขอบเขตของการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตในการวิจัยไว้ ดังนี้

1. องค์กรแห่งการเรียนรู้ มุ่งเน้นคุณลักษณะขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการเรียนรู้ โดยคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ มี 5 ด้าน ประกอบด้วย

- 1.1 พลวัตแห่งการเรียนรู้ (Learning Dynamics)
- 1.2 การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation)
- 1.3 การเสริมอำนาจบุคคล (People Empowerment)
- 1.4 การบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management)
- 1.5 การปรับใช้เทคโนโลยี (Technology Application)

คุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ได้โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันจากคุณลักษณะทั้ง 5 ด้านข้างต้น ผู้วิจัยจะใช้เป็นตัวแปรอิสระในการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อวินัย 5 ประการของบุคลากรในโรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานด้วย

2. วินัย 5 ประการของบุคลากร ซึ่งเป็นตัวแปรตามในการวิจัย ประกอบด้วย

- 2.1 ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery)
- 2.2 แบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models)
- 2.3 วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)
- 2.4 การเรียนรู้ของทีม (Team Learning)
- 2.5 การคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic Thinking)

3. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย ผู้บริหาร โรงเรียนและครูในโรงเรียนต้นแบบการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีการศึกษา 2552

## ข้อตกลงเบื้องต้น

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยพัฒนาโมเดลองค์ประกอบของคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ และกรอบแนวคิดของการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อวินัย 5 ประการของบุคลากรในโรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามแบบการศึกษาภาคตัดขวาง (Cross-sectional) ซึ่งหมายถึง การดำเนินการศึกษาในครั้งเดียวกันไม่แยกศึกษาตามช่วงเวลา

## นิยามศัพท์เฉพาะ

ผู้วิจัยกำหนดนิยามศัพท์เฉพาะสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ดังนี้

1. องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีการดำเนินการ หรือส่งเสริมให้บุคคล ทีมงาน หรือกลุ่มบุคคลในองค์กร มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ความสามารถเพื่อปรับเปลี่ยนตนเอง แล้วนำมาพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยอาศัยกระบวนการเรียนรู้ที่เป็นไปอย่างต่อเนื่องและค้ำึงถึงปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

2. คุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง สิ่งที่เป็นลักษณะประจำตัวขององค์กรที่แสดงให้เห็นถึงความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

3. องค์กรประกอบ หมายถึง องค์กรกำหนดด้านต่าง ๆ ของคุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการเสริมอำนาจบุคคล ด้านการบริหารจัดการความรู้ และด้านการปรับใช้เทคโนโลยี

3.1 องค์กรประกอบด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ หมายถึง คุณลักษณะขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับความสนใจที่จะค้นหาความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ ให้ความสำคัญต่อการทำงานเป็นทีม มีวิธีการสร้างการเรียนรู้หลากหลายในองค์กร มีการกำหนดวิสัยทัศน์กับนโยบายที่สอดคล้องกัน มีการใช้การสนทนาเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ และสามารถคิดวิธีการใหม่ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของงาน

3.2 องค์กรประกอบด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร หมายถึง คุณลักษณะขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับความมุ่งมั่นที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร การเปลี่ยนแปลงค่านิยม ความเชื่อ หรือวัฒนธรรมภายในองค์กร จัดสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ พัฒนารูปแบบการทำงานที่สอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลง การเรียนรู้จากความสำเร็จและความล้มเหลว การเปิดโอกาสในการเรียนรู้ สิ่งใหม่ๆ จากการทำงาน กำหนดโครงสร้างการบริหารงานที่ไม่ซับซ้อนและมีความคล่องตัว และมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานให้มีความยืดหยุ่น

3.3 องค์กรประกอบด้านการเสริมอำนาจบุคคล หมายถึง คุณลักษณะขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรด้านการเรียนรู้ การเรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์มากกว่า การยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเพื่อนำมาพัฒนางาน มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในรูปแบบการสัมมนา และมีการแลกเปลี่ยนความรู้กับบุคคลในชุมชน

3.4 องค์ประกอบด้านการบริหารจัดการความรู้ หมายถึง คุณลักษณะขององค์การที่เกี่ยวข้องกับการใช้แหล่งความรู้ต่างๆ ภายในองค์กร การค้นหาความรู้เพื่อสนับสนุนการทำงาน การจัดเก็บและใช้ความรู้ มีการผสมผสานความรู้เพื่อสร้างความรู้ใหม่ การคิดอย่างสร้างสรรค์และทดลองสิ่งใหม่ๆ ช่วยเหลือกันในการทำงานระหว่างกลุ่ม และการร่วมกันสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

3.5 องค์ประกอบด้านการปรับใช้เทคโนโลยี หมายถึง คุณลักษณะขององค์การที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมการใช้คอมพิวเตอร์ การพัฒนาทักษะการใช้คอมพิวเตอร์ การใช้ระบบอินเทอร์เน็ตเพื่อค้นหาความรู้ที่จำเป็น การใช้เทคโนโลยีเพื่อการสื่อสารภายในองค์กร และการใช้เทคโนโลยีช่วยอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้

4. โมเดลองค์ประกอบของคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง แผนภาพแสดงแนวคิดเชิงทฤษฎีของตัวแปรต่าง ๆ ที่ใช้กำหนดคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ สำหรับการบริหารจัดการสถานศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

5. การพัฒนาโมเดลองค์ประกอบของคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง การศึกษาแนวคิดเชิงทฤษฎีของตัวแปรต่าง ๆ ที่ใช้กำหนดคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ โดยพัฒนาจากแนวคิดของ Marquardt (1996) เกี่ยวกับคุณลักษณะขององค์การที่ประสบความสำเร็จในการเรียนรู้เป็นหลัก แล้วนำมาปรับปรุงพัฒนาให้เข้ากับบริบทของประเทศไทยโดยผ่านการตรวจสอบจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ

6. ความกลมกลืนระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ หมายถึง ภาวะการณ์ที่โมเดลมีความสอดคล้องกับสภาพที่แท้จริง โดยสามารถพิจารณาได้จากผลการวิเคราะห์ดัชนีบ่งชี้ความกลมกลืนจากข้อมูลเชิงประจักษ์ที่เก็บรวบรวมมาได้

7. ข้อมูลเชิงประจักษ์ หมายถึง ข้อมูลจริงที่เก็บรวบรวมได้จากแบบสอบถาม

8. วินัย หมายถึง เทคนิควิธีการที่ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากร โดยเน้นการแสวงหาการเสริมสร้างทักษะหรือสมรรถนะที่เกิดจากการศึกษาใคร่ครวญอยู่เสมอ แล้วนำมาปฏิบัติเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน และนำไปสู่การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ

9. วินัย 5 ประการ หมายถึง การกระทำที่แสดงออกตามสภาพการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวิสัยพื้นฐานของแต่ละบุคคล โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้จากการทำงานและประสบการณ์ต่างๆ จนเกิดเป็นแนวปฏิบัติที่สำคัญในการสร้างพื้นฐานให้บุคคลและองค์การยึดถือปฏิบัติ เพื่อจะก้าวสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้อย่างสมบูรณ์แบบ ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้จะศึกษาวินัย 5 ประการตามแนวคิดของ Senge (1990) ที่ประกอบด้วย ความรอบรู้แห่งตน แบบแผนความคิดอ่าน วิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้ของทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ

9.1 ความรอบรู้แห่งตน หมายถึง การใฝ่ใจในการพัฒนาตนเอง สนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้ในสิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ ประารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตน และมุ่งสู่จุดหมายแห่งความสำเร็จ

9.2 แบบแผนความคิดอ่าน หมายถึง แบบแผนทางจิต เจตคติ การมองโลก มองสังคม ที่เอื้อต่อการสะท้อนภาพที่ถูกต้องชัดเจน

9.3 วิสัยทัศน์ร่วม หมายถึง การสร้างทัศนะของความร่วมมือกันที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาร่วมกัน สมาชิกมีความเข้าใจในความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร มีมุมมองร่วมกัน ยินยอมพร้อมใจและผูกพันต่อจุดหมายร่วมกัน

9.4 การเรียนรู้ของทีม หมายถึง การเรียนรู้ร่วมกันของคนในองค์กร โดยอาศัยความรู้ ความคิดและประสบการณ์ของสมาชิกในการแลกเปลี่ยนและพัฒนาความฉลาดรอบรู้และความสามารถของทีม โดยการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

9.5 การคิดอย่างเป็นระบบ หมายถึง การคิดอย่างมีกลยุทธ์ วิธีการในการอธิบายและการทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น ด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่างๆ อย่างเป็นรูปธรรม เป็นองค์ความรู้ที่จะช่วยให้ผู้ฟังสามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ

10. บุคลากร หมายถึง ผู้บริหาร โรงเรียนและครูในโรงเรียนต้นแบบการจัดการความรู้ ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีการศึกษา 2552

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การวิจัยครั้งนี้ จะก่อให้เกิดประโยชน์ ดังนี้

- 1) ทำให้ได้ตัวแปรต่างๆ ที่ใช้กำหนดคุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในการพัฒนาองค์กร
- 2) เป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และเชื่อมต่อกับสถานศึกษาในระดับอื่นๆ ที่เหมาะสมต่อไป
- 3) ทำให้ทราบปัจจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อวินัย 5 ประการของบุคลากรในโรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้ผู้วิจัยจะนำเสนอเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งลำดับขั้นตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

- 1.1 ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้
- 1.2 ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
- 1.3 สถานศึกษาในฐานะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
- 1.4 บทบาทผู้นำสถานศึกษาที่จำเป็นต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ตอนที่ 2 คุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

- 2.1 พลวัตแห่งการเรียนรู้ (Learning Dynamics)
- 2.2 การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation)
- 2.3 การเสริมอำนาจบุคคล (People Empowerment)
- 2.4 การบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management)
- 2.5 การปรับใช้เทคโนโลยี (Technology Application)

ตอนที่ 3 วินัย 5 ประการของบุคลากรในโรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

- 3.1 ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery)
- 3.2 แบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models)
- 3.3 วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)
- 3.4 การเรียนรู้ของทีม (Team Learning)
- 3.5 การคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic Thinking)

ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 5 กรอบแนวคิด ทฤษฎี และโมเดลที่ใช้ในการวิจัย

## ตอนที่ 1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

### 1.1 ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

จากการศึกษานิยามเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ นักวิชาการ กำหนดความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ ไว้ดังนี้

Senge (1990: 15) นิยามว่าเป็นองค์การที่คนขยายความสามารถอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างผลงานตามที่ตนต้องการ มีรูปแบบแนวคิดใหม่ ๆ ได้รับการเผยแพร่และปรับขยายซึ่งเป็นที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจ ใหม่ ๆ ได้อย่างอิสระและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกขององค์การมีการเรียนรู้ที่จะเรียนรู้ (Learn to Learn) ร่วมกัน

Garvin (1993: 80) สรุปไว้ว่าองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่มีทักษะในการสร้างใช้และถ่ายโอนความรู้ ตลอดจนปรับปรุงรูปแบบพฤติกรรมเพื่อสร้างความรู้ใหม่

Marquardt และ Reynold (1994: 22) ให้ความหมายไว้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้หมายถึงองค์การที่มีบรรยากาศที่กระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคลและกลุ่มให้เกิดอย่างรวดเร็วและสอนให้บุคคลมีกระบวนการคิดวิพากษ์วิจารณ์เพื่อความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้นซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้มีในแต่ละบุคคลช่วยให้้องค์การเรียนรู้ในสิ่งที่ผิดพลาดเช่นเดียวกับการเรียนรู้ในความสำราญ

Bennett และ O'Brien (1994: 42) อธิบายว่าองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่สร้างให้เกิดและยกระดับความสามารถที่จะเรียนรู้และปรับเปลี่ยนไปสู่วัฒนธรรมขององค์การนั้น

Marquardt (1996: 2) สรุปว่าองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่ปรับเปลี่ยนตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อบริหารความรู้ใช้เทคโนโลยีเสริมอำนาจบุคคลและขยายการเรียนรู้ให้ปรับตัวให้ดีขึ้นและมีความสำเร็จใสภาพแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลง

Gephart และ Marsick (1996: 36) ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ว่าเป็นองค์การที่ยกระดับและปรับเปลี่ยนความสามารถที่จะเรียนรู้ด้วยเป้าหมายที่สร้างสรรค์เป็นองค์การที่วิเคราะห์ ควบคุม พัฒนาระบบบริหารจัดการและวางแนวทางของกระบวนการเรียนรู้อย่างวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ ผู้นำ ค่านิยม โครงสร้าง ระบบกระบวนการและการปฏิบัติงานขององค์การแห่งการเรียนรู้ก่อให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาของบุคคลตลอดจนเร่งให้เกิดการเรียนรู้ในทุกระดับ

จำเรียง วิยวัฒน์ และเบญจมาศ อ่ำพันธ์ (2540: 11) นิยามว่าองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่มีการมุ่งเน้นในการกระตุ้นเร่งเร้าและจูงใจให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะรับรู้

และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาเพื่อขยายศักยภาพของตนเองและขององค์กรในการที่จะลงมือปฏิบัติภารกิจงานปีการให้สำเร็จลุล่วง โดยอาศัยรูปแบบของการทำงานเป็นทีมและการเรียนรู้ร่วมกันตลอดจนมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบ ที่จะประสานกันเพื่อให้เกิดเป็นความได้เปรียบที่ยั่งยืนต่อการแข่งขันท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ตลอดไป

ชวินท์ ชัมมนันท์กุล (2541: 1) ให้ความหมายว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่สามารถเรียนรู้และสร้างความรู้เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะที่จะก่อเกิดความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการไปสู่เป้าหมายร่วมขององค์กร

วรารัตน์ เขียวไพรี (2542: 42) ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า หมายถึง องค์กรที่เน้นรูปแบบของการบริหารงานที่เน้นการพัฒนาภาวะผู้นำในองค์กรควบคู่กับการเรียนรู้ร่วมกันก่อให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ ทักษะระหว่างกันและกัน เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพเหนือกว่าคู่แข่งและมีระดับการพัฒนาด้านความสามารถขององค์กรเป็นไปอย่างรวดเร็ว

วิชัย วงษ์ใหญ่ (2542: 9) นิยามองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรที่บุคคลเรียนรู้เพิ่มพูนความสามารถอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างผลงานที่ปรารถนา มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างต่อเนื่องเป็นกระบวนการเชิงประสบการณ์ที่มุ่งสร้างองค์ความรู้ที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของการกระทำและเป็นองค์กรที่ส่งเสริมรูปแบบการคิดใหม่ที่ซึ่งบุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องที่จะร่วมเรียนรู้ร่วมกันและเสริมสร้างวัฒนธรรมของการคิดอย่างเป็นระบบเพื่อช่วยปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้เรียน ผู้ปฏิบัติในองค์กร

สุรสิทธิ์ เหมตะศิลป์ (2543: 3) ให้คำจำกัดความว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่สมาชิกได้เรียนรู้เพื่อที่จะปรับเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างไม่มีที่สิ้นสุด

วิโรจน์ สารรัตนะ (2544: 11) สรุปว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่สมาชิกในองค์กรมีความตื่นตัวและมีแรงบันดาลใจที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่องมีความคิดริเริ่มที่จะสร้างสรรค์สิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นกับองค์กรมีความสัมพันธ์เพื่อการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสมาชิกขององค์กรเองโดยภาพรวมเป็นองค์กรที่มุ่งแสวงหาความเป็นไปได้และโอกาสเพื่อการพัฒนา

เดชน์ เทียมรัตน์ และกานต์สุดา มาฆะศิริรานนท์ (2544: 11) กล่าวว่าไว้ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีการมุ่งเน้นในการกระตุ้น เร่งเร้าและจูงใจ ให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาเพื่อขยายศักยภาพของตนเองและของ



องค์การในการที่จะปฏิบัติภารกิจนัปการให้สำเร็จลุล่วงโดยอาศัยรูปแบบของการทำงานเป็นทีมและการเรียนรู้ร่วมกันตลอดจนมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบที่จะประสานกันเพื่อให้เกิดเป็นความได้เปรียบที่ยั่งยืนต่อการแข่งขันท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ตลอดไป

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้หมายถึงองค์การที่มีการดำเนินการหรือส่งเสริมให้บุคคล ทีมงานหรือกลุ่มในองค์การ ได้มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถเพื่อปรับเปลี่ยนตนเองแล้วนำมาพัฒนาองค์การไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้โดยกระบวนการเรียนรู้ต้องเป็นไปอย่างต่อเนื่อง โดยอาศัยปัจจัยต่าง ๆ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์การ

## 1.2 ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ในการศึกษาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยสรุปได้ดังนี้

Senge (1990) นำเสนอองค์ประกอบ 5 ประการที่เรียกว่าวินัย 5 ประการ (Fifth Disciplines) ที่ส่งผลให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย

1. ความรอบรู้ส่วนตัว (Personal Mastery) เป็นการเรียนรู้ที่จะขยายสมรรถนะของบุคคลในการสร้างผลงานที่ต้องการและสร้างสิ่งแวดล้อมขององค์การเพื่อให้สมาชิกพัฒนาไปสู่เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้ (Senge et al., 1994: 6) โดยการกระตุ้นให้บุคลากรได้พัฒนาศักยภาพของตนเองให้สูงขึ้นเพราะ Senge (1990: 139) เน้นว่าองค์การจะเรียนรู้โดยผ่านบุคคลที่เรียนรู้ การเรียนรู้ของแต่ละคนไม่ได้เป็นหลักประกันว่าเกิดการเรียนรู้ในองค์การขึ้น แต่การเรียนรู้ขององค์การจะเกิดขึ้นไม่ได้หากปราศจากบุคคลเรียนรู้

2. แบบแผนความคิด (Mental Model) เป็นแบบแผนทางความคิดและจิตสำนึกของบุคลากร ซึ่งเป็นสิ่งสะท้อนพฤติกรรมของคนในองค์การนั้น ๆ และตั้งสมมติฐานและปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น องค์การแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้เมื่อบุคลากรมีแบบแผนทางความคิด และสะท้อนภาพที่ถูกต้องเป็นการพัฒนาแบบแผนความคิดที่มุ่งส่วนรวม

3. การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) เป็นการสร้างความร่วมมือของบุคลากรในการพัฒนาภาพอนาคตที่สมาชิกในองค์การต้องการ ช่วยให้ผู้บุคลากรเกิดการยอมรับและมีข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายขององค์การ วิสัยทัศน์ร่วมนั้นเกิดจากการบูรณาการวิสัยทัศน์ของบุคคลขององค์การซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังและก้าวหน้าต่อไปภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกัน

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรเป็นกลุ่มภายในองค์กร โดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในการแลกเปลี่ยนและพัฒนาความฉลาดรอบรู้ของทีม องค์กรแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้นได้เมื่อมีการรวมพลังของกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์กร สมาชิกในทีมได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่างๆ ร่วมกัน โดยการสื่อสารข้อมูลและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน

5. การคิดเชิงระบบ (Systematic Thinking) เป็นวิธีการคิด การอธิบายและการทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่าง ๆ อย่างเป็นระบบเป็นองค์ความรู้ที่ช่วยให้บุคคลสามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นระบบสามารถเข้าใจปรากฏการณ์ต่าง ๆ ทั้งในภาพรวมและส่วนย่อย การคิดเชิงระบบนี้เป็นหัวใจสำคัญของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

Marquardt (1996: 21) ได้เสนอรูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้โดยการวิเคราะห์บทความและหนังสือเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ สามารถรวบรวมองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมี 5 องค์ประกอบ คือ

1. องค์ประกอบด้านการเรียนรู้ (Learning) ซึ่งเป็นลักษณะของพลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics)
2. องค์ประกอบด้านองค์กร (Organization) ซึ่งมุ่งเน้นการกล่าวถึงการปรับเปลี่ยนองค์กร (Organizational Transformation)
3. องค์ประกอบด้านคน (People) ซึ่งจะเป็นการกล่าวถึง การเสริมอำนาจบุคคล (People Empowerment)
4. องค์ประกอบด้านการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management)
5. องค์ประกอบด้านเทคโนโลยี (Technology) ซึ่งเป็นการปรับใช้เทคโนโลยีในองค์กร

องค์ประกอบทั้ง 5 ประการมีความสัมพันธ์กัน โดยจะต้องมีการพัฒนาไปพร้อมกันและในองค์ประกอบหลักแต่ละองค์ประกอบแยกเป็นองค์ประกอบย่อย ดังนี้

1. องค์ประกอบด้านการเรียนรู้ ประกอบด้วย
  - 1.1 องค์ประกอบย่อยระดับการเรียนรู้ แบ่งเป็น 3 ระดับ คือ
    - 1) การเรียนรู้ระดับบุคคล (Individual Learning)
    - 2) การเรียนรู้ระดับทีมงาน (Team Learning)
    - 3) การเรียนรู้ระดับองค์กร (Organizational Learning)
  - 1.2 องค์ประกอบย่อยรูปแบบการเรียนรู้ แบ่งได้เป็น 4 วิธี คือ
    - 1) การเรียนรู้เพื่อปรับเปลี่ยน (Adaptive Learning)
    - 2) การเรียนรู้จากการคาดการณ์ (Anticipatory Learning)

3) การเรียนรู้วิธีที่จะเรียนรู้ (Duteous Learning หรือ Learning How to Learn)

4) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning)

1.3 ทักษะและวินัยในการเรียนรู้ ประกอบด้วย

1) ความคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)

2) ความรอบรู้ส่วนตัว (Personal Mastery)

3) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

4) แบบแผนความคิด (Mental Model)

5) วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)

6) การโต้ตอบสนทนอย่างมีแบบแผน (Dialogue)

2. องค์ประกอบด้านองค์การ ประกอบด้วย

2.1 โครงสร้างขององค์การ (Structure)

2.2 วิสัยทัศน์องค์การ (Vision)

2.3 วัฒนธรรมองค์การ (Culture)

2.4 กลยุทธ์ขององค์การ (Strategy)

3. องค์ประกอบด้านบุคคล

Marquardt (1996) ได้เสนอองค์ประกอบด้านบุคคลโดยเน้นการเสริมอำนาจบุคคล (People Empowerment) ซึ่งแบ่งการเสริมอำนาจบุคคลได้ ดังนี้

3.1 บุคลากร (Employee)

3.2 ผู้นำ / ผู้บริหาร (Leaders / Managers)

3.3 ลูกค้า (Customers)

3.4 ผู้ขาย (Suppliers and Vendors)

3.5 พันธมิตรหรือหุ้นส่วน (Alliances)

3.6 ชุมชน (Communities)

4. องค์ประกอบด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management)

การจัดการความรู้ เป็นองค์ประกอบสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้และความรู้ กลายเป็นสิ่งสำคัญขององค์การสมัยใหม่ซึ่งประกอบด้วย

4.1 การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition)

4.2 การสร้างความรู้ (Knowledge Creation)

4.3 การจัดเก็บความรู้ (Knowledge Storage)

4.4 การถ่ายโอนและใช้ความรู้ (Knowledge Transfer and Utilization)

## 5. องค์ประกอบด้านเทคโนโลยี

เทคโนโลยีเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้เพราะองค์การใดมีความสามารถด้านเทคโนโลยีจะสามารถก้าวล้ำกว่าองค์การอื่น ประกอบด้วย

5.1 เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology)

5.2 เทคโนโลยีพื้นฐานการเรียนรู้ (Technology-Based Learning)

5.3 ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน (Electronic Performance Support Systems)

Luthans (1998: 45) ได้เสนอแนะว่าคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ คือ

### 1. สภาวะปัจจุบัน การคำนึงถึงสภาวะปัจจุบัน ประกอบด้วย

1.1 ช่องว่างระหว่างวิสัยทัศน์กับความเป็นจริง (Gap between Vision and Reality)

1.2 การตั้งคำถาม / การสืบค้น (Questioning/ Inquiry)

1.3 ความท้าทายสถานะปัจจุบัน (Challenging Status Quo)

1.4 การทบทวนอย่างมีวิจารณญาณ (Critical Reflection)

### 2. วัฒนธรรมที่เอื้ออำนวยการเรียนรู้ ประกอบด้วย

2.1 การแนะนำ (Suggestion)

2.2 การทำงานเป็นทีม (Teamwork)

2.3 การเสริมอำนาจ (Empowerment)

2.4 การเห็นอกเห็นใจ (Empathy)

### 3. การคิดเชิงระบบ ประกอบด้วย

3.1 วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)

3.2 การคิดแบบองค์รวม (Holistic Thinking)

3.3 การเปิดเผย (Openness)

Marquardt และ Reynolds (1994: 31-32) อธิบายคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่าประกอบด้วย 10 ประการ ดังนี้

1. มีโครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure) โครงสร้างขององค์การเล็กและคล่องตัว ยืดหยุ่นไม่ตายตัว มีการพรรณนาความรับผิดชอบ (Job Description) ไม่มีการบังคับบัญชาที่เน้นควบคุม กระบวนการไม่ซ้ำซ้อนกัน

2. มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ (Corporate Learning Culture) มีบรรยากาศที่ส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ เน้นการรวมพลัง (Synergy) ความตระหนักรู้ในตน (Self-Awareness) ไคร์ครวญ (Self-Reflective) และการสร้างสรรค์ (Creative Way)

3. มีการเสริมอำนาจ (Empowerment) ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคคลมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจ แก้ปัญหา กระจายความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ไปสู่ระดับล่าง

4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) องค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมและสิ่งทีอาจมีผลกระทบต่อองค์กร

5. การสร้างและถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Creation and Transfer) บุคลากรทุกคน มีบทบาทเสริมสร้างความรู้เรียนรู้จากฝ่ายอื่น ๆ ทั้งในและนอกองค์กรมีการสร้างความรู้ใหม่

6. เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ (Learning Technology) ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม เพื่อช่วยในการปฏิบัติงาน และการเรียนรู้อย่างทั่วถึง

7. มุ่งเน้นคุณภาพ (Quality) องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารคุณภาพ และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

8. มีกลยุทธ์ (Strategy) ใช้กลยุทธ์การเรียนรู้ ควบคู่กับการทำงาน

9. บรรยากาศสนับสนุน (Supportive Atmosphere) เป็นการร่วมมือ แบ่งปัน ทำงานเป็นทีม ทำงานเป็นเครือข่าย

10. วิสัยทัศน์ (Vision) วิสัยทัศน์เป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนง

Pedler, Burgoyne และ Boydell (1997: 18) กำหนดคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ดังนี้

1. องค์กรประกอบด้านกลยุทธ์ (Strategy)

1.1 ใช้การเรียนรู้เป็นกลยุทธ์ขององค์กร

1.2 มีการสร้างนโยบายแบบมีส่วนร่วม

2. องค์กรประกอบด้านการมองภายในองค์กร (Looking In) ประกอบด้วย

2.1 ใช้ข้อมูลข่าวสาร

2.2 การสร้างการตรวจสอบและควบคุม

2.3 การแลกเปลี่ยนภายใน

2.4 การยึดหยุ่นในการให้รางวัล

3. องค์กรประกอบด้านโครงสร้าง (Structures) เน้นโครงสร้างที่กระจายอำนาจ มีกฎระเบียบ และกระบวนการแต่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ภายหลังการทบทวนและอภิปรายกัน

4. องค์ประกอบด้านการมองภายนอก (Looking Out) ประกอบด้วย
  - 4.1 บุคลากรเป็นเหมือนผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม
  - 4.2 การเรียนรู้ระหว่างองค์การ
5. องค์ประกอบด้านโอกาสในการเรียนรู้ (Learning Opportunities) ประกอบด้วย
  - 5.1 บรรยากาศการเรียนรู้ มีบรรยากาศช่วยเหลือสนับสนุน และสนใจในการเรียนรู้ และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
  - 5.2 โอกาสการพัฒนาตนเองของทุกคน มีงบประมาณการพัฒนาตนเอง องค์การสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเองมากที่สุด

Daft (1999: 211-212) กล่าวว่า องค์การเรียนรู้จำเป็นต้องเป็นองค์การออกแบบเพื่อการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง โดยพิจารณาจากองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. โครงสร้าง (Structure) โครงสร้างเป็นโครงสร้างที่มีการติดต่อสัมพันธ์กันเป็นแนวนอน (Horizontal) โดยพิจารณาความถี่ไหลของงาน (Workflow) มากกว่าการพิจารณาด้านการแบ่งแยกเป็นหน้าที่ตามแผนกงาน (Departmental Functions)
2. การเสริมอำนาจ (Empowerment) เน้น โดยเฉพาะการเสริมอำนาจให้แก่บุคลากรมากกว่า เน้นด้านงาน (Task) โดยเสริมอำนาจให้แก่บุคลากรทุกคนในองค์การเพื่อ ได้มีโอกาสตัดสินใจ เน้นการทำงานเป็นทีม
3. การสร้างเครือข่าย (Network) เน้นการสร้างระบบที่เอื้ออำนวยต่อการเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายและการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร (Shared Information)
4. กลยุทธ์ (Strategy) ใช้ความร่วมมือกันทั้งภายในและภายนอกองค์การ
5. วัฒนธรรมที่ปรับตัว (Adaptive Culture) ทั้งในองค์การแห่งการเรียนรู้เน้นวัฒนธรรมที่เน้นส่วนรวมมากกว่าส่วนย่อย ความเสมอภาค การเปลี่ยนแปลง การกล้าเสี่ยงและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

Gephart และ Marsick (1996: 38) เสนอดัชนีสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ 6 ประการ คือ

1. การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทุกระดับขององค์การ (Continuous Learning) บุคลากรแต่ละคน แบ่งปันการเรียนรู้ เพื่อช่วยให้ทีมและองค์การได้เรียนรู้โดยผ่านกระบวนการถ่ายโอนความรู้และบูรณาการการเรียนรู้สู่องค์การและการปฏิบัติงาน
2. การสร้างและถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Generation and Sharing) มุ่งเน้นกระบวนการสร้างการได้มาและการถ่ายโอนความรู้เพื่อให้บุคลากรได้เข้าถึงความรู้อย่างรวดเร็ว

3. การคิดเชิงสร้างสรรค์และเป็นระบบ (Critical Systemic Thinking) บุคลากรได้รับการกระตุ้นให้คิดวิธีใหม่และใช้ทักษะเชิงเหตุผลอย่างเป็นระบบเพื่อให้เห็นความเชื่อมโยงและการใช้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อหาข้อสรุป

4. วัฒนธรรมการเรียนรู้ (A Culture of Learning) การเรียนรู้และการริเริ่มสร้างสรรค์มีรางวัลผลตอบแทนให้

5. จิตสำนึกแห่งการยืดหยุ่นและค้นหาทดลองสิ่งใหม่ (Flexibility and Experimentation) บุคลากรมีอิสระที่จะเสี่ยงทดลอง คิดค้นนวัตกรรม ค้นหาแนวคิดใหม่และสร้างกระบวนการทำงานและผลผลิตใหม่ ๆ

6. ยึดคนเป็นศูนย์กลาง (People Centered) ยึดหลักที่ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องเอาใจใส่บำรุงรักษา สร้างค่านิยม และสนับสนุนความเป็นอยู่ที่ดี พัฒนาและส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรแต่ละคน

Longworth และ Davies (1999: 75) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ 10 ประการ ดังนี้

1. องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นบริษัท องค์กรวิชาชีพ มหาวิทยาลัย โรงเรียน เมื่อชาติหรือกลุ่มบุคคลอาจจะใหญ่หรือเล็กที่มีความต้องการที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงาน โดยอาศัยการเรียนรู้

2. องค์กรแห่งการเรียนรู้ ลงทุนเพื่ออนาคตขององค์กร โดยการให้การศึกษาคือกรอบแก่นบุคลากร

3. องค์กรแห่งการเรียนรู้สร้างโอกาส กระตุ้นบุคลากรในทุกตำแหน่งหน้าที่ได้รับการพัฒนาศักยภาพความเป็นมนุษย์

4. องค์กรแห่งการเรียนรู้ร่วมสร้างวิสัยทัศน์กับบุคลากรและกระตุ้นบุคลากรให้บรรลุวิสัยทัศน์ ปรับเปลี่ยน หรือสร้างภาพอนาคตร่วมกัน

5. องค์กรแห่งการเรียนรู้บูรณาการงานและการเรียนรู้และสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรแสวงหาคุณภาพและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

6. องค์กรแห่งการเรียนรู้เปิดโอกาสให้บุคคลในองค์กรได้แสดงความสามารถพิเศษโดยการมุ่งเน้นที่การเรียนรู้และการวางแผนกิจกรรมการศึกษาอบรมที่สอดคล้องกับความสามารถด้วย

7. องค์กรแห่งการเรียนรู้เสริมอำนาจ (Empower) บุคลากรให้ขยายขอบเขตหน้าที่ของตน สอดคล้องกลมกลืนกับรูปแบบการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล

8. องค์กรแห่งการเรียนรู้ประยุกต์เทคโนโลยีอย่างเหมาะสมในการสร้างโอกาสแห่งการเรียนรู้มากยิ่งขึ้น

9. องค์กรแห่งการเรียนรู้ตอบสนองต่อความต้องการของสิ่งแวดล้อมและสังคม และกระตุ้นให้บุคลากรไปในทิศทางเดียวกัน

10. องค์กรแห่งการเรียนรู้มีการทบทวนเรียนรู้เพื่อรักษานวัตกรรมคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ

Gephart, Marsick และ Buren (1997) ได้วิเคราะห์รูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ และได้พัฒนากรอบการประเมิน องค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ ดังนี้

1. ระดับการเรียนรู้ (Levels of Learning) ประกอบด้วยการเรียนรู้ระดับบุคคลทีมงาน และองค์กร

2. ระบบต่าง ๆ ขององค์กรที่สนับสนุนการเรียนรู้และปัจจัยด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Factors) ประกอบด้วย

2.1 วิสัยทัศน์และกลยุทธ์

2.2 ภาวะผู้นำและการบริหาร

2.3 วัฒนธรรมและโครงสร้างองค์กร

2.4 การปฏิบัติงาน ประกอบด้วย

1) การติดต่อสื่อสาร

2) การบริหารจัดการด้านข้อมูลข่าวสารและความรู้

3) การปฏิบัติงานและการสนับสนุน

4) การใช้เทคโนโลยี

Desimone, Werner และ Harris (2002) ได้กล่าวถึงมิติขององค์กรที่สามารถอธิบาย ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ออกเป็น 5 มิติ คือ

1. โครงสร้างขององค์กร

2. ระบบข้อมูลข่าวสาร

3. ทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

4. วัฒนธรรมองค์กร

5. ภาวะผู้นำ

Kontoghiorghes, Awbrey และ Feurig (2003) ศึกษามิติต่าง ๆ ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่สัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลง นวัตกรรมและการปฏิบัติงานขององค์กร ได้แบ่งมิติต่างๆ ของ องค์กรแห่งการเรียนรู้ออกเป็น 8 ด้าน ดังนี้



1. การติดต่อสื่อสารและการแบ่งปันข้อมูล
2. การกล้าเสี่ยงและการริเริ่ม
3. การสนับสนุนและให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้และการพัฒนา
4. การอำนวยความสะดวกในการทำงาน
5. การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ
6. การให้รางวัลกับการเรียนรู้ ผลงานและความคิดริเริ่ม
7. บรรยากาศในการเรียนรู้
8. การบริหารจัดการด้านความรู้

Bennett และ O'Brien (1994: 77-79) ได้เสนอ องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ 12 ประการดังนี้

1. กลยุทธ์เชิงวิสัยทัศน์ องค์การและสมาชิกต้องมีวิสัยทัศน์ที่ตนเองต้องการเพื่อคาดการณ์สิ่งที่เขาต้องเรียนรู้ เพื่อ ไปให้ถึงจุดหมายที่ต้องการต้องพัฒนากลยุทธ์ในการบรรลุเป้าหมาย เพื่อได้เรียนรู้ในการนำองค์การ ไปสู่วิสัยทัศน์นั้น นอกจากนี้วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ต้องสนับสนุน และส่งเสริมการเรียนรู้ขององค์การ
2. การปฏิบัติของผู้บริหารระดับสูง เป็นการนำองค์การ ไปสู่จุดหมายตามวิสัยทัศน์ โดยผู้บริหารต้องปฏิบัติจริง รวบรวมบุคลากรเพื่อการเรียนรู้และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง สร้างแรงบันดาลใจในการนำบุคลากรบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์การ
3. การปฏิบัติงานของฝ่ายจัดการเป็นการมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ถาวรต้องสนับสนุนบุคคลและทีมงาน มีการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง
4. บรรยากาศ เป็นผลรวมของความเชื่อ และทัศนคติที่ทุกคนในองค์การประพฤติปฏิบัติ บรรยากาศองค์การต้องเป็นแบบเปิดและไว้วางใจ
5. โครงสร้างขององค์การและงาน โครงสร้างของงานสามารถสนับสนุนการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง โดยให้มีการพรรณนางานที่มุ่งตอบสนองความต้องการของสิ่งแวดล้อมภายนอก รวมทั้งความต้องการขององค์การด้วย
6. การกระจายของข้อมูลข่าวสาร องค์การต้องได้มาซึ่งข้อมูลข่าวสารและการกระจายข้อมูลข่าวสาร โดยใช้เทคโนโลยี ระบบคอมพิวเตอร์ ช่วยให้การสื่อสารระหว่างสมาชิกในองค์การ ง่ายขึ้นและสร้างความมั่นใจได้ว่า บุคลากรนำข้อมูลข่าวสารสะท้อนผลงานของตน
7. การปฏิบัติของแต่ละคนและทีมงาน การปฏิบัติงานของบุคคลและทีมงานในองค์การ แห่งการเรียนรู้ต้องอาศัยข้อมูลข่าวสาร การแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร เป็นสิ่งจำเป็นหากบุคคลได้เรียนรู้ มีทีมงานเรียนรู้ย่อมส่งผลต่อองค์การโดยรวม

8. กระบวนการทำงาน องค์กรต้องใช้กระบวนการทำงานเป็นกระบวนการที่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีเทคนิคการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ เรียนรู้จากองค์กรอื่น โดยใช้วิธีเทียบเคียงมาตรฐาน

9. เป้าหมายของการทำงาน ข้อมูลป้อนกลับ สิ่งที่องค์กรมุ่งหวังความสำเร็จอยู่ที่ลูกค้าหรือรับบริการ ต้องคำนึงถึงเป้าหมายของการทำงานกับความต้องการของลูกค้าผู้รับบริการและคำนึงถึงข้อมูลป้อนกลับเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขการทำงานขององค์กรให้ดีขึ้น

10 การฝึกอบรมและการให้การศึกษา ได้แก่การฝึกอบรมหรือการให้การศึกษาที่เป็นทางการ การจัดทำแผนพัฒนาตนเองและการฝึกอบรมหรือการให้การศึกษาแบบไม่เป็นทางการ

11. การพัฒนาบุคลากรและทีมงาน องค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องหาวิธีสนับสนุนให้บุคคลและทีมงานให้เกิดการพัฒนา

12. การให้รางวัลและการยอมรับ ระบบการให้รางวัลและการยอมรับขององค์กรต้องสนับสนุนส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคคลและองค์กร

นอกจากนี้ Rosengarten (1995: 101, cited in Trans, 2000) กล่าวถึงสิ่งที่ควรคำนึงถึงในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ

1. การทำงานและการเรียนรู้ร่วมกันเป็น
2. การกระจายอย่างอิสระของข้อมูลข่าวสารทั้งแนวดิ่งและแนวนอน
3. การฝึกอบรม
4. การจัดระบบการให้สิ่งตอบแทนกับการเรียนรู้
5. การปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง
6. กลยุทธ์ที่ยืดหยุ่น
7. การกระจายอำนาจความรับผิดชอบตามลำดับขั้น
8. การบริหารแบบมีส่วนร่วม
9. การทดลองสิ่งใหม่ในการทำงานอย่างไม่หยุดยั้ง
10. การมีวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุน

### 1.3 สถานศึกษาในฐานะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

นักวิชาการได้กล่าวถึงสถานศึกษา ในฐานะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สรุปได้ ดังนี้

Perskins (2000) กล่าวถึง สถานศึกษาในฐานะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (The School as a Learning Organization) ว่าสถานศึกษาเป็นที่สร้างความเจริญงอกงามแก่เยาวชน ควรสร้างความเจริญงอกงามให้กับบุคคลและผู้บริหารด้วยควรเป็นสถานที่สนับสนุนส่งเสริมการใช้ปัญญาและความร่วมมือทางวิชาชีพ (Professional Collaborations) นอกจากนี้ องค์กรแห่งการเรียนรู้

ที่ประสบผลสำเร็จต้องกำหนดโครงสร้างที่ส่งเสริมความสามารถของสมาชิกในสถานศึกษานั้นเพื่อ ก่อให้เกิดความร่วมมือในการกำหนดทิศทางของสถานศึกษาและส่งเสริมการควบคุมตนเอง สร้าง ระบบที่เป็นพลวัตรที่สามารถเปลี่ยนแปลงความต้องการและตรงความต้องการและวิสัยทัศน์ของ ชุมชน

Butcher และคนอื่น ๆ (2001) อธิบายเกี่ยวกับสถานศึกษาที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ว่าควรเป็นระบบ (System) มากกว่าแยกส่วน (Separate Parts) ผู้บริหาร ครูอาจารย์ นักเรียน บุคลากรสนับสนุน ผู้ปกครองและสมาชิกของชุมชนต้องมีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงานของ สถานศึกษาและเสริมสร้างขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน ต้องเป็นส่วนหนึ่งของการรับผิดชอบ ในกระบวนการตัดสินใจของสถานศึกษาระบบต่าง ๆ ของสถานศึกษาต้องก่อให้เกิดการเข้าถึง องค์กรความรู้ และกระจายความรู้ทุก ๆ กลุ่มในระบบนั้น

Karsten, Voncken และ Voorthuis (2000: 154-155) กล่าวถึงสถานศึกษาที่เป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ต้องมีลักษณะที่สำคัญ คือ การปรับปรุงกลไกต่าง ๆ เพื่อรับข้อมูลข่าวสารจากสิ่งแวดล้อม ภายนอก และคัดเลือกจัดระบบและเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารภายในองค์กรรับความคิดใหม่ ๆ ของ ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและนำความคิดเหล่านี้ไปสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์กร ปรับปรุง การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรและสร้างโอกาสในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ ซึ่งกันและกัน เกี่ยวกับผลประโยชน์จากแนวคิดใหม่ ๆ และสนับสนุนความร่วมมือและสร้าง นวัตกรรมใหม่ ๆ สร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในทุกระดับและกำหนดเป็นปทัสฐานและค่านิยมของ องค์กร ทบทวนและสร้างประสบการณ์ในการเรียนรู้ในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ

Kerka (1995) กล่าวถึง ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าสถาบัน การศึกษาก็เป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ โดยพิจารณาจากคุณลักษณะต่อไปนี้ คือ ต้องสร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ใช้การเรียนรู้เพื่อนำไปสู่เป้าหมายขององค์กรเชื่อมโยงการปฏิบัติงานของบุคลากรกับการปฏิบัติงาน ขององค์กรสนับสนุนการค้นคว้าสืบสวนสอบสวนและการสนทนา ให้บุคลากรแบ่งปันความรู้ อย่างเปิดเผยและกล้าเสี่ยง คำนึงถึงการใช้สภาวะปัจจุบันเป็นฐานในการเปลี่ยนแปลง ตระหนักถึง ความสำคัญและปฏิสัมพันธ์กับสภาวะแวดล้อม

Brandt (2007) อธิบายถึง สถานศึกษาที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า วัฒนธรรมของ สถานศึกษานั้นต้องรับเอาการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่ลึกซึ้งและยั่งยืนซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จของ ผู้เรียน ปัจเจกบุคคลเรียนรู้ได้ดีที่สุดเมื่อระบบต่าง ๆ มีความหมายบุคคลมี โอกาสปฏิสัมพันธ์ทาง สังคมและสิ่งแวดล้อมต่างๆ ต้องสนับสนุนการเรียนรู้ในการพิจารณาว่าสถานศึกษาเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ นั้น ควรพิจารณาลักษณะที่สำคัญ 10 ประการ คือ

1. องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีโครงสร้างที่สนับสนุนพฤติกรรมการเรียนรู้ กล่าวคือ บุคคลเรียนรู้เมื่อได้รับการจูงใจ องค์กรเรียนรู้เมื่อมีเหตุผล การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ ควรมีวัสดุอุปกรณ์หรือหลักจิตวิทยา การสนับสนุนควรมีโครงสร้างที่เสริมให้เกิดการเรียนรู้ ในทุกระดับขององค์กร
2. องค์กรแห่งการเรียนรู้มีเป้าหมายที่ท้าทายและสามารถทำให้สำเร็จได้ในสถานศึกษา เป้าหมายที่สำคัญต้องเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ของนักเรียน
3. สมาชิกในองค์กรเรียนรู้สามารถอธิบายขั้นตอนการพัฒนาองค์กรได้อย่างถูกต้อง องค์กรอาจเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาในองค์กรแห่งการเรียนรู้ บุคคลสามารถกำหนดความเปลี่ยนแปลงองค์กรได้ และสามารถ อธิบายสถานะของกระบวนการเปลี่ยนแปลงนั้นได้
4. รวบรวมจัดระบบและจัดการข้อมูลข่าวสารที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ขององค์กร องค์กรเหมือนกับบุคคลที่มีความแตกต่างกันจึงมีการเรียนรู้ที่แตกต่างกันด้วยในการเรียนรู้ต้อง พิจารณาถึงการใช้ข้อมูลข่าวสารเพื่อให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ขององค์กร
5. มีกระบวนการที่ใช้ความรู้เป็นฐานและใช้กระบวนการสร้างความคิดใหม่
6. มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับแหล่งการเรียนรู้ภายนอกอยู่เสมอ
7. ต้องพิจารณาข้อมูลป้อนกลับ ด้านผลผลิตและกระบวนการ
8. มีการปรับปรุงแก้ไขกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง
9. มีวัฒนธรรมที่สนับสนุน ได้แก่ บรรยากาศเป็นมิตร สนับสนุน โอกาสเรียนรู้จากผู้อื่น
10. เป็นระบบเปิด (Open System) ที่รับรู้ความเคลื่อนไหวจากสิ่งแวดล้อมภายนอกรวมทั้ง เงื่อนไขทางสังคม การเมือง และเศรษฐกิจ

กล่าวโดยสรุปสถานศึกษาในฐานะที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องพิจารณาถึง องค์กรประกอบต่าง ๆ ขององค์กร ได้แก่ โครงสร้าง วัฒนธรรม การดำเนินงานและกลยุทธ์ในการใช้ กระบวนการเรียนรู้ของบุคลากรทุกระดับที่นำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรหรือสถานศึกษานั้น นอกจากนี้ยังต้องพิจารณาถึงความรู้และข้อมูลข่าวสารจากภายนอกและภายในองค์กรเอง รวมถึง การสร้างความรู้ การคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นกับองค์กรอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง สมาชิก ทุกฝ่ายขององค์กรมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา

#### 1.4 บทบาทผู้นำสถานศึกษาที่จำเป็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

การปรับปรุงพัฒนาสถานศึกษาไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นับเป็นงานที่ ยากลำบากต่อการทำให้สำเร็จ เนื่องจากกรอบความคิดในเรื่องนี้ค่อนข้างกว้าง ยังขาดความ ชัดเจนเชิงปฏิบัติอีกมาก ตลอดจนมีปัจจัยที่เป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องมากมาย แต่ผลจากงานวิจัย

จำนวนไม่น้อยที่มีความเห็นตรงกันประการหนึ่งว่า ภาวะผู้นำเป็นกุญแจสำคัญที่จะขับเคลื่อนแนวคิดเรื่องนี้ลงสู่การปฏิบัติ จนสามารถบรรลุเป้าหมายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะถ้าผู้นำสถานศึกษายังขาดความรู้ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ถึงความสำคัญ ตลอดจนให้ความสำคัญ สนับสนุน ในกระบวนการดำเนินงานทุกขั้นตอนของโรงเรียนอย่างจริงจังแล้ว ก็ยากที่จะสำเร็จได้

สรุปบทบาทหน้าที่ของผู้นำในการผลักดันให้สถานศึกษาสู่ความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ใน 3 ด้านที่สำคัญ ได้แก่ ด้านการกำหนดทิศทาง ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการพัฒนาองค์กรของโรงเรียน

#### 1.4.1 บทบาทผู้นำสถานศึกษาด้านการกำหนดทิศทางของโรงเรียน (Setting School Directions)

บทบาทของผู้นำสถานศึกษาในด้านนี้ครอบคลุมถึงการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์และเป้าหมายของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การทำให้บุคลากรและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมองเห็น และยอมรับต่อภาพของโรงเรียนที่จะเกิดขึ้นในอนาคต บทบาทของผู้นำในด้านนี้ได้แก่

- 1) การกำหนดและจัดทำวิสัยทัศน์ (Identifying and Articulating a Vision) ผู้นำสถานศึกษาต้องช่วยทำให้โรงเรียน ได้รับความร่วมมือจากบุคลากรต่างๆ ให้มาร่วมคิดและจัดทำวิสัยทัศน์ที่ระบุถึงแนวคิดที่ดีที่สุด ของการจัดการเรียนการสอนขององค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยผู้นำต้องสร้างแรงบันดาลใจผู้อื่นให้กระหายที่จะช่วยกันให้ถึงเป้าหมายนั้น
- 2) สร้างความเข้าใจที่ตรงกันต่อการพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยผู้นำร่วมกับครูผู้สอนและผู้เกี่ยวข้องในการแปลวิสัยทัศน์ของโรงเรียนให้เป็นพันธกิจและแผนปฏิบัติต่างๆ โดยผู้นำต้องช่วยสร้างความเข้าใจ คอยให้การสนับสนุนและความช่วยเหลือในการขจัดอุปสรรคทั้งหลาย ในเส้นทางสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความเข้าใจในความรับผิดชอบร่วมกัน ระหว่างบุคลากรของโรงเรียนกับผู้ปกครองและชุมชน ในการที่จะพัฒนาสถานศึกษาให้มีศักยภาพสูงในการจัดการศึกษาเพื่อให้เกิดผลดีที่สุดต่อผู้เรียนและชุมชนของตน
- 3) ผู้นำต้องสร้างความคาดหวังต่อการปฏิบัติงานในระดับสูง (Crating High Performance Expectations) โดยผู้นำจะตั้งความคาดหวังของตนต่อคุณภาพของผลงานที่ครูปฏิบัติ และผลการเรียนรู้ที่นักเรียนได้รับอยู่ในระดับสูง ผู้นำสถานศึกษาต้องสนับสนุนการใช้ผลงานวิจัย และการทำวิจัยชั้นเรียนของครูเพื่อการแสวงหาเทคนิควิธีสอนใหม่ๆ เพื่อการยกระดับคุณภาพการเรียนรู้ของนักเรียนให้สูงขึ้น

4) ชักจูงและส่งเสริมให้ครูผู้สอนยอมรับในเป้าหมายของกลุ่ม (Fostering the Acceptance of Group Goals) เนื่องจากความร่วมมือร่วมใจซึ่งกันและกันเป็นคุณลักษณะสำคัญ ขององค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนั้น ผู้นำสถานศึกษาจึงมีหน้าที่ต้องส่งเสริมให้ครูผู้สอนและบุคลากร ต่างๆ ทำงานร่วมกันในรูปแบบทีมงานทั้งด้านจัดการเรียนการสอนและกิจกรรมอื่นๆ ทั่วทั้ง โรงเรียน (Team-Based School) ทั้งนี้เพราะการทำงานแบบทีมช่วยให้ครูต้องมีการปฏิสัมพันธ์และ ต้องปรึกษาหารือ และช่วยเหลือซึ่งกันและกันมากขึ้น และที่สำคัญของการทำงานแบบทีม ก็คือ ทุกคนต้องยึดถือในเป้าหมายเดียวกัน และร่วมรับผิดชอบต่อผลงานที่เกิดจากทีมงานของตน

5) ใส่ใจติดตามดูแลการปฏิบัติการกิจในการจัดการเรียนรู้และงานสนับสนุนอื่นๆ (Monitoring Organizational Performance) ผู้นำองค์การแห่งการเรียนรู้ มีหน้าที่ต้องคอยติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ของโรงเรียนโดยใช้ดัชนีตัวบ่งชี้ (KPI) และข้อมูลสารสนเทศ อย่างหลากหลายมาเป็นเกณฑ์การประเมินร่วมกับครูผู้สอน โดยยึดหลักประเมินเพื่อการพัฒนาและ ปรับปรุงให้งานดีขึ้น และต้องไม่เป็นไปเพื่อการตำหนิหรือจับผิดครู เพราะไม่เช่นนั้นจะทำให้ ครูผู้สอนขาดความกล้าที่จะริเริ่มสิ่งใหม่ๆ (Innovations) การกล้าเสี่ยง (Risk Taking) และอุปนิสัย ชอบทดลอง (Experiments) ซึ่งเป็นหลักการสำคัญของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ตรงกันข้ามควรถือว่า “ผิดเป็นครู” หรือ “ความผิดพลาดช่วยสร้างโอกาสให้ได้เรียนรู้”

#### 1.4.2 บทบาทผู้นำสถานศึกษาด้านพัฒนาบุคลากร (Developing People)

ทรัพยากรบุคคลถือเป็นสินทรัพย์ที่ทรงคุณค่าขององค์การ ครูและบุคลากรทาง การศึกษาจึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อผลสำเร็จของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนั้น บุคคลเหล่านี้ จึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถ และการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ ในการจัดการเรียนรู้วิธีใหม่แก่ผู้เรียน ให้สอดคล้องกับหลักการขององค์การแห่งการเรียนรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาบุคลากรตามลักษณะการปฏิบัติงานที่ดำเนินอยู่ใน โรงเรียน (School-Based Professional Development) ซึ่งผู้นำสถานศึกษามีบทบาทที่จะทำได้อยู่แล้วตลอดเวลา ได้แก่

1) ส่งเสริมกิจกรรมการพัฒนาความเป็นมืออาชีพของครูระหว่างการปฏิบัติงาน เช่น การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการด้านพัฒนาทักษะการสอน การจัดตั้งคลินิกเพื่อความเป็นเลิศ ทางการเรียนการสอน การมีกิจกรรม การนิเทศแบบกัลยาณมิตร หรือแบบเพื่อนช่วยเหลือเพื่อน (Peers Assisting Peers) การส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิทยฐานะที่อิงกับการใช้ผลงานที่ปฏิบัติจริง ในชั้นเรียน การส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียนของครู การให้ครูตั้งทีมงานเพื่อวิจัยหารูปแบบการสอน ที่เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน เป็นต้น การส่งเสริมกิจกรรมเหล่านี้ ผู้นำสถานศึกษาต้องถือ

เป็นเรื่องสำคัญที่ต้องจัดเวลาให้สะดวกแก่การทำกิจกรรมและถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติหน้าที่ซึ่งต้องคิดคำนวณให้นับเป็นภาระงาน (Workload) ของครู

2) ผู้นำสถานศึกษาต้องรู้จักสอนผู้อื่นด้วยพฤติกรรมแบบอย่าง (Role Modeling) ของตน กล่าวคือ ถ้าต้องการให้ครูผู้สอนและผู้เรียนมีนิสัยการใฝ่รู้ ซึ่งเป็นคุณลักษณะสำคัญของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้แล้ว ผู้นำจะต้องเป็นบุคคลแรกที่ต้องแสดงพฤติกรรมแบบอย่างของ “ผู้เรียนรู้” หรือ “Learner” หรือทำหน้าที่เป็น “Learner Leader” ปรากฏให้ผู้อื่นเห็นอย่างสม่ำเสมอ และนำสาระความรู้ใหม่ๆ ที่ตนได้รับมาจากการเรียนรู้แบ่งปันให้คนอื่นเกิดการเรียนรู้ด้วย พฤติกรรมการทำตัวเป็นผู้เรียนรู้ของผู้นำ จะมีอิทธิพลที่ส่งผลให้ครูผู้สอนประพฤติตนเป็น “ผู้เรียนรู้” ตามและพฤติกรรมแบบอย่างในการเป็น “ผู้เรียนรู้” ของผู้นำและของครูผู้สอนเมื่อปรากฏให้นักเรียนได้สังเกตเห็นอยู่เนืองนิตย์ ย่อมมีอิทธิพลที่ส่งผลในการหล่อหลอมพฤติกรรมของนักเรียนให้เป็นผู้ใฝ่รู้ใฝ่เรียนตามไปด้วย

3) ส่งเสริมและเข้าร่วมกับครูผู้สอนเพื่อสร้างความเป็น “ชุมชนแห่งวิชาชีพ” ให้เกิดขึ้นในโรงเรียน โดยการสนับสนุนให้นักเรียนทุกคนเข้าเป็นสมาชิกของกิจกรรมชมรมต่างๆ ที่โรงเรียนควรมีให้นักเรียนได้เลือกตามความถนัดอย่างหลากหลาย เพราะชมรมดังกล่าวเหล่านี้ก็คือ ชุมชนแห่งการเรียนรู้ของนักเรียนทั้งสิ้นนั่นเอง

4) ส่งเสริมและกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) กล่าวคือ ผู้นำสถานศึกษาควรกระตุ้นให้ครูผู้สอน หมั่นตรวจสอบถึงวิธีทำงานที่เคยใช้อยู่เป็นประจำนั้นด้วยตนเองหรือกับเพื่อนร่วมงาน เพื่อหาจุดเด่นหรือจุดด้อย และหาวิธีทำงานเดิมนั้นด้วยวิธีการใหม่ที่มีทางเลือกหลายๆ วิธี สนับสนุนให้มีการทดลองทางเลือกดังกล่าวโดยไม่ต้องเกรงว่าจะไม่สำเร็จ นอกจากนี้ในงานบริหารทั่วไปที่ต้องมีการตัดสินใจของผู้นำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่มีผลกระทบต่อคนส่วนใหญ่ ผู้นำควรเปิดกว้างให้ครูและบุคลากรได้มีส่วนร่วมในการคิด เพื่อหาคำตอบที่เหมาะสมมาประกอบการตัดสินใจนั้น แนวทางดำเนินการเช่นนี้ ครูผู้สอนควรนำไปใช้กับนักเรียนด้วย เพราะเป็นการสร้างบรรยากาศและพัฒนาบุคคลทุกระดับให้สอดคล้องกับการเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ทั้งสิ้น

5) การให้ความสนับสนุนผู้ร่วมงานแต่ละรายบุคคล (Providing Individualized Support) ในการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาให้เป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ นั้น ก็เช่นเดียวกับ การเปลี่ยนแปลงในองค์กรทั่วไปที่ต้องส่งผลกระทบต่อผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานนั้นอย่างหลีกเลี่ยงมิได้ บางคนอาจต่อต้านเนื่องจากไม่เห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลง และมีบางคนเกิดความท้อแท้ หมดกำลังใจ เพราะรู้สึกว่าคุณต้องอยู่ในภาวะจำยอมต้องรองรับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงนั้น จึงเป็นบทบาทและหน้าที่ของผู้นำสถานศึกษาโดยตรง ที่จะคอยเอาใจใส่ดูแลบุคคลเหล่านี้อย่างใกล้ชิด ต้องให้กำลังใจและความหวังที่ดีกว่า ตลอดจนชี้ทางเลือกที่ให้ประโยชน์

มากกว่าเมื่อโรงเรียนแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้น เช่น มีแรงจูงใจในด้านผลตอบแทนที่จะได้รับ หรือมีการปรับเปลี่ยนด้านโครงสร้างแล้วทำให้ทุกคนมีความสะดวกคล่องตัวในการทำงาน มีชุมชนแห่งวิชาชีพของคนที่ให้ความช่วยเหลือ เอื้ออาทรต่อกัน มีลักษณะการทำงานแบบกลุ่มก้อนหรือทีมงานมากขึ้น เป็นต้น นอกจากนี้ผู้นำสถานศึกษาควรให้การพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้เรียน

#### 1.4.3 บทบาทผู้นำสถานศึกษาด้านการพัฒนาองค์กร (Developing the Organization)

เนื่องจากความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีกระบวนการที่เป็นเครือข่ายเชื่อมโยงทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ดังนั้น ผู้นำสถานศึกษาต้องสามารถทำให้โรงเรียนได้ทำหน้าที่เป็นชุมชนแห่งวิชาชีพด้านการเรียนรู้ เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมการปฏิบัติภารกิจทางวิชาชีพของสมาชิกที่เกี่ยวข้องทั้งครูผู้สอนและนักเรียน ตลอดจนผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ ผู้นำสถานศึกษาจึงมีบทบาทในประเด็นต่อไปนี้

1) เสริมสร้างความแข็งแกร่งด้านวัฒนธรรมของโรงเรียน (Strengthening School Culture) โดยผู้นำสามารถพัฒนาวัฒนธรรมของโรงเรียนที่ฝังรากลึกด้วยค่านิยม ปทัสถาน ความเชื่อ และทัศนคติร่วมกันของสมาชิกทุกคนในองค์กรที่นำไปสู่ความเอื้ออาทร (Caring) และความไว้วางใจ (Trust) ต่อกัน เพราะวัฒนธรรมของโรงเรียนจะเป็นตัวกำหนดแนวทางและบริบทต่างๆ ของการทำงานร่วมกันเพื่อนำไปสู่เป้าหมายเดียวกันของโรงเรียน

2) ทำการปรับปรุงแก้ไขโครงสร้างองค์กรของโรงเรียน (Modifying Organization Structure) ผู้นำสถานศึกษามีหน้าที่ต้องตรวจสอบดูแลและปรับปรุงโครงสร้างองค์กร เพื่อให้มีความยืดหยุ่น คล่องตัวและสอดคล้องกับคุณลักษณะของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งได้แก่ การจัดโครงสร้างงานและการมอบหมายงานที่เน้นรูปแบบทีมงานมากขึ้น การจัดตารางเวลาของครูที่คิดให้เป็นภาระงานที่ประกอบด้วย ชั่วโมงสอน ชั่วโมงครูพบปะเพื่อปรึกษาหารือเพื่อนร่วมงาน การวางแผนการสอน การประเมินผลการเรียน การแก้ปัญหาและการพัฒนานักเรียนเฉพาะราย เป็นต้น ครูควรมีภาระงานรับผิดชอบต่อวันต่อสัปดาห์ที่ไม่หนักจนเกินไป ผู้นำต้องปรับปรุงเกณฑ์การประเมินให้มีความดีความชอบที่ยึดผลการทำงานแบบทีม และต้องเป็นไปเพื่อการสร้างคุณภาพการเรียนรู้ของนักเรียนให้สูงขึ้น การปรับปรุงห้องเรียนให้เหมาะสมกับวิธีการสร้างคุณภาพการเรียนรู้ของนักเรียนสูงขึ้น การปรับปรุงห้องเรียนให้เหมาะสมกับวิธีสอนของครู และวิธีการเรียนรู้ของนักเรียน มีการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือและทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้อื่นๆ อย่างเพียงพอ ต้องพยายามหาทางลดงานเชิงธุรการของครูให้น้อยลง ต้องปรับปรุงกฎเกณฑ์ระเบียบต่างๆ ที่ไม่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้สมัยใหม่ เป็นต้น โครงสร้างองค์กรของโรงเรียนจึงเป็นกรอบหลักของการ



ปฏิบัติงาน โดยโครงสร้างอาจช่วยส่งเสริมหรืออาจกลายเป็นอุปสรรคต่อการทำหน้าที่ของครู ให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ก็ได้ ผู้นำที่ชาญฉลาดจึงพยายามปรับปรุงแก้ไข โครงสร้างให้มีลักษณะและเงื่อนไขเชิงบวกต่อการสอนและการเรียนรู้ของครูและนักเรียน

3) สร้างกระบวนการให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ (Building Collaborative Process) ผู้นำสถานศึกษาต้องส่งเสริมให้การปฏิบัติการกิจของโรงเรียนเป็นไปในลักษณะที่ให้โอกาสแก่ครู อาจารย์ ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจต่อประเด็นสำคัญที่มีผลกระทบต่อตัวครู หรือต่อการ ปฏิบัติงานด้านวิชาชีพของครู ด้วยวิธีการมีส่วนร่วมเช่นนี้ ผู้นำสามารถที่จะนำพาโรงเรียนไปสู่ ผลสำเร็จตามเป้าหมายทั้งส่วนบุคคลและโรงเรียนโดยรวมได้อย่างราบรื่น

4) การบริหารจัดการสภาพแวดล้อม (Managing the Environment) ผู้นำสถานศึกษา จำเป็นต้องทำงานร่วมกับตัวแทนกลุ่มต่างๆ ที่เป็นสภาพแวดล้อมของโรงเรียน ซึ่งได้แก่ ผู้ปกครอง สมาชิกของชุมชน นักการเมือง ภาครัฐกิจเอกชน ตลอดจนหน่วยงานภาครัฐราชการทั้งหลายที่แวดล้อม โรงเรียน เพื่อให้คนเหล่านี้เข้าใจ และมีภาพลักษณ์ที่เป็นบวกต่อวิสัยทัศน์ และเป้าหมายของโรงเรียน และให้การสนับสนุนปัจจัยด้านต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้จากชุมชนต่อ โรงเรียน การสร้างสัมพันธภาพอันดีต่อกันกับหน่วยงานและบุคคลดังกล่าวจึงเป็นบทบาทสำคัญ สำหรับผู้นำ แต่ต้องคำนึงถึงการวางตำแหน่งแห่งที่ (Positioning) ของโรงเรียนในท่ามกลาง สภาพแวดล้อมดังกล่าวได้อย่างเหมาะสมไม่มากหรือน้อยเกินไป และต้องเป็นไปเพื่อผลประโยชน์ ของส่วนรวมเป็นสำคัญ

## ตอนที่ 2 คุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่บุคคลเรียนรู้เพิ่มพูนความสามารถอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างผลงานที่ปรารถนา มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างต่อเนื่องเป็นกระบวนการ เชิงประสพการณ์ที่มุ่งสร้างองค์ความรู้ที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของการกระทำและเป็นองค์การ ที่ส่งเสริมรูปแบบการคิดใหม่ที่ตั้งบุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องที่จะร่วมเรียนรู้ร่วมกันและเสริมสร้าง วัฒนธรรมของการคิดอย่างเป็นระบบเพื่อช่วยปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้เรียน และผู้ปฏิบัติใน องค์การ

### 2.1 พลวัตแห่งการเรียนรู้ (Learning Dynamics)

การเรียนรู้นับเป็นหัวใจของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เพราะการเรียนรู้จะนำพา บุคคล ทีมงานและองค์การบรรลุตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่กำหนดไว้ การเรียนรู้ในองค์การแห่ง การเรียนรู้มีผู้ให้ทัศนะ 2 กลุ่ม ดังต่อไปนี้

1) การเรียนรู้ในองค์กรแบ่งได้เป็น 3 ระดับ (Marquardt, 1996; Gephart and Marsick, 1996; Gephart, Marsic, and Buren, 1997) ดังนี้

1.1) การเรียนรู้ระดับบุคคล (Individual Learning) เป็นการเรียนรู้ระดับบุคคลที่มีความสำคัญต่อการเพราะองค์การจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ต้องอาศัยการรับรู้ของบุคคลเป็นพื้นฐาน

1.2) การเรียนรู้ระดับทีมงาน (Team Learning) ทีมงานประกอบด้วยบุคคลที่มีความคิดความเชื่อต่างกัน จำเป็นต้องปรับความคิด แบบแผนความคิดให้สอดคล้องกัน

1.3) การเรียนรู้ระดับองค์กร (Organizational Learning) การเรียนรู้ในระดับองค์กรต้องอาศัย ผลการเรียนรู้ของบุคคลและทีมงานเป็นพื้นฐาน

2) การเรียนรู้แบ่งได้เป็น 5 ระดับ (Beeby and Booth, 2000) ดังนี้

2.1) การเรียนรู้ระดับบุคคล (Individual Learning)

2.2) การเรียนรู้ระดับทีมงาน (Team Learning)

2.3) การเรียนรู้ระหว่างแผนก/ฝ่าย/งาน (Interdepartmental/ Group Learning)

2.4) การเรียนรู้ระดับองค์กร (Organizational Learning)

2.5) การเรียนรู้ระหว่างองค์กร (Interorganizational Learning)

จากการศึกษาแนวคิดของนักวิชาการสรุปรูปแบบการเรียนรู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ดังนี้

Marquardt (1996: 23) ให้ความเห็นว่า รูปแบบการเรียนรู้ของบุคลากร ทีมงานและองค์กรนั้น ใช้รูปแบบการเรียนรู้ประกอบด้วย

1. การเรียนรู้เพื่อการปรับเปลี่ยน (Adaptive Learning) การเรียนรู้แบบนี้เกิดขึ้น เพราะบุคคลหรือองค์กรเรียนรู้จากประสบการณ์และการทบทวน (Reflection) กระบวนการในการเรียนรู้เพื่อปรับตัว พิจารณาจากสิ่งต่อไปนี้ องค์กรปฏิบัติการโดยมุ่งหวังไปสู่เป้าหมาย การปฏิบัติมีผลต่อผลลัพธ์ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ความเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร รูปแบบการปฏิบัติหรือการปรับเปลี่ยนอยู่บนพื้นฐานจากผลลัพธ์

2. การเรียนรู้จากการคาดการณ์อนาคต (Anticipatory Learning) การเรียนรู้เกิดขึ้นเมื่อองค์กรเรียนรู้จากอนาคต โดยใช้วิธีการทบทวนวิสัยทัศน์และลงมือปฏิบัติโดยส่วนใหญ่จะมุ่งหวังผลให้เกิดขึ้นกับองค์กร โดยการพิจารณาโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายในอนาคต ซึ่งเป็นวิธีใช้วางแผนคือการเรียนรู้ (Planning is learning)

3. การเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ (Deutero Learning หรือ Learning How to Learn) เป็นการเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ เป็นวิธีที่เกี่ยวข้องกับศักยภาพการเรียนรู้ โดยศึกษาตนเอง หาวิธีคิดและใช้เหตุผล ศึกษาวิธีการเรียนรู้ ตั้งสมมุติฐานเกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ แล้วกำหนดวิธีการ และแนวทางการเรียนรู้ องค์การต้องอาศัยแหล่งการเรียนรู้ ทั้งภายในและภายนอกองค์การเพื่อแสวงหาวิธีเรียนรู้

4. การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) การเรียนรู้จะเกิดขึ้นจากการทำงาน โดยผ่านการแก้ปัญหาและการพัฒนางาน ไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งมีผลดีต่อการพัฒนาความรู้และทักษะ การเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นขององค์การ

วิชัย วงษ์ใหญ่ (2542: 9) กล่าวถึงการเรียนรู้ ในองค์การแห่งการเรียนรู้ว่ามี 2 รูปแบบ คือ

1. การเรียนรู้แบบวงเดียว (Single Loop Learning) มีลักษณะการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นแก่องค์การเมื่อทำงานบรรลุผลที่ต้องการ หากไม่สอดคล้องจะนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขและพฤติกรรมปฏิบัติ การเรียนรู้แบบวงเดียวมีลักษณะเป็นการปรับตัว (Adaptive Learning) อันเป็นขั้นตอนแรก ขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม บุคลากรจะตอบสนอง การเปลี่ยนแปลงแบบมาตรฐานเดียวกันซึ่งจะมีผลในการแก้ปัญหาระยะสั้น

2. การเรียนรู้แบบสองวง (Double Loop Learning) มีลักษณะของการประเมินทบทวน วัตถุประสงค์ ความเชื่อ ค่านิยมขององค์การเพื่อเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การการแสวงหาวิธีการ เรียนรู้ใหม่โดยมุ่งสร้างสิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์การมีลักษณะเป็นการคิดมุ่งอนาคต มากกว่าจะ ย้อนกลับสู่อดีต องค์การแห่งการเรียนรู้จะบรรลุผลได้ต้องมีบุคลากรที่ใช้ความคิดสร้างสรรค์ อยู่เสมอ ในขณะที่ปฏิบัติงานกับองค์การอันจะนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงองค์การไปในทางที่ดีขึ้น

Skyrme (2007: 2) เสนอรูปแบบการเรียนรู้ในองค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ 4 รูปแบบ คือ

1. การเรียนรู้ข้อเท็จจริง ความรู้ กระบวนการและขั้นตอนต่าง ๆ
2. การเรียนรู้งานใหม่เพื่อเชื่อมโยงไปสู่สถานการณ์อื่น (Learning New Job Skill)
3. การเรียนรู้เพื่อการปรับตัว (Learning to Adapt)
4. การเรียนรู้วิธีที่จะเรียนรู้ (Learning to Learn)

## 2.2 การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation)

### 1) วิสัยทัศน์ขององค์การ

วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นองค์ประกอบสำคัญของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพราะวิสัยทัศน์เป็นตัวกำหนดทิศทางการทำงาน กำหนดเป้าหมายในอนาคตขององค์การ ซึ่งมีผู้ให้ความหมาย และคุณลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดีไว้ ดังนี้

กรมสามัญศึกษา (2545: 93) นิยามว่า วิสัยทัศน์ คือ ภาพในอนาคตขององค์การที่ผู้นำและสมาชิกในองค์การร่วมกันวาดฝันหรือจินตนาการขึ้น โดยมีพื้นฐานอยู่บนความจริงในปัจจุบัน เชื่อมโยงวัตถุประสงค์ ภารกิจ ค่านิยม ความเชื่อมั่นเข้าด้วยกันพร้อมทั้งพรรณนาให้เห็นทิศทางขององค์การอย่างชัดเจน มีพลังท้าทายทะเยอทะยาน มีความเป็นไปได้เน้นถึงความมุ่งมั่นที่จะนำสิ่งที่ยิ่งใหญ่หรือที่ดีที่สุดให้กับลูกค้าหรือสังคม

Senge และคนอื่น ๆ (1994: 302) กล่าวว่า วิสัยทัศน์เป็นภาพอนาคตที่ต้องการสร้างให้เกิดขึ้น โดยอธิบายเป็นสภาพปัจจุบันเหมือนกับว่า เป็นเหตุการณ์ที่กำลังเกิดขึ้นในขณะนี้

Nanus (1992: 8) นิยามว่าวิสัยทัศน์ เป็นความคิดหรือภาพของอนาคตที่ปรารถนาขององค์การ วิสัยทัศน์เป็นสิ่งกระตุ้นเร้าให้ไปยังอนาคตโดยการใช้ทักษะความสามารถและทรัพยากรที่จะทำให้มันเกิดขึ้น

Wallace, Engel และ Mooney (1997: 7) นิยามว่า วิสัยทัศน์ เป็นการกล่าวถึงสภาพอนาคตที่ดีที่สุด บุคคลหรือสถาบันสามารถสร้างเป็นภาพขึ้นมาได้วิสัยทัศน์สร้างการคาดการณ์อนาคตที่จะไปที่บุคคลและกลุ่มตั้งใจจะทำงานเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายนั้น กล่าวโดยสรุป วิสัยทัศน์คือ ความคาดหวังหรือภาพอนาคตที่บุคคล กลุ่มและองค์การร่วมกันสร้างหรือคาดการณ์ขึ้นเพื่อกำหนดจุดร่วมในการที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่สร้างหรือคาดการณ์ไว้

Marquardt (1996: 69) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ขององค์การแห่งการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญมาก วิสัยทัศน์จะต้องเป็นวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ต้องมุ่งมั่นและให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ วิสัยทัศน์ต้องนำไปสู่การคิดเชิงกลยุทธ์และการวางแผนขององค์การ โดยต้องเกิดจากความร่วมมือระหว่างผู้บริหาร บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกระดับได้ช่วยกันพัฒนาขึ้นมา วิสัยทัศน์ก่อให้เกิดความคิดริเริ่ม กล้าเสี่ยง (Risk Taking) และคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นกับองค์การ

Granke (2007) อธิบายว่า สถานศึกษาที่ประสบผลสำเร็จจะต้องมีวิสัยทัศน์ควรนำไปสู่การวางแผนกลยุทธ์และโครงการต่าง ๆ ต้องเชื่อมโยงมาตรฐานการศึกษา กับความคาดหวังของครูอาจารย์และความสำเร็จของผู้เรียนเข้าด้วยกันต้องรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนทุกส่วนที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา ต้องเข้าใจและสนับสนุนวิสัยทัศน์นั้น วิสัยทัศน์ต้องเกิดจากทุกฝ่ายร่วมมือกันพัฒนาขึ้นมาและวิสัยทัศน์ต้องนำไปสู่การใช้ทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้หรือตอบสนองการเรียนรู้ของผู้เรียนและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

Daft (1999: 130-131) ได้กล่าวถึงวิสัยทัศน์ที่ดี ซึ่งประกอบด้วย

1. วิสัยทัศน์เป็นของคนส่วนใหญ่ที่ร่วมกันสร้างขึ้น
2. วิสัยทัศน์ต้องเกี่ยวข้องกับเปลี่ยนแปลง
3. วิสัยทัศน์ต้องกระตุ้นความศรัทธาและความหวัง (Faith and Hope)
4. วิสัยทัศน์ต้องสะท้อนความนึกฝัน
5. วิสัยทัศน์บ่งบอกจุดหมายและการเดินทาง (Destination and the Journey)

กรมสามัญศึกษา (2545: 95) กล่าวถึงลักษณะวิสัยทัศน์ที่ดีมี 5 ประการ คือ

1. มีความชัดเจนสามารถนำไปปฏิบัติได้
2. เป็นภาพเชิงบวกที่สะท้อนถึงความเป็นเลิศขององค์กร
3. ต้องท้าทายความสามารถของสมาชิกทุกคนในองค์กร
4. คำนึงถึงผู้รับบริการเป็นสำคัญ
5. มีความสอดคล้องกับแนวโน้มอนาคต

ชัยสิทธิ์ เณลิมมีประเสริฐ (2544: 5) อธิบายลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดี มีดังนี้

1. มีขอบเขต (Scope) ของการปฏิบัติงาน
2. มีความชัดเจนและสามารถนำไปปฏิบัติได้ (Implementability)
3. เป็นภาพเชิงบวก (Positive Image) ที่ทุกคนในองค์กรมุ่งมั่นศรัทธาและสะท้อน

ถึงความเป็นเลิศขององค์กร

4. เป็นข้อความในเชิงบวกปลุกเร้า (Motivating) และคึงดูใจ (Inspiring)
5. ทั้งผู้นำและสมาชิกทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม (Participation) ในการกำหนด
6. คำนึงถึงความต้องการ (Needs) ของผู้มารับบริการเป็นสำคัญ (Customer

Oriented)

7. มีความสอดคล้องกับค่านิยม (Values) ขององค์กร
8. มีความสอดคล้องกับแนวโน้มอนาคต (Future Trend)

## 2) ด้านวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร เป็นสิ่งที่อธิบายสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่รวมเอา  
 ฐานคติ (Assumption) ความเชื่อและค่านิยมที่สมาชิกขององค์กรมีส่วนร่วมและใช้เป็นแนวทาง  
 ในการปฏิบัติงานเพื่อมีปฏิสัมพันธ์ในโครงสร้างอย่างเป็นทางการในการสร้างรูปแบบพฤติกรรม  
 วัฒนธรรมเกี่ยวข้องกับการมีความหมายหรือการตีความร่วมกัน (Gordon, 1999: 342; Johns, 1996:

288; Moorhead and Griffin, 1998: 512) ดังนั้น วัฒนธรรมจึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อคุณลักษณะของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งมีนักวิชาการได้นำเสนอคุณลักษณะวัฒนธรรมขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ดังนี้

Marquardt (1996: 69-71) กล่าวว่า ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ความเชื่อ ค่านิยมต้องปรับเปลี่ยนเป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้ ระบบค่านิยมต่าง ๆ ต้องส่งเสริมการเรียนรู้ซึ่งระบบดังกล่าวได้แก่ บรรยากาศองค์กรที่เน้นคุณค่าและให้รางวัลกับการเรียนรู้ มีการแบ่งความรับผิดชอบในการเรียนรู้อย่างทั่วถึง มีความไว้วางใจและเน้นความมีอิสระแห่งตน (Autonomy) ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม การคิดค้นสิ่งใหม่ และการกล้าเสี่ยง (Risk Taking) สร้างพันธมิตรผูกพันด้านงบประมาณในการฝึกอบรมและพัฒนา ร่วมมือ สร้างสรรค์ปรับปรุงผลผลิตและการบริการอย่างต่อเนื่อง รับผิดชอบต่อความเปลี่ยนแปลง มุ่งเน้นคุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Worklife)

Skyrme (2007) เสนอแนะว่า วัฒนธรรมขององค์กรแห่งการเรียนรู้ควรมีลักษณะดังนี้ มุ่งอนาคตและสภาพภายนอก การแลกเปลี่ยนกันอย่างอิสระและการกระจายของข้อมูล ข่าวสาร มีข้อผูกพันในการเรียนรู้ การพัฒนาบุคลากร สร้างค่านิยมแก่บุคคลเปิดเผยและไว้วางใจ เรียนรู้จากประสบการณ์

Desimone, Werner และ Harris (2002) นิยามว่าวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วยทำให้ความสำคัญและกระตุ้นให้เกิดความกล้าเสี่ยงในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น (Risk Taking) และให้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

Brand (2007) เสนอแนะว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีวัฒนธรรมแบบสนับสนุน (Supportive Culture)

Leithwood Leonard และ Sharatf (1998: 262-263) กล่าวว่า วัฒนธรรมที่เหมาะสมสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ เป็นแบบร่วมมือ และความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ได้แก่ ค่านิยมการสนับสนุนซึ่งกันและกัน การเคารพในความคิดของเพื่อนร่วมงาน ความมุ่งมั่นที่จะใช้ความกล้าในการสร้างผลงานใหม่ การแลกเปลี่ยนข้อมูลป้อนกลับ การยินดีกับความสำเร็จร่วมกัน มุ่งเน้นความต้องการและผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และทรัพยากรอย่างไม่เป็นทางการรวมทั้งการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง

Senge และคนอื่นๆ (2000: 326-328) ได้กล่าวถึงวัฒนธรรมของโรงเรียนในหนังสือ School That Learn ว่าวัฒนธรรมโรงเรียนเป็นสิ่งไม่ตายตัวเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง ประกอบด้วย ทักษะคิด ความเชื่อและทักษะ มีการสนับสนุนซึ่งกันและกันในกระบวนการเหล่านั้น ประกอบด้วย

1. การสนทนาโต้ตอบอย่างไตร่ตรองในการทำงาน เป็นการไตร่ตรองในงานหรือกิจกรรมที่ปฏิบัติร่วมกัน ซึ่งจะนำไปสู่ความร่วมมือของครูอาจารย์ ที่ผลสุดท้ายนำไปสู่การปรับปรุงผลงานที่ปฏิบัติ

2. มีจุดมุ่งหมายเดียวกัน
3. มีจุดเน้นร่วมคือ การเรียนรู้ของนักเรียน
4. ร่วมมือและแบ่งปัน
5. เปิดเผยเพื่อสร้างนวัตกรรม
6. การปฏิบัติอย่างไม่เป็นทางการและการทบทวนอย่างสร้างสรรค์
7. ใ่ว่างใจและยกย่อง
8. ชุมชนวิชาชีพ
9. ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน

นันทา วิทวุฒิสักดิ์ (2544: 9) กล่าวถึงวัฒนธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จและเป็นองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ วัฒนธรรมของความร่วมมือกับวัฒนธรรมในการเอื้ออาทรกัน วัฒนธรรมในการทำงานเป็นทีมและวัฒนธรรมในการกล้าเผชิญกับความเปลี่ยนแปลง

### 3) กลยุทธ์องค์การ

กลยุทธ์องค์การเป็นส่วนสำคัญที่จะช่วยให้องค์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีผู้นิยามคำว่า กลยุทธ์ (Strategy) ไว้ดังนี้

Mintzberg (1994 cited in Nicklos, 2000) ให้ความหมายของกลยุทธ์ว่ากลยุทธ์เป็นแผนวิธีการที่จะได้มาซึ่งจุดมุ่งหมายที่ต้องการ กลยุทธ์เป็นรูปแบบการปฏิบัติ กลยุทธ์เป็นสิ่งที่สะท้อนการตัดสินใจและกลยุทธ์เป็นมุมมอง (Perspective) ไปยัง วิสัยทัศน์และทิศทางต้องการ

กรมสามัญศึกษา (2545: 7) ได้สรุปว่ากลยุทธ์หมายถึงสิ่งต่อไปนี้

1. กลยุทธ์เป็นกระบวนการเรียนรู้ (Learning Process) กลยุทธ์ไม่ได้เป็นกระบวนการปรับปรุงต่อเนื่อง แต่เป็นกระบวนการเรียนรู้ในการแสวงหาเพื่อท้าทายความคิด ความเชื่อ เพื่อเปลี่ยนกระบวนการทัศน์และสร้างสรรค์วิธีการ นวัตกรรมใหม่ ๆ สู่อนาคต

2. กลยุทธ์เป็นกระบวนการปฏิบัติ (Action Process) กลยุทธ์ไม่ใช่กระบวนการวางแผนปฏิบัติในรูปโครงการเป็นขั้นตอนตามลำดับต่อเนื่องเป็นเส้นตรง แต่เป็นกระบวนการปฏิบัติที่เคลื่อนไหวยืดหยุ่นตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงและยั่งยืน

3. กลยุทธ์เป็นกระบวนการเชิงพฤติกรรม (Behavioral Process) กระบวนการเชิงพฤติกรรมไม่ใช่ชุดของพฤติกรรมที่กำหนดตามบทบาทหน้าที่ที่ปรากฏในพรรณานงานและไม่ใช่วิธีปฏิบัติที่เกี่ยวกับตำแหน่งอำนาจในองค์กรหรือสถานภาพทางการเมืองแต่หมายถึงสิ่งที่เราเรียกกันว่า ภาวะผู้นำ ความเปิดใจกว้าง ยอมรับสิ่งท้าทายใหม่ ๆ การรับฟังการมีส่วนร่วม ซึ่งทั้งหมดเป็นเรื่องของพฤติกรรมบุคคล

4. กลยุทธ์เป็นกระบวนการต่อเนื่องเป็นองค์รวม (Continuous Holistic Process) เรากำหนดกลยุทธ์และทำให้ง่ายต่อความเข้าใจและการปฏิบัติ โดยแยกแยะและหยิบยกมาจากรูปแบบ กรอบความคิดที่สลับซับซ้อน แต่สิ่งสำคัญพึงสังวรคือต้องพยายามค้นหาชุดของกลยุทธ์ที่เป็นเอกภาพ เหมาะสมกับสถานภาพขององค์กร และสามารถแสดงความเชื่อมโยงสัมพันธ์กันในกระบวนการดำเนินงานของหน่วยงานโดยรวม

Marquardt (1996: 25) กล่าวถึงกลยุทธ์ว่าเกี่ยวข้องกับแผนปฏิบัติวิธีการ เทคนิค และเป็นตำแหน่งที่ก้าวหน้าที่ใช้เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายของกิจการ ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ กลยุทธ์ที่ใช้คือการมุ่งเน้น ในการได้มา การถ่ายโอนและการใช้การเรียนรู้ในการปฏิบัติงานขององค์กรในทุก ๆ ด้าน

กลยุทธ์ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ควรรใช้กลยุทธ์ต่อไปนี้ (Marquardt, 1996: 74)

1. มุ่งให้การเรียนรู้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร เพื่อความสำเร็จของบุคคลและองค์กร
2. สร้างการเรียนรู้ในทุกหน่วยปฏิบัติและทุกกิจกรรมขององค์กร
3. สร้างความเชื่อมโยงสัมพันธ์ระหว่างนโยบายการพัฒนาบุคลากรกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
4. ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้และรางวัล
5. วัดสิ่งที่ได้และผลกระทบจากการเรียนรู้
6. สร้างโอกาสในการเรียนรู้ให้มากที่สุด
7. ให้เวลากับการเรียนรู้แก่บุคลากร ทุกหน่วย ทุกงานในองค์กร
8. สร้างสิ่งแวดล้อมทางกายภาพให้เอื้อต่อการเรียนรู้
9. เพิ่มการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานให้มากขึ้น



#### 4) โครงสร้างขององค์กร

Marquardt และ Reynold (1994) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีโครงสร้างที่เหมาะสมมีลักษณะแบนราบ (Flat) มีการติดต่อสัมพันธ์กันมีการกระจายข้อมูลข่าวสารสามารถติดต่อสื่อสารร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์กร

Leithwood, Leonard และ Sharratf (1998: 263) ได้วิเคราะห์โรงเรียนที่ส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้พบว่าโครงสร้างของโรงเรียนที่เหมาะสมจะต้องเป็นโครงสร้างที่ยืดหยุ่น ยอมให้มีการตัดสินใจร่วมของคณะครูอาจารย์ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder)

Desimone, Werner และ Harris (2002: 600) ที่อธิบายว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องจัดโครงสร้างที่ทำให้มีการแบ่งอาณาเขตของช่วงชั้นการบังคับบัญชา ส่งเสริมให้มีการร่วมมือกันทุกระดับ ให้ทีมงานบริหารตนเองและมีการติดต่อระหว่างสายงาน

Goh (1997: 11) เสนอแนะว่าโครงสร้างขององค์กรแห่งการเรียนรู้มีลักษณะเป็นแบนราบ (Flat) มีขั้นตอนที่เป็นทางการน้อย โดยได้วิจัยพบว่าความเป็นทางการขององค์กรมีความสัมพันธ์ทางลบกับความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กร (Goh and Richardson, 1997)

Morhman และ Morhman Jr. (1995) ได้ศึกษาวิจัยพบว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้มีลักษณะการควบคุมบุคลากรน้อย มีโครงสร้างแบบแบนราบ (Flat Organization) ที่ให้ทีมงานมีอำนาจตัดสินใจมากที่สุด

Brandt (2007) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นระบบเปิด (Open System) ที่รับรู้ความเคลื่อนไหวจากสิ่งแวดล้อมภายนอกรวมถึงภาวะทางสังคม การเมืองและเศรษฐกิจ

Daft (1999: 211) กล่าวว่าโครงสร้างขององค์กรแห่งการเรียนรู้มีการบังคับบัญชาแบบแนวราบหรือแนวนอนมากกว่าแนวตั้งเสริมอำนาจให้บุคลากร มีความรับผิดชอบและปฏิบัติงานอย่างเป็นอิสระและสร้างสรรค์

### 2.3 องค์กรประกอบการเสริมอำนาจบุคคล (People Empowerment)

ในองค์กรทุกองค์กร มีส่วนประกอบที่สำคัญหลายอย่างที่ให้องค์กรอยู่ได้ องค์กรประกอบที่สำคัญยิ่งส่วนหนึ่งที่จะขาดเสียมิได้ ก็คือ บุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำ หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานนั้น ในการที่จะรวมพลังทั้งหลายเพื่อพาให้หน่วยงานบรรลุ

เป้าประสงค์ได้ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2536: 6) เช่นเดียวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำเป็นต้องอาศัยผู้นำเป็นพลังขับเคลื่อนไปข้างหน้า (Desimone, Werner, and Harris, 2002: 600) ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบต่อไปนี้ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership)

Leithwood, Leonard และ Sharratf (1998: 267) ได้วิจัยพบว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อภาวะของโรงเรียนที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

Sillins, Zarins และ Mulford (2002: 24-32) นำองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเป็นตัวแปรในการทำนายการเรียนรู้ขององค์กร พบว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้

Popper และ Lipshitz (2000: 181) ที่กล่าวว่า ในองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องสร้างเงื่อนไขแห่งการไว้วางใจ (Condition of Trust) ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยภาวะผู้นำและภาวะผู้นำที่เป็นแบบที่เหมาะสมที่สุดคือภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

Hoy และ Miskel (2001: 33) กล่าวว่าโรงเรียนที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีประสิทธิภาพได้นั้น ต้องอาศัยภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเป็นองค์ประกอบสำคัญอีกประการหนึ่งด้วย

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2536: 61) กล่าวว่าผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเป็นผู้นำที่นำองค์กรไปสู่ทิศทางใหม่ ผู้นำประเภทนี้ มีความสามารถที่จะช่วยให้สมาชิกขององค์กร ตระหนักว่า เป้าหมายทั้งหมดขององค์กรควรจะเป็นอะไรและสามารถช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายใหม่ จากเป้าหมายเก่า ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะสร้างสิ่งใหม่บางอย่างจากสิ่งเก่าที่มีอยู่ สร้างเป้าหมายใหม่จากเป้าหมายเก่า สื่อสารให้สมาชิกขององค์กรทราบว่าเป้าหมายใหม่คืออะไรและมีความผูกพันกับตัวเป้าหมายใหม่ด้วย

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ มี 4 แบบ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2536: 62-66) ดังนี้

1. ความเสน่ห์หา (Charisma) หมายถึงพรสวรรค์ความเสน่ห์หา เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของกระบวนการเปลี่ยนสภาพ ความเสน่ห์หา เป็นความสามารถที่จะทำให้ผู้อื่นอยากยอมรับและยอมเป็น ผู้ตาม มีความสามารถในการชักนำเกลี้ยกล่อมและมีพลังที่จะกระตุ้นอารมณ์ให้คนอื่นมีความเห็น คล้อยตาม มีอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยปลูกเร้าอารมณ์ผู้ตามให้เอาอย่างผู้นำประเภทนี้สามารถเปลี่ยนสภาพผู้ตาม โดยทำหน้าที่เป็น โโค้ชหรือครู หรือเป็นพี่เลี้ยง

2. การคลใจ (Inspiration) การคลใจมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับความค้นหา การคลใจเป็นวิธีการที่ผู้นำ อธิบายเป้าหมายในอนาคตขององค์กรซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม อธิบายให้ผู้บังคับบัญชาทราบว่า จะปฏิบัติภารกิจให้ลุล่วงได้อย่างไร ผู้นำโดยค้นหาจะคลใจผู้ตามโดยจุดประกายความคิดที่จะช่วยทำงานใหญ่ได้สำเร็จโดยใช้ความพยายามเพิ่มขึ้น

3. กระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) การกระตุ้นปัญญาเป็นวิธีการที่ผู้นำ เปลี่ยนสภาพช่วยผู้ตามให้แก้ปัญหาด้วยวิธีการอย่างใหม่ กระตุ้นการสร้างระบบความคิด เรียนรู้วิธีแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้ผู้ตาม รู้จักวิเคราะห์ปัญหาแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มียุทธศาสตร์ในการคิด ส่งเสริมการแก้ปัญหาในลักษณะป้องกันไว้ก่อนมากกว่าจะตามไปแก้ปัญหา

4. การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน (Individualized Consideration) ในการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคนนั้น ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะสนใจผู้ตามแต่ละคนอย่างใกล้ชิด ทำหน้าที่เป็นที่เลี้ยงผู้ตามซึ่งต้องการจะพัฒนาตนเอง ส่งเสริมและพัฒนาผู้ตามตามความต้องการ ความสนใจและความสามารถ ผู้นำอาจชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้ดี ซึ่งให้เห็นจุดอ่อนของการทำงาน การแลกเปลี่ยนความคิดระหว่างกัน การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคนนี้จะให้ประสบการณ์ที่เป็น การเรียนรู้แก่ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา จะช่วยพัฒนาการเป็นผู้นำ เป็นการสื่อความหมายแบบสองทางซึ่งจะช่วยให้ได้ข้อมูลในการตัดสินใจที่ดีขึ้น และสามารถช่วยลดปัญหาความคลุมเครือในบทบาทของผู้ตาม พฤติกรรมของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ มีดังนี้ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2536: 61)

- 1) ให้ผู้ตามมีอิสระในการทำงานและส่งเสริมให้ผู้ตามได้พัฒนาตนเอง
- 2) มีความเป็นมิตรกับผู้ตาม ใช้วิธีแบบไม่เป็นทางการกับผู้ตามเหมือนกับบิดาที่บุตรจะไปหาเมื่อไหร่ก็ได้
- 3) เป็นแบบอย่างของความซื่อสัตย์ ความยุติธรรมและมีมาตรฐานสูงในการปฏิบัติงาน ขณะเดียวกันก็มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ
- 4) ช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการให้คำแนะนำ ช่วยเหลือสนับสนุนยกย่องยอมรับและเปิดใจกว้าง ขณะเดียวกันก็แลกเปลี่ยนความรู้ ความชำนาญกับผู้ใต้บังคับบัญชา
- 5) แสดงให้เห็นว่ามีความเชื่อมั่น กระตือรือร้น ตระหนักในศักดิ์ศรีของบุคคล และมีความรักดี

## 2.4 การบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management)

การจัดการความรู้ในมุมมองด้านนโยบายและการปฏิบัติ สามารถใช้สนับสนุนการบริหาร การศึกษาในการสนับสนุนการเรียนการสอน การจัดการความรู้ เป็นการทำให้สถานศึกษาได้เตรียมตัวพัฒนาไปสู่ยุคข่าวสาร เพราะในสังคมแห่งความรู้ (Knowledge-Based Society) องค์กรจะ

ประสบความสำเร็จได้ ต้องสามารถพิจารณาสร้างสรรค์และเห็นคุณค่าของทุนความรู้ (Rawley, 1999: 416) ความรู้จึงเป็นสิ่งสำคัญมาก เพราะความรู้เปรียบเสมือนอาหารขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Marquardt, 1996: 129) กระบวนการจัดการความรู้ต้องไม่เน้นการควบคุม เพราะเป็นการแบ่งปันร่วมมือและการใช้ทรัพยากรความรู้ด้วย กระบวนการจัดการความรู้ได้มีผู้ให้ทัศนะ ดังนี้

Marquardt (1996: 27) แบ่งกระบวนการจัดการความรู้ออกเป็น 4 กระบวนการ ดังนี้

1. การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) เป็นกระบวนการที่องค์กร นำมาปฏิบัติ เพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้
2. การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) เป็นกระบวนการที่บุคคล ทีมงานและองค์กร ได้สร้างความรู้ขึ้นมาเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงาน หรือเพื่อพัฒนาศักยภาพของคนให้สูงขึ้น
3. การถ่ายโอนและใช้ความรู้ (Knowledge Transfer and Utilization) เป็นกระบวนการที่บุคคล กลุ่ม หรือองค์กรถ่ายโอน และใช้ความรู้ให้เกิดประโยชน์
4. การจัดเก็บความรู้ และนำมาใช้ใหม่ (Knowledge Storage and Retrieval) เป็นกระบวนการที่นำความรู้ที่ได้มาหรือสร้างขึ้น โดยจัดเก็บเพื่อสะดวกในการนำกลับมาใช้ใหม่

Seng, Zannes และ Pace (2002 cited in Crawford, 2003) กล่าวว่าขั้นตอนในการจัดการความรู้มี 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การได้มาซึ่งความรู้ (Capturing Knowledge) เป็นวิธีการ ได้มาซึ่งความรู้
2. การจัดเก็บความรู้ (Storing Knowledge) นำความรู้ที่ได้มาจัดเก็บในรูปแบบข้อมูลหรือรูปแบบอื่นๆ
3. จัดระบบข้อมูล (Processing Knowledge) การพิจารณากลับกรองความรู้ เปรียบเทียบความรู้ วิเคราะห์ แบ่งแยกประเภทความรู้
4. การแบ่งปันความรู้ (Sharing Knowledge) การถ่ายทอดความรู้ผ่านระบบข้อมูลข่าวสาร หรือผ่านการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
5. การใช้ความรู้ (Using Knowledge) ใช้แก้ปัญหาและนำมาปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

Marquardt (1996: 131-132) กล่าวว่า การแสวงหาความรู้ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ มี 2 วิธี คือ การแสวงหาความรู้จากแหล่งความรู้ภายนอกองค์กรและแหล่งความรู้ภายในองค์กร

1. การแสวงหาความรู้จากแหล่งภายนอก (External Collection of Knowledge) ปัจจุบันอยู่ในช่วงของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรจะต้องมองออกไปข้างนอกเพื่อรับแนวความคิดใหม่ ๆ มาปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ด้วยข้อมูลสารสนเทศจากสิ่งแวดล้อมภายนอก ด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น ใช้มาตรฐานเปรียบเทียบ (Benchmarking) จ้างที่ปรึกษา การอ่านจากสื่อบทความ การดูข่าวสารจากสื่อต่าง ๆ รวบรวมข้อมูลจากลูกค้า การตรวจสอบแนวโน้มทางเศรษฐศาสตร์ และเทคโนโลยี การร่วมมือกับองค์กรอื่น ๆ เป็นต้น

2. การแสวงหาความรู้จากแหล่งความรู้ภายในองค์กร (Internal Collection of Knowledge) ความสามารถในการเรียนรู้ จากส่วนต่าง ๆ ภายในองค์กรนับเป็นวิธีหนึ่งที่จะช่วยพัฒนาความร่วมมือได้ องค์กรสามารถแสวงหาความรู้ภายในองค์กรโดยการค้นหาความรู้จากบุคลากร เรียนรู้จากประสบการณ์ใช้กระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

Marquardt (1996: 133) แบ่งความรู้ออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ความรู้ที่ติดตัวบุคคล (Tacit Knowledge) กับความรู้ที่เห็นชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) การสร้างความรู้มี 4 รูปแบบ คือ

1. การสร้างความรู้ในตน (Tacit to Tacit Creation of Knowledge) เป็นรูปแบบส่วนตัว ที่ความรู้ภายในตัวบุคคลถูกส่งไปยังอีกคนหนึ่งโดยการฝึกหัดงานด้วยกัน การใช้คนใกล้ชิดจากการทำงานด้วยกัน สามารถเรียนรู้ด้วยกัน การสร้างความรู้ประเภทนี้จะกลายเป็นความรู้ที่เห็นชัดแจ้งได้ยาก

2. การสร้างความรู้ที่ชัดแจ้งสู่ความรู้ที่เห็นแจ้งแล้ว (Explicit to Explicit Knowledge) ความรู้ประเภทนี้เกิดจากการรวมและสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่แล้วการสร้างความรู้แบบนี้มีความจำกัด เพราะจะมุ่งเน้นเฉพาะความรู้ที่มีอยู่แล้ว

3. การสร้างความรู้จากความรู้ที่มีอยู่แล้วในตนไปสู่ความรู้ที่เห็นชัดแจ้ง (Explicit to Tacit Creation of Knowledge) การสร้างความรู้แบบนี้ เกิดขึ้นเมื่อบุคคลนำความรู้ที่เห็นชัดแจ้งแล้วเพิ่มความในตนเข้าไปผสมผสานด้วย แล้วสร้างสรรค์สิ่งใหม่ สามารถแบ่งปันกันได้ทั่วองค์กร

4. การสร้างความรู้จากที่เห็นชัดแจ้งแล้วไปสู่ความรู้ในตน การสร้างความรู้ประเภทนี้เกิดขึ้นเมื่อความที่มีอยู่แล้วได้รับการถ่ายทอดไปยังสมาชิกขององค์กรแล้วเกิดความรู้ในตน (Tacit Knowledge) ขึ้น

ดังนั้น องค์กรสามารถสร้างความรู้ได้โดยใช้กิจกรรมที่หลากหลาย ได้แก่ การเรียนรู้จากการปฏิบัติ การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ การทดลอง และการเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต

Newman และ Conrad (1999) กล่าวว่า การสร้างความรู้ ประกอบด้วยกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการรับเอาความรู้ เข้ามาอยู่ในระบบ ซึ่งหมายรวมถึงการพัฒนาความรู้ การคิดค้น และการรับความรู้ใหม่ ๆ ซึ่งต้องเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องและใช้วิธีการที่หลากหลาย การถ่ายโอนความรู้ เป็นกระบวนการที่บุคคล กลุ่ม แผนกงาน หรือหน่วยงานย่อยได้รับอิทธิพลจากประสบการณ์ของอีกบุคคลหรือกลุ่มอื่น (Argote et al., 2000: 3) การถ่ายโอนความรู้ มีความจำเป็นที่ขาดไม่ได้สำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้รับการเผยแพร่อย่างรวดเร็วและ เหมาะสมทั่วทั้งองค์กร (Marquardt, 1996: 199) การถ่ายโอนและการใช้ความรู้เกี่ยวข้องกัน เครื่องมือเครื่องใช้ อุปกรณ์ อิเล็กทรอนิกส์ เทคโนโลยี เพราะจำเป็นต้องใช้สิ่งเหล่านี้ช่วยในการถ่ายโอนความรู้และข้อมูลข่าวสาร การถ่ายโอนความรู้เป็นไปทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ การถ่ายโอนความรู้โดยตั้งใจได้แก่ การเขียนข้อความสื่อสาร เช่น บันทึกข้อความ จดหมาย รายงาน การติดป้ายประชาสัมพันธ์ การให้การศึกษาและฝึกอบรม การประชุมภายใน (Internal Conference) การบรรยายสรุป การทัศนศึกษา การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน การใช้ระบบพี่เลี้ยง การถ่ายโอนความรู้โดยไม่ตั้งใจได้แก่ การที่ความรู้ถูกถ่ายโอนไปยังแผนก ฝ่าย อื่น ๆ ขององค์กร เป็นการถ่ายทอดกันโดยไม่ตั้งใจของบุคลากร โดยไม่ได้วางแผนกันไว้ล่วงหน้า การถ่ายโอนและการใช้ความรู้ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการกระจายความรู้จากบุคคลทีมงาน ไปยังอีกบุคคลหรือทีมงานอื่น ๆ หมายรวมถึง การสื่อสาร การแปลความหมายการสนทนา การสอน การฝึกอบรม การกลั่นกรองและการแสดงออกให้เห็นความรู้การใช้ความรู้รวมถึงกิจกรรมและเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เชื่อมโยงกับการใช้ความรู้ของบุคลากรทีมงานและองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด (Newman and Conrad, 1999)

การจัดเก็บความรู้เพื่อที่จะจัดเก็บความรู้และนำความรู้มาใช้ใหม่ องค์กรต้องทำการพัฒนาว่าอะไรสำคัญที่ต้องนำมาใช้ได้อย่างไร องค์กรสร้างให้ข้อมูลสารสนเทศมีความหมายโดยการทบทวน วิจัย ทดลอง การเก็บความรู้เกี่ยวข้องกับเทคนิค (บันทึกฐานข้อมูล เป็นต้น) รวมถึงกระบวนการ (ความจำของกลุ่มและบุคคล ประชาชาติ) ความรู้ที่เก็บควรมีลักษณะ ดังนี้ (Marquardt, 1996: 137-138)

1. กำหนดโครงสร้างและเก็บให้เป็นระบบเพื่อหาและส่งมอบได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว
2. แบ่งแยกข้อมูลความรู้ออกเป็นชุด ๆ เช่น ข้อเท็จจริง นโยบาย แผนงานอยู่บนพื้นฐานของความต้องการที่จะเรียนรู้
3. จัดหมวดหมู่เพื่อสามารถส่งมอบให้ผู้ใช้ในการใช้ได้อย่างชัดเจนและรัดกุม

ดังนั้น การจัดระบบข้อมูลควรคำนึงถึงความต้องการวัตถุประสงค์ของงาน ความเชี่ยวชาญของผู้ใช้หน้าที่ การใช้ข้อมูล ตำแหน่งการจัดเก็บ (เช่น จัดเก็บที่ไหนและจัดเก็บอย่างไร) เพื่อให้การนำความรู้กลับมาใช้ใหม่นั้นจำเป็นต้องอาศัยเทคโนโลยี เช่น คอมพิวเตอร์หรือระบบเทคโนโลยีเครือข่าย ข้อมูลสารสนเทศ เพื่อการนำข้อมูลกลับมาใช้ใหม่เป็นไปอย่างสะดวกยิ่งขึ้น

## 2.5 การปรับใช้เทคโนโลยี (Technology Application)

Marquardt (1996: 158) กล่าวว่าเทคโนโลยีเป็นระบบย่อยขององค์การ องค์การใช้เทคโนโลยีในการสนับสนุนการทำงาน การสร้างเครือข่าย เทคโนโลยีสารสนเทศ ตลอดจนเครื่องมือต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร และการเรียนรู้ ทั้งนี้รวมถึงกระบวนการทางเทคนิค ระบบและโครงสร้างองค์การที่ต้องอาศัยความร่วมมือการแนะนำและการประสานงาน และแลกเปลี่ยนทักษะทางด้านความรู้ร่วมกันแบ่งองค์ประกอบเป็น 3 องค์ประกอบ คือ เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้และอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ ที่ช่วยในการปฏิบัติงาน การให้บุคลากรได้เข้าถึงเทคโนโลยีจะช่วยยกระดับความสามารถของบุคลากรในการทำงานมากยิ่งขึ้น ในที่นี้ขอสรุปองค์ประกอบย่อยเป็นองค์ประกอบเดียว คือ การใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ในองค์การแห่งการเรียนรู้ควรพิจารณา ดังนี้

1. กระตุ้นและส่งเสริมความสามารถบุคลากรให้เข้าถึงเทคโนโลยีสารสนเทศ
2. พัฒนาสื่อทางเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้อยู่เสมอ เพื่อจะใช้เป็นทักษะในการค้นคว้าหาความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. สร้างหรือขยายการสอน ฝึกอบรมเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยี
4. ใช้เทคโนโลยีเพื่อการค้นคว้าความรู้ทั้งในและนอกองค์การ
5. วางแผนและพัฒนาระบบการเรียนรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยี
6. สร้างความตระหนักของการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การ
7. เพิ่มความรับผิดชอบในการบริหารเทคโนโลยี และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควบคู่กันไป

## ตอนที่ 3 วินัย 5 ประการของบุคลากรในโรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

### 3.1 ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery)

Senge (1990) เขียนถึงจิตวิญญาณขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า “องค์การเรียนรู้ผ่านกลุ่มบุคคลที่เรียนรู้ การเรียนรู้ของแต่ละคนไม่ได้เป็นหลักประกันว่า เกิดการเรียนรู้ในองค์การขึ้น แต่การเรียนรู้ขององค์การจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบุคคลมีการเรียนรู้เท่านั้น” การฝึกฝนอบรมตนด้วย

การเรียนรู้ที่อยู่เสมอเป็นรากฐานสำคัญ เป็นการขยายขีดความสามารถให้เชี่ยวชาญมากขึ้น ความรอบรู้เป็นผลรวมของทักษะและความสามารถ เป็นสภาพที่เป็นอยู่ตามความเป็นจริงเห็นว่าจะอะไรมีความสำคัญต่อเรา ต่อองค์กร ขณะเดียวกันก็เห็นภาพในอนาคต (Vision) ที่พึงเป็นได้สร้างเป็นวิสัยทัศน์ส่วนตัว (Personal Vision) ขึ้น ตอบตนเองได้ แท้ที่จริงแล้วคุณต้องการอะไรจากการปฏิบัติหน้าที่ รักษาความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ (Creative Tension) นี้ได้ นั่นคือ เห็นความแตกต่างระหว่างที่เป็นจริงกับที่ควรเป็นไว้ สร้างแรงจูงใจอย่างต่อเนื่อง ไม่รู้สึกไร้อำนาจ ขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ให้เป็นจริง ผูกพันยึดมั่นต่อข้อเท็จจริง มีพลังของเจตนา (Will Power) การที่จะสร้างความรอบรู้แห่งตนได้นั้น เราจะต้องผสมผสานความเป็นเหตุเป็นผลเข้ากับญาณหยั่งรู้ที่เราไม่สามารถอธิบายเหตุผลที่แท้จริงได้ แต่มีความเชื่อเช่นนั้น เห็นความเป็นส่วนหนึ่ง ความเชื่อมโยงของตัวเรากับโลกนอกตน นอกจากนั้นยังมีความเอื้ออาทร เมตตาสงสารผู้อื่น และมีความจงรักภักดีผูกพันกับเป้าหมาย กับการและองค์กร

### 3.2 แบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models)

แบบแผนความคิดอ่าน ได้แก่ ข้อตกลงเบื้องต้น ความเชื่อพื้นฐาน ข้อสรุปหรือภาพลักษณ์ที่ตกผลึกในความคิดอ่านของคนที่มีอิทธิพลต่อความรู้ความเข้าใจต่อสรรพสิ่งในโลก มีผลต่อการประพฤติปฏิบัติ ต่อค่านิยม เจตคติที่เขามีต่อบุคคล สรรพสิ่งและสถานการณ์ทั้งหลาย หน้าทีของวินัยข้อนี้ ก็เพื่อฝึกฝนให้เราได้เข้าใจ แยกแยะระหว่างสิ่งที่เราเชื่อกับสิ่งที่เราปฏิบัติ การสืบค้นความคิดความเชื่อของเรา ทำให้เราท้าทายและปรับขยายขอบเขตและกระบวนการความคิดความเชื่อของเรา เข้าใจมุมมองและการคิดของผู้อื่น Senge เน้นทักษะด้านความคิดความเชื่อผ่านทักษะการคิดใคร่ครวญ (Reflection Skills) เป็นการตรวจสอบว่าความคิดความเชื่อใดมีผลต่อการปฏิบัติ การแสดงออกของเรา ส่วนทักษะในการสืบค้น (Inquiry Skills) เป็นดัชนีบอกเราที่มีความเกี่ยวข้องกับสัมพันธภาพแบบพบปะกับผู้อื่นเช่นไร เราเข้าไปเกี่ยวข้องกับประเด็นปัญหาที่ซับซ้อนเช่นไร ในการปฏิบัติงานของทุกอาชีพจำเป็นต้องใช้ทักษะ 2 ประการนี้อยู่เสมอ ทำอย่างไรที่เราจะรักษาให้สมดุลผสมเข้ากับสิ่งที่เราเห็นคิดเห็นงามและสนับสนุน แบบแผนความคิดอ่านของแต่ละคนมีข้อบกพร่อง ดังนั้น ต้องอาศัยการคิดอย่างเป็นระบบ เข้าไปร่วมทำงานด้วยซึ่งจะมีพลังเกิดผลดีสูงสุด ผู้บริหารจึงควรผสมแบบแผนความคิดอ่านของตนเข้ากับการฝึกทักษะการคิดอย่างเป็นกลยุทธ์อย่างเป็นระบบที่เน้นภาพใหญ่ เน้นความเชื่อมโยงให้ได้ การแก้ไขปัญหา การปรับโครงสร้าง การฝึกทักษะในการคิดใคร่ครวญ การเปิดใจกว้างต่อสิ่งที่ท้าทาย บางทีเราอาจจะหลงผิด คิดผิด เข้าใจผิดก็เป็นที่ได้ หน้าทีของผู้บริหาร คือ พัฒนาแบบแผนความคิดอ่านของเราอยู่เป็นนิจ อย่างยืดหยุ่น ทำให้เราปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ แนวคิด แนวปฏิบัติให้เหมาะกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนไป



Argyris และ Schon (1996) ได้ให้คำแนะนำภาคธุรกิจในการบริหารแบบแผนความคิดอ่านของตนไว้ย่อ ๆ ดังนี้

1. พยายามออกแบบและเรียนรู้สภาพแวดล้อมของการทำงานอยู่เสมอเพื่อคาดคะเนและเตรียมรับมือกับปัจจัยของภาวะแวดล้อมที่จะมีอิทธิพลต่อธุรกิจของเรา
2. ให้การยอมรับและชื่นชมผู้อื่นอยู่เสมอ บอกผู้อื่นว่าท่านเชื่อถือยึดมั่นในอุดมการณ์ใดที่ทำให้เขาสบายใจ ลดการบั่นทอนขวัญและกำลังใจ เอื้ออาทรผู้อื่น
3. อย่าทำทนายเหตุผลหรือการกระทำของผู้อื่นโดยไม่มีเหตุผล
4. ยืนหยัดในแนวทางของเรา ยึดมั่นในหลักการ คุณค่าและความเชื่อของเรา
5. อย่าแบ่ได้ความคิด แผนการ ความรู้สึกของท่านให้ผู้อื่นล่วงรู้หมดสิ้น

แบบแผนความคิดอ่านจึงมีการเคลื่อนไหวอยู่เสมอ แบบแผนความคิดอ่านมีพลัง มีอิทธิพลต่อการรับรู้ การตีความและต่อพฤติกรรมของเรา ยิ่งเมื่อมีการแบ่งปันความคิดเห็น มุมมองระหว่างกันด้วยแล้ว ยิ่งทำให้พลังของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้น ซึ่งไม่น่าแปลกใจว่าหนทางแรกเริ่มของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ดี ได้ผลและคุ้มค่าที่สุด เริ่มจากการพบปะพูดคุยแบบไม่เป็นทางการระหว่างสมาชิกภายในองค์กรนั่นเอง นอกเหนือจากการฝึกทักษะในการคิด ไตร่ตรวนและทักษะในการสืบค้นให้เกิดเป็นนิสัยของบุคลากรในองค์กร

องค์กรพึงเปิดเวทีที่สะท้อนถึงชุมชนของการปฏิบัติ (Community of Practice) ให้เกิดขึ้นในองค์กร เพื่อเปิดโอกาสให้มีการเรียนรู้ร่วมกัน อาทิ เครือข่ายการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการ การแลกเปลี่ยนความเห็น การพบปะกันตามทางเดิน การเล่าเรื่อง การเล่าประสบการณ์ เทคนิคการจัดประชุม แนวทางใหม่ ๆ ของการปฏิบัติงาน การแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน เพื่อสร้างความเข้าใจที่ชัดเจนกัน ดังนั้น องค์กรเรียนรู้ได้ผ่านการปรับปรุงแบบแผนความคิดร่วมกัน ผ่านเวทีการแลกเปลี่ยนที่

### 3.3 วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)

วิสัยทัศน์หรือภาพในอนาคตที่ปรารถนาให้เกิดมีขึ้นในองค์กรนั้นเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อภาวะผู้นำทุกคน เป็นพลังขับเคลื่อนในภารกิจทุกอย่างขององค์กรให้มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน เป็นจุดร่วมและพลังของการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร ผู้นำต้องพัฒนาวิสัยทัศน์เฉพาะตน(Personal Vision) ขึ้นมาก่อนจากคุณค่าส่วนบุคคล ความหวังโย ให้ความสำคัญกับสิ่งใด จากการคิดได้คิดเป็น จากนั้นก็ขายฝัน คิดดัง ๆ แบ่งปันให้ผู้อื่น ได้รู้ เข้าใจ เห็นคล้อยตามด้วยการสื่อสาร โน้มน้าว หรือสิ่งที่เรียกกันว่า “walk the talks” ทำให้คำพูดหรือภาพนั้นเดินได้ กลายเป็นวิสัยทัศน์ร่วม

(Shared Vision) ที่มีการแบ่งปันกับผู้ที่เกี่ยวข้องในทุกระดับขององค์กร โน้มน้าวให้เกิดการปฏิบัติร่วมกันไปในทิศทางที่ทำให้ภาพวิสัยทัศน์นั้นเป็นจริงขึ้นมา (turn vision into action) ในลักษณะของปฏิบัติการในเชิงรุก (Proaction) มิใช่รอหรือตามแก้ไข (Reaction)

วิสัยทัศน์ร่วมนี้มีคุณค่าทั้งภายในและภายนอกแก่บุคคล คุณค่าภายนอกคือให้ทราบกันโดยทั่วไปว่า เรามุ่งสร้างผลสำเร็จอะไรให้เกิดแก่องค์กรความเป็นเลิศในด้านใด เมื่อใด คุณค่าภายใน คือ มีส่วนสร้างแรงดลบันดาลใจ ความศรัทธายึดมั่น เอกลัทธิศรัทธา ความเป็นส่วนหนึ่งหรือความผูกพันให้เกิดแก่บุคลากร ต่อทีม ต่อองค์กร ต่อหน้าที่ ผลักดันให้เกิดเป็นความกล้าคิด กล้าทำ กล้านำ กล้าเปลี่ยนแปลงเพื่อความคิดว่า ความกล้าเสี่ยง กล้าทดลอง การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันในองค์กร จะมีส่วนเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นอย่างยิ่ง ที่เปรียบเสมือนหางเสือของเรือที่ขับเคลื่อนให้เรื่อนั้นมุ่งสู่เป้าหมายไปในทิศทางที่รวดเร็ว ประหยัดและปลอดภัย

Senge เห็นว่า การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมนี้เป็นการสร้างความคิดที่ใช้ปกครอง (Governing Ideas) ซึ่งนำองค์กรว่าองค์กรคิดอย่างไร มีเป้าหมาย พันธกิจ และยึดถือคุณค่าใด วิสัยทัศน์ที่ดีต้องสอดคล้องกับคุณค่าหรือค่านิยมที่ผู้คนยึดถือ ในการดำรงชีวิตประจำวัน มิเช่นนั้นแล้ววิสัยทัศน์นั้นจะเป็นแค่กระดาษหรือข้อความที่ไร้พลังขับเคลื่อน ความคิดที่ใช้ปกครองนี้มุ่งตอบคำถามหลัก 3 ประการที่สะท้อนให้เห็นว่าเราเชื่อมั่นในสิ่งใด กล่าวคือ

- อะไร - ภาพในอนาคตที่ต้องการให้เกิดคืออะไร
- ทำไม - ทำไปทำไม ด้วยเป้าหมายหรือพันธกิจใด มีส่วนช่วยเหลือสังคมเช่นไร
- อย่างไร - เราจะปฏิบัติตนเช่นไรให้วิสัยทัศน์และพันธกิจนั้นเป็นจริง ด้วยความซื่อสัตย์  
จริงใจ เสียสละ อดทน เป็นต้น

Senge เชื่อว่า หากเราใช้แรงบันดาลใจเป็นที่ตั้ง เราก็สามารถสร้างวิสัยทัศน์ทางบวกได้ เป็นแรงขับเคลื่อนให้เกิดการเรียนรู้การเติบโตได้ คิดสร้าง คิดทำ คิดพัฒนา แต่หากความคิดนั้นมีความกลัวเป็นพื้นฐานก็จะทำให้เกิดความรู้สึกสิ้นหวัง เป็นไปไม่ได้ ไม่มีอำนาจ ไม่สนใจโยคี ทำให้องค์กรมีอายุขัยที่สั้น ดังนั้น วิสัยทัศน์ร่วมนี้ต้องมีกระบวนการขับเคลื่อนให้มีชีวิตยืนยาว ผู้คนเข้าใจชัดเจน มีความเพียรพยายามร่วมกันที่จะให้วิสัยทัศน์บังเกิด มีการสื่อสาร มีความรู้สึกผูกพัน มีความตื่นเต้นอยากเห็น Senge เห็นว่า การคิดในเชิงระบบจะมีส่วนสนับสนุนวิสัยทัศน์ร่วมให้เป็นจริงได้ โดยอาศัยกระบวนการของการสืบค้นและการคิดใคร่ครวญของแบบแผนความคิด (Mental Models) เข้าร่วมด้วย ทำให้เขาเชื่อมั่นได้ว่าตนมีส่วนสร้างอนาคตเช่นนั้นให้เป็นจริงได้

### 3.4 การเรียนรู้ของทีม (Team Learning)

เราจะทำอย่างไรให้ระดับความสามารถของทีมเหนือกว่าระดับความสามารถของรายบุคคล ในทีม ทีมสามารถพัฒนาขีดความสามารถประสานสัมพันธ์กันได้เป็นอย่างดี แนววิธีฝึกฝนสร้าง การเรียนรู้ของทีมที่ดีและคุ่มค่านั้น Senge เห็นว่า ทำได้โดยผ่านการพูดคุย (Dialogue) และการ อภิปราย (Discussion) ของผู้คนที่ในองค์กร ทีมในองค์กรที่ขาดการปรับทิศทางทำความเข้าใจ ระหว่างกันก่อนจะมีพลังงานที่สูญเสียมากมาย ขาดทิศทางร่วมกัน ขาดการประสานสัมพันธ์ที่ดี ดังนั้น Senge จึงให้ความสำคัญของการปรับแนวปฏิบัติให้ตรงกัน (Alignment) ว่าเป็นเงื่อนไข สำคัญก่อนที่จะมีการเพิ่มอำนาจในการปฏิบัติ (Empowerment) ให้แก่บุคคลหรือทีม ในการ ตัดสินใจหรือการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ

แนวปฏิบัติของการฝึกวินัยเพื่อสร้างการเรียนรู้ของทีม คือ การพูดคุย (Dialogue) และ การอภิปราย (Discussion) การอภิปรายเป็นการวิเคราะห์และแยกส่วนประเด็นที่สนใจร่วมกัน ของผู้เกี่ยวข้อง เพื่อให้กลุ่มยอมรับแนวคิดมุมมองที่ตนเองเสนอ โดยทั่วไป เราอาจจะรับความคิดและ ข้อเสนอแนะของผู้อื่นได้บางส่วน แต่ยังยึดมั่นในความคิดความเชื่อเดิม ๆ ของตน ส่วนการพูดคุย หรือการเสวนานั้น ทำให้กลุ่มได้แสวงหาความหมายร่วมกันอย่างอิสระ ที่หาไม่ได้จากการพูดคุยกัน เป็นรายบุคคล ทำให้เข้าใจมุมมองต่าง ๆ ได้กว้างขวางมากขึ้น ผู้คนร่วมมือกันเพื่อก่อให้เกิดพลัง ของการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง กลุ่มสามารถแก้ปัญหาที่ยากและซับซ้อนจาก หลายมุมมอง มีการสื่อสารถึงความคิด ความเชื่ออย่างอิสระเสรี เป้าหมายของการเสวนา คือ การ เปิดเผยว่าความคิดอ่านของแต่ละฝ่ายแตกต่างกันเช่นไร ทำให้เราได้มีโอกาสสังเกตลักษณะความคิด ของตนเองและของผู้อื่น เงื่อนไข 3 ประการ ที่จะเกื้อกูลให้การพูดคุยเพื่อการเสวนาได้ผลสูงสุด คือ

1. งดเว้นการนำความคิด ความเชื่อของตนเองมาตัดสินตรวจสอบความคิดของผู้อื่น
2. มองว่าผู้อื่นก็ร่วมแสวงหาข้อเท็จจริง หากความกระจ่าง หามุมมองเหมือนกับตนและ ต่างก็เป็นผู้ร่วมเดินทาง จำเป็นต้องเปิดใจ เห็นใจ และเข้าใจผู้อื่นด้วย
3. เป็นผู้เกื้อกูลบรรยากาศที่ดีของการเสวนาไว้ ไม่พยายามไป “ข่ม” หรือมีอิทธิพลเหนือ ผู้ใดในกลุ่ม

ในการเรียนรู้ของทีมจำเป็นต้องอาศัยทั้งการเสวนาและการอภิปราย ในการวิเคราะห์ สถานการณ์จำเป็นต้องมีการอภิปราย เสนอมุมมองต่าง ๆ แล้วมีการอธิบายแก้ต่างเพื่อหาทัศนะใหม่ที่ดี นำไปสู่การตัดสินใจเลือก หาข้อตกลงข้อสรุปร่วมกัน ขณะที่การเสวนาจะทำให้ได้ความคิด หลากหลายโดยไม่จำเป็นต้องได้ข้อตกลง ทั้ง 2 ลักษณะนี้ทำให้ได้แนวปฏิบัติใหม่ ๆ บางที แนวปฏิบัติใหม่ๆ เป็นผลพลอยได้ของการเสวนา สมาชิกของทีมควรแลกเปลี่ยนข้อมูลความคิดเห็น

โดยผ่านการเสวนาและการอภิปรายกันอย่างเป็นกิจวัตร เพื่อความเข้าใจที่ดี ผักฝนการใช้ทักษะของการสืบค้นและการสะท้อนความคิดเห็นให้เกิดประโยชน์ในทางสร้างสรรค์ให้ได้

Senge (1990) เห็นว่า การเรียนรู้เป็นทีมมี 3 ลักษณะสำคัญ ได้แก่

1. สมาชิกทีมต้องมีความสามารถในการคิด ตีปัญหาหรือประเด็นพิจารณาให้แตก หลายหัวร่วมกันคิด ย่อมดีกว่าการให้บุคคลคนเดียวคิด
2. ภายในทีมต้องมีการทำงานที่สอดคล้องประสานกันเป็นอย่างดี คิดในสิ่งใหม่และแตกต่าง มีความไว้วางใจต่อกัน
3. บทบาทของสมาชิกทีมหนึ่งที่มีต่อทีมอื่นๆ ขณะที่ทีมหนึ่งสมาชิกเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การประพฤติปฏิบัติของทีมหนึ่งยังส่งผลต่อทีมอื่นๆ ด้วย ซึ่งจะช่วยการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้มีพลังมากขึ้น

### 3.5 การคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic Thinking)

วินัยที่มีความสำคัญมากที่สุดที่ในความเป็นจริง ผู้บริหารหลายคนไม่สามารถฝึกฝนตนเองให้มีความสามารถคิดได้อย่างเป็นระบบอย่างเท่าทันการณ์ หรือคิดได้ล่วงหน้า ผลก็คือทำให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานในการบริหารมากมาย บ้างคิดว่าที่ตนปฏิบัติงานทุกวันเป็นการแก้ไขปัญหาและพัฒนางาน เนื่องจากการคิดสั้น ผันตามเหตุการณ์หรือสถานการณ์ ทำให้ขาดการเห็นภาพใหญ่ไม่ต่อเนื่อง ไม่เห็นความเชื่อมโยงของส่วนต่างๆ ที่จะได้รับผลกระทบติดตามมาจากการปฏิบัติงานของเขา ทั้งที่แท้จริงแล้วการปฏิบัติงานของเขาเป็นการสั่งสมปัญหาให้คนต่อๆ มาต้องแก้ไข ซึ่งจำต้องใช้ความสามารถที่มากกว่าเดิมหลายเท่าตัวทีเดียว

คำว่า “ระบบ” คือส่วนย่อยที่เกี่ยวข้องกันในส่วนใหญ่ สะท้อนให้เห็นการขึ้นแก่กันของส่วนย่อย ๆ ผลบวกของแต่ละส่วนจะมีพลังน้อยกว่าร่วมแรงร่วมใจหรือการผนึกกำลังของส่วนย่อยอย่างพร้อมเพรียงกัน การทำงานของงานหนึ่งย่อมจะมีผลกระทบต่อส่วนย่อยต่างๆ ที่เหลือในระบบ ส่งผลต่อความเจริญรุ่งเรือง ความล้มเหลว กำไร-ขาดทุน และภาพลักษณ์ขององค์การในมิติของสถานการณ์และเวลาต่าง ๆ กัน

Senge (1990) ได้ให้ความหมายของคำว่า “การคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic Thinking)” ไว้ว่า “วินัยของการมองเห็นภาพโดยรวม เห็นทั้งหมด มีกรอบที่มองเห็นความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกัน มากกว่าที่จะเห็นแค่เชิงเหตุเชิงผลเห็นแนวโน้มนรูปแบบของความเปลี่ยนแปลง มากกว่าจะเห็นแค่ฉาบฉวยหรือผิวเผิน” การคิดอย่างเป็นระบบมีความสำคัญอย่างมากกับสภาพการบริหารในยุคของการเปลี่ยนแปลงที่เต็มไปด้วยการชิงไหวชิงพริบในธุรกิจยุคนี้ ทิศทางปัญหาที่ผู้บริหารทุกคน

จำต้องมี หากใครไม่มีจะเป็นผู้แพ้อย่างถาวร สมอมของผู้บริหารต้องเข้าใจสภาพขององค์กรประกอบ  
 ย่อยต่าง ๆ ในองค์กร เข้าใจปัจจัยพื้นฐาน ประวัติศาสตร์และพัฒนาการแต่อดีตถึงปัจจุบัน เห็น  
 ความซับซ้อนเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กันของระบบย่อย หากแก้ไขหรือดำเนินการตรงที่ได้ที่หนึ่งของ  
 ระบบจะกระทบส่วนอื่น ๆ ได้เช่นไร ต้อง “อ่านเกม” ได้ และอ่านเกมเป็น เวลาจะเดินหมากก็  
 ไม่สมควรเดินหมากทีละตัวโดยขาดการเล็งเห็นหมากทั้งกระดาน เดินหมากเช่นนี้แล้วผลที่จะ  
 ติดตามมาจะเกิดผลเช่นไร มีแนวทางที่ดีกว่าเช่นไรบ้าง ปฏิบัติการที่เกิดขึ้นจะเป็นเช่นไร

ลักษณะของการคิดอย่างเป็นระบบที่ดี ได้แก่

1. คิดเป็นกลยุทธ์ ชัดเจนในเป้าหมาย มีแนวทางที่หลากหลาย แน่วแน่ในเป้าหมาย  
 มีวิสัยทัศน์
2. คิดทันการไม่ช้าเกินการณ์ มองให้เห็นความจริง บางทีซึ่งปฏิบัติก่อนปัญหาจะเกิด
3. เล็งเห็นโอกาส ในทุกปัญหามีโอกาส ไม่ย่อท้อ สร้างประโยชน์ มองให้ได้ประโยชน์

#### ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ปราบกุดนี้

มาลี ธรรมศิริ (2543) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้โดยผ่าน  
 หน่วยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษา วิเคราะห์ ทฤษฎีหลักการและการปฏิบัติ  
 เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อพัฒนารูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ โดยผ่านหน่วยงานพัฒนา  
 ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การของไทยและเพื่อทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบขององค์การแห่ง  
 การเรียนรู้ เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหาร ผลการวิจัยพบว่า สภาพ  
 ปัจจุบันองค์การไทย อยู่ในความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง และมีความเป็นไปได้  
 ได้สูงในระบบย่อย ด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ นอกจากนี้พบว่า ลักษณะไทยที่เอื้อต่อการเป็นองค์การ  
 แห่งการเรียนรู้ ได้แก่ 1) ปรับตัวตามกาลเทศะและโอกาส 2) เรียนรู้อะไรจะทำอย่างไรเพื่อ  
 บรรลุจุดประสงค์ของการศึกษา 3) ไวต่อความรู้ดีของผู้อื่น ลักษณะไทยที่ไม่เอื้อต่อการเป็น  
 องค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ 1) การนิยามการรวบอำนาจ 2) การปราศจากการคิดริเริ่ม 3) ทำตาม  
 คำสั่งและหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ 4) ความอ้อมค้อมและไม่แสดงออกอย่างชัดเจน ผู้วิจัยได้เสนอ  
 รูปแบบพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในฐานะเป็นหน่วยเปลี่ยนแปลงองค์การให้เป็นองค์การแห่งการ  
 เรียนรู้ นอกจากนี้ยังพบว่า หลักสูตรการพัฒนาความเป็นผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง เมื่อเปรียบเทียบ  
 การทดสอบก่อนการสอนและหลังการสอน ในการเป็นผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง พบว่า พัฒนาขึ้น  
 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในภาพรวม

วิโรจน์ สารรัตนะ (2545) ได้วิจัยเรื่อง ปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 9 ในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้ 1) ระดับการพัฒนาในปัจจัยทางการบริหารและความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) เปรียบเทียบระดับการพัฒนาระหว่าง โรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษา 4) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ 5) โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลระหว่างปัจจัยทางการบริหารและความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 9 มีการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในเกณฑ์ ขั้นต่ำของระดับมาก การศึกษาเปรียบเทียบพบว่า โรงเรียนประถมศึกษา มีการพัฒนาต่ำกว่าโรงเรียนขนาดอื่น 3 กรณี ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในระดับปานกลาง และมีทิศทางเป็นบวก ผลการวิเคราะห์เส้นทางพบว่า กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผดุงศักดิ์ หงส์ทอง (2547) ได้วิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้กับผลการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยาเขต 1 และ 2 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้กับผลการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ 2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษา 73 คน จาก 73 โรงเรียนที่ได้รับการประเมินคุณภาพภายนอกรอบแรก เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูล โดยการหาค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ผลการวิจัยพบว่า 1) สถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีการปฏิบัติเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน โดยเรียงตามลำดับดังนี้ คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านความคิดเชิงระบบ และด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ 2) ผลการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งประเมินผลโดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับดี และเมื่อพิจารณาเป็นรายมาตรฐานทุกมาตรฐานอยู่ในระดับดี ยกเว้นมาตรฐาน ที่ 5 ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร และมาตรฐานที่ 4 ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรอง และมีวิสัยทัศน์ อยู่ในระดับพอใช้ 3) การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการมีแบบแผนความคิด และด้านความคิดเชิงระบบมีความสัมพันธ์กับการประเมินคุณภาพภายนอกอย่างมีนัยสำคัญทาง

สถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณาแต่ละมาตรฐาน พบว่า การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์กับการประเมินคุณภาพภายนอก มาตรฐานด้านผู้เรียนอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการมีแบบแผนความคิดและด้านความคิดเชิงระบบมีความสัมพันธ์กับการประเมินคุณภาพภายนอกมาตรฐานด้านครูผู้สอนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้และด้านความคิดเชิงระบบมีความสัมพันธ์กับการประเมินคุณภาพภายนอกมาตรฐานด้านผู้บริหารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ปรีชา กองจินดา (2547) ได้วิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ 2 มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาแนวทาง ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ 2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ ประกอบด้วย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในขั้นศึกษาคความเหมาะสมของแนวทาง ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา จำนวน 17 คน และกลุ่มตัวอย่างขั้นศึกษาความเป็นไปได้ของแนวทาง ได้แก่ ผู้บริหาร โรงเรียน จำนวน 284 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบค่าที (t-test) ผลการวิจัยพบว่า 1) แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย แนวปฏิบัติในการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์การในด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีแบบแผนของความคิด การมีส่วนร่วม การเรียนรู้เป็นทีม และการคิดเชิงระบบ 2) แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้มีความเหมาะสม 3) แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้มีความเป็นไปได้มาก

ประวดี ขุนทวิ (2548) ได้วิจัยเรื่อง ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนตามทัศนคติของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนตามทัศนคติของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี และเพื่อเปรียบเทียบลักษณะขององค์การการเรียนรู้ของโรงเรียนตามทัศนคติของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี จำแนกตามระดับการศึกษา อายุ ประสบการณ์ในการทำงาน และที่ตั้งของสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี จังหวัดอุบลราชธานี ปีการศึกษา 2547 กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 285 คน ได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น ตามที่ตั้งของโรงเรียนในเขตเทศบาล กับนอกเขตเทศบาล เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบค่าที (t-test) ผลการวิจัยพบว่า 1) โดยภาพรวมทัศนคติของผู้บริหารสถานศึกษาเห็นว่า

โรงเรียนมีลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ ทั้ง 5 ด้าน อยู่ในระดับมาก 2) ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาจำแนกตามระดับการศึกษา ตามอายุ ตามประสบการณ์ทำงานในโรงเรียน และที่ตั้งของโรงเรียนมีทัศนะไม่แตกต่างกัน

โมฆิต เสดะจิต (2548) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรีเขต 3 และเพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน จำแนกตามตำแหน่ง วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงานเกี่ยวกับสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ ผู้บริหารและครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 จำนวน 501 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ เป็นแบบสอบถาม แบบมาตราส่วนประมาณค่า 4 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบค่าที (t-test) ผลการวิจัยพบว่า 1) ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนในภาพรวม 5 ด้าน อยู่ในระดับมาก 2) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับดังนี้ ด้านการแปรรูปองค์การ ด้านพลวัตการเรียนรู้การปฏิบัติงาน ด้านการให้อำนาจ ด้านการจัดการความรู้ ด้านการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ 3) ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนในภาพรวม 5 ด้านแตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า แตกต่างกัน 4 ด้าน คือ ด้านพลวัตการเรียนรู้การปฏิบัติงาน ด้านการแปรรูปองค์การ ด้านการให้อำนาจ และด้านการจัดการความรู้ ส่วนด้านการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ไม่แตกต่างกัน

จุฬารัตน์ นิตการณสกุล (2546) ได้วิจัยเรื่อง ปัจจัยด้านผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครสวรรค์ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครสวรรค์ 2) ศึกษาปัจจัยด้านการบริหาร ตามคุณลักษณะภาวะผู้นำ มนุษยสัมพันธ์ ความเป็นผู้ใฝ่รู้ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความสามารถในการวางแผนบริหารการมีวิสัยทัศน์ และความสามารถในการสื่อสาร ที่น่าจะส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครสวรรค์ 3) ศึกษาความสัมพันธ์พหุคูณระหว่างปัจจัยด้านผู้บริหาร ตามคุณลักษณะภาวะผู้นำ มนุษยสัมพันธ์ ความเป็นผู้ใฝ่รู้ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความสามารถในการวางแผนบริหาร การมีวิสัยทัศน์ และความสามารถในการสื่อสารกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครสวรรค์ 4) สร้างสมการพยากรณ์ ทำนายการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครสวรรค์ โดยใช้ปัจจัยด้านผู้บริหารตามคุณลักษณะภาวะผู้นำ



มนุษย์สัมพันธ์ ความเป็นผู้ใฝ่รู้ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความสามารถในการวางแผนบริหาร การมีวิสัยทัศน์ และความสามารถในการสื่อสาร เป็นตัวพยากรณ์ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ ข้าราชการครู จำนวน 595 คน ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครสวรรค์ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามแบบเลือกตอบและแบบมาตราส่วนประมาณค่า วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์กรแห่งการเรียนรู้โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ปัจจัยด้านผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) ตัวแปร 3 ตัว ที่มีนัยสำคัญของการพยากรณ์องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การมีวิสัยทัศน์ มนุษย์สัมพันธ์และภาวะผู้นำ โดยกลุ่มตัวแปรเหล่านี้มีอำนาจในการพยากรณ์ได้ร้อยละ 65.30

มยุรี ธรรมสอน (2546) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาวัฒนธรรมองค์กรกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกำแพงเพชร มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกำแพงเพชร 2) เปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกำแพงเพชร จำแนกตามประสบการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน 3) ศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา 4) เปรียบเทียบองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา จำแนกตามประสบการณ์ของผู้บริหารโรงเรียน 5) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ ครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกำแพงเพชร ในปีการศึกษา 2545 จำนวน 285 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที (t-test) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ผลการวิจัยพบว่า 1) วัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ระดับวัฒนธรรมองค์กรจำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) องค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 4) ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ .05 5) วัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เบญจวรรณ ไยสวรรค์ (2545) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพและแนวทางการบริหารจัดการในรูปแบบการพัฒนางานองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพการบริหารจัดการในรูปแบบการพัฒนางานองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชรตามทัศนะของผู้บริหาร โรงเรียน 2) เปรียบเทียบสภาพการบริหารจัดการในรูปแบบการพัฒนางานองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชรตามทัศนะของผู้บริหาร โรงเรียน จำแนกตามขนาดของโรงเรียน วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียน 3) ศึกษาแนวทางการบริหารจัดการในรูปแบบการพัฒนางานองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชรตามทัศนะของผู้บริหาร โรงเรียน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้คือ ผู้บริหาร โรงเรียนการประถมศึกษา สังกัดการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร ปีการศึกษา 2544 จำนวน 201 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที (t-test) และทดสอบค่าเอฟ (F-test) ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการบริหารจัดการในรูปแบบการพัฒนางานองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) โรงเรียนที่มีขนาดต่างกันมีสภาพการบริหารจัดการในรูปแบบการพัฒนางานองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่างกันแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และผู้บริหาร โรงเรียนที่มีวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ในการบริหารงานที่ต่างกัน มีสภาพการบริหารจัดการในรูปแบบการพัฒนางานองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) แนวทางการบริหารจัดการในรูปแบบการพัฒนางานองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย โรงเรียนควรมีแผนพัฒนาระบบโครงสร้างที่เกิดจากการเรียนรู้ของบุคลากร โรงเรียนควรมีการปรับเปลี่ยนการบริหาร การปฏิบัติงาน นโยบาย และขั้นตอนการทำงานที่ไม่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพ โรงเรียนควรมีระบบบัญชี และงบประมาณที่ถูกระเบียบ และเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถตรวจสอบได้ โรงเรียนควรมีระบบการประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน ผู้บริหารควรมีทักษะการติดต่อสื่อสารที่สร้างความเข้าใจอันดีกับบุคลากรภายในโรงเรียน ผู้บริหารควรมีความคิดที่เป็นระบบ และสามารถเป็นแหล่งความรู้ให้กับบุคลากรภายในโรงเรียน โดยเฉพาะวิธีปฏิบัติงาน โรงเรียนควรมีงานเกี่ยวกับการพัฒนางานองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารควรมีความคิดและประเมินผลการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารควรเป็นผู้นำในการพัฒนางานองค์กรแห่งการเรียนรู้ โรงเรียนควรมีวิธีปรับเปลี่ยนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมหน่วยงานต้นสังกัดควรจัดทำแบบประเมินการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ โรงเรียนขนาดกลางควรมีการบริหารจัดการในการพัฒนางานองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เป็นระบบและเป็นขั้นตอน

ชวลีพร เอี่ยมอำานวย (2548) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาความคิดเห็นของพนักงานต่อศักยภาพการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของพนักงานต่อศักยภาพการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) และเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานต่อศักยภาพการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ชั้นที่ดำรงตำแหน่ง ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ พนักงานบริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) จำนวน 292 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที (t-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) ผลการวิจัย พบว่า 1) ความคิดเห็นโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อศักยภาพการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านพลวัตการเรียนรู้ และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีอยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการจัดการความรู้ และด้านการเพิ่มสมาชิกองค์กร อยู่ในระดับปานกลาง 2) พนักงานที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา ชั้นที่ดำรงตำแหน่ง และระยะเวลาปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อศักยภาพการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน

รัชนิกร ดารกมาส (2549) ได้วิจัยเรื่อง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามทัศนะของบุคลากรกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามทัศนะของบุคลากรกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ เพื่อเปรียบเทียบระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามทัศนะของบุคลากรกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ จำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคลและสถานภาพทางตำแหน่ง และเพื่อนำเสนอแนวทาง ในการกำหนดกลยุทธ์ของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ในกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ บุคลากรกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์ จำนวน 300 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์เชิงลึก วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและทดสอบสมมติฐาน โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) เปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่โดยวิธี LSD ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์ระดับมาก รายด้านทั้ง 6 ด้าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์ระดับมาก 4 ด้าน คือ การให้อำนาจและสร้างความสามารถให้บุคคล เทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ การมีวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรมและการเรียนรู้กลยุทธ์ และค่าเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์ระดับปานกลาง คือ การเรียนรู้ของทีม การคิดอย่างเป็นระบบ 2) ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคลและสถานภาพ

ทางตำแหน่ง ประกอบด้วยอายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งการทำงานในปัจจุบัน แตกต่างกันอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 3) กลยุทธ์ที่สำคัญเป็นอันดับแรกในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ การรักษาสัมดุลระหว่างการเรียนรู้และความต้องการที่จะได้รับการพัฒนาของทั้งบุคลากรและ องค์การ

ศุภลักษณ์ ปู่ประเสริฐ (2546) ได้วิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของกลุ่มงานการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลของรัฐเขตกรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับบรรยากาศองค์การ การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยและการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มงานการพยาบาล ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การ การเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มงานการพยาบาล และศึกษาปัจจัยที่ดี ที่สุด ที่สามารถพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของกลุ่มงานการพยาบาลตามการรับรู้ของ พยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ พยาบาลวิชาชีพ จำนวน 375 คน จากประชากรทั้งสิ้น 10,290 คน ได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือ ที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ ข้อมูล โดยการหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของ เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ แบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ผลการวิจัยพบว่า 1) ค่าเฉลี่ยการเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับสูง 2) บรรยากาศองค์การ การเสริมสร้าง พลังอำนาจในงาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์ทางบวกกับ การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 3) ตัวพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ การเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน และบรรยากาศองค์การ ซึ่งร่วมกันพยากรณ์การเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 60

นัฐการณ์ แสนแก้ว (2551) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ร่วมความเป็นองค์การแห่ง การเรียนรู้ สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ร่วมความเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา และตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของตัวบ่งชี้ร่วม ที่พัฒนาขึ้นตามผลการศึกษาของ Silins, Zarins และ Mulford (2002) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ ครู ผู้บริหารสถานศึกษา ศิษยานุเทศ์ และคณะกรรมการบริหารสถานศึกษา จำนวน 400 คน เครื่องมือ ที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบประเมินความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ วิเคราะห์ข้อมูล โดย การใช้โปรแกรม SPSS for Windows และวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเพื่อตรวจสอบความตรง

เชิงโครงสร้างของโมเดลองค์ประกอบ โดยใช้โปรแกรม LISREL 8.50 ผลการวิจัยพบว่า 1) สมการตัวบ่งชี้รวมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ 40 ตัวบ่งชี้ 2) เมื่อเรียงอันดับความสำคัญตามน้ำหนักองค์ประกอบ คือ ด้านพันธกิจร่วม ด้านการพัฒนาทางวิชาชีพ ด้านความริเริ่มและการยอมรับความเสี่ยง และด้านบรรยากาศความไว้วางใจและความร่วมมือตามลำดับ 3) โมเดลองค์ประกอบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มีความตรงเชิงโครงสร้างอยู่ในเกณฑ์ที่สามารถนำไปใช้ได้

ดิศกุล เกษมสวัสดิ์ (2547) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้รวมความเป็นองค์การแห่งเรียนรู้ของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด เพื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดในเชิงทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์และเพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาตัวบ่งชี้รวมไปใช้ในการสร้างศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ในสังกัดศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด จำนวน 480 คน ได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรม AMOS ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง และเพื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้าง ผลการวิจัยพบว่า 1) ตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบหลักที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ ด้านการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ ด้านองค์การ และองค์ประกอบหลักด้านการจัดการความรู้ ตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบย่อย มี 20 องค์ประกอบ และตัวบ่งชี้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มี 80 ตัว 2) ตัวบ่งชี้รวมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เรียงลำดับตามน้ำหนักองค์ประกอบจากมากไปน้อย ได้แก่ องค์การ การจัดการความรู้ และการเรียนรู้ 3) โมเดลความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ปาริชาติ คุณปลื้ม (2548) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย และทดสอบความเป็นไปได้ของรูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ ประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญในเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ จำนวน 18 คน ได้มาโดยวิธีการคัดเลือกแบบเจาะจง และกลุ่มตัวอย่างที่ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้ได้แก่ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชน จำนวน 201 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่าง

ควอไทล์ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1) รูปแบบที่เหมาะสมขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย หลักการที่ 1 ความรอบรู้แห่งตน ได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดความอยากที่จะเรียนรู้ และความสามารถปรับเปลี่ยนความกดดันในการทำงานให้เป็นแรงกระตุ้นที่นำมาสร้างสรรค์ผลงานได้ หลักการที่ 2 การสร้างแบบจำลองความคิด ได้แก่ การมีทักษะในการฟังและมีการเปิดใจที่จะยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นและการใช้แหล่งความรู้หลาย ๆ แหล่งเพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจ หลักการที่ 3 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ได้แก่ พนักงานต้องมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างชัดเจน และการยอมรับว่าความสำเร็จขององค์กรเป็นภาระงานของพนักงานทุกคน หลักการที่ 4 การเรียนรู้เป็นทีม ได้แก่ การพัฒนาและส่งเสริมระบบการทำงานเป็นทีมและการสร้างแรงยึดเหนี่ยวระหว่างสมาชิกในทีม หลักการที่ 5 ความคิดเชิงระบบ ได้แก่ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้ที่ทำงานในหน่วยงานเดียวกันและระหว่างหน่วยงานและการมีความเข้าใจในการจัดลำดับความสำคัญของงาน 2) ประเด็นสำคัญที่ก่อให้เกิดหลักการทั้ง 5 ประกอบด้วย หลักการที่ 1 ได้แก่ การมีสติและฝึกจิตใจให้มีความมุ่งมั่นในการใฝ่เรียนรู้ และการใช้ข้อมูล ข้อเท็จจริงและเหตุผลทุกครั้งในการคิดวิเคราะห์และตัดสินใจ หลักการที่ 2 ได้แก่ การปรับระบบการศึกษาที่สามารถสอนให้คิดและวิเคราะห์ได้ด้วยตนเอง และการใช้แหล่งความรู้หลาย ๆ แหล่งเพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจ หลักการที่ 3 ได้แก่ การยอมรับความสามารถของผู้อื่น และการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ หลักการที่ 4 ได้แก่ การมีกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของสมาชิกในทีม และการมีกระบวนการฝึกอบรมสมาชิกในทีม และหลักการที่ 5 ได้แก่ การมีความเข้าใจในการจัดลำดับความสำคัญของงานและระบบ โครงสร้าง นโยบายและกระบวนการทำงานขององค์กรต้องการมีการออกแบบให้สามารถดัดแปลงแก้ไขมีความยืดหยุ่นและตอบสนองต่อสิ่งที่มากระทบทั้งภายในและภายนอกองค์กร

ประสิทธิ์ชัย พิบูลรัตน์ (2549) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาสถาบันวิชาการป้องกันประเทศให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวคิดทฤษฎีขององค์กรแห่งการเรียนรู้และบทเรียนจากภาคปฏิบัติขององค์กรภาคเอกชนและภาครัฐ เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมและหาแนวทางที่เหมาะสมในการพัฒนาสถาบันวิชาการป้องกันประเทศไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจุบันสถาบันวิชาการป้องกันประเทศยังมีลักษณะเป็นองค์กรแบบรับคำสั่ง (Telling Organization) ทั้งที่มีกำลังพลที่มีการศึกษาสูงบรรจุอยู่เป็นจำนวนมาก 2) มีการกำหนดวิสัยทัศน์ (Shared Vision) ขององค์กร แต่กำลังพลส่วนใหญ่ไม่เข้าใจและไม่เคยรับทราบเนื่องจากกำหนดขึ้น โดยระดับผู้บริหาร 3) กำลังพลส่วนใหญ่ไม่สามารถอธิบายความเชื่อมโยงของผลผลิตในหน่วยงานของตนกับหน่วยงานอื่นในสถาบันฯ ได้ (System Thinking) 4) วัฒนธรรมทางทหารทำให้กำลังพลมีรูปแบบทางความคิด (Mental Model) ที่รู้สึกว่าจะไม่จำเป็นเป็นต้องมีส่วนร่วม

ในการตัดสินใจใด ๆ ไม่ต้องการแสดงความคิดเห็น อย่างไรก็ตามหากผู้บริหารมีบุคลิกเปิดเผยยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างกัน กำลังพลที่จะเปลี่ยนพฤติกรรมไปด้วย 5) การวางผังและจัดสำนักงานในพื้นที่บางส่วนทำให้กำลังพลเคยชินและพอใจอยู่กับงานประจำที่ใช้เพียงประสบการณ์หรือทักษะส่วนบุคคล ไม่สนใจการสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ในขณะที่บางส่วนมีการจัดสำนักงานที่มีบรรยากาศเอื้อต่อการเรียนรู้เป็นกลุ่ม (Team Learning) 6) บุคลากรระดับบริหารมีโอกาสในการเรียนรู้มากกว่า เช่น การประชุม การสัมมนา การทำงานในรูปคณะกรรมการ ฯลฯ เป็นปัจจัยเสริมความสามารถส่วนบุคคล (Personal Mastery) 7) สถาบันฯ เปิดโอกาสให้กำลังพลพัฒนาตนเองด้วยการจัดห้องสมุดที่ทันสมัย เปิดหลักสูตรภายในหน่วย แต่ขาดแรงจูงใจเนื่องจากไม่มีผลโดยตรงต่อความก้าวหน้าทางราชการ 8) การสื่อสารและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์การทำหน้าที่ส่งเสริมการเรียนรู้ได้เป็นอย่างดี แต่เน้นการสื่อสารจากบนลงล่าง ทำให้องค์การขาดโอกาสในการรับทราบความรู้สึกนึกคิดของบุคลากรระดับล่าง กำลังพลขาดการมีส่วนร่วม

วันเพ็ญ เจริญแพทย์ (2545) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอบ้านค่าย จังหวัดระยอง มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบพฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอบ้านค่าย จังหวัดระยอง จำแนกตามประสบการณ์การบริหารและขนาดโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ ครูผู้สอน จำนวน 105 คน ได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นจากกลุ่มโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอบ้านค่าย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที (t-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหาร โรงเรียนมีพฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ผู้บริหาร โรงเรียนที่มีประสบการณ์การบริหารงานน้อย และประสบการณ์การบริหารงานมากมีพฤติกรรม กรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) ผู้บริหาร โรงเรียนที่มีขนาดโรงเรียนต่างกันมีพฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05

ศศิญา ม่วงมิ่งสุข (2550) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาวินัยในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการในโรงเรียนสังกัดกองทัพเรือ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับของวินัยในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการในโรงเรียนสังกัดกองทัพเรือ รวมทั้งเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างวินัยในการเป็น

องค์การแห่งการเรียนรู้และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการในโรงเรียนสังกัด กองทัพเรือ และศึกษาตัวแปรวินัยในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ที่สามารถร่วมกันทำนาย ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการในโรงเรียนสังกัดกองทัพเรือ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ ข้าราชการในโรงเรียนนายเรือ วิทยาลัยพยาบาลกองทัพเรือ กรมแพทย์ทหารเรือ และโรงเรียน ชุมพลทหารเรือ กรมยุทธศึกษาทหารเรือ จำนวน 306 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบน มาตรฐาน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ผลการวิจัยพบว่า 1) ข้าราชการในโรงเรียนสังกัดกองทัพเรือ มีวินัยในการเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้ในระดับมาก 2) ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการในโรงเรียน สังกัดกองทัพเรืออยู่ในระดับมาก 3) วินัยในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานของข้าราชการในโรงเรียนสังกัดกองทัพเรือ มีความสัมพันธ์กัน 4) วินัยในการเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านความคิดเชิงระบบ ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม และด้านความรอบรู้แห่งตน สามารถพยากรณ์และส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของ ข้าราชการในโรงเรียนสังกัดกองทัพเรือ ได้ร้อยละ 67.9

ประดับพิน ภูชนะกุล (2545) ได้วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นองค์การแห่ง การเรียนรู้กับบรรยากาศขององค์การของโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดระยอง มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้กับบรรยากาศของโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดระยอง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ พยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชุมชน จังหวัด ระยอง จำนวน 140 คน ได้มาโดยวิธีการสุ่มอย่างง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามแบบเลือกตอบและแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหา ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และหาค่าความสัมพันธ์โดยหาค่าไค-สแควร์ ผลการวิจัย พบว่า 1) โรงพยาบาลมีระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วน ในรายด้านพบว่า ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การอยู่ในระดับมาก ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการเพิ่ม อำนาจบุคลากร และด้านการจัดการความรู้อยู่ในระดับปานกลาง และด้านการใช้เทคโนโลยีอยู่ใน ระดับน้อย 2) โรงพยาบาลมีบรรยากาศขององค์การแบบมุ่งเน้นคนมากกว่ามุ่งเน้นระบบ 3) ความสัมพันธ์ ระหว่างการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้กับบรรยากาศขององค์การ โดยรวมมีความสัมพันธ์กันอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 และด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการจัดการความรู้ มีความสัมพันธ์ กับบรรยากาศขององค์การของโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดระยอง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05



ศิริพร จินดาพงษ์ (2549) ได้วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร โรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาพฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร โรงเรียน ประสิทธิภาพของโรงเรียนประถมศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร โรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ ครูผู้สอนที่ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 จำนวน 304 คน ได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ผลการวิจัยพบว่า 1) พฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร โรงเรียน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ประสิทธิภาพของโรงเรียน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) พฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร โรงเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

บุษบา เกษะสุด (2549) ได้วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลพระปกเกล้าจันทบุรี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์และองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลพระปกเกล้า และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์และองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาล โรงพยาบาลพระปกเกล้าจันทบุรี กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ พยาบาลวิชาชีพ จำนวน 239 คน ได้มาโดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ผลการวิจัยพบว่า 1) วัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ของกลุ่มพยาบาลอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยมีมุมมองเน้นบุคคลและการสนับสนุนมีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ มิติมุ่งเน้นสัจการแห่งตน และด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือ มิติมุ่งเน้นไมตรีสัมพันธ์ 2) องค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มพยาบาลอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก และด้านที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ การปรับเปลี่ยนองค์การ รองลงมาคือ พลวัตการเรียนรู้ ส่วนด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการจัดการความรู้ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์ของกลุ่มพยาบาลโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

สุดารัตน์ วิเลิศศักดิ์ (2549) ได้วิจัยเรื่อง ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ ข้าราชการในองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดชลบุรี ตำแหน่งผู้อำนวยการกอง/หัวหน้าหน่วยงานและหัวหน้าฝ่าย จำนวน 71 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูล โดยการหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่า Effect Size ผลการวิจัยพบว่า 1) ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมาก 4 ด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านระบบสมาชิก ด้านระบบเทคโนโลยี ด้านระบบองค์การ และด้านระบบความรู้ และอยู่ในระดับปานกลาง 1 ด้าน คือ ด้านระบบการเรียนรู้ 2) กองกิจการสภาฯ กับกองแผนและงบประมาณ กองคลังกับกองช่าง กองส่งเสริมคุณภาพชีวิต กับกองพัสดุและทรัพย์สิน และกองพัสดุและทรัพย์สินกับกองการศึกษาฯ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรีไม่แตกต่างกัน ส่วนหน่วยงานอื่นๆ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

ประนอม บัวเผื่อน (2549) ได้วิจัยเรื่อง บทบาทของผู้บริหารในการพัฒนาโรงเรียน ให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในกลุ่มเครือข่ายนครสวรรค์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปราจีนบุรี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบทบาทของผู้บริหารในการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในกลุ่มเครือข่ายนครสวรรค์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปราจีนบุรี ใน 5 ด้าน คือ ด้านความคิดเชิงระบบ ด้านความรอบรู้แห่งตน ด้านการมีส่วนร่วมด้านทัศนคติ ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านการเรียนรู้เป็นทีม จำแนกตามประสบการณ์การบริหาร และขนาดโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ ครูผู้สอน จำนวน 103 คน ได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้นจากกลุ่มเครือข่ายนครสวรรค์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปราจีนบุรี เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูล โดยการหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที (t-test) และความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) ผลการวิจัยพบว่า 1) บทบาทของผู้บริหารในการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ผู้บริหารที่มีประสบการณ์การบริหารงานน้อยและประสบการณ์การบริหารงานมากมีบทบาทในการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3) ผู้บริหารในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันมีบทบาทในการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

อำนาจ คงสาคร (2550) ได้วิจัยเรื่อง บทบาทในการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตบวรวิทย์บางปะกง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาจะเขตราเขต 1 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบทบาทในการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตบวรวิทย์บางปะกง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาจะเขตราเขต 1 โดยการศึกษาเปรียบเทียบด้านประสิทธิภาพการบริหาร และขนาด ของโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ ครูผู้สอน จำนวน 146 คน ในโรงเรียนสหวิทยาเขตบวรวิทย์ บางปะกง จำนวน 12 แห่ง ได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที (t-test) ผลการวิจัยพบว่า 1) บทบาทในการพัฒนาโรงเรียน ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) บทบาทการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาเมื่อจำแนกตามประสิทธิภาพการบริหารและ ขนาดของโรงเรียนโดยรวม พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ปาติกา นิธิประเสริฐกุล (2547) ได้วิจัยเรื่อง ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและองค์การแห่งการ เรียนรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน ในเขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับของภาวะผู้นำ ของผู้บริหาร โรงเรียน องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนและประสิทธิผลของโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเล ตะวันออก รวมทั้งเพื่อศึกษาความสัมพันธ์และตัวแปรด้านภาวะผู้นำและองค์การแห่งการเรียนรู้ ที่สามารถร่วมกันทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ ครูผู้สอน ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพัฒนาพื้นที่ ชายฝั่งทะเลตะวันออก จำนวน 370 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน และประสิทธิผล ของโรงเรียนอยู่ในระดับมาก 2) ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนและองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนในระดับสูง 3) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงจัดการ แบบการจัดการโดยการยกเว้น และองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านการมี วิสัยทัศน์ร่วม และด้านความคิดเชิงระบบ สามารถพยากรณ์และส่งผลต่อประสิทธิผลของ โรงเรียน

สายใจ รัตนพันธ์ (2549) ได้วิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มงานการพยาบาล ตามการรับรู้ของกลุ่มงานการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลชุมชนเขต 16 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับการพัฒนาบุคลากร การทำงานเป็นทีม ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย และการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ทั้งโดยรวมและรายด้าน ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาบุคลากร การทำงานเป็นทีม และภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยทั้งโดยรวมและรายด้าน และขนาดโรงพยาบาลกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และศึกษาปัจจัยโดยรวมและตัวแปรรายด้านที่ดีที่สุดที่สามารถพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มงานการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลชุมชนเขต 16 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ พยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลชุมชนเขต 16 จำนวน 319 คน จากประชากรทั้งสิ้น 1,620 คน ได้มาโดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ผลการวิจัยพบว่า 1) การพัฒนาบุคลากร การทำงานเป็นทีม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยและการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยรวมและรายด้านของกลุ่มงานการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพอยู่ในระดับสูง ยกเว้นด้านการดำเนินการพัฒนาบุคลากรค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง 2) การพัฒนาบุคลากร การทำงานเป็นทีม และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์ทางบวกระดับปานกลาง กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มงานการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพทั้งโดยรวมและรายด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 3) ปัจจัยโดยรวมที่สามารถพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มงานการพยาบาลได้ดีที่สุดตามลำดับ คือ การทำงานเป็นทีม การพัฒนาบุคลากร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มงานการพยาบาลได้ร้อยละ 52.84 4) ตัวแปรที่สามารถพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มงานการพยาบาลได้ดีที่สุดตามลำดับ คือ การประเมินความจำเป็นของการพัฒนาบุคลากร การติดต่อ สื่อสาร การมีเป้าหมายร่วม การสร้างบารมี การดำเนินการพัฒนาบุคลากร โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มงานการพยาบาลได้ร้อยละ 57.00

เพ็ญศิริ บุญอินทร์ (2550) ได้วิจัยเรื่อง ปัจจัยที่สัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา อำเภอหนองใหญ่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับบรรยากาศองค์กร การเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน ภาวะผู้นำ

การเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการ โรงเรียน และการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การ การเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการ โรงเรียนและการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ ครูผู้สอนในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา อำเภอหนองใหญ่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 จำนวน 69 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ผลการวิจัยพบว่า 1) การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) บรรยากาศองค์การ การเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการ โรงเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จุฑามาศ ประเสริฐสุข (2550) ได้วิจัยเรื่อง ปัจจัยสิ่งแวดล้อมทางการเรียนการสอนที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเขตตะวันออก มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับปัจจัยสิ่งแวดล้อมทางการเรียนการสอน และระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ เปรียบเทียบปัจจัยสิ่งแวดล้อมทางการเรียนการสอนและองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนจำแนกตามประเภทโรงเรียน และระดับช่วงชั้น ศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยสิ่งแวดล้อมทางการเรียนการสอนที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน และสร้างสมการพยากรณ์องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนโดยรวมจากปัจจัยสิ่งแวดล้อมทางการเรียนการสอน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ ครูประจำชั้น หรือครูที่ปรึกษาโรงเรียนในฝันในเขตตะวันออก ปีการศึกษา 2549 จำนวน 230 คน ได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้นตามประเภทโรงเรียนและระดับช่วงชั้น เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 4 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าคะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที (t-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่าย และวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยสิ่งแวดล้อมทางการเรียนการสอนของโรงเรียนโดยรวมอยู่ในระดับดี 2) ปัจจัยสิ่งแวดล้อมทางการเรียนการสอนของโรงเรียนจำแนกตามประเภทโรงเรียน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3) ปัจจัยสิ่งแวดล้อมทางการเรียนการสอนของโรงเรียนจำแนกตามระดับช่วงชั้น แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 4) องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนโดยรวมอยู่ในระดับมาก 5) องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนจำแนกตามประเภทโรงเรียน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 6) องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนจำแนกตามระดับช่วงชั้น แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 7) ปัจจัยสิ่งแวดล้อมทางการเรียนการสอน มีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน

โดยรวมและรายด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 8) ปัจจัยสิ่งแวดล้อมทางการเรียน การสอนสามารถพยากรณ์องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน โดยพบว่าปัจจัยด้านความสัมพันธ์ ระหว่างนักเรียนกับครูและการบริการ ปัจจัยด้านสถานักเรียนและกลุ่มเพื่อน และปัจจัยด้านสภาพ สามารถพยากรณ์องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนโดยรวมได้ร้อยละ 54.30 และมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ .05

บุญลดา คุณาเวชกิจ (2550) ได้วิจัยเรื่อง ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีต่อการพัฒนาทีมงานผู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา: พนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัทผลิตแอนิเมชันแห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลที่มีต่อการพัฒนา ทีมงานไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานระดับปฏิบัติการในบริษัทผลิตแอนิเมชันแห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร 2) ศึกษาพฤติกรรมการทำงานเป็นทีม 3) ศึกษาทัศนคติในการทำงานเป็น ทีมไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ 4) ศึกษาแนวทางพัฒนาทีมงานไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ พนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัทผลิตแอนิเมชันแห่งหนึ่งในเขต กรุงเทพมหานคร จำนวน 120 คน ได้มาโดยการเลือกตามความสะดวก เครื่องมือที่ใช้ในการ เก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้ปรับปรุงจากแบบสอบถามของ วัชรินทร์ กิรติกสิกร (2549) ผลการวิจัยพบว่า 1) พนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัทมีการพัฒนาทีมงานสู่องค์กรแห่ง การเรียนรู้ โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยแนวทางพัฒนาทีมงานไปสู่องค์กร แห่งการเรียนรู้เป็นอันดับแรก รองลงมาเป็นทัศนคติในการทำงานเป็นทีมไปสู่องค์กรแห่ง การเรียนรู้ และพฤติกรรมในการทำงานเป็นทีม 2) ระดับการศึกษา ทัศนคติในการทำงานเป็นทีม และแนวทางพัฒนาทีมงานมีผลต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนอายุ ฝ่ายงานที่ปฏิบัติ ระยะเวลาในการทำงาน และจำนวน สมาชิกภายในทีมมีผลต่อการพัฒนางานไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน

คมสัน ฌ รังสี (2550) ได้วิจัยเรื่อง ปัญหาและแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ โรงเรียนบ่อไร่วิทยาคม อำเภอบ่อไร่ จังหวัดตราด มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหาและแนวทาง การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้โรงเรียนบ่อไร่วิทยาคม อำเภอบ่อไร่ จังหวัดตราด โดยใช้กรอบ วินัย 5 ประการ ประกอบด้วย การเป็นบุคคลใฝ่เรียนรู้ การมีรูปแบบจำลองทางความคิด การสร้าง วิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ ผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 2 คน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 8 คน และผู้แทนครูปฏิบัติการสอน จำนวน 17 คน รวม 28 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บ รวบรวมข้อมูล คือ การวิเคราะห์เอกสาร และการสัมภาษณ์ ผลการวิจัยพบว่า 1) ด้านการเป็นบุคคล ใฝ่เรียนรู้ ครูมีภาระงานความรับผิดชอบมากเกินไป ขาดแหล่งเรียนรู้สำหรับครูโดยเฉพาะ

2) ด้านการมีรูปแบบจำลองทางความคิดครูบางคนยังยึดกรอบความคิดความเชื่อเดิมๆ ไม่ค่อยยอมรับการเปลี่ยนแปลง 3) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การนำเสนอความคิดเห็นหรืออภิปรายไม่ได้ถูกนำไปปฏิบัติอย่างจริงจังและความแตกต่างระหว่างวัยทำให้เกิดความปิดกั้นทางความคิด 4) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การที่มีภาระงานมากเกินไปทำให้การเรียนรู้กันน้อยลง 5) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ บุคลากรบางส่วนยังไม่เกิดการคิดหรือมองภาพรวมขององค์กร ยังยึดเฉพาะกับงานที่ทำ หรือได้รับมอบหมาย 6) แนวทางการพัฒนาที่ได้ คือ ลดภาระงานพิเศษให้น้อยลง จัดหาแหล่งเรียนรู้ สื่ออุปกรณ์อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้แก่ครู โดยเฉพาะ ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงาน เปิดรับการเปลี่ยนแปลง และสิ่งใหม่ ๆ เปิดโอกาสด้านการแสดงออกทางความคิดอย่างเสรีมากขึ้นสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้เพิ่มมากขึ้น ส่งเสริมการทำงานข้ามสายงาน ส่งเสริมกิจกรรมร่วมคิดร่วมทำ เพื่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กร

ทัศนีย์ อวรัญญู (2549) ได้วิจัยเรื่อง พฤติกรรมการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอขลุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอขลุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์การบริหารและประเภทสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ ครูผู้สอนในสถานศึกษา อำเภอขลุงจำนวน 205 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าคะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที (t-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก 2) ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์การบริหารสถานศึกษามาก และประสบการณ์การบริหารสถานศึกษาน้อยมีพฤติกรรมการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3) ผู้บริหารสถานศึกษาที่บริหารสถานศึกษาประเภทประถมศึกษา ขยายโอกาสทางการศึกษา มัธยมศึกษาและเอกชนมีพฤติกรรมการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ทิพย์วรรณ รอดคุ้ม (2548) ได้วิจัยเรื่อง พฤติกรรมการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์และ

ขนาด ของโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ ข้าราชการครู จำนวน 177 คน ได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ตามขนาดโรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาความถี่ ร้อยละ คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที (t-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) ผลการวิจัยพบว่า 1) พฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ามีพฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้เป็นทีมมากที่สุด รองลงมาได้แก่ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านความรอบรู้แห่งตน ด้านแบบแผนความคิดอ่าน และด้านความคิดเชิงระบบ ตามลำดับ 2) พฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนจำแนกตามประสบการณ์การบริหารงานโรงเรียนมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียนพบว่าไม่แตกต่างกัน

ตัว จาว หยาง (2550) ได้วิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของอธิการบดีและวัฒนธรรมองค์การที่สัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ในกำกับมหาวิทยาลัยเศรษฐศาสตร์ ยูนนาน ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำของอธิการบดี วัฒนธรรมองค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้ ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของอธิการบดี วัฒนธรรมองค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้ และปัจจัยที่สามารถร่วมกันพยากรณ์องค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ในกำกับมหาวิทยาลัยยูนนาน ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ ผู้บริหารระดับกลาง อาจารย์ผู้สอน และพนักงาน จำนวน 175 คน ได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน(SD) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำของอธิการบดีโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) วัฒนธรรมองค์การของวิทยาลัยโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านการให้อำนาจอยู่ในระดับปานกลาง 3) องค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 4) ภาวะผู้นำของอธิการบดี วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 5) วัฒนธรรมองค์การด้านการตัดสินใจ ด้านการยอมรับ ด้านความหลากหลายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านกระตุ้นการใช้ปัญญา และ วัฒนธรรมองค์การด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การสามารถพยากรณ์องค์การแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 62.50



ชัชชัย สัตยสมบูรณ์ (2549) ได้วิจัยเรื่อง วัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ของวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร สถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ของวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร สถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข ศึกษาโดยใช้เทคนิคเดลฟายและวิธีการสัมภาษณ์กลุ่ม กลุ่มตัวอย่างที่ใช้คือกลุ่มที่เข้าร่วมในการสร้างรูปแบบได้มาโดยการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง จำนวน 3 กลุ่ม ๆ ละ 6 คน รวม 18 คน และกลุ่มที่เข้าร่วมการพิจารณาความเหมาะสมของรูปแบบได้มาโดยการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง จำนวน 7 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือแบบสอบถามแบบปลายเปิด และแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบวัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ของวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร สถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข ประกอบด้วย 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นการเน้นความรู้ 2) ความรับผิดชอบและความกระตือรือร้นในงาน 3) ความเป็นปัจเจกบุคคลเป็นการเคารพในสิทธิส่วนบุคคล 4) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความเติบโตก้าวหน้าของแต่ละบุคคล 5) การมีคุณธรรมเป็นการยึดถือหลักการและเหตุผล 6) ความซื่อสัตย์สุจริตต่อตนเอง หน้าที่และสังคม 7) ความเป็นหน่วยงานให้บริการเป็นการจัดให้บริการที่มีคุณภาพ มีหลักประกันคุณภาพของมาตรฐานการบริการ 8) ความเป็นประชาธิปไตย เป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วมโดยมีหลักการทำงานเป็นทีม 9) ความภูมิใจในอาชีพเป็นความรู้สึกถึงความสำเร็จในคุณค่าของวิชาชีพ ลักษณะเน้นอนาคตเป็นการวางแผนกลยุทธ์ กำหนดวิสัยทัศน์เพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนางาน 10) การมุ่งพัฒนาบุคลากรเป็นการวางแผนพัฒนาบุคลากร เพื่อพัฒนาระบบการจัดการความรู้ มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ปรีชา ปลื้มจิตต์ (2549) ได้วิจัยเรื่อง สักยภาพของผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะนำองค์การไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา : ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การของอุตสาหกรรมปิโตรเคมีในเขตนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด จังหวัดระยอง มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะนำองค์การไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเพื่อเปรียบเทียบระดับศักยภาพตามปัจจัยคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับการให้ความสำคัญต่อการพัฒนาองค์การ ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้และการปฏิบัติตนเพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดวินัย 5 ประการ (The Fifth Discipline) ของ Senge (1990) ประกอบด้วย วินัยมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) รูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models) สานวิสัยทัศน์องค์กร (Shared Vision) และความคิดความเข้าใจเชิงระบบ (Systems Thinking) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้คือ ผู้ปฏิบัติงานด้าน

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรของอุตสาหกรรมปิโตรเคมีในเขตนิคมอุตสาหกรรม มาบตาพุด ตำบลมาบตาพุด อำเภอเมือง จังหวัดระยอง จำนวน 10 บริษัท รวม 81 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรของอุตสาหกรรมปิโตรเคมีให้ความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) มีการปฏิบัติตนเพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง โดยมีการปฏิบัติตนสูงในวินัยด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมและวินัยด้านรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง ซึ่งถือเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีที่จะนำศักยภาพดังกล่าวมาพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ต่อไป

ชีวร เครือใจวัง (2550) ได้วิจัยเรื่อง ศักยภาพเพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมพลาสติกในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ จังหวัดระยอง มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับศักยภาพเพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และเพื่อเปรียบเทียบระดับ ศักยภาพตามปัจจัยคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดวินัย 5 ประการ (The Fifth Discipline) ของ Senge (1990) ประกอบด้วยวินัย มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) รูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models) สานวิสัยทัศน์องค์กร (Shared Vision) และความคิดความเข้าใจเชิงระบบ (Systems Thinking) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรของอุตสาหกรรมปิโตรเคมีในเขตนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด ตำบลมาบตาพุด อำเภอเมือง จังหวัดระยอง จำนวน 12 บริษัท รวม 85 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรของอุตสาหกรรมพลาสติกมีการพัฒนาศักยภาพเพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก 2) ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรของบริษัทในอุตสาหกรรมพลาสติก ทุกปัจจัยคุณลักษณะส่วนบุคคล ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมากของทุกวินัย

กรรวิภา โสรจจะวงศ์ (2549) ได้วิจัยเรื่อง ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษาข้าราชการกรมสรรพากร สังกัดสำนักงานสรรพากรพื้นที่ฉะเชิงเทรา มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินศักยภาพขององค์กรในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้และเปรียบเทียบความคิดเห็นของเกี่ยวกับศักยภาพขององค์กรในการที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการตามปัจจัยส่วนบุคคล โดยจำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ประสบการณ์ทำงาน และหน่วยงานที่สังกัด กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ ข้าราชการกรมสรรพากรที่

สังกัดสำนักงานสรรพากรพื้นที่ฉะเชิงเทรา ปฏิบัติราชการ ณ สำนักงานสรรพากรพื้นที่ฉะเชิงเทรา จำนวนทั้งสิ้น 123 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการโดยรวมอยู่ในระดับสูง 2) เมื่อพิจารณารายด้านเรียงลำดับจากสูงสุดไปต่ำสุด คือ ด้านกลยุทธ์ ด้านความรู้รอบรู้แห่งตน ด้านการมองภายในองค์กร ด้านการมองภายนอกองค์กร ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านโอกาสในการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านโครงสร้างและด้านการคิดอย่างเป็นระบบ 3) ข้าราชการเพศชายมีความคิดเห็นที่ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูงกว่าเพศหญิง ข้าราชการอายุ 41-50 ปี มีความคิดเห็นที่ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูงสุด ระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีความคิดเห็นที่ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูงสุด ข้าราชการตำแหน่งงานระดับ 7-9 มีความคิดเห็นที่ ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูงสุด ข้าราชการอายุงานในการปฏิบัติราชการ 21 ปีขึ้นไปมีความคิดเห็นที่ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูงสุด ข้าราชการที่สังกัดหน่วยงานทีมบริหารการสำรวจมีความคิดเห็นที่ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูงสุด

พิชญ์วารี ใจดี (2550) ได้วิจัยเรื่อง ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการกรมชลประทาน สำนักชลประทานที่ 11 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการกรมชลประทาน สำนักชลประทานที่ 11 และเปรียบเทียบระดับศักยภาพในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการกรมชลประทานสำนักชลประทานที่ 11 ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันต่อการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิด วินัย 5 ประการ ของ Senge (1990) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ ข้าราชการในกรมชลประทาน สำนักชลประทานที่ 11 รวมจำนวน 172 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ผลการวิจัยพบว่า 1) ศักยภาพในการไปสู่การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการในภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ข้าราชการที่มีการศึกษาต่างกันมีศักยภาพการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ข้าราชการที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีศักยภาพการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ข้าราชการที่มีอายุงานต่างกันมีศักยภาพการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ข้าราชการที่มีหน่วยงานที่สังกัดต่างกันมีศักยภาพการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

วารินทร์ เสมาล้อม (2551) ได้วิจัยเรื่อง สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวัฒนานคร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเปรียบเทียบสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวัฒนานคร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ โรงเรียนประถมศึกษาอำเภอวัฒนานคร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 จำนวน 212 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) การทดสอบเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธีของ Scheffe และการทดสอบค่าที (t-test) ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดใหญ่กับขนาดเล็กโดยรวมและรายด้านมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โรงเรียนขนาดใหญ่มากกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก ยกเว้นด้านความรอบรู้แห่งตนที่แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3) สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนที่ครูผู้สอนมีวุฒิการศึกษาปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรีโดยรวมและรายด้านมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดย สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนที่ครูผู้สอนที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มากกว่าโรงเรียนที่ครูผู้สอนมีวุฒิการศึกษาปริญญาตรี ยกเว้นด้านความรอบรู้แห่งตน ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านความคิดเชิงระบบ ที่แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

พัชรา บุรีเทศน์ (2549) ได้วิจัยเรื่อง องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยจำแนกตามกลุ่มงานที่ปฏิบัติ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ บุคลากรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 จำนวน 68 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่า Effect Size ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านความรอบรู้แห่งตน และด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม 2) องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจำแนกตามกลุ่มงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาตามกลุ่ม พบว่า อยู่ในระดับมาก 2 กลุ่ม คือ กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา/กลุ่มส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษาและกลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา/กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน อยู่ในระดับปานกลาง 3 กลุ่ม คือ

กลุ่มบริหารงานบุคคล กลุ่มนโยบายและแผน/กลุ่มตรวจสอบภายในและกลุ่มอำนวยการ 3) องค์การ  
 แห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจำแนกตามกลุ่มที่ปฏิบัติงานโดยรวมและรายด้าน  
 แตกต่างกัน

อุสาห์ เจียมจันทร์ (2549) ได้วิจัยเรื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษา  
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบองค์การ  
 แห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 โดยรวม  
 และรายด้าน จำแนกตามขนาดของโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ ครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด  
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 จำนวน 255 คน ได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified  
 Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามแบบมาตราส่วน  
 ประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน สัมประสิทธิ์  
 สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) การวิเคราะห์  
 ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) และเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธี LSD (Fisher's Least  
 Significant Difference) ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน โดยรวมและ  
 รายด้านอยู่ในระดับมาก 2) องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนจำแนกตามขนาดของโรงเรียน  
 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนจำแนกตามขนาดโรงเรียน  
 โดยรวมและรายด้าน คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านความคิดเชิงระบบ  
 โรงเรียนขนาดใหญ่กับโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่  
 ระดับ .05 โดยโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษมีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากกว่าโรงเรียน  
 ขนาดใหญ่ ส่วนโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ

จารุณี ต้นดิเวชวุฒิกุล (2549) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ใน  
 โรงงานเขตนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้  
 ที่เหมาะสมกับโรงงานอุตสาหกรรมเขตนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด ตามกรอบแนวคิดของ Senge  
 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ประกอบด้วย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสร้างรูปแบบ ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญในเรื่อง  
 องค์กรแห่งการเรียนรู้จำนวน 20 คน ซึ่งได้มาโดยการคัดเลือกแบบเจาะจงโดยใช้เทคนิคเดลฟาย  
 และกลุ่มตัวอย่างที่ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมได้ในการนำรูปแบบไปใช้ ได้แก่ ผู้บริหาร  
 และพนักงานกลุ่ม QC ในโรงงาน เขตนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุดจำนวน 40 คน เครื่องมือที่ใช้ใน  
 การเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหา  
 ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า  
 1) รูปแบบที่เหมาะสมขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงงานเขตนิคมอุตสาหกรรมตามแนวคิดของ  
 ผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วยหลักการที่ 1 การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ได้แก่ การให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้

แก่พนักงานจะทำให้องค์กรก้าวสู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน และการส่งเสริมให้พนักงานมีการจัดการเรียนรู้ หลักการที่ 2 รูปแบบวิถีคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง ได้แก่ การสร้างแรงจูงใจในการให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น โดยให้การชมเชยหรือรางวัล และองค์กรมีการกระจายอำนาจและมอบหมายงานที่เหมาะสมและชัดเจน หลักการที่ 3 การสร้างและสานวิสัยทัศน์ ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงงาน โดยพนักงานยอมรับและมองเห็นในทิศทางเดียวกัน การกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน หลักการที่ 4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ได้แก่ สนับสนุนให้สมาชิกในทีมงานเรียนรู้ร่วมกัน และแลกเปลี่ยนความรู้ด้วยวิธีการง่ายๆ เพื่อไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการร่วมกันและการให้บุคลากรอบรมและเรียนรู้วิธีการทำงานเป็นทีม หลักการที่ 5 ความคิดเข้าใจเชิงระบบ ได้แก่ การวางแผนทางขององค์กรให้มุ่งไปทางเดียวกัน โดยกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ และการมุ่งเน้นลูกค้า การกำหนดเป้าหมายหรือทิศทางของหน่วยงาน ได้อย่างชัดเจน

2) แนวคิดของผู้บริหารและพนักงานกลุ่ม QC ในโรงงานเขตนิคมอุตสาหกรรม พบว่า ประเด็นสำคัญตามหลักการทั้ง 5 ประกอบด้วย หลักการที่ 1 ได้แก่ การส่งเสริมให้พนักงานมีการดูแลจัดการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และการบริหารงานโดยใช้วงจรของเดมมิง หลักการที่ 2 ได้แก่ ระบบเศรษฐกิจใหม่ต้องพึ่งพาข้อมูลข่าวสาร ภูมิความรู้ ภูมิปัญญา เพื่อการคิดการตัดสินใจในชีวิตประจำวันและในธุรกิจ และผู้บริหารสนับสนุนและให้โอกาสแก่พนักงานในการเรียนรู้ ตลอดจนส่งเสริมให้มีการสร้างผลงานความคิดใหม่ๆ อยู่เสมอ หลักการที่ 3 ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงงาน โดยพนักงานยอมรับและมองเห็นไปในทิศทางเดียว และเชื่อในวิสัยทัศน์ และการสร้างความรู้สึกร่วมกันในการวางแผนพัฒนาระบบงาน หลักการที่ 4 ได้แก่ สภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีจะเอื้อประโยชน์ต่อการเรียนรู้และพัฒนาทีมงาน และการปฏิบัติงานในโรงงานต้องตระหนักเรื่องความปลอดภัย และการฝึกซ้อมแผนฉุกเฉิน และหลักการที่ 5 ได้แก่ การคิดอย่างเป็นระบบเป็นการนำองค์ความรู้มาบูรณาการเป็นความรู้ใหม่เพื่อพัฒนาไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดี

คำนี้ ผดุง (2547) ได้วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก และเพื่อศึกษาตัวแปรด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่สามารถร่วมกันทำนของค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน โดยรวม กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ ครูผู้ปฏิบัติหน้าที่เป็นหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ทั้ง 8 กลุ่มของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก จำนวน 248 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามแบบมาตรา

ส่วนประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าคะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นต่อน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญที่สถิติ.01 4) ตัวแปรด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่สามารถพยากรณ์องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน คือ ด้านการคำนึงถึงเอกบุคลิก ด้านการสร้างบารมี และด้านการกระตุ้นเยาวชนปัญญา โดยสามารถพยากรณ์องค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมได้ร้อยละ 62.10

พิมพ์กานต์ อุ่ณกุล (2546) ได้วิจัยเรื่อง การวิเคราะห์องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์และอธิบายองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ บุคลากรในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี จำนวน 1,937 คน ได้มาโดยวิธีการสุ่มอย่างง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือ แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 7 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ตัวประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก (Principal Component Analysis: PCA) การหมุนแกนตัวประกอบแบบมุมฉากด้วยวิธีแวนิแมกซ์ (Varimax Method) ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มี 12 ตัวประกอบ คือ การรู้ทัศนคติและความเข้าใจของตนเองและเพื่อนร่วมงาน (Mental Models) การคิดอย่างมีวิจารณญาณ (Critical Thinking) การรู้ทั้งระบบและคิดทั้งระบบ (Systems Thinking) การปรับเปลี่ยนการทำงาน (Work Improvement) การรู้สถานภาพปัจจุบันและรู้ว่าต้องการไปสู่สถานภาพใด (Personal Mastery) การสร้างเป้าหมายร่วมของกลุ่มและการมีวิธีการไปสู่เป้าหมายร่วม (Shared Vision) การคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking) การที่สามารถใช้ความแตกต่างในความคิดเพื่อให้ได้คำตอบที่ดีกว่ามีคนเดียวคิด (Team Learning) การคิดแก้ปัญหาอย่างมีระบบ (Systematic Thinking) การร่วมมือกัน (Cooperation) การเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) และการระดมความคิด (Brainstorming) 2) ตัวประกอบสำคัญขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 64.492 ของความแปรปรวนทั้งหมดโดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ระหว่าง 12 องค์ประกอบกับ 76 ตัวแปร มีค่าเท่ากับ 0.389 - 0.779 และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง

12 องค์ประกอบกับองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีค่า เท่ากับ 0.549 - 0.962 ซึ่งมีค่าความสัมพันธ์กันในระดับสูง ในขณะที่สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรภายใน มีค่าเท่ากับ 0.003 – 0.101 ซึ่งมีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ โดยมีอำนาจพยากรณ์ได้ถึงร้อยละ 75.289 และมีค่าความคลาดเคลื่อนของการพยากรณ์เท่ากับร้อยละ 8.336

ชัยวัฒน์ คู่มทอง (2548) ได้วิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์การแห่ง การเรียนรู้ของสถานศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาใน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม 2) ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษาที่จัดการศึกษาโดยภาครัฐกับภาคเอกชน ในสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษานครปฐม 3) องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษ นครปฐม 4) ความแตกต่างระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาและ ระดับมัธยมศึกษาที่จัดการศึกษาโดยภาครัฐกับภาคเอกชน ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม และ 5) ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู จำนวน 724 คน จากสถานศึกษาระดับประถมศึกษาและระดับ มัธยมศึกษาที่จัดการศึกษาโดยภาครัฐกับภาคเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ แบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีภาวะผู้นำแบบ เปลี่ยนสภาพอยู่ในระดับมาก มีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง และมีภาวะผู้นำ แบบตามสบายอยู่ในระดับน้อย 2) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษาที่จัด การศึกษาโดยภาครัฐแตกต่างจากภาคเอกชนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาที่จัดการศึกษาโดยภาครัฐไม่แตกต่างจากภาคเอกชน 3) องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาที่หลักการ ฝึกปฏิบัติทั้ง 5 ประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน 4) องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาระดับประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษาที่จัดการศึกษา โดยภาครัฐกับภาคเอกชนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 5) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยน สภาพและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยที่ภาวะ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนส่งผลผกผันต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ .05



ศิริมา ชนนานิมิต (2546) ได้วิจัยเรื่อง แนวทางการเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ทำความเข้าใจกับระดับคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในภาพรวม 2) แสดงให้เห็นแนวทางการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนภายใต้หลักการของความมีวินัย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้คือ โรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จำนวน 24 แห่ง เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1) คุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลางและเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านยุทธศาสตร์การเรียนรู้ในระดับมากเป็นอันดับแรก รองลงมา คือ การเรียนรู้ระหว่างองค์กร ส่วนคุณลักษณะอื่นๆ อีกเก้าด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยที่ด้านการมีส่วนร่วมในการจัดทำนโยบายระบบสารสนเทศ และการพลิกแพลงรางวัลตอบแทน อยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างต่ำ 2) แนวทางการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนเป็นไปตามหลักการของความมีวินัย 5 ประการของ Senge คือ การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ รูปแบบทางความคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง การสร้างวิสัยทัศน์ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การคิดอย่างเป็นระบบ และอีกสิ่งหนึ่งที่พบเพิ่มจากหลักการทั้งห้าคือ การเป็นพยานในความเชื่อและความศรัทธาในศาสนา

พระมหาถวัลย์ สังขสุจิต (2548) ได้วิจัยเรื่อง องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษากับโรงเรียนคาทอลิก มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กับโรงเรียนคาทอลิก ในภาคกลาง 2) ความแตกต่างของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ระหว่างโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กับโรงเรียนคาทอลิกในภาคกลาง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ ผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน จำนวน 152 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการทดสอบค่าที (t-test) ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษาอยู่ในระดับปานกลางทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน ส่วนองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนคาทอลิกโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก รายด้านอยู่ในระดับมาก 3 ด้าน คือ ด้านองค์กร ด้านสมาชิก และด้านความรู้ และอยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้าน คือ ด้านการเรียนรู้และด้านเทคโนโลยี 2) องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษากับโรงเรียนคาทอลิกโดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

วิมลรัตน์ อ่องล่อง (2547) ได้วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาลการปฏิบัติบทบาทด้านการบริหารของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสังกัดกรมสุขภาพจิต มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาล การปฏิบัติบทบาทด้านการบริหารของหัวหน้าหอผู้ป่วย กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลจิตเวช กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ พยาบาลประจำการ จำนวน 245 คน ซึ่งปฏิบัติงานในหอผู้ป่วยต่างๆ ของโรงพยาบาลจิตเวชที่ได้รับการคัดเลือกให้กระจายครอบคลุมทุกภาคของประเทศไทย เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ผลการวิจัยพบว่า 1) ประสิทธิผลของหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการอยู่ในระดับสูง 2) การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาลมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) การปฏิบัติบทบาทด้านการบริหารของหัวหน้าหอผู้ป่วย มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

มณฑุทัย แก้วกิริยา (2546) ได้วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาตนเอง การสนับสนุนจากองค์กร กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลเอกชน กรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล การพัฒนาตนเอง และการสนับสนุนจากองค์กรและ 2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาตนเอง การสนับสนุนจากองค์กร กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ พยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลเอกชน กรุงเทพมหานคร 11 แห่ง จำนวน 396 คน ได้จากการสุ่มแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Coefficient) ผลการวิจัยพบว่า 1) ค่าเฉลี่ยโดยรวมของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล การพัฒนาตนเอง และการสนับสนุนจากองค์กรอยู่ในระดับสูง 2) การพัฒนาตนเองมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และการสนับสนุนจากองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

พัชรา พันธุ์เจริญ (2546) ได้วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศการสื่อสารในองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศการสื่อสารในองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ พยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติการในหอผู้ป่วย ได้จากการสุ่มแบบหลายชั้นตอนจำนวน 340 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ผลการวิจัยพบว่า 1) คะแนนเฉลี่ยของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพโดยรวมอยู่ในระดับสูง 2) บรรยากาศการสื่อสารในองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 ผลการวิจัยครั้งนี้แสดงให้เห็นว่าบรรยากาศการสื่อสารในองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

เสาวรส บุญนาค (2543) ได้วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล 2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล และ 3) ศึกษาตัวแปรบรรยากาศองค์กรที่ร่วมกันพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ พยาบาลวิชาชีพจำนวน 374 คน จากประชากรทั้งสิ้น 7,924 คน จำแนกเป็นผู้บริหาร 109 คน พยาบาลประจำการ 265 คน สุ่มกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิ (Stratified Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าเอฟ (F-test) ค่าสัมประสิทธิ์สัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ผลการวิจัยพบว่า 1) ค่าเฉลี่ยความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลอยู่ในระดับสูง 2) ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กร โดยรวมกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และ

มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) ตัวแปรที่ร่วมกันพยากรณ์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ได้แก่ การทำงานเป็นทีม การสนับสนุนในการปฏิบัติงาน ความรับผิดชอบในงานการเปิดโอกาสให้เรียนรู้โดยการทดลอง และมาตรฐานการปฏิบัติงาน ซึ่งร่วมกันพยากรณ์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 42

สิริพร ทองบุญเกื้อ (2547) ได้วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วย แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์กับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วย แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วย แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ กับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ พยาบาลประจำการ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ จำนวน 375 คน ได้จากการสุ่มแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วย อยู่ในระดับปานกลาง แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ อยู่ในระดับสูง และความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล อยู่ในระดับปานกลาง 2) ภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วย มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ฉัตรชนก สายสุวรรณ (2548) ได้วิจัยเรื่อง อิทธิพลแบบปรับของประเภทของครูอาชีวศึกษา และบรรยากาศองค์กร ตามการรับรู้ที่มีต่อ โมเดลเชิงสาเหตุของความต้องการจำเป็นระดับบุคคล ในการนำไปสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับของความต้องการจำเป็นระดับบุคคลด้านปัจจัยป้อนกระบวนการ และผลผลิตในการนำไปสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 2) โมเดลเชิงสาเหตุของความต้องการจำเป็นด้านปัจจัยป้อน กระบวนการและผลผลิตในการนำไปสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และ 3) อิทธิพลแบบปรับโดยการศึกษาความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลเชิงสาเหตุ ของความต้องการจำเป็นระดับบุคคลในการนำไปสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เมื่อประเภทของครูและการรับรู้บรรยากาศขององค์กรแตกต่างกัน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ ครูอาจารย์ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จำนวน 397 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์ LISREL ผลการวิจัย พบว่า 1) ครูอาจารย์ในสถานศึกษามีระดับของความต้องการจำเป็นระดับบุคคล

ด้านปัจจัยป้อน กระบวนการและผลผลิตที่นำไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก โดยความต้องการจำเป็นระดับบุคคลด้านกระบวนการมีค่าสูงสุด รองลงมา คือ ด้านผลผลิตและด้านปัจจัยป้อน สำหรับตัวแปรในองค์ประกอบความต้องการจำเป็นระดับบุคคล ด้านปัจจัยป้อน กระบวนการ และผลผลิตที่มีค่าสูงสุด คือ การมีความรอบรู้ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี และพัฒนาการด้านวิชาชีพ 2) โมเดลเชิงสาเหตุของความต้องการจำเป็นระดับบุคคลด้านปัจจัยป้อน กระบวนการและผลผลิตในการนำไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (ค่าไค-สแควร์ = 4.16, องศาอิสระ = 14, ค่า P = .99, GFI = 1.00, AGFI = .99) 3) ประเภทของครูและการรับรู้บรรยากาศองค์กรที่แตกต่างกัน ส่งอิทธิพลแบบปรับต่อโมเดลเชิงสาเหตุของความต้องการจำเป็นระดับบุคคล ในการนำไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทำให้โมเดลมีรูปแบบลักษณะโครงสร้างเป็นแบบเดียวกัน แต่มีค่าพารามิเตอร์ของเมทริกซ์ อิทธิพลเชิงสาเหตุของตัวแปรแฝงภายในและภายนอก พารามิเตอร์ของเมทริกซ์สัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรแฝงภายในและภายนอกบนตัวแปรสังเกตได้หรือค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรภายในและภายนอกสังเกตได้ไม่เท่ากัน

จำริญ จิตรหลัง (2550) ได้วิจัยเรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้ มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้ เพื่อศึกษาระดับปัจจัยการจัดการความรู้และระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวมของปัจจัยการจัดการความรู้ที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา 14 จังหวัดภาคใต้ จำนวน 380 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม แบบมาตราประมาณค่า วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) และใช้โปรแกรม LISREL version 8.30 ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) และตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบตามทฤษฎีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลการวิจัยพบว่า 1) โรงเรียนมีระดับปัจจัยการจัดการความรู้และมีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นตามทฤษฎีระหว่างปัจจัยการจัดการความรู้กับความเป็น

องค์การแห่งการเรียนรู้มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ 3) ปัจจัยการจัดการความรู้มีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

วสันต์ ลาจันติก (2548) ได้วิจัยเรื่อง การจัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาการจัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 และ 2) ศึกษาองค์ประกอบที่ทำให้การจัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 ประสบผลสำเร็จตามการรับรู้ของครูและผู้บริหาร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในโรงเรียน 140 โรงเรียน จำนวน 280 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1) การจัดการความรู้ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากตามทัศนะของครูและผู้บริหาร เรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ ภาวะผู้นำขององค์การ ความเชื่อ ค่านิยม วัฒนธรรมของหน่วยงานเทคโนโลยีที่ใช้ในโรงเรียน การสื่อสารในโรงเรียน กระบวนการจัดการความรู้ ส่วนด้านที่มีการปฏิบัติอันดับสุดท้ายคือ การวัดผลการจัดการความรู้ 2) องค์ประกอบที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ในส่วนของสถานศึกษาได้แก่ ส่งเสริมบุคลากรโดยสนับสนุนงบประมาณ มีนโยบายแผนงานชัดเจน ตลอดจนระบบสารสนเทศที่เป็นปัจจุบัน ด้านผู้บริหารต้องเป็นผู้ใฝ่รู้ใฝ่เรียนสร้างขวัญกำลังใจโดยใช้หลักพรหมวิหาร 4 เป็นบุคคลที่รับผิดชอบสูง ด้านครูผู้สอนต้องพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง นำเข้าองค์ความรู้ใหม่บรรยากาศเป็นประชาธิปไตย ตระหนักในบทบาทหน้าที่ของตนเอง พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องประสานสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและเข้าใจหลักของการจัดการความรู้

พินิต แสงสุข (2548) ได้วิจัยเรื่อง การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษาตามการรับรู้ของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 ตามการรับรู้ของครู กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ ครูผู้สอน จำนวน 998 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม ผลการวิจัยพบว่า 1) การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษา ตามการรับรู้ของครูอยู่ในระดับมาก เมื่อแยกเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีการดำเนินงานสูงสุดคือ ด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียน และด้านการจูงใจ รองลงมาคือ ด้านการพัฒนาครูและทีมงาน ด้านที่มีการดำเนินงานต่ำสุดคือ ความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน แต่ก็ยังอยู่ในระดับมาก 2) ผู้บริหาร โรงเรียนแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อการเพิ่มผลการปฏิบัติงานของบุคคลและของโรงเรียนส่งผลต่อประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของโรงเรียน

จันทิว่า ยศแก้ว (2548) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษาโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 14 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษาโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 14 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ กรรมการสถานศึกษา ผู้นำชุมชน ผู้ปกครอง และนักเรียน ได้มาโดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างและแบบเจาะลึกลักษณะไม่เป็นทางการ การสังเกตแบบมีส่วนร่วม และแบบไม่มีส่วนร่วม การวิเคราะห์เอกสารและการศึกษาหลักฐานหรือข้อมูลที่อยู่ตามสภาพปกติ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการใช้เทคนิคการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) เพื่อเป็นการยืนยันความเที่ยงและความตรงของข้อมูลจากแหล่งและชนิดของข้อมูลรวมทั้งความถูกต้องที่เชื่อถือได้ ผลการวิจัยพบว่า 1) วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ กำหนดไว้อย่างสั้นและชัดเจนให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนด 2) โครงสร้างของโรงเรียน แบ่งขอบข่ายภาระงาน 4 งานจัดระบบที่ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานและส่งเสริมการมีส่วนร่วม 3) เทคโนโลยีและระบบงาน นำเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ เช่น อินเทอร์เน็ตอินทราเน็ต บทเรียนออนไลน์ สื่อ ICT มาจัดการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบ 4) การปฏิบัติด้านการบริหารใช้หลักการบริหารแบบ SBM SWOT และ BSC มาจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการประจำปี 5) การปฏิบัติด้านการจัดการ มีระบบงานธุรการที่กะทัดรัด ระบบอำนาจการระบบติดต่อสื่อสารทั้งภายในภายนอกที่ดี มีการควบคุม กำกับนิเทศและการประกันคุณภาพภายใน 6) การปฏิบัติของครูและทีมงาน แบ่งทีมงานตามโครงสร้างโรงเรียนในรูปแบบองค์คณะบุคคลเลือกทีมงานตามความสามารถและความสมัครใจ 7) การพัฒนาครูและทีมงาน กำหนดนโยบายอย่างชัดเจนมีการพัฒนาทีมงานด้วยวิธีการที่หลากหลายเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน 8) ภาวะผู้นำทางวิชาการ ผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้บริหารมืออาชีพกระตุ้นให้ครูใช้วิธีการสอนแบบบูรณาการตอบสนองธรรมชาติของนักเรียน โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 9) บรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียนมีบรรยากาศแบบมีส่วนร่วมเอื้ออาทรซึ่งกันและกัน บรรยากาศทางวิชาการสูง ใช้สื่อ ICT ในการจัดการเรียนการสอน มีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งและความมีเอกภาพ 10) การจงใจการเป็นผู้บริหารมืออาชีพสร้างความไว้วางใจ ความรัก ความศรัทธา สามารถจูงใจโน้มน้าวให้ครูปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ 11) เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน หลอมรวมเป้าหมายของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคนมาเป็นเป้าหมายเดียวกัน อุปสรรคข้อจำกัด คือ โรงเรียนที่มีบริเวณพื้นที่คับแคบไม่พอเหมาะกับจำนวนนักเรียน ประชากรส่วนใหญ่มีฐานะยากจน และได้รับเด็กค้อยโอกาสจากสถานสงเคราะห์เด็กชายมาเรียนร่วม จำนวนครูไม่เพียงพอและขาดแคลนสาขาเฉพาะวิชา ครูบางคนยังไม่ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการเรียนการสอนตามแนวทางปฏิรูปการเรียนรู้ เทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ มีไม่เพียงพอกับจำนวนนักเรียน ข้อเสนอแนะควรดำเนินการแก้ไขให้จริงจังและต่อเนื่องร่วมมือกันทุกฝ่ายทั้งภาครัฐและเอกชน

มนตรี ผ่องแผ้ว (2548) ได้วิจัยเรื่อง ปัจจัยการบริหารที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนกลุ่มเครือข่ายโรงเรียน โนนสะอาด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา อุตรธานีเขต 2 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยการบริหารที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในกลุ่มเครือข่ายโรงเรียน อำเภอโนนสะอาด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา อุตรธานี เขต 2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ ผู้บริหาร โรงเรียน และครูผู้สอนในโรงเรียน กลุ่มเครือข่ายโรงเรียนอำเภอโนนสะอาด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุตรธานีเขต 2 จำนวน 34 โรงเรียน รวมบุคลากรทั้งสิ้น 220 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ แบบศึกษาเอกสาร และ แบบสังเกต วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยการบริหารที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านแล้ว ปัจจัยที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดได้แก่ ปัจจัยการจูงใจ ส่วนปัจจัยการบริหารที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ปัจจัยการปฏิบัติด้านการจัดการ

บุญธรรม โบราณมูล (2548) ได้วิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนเทศบาลสังกัดเทศบาลนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น มีวัตถุประสงค์เพื่อหาปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนเทศบาล สังกัดเทศบาลนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือผู้บริหารสถานศึกษา 27 คน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 66 คนและครูปฏิบัติการสอน 200 คนในโรงเรียน 11 แห่ง รวม 293 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์ภายในกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 3) ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ โครงสร้างการบริหารที่เหมาะสม การสร้างวิสัยทัศน์และพันธกิจร่วม ทีมงานและการบริหารทีมงาน การปฏิบัติด้านการบริหารจัดการ เทคโนโลยีและระบบงาน ภาวะผู้นำทางวิชาการ การจูงใจ บรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ของโรงเรียน มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 4) ปัจจัยที่เป็นตัวทำนายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การปฏิบัติด้านการบริหารจัดการ ภาวะผู้นำทางวิชาการและทีมและการบริหารทีมงาน โดยมีอำนาจการพยากรณ์ร้อยละ 93.9 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01



โพธิยา คำผิว (2548) ได้วิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในโรงเรียนอำเภอเมือง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 1 มีวัตถุประสงค์เพื่อ

- 1) ศึกษาปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
- 2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
- 3) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ทำนายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน อำเภอเมือง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 1

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษา 36 คน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจำนวน 143 คน และครูปฏิบัติการสอน 230 คน ในโรงเรียน 15 แห่ง รวม 409 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยที่สำคัญต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน โดยภาพรวมมีความสำคัญในระดับมาก 2) ปัจจัยที่สำคัญต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับสูง และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 3) ปัจจัยที่เป็นตัวทำนายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ บรรยากาศในโรงเรียน การปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ วัฒนธรรมการเรียนรู้ของโรงเรียน การจูงใจ ทีมงานและการบริหารทีมงาน และเทคโนโลยีและระบบงาน โดยมีอำนาจการทำนายร้อยละ 59.30 และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

ณรงค์ หล้าวงศา (2548) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 1 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 1 ทั้งภาพรวมและเป็นรายด้าน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ ผู้บริหารและครูผู้สอน จำนวน 363 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1) ความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาโดยภาพรวมจะอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านบุคคลมีความเป็นเลิศ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านรูปแบบการคิด 2) ด้านบุคคลมีความเป็นเลิศที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ บุคลากรในสถานศึกษามีความภาคภูมิใจในวิชาชีพประพฤติตนเหมาะสมอยู่ และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ บุคลากรในสถานศึกษามีนิสัยใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่องและสร้างสรรค์สิ่งใหม่อยู่เสมอ 3) ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สถานศึกษากำหนดวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจนสอดคล้องกับการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติปัจจุบัน และสถานศึกษากำหนดแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการให้สอดคล้อง

กับวิสัยทัศน์ และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ บุคลากรในสถานศึกษาเป็นผู้มีความคิดกว้าง มองไกลและเป็นผู้ใฝ่สูง 3) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สถานศึกษามีการประชุมปรึกษาเพื่อเสนอแนะและแลกเปลี่ยนความรวมทั้งการตัดสินใจ และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสอนงานซึ่งกันและกันในสถานศึกษา 4) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ บุคลากรมีความรู้ประสบการณ์ที่ได้รับจากการทำงานมาพัฒนาในสถานศึกษา และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ มีหลักการคิดจากเหตุไปสู่ผลและคำนึงถึงข้อมูล 5) ด้านรูปแบบการคิดที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ บุคลากรมีความพร้อมที่จะรับข้อมูลใหม่ๆ และแสวงหาประสบการณ์ใหม่ๆ เพื่อทำการพัฒนาวิธีการคิดสร้างสรรค์ของตน และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ บุคลากรส่วนใหญ่ในสถานศึกษายังยึดรูปแบบวิธีคิดแบบเดิมๆ

Ellinger, Yang และ Ellinger (2000) ได้ศึกษาเรื่อง ผลกระทบ (Impact) ของมิติความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ต่อผลงานขององค์การ โดยทำการศึกษามิติ (Dimension) ของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Watkins และ Marsick จำนวน 7 มิติ คือ 1) การสร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 2) การสนับสนุนการค้นคว้าและแลกเปลี่ยนสนทนา (Inquiry and Dialogue) 3) การส่งเสริมความร่วมมือและการเรียนรู้เป็นทีม 4) การจัดระบบเพื่อสร้างการเรียนรู้ร่วมกัน 5) การเสริมอำนาจบุคลากรเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วม 6) การเชื่อมโยงองค์การกับสิ่งแวดล้อม และ 7) การใช้แบบผู้นำและการสนับสนุนการเรียนรู้ระดับบุคคล ทีมงาน และระดับองค์การ ตัวแปรตามใช้ตัวแปรทางด้านผลงานขององค์การ ใช้ตัวแปรที่เป็นส่วนของการเงินและผลงานที่มีใช้ทางด้านการเงิน ได้แก่ ด้านความรู้ ทักษะที่เพิ่มขึ้นของบุคลากร เครื่องมือวิจัยใช้แบบวัด Dimensions of the Learning Organization Questionnaire (DLDQ) ของ Watkins และ Marsick สถิติที่ใช้คือ การวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิกอล ผลการวิจัยพบว่าตัวแปรด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับตัวแปรด้านผลงานขององค์การทุกตัวแปร

Moilanen (2001) ได้ศึกษาเรื่อง เครื่องมือตรวจวินิจฉัยขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Diagnostic Tools for Learning Organization) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาเครื่องสำหรับวิเคราะห์องค์การแห่งการเรียนรู้และตรวจสอบความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นของเครื่องมือ โดยใช้กรอบแนวคิดของ Pedler, Boydell, Burgoyne, Senge, Agyris และ Schon ผลการวิจัยพบว่า เครื่องมือตรวจวินิจฉัยขององค์การแห่งการเรียนรู้ สามารถวัดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ โดยมีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา และมีค่าความเชื่อมั่นอยู่ระหว่าง 0.5141 ถึง 0.8617

Osborne (1998) ได้ศึกษาเรื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้และภาวะผู้นำในระบบของวิทยาลัย (The Learning Organizations and Leadership for the College System) โดยใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้เครื่องมือประเภทสำรวจและวิธีการสัมภาษณ์ ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบ 5 ประการ ด้านการเรียนรู้ระดับบุคคล (Individual learning) และวินัยของผู้นำ (Leadership Disciplines) ได้แก่ ความรอบรู้ส่วนตัว (Personal Mastery) แบบแผนความคิด (Mental Models) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Building Shared Vision) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) และการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) เป็นองค์ประกอบที่กำหนดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

Suwannachin (2007) ได้ศึกษาเรื่อง การวางแผนสำหรับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในประเทศไทยการวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเพื่อเป็นวิทยานิพนธ์ของ มหาวิทยาลัย Illinois State เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้วิธีวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เพื่อสำรวจ คุณลักษณะที่จำเป็นของโรงเรียนในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้และเพื่อเตรียมผู้บริหารและครู ในการใช้แนวความคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ. 2542 ใช้การสนทนากลุ่ม และ การใช้แบบสอบถามปลายเปิดในการรวบรวมข้อมูล ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารและครูเข้าใจและเตรียมตัวรับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 นอกจากนี้ยังได้ชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารและครูอาจารย์ต้องปฏิบัติตามกฎหมายนั้น ผู้บริหาร และครูเห็นว่า เงื่อนไขที่จำเป็นสำหรับโรงเรียนที่จะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 8 ประการ ได้แก่ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมโรงเรียน วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของโรงเรียน กระบวนการตัดสินใจ กระบวนการสื่อสาร และการปฏิสัมพันธ์ สิ่งอำนวยความสะดวก และทรัพยากรต่างๆ ใน กระบวนการนำแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ไปใช้ มีกลยุทธ์ที่สำคัญ 3 ประการ คือ กลยุทธ์ สำหรับผู้บริหาร กลยุทธ์สำหรับครูและกลยุทธ์ของทั้งผู้บริหารและครู นอกจากนี้ยังพบคุณลักษณะ ขององค์การทั้งที่ตรงและไม่ตรงกับกรอบแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้

Sillins, Zarins และ Mulford (2002) ได้ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะและกระบวนการที่บ่งชี้ถึง การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน (What Characteristics and Processes Define a School as a Learning Organization) เป็นโครงการวิจัยในประเทศออสเตรเลีย ใช้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูและผู้บริหาร โรงเรียนในรัฐออสเตรเลียใต้ (South Australia) และแทสมาเนีย (Tasmania) ผู้วิจัยนำเสนอ องค์ประกอบของคุณลักษณะขององค์การที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 7 ด้าน คือ การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม การพัฒนาเป้าหมายร่วมกัน การสร้างบรรยากาศการเรียนการสอนแบบร่วมมือ การกระตุ้นใช้ความคิดริเริ่มและกล้าเสี่ยง ทบทวนสิ่งที่เกี่ยวข้องและมีอิทธิพลต่องานของโรงเรียน การสร้างงานให้ดีขึ้นและโอกาสในการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็น แบบสอบถาม ใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ผลการวิจัย พบว่าองค์ประกอบที่สร้างขึ้น

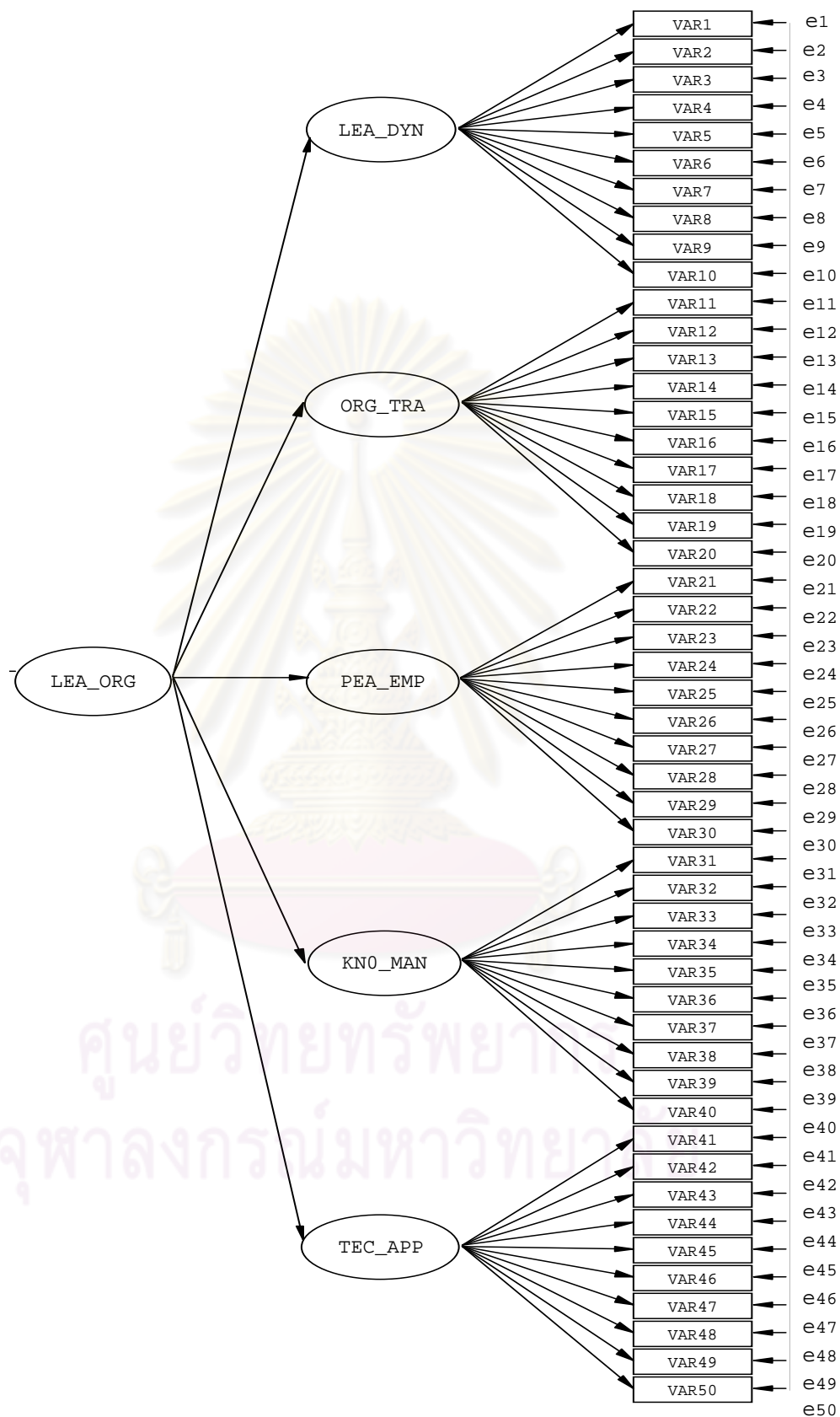
ไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จึงได้ทำการสร้างสเกลองค์ประกอบใหม่ ได้องค์ประกอบใหม่ 4 โมเดล คือ บรรยากาศไว้ใจและร่วมมือ การริเริ่มและกล้าเสี่ยง พันธกิจร่วม และการพัฒนาวิชาชีพ ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพบว่า โมเดลโครงสร้างคุณลักษณะที่กำหนดขึ้นนี้มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

#### ตอนที่ 5 กรอบแนวคิด ทฤษฎี และโมเดลที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาองค์ประกอบคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยประยุกต์ใช้แนวคิดของ Marquardt (1996) เกี่ยวกับคุณลักษณะขององค์การที่ประสบความสำเร็จในการเรียนรู้ เป็นหลัก ประกอบกับแนวคิดและทฤษฎีอื่นๆ เพื่อให้การศึกษามีความครอบคลุมและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น โดยประเด็นหลักของการวิจัยมุ่งพัฒนาโมเดลขององค์ประกอบคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แล้วจึงขยายผลการศึกษาวิเคราะห์ให้กว้างออกไปถึงการศึกษำปัจจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะองค์การแห่งการศึกษาดังกล่าวที่มีต่อวินัย 5 ประการของบุคลากรในโรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยในคราวเดียวกัน

กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีสำหรับการวิจัยเรื่องนี้ ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นในรูปโมเดลลิสเรลหรือโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น (LISREL or Linear Structural Relationship Model) แบบมีตัวแปรแฝง (Latent Variables) ในลักษณะของโมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง (Second Order Confirmatory Factor Analysis) แสดงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวม (LEA\_ORG) ซึ่งเป็นองค์ประกอบอันดับที่สอง กับคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ในแต่ละองค์ประกอบย่อยๆ 5 ด้าน ได้แก่ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ (LEA\_DYN) ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ (ORG\_TRA) ด้านการเสริมอำนาจบุคคล (PEA\_EMP) ด้านการบริหารจัดการความรู้ (KNO\_MAN) และด้านการปรับใช้เทคโนโลยี (TEC\_APP) ซึ่งเป็นองค์ประกอบอันดับที่หนึ่ง โดยองค์ประกอบในแต่ละด้านดังกล่าวสร้างขึ้นจากกลุ่มตัวแปรสังเกตได้ 5 กลุ่ม แสดงดังแผนภาพที่ 1 ส่วนการศึกษำปัจจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีต่อวินัย 5 ประการของบุคลากร นั้น ผู้วิจัยประยุกต์ใช้แนวคิดการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Senge (1990) เป็นตัวแปรตามมี 5 ด้าน ได้แก่ ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) แบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models) วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) การเรียนรู้ของทีม (Team Learning) และการคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic Thinking) แสดงดังแผนภาพที่ 2 โดยสัญลักษณ์ที่ใช้ในแผนภาพดังกล่าว มีความหมายดังนี้

LEA_ORG	หมายถึง ตัวแปรแฝงคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้สำหรับ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวม
LEA_DYN	หมายถึง ตัวแปรแฝงคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้สำหรับ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านพลวัตรแห่งการเรียนรู้
ORG_TRA	หมายถึง ตัวแปรแฝงคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้สำหรับ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ
PEA_EMP	หมายถึง ตัวแปรแฝงคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้สำหรับ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านการเสริมอำนาจบุคคล
KNO_MAN	หมายถึง ตัวแปรแฝงคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้สำหรับ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านการบริหารจัดการความรู้
TEC_APP	หมายถึง ตัวแปรแฝงคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้สำหรับ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านการปรับใช้เทคโนโลยี
VAR	หมายถึง ตัวแปรสังเกตได้ในแต่ละด้านของคุณลักษณะองค์การแห่ง การเรียนรู้สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตัวที่ $i$ เมื่อ $i = 1, 2, 3, \dots, 50$
$e_i$	หมายถึง ความคลาดเคลื่อนของตัวแปรสังเกตได้ $VAR_i$
→	หมายถึง สัมประสิทธิ์ถดถอยจากตัวแปรสาเหตุที่มีต่อตัวแปรผล
↕	หมายถึง ความคลาดเคลื่อนของตัวแปรสังเกตได้ $VAR_i$



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดโมเดลลิสเรลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองขององค์ประกอบคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน



แผนภาพที่ 2 กรอบแนวคิดการวิเคราะห์ปัจจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อวินัย 5 ประการของบุคลากรในโรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงบรรยาย โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อพัฒนาโมเดลองค์ประกอบของคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และเพื่อศึกษาปัจจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อวินัย 5 ประการของบุคลากรในโรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีขั้นตอนในการดำเนินการวิจัยที่ขอนำเสนอ ในเรื่องการกำหนดกรอบประชากรและการสุ่มตัวอย่าง การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างเป้าหมายที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรในโรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 32,489 แห่ง โดยมีกลุ่มประชากรผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย ผู้บริหาร โรงเรียนและครู

กลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหาร โรงเรียนและครูใน โรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งเป็นโรงเรียนต้นแบบการจัดการความรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามภูมิภาคต่างๆ ของประเทศไทยทั้ง 4 ภูมิภาค ได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multistage Sampling) โดยมีขั้นตอนดำเนินการ ดังนี้

1. การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยใช้สถานศึกษาเป็นหน่วยตัวอย่างหลัก โดยมีผู้บริหาร โรงเรียนเป็นตัวแทนหน่วยตัวอย่าง และใช้ครูใน โรงเรียนเดียวกันเป็นหน่วยตัวอย่าง ซึ่งในการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยครั้งนี้ใช้โปรแกรมลิสรต ซึ่งขนาดของกลุ่มตัวอย่างควรเท่ากับหรือมากกว่า 100 (Anderson และ Gerbing, 1984 อ้างถึงใน นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542) และโดยเฉพาะการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ควรต้องใช้กลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่ (Saris และ Stronkhorst, 1984 อ้างถึงใน วรรณิ แกมเกตุ, 2545) กำหนดว่ากลุ่มตัวอย่างควรเป็น 100 หน่วยเป็นอย่างน้อย หรือ 5 หน่วยต่อหนึ่งตัวแปร และสำหรับการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณควรใช้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง 15 หน่วยต่อตัวแปรต้นที่เป็นตัวแปรทำนายหนึ่งตัวแปร (Steven, 1986 อ้างถึงใน วรรณิ แกมเกตุ, 2545) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างเป็น 200 โรงเรียน เพื่อให้มีความเหมาะสมตามหลักเกณฑ์ดังกล่าวและทำให้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น



2. การสุ่มเลือกกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูล ดำเนินการสุ่มแบบหลายขั้นตอน ดังนี้

2.1 สุ่มเลือกสถานศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 12 แห่ง มาแห่งละ 15 ถึง 17 โรงเรียน รวมสถานศึกษาทั้งหมดที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 200 แห่ง โดยใช้วิธีการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

2.2 จากสถานศึกษาทั้งหมดที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 200 แห่ง ผู้วิจัยดำเนินการเลือกกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูล ด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Sampling) ดังนี้

1) ใช้ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ให้ข้อมูล โรงเรียนละ 1 คน รวม 200 คน

2) ใช้ครูเป็นผู้ให้ข้อมูล โรงเรียนละ 4 คน รวม 800 คน

รวมกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 1,000 คน ดังแสดงรายละเอียดในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 จำนวนกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูล จำแนกตามสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา	เขต	จำนวน โรงเรียน	จำนวนกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูล		รวม
			ผู้บริหารโรงเรียน	ครู	
สุรินทร์	1	17	17	68	85
จันทบุรี	1	17	17	68	85
ลพบุรี	1	17	17	68	85
สิงห์บุรี	1	17	17	68	85
นนทบุรี	1	16	16	64	80
ลำพูน	1	17	17	68	85
เขียงราย	1	17	17	68	85
แม่ฮ่องสอน	1	16	16	64	80
พิจิตร	1	17	17	68	85
นครราชสีมา	3	17	17	68	85
มหาสารคาม	1	15	15	60	75
สงขลา	2	17	17	68	85
รวม	12	200	200	800	1,000

## เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อสำรวจและระบุองค์ประกอบของคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ และเพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบของคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ ตามกรอบแนวคิดของการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ประกอบด้วย แบบสอบถามคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ จำนวน 1 ฉบับ และส่วนที่ 2 เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อศึกษาถึงปัจจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อวินัย 5 ประการของบุคลากร ประกอบด้วย แบบสอบถามวินัย 5 ประการของบุคลากร จำนวน 1 ฉบับ โดยมีขั้นตอนในการสร้างและพัฒนาเครื่องมือ แยกเป็น 2 ส่วน ดังต่อไปนี้

### ส่วนที่ 1 แบบสอบถามคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้

เป็นแบบสอบถามปลายเปิด ประกอบด้วยเนื้อหา 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งหน้าที่ และขนาดของโรงเรียน ลักษณะข้อคำถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

ส่วนที่ 3 ข้อคำถามเกี่ยวกับองค์ประกอบของคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ภายใต้อีกประเภทย่อยคุณลักษณะหลัก 5 ประการ ซึ่งผู้วิจัยพัฒนาขึ้นจากเครื่องมือวินิจฉัยองค์การแห่งการเรียนรู้ (The Learning Organization Profile: LOP) ของ Marquardt (1996) และเครื่องมือประเมินสภาพองค์กรของ บดินทร์ วิจารณ์ (2552) ประกอบด้วย

- 1) ด้านพลวัตรแห่งการเรียนรู้
- 2) ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร
- 3) ด้านการเสริมอำนาจบุคคล
- 4) ด้านการบริหารจัดการความรู้
- 5) ด้านการปรับใช้เทคโนโลยี

ลักษณะของข้อคำถาม เป็นแบบมาตราประมาณค่าแบบลิเคอร์ต์ 5 ระดับ โดยสอบถามคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนตามสภาพจริงที่พบจากการปฏิบัติงานของผู้บริหาร โรงเรียนและครู

## ส่วนที่ 2 แบบสอบถามวินัย 5 ประการของบุคคลากร

เป็นแบบสอบถามปลายปิด ประกอบด้วยเนื้อหา 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา สูงสุด ตำแหน่งหน้าที่ และขนาดของโรงเรียน ลักษณะข้อคำถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list)

ส่วนที่ 3 ข้อคำถามเกี่ยวกับวินัย 5 ประการของบุคคลากรตามสภาพจริงจากการปฏิบัติงานของผู้บริหาร โรงเรียนและครู ซึ่งผู้วิจัยพัฒนาขึ้นจากแนวคิดวินัย 5 ประการของ Senge (1990) และแบบประเมินพฤติกรรมกรรมการมีวินัยในการเรียนรู้ ของ ผ่องศรี วาณิชย์ศุภวงค์ และคณะ (2548) ประกอบด้วย

- 1) ด้านความรอบรู้แห่งตน
- 2) ด้านแบบแผนความคิดอ่าน
- 3) ด้านวิสัยทัศน์ร่วม
- 4) ด้านการเรียนรู้ของทีม
- 5) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

ลักษณะของข้อคำถาม เป็นแบบมาตราประมาณค่าแบบลิเคอร์ต์ 5 ระดับ โดยสอบถามพฤติกรรมกรรมการมีวินัย 5 ประการของผู้บริหาร โรงเรียนและครู

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือดังกล่าว ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1. นำกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ ของ Marquardt (1996) และแนวคิดเกี่ยวกับวินัย 5 ประการ ของ Senge (1990) รวมถึงแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งได้จากการศึกษาเอกสาร มากำหนดกรอบ โครงสร้าง เนื้อหาของแบบสอบถามทั้ง 2 ฉบับ
2. ดำเนินการสร้างแบบสอบถามฉบับร่างตามโครงสร้างเนื้อหาที่กำหนด
3. ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้วิจัยนำแบบสอบถามฉบับร่าง ทั้ง 2 ฉบับ พร้อมทั้งนิยามเชิงปฏิบัติการไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งมีประสบการณ์ด้านการบริหาร การศึกษา การจัดการความรู้ และองค์การแห่งการเรียนรู้ จำนวน 10 ท่าน จากนั้นนำมาตรวจสอบด้วยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruency: IOC) ระหว่างข้อคำถาม กับคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ และวินัย 5 ประการของบุคคลากร ตามวิธีการของ Rovinelli และ Hambleton (ผ่องศรี วาณิชย์ศุภวงค์, 2548: 56) โดยให้คะแนน ดังนี้ ถ้าแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นวัดคุณลักษณะนั้นได้ ให้คะแนน +1 ถ้าไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นวัดคุณลักษณะนั้น

ได้หรือไม่ ให้คะแนน 0 และถ้าแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นไม่สามารถวัดคุณลักษณะนั้นได้ ให้คะแนน -1 จากนั้นคัดเลือข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ .60 ไว้ ปรากฏว่าทุกข้อคำถามผ่านเกณฑ์ โดยมีค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง .67 ถึง 1.00

4. นำแบบสอบถามฉบับร่างที่ผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา ตามข้อ 3 แล้ว ไปทดลองใช้กับกลุ่มเป้าหมาย คือ ผู้บริหาร โรงเรียนและครูในโรงเรียนที่มีความพร้อมในด้านการจัดการเรียนรู้ ในเขตกรุงเทพมหานคร ระหว่างวันที่ 18 – 22 เดือน มกราคม พ.ศ. 2553 จำแนกตามกลุ่มเป้าหมายทั้ง 2 ฉบับ คือ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 15 คน และครู จำนวน 15 คน เพื่อศึกษาปัญหาในการใช้แบบสอบถาม ภาษาที่ใช้ในข้อคำถาม และเพื่อนำไปตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือด้านความเชื่อมั่น (Reliability) ในขั้นต่อไป

5. นำแบบสอบถามที่ผ่านการทดลองใช้ตามข้อ 4 มาตรวจสอบและวิเคราะห์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามด้วยวิธีหาค่าความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency Method) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ปรากฏว่า ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบสอบถาม ฉบับที่ 1 เท่ากับ .95 โดยมีค่าความเชื่อมั่นรายด้านอยู่ระหว่าง .55 ถึง .79 และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบสอบถาม ฉบับที่ 2 เท่ากับ .96 โดยมีค่าความเชื่อมั่นรายด้านอยู่ระหว่าง .69 ถึง .85

6. หลังจากนำแบบสอบถามไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างแล้ว ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้อมาหาค่าความเชื่อมั่นอีกครั้ง ปรากฏว่า ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบสอบถาม ฉบับที่ 1 เท่ากับ .96 โดยมีค่าความเชื่อมั่นรายด้านอยู่ระหว่าง .54 ถึง .87 และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบสอบถาม ฉบับที่ 2 เท่ากับ .97 โดยมีค่าความเชื่อมั่นรายด้านอยู่ระหว่าง .72 ถึง .87

#### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยใช้การเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองเป็นหลัก ประกอบกับการใช้เครือข่าย และการส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ เมื่อได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา ผู้วิจัยนำไปกำหนดรหัสเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

#### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล มีลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืน ลงรหัสข้อมูล และบันทึกข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์

2. นำเข้าข้อมูลใน โปรแกรม SPSS 13.0 for Windows เพื่อคำนวณค่าสถิติพื้นฐานเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ จำนวน และค่าร้อยละ

3. สุ่มแบ่งข้อมูลออกเป็น 2 ส่วนเท่าๆ กัน ด้วยโปรแกรม SPSS 13.0 for Windows โดยข้อมูลส่วนแรกใช้สำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) เพื่อสำรวจและระบุองค์ประกอบของคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ และข้อมูลส่วนที่สองสำหรับนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง (Second Order Confirmatory Factor Analysis) เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบของคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้กับข้อมูลเชิงประจักษ์

4. วิเคราะห์คุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้โดยใช้โปรแกรม SPSS 13.0 for Windows เพื่อหาค่าเฉลี่ย และค่าการกระจายของคุณลักษณะเป็นรายด้านและในภาพรวม โดยใช้เกณฑ์การแปลความหมาย ดังนี้

4.50 – 5.00 หมายถึง คุณลักษณะขององค์การด้านนั้นอยู่ในระดับมากที่สุด

3.50 – 4.49 หมายถึง คุณลักษณะขององค์การด้านนั้นอยู่ในระดับมาก

2.50 – 3.49 หมายถึง คุณลักษณะขององค์การด้านนั้นอยู่ในระดับปานกลาง

1.50 – 2.49 หมายถึง คุณลักษณะขององค์การด้านนั้นอยู่ในระดับน้อย

1.00 – 1.49 หมายถึง คุณลักษณะขององค์การด้านนั้นอยู่ในระดับน้อยที่สุด

5. วิเคราะห์วินัย 5 ประการของบุคลากรโดยใช้โปรแกรม SPSS 13.0 for Windows เพื่อหาค่าเฉลี่ยและค่าการกระจายของวินัยเป็นรายด้านและในภาพรวม โดยใช้เกณฑ์การแปลความหมาย ดังนี้

4.50 – 5.00 หมายถึง วินัยของบุคลากรด้านนั้นอยู่ในระดับมากที่สุด

3.50 – 4.49 หมายถึง วินัยของบุคลากรด้านนั้นอยู่ในระดับมาก

2.50 – 3.49 หมายถึง วินัยของบุคลากรด้านนั้นอยู่ในระดับปานกลาง

1.50 – 2.49 หมายถึง วินัยของบุคลากรด้านนั้นอยู่ในระดับน้อย

1.00 – 1.49 หมายถึง วินัยของบุคลากรด้านนั้นอยู่ในระดับน้อยที่สุด

6. ตรวจสอบข้อมูลตามข้อตกลงเบื้องต้นของสถิติอ้างอิงที่ใช้วิเคราะห์ เช่น ลักษณะการแจกแจงของข้อมูล ความโค้ง ความเบ้ ลักษณะความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง และคำนวณเมตริกซ์สหสัมพันธ์ ด้วยโปรแกรม PRELIS 2.51 (อยู่ในโปรแกรม LISREL 8.51)

สำหรับเกณฑ์ในการพิจารณาความเหมาะสมของเมตริกซ์สหสัมพันธ์ก่อนการวิเคราะห์องค์ประกอบ พิจารณาจากค่าสถิติต่างๆ ได้แก่ ค่าสถิติของ Bartlett ซึ่งค่าดังกล่าวคือ Bartlett's test of Sphericity จะต้องมียุทธศาสตร์ทางสถิติ ประกอบกับการพิจารณาค่าดัชนีไกเซอร์-ไมเยอร์-ออลคิน (Kaiser-Meyer-Olkin Measures of Sampling Adequacy = MSA) ตามข้อเสนอแนะของ Kim และ Mueller (1978 อ้างถึงใน สมเกียรติ ทานอก, 2539) ค่าที่เหมาะสมจะต้องมีค่ามากกว่า .50 และถ้ามากกว่า .80 ถือว่าดี

7. วิเคราะห์ความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบของคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 2 และสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1 โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง ด้วยโปรแกรม LISREL 8.51

สำหรับการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดล (Goodness of Fit Measures) เพื่อศึกษาภาพรวมของโมเดลว่าสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เพียงใด ผู้วิจัยใช้ค่าสถิติตรวจสอบดังนี้ (Joreskog and Sorbom, 1993: 122-125)

7.1 ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-Square Statistics) เป็นค่าสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐานทางสถิติว่าฟังก์ชันความสอดคล้องมีค่าเป็นศูนย์ ถ้าค่าสถิติไค-สแควร์ มีค่าต่ำมากหรือยิ่งเข้าใกล้ศูนย์มากเท่าไรแสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

7.2 ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (Goodness of Fit Index: GFI) ซึ่งเป็นอัตราส่วนของผลต่างระหว่างฟังก์ชันความสอดคล้องจากโมเดลก่อนและหลังปรับโมเดลกับฟังก์ชันความสอดคล้องก่อนปรับโมเดล ค่า GFI หากมีค่ามากกว่า 0.90 แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

7.3 ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องที่ปรับแล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index: AGFI) ซึ่งนำ GFI มาปรับแก้และคำนึงถึงขนาดของตัวแปรและกลุ่มตัวอย่าง ค่านี้ใช้เช่นเดียวกับ GFI ค่า GFI และ AGFI ที่เข้าใกล้ 1 แสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

7.4 ค่า RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) เป็นค่าที่บ่งบอกถึงความไม่สอดคล้องของโมเดลที่สร้างขึ้นกับเมทริกซ์ความแปรปรวนร่วมของประชากร ค่า RMSEA ที่ใช้ได้ และถือว่าโมเดลที่สร้างขึ้นสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ไม่ควรเกิน .08

8. วิเคราะห์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งหมด โดยมีตัวแปรเกี่ยวกับวินัย 5 ประการของบุคลากรเป็นตัวแปรตาม และมีตัวแปรองค์ประกอบคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้เป็นตัวแปรอิสระ เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม และตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระด้วยกันเองว่ามีปัญหาเกี่ยวกับภาวะร่วมเส้นตรงพหุ (Multicollinearity) หรือไม่ เพื่อประโยชน์ในการคัดเลือกตัวแปรอิสระสำหรับการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ

9. วิเคราะห์ปัจจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อวินัย 5 ประการของบุคลากรในโรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 3 และสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 2 โดยการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) โดยใช้ตัวแปรวินัย 5 ประการของบุคลากร ได้แก่ ความรอบรู้แห่งตน แบบแผนความคิดอ่าน วิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้ของทีม และการคิดอย่างเป็นระบบเป็นตัวแปรตาม และตัวแปร

องค์ประกอบของคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ในแต่ละด้าน ได้แก่ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ ด้านการเสริมอำนาจบุคคล ด้านการบริหารจัดการความรู้ และด้านการปรับใช้เทคโนโลยี เป็นตัวแปรอิสระหรือตัวแปรทำนาย เพื่อศึกษาว่ามีปัจจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ใดบ้างที่ส่งผลต่อวินัย 5 ประการของบุคลากร

### การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยแยกนำเสนอตามขั้นตอนของการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย 3 ประการ โดยแบ่งออกเป็น 10 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับวินัย 5 ประการของบุคลากรในโรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้เกี่ยวกับคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์เพื่อสำรวจและระบุองค์ประกอบของคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 6 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานและความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้เกี่ยวกับคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

ตอนที่ 7 ผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลองค์ประกอบคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 8 ผลการพัฒนารูปแบบองค์ประกอบของคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 9 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาปัจจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อวินัย 5 ประการของบุคลากร

ตอนที่ 10 ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณในการศึกษาปัจจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อวินัย 5 ประการของบุคลากร

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่นำเสนอต่อไปนี้ เป็นการเสนอรายละเอียดเกี่ยวกับการพัฒนา โมเดลองค์ประกอบของคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน รวมทั้ง ศึกษาปัจจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อวินัย 5 ประการของบุคลากรใน โรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามโมเดลกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของการวิจัยที่ได้นำเสนอไว้ใน บทที่ 2 โดยผู้วิจัยแบ่งการนำเสนอเป็น 10 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับวินัย 5 ประการของบุคลากรในโรงเรียนระดับ การศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้เกี่ยวกับคุณลักษณะ องค์การแห่งการเรียนรู้ที่ใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์เพื่อสำรวจและระบุองค์ประกอบของคุณลักษณะองค์การแห่ง การเรียนรู้สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 6 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานและความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ เกี่ยวกับคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

ตอนที่ 7 ผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลองค์ประกอบคุณลักษณะองค์การแห่ง การเรียนรู้สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 8 ผลการพัฒนาองค์ประกอบของคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้สำหรับ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 9 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาปัจจัยเกี่ยวกับ คุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อวินัย 5 ประการของบุคลากร

ตอนที่ 10 ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณในการศึกษาปัจจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะองค์การ แห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อวินัย 5 ประการของบุคลากร



### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ในตอนนี้ครอบคลุมข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งหน้าที่ และขนาดของโรงเรียน ดังแสดงในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ค่าสถิติเบื้องต้นแสดงข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
<b>เพศ</b>		
ชาย	395	39.5
หญิง	605	60.5
รวม	1000	100.0
<b>อายุ</b>		
ต่ำกว่า 31 ปี	36	3.6
31 – 40 ปี	156	15.6
41 – 50 ปี	400	40.0
51 ปีขึ้นไป	408	40.8
รวม	1000	100.0
<b>ระดับการศึกษาสูงสุด</b>		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	6	0.6
ปริญญาตรี	695	69.5
ปริญญาโท	290	29.0
ประกาศนียบัตรบัณฑิต	9	0.9
รวม	1000	100.0
<b>ขนาดของโรงเรียน</b>		
เล็ก (นักเรียนต่ำกว่า 121 คน)	34	17.0
กลาง (นักเรียน 121 – 1000 คน)	121	60.5
ใหญ่ (นักเรียนมากกว่า 1000 คน)	45	22.5
รวม	200	100.0

ตารางที่ 2 ค่าสถิติเบื้องต้นแสดงข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
ประสบการณ์ด้านการจัดการความรู้		
น้อยกว่า 1 ปี	170	17.0
1 – 2 ปี	341	34.1
2 – 3 ปี	265	26.5
มากกว่า 3 ปี	224	22.4
รวม	1000	100.0

จากตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ (60.5 %) เป็นเพศหญิง และเมื่อพิจารณาแยกตามอายุ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ (80.8 %) มีอายุ 40 ปีขึ้นไป ส่วนที่มีอายุน้อยกว่า 31 ปี มีน้อยมาก (3.6 %) สำหรับวุฒิการศึกษาสูงสุดของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ส่วนใหญ่ (98.5 %) จบการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป นอกนั้นจบการศึกษาในระดับประกาศนียบัตรบัณฑิต (0.9 %) และต่ำกว่าปริญญาตรี (0.6 %) ตามลำดับ

ในด้านขนาดของโรงเรียน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ (60.5 %) ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดกลาง รองลงมาเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ (22.5 %) และโรงเรียนขนาดเล็ก (17.0 %) ตามลำดับ สำหรับประสบการณ์ของผู้ตอบแบบสอบถามด้านการจัดการความรู้ พบว่า ส่วนใหญ่ (34.1 %) มีประสบการณ์ 1 – 2 ปี รองลงมา มีประสบการณ์ 2 – 3 ปี (26.5 %) มีประสบการณ์มากกว่า 3 ปี (22.4 %) และน้อยที่สุด คือ มีประสบการณ์น้อยกว่า 1 ปี (17.0 %)

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ในตอนนี้ครอบคลุมข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งประกอบด้วย ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ ด้านการเสริมอำนาจบุคคล ด้านการบริหารจัดการความรู้ และ ด้านการปรับใช้เทคโนโลยี ดังรายละเอียดที่แสดงในตารางที่ 3 - 8

ตารางที่ 3 ค่าสถิติเบื้องต้นแสดงคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้

คุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับการประเมิน		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้			
การรวบรวม จัดเก็บ สร้างสรรค์ และถ่ายโอนข้อมูลความรู้ที่ต่อเนื่องเป็นระบบ	3.91	0.77	มาก
ประสิทธิภาพในการเข้าถึงข้อมูลความรู้ที่ต้องการ	3.93	0.70	มาก
บุคลากรได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับวิธีการทำงานและการเรียนรู้ภายในกลุ่ม	4.07	0.74	มาก
ความสามารถในการคิดและการปฏิบัติที่เป็นระบบของบุคลากร	3.96	0.61	มาก
รวม	3.97	0.53	มาก

จากตารางที่ 3 เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียนและครู พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามประเมินคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.97$ ) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามประเมินคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ในระดับมากที่สุด โดยคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้เกี่ยวกับบุคลากรได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับวิธีการทำงานและการเรียนรู้ภายในกลุ่ม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.07$ ) รองลงมา คือ ความสามารถในการคิดและการปฏิบัติที่เป็นระบบของบุคลากร ( $\bar{X} = 3.96$ ) ประสิทธิภาพในการเข้าถึงข้อมูลความรู้ที่ต้องการ ( $\bar{X} = 3.93$ ) และการรวบรวม จัดเก็บ สร้างสรรค์ และถ่ายโอนข้อมูลความรู้ที่ต่อเนื่องเป็นระบบ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 3.91$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 4 ค่าสถิติเบื้องต้นแสดงคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนระดับการศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ

คุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับการประเมิน		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ			
การวิเคราะห์ใตร่ตรงถึงการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อนำข้อมูลไปใช้พัฒนาตนเอง เพื่อนร่วมงาน และองค์กร	4.20	0.54	มาก
การใช้กระบวนการคิดวิเคราะห์ทบทวนการปฏิบัติงาน เพื่อนำมาศึกษาความเป็นไปได้ และการวางแผนในอนาคต	4.09	0.58	มาก
ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร	4.41	0.55	มาก
การรับฟังผู้อื่น และให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ซึ่งกันและกันภายในองค์กร	4.43	0.54	มาก
รวม	4.28	0.40	มาก

จากตารางที่ 4 เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียนและครู พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามประเมินคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.28$ ) และเมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามประเมินคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ เกี่ยวกับการรับฟังผู้อื่น และให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ซึ่งกันและกันภายในองค์กร มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X} = 4.43$ ) รองลงมา คือ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร ( $\bar{X} = 4.41$ ) การวิเคราะห์ใตร่ตรงถึงการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อนำข้อมูลไปใช้พัฒนาตนเอง เพื่อนร่วมงาน และองค์กร ( $\bar{X} = 4.20$ ) และการใช้กระบวนการคิดวิเคราะห์ทบทวนการปฏิบัติงาน เพื่อนำมาศึกษาความเป็นไปได้ และการวางแผนในอนาคต มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 4.09$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 5 ค่าสถิติเบื้องต้นแสดงคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนระดับการศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน ด้านการเสริมอำนาจบุคคล

คุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับการประเมิน		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ด้านการเสริมอำนาจบุคคล			
การกระจายอำนาจและมอบอำนาจแก่บุคลากรตามความรู้ ความสามารถ	4.21	0.66	มาก
บทบาทของผู้บริหารในการเอื้อให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร	4.09	0.68	มาก
การพัฒนาศักยภาพบุคลากรโดยให้อำนาจตัดสินใจเกี่ยวกับ การปฏิบัติงานของตนเอง	4.13	0.70	มาก
การทำงานร่วมกันเพื่อการเรียนรู้และแก้ปัญหาของบุคลากร	4.02	0.70	มาก
การสนับสนุนวิสัยทัศน์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ ผู้บริหาร	4.30	0.63	มาก
การเพิ่มประสิทธิภาพในองค์กร โดยลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ ซ้ำซ้อน	3.82	0.68	มาก
การมีบรรยากาศที่สนับสนุนและสร้างความตระหนักในการเรียนรู้	4.11	0.64	มาก
การจัดกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้ทุกคนในองค์กรเรียนรู้และ สร้างความรู้	4.02	0.66	มาก
การแสวงหาข้อมูลความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของ บุคลากร	4.14	0.66	มาก
รวม	4.09	0.50	มาก

จากตารางที่ 5 เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการเสริมอำนาจบุคคล ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครู พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามประเมินคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเสริมอำนาจบุคคลโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.09$ ) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามประเมินคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเสริมอำนาจบุคคลอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ เกี่ยวกับการสนับสนุนวิสัยทัศน์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X} = 4.30$ ) รองลงมา คือ การกระจายอำนาจและมอบอำนาจแก่บุคลากรตามความรู้ความสามารถ ( $\bar{X} = 4.21$ ) การแสวงหาข้อมูลความรู้ที่เป็น

ประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ( $\bar{X} = 4.14$ ) การพัฒนาศักยภาพบุคลากร โดยให้อำนาจตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของตนเอง ( $\bar{X} = 4.13$ ) การมีบรรยากาศที่สนับสนุนและสร้างความตระหนักในการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.11$ ) บทบาทของผู้บริหารในการเอื้อให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร ( $\bar{X} = 4.09$ ) การจัดกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้ทุกคนในองค์กรเรียนรู้และสร้างความรู้ และการทำงานร่วมกันเพื่อการเรียนรู้และแก้ปัญหของบุคลากร ( $\bar{X} = 4.02$ ) และการเพิ่มประสิทธิภาพในองค์กร โดยลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อน มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 3.82$ ) ตามลำดับ



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 6 ค่าสถิติเบื้องต้นแสดงคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนระดับการศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน ด้านการบริหารจัดการความรู้

คุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับการประเมิน		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ด้านการบริหารจัดการความรู้			
การมีเครือข่ายการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร	3.78	0.73	มาก
การเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อการเรียนรู้กับบุคคล และองค์กรทางวิชาชีพ	3.83	0.70	มาก
การจัดตั้งทีมประสานงานระหว่างกลุ่มต่างๆ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ ระหว่างกัน	3.62	0.79	มาก
การจัดกิจกรรม/โครงการเพื่อนำเสนอ สาธิตและทดลองนวัตกรรม การศึกษาใหม่ ๆ	3.69	0.73	มาก
การพัฒนาระบบและโครงสร้างของข้อมูลความรู้ที่จำเป็นภายใน องค์กร	3.64	0.74	มาก
บุคลากรมีทักษะเกี่ยวกับการคิดอย่างสร้างสรรค์ การสร้างและ ทดลองใช้นวัตกรรม	3.93	0.73	มาก
การกำหนดกลยุทธ์ และพัฒนาเครื่องมือสำหรับแบ่งปันความรู้ อย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร	3.67	0.74	มาก
การติดตามความเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ จากภายนอกองค์กร	3.75	0.65	มาก
การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้และ การพัฒนาตนเอง	3.86	0.80	มาก
รวม	3.75	0.54	มาก

จากตารางที่ 6 เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับคุณลักษณะองค์การแห่ง  
การเรียนรู้ของโรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการบริหารจัดการความรู้ ตามความคิดเห็น  
ของผู้บริหาร โรงเรียนและครู พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามประเมินคุณลักษณะองค์การแห่ง  
การเรียนรู้ ด้านการบริหารจัดการความรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.75$ ) และเมื่อพิจารณา  
รายชื่อ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามประเมินคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการบริหาร  
จัดการความรู้อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้เกี่ยวกับบุคลากร  
มีทักษะเกี่ยวกับการคิดอย่างสร้างสรรค์ การสร้างและทดลองใช้นวัตกรรม มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด

( $\bar{X} = 3.93$ ) รองลงมา คือ การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง ( $\bar{X} = 3.86$ ) การเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อการเรียนรู้กับบุคคล และองค์กรทางวิชาชีพ ( $\bar{X} = 3.83$ ) การมีเครือข่ายการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ( $\bar{X} = 3.78$ ) การติดตามความเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ จากภายนอกองค์กร ( $\bar{X} = 3.75$ ) การจัดกิจกรรม/โครงการเพื่อนำเสนอ สาริตและทดลองนวัตกรรมการศึกษาใหม่ ๆ ( $\bar{X} = 3.69$ ) การกำหนดกลยุทธ์และพัฒนาเครื่องมือสำหรับแบ่งปันความรู้อย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร ( $\bar{X} = 3.67$ ) การพัฒนาระบบและโครงสร้างของข้อมูลความรู้ที่จำเป็นภายในองค์กร ( $\bar{X} = 3.64$ ) และการจัดตั้งทีมประสานงานระหว่างกลุ่มต่างๆ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ระหว่างกัน มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 3.62$ ) ตามลำดับ



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ตารางที่ 7 ค่าสถิติเบื้องต้นแสดงคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนระดับการศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน ด้านการปรับใช้เทคโนโลยี

คุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับการประเมิน		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ด้านการปรับใช้เทคโนโลยี			
การมีระบบสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อช่วยในการเรียนรู้และการปฏิบัติงานของบุคลากร	3.62	0.85	มาก
การจัดหาโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่ตรงกับความต้องการของ บุคลากร	3.64	0.83	มาก
การใช้เทคโนโลยีเพื่อการจัดการกระบวนการเรียนรู้ภายในกลุ่ม และระหว่างกลุ่ม	3.47	0.84	ปานกลาง
การใช้คอมพิวเตอร์เป็นอุปกรณ์สนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากร ภายในองค์กร	3.74	0.77	มาก
การเรียนรู้แบบทันทีที่ต้องการ (Just in Time) ซึ่งประสมประสาน การเรียนรู้ และ การปฏิบัติจริงในคราวเดียวกัน	3.61	0.74	มาก
การนำสื่อประสมมัลติมีเดียมาเพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนรู้ ของบุคลากร	3.86	0.74	มาก
การมีฐานข้อมูลความรู้ในระบบคอมพิวเตอร์ที่สนับสนุน กระบวนการเรียนรู้	3.86	0.76	มาก
ประสิทธิภาพของเทคโนโลยีเพื่อการเข้าถึงข้อมูลความรู้	4.04	0.74	มาก
รวม	3.73	0.64	มาก

จากตารางที่ 7 เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการปรับใช้เทคโนโลยี ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครู พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามประเมินคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการปรับใช้เทคโนโลยีโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.73$ ) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามประเมินคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการปรับใช้เทคโนโลยี ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ยกเว้นการใช้เทคโนโลยีเพื่อการจัดการกระบวนการเรียนรู้ภายในกลุ่ม และระหว่างกลุ่ม ที่ประเมินอยู่ในระดับปานกลาง โดยคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ เกี่ยวกับประสิทธิภาพของเทคโนโลยีเพื่อการเข้าถึงข้อมูลความรู้ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X} = 4.04$ ) รองลงมา

คือ การมีฐานข้อมูลความรู้ในระบบคอมพิวเตอร์ที่สนับสนุนกระบวนการเรียนรู้ และการนำเสนอ ประสมมัลติมีเดียมาเพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนรู้ของบุคลากร ( $\bar{X} = 3.86$ ) การใช้คอมพิวเตอร์ เป็นอุปกรณ์สนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากรภายในองค์กร ( $\bar{X} = 3.74$ ) การจัดหาโปรแกรม คอมพิวเตอร์ที่ตรงกับความต้องการของบุคลากร ( $\bar{X} = 3.64$ ) การมีระบบสนับสนุนการแลกเปลี่ยน เรียนรู้แบบอิเล็กทรอนิกส์เพื่อช่วยในการเรียนรู้และการปฏิบัติงานของบุคลากร ( $\bar{X} = 3.62$ ) การเรียนรู้แบบทันทีที่ต้องการ (Just in Time) ซึ่งประสมประสานการเรียนรู้ และ การปฏิบัติจริง ในคราวเดียวกัน ( $\bar{X} = 3.61$ ) และการใช้เทคโนโลยีเพื่อการจัดการกระบวนการเรียนรู้ภายในกลุ่ม และระหว่างกลุ่ม มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 3.47$ ) ตามลำดับ



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 8 ค่าสถิติเบื้องต้นแสดงคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนระดับการศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน โดยรวมทุกด้าน

คุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับการประเมิน		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ด้านพลวัตรแห่งการเรียนรู้	3.97	0.53	มาก
ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ	4.28	0.40	มาก
ด้านการเสริมอำนาจบุคคล	4.09	0.50	มาก
ด้านการบริหารจัดการความรู้	3.75	0.54	มาก
ด้านการปรับใช้เทคโนโลยี	3.73	0.64	มาก
รวม	3.96	0.40	มาก

จากตารางที่ 8 เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมทุกด้าน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครู พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามประเมินคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.96$ ) และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามประเมินคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X} = 4.28$ ) รองลงมา คือ ด้านการเสริมอำนาจบุคคล ( $\bar{X} = 4.09$ ) ด้านพลวัตรแห่งการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 3.97$ ) ด้านการบริหารจัดการความรู้ ( $\bar{X} = 3.75$ ) และด้านการปรับใช้เทคโนโลยี มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 3.73$ ) ตามลำดับ

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับวินัย 5 ประการของบุคลากรในโรงเรียนระดับการศึกษา ขั้นพื้นฐาน

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ในตอนนี้ครอบคลุมข้อมูลเกี่ยวกับวินัย 5 ประการของบุคลากรในโรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งประกอบด้วย ด้านความรอบรู้แห่งตน ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้ของทีม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ดังรายละเอียดที่แสดงในตารางที่ 9 - 14

ตารางที่ 9 ค่าสถิติเบื้องต้นแสดงวินัย 5 ประการของบุคลากรในโรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
ด้านความรอบรู้แห่งตน

วินัย 5 ประการ	ระดับการประเมิน		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ด้านความรอบรู้แห่งตน			
ความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำสิ่งที่คาดหวังให้เป็นผล	4.45	0.53	มาก
การกำหนดแนวทางพัฒนาตนเองตามเป้าหมายที่ตั้งไว้	4.47	0.55	มาก
การกำหนดเป้าหมายการทำงานให้ดีที่สุด	4.34	0.57	มาก
ความกระตือรือร้นที่จะค้นคว้าความรู้จากแหล่งต่างๆ	4.08	0.73	มาก
การศึกษาหาความรู้อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา	4.48	0.56	มาก
การเลือกวิธีการพัฒนาความรู้ที่เหมาะสมกับตนเอง	4.49	0.54	มาก
รวม	4.38	0.43	มาก

จากตารางที่ 9 เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับวินัย 5 ประการของบุคลากรในโรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านความรอบรู้แห่งตน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครู พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามประเมินวินัย 5 ประการของบุคลากรด้านความรอบรู้แห่งตน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.38$ ) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามประเมินวินัย 5 ประการของบุคลากร ด้านความรอบรู้แห่งตนอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยวินัย 5 ประการของบุคลากรเกี่ยวกับการเลือกวิธีการพัฒนาความรู้ที่เหมาะสมกับตนเอง มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X} = 4.49$ ) รองลงมา คือ การศึกษาหาความรู้อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ( $\bar{X} = 4.48$ ) การกำหนดแนวทางพัฒนาตนเองตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ( $\bar{X} = 4.47$ ) ความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำสิ่งที่คาดหวังให้เป็นผล ( $\bar{X} = 4.45$ ) การกำหนดเป้าหมายการทำงานให้ดีที่สุด ( $\bar{X} = 4.34$ ) และความกระตือรือร้นที่จะค้นคว้าความรู้จากแหล่งต่างๆ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 4.08$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 10 ค่าสถิติเบื้องต้นแสดงวินัย 5 ประการของบุคลากรในโรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
ด้านแบบแผนความคิดอ่าน

วินัย 5 ประการ	ระดับการประเมิน		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ด้านแบบแผนความคิดอ่าน			
การทบทวนความรู้ที่ได้ทั้งก่อนและหลังการทำงาน	4.08	0.61	มาก
การวางแผนการทำงานโดยไม่ให้งานค้างคั่ง	4.08	0.63	มาก
การให้คำแนะนำวิธีการคิดหรือขั้นตอนการทำงานใหม่ๆ แก่เพื่อนร่วมงาน	4.01	0.63	มาก
การร่วมอภิปรายเรื่องงานที่ทำกับเพื่อนร่วมงาน	3.96	0.70	มาก
การวางแผนจัดลำดับความสำคัญในการทำงาน และจัดแบ่งเวลาอย่างเหมาะสม	4.15	0.64	มาก
การแก้ปัญหาที่เกิดจากการทำงานได้ด้วยตนเอง	4.24	0.55	มาก
รวม	4.09	0.47	มาก

จากตารางที่ 10 เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับวินัย 5 ประการของบุคลากรในโรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียนและครู พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามประเมินวินัย 5 ประการของบุคลากรด้านแบบแผนความคิดอ่านโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.09$ ) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามประเมินวินัย 5 ประการของบุคลากร ด้านแบบแผนความคิดอ่านอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยวินัย 5 ประการของบุคลากรเกี่ยวกับการแก้ปัญหาที่เกิดจากการทำงานได้ด้วยตนเอง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.24$ ) รองลงมา คือ การวางแผนจัดลำดับความสำคัญในการทำงาน และจัดแบ่งเวลาอย่างเหมาะสม ( $\bar{X} = 4.15$ ) การทบทวนความรู้ที่ได้ทั้งก่อนและหลังการทำงาน ( $\bar{X} = 4.08$ ) การวางแผนการทำงานโดยไม่ให้งานค้างคั่ง ( $\bar{X} = 4.08$ ) การให้คำแนะนำวิธีการคิดหรือขั้นตอนการทำงานใหม่ๆ แก่เพื่อนร่วมงาน ( $\bar{X} = 4.01$ ) และการร่วมอภิปรายเรื่องงานที่ทำกับเพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 3.96$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 11 ค่าสถิติเบื้องต้นแสดงวินัย 5 ประการของบุคลากรในโรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
ด้านวิสัยทัศน์ร่วม

วินัย 5 ประการ	ระดับการประเมิน		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ด้านวิสัยทัศน์ร่วม			
ความเต็มใจในการประกอบอาชีพครู	4.76	0.48	มากที่สุด
ความความภูมิใจและความรักในโรงเรียน	4.65	0.54	มากที่สุด
การรับฟังความคิดเห็นจากเพื่อนร่วมงาน	4.56	0.52	มากที่สุด
ความพึงพอใจต่อสถานที่ทำงาน	4.49	0.61	มาก
ความรู้สึกยินดีเมื่อเพื่อนร่วมงานประสบความสำเร็จ	4.66	0.51	มากที่สุด
การมีทัศนคติทางบวกต่อวิชาชีพครู	4.63	0.51	มากที่สุด
การยอมรับข้อผิดพลาด ไม่ปิดบัง และพยายามแก้ไขให้ดีขึ้น	4.52	0.53	มากที่สุด
ความร่วมมือในการเข้าร่วมกิจกรรมของ โรงเรียน	4.60	0.53	มากที่สุด
รวม	4.61	0.41	มากที่สุด

จากตารางที่ 11 เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับวินัย 5 ประการของบุคลากรในโรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านวิสัยทัศน์ร่วม ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครู พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามประเมินวินัย 5 ประการของบุคลากร ด้านวิสัยทัศน์ร่วม โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.61$ ) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามประเมินวินัย 5 ประการของบุคลากร ด้านวิสัยทัศน์ร่วมส่วนใหญ่อยู่ในระดับมากที่สุด ยกเว้น ความพึงพอใจต่อสถานที่ทำงานที่ประเมินอยู่ในระดับมาก โดยวินัย 5 ประการของบุคลากรเกี่ยวกับความเต็มใจในการประกอบอาชีพครู มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X} = 4.76$ ) รองลงมา คือ ความรู้สึกยินดีเมื่อเพื่อนร่วมงานประสบความสำเร็จ ( $\bar{X} = 4.66$ ) ความความภูมิใจและความรักในโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.65$ ) การมีทัศนคติทางบวกต่อวิชาชีพครู ( $\bar{X} = 4.63$ ) ความร่วมมือในการเข้าร่วมกิจกรรมของโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.60$ ) การรับฟังความคิดเห็นจากเพื่อนร่วมงาน ( $\bar{X} = 4.56$ ) การยอมรับข้อผิดพลาด ไม่ปิดบัง และพยายามแก้ไขให้ดีขึ้น ( $\bar{X} = 4.52$ ) และความพึงพอใจต่อสถานที่ทำงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 4.49$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 12 ค่าสถิติเบื้องต้นแสดงวินัย 5 ประการของบุคลากรในโรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
ด้านการเรียนรู้ของทีม

วินัย 5 ประการ	ระดับการประเมิน		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ด้านการเรียนรู้ของทีม			
ความไว้วางใจต่อเพื่อนร่วมงาน เมื่อต้องปฏิบัติงานร่วมกัน	4.42	0.57	มาก
การปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงานอย่างเท่าเทียมกัน	4.46	0.58	มาก
การมีความยืดหยุ่นในความคิด และยอมรับความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน	4.40	0.56	มาก
การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงาน	4.42	0.57	มาก
การสนทนากับเพื่อนร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน	4.41	0.58	มาก
การยอมรับความสามารถของเพื่อนร่วมงานเมื่อทำงานร่วมกัน	4.46	0.57	มาก
ความสามารถในการทำงานร่วมกันกับเพื่อนร่วมงาน	4.54	0.56	มากที่สุด
การเข้าร่วมประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นจากการทำงาน	4.36	0.60	มาก
การติดต่อประสานงานร่วมกับทีมงานภายในโรงเรียน	4.31	0.59	มาก
รวม	4.42	0.47	มาก

จากตารางที่ 12 เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับวินัย 5 ประการของบุคลากรในโรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการเรียนรู้ของทีม ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครู พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามประเมินวินัย 5 ประการ ด้านการเรียนรู้ของทีมโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.42$ ) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามประเมินวินัย 5 ประการ ด้านการเรียนรู้ของทีมส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ยกเว้นความสามารถในการทำงานร่วมกันกับเพื่อนร่วมงานที่ประเมินอยู่ในระดับมากที่สุด โดยวินัย 5 ประการของบุคลากรเกี่ยวกับความสามารถในการทำงานร่วมกันกับเพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X} = 4.54$ ) รองลงมา คือ การยอมรับความสามารถของเพื่อนร่วมงานเมื่อทำงานร่วมกัน ( $\bar{X} = 4.46$ ) การปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงานอย่างเท่าเทียมกัน ( $\bar{X} = 4.46$ ) ความไว้วางใจต่อเพื่อนร่วมงาน เมื่อต้องปฏิบัติงานร่วมกัน ( $\bar{X} = 4.42$ ) การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงาน ( $\bar{X} = 4.42$ ) การสนทนากับเพื่อนร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ( $\bar{X} = 4.41$ ) การมีความยืดหยุ่นใน

ความคิด และยอมรับความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน ( $\bar{X} = 4.40$ ) การเข้าร่วมประชุมเพื่อแลกเปลี่ยน  
ความคิดเห็นจากการทำงาน ( $\bar{X} = 4.36$ ) และการติดต่อประสานงานร่วมกับทีมงานภายในโรงเรียน  
มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 4.31$ ) ตามลำดับ



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ตารางที่ 13 ค่าสถิติเบื้องต้นแสดงวินัย 5 ประการของบุคลากรในโรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

วินัย 5 ประการ	ระดับการประเมิน		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ			
การให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานเมื่องานส่วนรวมยังไม่เสร็จ	4.31	0.58	มาก
การให้ความสำคัญต่องานของตนเองที่ส่งผลให้งานส่วนรวมสำเร็จ	4.35	0.62	มาก
การจัดลำดับขั้นตอนการทำงานที่ได้รับมอบหมายจนบรรลุผลสำเร็จ	4.36	0.58	มาก
ความสามารถในการเขียนแผนภูมิความคิด (Mind Map) เพื่ออธิบายความคิดของตนเอง	4.27	0.59	มาก
การเรียนรู้จากการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม	4.37	0.56	มาก
การวางแผนและจัดลำดับความสำคัญในการทำงาน	4.40	0.55	มาก
รวม	4.34	0.47	มาก

จากตารางที่ 13 เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับวินัย 5 ประการของบุคลากรในโรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียนและครู พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามประเมินวินัย 5 ประการ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.34$ ) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามประเมินวินัย 5 ประการ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยวินัย 5 ประการของบุคลากรเกี่ยวกับการวางแผนและจัดลำดับความสำคัญในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.40$ ) รองลงมา คือ การเรียนรู้จากการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม ( $\bar{X} = 4.37$ ) การจัดลำดับขั้นตอนการทำงานที่ได้รับมอบหมายจนบรรลุผลสำเร็จ ( $\bar{X} = 4.36$ ) การให้ความสำคัญต่องานของตนเองที่ส่งผลให้งานส่วนรวมสำเร็จ ( $\bar{X} = 4.35$ ) การให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานเมื่องานส่วนรวมยังไม่เสร็จ ( $\bar{X} = 4.31$ ) และความสามารถในการเขียนแผนภูมิความคิด (Mind Map) เพื่ออธิบายความคิดของตนเองมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 4.27$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 14 ค่าสถิติเบื้องต้นแสดงวินัย 5 ประการของบุคลากรในโรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมทุกด้าน

วินัย 5 ประการ	ระดับการประเมิน		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ด้านความรอบรู้แห่งตน	4.38	0.43	มาก
ด้านแบบแผนความคิดอ่าน	4.09	0.47	มาก
ด้านวิสัยทัศน์ร่วม	4.61	0.41	มากที่สุด
ด้านการเรียนรู้ของทีม	4.42	0.47	มาก
ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	4.34	0.47	มาก
รวม	4.37	0.37	มาก

จากตารางที่ 14 เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับวินัย 5 ประการของบุคลากรในโรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมทุกด้าน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครู พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามประเมินวินัย 5 ประการ โดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.37$ ) และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามประเมินคุณลักษณะวินัย 5 ประการส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ยกเว้นวินัย 5 ประการด้านวิสัยทัศน์ร่วมที่ประเมินอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X} = 4.61$ ) รองลงมา คือ ด้านการเรียนรู้ของทีม ( $\bar{X} = 4.42$ ) ด้านความรอบรู้แห่งตน ( $\bar{X} = 4.38$ ) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ( $\bar{X} = 4.34$ ) และด้านแบบแผนความคิดอ่านมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 4.09$ ) ตามลำดับ

#### ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้เกี่ยวกับคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในตอนนี้ ประกอบด้วยผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้เกี่ยวกับคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 34 ตัวแปร ประกอบด้วยกลุ่มตัวแปรเกี่ยวกับคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ จำนวน 4 ตัวแปร ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ จำนวน 4 ตัวแปร ด้านการเสริมอำนาจบุคคล จำนวน 9 ตัวแปร ด้านการบริหารจัดการความรู้ จำนวน 9 ตัวแปร และด้านการปรับใช้เทคโนโลยี จำนวน 8 ตัวแปร โดยใช้สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation) พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าตั้งแต่ 0.052 ถึง 0.835 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่มีค่าแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $P < .05$ ) มีจำนวน 557 คู่ จากทั้งหมด 561 คู่ โดยสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรมีค่าตั้งแต่ 0.095 ถึง 0.835 ดังรายละเอียดผลการวิเคราะห์ในตารางที่ 15

จากตารางที่ 15 เมื่อพิจารณาค่าสถิติ Bartlett's Test of Sphericity ซึ่งเป็นค่าสถิติทดสอบสมมติฐานว่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์นั้นเป็นเมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) หรือไม่ พบว่ามีค่าเท่ากับ 10,791.270 ( $P < .000$ ) แสดงว่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแตกต่างจากเมทริกซ์เอกลักษณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ค่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy ซึ่งมีค่าเข้าใกล้ 1 (0.922) ผลการทดสอบนี้แสดงให้เห็นว่าตัวแปรต่างๆ ในข้อมูลชุดนี้มีความสัมพันธ์กันมาก และมีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้วิเคราะห์องค์ประกอบต่อไป

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปรเกี่ยวกับคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้สำหรับ  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตัวแปร	LD_1	LD_2	LD_3	LD_4	OT_1	OT_2	OT_3	OT_4	PE_1	PE_2	PE_3	PE_4	PE_5	PE_6
LD_1	1.000													
LD_2	.757**	1.000												
LD_3	.410**	.358**	1.000											
LD_4	.389**	.311**	.432**	1.000										
OT_1	.294**	.194**	.291**	.350**	1.000									
OT_2	.260**	.179**	.269**	.321**	.533**	1.000								
OT_3	.216**	.187**	.348**	.343**	.420**	.299**	1.000							
OT_4	.180**	.195**	.236**	.260**	.300**	.239**	.355**	1.000						
PE_1	.223**	.218**	.261**	.202**	.235**	.155**	.402**	.201**	1.000					
PE_2	.331**	.338**	.257**	.252**	.225**	.210**	.268**	.239**	.637**	1.000				
PE_3	.230**	.243**	.173**	.194**	.277**	.264**	.320**	.316**	.620**	.579**	1.000			
PE_4	.323**	.313**	.288**	.346**	.238**	.243**	.267**	.225**	.647**	.671**	.638**	1.000		
PE_5	.381**	.385**	.394**	.319**	.243**	.232**	.347**	.190**	.526**	.608**	.471**	.519**	1.000	
PE_6	.313**	.365**	.321**	.319**	.208**	.240**	.342**	.143**	.587**	.567**	.543**	.585**	.416**	1.000

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปรเกี่ยวกับคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้สำหรับ  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ต่อ)

ตัวแปร	LD_1	LD_2	LD_3	LD_4	OT_1	OT_2	OT_3	OT_4	PE_1	PE_2	PE_3	PE_4	PE_5	PE_6
PE_7	.271**	.326**	.203**	.299**	.198**	.225**	.310**	.183**	.489**	.428**	.495**	.438**	.573**	.414**
PE_8	.395**	.430**	.328**	.336**	.291**	.295**	.306**	.258**	.503**	.543**	.483**	.588**	.494**	.510**
PE_9	.269**	.299**	.196**	.238**	.316**	.371**	.347**	.181**	.457**	.487**	.530**	.428**	.385**	.510**
KM_1	.290**	.283**	.293**	.263**	.208**	.255**	.156**	.289**	.237**	.341**	.357**	.377**	.254**	.419**
KM_2	.173**	.210**	.331**	.256**	.191**	.317**	.246**	.240**	.172**	.281**	.226**	.290**	.264**	.309**
KM_3	.468**	.395**	.303**	.247**	.230**	.301**	.186**	.216**	.361**	.507**	.375**	.489**	.394**	.495**
KM_4	.300**	.317**	.322**	.194**	.259**	.193**	.244**	.210**	.323**	.353**	.398**	.375**	.317**	.496**
KM_5	.382**	.383**	.234**	.182**	.102*	.142**	.066	.095*	.276**	.438**	.265**	.394**	.287**	.498**
KM_6	.375**	.350**	.488**	.333**	.239**	.187**	.180**	.226**	.298**	.390**	.353**	.390**	.405**	.381**
KM_7	.431**	.417**	.270**	.247**	.168**	.271**	.188**	.137**	.407**	.526**	.427**	.527**	.487**	.526**
KM_8	.352**	.365**	.275**	.259**	.282**	.260**	.243**	.197**	.424**	.477**	.409**	.433**	.419**	.461**
KM_9	.304**	.319**	.349**	.267**	.223**	.214**	.253**	.234**	.280**	.375**	.383**	.427**	.287**	.384**
TA_1	.398**	.470**	.173**	.143**	.141**	.195**	.204**	.079	.206**	.315**	.220**	.273**	.281**	.372**
TA_2	.431**	.526**	.201**	.210**	.113*	.170**	.188**	.080	.239**	.303**	.266**	.293**	.317**	.394**

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปรเกี่ยวกับคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้สำหรับ  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ต่อ)

ตัวแปร	LD_1	LD_2	LD_3	LD_4	OT_1	OT_2	OT_3	OT_4	PE_1	PE_2	PE_3	PE_4	PE_5	PE_6
TA_3	.400**	.452**	.195**	.156**	.107*	.261**	.162**	.115*	.246**	.309**	.212**	.309**	.256**	.381**
TA_4	.490**	.533**	.290**	.260**	.186**	.221**	.262**	.128**	.283**	.318**	.296**	.338**	.351**	.363**
TA_5	.369**	.429**	.201**	.167**	.128**	.197**	.157**	.052	.302**	.328**	.249**	.359**	.259**	.394**
TA_6	.435**	.539**	.242**	.209**	.164**	.246**	.183**	.171**	.246**	.269**	.234**	.305**	.285**	.326**
TA_7	.392**	.459**	.188**	.217**	.125**	.149**	.144**	.074	.252**	.333**	.292**	.345**	.369**	.365**
TA_8	.457**	.583**	.239**	.276**	.132**	.155**	.195**	.213**	.266**	.344**	.190**	.315**	.318**	.358**
Mean	3.95	3.99	4.08	3.99	4.20	4.10	4.43	4.46	4.23	4.12	4.14	4.06	4.32	3.86
S.D.	.767	.679	.721	.589	.519	.569	.516	.526	.683	.688	.702	.692	.620	.704
Bartlett's Test of Sphericity/ $\chi^2 = 10,791.270$ (P =.000)														
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy = .922														

หมายเหตุ \*\*ความสัมพันธ์มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

\*ความสัมพันธ์มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปรเกี่ยวกับคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้สำหรับ  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ต่อ)

ตัวแปร	PE_7	PE_8	PE_9	KM_1	KM_2	KM_3	KM_4	KM_5	KM_6	KM_7	KM_8	KM_9	TA_1	TA_2
PE_7	1.000													
PE_8	.420**	1.000												
PE_9	.401**	.551**	1.000											
KM_1	.329**	.383**	.381**	1.000										
KM_2	.207**	.328**	.356**	.624**	1.000									
KM_3	.337**	.554**	.358**	.499**	.371**	1.000								
KM_4	.316**	.466**	.341**	.435**	.396**	.485**	1.000							
KM_5	.327**	.505**	.344**	.458**	.361**	.674**	.530**	1.000						
KM_6	.240**	.415**	.254**	.420**	.431**	.454**	.543**	.420**	1.000					
KM_7	.445**	.620**	.452**	.521**	.387**	.725**	.508**	.593**	.453**	1.000				
KM_8	.352**	.495**	.433**	.470**	.409**	.509**	.533**	.457**	.462**	.605**	1.000			
KM_9	.148**	.426**	.304**	.337**	.380**	.512**	.427**	.412**	.381**	.427**	.406**	1.000		
TA_1	.351**	.404**	.339**	.342**	.304**	.500**	.380**	.515**	.315**	.478**	.334**	.312**	1.000	
TA_2	.350**	.363**	.282**	.381**	.365**	.482**	.392**	.499**	.325**	.451**	.361**	.344**	.835**	1.000

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปรเกี่ยวกับคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้สำหรับ  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ต่อ)

ตัวแปร	PE_7	PE_8	PE_9	KM_1	KM_2	KM_3	KM_4	KM_5	KM_6	KM_7	KM_8	KM_9	TA_1	TA_2
TA_3	.318**	.359**	.254**	.400**	.354**	.534**	.390**	.541**	.301**	.506**	.346**	.394**	.714**	.692**
TA_4	.386**	.414**	.292**	.384**	.292**	.478**	.365**	.459**	.353**	.473**	.411**	.327**	.675**	.664**
TA_5	.337**	.435**	.337**	.377**	.347**	.488**	.416**	.565**	.269**	.533**	.369**	.329**	.698**	.658**
TA_6	.346**	.418**	.313**	.376**	.307**	.415**	.366**	.396**	.331**	.418**	.344**	.254**	.593**	.604**
TA_7	.435**	.381**	.364**	.270**	.339**	.407**	.330**	.475**	.237**	.419**	.278**	.288**	.591**	.553**
TA_8	.342**	.361**	.295**	.287**	.220**	.300**	.271**	.329**	.261**	.350**	.287**	.208**	.414**	.452**
Mean	4.13	4.03	4.15	3.80	3.84	3.64	3.68	3.66	3.95	3.72	3.73	3.89	3.67	3.67
S.D.	.614	.660	.660	.708	.689	.777	.717	.724	.723	.717	.658	.782	.829	.820

Bartlett's Test of Sphericity/  $\chi^2 = 10,791.270$  (P =.000)

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy = .922

หมายเหตุ \*\*ความสัมพันธ์มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

\*ความสัมพันธ์มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปรเกี่ยวกับคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ต่อ)

ตัวแปร	TA_3	TA_4	TA_5	TA_6	TA_7	TA_8
TA_3	1.000					
TA_4	.696**	1.000				
TA_5	.755**	.608**	1.000			
TA_6	.618**	.717**	.561**	1.000		
TA_7	.488**	.543**	.535**	.535**	1.000	
TA_8	.437**	.555**	.445**	.603**	.562**	1.000
Mean	3.52	3.78	3.62	3.88	3.85	4.08
S.D.	.843	.751	.741	.719	.752	.721
Bartlett's Test of Sphericity/ $\chi^2 = 10,791.270$ (P =.000)						
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy = .922						

หมายเหตุ \*\*ความสัมพันธ์มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

\*ความสัมพันธ์มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์เพื่อสำรวจและระบุองค์ประกอบคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในตอนนี้ เป็นผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) ของคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจและระบุองค์ประกอบของคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ ตามกรอบแนวคิดที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากทฤษฎีที่เกี่ยวข้องว่ามีแบบแผน (Pattern) และ โครงสร้าง (Structure) ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอย่างไร

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจในครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกใช้การหมุนแกนแบบออร์ทogonal (Orthogonal Rotation) ด้วยวิธีแวนิแมกซ์ (Varimax Method) และพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .50 ขึ้นไป พบว่า ตัวแปรสังเกตได้เกี่ยวกับคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 34 ตัวแปร ประกอบด้วยกลุ่มตัวแปรเกี่ยวกับคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านพลวัตรแห่งการเรียนรู้ จำนวน 4 ตัวแปร ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ จำนวน 4 ตัวแปร ด้านการเสริมอำนาจบุคคล จำนวน 9 ตัวแปร ด้านการบริหารจัดการความรู้ จำนวน 9 ตัวแปร และด้านการปรับใช้เทคโนโลยี จำนวน 8 ตัวแปร โดยองค์ประกอบทั้ง 5 องค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรสังเกตได้ประมาณร้อยละ 61.19 รายละเอียดผลการวิเคราะห์แสดงในตารางที่ 16 และ 17

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 16 ค่าไอเกน ค่าสัดส่วนความแปรปรวน ค่าสัดส่วนความแปรปรวนสะสม ค่าความร่วมกัน  
และค่าน้ำหนักองค์ประกอบขององค์ประกอบคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้  
โดยใช้การหมุนแกนองค์ประกอบด้วยวิธีแวนดิแมกซ์

	F1	F2	F3	F4	F5	
Eigenvalues	2.415	2.599	5.227	4.582	5.982	Community
% of Variance	7.103	7.645	15.373	13.475	17.593	
Cumulative %	61.189	54.086	32.966	46.441	17.593	
<b>ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้</b>						
LD_1	.681	.112	.148	.158	.413	.694
LD_2	.625	.044	.179	.107	.537	.724
LD_3	.617	.308	.092	.324	.020	.589
LD_4	.517	.430	.156	.135	.067	.499
<b>ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ</b>						
OT_1	.149	.728	.137	.106	.036	.584
OT_2	-.001	.708	.086	.179	.157	.565
OT_3	.125	.639	.321	-.018	.099	.537
OT_4	.181	.516	.135	.158	-.022	.343
<b>ด้านการเสริมอำนาจบุคคล</b>						
PE_1	.056	.129	.822	.105	.091	.714
PE_2	-.031	.233	.747	.220	.077	.685
PE_3	.163	.047	.745	.285	.139	.667
PE_4	.164	.095	.725	.304	.127	.670
PE_5	.361	.133	.642	.121	.161	.600
PE_6	.082	.182	.611	.011	.340	.584
PE_7	.100	.110	.609	.367	.236	.529
PE_8	.200	.171	.547	.383	.265	.585
PE_9	-.091	.361	.547	.228	.240	.547

ตารางที่ 16 ค่าไอเกน ค่าสัดส่วนความแปรปรวน ค่าสัดส่วนความแปรปรวนสะสม ค่าความร่วมกัน และค่าน้ำหนักองค์ประกอบขององค์ประกอบคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยใช้การหมุนแกนองค์ประกอบด้วยวิธีแวนดิเยอร์ (ต่อ)

	F1	F2	F3	F4	F5	
Eigenvalues	2.415	2.599	5.227	4.582	5.982	Community
% of Variance	7.103	7.645	15.373	13.475	17.593	
Cumulative %	61.189	54.086	32.966	46.441	17.593	
<b>ด้านการบริหารจัดการความรู้</b>						
KM_1	.013	.244	.147	.652	.245	.567
KM_2	-.024	.357	.027	.632	.206	.570
KM_3	.160	.036	.317	.629	.358	.651
KM_4	.118	.111	.258	.627	.224	.536
KM_5	.091	-.135	.249	.616	.437	.660
KM_6	.431	.093	.193	.604	.080	.604
KM_7	.128	-.006	.444	.576	.360	.675
KM_8	.186	.152	.213	.563	.149	.531
KM_9	.144	.144	.383	.554	.190	.442
<b>ด้านการปรับใช้เทคโนโลยี</b>						
TA_1	-.004	.065	.125	.255	.824	.764
TA_2	.079	.050	.124	.270	.793	.726
TA_3	.004	.067	.087	.346	.778	.738
TA_4	.218	.129	.167	.190	.763	.710
TA_5	-.035	.029	.182	.326	.749	.702
TA_6	.199	.149	.123	.151	.746	.656
TA_7	.135	.028	.277	.109	.677	.566
TA_8	.393	.085	.227	-.019	.604	.579

ตารางที่ 17 ตัวแปรสังเกตได้เกี่ยวกับคุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐานที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ

ตัวแปรตามกรอบแนวคิด ของการวิจัย	ตัวแปรที่ได้จากการวิเคราะห์ องค์ประกอบ	องค์ประกอบ
1. การให้ความสำคัญต่อ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ของบุคลากร	1. การรวบรวม จัดเก็บ สร้างสรรค์ และถ่ายโอน ข้อมูลความรู้ที่ต่อเนื่อง	ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ (Learning Dynamics)
2. บุคลากรได้รับการสนับสนุน ให้เรียนรู้และการพัฒนา ตนเอง	เป็นระบบ 2. ประสิทธิภาพในการเข้าถึง ข้อมูลความรู้ที่ต้องการ	
3. การรับฟังผู้อื่น และให้ข้อมูล ย้อนกลับ (Feedback) ซึ่งกัน และกันภายในองค์กร	3. บุคลากรได้รับการ ฝึกอบรมเกี่ยวกับวิธีการ ทำงานและการเรียนรู้ ภายในกลุ่ม	
4. บุคลากรได้รับการอบรมและ ฝึกฝนทักษะเกี่ยวกับวิธีการ แสวงหาความรู้ (Learning how to learn)	4. ความสามารถในการคิด และการปฏิบัติที่เป็น ระบบของบุคลากร	
5. การแสวงหาวิธีการเรียนรู้ แบบต่างๆ เพื่อเพิ่มความ รวดเร็วในการเรียนรู้ของ บุคลากร		
6. การใช้กระบวนการคิด วิเคราะห์ทบทวนการ ปฏิบัติงาน เพื่อนำมาศึกษา ความเป็นไปได้ และ การวางแผนในอนาคต		

ตารางที่ 17 ตัวแปรสังเกตได้เกี่ยวกับคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้สำหรับสถานศึกษา  
 ขึ้นพื้นฐานที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (ต่อ)

ตัวแปรตามกรอบแนวคิด ของการวิจัย	ตัวแปรที่ได้จากการวิเคราะห์ องค์ประกอบ	องค์ประกอบ
7. การวิเคราะห์ไตร่ตรองถึงการปฏิบัติงานของบุคลากรเพื่อนำข้อมูลไปใช้พัฒนาตนเองเพื่อนร่วมงาน และองค์กร	1. การวิเคราะห์ไตร่ตรองถึงการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อนำข้อมูลไปใช้พัฒนาตนเอง เพื่อนร่วมงาน และองค์กร	ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation)
8. การส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้และแบ่งปันความรู้ที่ได้รับซึ่งกันและกัน	2. การใช้กระบวนการคิดวิเคราะห์ ทบทวนการปฏิบัติงาน เพื่อนำมาศึกษาความเป็นไปได้ และการวางแผนในอนาคต	
9. ความสามารถในการคิดและการปฏิบัติที่เป็นระบบของบุคลากร	3. ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร	
10. บุคลากรได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับวิธีการทำงานและการเรียนรู้ภายในกลุ่ม	4. การรับฟังผู้อื่นและให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ซึ่งกันและกันภายในองค์กร	
11. ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร		
12. การสนับสนุนวิสัยทัศน์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร		
13. การมีบรรยากาศที่สนับสนุนและสร้างความตระหนักในการเรียนรู้		
14. ความผูกพันต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อปรับปรุงและพัฒนาตนเอง		

ตารางที่ 17 ตัวแปรสังเกตได้เกี่ยวกับคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้สำหรับสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐานที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (ต่อ)

ตัวแปรตามกรอบแนวคิด ของการวิจัย	ตัวแปรที่ได้จากการวิเคราะห์ องค์ประกอบ	องค์ประกอบ
15. บุคลากรได้เรียนรู้จากความ ผิดพลาดและความสำเร็จ ในการทำงาน	1. การกระจายอำนาจและ มอบอำนาจแก่บุคลากร ตามความรู้ความสามารถ	ด้านการเสริมอำนาจบุคคล (People Empowerment)
16. การให้รางวัลแก่บุคลากรที่ พัฒนาการเรียนรู้ของตนเอง และช่วยให้เพื่อนร่วมงาน เกิดการเรียนรู้	2. บทบาทของผู้บริหารใน การเอื้อให้เกิดการเรียนรู้ ในองค์กร 3. การพัฒนาศักยภาพ	
17. บุคลากรได้รับโอกาสที่จะ เรียนรู้จากการปฏิบัติงาน	บุคลากรโดยให้อำนาจ ตัดสินใจเกี่ยวกับการ ปฏิบัติงานของตนเอง	
18. การพัฒนาวิธีการแบ่งปัน ความรู้เพื่อส่งเสริมให้เกิด การเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร	4. การทำงานร่วมกันเพื่อ การเรียนรู้และแก้ปัญหา ของบุคลากร	
19. การเพิ่มประสิทธิภาพ ในองค์กร โดยลดขั้นตอน การปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อน	5. การสนับสนุนวิสัยทัศน์ การเป็นองค์กรแห่ง	
20. ความร่วมมือของเพื่อน ร่วมงานในการสร้าง การเรียนรู้ร่วมกัน	การเรียนรู้ของผู้บริหาร 6. การเพิ่มประสิทธิภาพใน องค์กร โดยลดขั้นตอน การปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อน	
21. การพัฒนาศักยภาพบุคลากร โดยให้อำนาจตัดสินใจ เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ของตนเอง	7. การมีบรรยากาศที่ สนับสนุนและสร้างความ ตระหนักในการเรียนรู้	

ตารางที่ 17 ตัวแปรสังเกตได้เกี่ยวกับคุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับสถานศึกษา  
 ขึ้นพื้นฐานที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (ต่อ)

ตัวแปรตามกรอบแนวคิด ของการวิจัย	ตัวแปรที่ได้จากการวิเคราะห์ องค์ประกอบ	องค์ประกอบ
22. การกระจายอำนาจและ มอบอำนาจแก่บุคลากร ตามความรู้ความสามารถ	8. การจัดกิจกรรมที่เปิด โอกาสให้ทุกคน ในองค์กรเรียนรู้และ สร้างความรู้	ด้านการเสริมอำนาจบุคคล (People Empowerment) (ต่อ)
23. การทำงานร่วมกันเพื่อ การเรียนรู้และแก้ปัญหา ของบุคลากร	9. การแสวงหาข้อมูลความรู้ ที่เป็นประโยชน์ต่อ การปฏิบัติงานของ บุคลากร	
24. บทบาทของผู้บริหาร ในการเอื้อให้เกิดการเรียนรู้ ในองค์กร		
25. การแสวงหาโอกาสใน การเรียนรู้ ทดลอง และ ทบทวนความรู้ใหม่ๆ เพื่อนำมาปรับใช้กับตนเอง		
26. การแบ่งปันข้อมูลความรู้ และรับฟังความคิดเห็นเพื่อ ปรับปรุงงานที่ทำให้ดีขึ้น		
27. การเปิดโอกาสให้บุคลากร มีส่วนร่วมในกระบวนการ เรียนรู้และการพัฒนาตนเอง		
28. การแสวงหาโอกาส ในการเรียนรู้จากบุคคล และสิ่งแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกองค์กร		



ตารางที่ 17 ตัวแปรสังเกตได้เกี่ยวกับคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้สำหรับสถานศึกษา  
 ขึ้นพื้นฐานที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (ต่อ)

ตัวแปรตามกรอบแนวคิด ของการวิจัย	ตัวแปรที่ได้จากการวิเคราะห์ องค์ประกอบ	องค์ประกอบ
29. การเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อ การเรียนรู้กับบุคคล และ องค์กรทางวิชาชีพ	1. การมีเครือข่ายการเรียนรู้ ทั้งภายในและภายนอก องค์กร	ด้านการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management)
30. การมีเครือข่ายการเรียนรู้ทั้ง ภายในและภายนอกองค์กร	2. การเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อ การเรียนรู้กับบุคคลและ องค์กรทางวิชาชีพ	
31. การแสวงหาข้อมูลความรู้ ที่เป็นประโยชน์ต่อ การปฏิบัติงานของบุคลากร	3. การจัดตั้งทีมประสานงาน ระหว่างกลุ่มต่างๆ เพื่อ ส่งเสริมการเรียนรู้ ระหว่างกัน	
32. การมีระบบจัดเก็บข้อมูล ความรู้ที่ใช้งานได้ง่ายและ สะดวกรวดเร็ว	4. การจัดกิจกรรม/โครงการ เพื่อนำเสนอ สาธิตและ ทดลองนวัตกรรม การศึกษาใหม่ๆ	
33. การติดตามความ เปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับวิธีการ ปฏิบัติงานใหม่ๆ จาก ภายนอกองค์กร	5. การพัฒนาระบบและ โครงสร้างของข้อมูล ความรู้ที่จำเป็นภายใน องค์กร	
34. บุคลากรมีทักษะเกี่ยวกับ การคิดอย่างสร้างสรรค์ การสร้างและทดลองใช้ นวัตกรรม	6. บุคลากรมีทักษะเกี่ยวกับ การคิดอย่างสร้างสรรค์ การสร้างและทดลองใช้ นวัตกรรม	
35. การจัดกิจกรรม/โครงการ เพื่อนำเสนอ สาธิตและ ทดลองนวัตกรรมการศึกษา ใหม่ๆ		

ตารางที่ 17 ตัวแปรสังเกตได้เกี่ยวกับคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้สำหรับสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐานที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (ต่อ)

ตัวแปรตามกรอบแนวคิด ของการวิจัย	ตัวแปรที่ได้จากการวิเคราะห์ องค์ประกอบ	องค์ประกอบ
36. การพัฒนาระบบและ โครงสร้างของข้อมูล ความรู้ที่จำเป็นภายใน องค์กร	7. การกำหนดกลยุทธ์และ พัฒนาเครื่องมือสำหรับ แบ่งปันความรู้อย่าง ต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร	ด้านการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management) (ต่อ)
37. ความตระหนักถึงความ จำเป็นของการเก็บรักษา ความรู้ และการแบ่งปัน ความรู้	8. การติดตามความ เปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับ วิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ จากภายนอกองค์กร	
38. การจัดตั้งทีมประสานงาน ระหว่างกลุ่มต่างๆ เพื่อ ส่งเสริมการเรียนรู้ ระหว่างกัน	9. การเปิดโอกาสให้บุคลากร มีส่วนร่วมใน กระบวนการเรียนรู้และ การพัฒนาตนเอง	
39. การกำหนดกลยุทธ์ และ พัฒนาเครื่องมือสำหรับ แบ่งปันความรู้อย่างต่อเนื่อง ทั่วทั้งองค์กร		
40. การจัดกิจกรรมที่เปิดโอกาส ให้ทุกคนในองค์กรเรียนรู้ และสร้างความรู้		
41. การมีฐานข้อมูลความรู้ ในระบบคอมพิวเตอร์ ที่สนับสนุนกระบวนการ เรียนรู้		

ตารางที่ 17 ตัวแปรสังเกตได้เกี่ยวกับคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้สำหรับสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐานที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (ต่อ)

ตัวแปรตามกรอบแนวคิด ของการวิจัย	ตัวแปรที่ได้จากการวิเคราะห์ องค์ประกอบ	องค์ประกอบ
42. ประสิทธิภาพในการใช้ เทคโนโลยีเพื่อเข้าถึง ข้อมูลความรู้	1. การมีระบบสนับสนุน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แบบอิเล็กทรอนิกส์เพื่อ	ด้านการปรับใช้เทคโนโลยี (Technology Application)
43. การนำสื่อประสมมัลติมีเดีย มาเพิ่มประสิทธิภาพใน การเรียนรู้ของบุคลากร	ช่วยในการเรียนรู้และ การปฏิบัติงานของ บุคลากร	
44. การใช้คอมพิวเตอร์เป็น อุปกรณ์สนับสนุนการเรียนรู้ ของบุคลากรภายในองค์กร	2. การจัดหาโปรแกรม คอมพิวเตอร์ที่ตรงกับ ความต้องการของ บุคลากร	
45. การใช้เทคโนโลยีเพื่อการ จัดการกระบวนการเรียนรู้ ภายในกลุ่มและระหว่างกลุ่ม	3. การใช้เทคโนโลยีเพื่อ การจัดการกระบวนการ เรียนรู้ภายในกลุ่มและ ระหว่างกลุ่ม	
46. การเรียนรู้แบบทันที ที่ต้องการ (Just in Time) ซึ่งประสมประสานการ เรียนรู้ และการปฏิบัติจริง ในคราวเดียวกัน	4. การใช้คอมพิวเตอร์เป็น อุปกรณ์สนับสนุนการ เรียนรู้ของบุคลากร ภายในองค์กร	
47. การมีระบบสนับสนุน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แบบอิเล็กทรอนิกส์เพื่อ ช่วยในการเรียนรู้และ การปฏิบัติงานของบุคลากร	5. การเรียนรู้แบบทันที ที่ต้องการ (Just in Time) ซึ่งประสมประสานการ เรียนรู้ และการปฏิบัติจริง ในคราวเดียวกัน	

ตารางที่ 17 ตัวแปรสังเกตได้เกี่ยวกับคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้สำหรับสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐานที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (ต่อ)

ตัวแปรตามกรอบแนวคิด ของการวิจัย	ตัวแปรที่ได้จากการวิเคราะห์ องค์ประกอบ	องค์ประกอบ
48. การจัดหาโปรแกรม คอมพิวเตอร์ที่ตรงกับ ความต้องการของบุคลากร	6. การนำสื่อประสม มัลติมีเดียมาเพิ่ม ประสิทธิภาพใน การเรียนรู้ของบุคลากร	ด้านการปรับใช้เทคโนโลยี (Technology Application) (ต่อ)
49. ประสิทธิภาพในการเข้าถึง ข้อมูลความรู้ที่ต้องการ	7. การมีฐานข้อมูลความรู้ ในระบบคอมพิวเตอร์ ที่สนับสนุนกระบวนการ เรียนรู้	
50. การรวบรวม จัดเก็บ สร้างสรรค์ และถ่ายโอน ข้อมูลความรู้ที่ต่อเนื่อง เป็นระบบ	8. ประสิทธิภาพในการใช้ เทคโนโลยีเพื่อเข้าถึง ข้อมูลความรู้	

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ตอนที่ 6 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานและความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้เกี่ยวกับ คุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ใช้ในการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบเชิงยืนยัน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในตอนนี้ ประกอบด้วย ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้ซึ่งเป็นตัวแปรองค์ประกอบของคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) พิสัย (Range) ค่าต่ำสุด (Minimum) ค่าสูงสุด (Maximum) ความเบ้ (Skewness) ความโด่ง (Kurtosis) และผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์เพื่อศึกษาลักษณะการกระจายและการแจกแจงของตัวแปรแต่ละตัว และเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของเมตริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ ที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์โมเดลลิสรถการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันขององค์ประกอบคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานต่อไป การเสนอผลการวิเคราะห์ในตอนนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอนย่อย คือ ตอนแรกเป็นการนำเสนอผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้ และตอนที่สองเป็นการนำเสนอผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ รายละเอียดของแต่ละตอนมีดังนี้

### 6.1 ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้เกี่ยวกับคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้เกี่ยวกับคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ จากผู้บริหาร โรงเรียนและครูในโรงเรียนต้นแบบการจัดการความรู้ (KM) ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทั่วประเทศ จำนวน 12 เขตพื้นที่การศึกษา รวม 200 โรงเรียน ซึ่งเป็นโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 1,000 คน พบว่า ตัวแปรส่วนใหญ่มีการแจกแจงของข้อมูลใกล้เคียงกับโค้งปกติ พิจารณาได้จากค่าความเบ้มีค่าต่ำและเข้าใกล้ศูนย์ โดยมีค่าอยู่ระหว่าง -0.760 ถึง 0.080 แสดงว่าในแต่ละตัวแปรนั้น โรงเรียนส่วนใหญ่ได้คะแนนปานกลางหรือไปทางด้านสูงเล็กน้อย

เมื่อพิจารณาความโด่งของตัวแปร พบว่า ตัวแปรส่วนใหญ่มีค่าความโด่งใกล้เคียงกับโค้งปกติ พิจารณาได้จากค่าความโด่งมีค่าต่ำและเข้าใกล้ศูนย์เช่นเดียวกัน โดยมีค่าอยู่ระหว่าง -0.884 ถึง 1.352 แสดงว่าในแต่ละตัวแปรมีการกระจายของข้อมูลปานกลาง โดยมีรายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 18

ตารางที่ 18 ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้เกี่ยวกับคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้สำหรับ  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตัวแปร	Mean	S.D.	ความเบ้	ความโด่ง	ค่าสูงสุด	ค่าต่ำสุด	พิสัย
LD_1	3.872	0.775	-0.034	-0.802	2.000	5.000	3
LD_2	3.874	0.712	-0.113	-0.380	2.000	5.000	3
LD_3	4.066	0.753	-0.760	1.352	1.000	5.000	4
LD_4	3.938	0.622	0.042	-0.420	3.000	5.000	2
OT_1	4.202	0.553	0.052	-0.172	3.000	5.000	2
OT_3	4.394	0.576	-0.306	-0.752	3.000	5.000	2
OT_2	4.070	0.591	-0.193	0.519	2.000	5.000	3
OT_4	4.400	0.556	-0.197	-0.884	3.000	5.000	2
PE_1	4.178	0.641	-0.270	-0.250	2.000	5.000	3
PE_2	4.064	0.676	-0.156	-0.544	2.000	5.000	3
PE_3	4.106	0.704	-0.290	-0.496	2.000	5.000	3
PE_4	3.974	0.703	-0.207	-0.310	2.000	5.000	3
PE_5	4.286	0.640	-0.475	-0.009	2.000	5.000	3
PE_6	3.768	0.650	-0.123	-0.063	2.000	5.000	3
PE_7	4.082	0.654	-0.344	0.258	2.000	5.000	3
PE_8	4.006	0.653	-0.266	0.164	2.000	5.000	3
PE_9	4.124	0.661	-0.307	-0.097	2.000	5.000	3
KM_1	3.752	0.743	-0.214	-0.196	2.000	5.000	3
KM_2	3.820	0.702	-0.084	-0.315	2.000	5.000	3
KM_3	3.608	0.805	-0.285	0.224	1.000	5.000	4
KM_4	3.704	0.736	-0.076	-0.318	2.000	5.000	3
KM_5	3.624	0.745	-0.110	-0.281	2.000	5.000	3
KM_6	3.908	0.727	-0.549	0.815	1.000	5.000	4
KM_7	3.628	0.766	-0.275	0.338	1.000	5.000	4
KM_8	3.760	0.651	-0.022	-0.228	2.000	5.000	3
KM_9	3.822	0.820	-0.406	-0.142	1.000	5.000	4
TA_1	3.574	0.866	-0.452	0.343	1.000	5.000	4

ตารางที่ 18 ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้เกี่ยวกับคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ต่อ)

ตัวแปร	Mean	S.D.	ความเบ้	ความโด่ง	ค่าสูงสุด	ค่าต่ำสุด	พิสัย
TA_2	3.602	0.835	-0.201	-0.099	1.000	5.000	4
TA_3	3.412	0.834	-0.125	0.165	1.000	5.000	4
TA_4	3.692	0.786	0.007	-0.292	1.000	5.000	4
TA_5	3.592	0.742	0.080	-0.367	2.000	5.000	3
TA_6	3.836	0.760	-0.127	-0.490	2.000	5.000	3
TA_7	3.870	0.776	-0.210	-0.463	2.000	5.000	3
TA_8	3.998	0.761	-0.271	-0.548	2.000	5.000	3

#### 6.2 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้เกี่ยวกับคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้เกี่ยวกับคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 34 ตัวแปร ประกอบด้วยกลุ่มตัวแปรเกี่ยวกับคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ จำนวน 4 ตัวแปร ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร จำนวน 4 ตัวแปร ด้านการเสริมอำนาจบุคคล จำนวน 9 ตัวแปร ด้านการบริหารจัดการความรู้ จำนวน 9 ตัวแปร และด้านการปรับใช้เทคโนโลยี จำนวน 8 ตัวแปร โดยใช้สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation) พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าตั้งแต่ 0.096 ถึง 0.759 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่มีค่าแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $P < .05$ ) มีจำนวน 559 คู่ จากทั้งหมด 561 คู่ โดยสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรมีค่าตั้งแต่ 0.096 ถึง 0.759 ดังรายละเอียดผลการวิเคราะห์ในตารางที่ 19

จากตารางที่ 19 เมื่อพิจารณาค่าสถิติ Bartlett's Test of Sphericity ซึ่งเป็นค่าสถิติทดสอบสมมติฐานว่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์นั้นเป็นเมทริกซ์เอกลักษณ์ (Identity Matrix) หรือไม่ พบว่ามีค่าเท่ากับ 10,899.123 ( $P < .000$ ) แสดงว่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแตกต่างจากเมทริกซ์เอกลักษณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ค่าดัชนี Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy ซึ่งมีค่าเข้าใกล้ 1 (0.93) ผลการทดสอบนี้แสดงให้เห็นว่าตัวแปรต่างๆ ในข้อมูลชุดนี้มีความสัมพันธ์กันมาก และมีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้วิเคราะห์องค์ประกอบต่อไป

ตารางที่ 19 ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปรสังเกตได้เกี่ยวกับคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้  
สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตัวแปร	LD_1	LD_2	LD_3	LD_4	OT_1	OT_2	OT_3	OT_4	PE_1	PE_2	PE_3	PE_4	PE_5	PE_6
LD_1	1.000													
LD_2	.759**	1.000												
LD_3	.375**	.322**	1.000											
LD_4	.349**	.281**	.398**	1.000										
OT_1	.257**	.161**	.281**	.398**	1.000									
OT_2	.291**	.221**	.305**	.377**	.643**	1.000								
OT_3	.208**	.175**	.231**	.287**	.442**	.337**	1.000							
OT_4	.203**	.163**	.239**	.223**	.284**	.299**	.421**	1.000						
PE_1	.264**	.295**	.133**	.224**	.187**	.178**	.342**	.239**	1.000					
PE_2	.306**	.342**	.153**	.262**	.164**	.219**	.280**	.289**	.635**	1.000				
PE_3	.311**	.298**	.210**	.230**	.274**	.261**	.223**	.265**	.575**	.474**	1.000			
PE_4	.435**	.422**	.246**	.340**	.261**	.298**	.214**	.211**	.602**	.607**	.605**	1.000		
PE_5	.280**	.312**	.364**	.281**	.210**	.328**	.390**	.287**	.472**	.551**	.427**	.400**	1.000	
PE_6	.331**	.348**	.232**	.301**	.186**	.245**	.229**	.113*	.532**	.526**	.509**	.596**	.386**	1.000



ตารางที่ 19 ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปรสังเกตได้เกี่ยวกับคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้  
สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตัวแปร	LD_1	LD_2	LD_3	LD_4	OT_1	OT_2	OT_3	OT_4	PE_1	PE_2	PE_3	PE_4	PE_5	PE_6
PE_7	.278**	.362**	.176**	.283**	.181**	.213**	.286**	.180**	.476**	.437**	.468**	.401**	.514**	.407**
PE_8	.468**	.437**	.317**	.346**	.335**	.362**	.260**	.275**	.514**	.485**	.495**	.568**	.461**	.437**
PE_9	.332**	.361**	.169**	.316**	.320**	.321**	.377**	.279**	.581**	.525**	.518**	.472**	.432**	.496**
KM_1	.331**	.320**	.384**	.344**	.244**	.318**	.140**	.251**	.299**	.327**	.322**	.479**	.259**	.461**
KM_2	.304**	.299**	.375**	.305**	.249**	.248**	.235**	.298**	.294**	.333**	.335**	.429**	.294**	.387**
KM_3	.498**	.417**	.274**	.228**	.201**	.264**	.096*	.159**	.283**	.359**	.378**	.446**	.296**	.427**
KM_4	.302**	.284**	.249**	.135**	.211**	.204**	.120**	.187**	.316**	.365**	.420**	.369**	.291**	.367**
KM_5	.416**	.443**	.226**	.209**	.107*	.214**	.052	.136**	.295**	.426**	.301**	.455**	.348**	.465**
KM_6	.395**	.345**	.418**	.249**	.191**	.211**	.163**	.270**	.293**	.338**	.371**	.407**	.363**	.328**
KM_7	.433**	.395**	.258**	.288**	.182**	.257**	.129**	.148**	.359**	.410**	.415**	.492**	.389**	.470**
KM_8	.324**	.371**	.204**	.236**	.274**	.320**	.178**	.155**	.444**	.518**	.401**	.460**	.372**	.465**
KM_9	.355**	.322**	.250**	.210**	.230**	.294**	.128**	.179**	.297**	.379**	.390**	.472**	.308**	.389**
TA_1	.537**	.637**	.221**	.174**	.147**	.184**	.201**	.163**	.324**	.327**	.393**	.396**	.282**	.372**
TA_2	.537**	.671**	.252**	.196**	.153**	.199**	.127**	.098*	.294**	.312**	.382**	.402**	.251**	.372**

ตารางที่ 19 ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปรสังเกตได้เกี่ยวกับคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้  
สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตัวแปร	LD_1	LD_2	LD_3	LD_4	OT_1	OT_2	OT_3	OT_4	PE_1	PE_2	PE_3	PE_4	PE_5	PE_6
TA_3	.460**	.553**	.253**	.169**	.149**	.299**	.195**	.137**	.245**	.305**	.318**	.384**	.271**	.391**
TA_4	.540**	.589**	.248**	.264**	.199**	.266**	.246**	.177**	.308**	.275**	.370**	.391**	.283**	.350**
TA_5	.477**	.570**	.217**	.197**	.138**	.198**	.157**	.066	.342**	.292**	.359**	.402**	.238**	.410**
TA_6	.457**	.513**	.204**	.186**	.150**	.266**	.166**	.222**	.307**	.251**	.306**	.322**	.208**	.284**
TA_7	.415**	.449**	.186**	.236**	.164**	.225**	.137**	.139**	.341**	.344**	.341**	.394**	.333**	.373**
TA_8	.485**	.539**	.172**	.190**	.149**	.196**	.171**	.244**	.276**	.308**	.210**	.300**	.244**	.274**
Mean	3.87	3.87	4.07	3.94	4.20	4.07	4.39	4.40	4.18	4.06	4.11	3.97	4.29	3.77
S.D.	.775	.712	.753	.622	.553	.591	.576	.556	.641	.676	.704	.703	.640	.650

Bartlett's Test of Sphericity/  $\chi^2 = 10,899.123$  (P =.000)

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy = .930

หมายเหตุ \*\*ความสัมพันธ์มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

\*ความสัมพันธ์มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 19 ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปรสังเกตได้เกี่ยวกับคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้  
สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตัวแปร	PE_7	PE_8	PE_9	KM_1	KM_2	KM_3	KM_4	KM_5	KM_6	KM_7	KM_8	KM_9	TA_1	TA_2
PE_7	1.000													
PE_8	.458**	1.000												
PE_9	.338**	.518**	1.000											
KM_1	.236**	.428**	.352**	1.000										
KM_2	.268**	.400**	.363**	.606**	1.000									
KM_3	.297**	.580**	.332**	.434**	.350**	1.000								
KM_4	.313**	.537**	.393**	.423**	.420**	.487**	1.000							
KM_5	.347**	.552**	.367**	.421**	.330**	.669**	.578**	1.000						
KM_6	.227**	.461**	.382**	.429**	.509**	.449**	.545**	.432**	1.000					
KM_7	.413**	.649**	.416**	.475**	.412**	.745**	.530**	.611**	.482**	1.000				
KM_8	.305**	.517**	.474**	.461**	.370**	.455**	.504**	.442**	.390**	.560**	1.000			
KM_9	.233**	.500**	.355**	.395**	.428**	.553**	.447**	.494**	.319**	.536**	.487**	1.000		
TA_1	.433**	.504**	.358**	.337**	.296**	.508**	.453**	.524**	.447**	.452**	.380**	.387**	1.000	
TA_2	.408**	.442**	.336**	.351**	.343**	.468**	.424**	.496**	.418**	.385**	.374**	.347**	.840**	1.000

ตารางที่ 19 ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปรสังเกตได้เกี่ยวกับคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้  
สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตัวแปร	PE_7	PE_8	PE_9	KM_1	KM_2	KM_3	KM_4	KM_5	KM_6	KM_7	KM_8	KM_9	TA_1	TA_2
TA_3	.327**	.404**	.310**	.385**	.319**	.507**	.408**	.524**	.416**	.472**	.345**	.421**	.710**	.656**
TA_4	.384**	.448**	.351**	.322**	.270**	.483**	.341**	.472**	.360**	.428**	.384**	.369**	.719**	.695**
TA_5	.346**	.485**	.369**	.351**	.270**	.517**	.428**	.552**	.350**	.480**	.395**	.411**	.714**	.672**
TA_6	.325**	.397**	.323**	.290**	.249**	.376**	.350**	.386**	.350**	.339**	.333**	.307**	.591**	.610**
TA_7	.376**	.397**	.383**	.208**	.281**	.361**	.326**	.470**	.302**	.330**	.303**	.354**	.603**	.566**
TA_8	.302**	.306**	.287**	.169**	.206**	.283**	.224**	.352**	.224**	.274**	.250**	.253**	.479**	.510**
Mean	4.08	4.01	4.12	3.75	3.82	3.61	3.70	3.62	3.91	3.63	3.76	3.82	3.57	3.60
S.D.	.654	.653	.661	.743	.702	.805	.736	.745	.727	.766	.651	.820	.866	.835

Bartlett's Test of Sphericity/  $\chi^2 = 10,899.123$  (P =.000)

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy = .930

หมายเหตุ \*\*ความสัมพันธ์มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

\*ความสัมพันธ์มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 19 ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปรสังเกตได้เกี่ยวกับคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตัวแปร	TA_3	TA_4	TA_5	TA_6	TA_7	TA_8
TA_3	1.000					
TA_4	.716**	1.000				
TA_5	.742**	.663**	1.000			
TA_6	.647**	.730**	.599**	1.000		
TA_7	.535**	.581**	.548**	.544**	1.000	
TA_8	.475**	.595**	.527**	.616**	.563**	1.000
Mean	3.41	3.69	3.59	3.84	3.87	4.00
S.D.	.834	.786	.742	.760	.776	.761

Bartlett's Test of Sphericity/  $\chi^2 = 10,899.123$  (P =.000)  
 Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy = .930

หมายเหตุ \*\*ความสัมพันธ์มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 \*ความสัมพันธ์มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

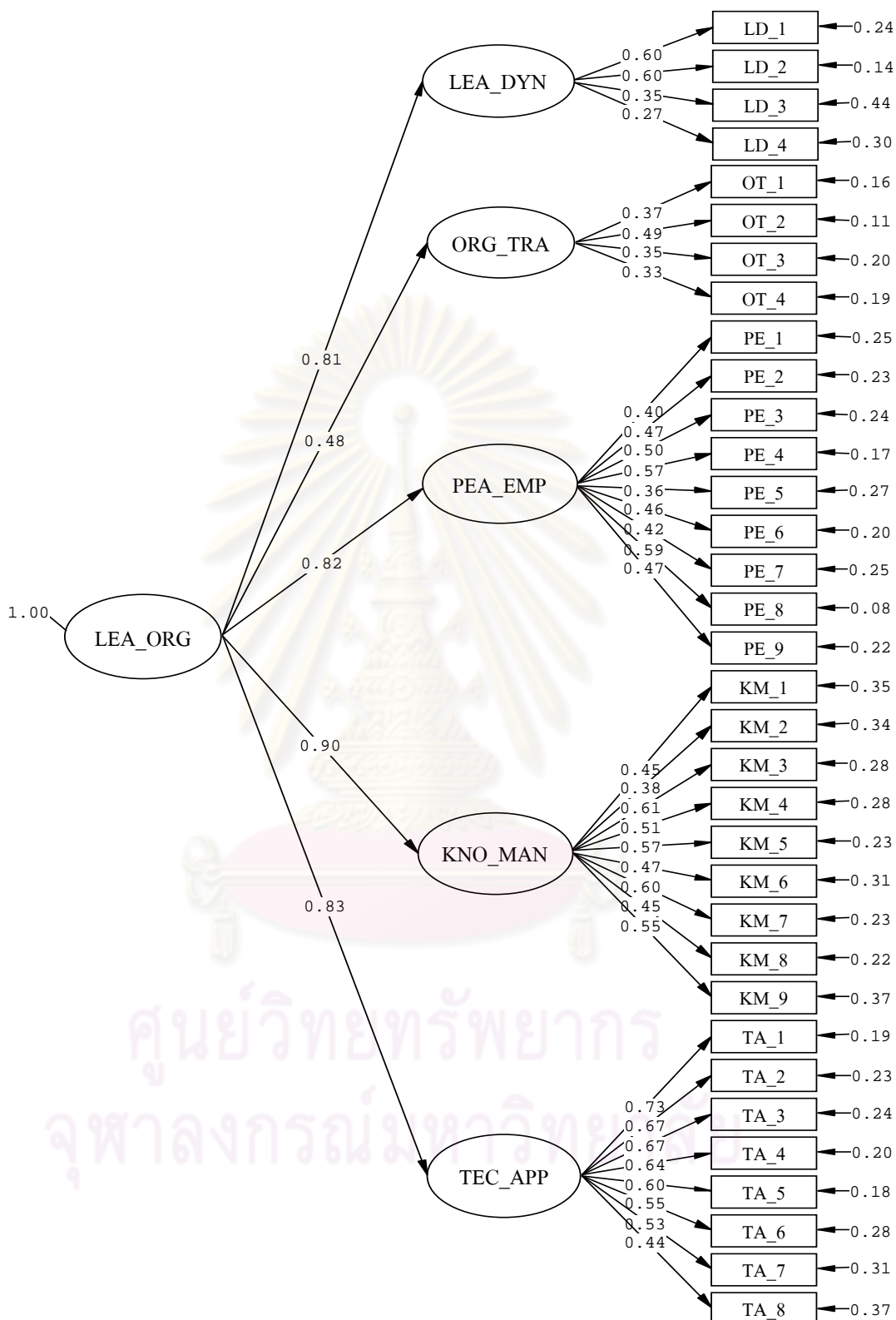
ศูนย์วิทยทรัพยากร  
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ตอนที่ 7 ผลการตรวจสอบความตรงของโมเดลองค์ประกอบคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในตอนนี้ เป็นผลจากการวิเคราะห์โมเดลลิสเรลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองขององค์ประกอบคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบความตรงหรือความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นโมเดลสมมติฐานทางทฤษฎีที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นว่ามีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่

ผลการวิเคราะห์โมเดลลิสเรลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองขององค์ประกอบคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่า โมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมาก พิจารณาได้จากค่าไค-สแควร์ ( $\chi^2 = 241.04$ ,  $df = 210$ ) ซึ่งมีค่าความน่าจะเป็นมากกว่า .05 และมีค่าเป็น 0.07 นั่นคือค่าไค-สแควร์แตกต่างจากศูนย์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่าไม่ปฏิเสธสมมติฐานหลักที่ว่า โมเดลตามทฤษฎีสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และดัชนีวัดระดับความสอดคล้องกลมกลืน (Goodness-of-Fit Index: GFI = 0.97) มีค่าเข้าใกล้ 1 รวมทั้งดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของเศษ (Root Mean Squared Residual: RMR = 0.02) มีค่าเข้าใกล้ศูนย์ แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรในโมเดล พบว่า ตัวแปรทุกตัวมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ( $P < .001$ ) รายละเอียดผลการวิเคราะห์แสดงในตารางที่ 20 และแผนภาพที่ 3

การวิเคราะห์โมเดลลิสเรล ตามแผนภาพที่ 3 ที่นำเสนอในตอนนี้ เป็นโมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง (Second Order Confirmatory Factor Analysis) กล่าวคือ เป็นโมเดลที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวม (LEA\_ORG) ซึ่งเป็นตัวแปรชนิดองค์ประกอบอันดับที่สอง กับตัวแปรคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ในแต่ละองค์ประกอบย่อยๆ 5 ด้าน ได้แก่ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ (LEA\_DYN) ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ (ORG\_TRA) ด้านการเสริมอำนาจบุคคล (PEA\_EMP) ด้านการบริหารจัดการความรู้ (KNO\_MAN) และด้านการปรับใช้เทคโนโลยี (TEC\_APP) ซึ่งเป็นตัวแปรชนิดองค์ประกอบอันดับที่หนึ่ง โดยองค์ประกอบในแต่ละด้านดังกล่าวสร้างขึ้นจากกลุ่มตัวแปรสังเกตได้ 5 กลุ่ม ประกอบด้วยกลุ่มตัวแปรเกี่ยวกับคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ จำนวน 4 ตัวแปร ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ จำนวน 4 ตัวแปร ด้านการเสริมอำนาจบุคคลจำนวน 9 ตัวแปร ด้านการบริหารจัดการความรู้ จำนวน 9 ตัวแปร และด้านการปรับใช้เทคโนโลยี จำนวน 8 ตัวแปร รวมตัวแปรทั้งหมด 34 ตัวแปร โดยลักษณะของโมเดลดังกล่าวแสดงในรูปแบบโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น



Chi-Square=241.04, df=210, P-value=0.06971, RMSEA=0.017

แผนภาพที่ 3 โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองขององค์ประกอบ

คุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

เพื่อให้การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการทำความเข้าใจเกี่ยวกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีความสะดวกขึ้น ผู้วิจัยจึงได้กำหนดสัญลักษณ์และความหมายที่ใช้แทนค่าสถิติและตัวแปรต่างๆ ในการนำเสนอ ดังนี้

$\chi^2$	หมายถึง ค่าสถิติไค-สแควร์ที่ใช้ทดสอบสมมติฐานทางสถิติว่าฟังก์ชันความกลมกลืนมีค่าเป็นศูนย์ หรือ โมเดลตามสมมติฐานมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์
$R^2$	หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์การทำนาย (Coefficient of Determination)
$\bar{X}$	หมายถึง ค่าเฉลี่ยเลขคณิต
S.D.	หมายถึง ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
b	หมายถึง ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading)
FS	หมายถึง สัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ (Factor Score Coefficient)
SE	หมายถึง ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Error)
df	หมายถึง องศาอิสระ (Degree of Freedom)

**ตัวแปรสังเกตได้เกี่ยวกับคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้**

**ตัวแปรด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ (LEA\_DYN)**

LD\_1 หมายถึง การรวบรวม จัดเก็บ สร้างสรรค์ และถ่ายโอนข้อมูลความรู้ที่ต่อเนื่องเป็นระบบ

LD\_2 หมายถึง ประสิทธิภาพในการเข้าถึงข้อมูลความรู้ที่ต้องการ

LD\_3 หมายถึง บุคลากรได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับวิธีการทำงานและการเรียนรู้ภายในกลุ่ม

LD\_4 หมายถึง ความสามารถในการคิดและการปฏิบัติที่เป็นระบบของบุคลากร

**ตัวแปรด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ (ORG\_TRA)**

OT\_1 หมายถึง การวิเคราะห์ได้ตรงต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อนำข้อมูลไปใช้พัฒนาตนเอง เพื่อนร่วมงาน และองค์กร

OT\_2 หมายถึง การใช้กระบวนการคิดวิเคราะห์ ทบทวนการปฏิบัติงาน เพื่อนำมาศึกษาความเป็นไปได้ และการวางแผนในอนาคต

OT\_3 หมายถึง ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร



OT\_4 หมายถึง การรับฟังผู้อื่น และให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ซึ่งกันและกันภายใน  
องค์กร

#### ตัวแปรด้านการเสริมอำนาจบุคคล (PEA\_EMP)

PE\_1 หมายถึง การกระจายอำนาจและมอบอำนาจแก่บุคลากรตามความรู้ความสามารถ

PE\_2 หมายถึง บทบาทของผู้บริหารในการเอื้อให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร

PE\_3 หมายถึง การพัฒนาศักยภาพบุคลากร โดยให้อำนาจตัดสินใจเกี่ยวกับ  
การปฏิบัติงานของตนเอง

PE\_4 หมายถึง การทำงานร่วมกันเพื่อการเรียนรู้และแก้ปัญหาของบุคลากร

PE\_5 หมายถึง การสนับสนุนวิสัยทัศน์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร

PE\_6 หมายถึง การเพิ่มประสิทธิภาพในองค์กร โดยลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อน

PE\_7 หมายถึง การมีบรรยากาศที่สนับสนุนและสร้างความตระหนักรู้ในการเรียนรู้

PE\_8 หมายถึง การจัดกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้ทุกคนในองค์กรเรียนรู้และสร้างความรู้

PE\_9 หมายถึง การแสวงหาข้อมูลความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร

#### ตัวแปรด้านการบริหารจัดการความรู้ (KNO\_MAN)

KM\_1 หมายถึง การมีเครือข่ายการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

KM\_2 หมายถึง การเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อการเรียนรู้กับบุคคล และองค์กรทางวิชาชีพ

KM\_3 หมายถึง การจัดตั้งทีมประสานงานระหว่างกลุ่มต่างๆ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้  
ระหว่างกัน

KM\_4 หมายถึง การจัดกิจกรรม/โครงการเพื่อนำเสนอ สาธิตและทดลองนวัตกรรม  
การศึกษาใหม่ๆ

KM\_5 หมายถึง การพัฒนาระบบและโครงสร้างของข้อมูลความรู้ที่จำเป็นภายในองค์กร

KM\_6 หมายถึง บุคลากรมีทักษะเกี่ยวกับการคิดอย่างสร้างสรรค์ การสร้างและทดลองใช้  
นวัตกรรม

KM\_7 หมายถึง การกำหนดกลยุทธ์ และพัฒนาเครื่องมือสำหรับแบ่งปันความรู้อย่าง  
ต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร

KM\_8 หมายถึง การติดตามความเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ จาก  
ภายนอกองค์กร

KM\_9 หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้และ  
การพัฒนาตนเอง

**ตัวแปรด้านการปรับใช้เทคโนโลยี (TEC\_APP)**

- TA\_1 หมายถึง การมีระบบสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบอิเล็กทรอนิกส์เพื่อช่วยในการเรียนรู้และการปฏิบัติงานของบุคลากร
- TA\_2 หมายถึง การจัดหาโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่ตรงกับความต้องการของบุคลากร
- TA\_3 หมายถึง การใช้เทคโนโลยีเพื่อจัดการกระบวนการเรียนรู้ภายในกลุ่มและระหว่างกลุ่ม
- TA\_4 หมายถึง การใช้คอมพิวเตอร์เป็นอุปกรณ์สนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากรภายในองค์กร
- TA\_5 หมายถึง การเรียนรู้แบบทันทีที่ต้องการ (Just in Time) ซึ่งประสมประสานการเรียนรู้และการปฏิบัติจริงในคราวเดียวกัน
- TA\_6 หมายถึง การนำสื่อประสมมัลติมีเดียมาเพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนรู้ของบุคลากร
- TA\_7 หมายถึง การมีฐานข้อมูลความรู้ในระบบคอมพิวเตอร์ที่สนับสนุนกระบวนการเรียนรู้
- TA\_8 หมายถึง ประสิทธิภาพในการใช้เทคโนโลยีเพื่อเข้าถึงข้อมูลความรู้

ตารางที่ 20 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองของโมเดลองค์ประกอบ  
คุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ b(SE)	R <sup>2</sup>	สัมประสิทธิ์คะแนน องค์ประกอบ (FS)
การวิเคราะห์องค์ประกอบอันดับที่หนึ่ง			
องค์ประกอบคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้			
ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ (LEA_DYN)			
LD_1	.60	.60	.37
LD_2	.60*** (.03)	.72	.35
LD_3	.35*** (.04)	.22	.29
LD_4	.27*** (.03)	.20	.28
องค์ประกอบคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้			
ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ (ORG_TRA)			
OT_1	.37	.46	.39
OT_2	.49*** (.06)	.68	.35
OT_3	.35*** (.06)	.38	.34
OT_4	.33*** (.06)	.36	.29
องค์ประกอบคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้			
ด้านการเสริมอำนาจบุคคล (PEA_EMP)			
PE_1	.40	.39	.16
PE_2	.47*** (.04)	.49	.16
PE_3	.50*** (.04)	.51	.15
PE_4	.57*** (.04)	.66	.16
PE_5	.36*** (.03)	.33	.14
PE_6	.46*** (.04)	.51	.15
PE_7	.42*** (.04)	.42	.13
PE_8	.59*** (.05)	.80	.14
PE_9	.47*** (.04)	.50	.13

ตารางที่ 20 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองของโมเดลองค์ประกอบ  
คุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ต่อ)

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ b(SE)	R <sup>2</sup>	สัมประสิทธิ์คะแนน องค์ประกอบ (FS)
องค์ประกอบคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้			
ด้านการบริหารจัดการความรู้ (KNO_MAN)			
KM_1	.45	.36	.15
KM_2	.38*** (.03)	.30	.14
KM_3	.61*** (.05)	.57	.17
KM_4	.51*** (.04)	.48	.15
KM_5	.57*** (.04)	.58	.16
KM_6	.47*** (.04)	.42	.14
KM_7	.60*** (.05)	.61	.17
KM_8	.45*** (.04)	.48	.15
KM_9	.55*** (.05)	.45	.13
องค์ประกอบคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้			
ด้านการปรับใช้เทคโนโลยี (TEC_APP)			
TA_1	.73	.74	.17
TA_2	.67*** (.02)	.66	.16
TA_3	.67*** (.03)	.65	.16
TA_4	.64*** (.03)	.68	.16
TA_5	.60*** (.03)	.66	.16
TA_6	.55*** (.03)	.52	.16
TA_7	.53*** (.03)	.47	.14
TA_8	.44*** (.04)	.34	.13

ตารางที่ 20 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองของโมเดลองค์ประกอบ  
คุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ต่อ)

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ		R <sup>2</sup>			
	b(SE)					
การวิเคราะห์องค์ประกอบอันดับที่สอง						
องค์ประกอบคุณลักษณะองค์การแห่ง						
การเรียนรู้โดยภาพรวม (LEA_ORG)						
LEA_DYN	.81***	(.06)	.66			
ORG_TRA	.48***	(.07)	.23			
PEA_EMP	.82***	(.07)	.67			
KNO_MAN	.90***	(.07)	.82			
TEC_APP	.83***	(.05)	.69			
$\chi^2 = 241.04$ df = 210      P = 0.07						
GFI = 0.97      AGFI = 0.92      RMR = 0.02						
เมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝง						
	LEA_DYN	ORG_TRA	PEA_EMP	KNO_MAN	TEC_APP	LEA_ORG
LEA_DYN	1.00					
ORG_TRA	.39	1.00				
PEA_EMP	.67	.39	1.00			
KNO_MAN	.74	.43	.74	1.00		
TEC_APP	.68	.40	.68	.75	1.00	
LEA_ORG	.81	.48	.82	.90	.83	1.00

หมายเหตุ \*P < .05      \*\*P < .01      \*\*\*P < .001  
ตัวเลขในวงเล็บ คือ ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน

ตารางที่ 20 เป็นการนำเสนอผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองของโมเดลองค์ประกอบคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งประกอบด้วยค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (b) ความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SE) สัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ (FS) และสัมประสิทธิ์การทำนาย (R<sup>2</sup>) เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์องค์ประกอบอันดับที่หนึ่ง ซึ่งเป็นผลการวิเคราะห์โมเดลที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบคุณลักษณะ

องค์การแห่งการเรียนรู้ในแต่ละด้านกับตัวแปรสังเกตได้ ซึ่งเป็นตัวแปรองค์ประกอบคุณลักษณะ องค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรทุกตัวแปร (34 ตัวแปร) มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $P < .001$ ) แสดงว่าตัวแปรทั้ง 34 ตัวนี้เป็นองค์ประกอบที่สำคัญและสามารถ บ่งบอกถึงการเป็นคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ โดยตัวแปรดังกล่าวมีค่าน้ำหนัก องค์ประกอบอยู่ระหว่าง .27 ถึง .67 ตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด 10 อันดับแรก ได้แก่ การจัดหาโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่ตรงกับความต้องการของบุคลากร (TA\_2) มีค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ เท่ากับ .67 รองลงมา คือ การใช้เทคโนโลยีเพื่อการจัดการกระบวนการเรียนรู้ภายใน กลุ่มและระหว่างกลุ่ม(TA\_3) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ .67 การใช้คอมพิวเตอร์เป็นอุปกรณ์ สนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากรภายในองค์กร (TA\_4) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ .64 การจัดตั้งทีมประสานงานระหว่างกลุ่มต่างๆ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ระหว่างกัน (KM\_3) มีค่า น้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ .61 การเรียนรู้แบบทันทีที่ต้องการ (Just in Time) ซึ่งประสมประสาน การเรียนรู้ และการปฏิบัติจริงในคราวเดียวกัน (TA\_5) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ .60 การกำหนดกลยุทธ์ และพัฒนาเครื่องมือสำหรับแบ่งปันความรู้อย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร (KM\_7) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ .60 ประสิทธิภาพในการเข้าถึงข้อมูลความรู้ที่ต้องการ (LD\_2) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ .60 การจัดกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้ทุกคนในองค์กรเรียนรู้และ สร้างความรู้ (PE\_8) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ .59 การทำงานร่วมกันเพื่อการเรียนรู้และ แก้ปัญหาของบุคลากร (PE\_4) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ .57 และการพัฒนาระบบและ โครงสร้างของข้อมูลความรู้ที่จำเป็นภายในองค์กร (KM\_5) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ .57 ตามลำดับ ซึ่งตัวแปรเหล่านี้เป็นตัวแปรองค์ประกอบด้านการปรับใช้เทคโนโลยี ด้านการบริหาร จัดการความรู้ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ และด้านการเสริมอำนาจบุคคล ส่วนตัวแปรที่มีน้ำหนัก ความสำคัญน้อยที่สุด ได้แก่ ความสามารถในการคิดและการปฏิบัติที่เป็นระบบของบุคลากร (LD\_4) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ .27 และเมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละด้านปรากฏผล ดังนี้

องค์ประกอบด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ (LEA\_DYN) ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรทุกตัวแปรมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $P < .001$ ) โดยตัวแปรที่มีน้ำหนัก ความสำคัญมากที่สุดในการบ่งบอกคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ การรวบรวม จัดเก็บ สร้างสรรค์ และถ่ายโอนข้อมูลความรู้ที่ต่อเนื่องเป็นระบบ (LD\_1) และประสิทธิภาพในการเข้าถึง ข้อมูลความรู้ที่ต้องการ (LD\_2) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ .60 รองลงมา คือ บุคลากรได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับวิธีการทำงานและการเรียนรู้ภายในกลุ่ม (LD\_3) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ .35 และความสามารถในการคิดและการปฏิบัติที่เป็นระบบของบุคลากร (LD\_4) มีค่า

น้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด เท่ากับ .27 ตามลำดับ ตัวแปรดังกล่าวมีค่าสัดส่วนความแปรปรวนที่อธิบายได้ด้วยองค์ประกอบคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ได้ประมาณร้อยละ 20 ถึงร้อยละ 72

เมื่อพิจารณาองค์ประกอบด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ (ORG\_TRA) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรทุกตัวมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $P < .001$ ) โดยตัวแปรที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุดในการบ่งบอกคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ การใช้กระบวนการคิดวิเคราะห์ ทบทวนการปฏิบัติงาน เพื่อนำมาศึกษาความเป็นไปได้ และการวางแผนในอนาคต (OT\_2) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ .49 รองลงมา คือ การวิเคราะห์ไตร่ตรองถึงการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อนำข้อมูลไปใช้พัฒนาตนเอง เพื่อนร่วมงาน และองค์กร (OT\_1) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ .37 ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร (OT\_3) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ .35 และการรับฟังผู้อื่น และให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ซึ่งกันและกันภายในองค์กร (OT\_4) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด เท่ากับ .33 ตามลำดับ ตัวแปรดังกล่าวมีค่าสัดส่วนความแปรปรวนที่อธิบายได้ด้วยองค์ประกอบคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ ได้ประมาณร้อยละ 36 ถึงร้อยละ 68

เมื่อพิจารณาองค์ประกอบด้านการเสริมอำนาจบุคคล (PEA\_EMP) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรทุกตัวมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $P < .001$ ) โดยตัวแปรที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุดในการบ่งบอกคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ การจัดกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้ทุกคนในองค์กรเรียนรู้และสร้างความรู้ (PE\_8) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ .59 รองลงมา คือ การทำงานร่วมกันเพื่อการเรียนรู้และแก้ปัญหาของบุคลากร (PE\_4) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ .57 การพัฒนาศักยภาพบุคลากร โดยให้อำนาจตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของตนเอง (PE\_3) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ .50 บทบาทของผู้บริหารในการเอื้อให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร (PE\_2) และการแสวงหาข้อมูลความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร (PE\_9) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ .47 การเพิ่มประสิทธิภาพในองค์กร โดยลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อน (PE\_6) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ .46 การมีบรรยากาศที่สนับสนุนและสร้างความตระหนักในการเรียนรู้ (PE\_7) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ .42 การกระจายอำนาจและมอบอำนาจแก่บุคลากรตามความรู้ความสามารถ (PE\_1) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ .40 และการสนับสนุนวิสัยทัศน์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร (PE\_5) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด เท่ากับ .36 ตามลำดับ ตัวแปรดังกล่าวมีค่าสัดส่วนความแปรปรวนที่อธิบายได้ด้วยองค์ประกอบคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเสริมอำนาจบุคคล ได้ประมาณร้อยละ 33 ถึงร้อยละ 80

เมื่อพิจารณาองค์ประกอบด้านการบริหารจัดการความรู้ (KNO\_MAN) ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรทุกตัวมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $P < .001$ ) โดยตัวแปรที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุดในการบ่งบอกคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ การจัดตั้งทีมประสานงานระหว่างกลุ่มต่างๆ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ระหว่างกัน (KM\_3) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ .61 รองลงมา คือ การกำหนดกลยุทธ์ และพัฒนาเครื่องมือสำหรับแบ่งปันความรู้อย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร (KM\_7) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ .60 การพัฒนาระบบและโครงสร้างของข้อมูลความรู้ที่จำเป็นภายในองค์กร (KM\_5) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ .57 การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง (KM\_9) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ .55 การจัดกิจกรรม/โครงการเพื่อนำเสนอ สาธิตและทดลอง นวัตกรรมการศึกษาใหม่ๆ (KM\_4) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ .51 บุคลากรมีทักษะเกี่ยวกับการคิดอย่างสร้างสรรค์ การสร้างและทดลองใช้นวัตกรรม (KM\_6) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ .47 การมีเครือข่ายการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร (KM\_1) และการติดตามความเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ จากภายนอกองค์กร (KM\_8) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ .45 และการเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อการเรียนรู้กับบุคคล และองค์กรทางวิชาชีพ (KM\_2) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด เท่ากับ .38 ตามลำดับ ตัวแปรดังกล่าวมีค่าสัดส่วนความแปรปรวนที่อธิบายได้ด้วยองค์ประกอบคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการบริหารจัดการความรู้ ได้ประมาณร้อยละ 30 ถึงร้อยละ 61

สำหรับองค์ประกอบด้านการปรับใช้เทคโนโลยี (TEC\_APP) ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรทุกตัวมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $P < .001$ ) โดยตัวแปรที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุดในการบ่งบอกคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ การมีระบบสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบอิเล็กทรอนิกส์เพื่อช่วยในการเรียนรู้และการปฏิบัติงานของบุคลากร (TA\_1) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ .73 รองลงมา คือ การจัดหาโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่ตรงกับความต้องการของบุคลากร (TA\_2) และการใช้เทคโนโลยีเพื่อจัดการกระบวนการเรียนรู้ภายในกลุ่มและระหว่างกลุ่ม (TA\_3) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ .67 การใช้คอมพิวเตอร์เป็นอุปกรณ์สนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากรภายในองค์กร (TA\_4) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ .64 การเรียนรู้แบบทันทีที่ต้องการ (Just in Time) ซึ่งประสมประสานการเรียนรู้ และการปฏิบัติจริงในคราวเดียวกัน (TA\_5) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ .60 การนำสื่อประสมมัลติมีเดียมาเพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนรู้ของบุคลากร (TA\_6) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ .55 การมีฐานข้อมูลความรู้ในระบบคอมพิวเตอร์ที่สนับสนุนกระบวนการเรียนรู้ (TA\_7) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ .53 และประสิทธิภาพของเทคโนโลยีเพื่อการเข้าถึงข้อมูลความรู้ (TA\_8)



มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด เท่ากับ .44 ตามลำดับ ตัวแปรดังกล่าวมีค่าสัดส่วนความแปรปรวนที่อธิบายได้ด้วยองค์ประกอบคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการปรับใช้เทคโนโลยี ได้ประมาณร้อยละ 34 ถึงร้อยละ 74

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ตัวแปรทุกตัวในโมเดลองค์ประกอบคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่มีนัยสำคัญทางสถิติเป็นตัวแปรที่สามารถบ่งบอกคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ในด้านต่างๆ ได้ โดยทุกตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเป็นบวก ซึ่งแสดงว่าหากสถานศึกษามีคุณลักษณะตามตัวแปรดังกล่าวสูง ก็จะส่งผลให้สถานศึกษามีคุณลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มาก ในทางตรงกันข้าม หากสถานศึกษามีคุณลักษณะตามตัวแปรดังกล่าวต่ำก็จะส่งผลให้สถานศึกษามีคุณลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้น้อย

เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์องค์ประกอบอันดับที่สอง ซึ่งเป็นผลการวิเคราะห์โมเดลที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวม (LEA\_ORG) ซึ่งเป็นองค์ประกอบอันดับที่สอง กับองค์ประกอบคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ในแต่ละด้าน ซึ่งเป็นองค์ประกอบอันดับที่หนึ่ง พบว่า องค์ประกอบคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ (LEA\_DYN) ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ (ORG\_TRA) ด้านการเสริมอำนาจบุคคล (PEA\_EMP) ด้านการบริหารจัดการความรู้ (KNO\_MAN) และด้านการปรับใช้เทคโนโลยี (TEC\_APP) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $P < .001$ ) ทุกด้าน แสดงว่าองค์ประกอบคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ทั้ง 5 ด้านนี้ เป็นตัวแปรที่บ่งบอกคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยองค์ประกอบที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุดในการบ่งบอกคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวม ได้แก่ องค์ประกอบด้านการบริหารจัดการความรู้ (KNO\_MAN) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ .90 รองลงมา คือ องค์ประกอบด้านการปรับใช้เทคโนโลยี (TEC\_APP) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ .83 องค์ประกอบด้านการเสริมอำนาจบุคคล (PEA\_EMP) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ .82 องค์ประกอบด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ (LEA\_DYN) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ เท่ากับ .81 และองค์ประกอบด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ (ORG\_TRA) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด เท่ากับ .48 ตามลำดับ องค์ประกอบแต่ละด้านดังกล่าวมีความแปรปรวนร่วมกันกับองค์ประกอบคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวม ประมาณร้อยละ 23 ถึงร้อยละ 82 ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ในแต่ละด้านและโดยรวม พบว่า องค์ประกอบคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ในแต่ละด้านมีความสัมพันธ์กัน

ในทางบวกค่อนข้างสูง โดยสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าตั้งแต่ .39 ถึง .90 แสดงว่าคุณลักษณะ  
องค์การแห่งการเรียนรู้ในแต่ละด้านนั้นเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์เกื้อหนุนซึ่งกันและกัน มิได้  
แยกกันอย่างเป็นอิสระ นั่นคือ คุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ในด้านใดด้านหนึ่งจะส่งผลต่อ  
คุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ในด้านอื่นๆ ด้วย



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ตอนที่ 8 ผลการพัฒนาองค์ประกอบของคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้สำหรับสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน

จากผลการวิเคราะห์โมเดลโครงสร้างการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สองของคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งได้นำเสนอรายละเอียดในตอนที 7 ไปแล้วนั้น ผู้วิจัยได้นำสัมประสิทธิ์คะแนนองค์ประกอบ (Factor Score Coefficient) ที่ได้จากการวิเคราะห์ไปใช้ในการสร้างสมการคะแนนองค์ประกอบ ซึ่งในที่นี้คือ องค์ประกอบคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ใน 5 ด้าน คือ ด้านพลวัตรแห่งการเรียนรู้ (LEA\_DYN) ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ (ORG\_TRA) ด้านการเสริมอำนาจบุคคล (PEA\_EMP) ด้านการบริหารจัดการความรู้ (KNO\_MAN) และด้านการปรับใช้เทคโนโลยี (TEC\_APP) ในการสร้างองค์ประกอบดังกล่าวนี้ ผู้วิจัยเลือกใช้วิธีการสร้างองค์ประกอบในรูปแบบของคะแนนดิบ เพื่อประโยชน์ในการนำองค์ประกอบที่ได้ไปใช้ในการวิเคราะห์ต่อไปด้วย สำหรับสมการที่ใช้ในการสร้างคะแนนองค์ประกอบซึ่งเป็นองค์ประกอบของคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ในแต่ละด้าน ได้ผลดังนี้

### สมการการสร้างคะแนนองค์ประกอบคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้สำหรับสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน

#### ด้านพลวัตรแห่งการเรียนรู้

$$LEA\_DYN = 0.37*(LD\_1) + 0.35*** (LD\_2) + 0.29*** (LD\_3) + 0.28*** (LD\_4)$$

#### ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ

$$ORG\_TRA = 0.39*(OT\_1) + 0.35*** (OT\_2) + 0.34*** (OT\_3) + 0.29*** (OT\_4)$$

#### ด้านการเสริมอำนาจบุคคล

$$PEA\_EMP = 0.16*(PE\_1) + 0.16*** (PE\_2) + 0.15*** (PE\_3) + 0.16*** (PE\_4) \\ + 0.14*** (PE\_5) + 0.15*** (PE\_6) + 0.13*** (PE\_7) + 0.14*** (PE\_8) \\ + 0.13*** (PE\_9)$$

#### ด้านการบริหารจัดการความรู้

$$KNO\_MAN = 0.15*(KM\_1) + 0.14*** (KM\_2) + 0.17*** (KM\_3) + 0.15*** (KM\_4) \\ + 0.16*** (KM\_5) + 0.14*** (KM\_6) + 0.17*** (KM\_7) + 0.15*** (KM\_8) \\ + 0.13*** (KM\_9)$$

**ด้านการปรับใช้เทคโนโลยี**

$$\text{TEC\_APP} = 0.17^* (\text{TA}_1) + 0.16^{***} (\text{TA}_2) + 0.16^{***} (\text{TA}_3) + 0.16^{***} (\text{TA}_4) \\ + 0.16^{***} (\text{TA}_5) + 0.16^{***} (\text{TA}_6) + 0.14^{***} (\text{TA}_7) + 0.13^{***} (\text{TA}_8)$$

หมายเหตุ \*P < .05      \*\*\*P < .001



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ตอนที่ 9 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาปัจจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะ องค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อวินัย 5 ประการของบุคลากร

ก่อนการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งหมดที่ใช้ในการวิเคราะห์ เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม และระหว่างตัวแปรอิสระด้วยกันว่ามีปัญหาภาวะร่วมเส้นตรงพหุ (Multicollinearity) หรือไม่ ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจะพิจารณาตัวแปรอิสระที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างกันสูงตั้งแต่ .80 ขึ้นไป ( $r \geq 0.80$ ) และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับตัวแปรตามต่ำออกจากการวิเคราะห์ การตรวจสอบปัญหาภาวะร่วมเส้นตรงพหุในขั้นตอนนี้ เป็นวิธีการหนึ่งที่ผู้วิจัยนำมาใช้ในการตรวจสอบขั้นต้น และผู้วิจัยจะตรวจสอบปัญหาภาวะร่วมเส้นตรงพหุอีกครั้งหนึ่งในกระบวนการวิเคราะห์ถดถอย โดยการตรวจสอบสถิติ 3 ค่า คือ Tolerance Variance Inflation Factor (VIF) และ Condition Index ค่าสถิติ Tolerance หมายถึง สัดส่วนความแปรปรวนในตัวแปรที่อธิบายไม่ได้ด้วยตัวแปรอื่นๆ ถ้าค่า Tolerance มีค่าใกล้ 0 แสดงว่าตัวแปรนั้นมีความสัมพันธ์สูงกับตัวแปรอื่นๆ ค่าที่ใกล้ 1 แสดงว่าตัวแปรนั้นมีความสัมพันธ์ต่ำกับตัวแปรอื่นๆ ในการวิเคราะห์ข้อมูลค่าสถิติ VIF มีค่าเท่ากับส่วนกลับของค่า Tolerance จึงแปลความหมายตรงกันข้าม กล่าวคือค่า VIF ที่สูงมาก (ค่าสูงสุดเท่ากับ 10.0) แสดงว่ามีปัญหาภาวะร่วมเส้นตรงพหุสูงมากในกลุ่มตัวแปรอิสระด้วยกัน ส่วนค่าสถิติ Condition Index เป็นค่าสัดส่วนความแปรปรวนซึ่งวัดจากค่าไอเกน (Eigen Value) เกณฑ์ที่ใช้ในการตรวจสอบ คือ 30 ถ้าตัวแปรใดมีค่า Condition Index เกิน 30 แสดงว่าตัวแปรนั้นมีปัญหาภาวะร่วมเส้นตรงพหุ ค่าสถิติ Condition Index นี้ใช้ตรวจสอบด้วยกระบวนการสองขั้นตอน ขั้นตอนแรกตรวจสอบว่าตัวแปรต้นตัวใดมีค่าเกินกว่าเกณฑ์ ขั้นตอนที่สองตรวจสอบสัดส่วนของความแปรปรวนของสัมประสิทธิ์ถดถอย เฉพาะเมื่อตัวแปรอิสระมีค่า Condition Index สูงกว่าเกณฑ์ ถ้าค่าสัดส่วนของความแปรปรวนของสัมประสิทธิ์ถดถอยมีค่าสูงกว่า .90 แสดงว่าตัวแปรนั้นมีความสัมพันธ์กับตัวแปรอื่นสูง (วรณี แกมเกตุ, 2545 อ้างถึงใน นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542)

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาปัจจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อวินัย 5 ประการของบุคลากรในโรงเรียนทั้งหมด 11 ตัวแปร ประกอบด้วย กลุ่มตัวแปรอิสระเกี่ยวกับคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ 5 ตัวแปร และตัวแปรตามเกี่ยวกับวินัย 5 ประการของบุคลากร โดยรวมและจำแนกแต่ละด้านรวม 6 ตัวแปร ได้ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 21

ตารางที่ 21 ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาปัจจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อวินัย 5 ประการของบุคลากรในโรงเรียน

ตัวแปร	LEA_DYN	ORG_TRA	PEA_EMP	KNO_MAN	TEC_APP	PER_MAS	MEN_MOD	SHA_VIS	TEA_LEA	SYS_THI	FIV_DIS
LEA_DYN	1.000										
ORG_TRA	.457**	1.000									
PEA_EMP	.504**	.470**	1.000								
KNO_MAN	.561**	.399**	.686**	1.000							
TEC_APP	.556**	.273**	.513**	.640**	1.000						
PER_MAS	.505**	.590**	.463**	.470**	.330**	1.000					
MEN_MOD	.464**	.427**	.412**	.536**	.352**	.611**	1.000				
SHA_VIS	.352**	.481**	.444**	.317**	.269**	.562**	.448**	1.000			
TEA_LEA	.303**	.466**	.403**	.366**	.202**	.572**	.466**	.714**	1.000		
SYS_THI	.360**	.487**	.366**	.388**	.196**	.596**	.578**	.544**	.713**	1.000	
FIV_DIS	.483**	.601**	.511**	.506**	.327**	.818**	.751**	.803**	.857**	.846**	1.000
Mean	3.99	4.29	4.11	3.77	3.76	4.38	4.09	4.62	4.46	4.37	4.39
S.D.	.529	.383	.508	.526	.624	.431	.487	.414	.460	.469	.368

\*\*ความสัมพันธ์มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 21 เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรซึ่งมีทั้งหมด 55 คู่ พบว่า สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าตั้งแต่ 0.196 ถึง 0.857 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทุกคู่มีค่าแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $P < .01$ ) และเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระด้วยกันเอง พบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าตั้งแต่ 0.273 ถึง 0.686 ซึ่งไม่มีตัวแปรอิสระคู่ใดที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงเกินกว่า .80 ดังนั้น ผู้วิจัยจึงนำตัวแปรอิสระทั้งหมด 5 ตัวแปรไปใช้ในการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ ซึ่งจะได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ในตอนต่อไป



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ตอนที่ 10 ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณในการศึกษาปัจจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อวินัย 5 ประการของบุคลากร

การวิเคราะห์ในส่วนนี้เป็นการวิเคราะห์เพื่อศึกษาถึงปัจจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อวินัย 5 ประการของบุคลากรในโรงเรียน โดยนำตัวแปรองค์ประกอบคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ที่พัฒนาขึ้น จำนวน 5 ด้าน คือ ด้านพลวัตรแห่งการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ ด้านการเสริมอำนาจบุคคล ด้านการบริหารจัดการความรู้ และด้านการปรับใช้เทคโนโลยี ซึ่งเป็นคะแนนองค์ประกอบ (Factor Score) ที่มีลักษณะเป็นตัวแปรต่อเนื่อง (Continuous Variables) มาเป็นตัวแปรอิสระ และใช้ตัวแปรเกี่ยวกับวินัย 5 ประการของบุคลากร 5 ด้าน คือ ด้านความรอบรู้แห่งตน ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้ของทีม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ รวมทั้งตัวแปรวินัย 5 ประการของบุคลากรโดยรวม มาใช้เป็นตัวแปรตาม ด้วยวิธีการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ ในการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยใช้วิธีการคัดเลือกตัวแปรอิสระเข้าสมการด้วยวิธีการแบบขั้นตอน (Stepwise Method) และกำหนดให้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ SPSS 13.0 for Windows ตรวจสอบปัญหาภาวะร่วมเส้นตรง (Collinearity Diagnostics) ด้วย

ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณเพื่อศึกษาถึงองค์ประกอบของคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อวินัย 5 ประการของบุคลากร ซึ่งประกอบด้วย ด้านความรอบรู้แห่งตน (PER\_MAS) ด้านแบบแผนความคิดอ่าน (MEN\_MOD) ด้านวิสัยทัศน์ร่วม (SHA\_VIS) ด้านการเรียนรู้ของทีม (TEA\_LEA) และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (SYS\_THI) และตัวแปรเกี่ยวกับวินัย 5 ประการโดยรวม (FIV\_DIS) รวมตัวแปรตาม 6 ตัวแปร และมีตัวแปรองค์ประกอบของคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นตัวแปรในรูปคะแนนองค์ประกอบด้านพลวัตรแห่งการเรียนรู้ (LEA\_DYN) ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ (ORG\_TRA) ด้านการเสริมอำนาจบุคคล (PEA\_EMP) ด้านการบริหารจัดการความรู้ (KNO\_MAN) และด้านการปรับใช้เทคโนโลยี (TEC\_APP) จำนวน 5 ตัวแปร เป็นตัวแปรอิสระ ซึ่งตัวแปรดังกล่าวได้ผ่านการตรวจสอบปัญหาเกี่ยวกับภาวะร่วมเส้นตรงพหุมาแล้ว ดังรายละเอียดที่ผู้วิจัยนำเสนอไว้ในตอนที่ 8 ของบทนี้ สำหรับผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณที่นำเสนอนี้ ประกอบด้วยค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน ( $\beta$ ) ของตัวแปรที่มีนัยสำคัญทางสถิติเท่านั้น รวมทั้งค่าสถิติอื่นๆ ที่ได้จากการวิเคราะห์ถดถอยสำหรับตัวแปรตามแต่ละตัว โดยมีรายละเอียดผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 22



ตารางที่ 22 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อ  
วินัย 5 ประการของบุคลากรในแต่ละด้าน และโดยรวมทุกด้าน

ตัวแปรอิสระ	PER_MAS $\beta$	MEN_MOD $\beta$	SHA_VIS $\beta$	TEA_LEA $\beta$	SYS_THI $\beta$	FIV_DIS $\beta$
LEA_DYN	.210***	.167***			.124*	.130**
ORG_TRA	.420***	.207***	.350***	.343***	.363***	.409***
PEA_EMP			.280***	.160**		.129**
KNO_MAN	.185***	.360***		.120*	.263***	.182***
TEC_APP					-.140**	
R	.664	.599	.541	.518	.544	.683
R <sup>2</sup>	.441	.359	.293	.268	.296	.466
F	130.293***	92.579***	102.819***	60.611***	52.031***	108.109***
หมายเหตุ	*P < .05	**P < .01	***P < .001			

จากตารางที่ 22 เมื่อพิจารณาตัวแปรเกี่ยวกับวินัย 5 ประการของบุคลากรโดยรวม (FIV\_DIS) เป็นตัวแปรตาม พบว่า ตัวแปรองค์ประกอบที่มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมีผลต่อตัวแปรเกี่ยวกับวินัย 5 ประการของบุคลากรโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $P < .01$ ) มี 4 ตัวแปรเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ (ORG\_TRA) มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเท่ากับ .409 รองลงมา คือ ด้านการบริหารจัดการความรู้ (KNO\_MAN) มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเท่ากับ .182 ด้านพลวัตรแห่งการเรียนรู้ (LEA\_DYN) มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเท่ากับ .130 และด้านการเสริมอำนาจบุคคล (PEA\_EMP) มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยน้อยที่สุด เท่ากับ .129 ตามลำดับ ซึ่งตัวแปรทุกตัวดังกล่าวมีผลในทางบวก แสดงว่า การที่โรงเรียนมีคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ ด้านการบริหารจัดการความรู้ ด้านพลวัตรแห่งการเรียนรู้ และด้านการเสริมอำนาจบุคคลมาก จะส่งผลให้วินัย 5 ประการ โดยรวมของบุคลากรสูงด้วย โดยชุดของตัวแปรอิสระดังกล่าวนี้สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรเกี่ยวกับวินัย 5 ประการของบุคลากรโดยรวมได้ประมาณร้อยละ 47.0 และเมื่อพิจารณาตัวแปรเกี่ยวกับวินัย 5 ประการของบุคลากรในแต่ละด้าน ปรากฏผลดังนี้

เมื่อพิจารณาตัวแปรเกี่ยวกับวินัย 5 ประการของบุคลากรด้านความรู้แห่งตน (PER\_MAS) เป็นตัวแปรตาม พบว่า ตัวแปรองค์ประกอบที่มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมีผลต่อตัวแปรเกี่ยวกับวินัย 5 ประการของบุคลากรด้านความรู้แห่งตนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $P < .001$ ) มี 3 ตัวแปร เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ (ORG\_TRA) มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเท่ากับ .420 รองลงมา คือ ด้านพลวัตรแห่งการเรียนรู้ (LEA\_DYN) มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเท่ากับ .210 และด้านการบริหารจัดการความรู้ (KNO\_MAN) มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยน้อยที่สุด เท่ากับ .185 ตามลำดับ ซึ่งตัวแปรทุกตัวดังกล่าวมีผลในทางบวก แสดงว่า การที่โรงเรียนมีคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ ด้านพลวัตรแห่งการเรียนรู้ และด้านการบริหารจัดการความรู้มาก จะส่งผลให้วินัย 5 ประการของบุคลากรด้านความรู้แห่งตนสูงด้วย โดยชุดของตัวแปรอิสระดังกล่าวนี้สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวน ของตัวแปรเกี่ยวกับวินัย 5 ประการของบุคลากรด้านความรู้แห่งตนได้ประมาณร้อยละ 44.0

เมื่อพิจารณาตัวแปรเกี่ยวกับวินัย 5 ประการของบุคลากรด้านแบบแผนความคิดอ่าน (MEN\_MOD) เป็นตัวแปรตาม พบว่า ตัวแปรองค์ประกอบที่มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมีผลต่อตัวแปรเกี่ยวกับวินัย 5 ประการของบุคลากรด้านแบบแผนความคิดอ่านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $P < .001$ ) มี 3 ตัวแปร เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการบริหารจัดการความรู้ (KNO\_MAN) มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเท่ากับ .360 รองลงมา คือ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ (ORG\_TRA) มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเท่ากับ .207 และด้านพลวัตรแห่งการเรียนรู้ (LEA\_DYN) มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยน้อยที่สุด เท่ากับ .167 ตามลำดับ ซึ่งตัวแปรทุกตัวดังกล่าวมีผลในทางบวก แสดงว่า การที่โรงเรียนมีคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการบริหารจัดการความรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ และด้านพลวัตรแห่งการเรียนรู้มาก จะส่งผลให้วินัย 5 ประการของบุคลากรด้านแบบแผนความคิดอ่านสูงด้วย โดยชุดของตัวแปรอิสระดังกล่าวนี้สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวน ของตัวแปรเกี่ยวกับวินัย 5 ประการของบุคลากรด้านแบบแผนความคิดอ่านได้ประมาณร้อยละ 36.0

เมื่อพิจารณาตัวแปรเกี่ยวกับวินัย 5 ประการของบุคลากรด้านวิสัยทัศน์ร่วม (SHA\_VIS) เป็นตัวแปรตาม พบว่า ตัวแปรองค์ประกอบที่มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมีผลต่อตัวแปรเกี่ยวกับวินัย 5 ประการของบุคลากรด้านวิสัยทัศน์ร่วมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $P < .001$ ) มี 2 ตัวแปร ได้แก่ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ (ORG\_TRA) มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเท่ากับ .350 และด้านการเสริมอำนาจบุคคล (PEA\_EMP) มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเท่ากับ .280 ตามลำดับ ซึ่งตัวแปรดังกล่าวมีผลในทางบวก แสดงว่า การที่โรงเรียนมีคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการปรับเปลี่ยน

องค์การ และด้านการเสริมอำนาจบุคคลมาก จะส่งผลให้วินัย 5 ประการของบุคลากรด้านวิสัยทัศน์ร่วมสูงด้วย โดยตัวแปรชุดนี้สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรเกี่ยวกับวินัย 5 ประการของบุคลากรด้านวิสัยทัศน์ร่วม ได้ประมาณร้อยละ 29.0

เมื่อพิจารณาตัวแปรเกี่ยวกับวินัย 5 ประการของบุคลากรด้านการเรียนรู้ของทีม (TEA\_LEA) เป็นตัวแปรตาม พบว่า ตัวแปรองค์ประกอบที่มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมีผลต่อตัวแปรเกี่ยวกับวินัย 5 ประการของบุคลากรด้านการเรียนรู้ของทีมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $P < .05$ ) มี 3 ตัวแปร เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ (ORG\_TRA) มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเท่ากับ .343 รองลงมา คือ ด้านการเสริมอำนาจบุคคล (PEA\_EMP) มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเท่ากับ .160 และด้านการบริหารจัดการความรู้ (KNO\_MAN) มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยน้อยที่สุด เท่ากับ .120 ตามลำดับ ซึ่งตัวแปรทุกตัวดังกล่าวมีผลในทางบวก แสดงว่าการที่โรงเรียนมีคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ ด้านการเสริมอำนาจบุคคล และด้านการบริหารจัดการความรู้มาก จะส่งผลให้วินัย 5 ประการของบุคลากรด้านการเรียนรู้ของทีมสูงด้วย โดยตัวแปรชุดนี้สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรเกี่ยวกับวินัย 5 ประการของบุคลากรด้านการเรียนรู้ของทีม ได้ประมาณร้อยละ 27.0

เมื่อพิจารณาตัวแปรเกี่ยวกับวินัย 5 ประการของบุคลากรด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (SYS\_THI) เป็นตัวแปรตาม พบว่า ตัวแปรองค์ประกอบที่มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมีผลต่อตัวแปรเกี่ยวกับวินัย 5 ประการของบุคลากรด้านการคิดอย่างเป็นระบบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $P < .05$ ) มี 4 ตัวแปร เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ (ORG\_TRA) มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเท่ากับ .363 รองลงมา คือ ด้านการบริหารจัดการความรู้ (KNO\_MAN) มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเท่ากับ .263 ด้านการปรับใช้เทคโนโลยี (TEC\_APP) มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเท่ากับ -.140 และด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ (LEA\_DYN) มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยน้อยที่สุด เท่ากับ .124 ตามลำดับ ซึ่งตัวแปรส่วนใหญ่มีผลในทางบวก ยกเว้นด้านการปรับใช้เทคโนโลยีที่มีผลในทางลบ โดยตัวแปรชุดนี้สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรเกี่ยวกับวินัย 5 ประการของบุคลากรด้านการคิดอย่างเป็นระบบได้ประมาณร้อยละ 30.0

จากผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ เพื่อศึกษาปัจจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อวินัย 5 ประการของบุคลากรในแต่ละด้านดังกล่าวมาแล้วข้างต้นนั้น ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระหรือภาวะร่วมเส้นตรงพหุของตัวแปรในทุกชุดของการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณจำแนกตามตัวแปรตามแต่ละตัว จากค่าสถิติ 3 ค่าที่ได้จากการวิเคราะห์ได้แก่ ค่า Tolerance Variance Inflation Factor (VIF) และ Condition Index ตามเกณฑ์ที่ผู้วิจัยได้นำเสนอไว้แล้วนั้น พบว่า ไม่มีตัวแปรอิสระตัวใดมีปัญหาภาวะร่วมเส้นตรงพหุ

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง องค์ประกอบของคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อวินัย 5 ประการของบุคลากรในโรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อพัฒนา โมเดลองค์ประกอบของคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน รวมทั้ง ศึกษาปัจจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อวินัย 5 ประการของบุคลากรใน โรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีวัตถุประสงค์เฉพาะของการวิจัย 4 ประการ คือ ประการ แรก เพื่อศึกษาสภาพโดยทั่วไปเกี่ยวกับคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนระดับ การศึกษาขั้นพื้นฐาน ประการที่สอง เพื่อศึกษาสภาพโดยทั่วไปเกี่ยวกับวินัย 5 ประการของบุคลากร ในโรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประการที่สาม เพื่อวิเคราะห์และตรวจสอบความตรงตาม ทฤษฎีหรือความสอดคล้องของ โมเดลองค์ประกอบของคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้สำหรับ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ประการที่สี่ เพื่อศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยเกี่ยวกับ คุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อวินัย 5 ประการของบุคลากรในโรงเรียนระดับ การศึกษาขั้นพื้นฐาน

กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีสำหรับการวิจัย เป็นการศึกษาคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและศึกษาปัจจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีต่อ วินัย 5 ประการของบุคลากรของโรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งตัวแปรเกี่ยวกับคุณลักษณะ องค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น ผู้วิจัยประยุกต์แนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ของ Marquardt (1996) ที่กล่าวถึงคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ 5 ด้าน ที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กัน คือ ด้านพลวัตร แห่งการเรียนรู้ (LEA\_DYN) ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ (ORG\_TRA) ด้านการเสริมอำนาจบุคคล (PEA\_EMP) ด้านการบริหารจัดการความรู้ (KNO\_MAN) และด้านการปรับใช้เทคโนโลยี (TEC\_APP) จากกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีดังกล่าวนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องและพัฒนา กรอบแนวคิดของการวิจัยในรูปโมเดลลิสเรล หรือ โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น (LISREL or Linear Structural Relationship Model) แบบมีตัวแปรแฝง (Latent Variables) ในลักษณะของ โมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง (Second Order Confirmatory Factor Analysis) แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวม ซึ่งเป็นตัวแปรชนิดองค์ประกอบอันดับที่สองกับองค์ประกอบคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ ในแต่ละองค์ประกอบย่อยๆ 5 ด้าน ได้แก่ ด้านพลวัตรแห่งการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ ด้านการเสริมอำนาจบุคคล ด้านการบริหารจัดการความรู้ และด้านการปรับใช้เทคโนโลยี ซึ่งเป็น

ตัวแปรชนิดองค์ประกอบอันดับที่หนึ่ง โดยองค์ประกอบในแต่ละด้านดังกล่าวสร้างขึ้นจากกลุ่มตัวแปรสังเกตได้ (Observed Variables) 5 กลุ่ม รวม 50 ตัวแปร ส่วนตัวแปรเกี่ยวกับวินัย 5 ประการของบุคลากร (FIV\_DIS) นั้น ผู้วิจัยได้ประยุกต์แนวคิดวินัย 5 ประการของ Senge (1997) ที่กล่าวถึงวินัย 5 ประการของบุคลากรในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ ความรอบรู้แห่งตน (PER\_MAS) แบบแผนความคิดอ่าน (MEN\_MOD) วิสัยทัศน์ร่วม (SHA\_VIS) การเรียนรู้ของทีม (TEA\_LEA) และการคิดอย่างเป็นระบบ (SYS\_THI) ซึ่งตัวแปร 5 ตัวนี้ จัดเป็นตัวแปรตาม (Dependent Variables) ในการวิเคราะห์ถดถอย เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อวินัย 5 ประการของบุคลากรในโรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

วิธีดำเนินการวิจัยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงบรรยาย โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research Method) โดยมีขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย พอสรุปได้ดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัย คือ บุคลากรในโรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 32,489 แห่ง สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารโรงเรียนและครูในโรงเรียนต้นแบบการจัดการความรู้ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 200 แห่ง จาก 12 เขตพื้นที่การศึกษา ตามภูมิภาคต่างๆ ของประเทศไทยทั้ง 4 ภูมิภาค ประกอบด้วย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี เขต 1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำพูน เขต 1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงราย เขต 1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิจิตร เขต 1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1 และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 2 ซึ่งได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multistage Sampling) เริ่มจากการสุ่มเลือกโรงเรียนต้นแบบการจัดการความรู้ในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษามาเป็นโรงเรียนตัวอย่าง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาละ 15 ถึง 17 แห่ง โดยใช้วิธีการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) และในแต่ละโรงเรียนที่สุ่มได้ ผู้วิจัยเลือกผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 1 คน และครูแกนนำการจัดการความรู้ในโรงเรียน โรงเรียนละ 4 คน ด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Sampling) โดยมีกลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียนและครู จำนวนรวม 1,000 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อสำรวจและระบุองค์ประกอบของคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ และเพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ ตามกรอบ

แนวคิดของการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จากผู้บริหาร โรงเรียนและครูแกนนำการจัดการความรู้ ในโรงเรียน ประกอบด้วย แบบสอบถามปลายปิดชนิดมาตราประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 1 ฉบับ และส่วนที่ 2 เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อศึกษาถึงปัจจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะ องค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อวินัย 5 ประการของบุคลากร ประกอบด้วย แบบสอบถามปลายปิด ชนิดมาตราประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 1 ฉบับ ซึ่งแบบสอบถามทั้ง 2 ฉบับดังกล่าวครอบคลุมข้อมูล สำหรับการวิจัยครั้งนี้ทั้งหมด ซึ่งประกอบด้วยกลุ่มตัวแปรเกี่ยวกับคุณลักษณะองค์การแห่ง การเรียนรู้ 5 ด้าน คือ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ ด้านการเสริมอำนาจ บุคคล ด้านการบริหารจัดการความรู้ และด้านการปรับใช้เทคโนโลยี รวม 50 ตัวแปรย่อย และ กลุ่มตัวแปรเกี่ยวกับวินัย 5 ประการของบุคลากร คือ ความรอบรู้แห่งตน แบบแผนความคิดอ่าน วิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้ของทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ รวม 5 ตัวแปร ซึ่งตัวแปรดังกล่าวนี้ เก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้แบบสอบถามผู้บริหาร โรงเรียนและครูแกนนำการจัดการความรู้ใน โรงเรียน โดยเครื่องมือทั้ง 2 ฉบับดังกล่าวมีคุณภาพในด้านความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ รวมทั้งมีความเที่ยงแบบความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency) จำแนกตามคุณลักษณะที่มุ่งวัด มีค่าเท่ากับ .95 และ .96 ตามลำดับ

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองเป็นหลัก ประกอบ กับการใช้เครือข่าย และการส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ เมื่อได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา จึงนำไปกำหนดรหัสเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัย เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณโดยใช้สถิติเชิง บรรยายและสถิติวิเคราะห์ประเภทต่างๆ โดยการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น สถิติที่ใช้ได้แก่ สถิติเชิง บรรยายเพื่อศึกษาลักษณะของกลุ่มตัวอย่างและการแจกแจงของตัวแปร ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความแปร และความโค้ง การวิเคราะห์หาคุณภาพของเครื่องมือใช้ วิธีการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruency: IOC) และค่าสัมประสิทธิ์ แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) การวิเคราะห์เพื่อสร้างตัวแปรใหม่ในรูป คะแนนองค์ประกอบใช้หลักการวิเคราะห์ส่วนประกอบमुखสำคัญ (Principal Component Analysis) สำหรับสถิติวิเคราะห์เพื่อตอบปัญหาการวิจัย ได้แก่ การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ใน การวิจัย เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของเมทริกซ์สหสัมพันธ์ที่จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์โมเดล ลิสเรล และตรวจสอบปัญหาภาวะร่วมเส้นตรงพหุ (Multicollinearity) ของตัวแปรที่จะนำไปใช้ ในการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อวินัย 5 ประการของบุคลากร การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน อันดับที่สอง (Second Order Confirmatory Factor Analysis) เพื่อตรวจสอบความตรงหรือความ สอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบของคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้กับข้อมูลเชิงประจักษ์

โดยใช้โปรแกรม LISREL 8.51 for Windows และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เพื่อศึกษาถึงปัจจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อวินัย 5 ประการของบุคลากร โดยใช้โปรแกรม SPSS 13.0 for Windows

## สรุปผลการวิจัย

### 1. สภาพโดยทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ส่วนใหญ่ (60.5 %) เป็นเพศหญิง และเมื่อพิจารณาแยกตามอายุ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ (80.8 %) มีอายุ 40 ปีขึ้นไป ส่วนที่มีอายุต่ำกว่า 31 ปี มีน้อยมาก (3.6 %) สำหรับวุฒิการศึกษาสูงสุดของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า ส่วนใหญ่ (98.5 %) จบการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป นอกนั้นจบการศึกษาในระดับประกาศนียบัตรบัณฑิต (0.9 %) และต่ำกว่าปริญญาตรี (0.6 %) ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาในด้านขนาดของโรงเรียน พบว่า ส่วนใหญ่ (60.5 %) ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดกลาง รองลงมา เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ (22.5 %) และ โรงเรียนขนาดเล็ก (17.0 %) ตามลำดับ สำหรับประสบการณ์ของผู้ตอบแบบสอบถามด้านการจัดการความรู้ พบว่า ส่วนใหญ่ (34.1 %) มีประสบการณ์ 1 – 2 ปี รองลงมา มีประสบการณ์ 2 – 3 ปี (26.5 %) มีประสบการณ์มากกว่า 3 ปี (22.4 %) และน้อยที่สุดคือ มีประสบการณ์น้อยกว่า 1 ปี (17.0 %)

### 2. คุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในด้านต่างๆ

#### 2.1 คุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านพลวัตรแห่งการเรียนรู้

ผู้ตอบแบบสอบถามประเมินคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านพลวัตรแห่งการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.97$ ) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามประเมินคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านพลวัตรแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ เกี่ยวกับบุคลากรได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับวิธีการทำงาน และการเรียนรู้ภายในกลุ่ม มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X} = 4.07$ ) รองลงมา คือ ความสามารถในการคิดและการปฏิบัติที่เป็นระบบของบุคลากร ( $\bar{X} = 3.96$ ) ประสิทธิภาพในการเข้าถึงข้อมูลความรู้ที่ต้องการ ( $\bar{X} = 3.93$ ) และการรวบรวม จัดเก็บ สร้างสรรค์ และถ่ายโอนข้อมูลความรู้ที่ต่อเนื่องเป็นระบบ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 3.91$ ) ตามลำดับ

## 2.2 คุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ

ผู้ตอบแบบสอบถามประเมินคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.28$ ) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามประเมินคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ เกี่ยวกับการรับฟังผู้อื่น และให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ซึ่งกันและกันภายในองค์กร มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X} = 4.43$ ) รองลงมา คือ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร ( $\bar{X} = 4.41$ ) การวิเคราะห์ให้ไตร่ตรองถึงการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อนำข้อมูลไปใช้พัฒนาตนเอง เพื่อนร่วมงาน และองค์กร ( $\bar{X} = 4.20$ ) และการใช้กระบวนการคิดวิเคราะห์ ทบทวนการปฏิบัติงาน เพื่อนำมาศึกษาความเป็นไปได้ และการวางแผนในอนาคต มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 4.09$ ) ตามลำดับ

## 2.3 คุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเสริมอำนาจบุคคล

ผู้ตอบแบบสอบถามประเมินคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเสริมอำนาจบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.09$ ) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามประเมินคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเสริมอำนาจบุคคลอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ เกี่ยวกับการสนับสนุนวิสัยทัศน์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X} = 4.30$ ) รองลงมา คือ การกระจายอำนาจและมอบอำนาจแก่บุคลากรตามความรู้ความสามารถ ( $\bar{X} = 4.21$ ) การแสวงหาข้อมูลความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ( $\bar{X} = 4.14$ ) การพัฒนาศักยภาพบุคลากรโดยให้อำนาจตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของตนเอง ( $\bar{X} = 4.13$ ) การมีบรรยากาศที่สนับสนุนและสร้างความตระหนักในการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.11$ ) บทบาทของผู้บริหารในการเอื้อให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร ( $\bar{X} = 4.09$ ) การจัดกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้ทุกคนในองค์กรเรียนรู้และสร้างความรู้ และการทำงานร่วมกันเพื่อการเรียนรู้และแก้ปัญหาของบุคลากร ( $\bar{X} = 4.02$ ) และการเพิ่มประสิทธิภาพในองค์กร โดยลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อน มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 3.82$ ) ตามลำดับ

## 2.4 คุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการบริหารจัดการความรู้

ผู้ตอบแบบสอบถามประเมินคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการบริหารจัดการความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.75$ ) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามประเมินคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการบริหารจัดการความรู้ อยู่ใน



ระดับมากทุกข้อ โดยคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้เกี่ยวกับบุคลากรมีทักษะเกี่ยวกับการคิดอย่างสร้างสรรค์ การสร้างและทดลองใช้นวัตกรรม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 3.93$ ) รองลงมา คือ การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง ( $\bar{X} = 3.86$ ) การเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อการเรียนรู้กับบุคคล และองค์กรทางวิชาชีพ ( $\bar{X} = 3.83$ ) การมีเครือข่ายการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ( $\bar{X} = 3.78$ ) การติดตามความเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ จากภายนอกองค์กร ( $\bar{X} = 3.75$ ) การจัดกิจกรรม/โครงการเพื่อนำเสนอ สาธิตและทดลองนวัตกรรมการศึกษาใหม่ๆ ( $\bar{X} = 3.69$ ) การกำหนดกลยุทธ์ และพัฒนาเครื่องมือสำหรับแบ่งปันความรู้อย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร ( $\bar{X} = 3.67$ ) การพัฒนาระบบและโครงสร้างของข้อมูลความรู้ที่จำเป็นภายในองค์กร ( $\bar{X} = 3.64$ ) และการจัดตั้งทีมประสานงานระหว่างกลุ่มต่างๆ เพื่อส่งเสริม การเรียนรู้ระหว่างกัน มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 3.62$ ) ตามลำดับ

## 2.5 คุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการปรับใช้เทคโนโลยี

ผู้ตอบแบบสอบถามประเมินคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการปรับใช้เทคโนโลยีโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.73$ ) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามประเมินคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการปรับใช้เทคโนโลยีส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ยกเว้นการใช้เทคโนโลยีเพื่อจัดการกระบวนการเรียนรู้ภายในกลุ่มและระหว่างกลุ่ม ที่ประเมินอยู่ในระดับปานกลาง โดยคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ เกี่ยวกับประสิทธิภาพของเทคโนโลยีเพื่อการเข้าถึงข้อมูลความรู้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.04$ ) รองลงมา คือ การมีฐานข้อมูลความรู้ในระบบคอมพิวเตอร์ที่สนับสนุนกระบวนการเรียนรู้ และการนำสื่อประสมมัลติมีเดียมาเพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนรู้ของบุคลากร ( $\bar{X} = 3.86$ ) การใช้คอมพิวเตอร์เป็นอุปกรณ์สนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากรภายในองค์กร ( $\bar{X} = 3.74$ ) การจัดหาโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่ตรงกับความต้องการของบุคลากร ( $\bar{X} = 3.64$ ) การมีระบบสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อช่วยในการเรียนรู้และการปฏิบัติงานของบุคลากร ( $\bar{X} = 3.62$ ) การเรียนรู้แบบทันทีที่ต้องการ (Just in Time) ซึ่งประสมประสานการเรียนรู้ และ การปฏิบัติจริงในคราวเดียวกัน ( $\bar{X} = 3.61$ ) และ การใช้เทคโนโลยีเพื่อจัดการกระบวนการเรียนรู้ภายในกลุ่มและระหว่างกลุ่ม มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 3.47$ ) ตามลำดับ

## 2.6 คุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมทุกด้าน

ผู้ตอบแบบสอบถามประเมินคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.96$ ) และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามประเมินคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.28$ ) รองลงมา คือ ด้านการเสริมอำนาจบุคคล ( $\bar{X} = 4.09$ ) ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 3.97$ ) ด้านการบริหารจัดการความรู้ ( $\bar{X} = 3.75$ ) และด้านการปรับใช้เทคโนโลยี มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 3.73$ ) ตามลำดับ

## 3. วินัย 5 ประการของบุคลากรในโรงเรียนด้านต่างๆ

### 3.1 วินัย 5 ประการของบุคลากรด้านความรู้แห่งตน

ผู้ตอบแบบสอบถามประเมินวินัย 5 ประการของบุคลากร ด้านความรู้แห่งตน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.38$ ) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามประเมินวินัย 5 ประการของบุคลากร ด้านความรู้แห่งตนอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยวินัย 5 ประการของบุคลากรเกี่ยวกับการเลือกวิธีการพัฒนาความรู้ที่เหมาะสมกับตนเอง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.49$ ) รองลงมา คือ การศึกษาหาความรู้อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ( $\bar{X} = 4.48$ ) การกำหนดแนวทางพัฒนาตนเองตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ( $\bar{X} = 4.47$ ) ความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำสิ่งที่คาดหวังให้เป็นผล ( $\bar{X} = 4.45$ ) การกำหนดเป้าหมายการทำงานให้ดีที่สุด ( $\bar{X} = 4.34$ ) และความกระตือรือร้นที่จะค้นคว้าความรู้จากแหล่งต่างๆ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 4.08$ ) ตามลำดับ

### 3.2 วินัย 5 ประการของบุคลากรด้านแบบแผนความคิดอ่าน

ผู้ตอบแบบสอบถามประเมินวินัย 5 ประการของบุคลากร ด้านแบบแผนความคิดอ่าน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.09$ ) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามประเมินวินัย 5 ประการของบุคลากร ด้านแบบแผนความคิดอ่านอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยวินัย 5 ประการของบุคลากรเกี่ยวกับการแก้ปัญหาที่เกิดจากการทำงานได้ด้วยตนเอง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.24$ ) รองลงมา คือ การวางแผนจัดลำดับความสำคัญในการทำงาน และจัดแบ่งเวลาอย่างเหมาะสม ( $\bar{X} = 4.15$ ) การทบทวนความรู้ที่ได้ทั้งก่อนและหลังการทำงาน ( $\bar{X} = 4.08$ ) การวางแผนการทำงานโดยไม่ให้งานค้าง ( $\bar{X} = 4.08$ ) การให้คำแนะนำวิธีการคิดหรือขั้นตอนการทำงานใหม่ๆ แก่เพื่อนร่วมงาน ( $\bar{X} = 4.01$ ) และการร่วมมือปราชญ์เรื่องงานที่ทำกับเพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 3.96$ ) ตามลำดับ

### 3.3 วินัย 5 ประการของบุคลากรด้านวิสัยทัศน์ร่วม

ผู้ตอบแบบสอบถามประเมินวินัย 5 ประการของบุคลากร ด้านวิสัยทัศน์ร่วมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.61$ ) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามประเมินวินัย 5 ประการของบุคลากร ด้านวิสัยทัศน์ร่วมส่วนใหญ่อยู่ในระดับมากที่สุด ยกเว้นความพึงพอใจต่อสถานที่ทำงานที่ประเมินอยู่ในระดับมาก โดยวินัย 5 ประการของบุคลากรเกี่ยวกับความเต็มใจในการประกอบอาชีพครู มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X} = 4.76$ ) รองลงมา คือ ความรู้สึกยินดีเมื่อเพื่อนร่วมงานประสบความสำเร็จ ( $\bar{X} = 4.66$ ) ความความภูมิใจและความรักในโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.65$ ) การมีทัศนคติทางบวกต่อวิชาชีพครู ( $\bar{X} = 4.63$ ) ความร่วมมือในการเข้าร่วมกิจกรรมของโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.60$ ) การรับฟังความคิดเห็นจากเพื่อนร่วมงาน ( $\bar{X} = 4.56$ ) การยอมรับข้อผิดพลาดไม่ปิดบังและพยายามแก้ไขให้ดีขึ้น ( $\bar{X} = 4.52$ ) และความพึงพอใจต่อสถานที่ทำงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 4.49$ ) ตามลำดับ

### 3.4 วินัย 5 ประการของบุคลากรด้านการเรียนรู้ของทีม

ผู้ตอบแบบสอบถามประเมินวินัย 5 ประการ ด้านการเรียนรู้ของทีมโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.42$ ) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามประเมินวินัย 5 ประการด้านการเรียนรู้ของทีมส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ยกเว้นความสามารถในการทำงานร่วมกันกับเพื่อนร่วมงานที่ประเมินอยู่ในระดับมากที่สุด โดยวินัย 5 ประการของบุคลากรเกี่ยวกับความสามารถในการทำงานร่วมกันกับเพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ( $\bar{X} = 4.54$ ) รองลงมา คือ การยอมรับความสามารถของเพื่อนร่วมงานเมื่อทำงานร่วมกัน ( $\bar{X} = 4.46$ ) การปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงานอย่างเท่าเทียมกัน ( $\bar{X} = 4.46$ ) ความไว้วางใจต่อเพื่อนร่วมงาน เมื่อต้องปฏิบัติงานร่วมกัน ( $\bar{X} = 4.42$ ) การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงาน ( $\bar{X} = 4.42$ ) การสนทนากับเพื่อนร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ( $\bar{X} = 4.41$ ) การมีความยืดหยุ่นในความคิด และยอมรับความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน ( $\bar{X} = 4.40$ ) การเข้าร่วมประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นจากการทำงาน ( $\bar{X} = 4.36$ ) และการติดต่อประสานงานร่วมกับทีมงานภายในโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 4.31$ ) ตามลำดับ

### 3.5 วินัย 5 ประการของบุคลากรด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

ผู้ตอบแบบสอบถามประเมินวินัย 5 ประการ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.34$ ) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามประเมินวินัย 5 ประการ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบอยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยวินัย 5 ประการของบุคลากรเกี่ยวกับ

การวางแผนและจัดลำดับความสำคัญในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.40$ ) รองลงมา คือ การเรียนรู้จากการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม ( $\bar{X} = 4.37$ ) การจัดลำดับขั้นตอนการทำงานที่ได้รับมอบหมายจนบรรลุผลสำเร็จ ( $\bar{X} = 4.36$ ) การให้ความสำคัญต่องานของตนเองที่ส่งผลให้งานส่วนรวมสำเร็จ ( $\bar{X} = 4.35$ ) การให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานเมื่องานส่วนรวมยังไม่เสร็จ ( $\bar{X} = 4.31$ ) และความสามารถในการเขียนแผนภูมิความคิด (Mind Map) เพื่ออธิบายความคิดของตนเอง มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 4.27$ ) ตามลำดับ

### 3.6 วินัย 5 ประการของบุคลิกโดยรวมทุกด้าน

ผู้ตอบแบบสอบถามประเมินวินัย 5 ประการโดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.37$ ) และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามประเมินคุณลักษณะวินัย 5 ประการส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ยกเว้นวินัย 5 ประการด้านวิสัยทัศน์ร่วมที่ประเมินอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.61$ ) รองลงมา คือ ด้านการเรียนรู้ของทีม ( $\bar{X} = 4.42$ ) ด้านความรอบรู้แห่งตน ( $\bar{X} = 4.38$ ) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ( $\bar{X} = 4.34$ ) และด้านแบบแผนความคิดอ่านมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X} = 4.09$ ) ตามลำดับ

### 4. ผลการสำรวจและระบุองค์ประกอบคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อสำรวจและระบุองค์ประกอบของคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ ตามกรอบแนวคิดของการวิจัย ด้วยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) โดยใช้โปรแกรม SPSS 13.0 for Windows พบว่า ตัวแปรสังเกตได้เกี่ยวกับคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ .50 ขึ้นไป มีจำนวน 34 ตัวแปร ประกอบด้วยกลุ่มตัวแปรเกี่ยวกับคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ จำนวน 4 ตัวแปร ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ จำนวน 4 ตัวแปร ด้านการเสริมอำนาจบุคคล จำนวน 9 ตัวแปร ด้านการบริหารจัดการความรู้ จำนวน 9 ตัวแปร และด้านการปรับใช้เทคโนโลยี จำนวน 8 ตัวแปร โดยองค์ประกอบทั้ง 5 องค์ประกอบนี้สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรสังเกตได้ประมาณร้อยละ 61.19

## 5. ผลการตรวจสอบความตรงหรือความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตรวจสอบความตรงหรือความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็น โมเดลที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นตามกรอบแนวคิดของการวิจัย ด้วยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง (Second Order Confirmatory Factor Analysis) โดยใช้โปรแกรม LISREL 8.51 for Windows พบว่า โมเดลตามกรอบแนวคิดของการวิจัยสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ดีมาก พิจารณาได้จากค่าไค-สแควร์ ( $\chi^2 = 241.04$ ,  $df = 210$ ) ซึ่งมีค่าความน่าจะเป็นมากกว่า .05 และมีค่าเป็น 0.07 นั่นคือค่าไค-สแควร์แตกต่างจากศูนย์อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่าไม่ปฏิเสธสมมติฐานหลักที่ว่า โมเดลตามทฤษฎีสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และดัชนีวัดระดับความสอดคล้องกลมกลืน (goodness-of-fit index: GFI = 0.97) มีค่าเข้าใกล้ 1 รวมทั้งดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของเศษ (root mean squared residual: RMR = 0.02) มีค่าเข้าใกล้ศูนย์ แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อพิจารณาค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรในโมเดล พบว่า ตัวแปรทุกตัวมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ( $P < .001$ ) แสดงว่าตัวแปรทั้ง 34 ตัวนี้เป็นองค์ประกอบที่สำคัญและสามารถบ่งบอกถึงคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ โดยตัวแปรดังกล่าวมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .27 ถึง .67 ตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด 10 อันดับแรก ได้แก่ การจัดหาโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่ตรงกับความต้องการของบุคลากร (TA\_2) รองลงมา คือ การใช้เทคโนโลยีเพื่อการจัดการกระบวนการเรียนรู้ภายในกลุ่มและระหว่างกลุ่ม (TA\_3) การใช้คอมพิวเตอร์เป็นอุปกรณ์สนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากรภายในองค์กร (TA\_4) การจัดตั้งทีมประสานงานระหว่างกลุ่มต่างๆ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ระหว่างกัน (KM\_3) การเรียนรู้แบบทันทีที่ต้องการ (Just in Time) ซึ่งประสมประสานการเรียนรู้ และการปฏิบัติจริงในคราวเดียวกัน (TA\_5) การกำหนดกลยุทธ์และพัฒนาเครื่องมือสำหรับแบ่งปันความรู้อย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร (KM\_7) ประสิทธิภาพในการเข้าถึงข้อมูลความรู้ที่ต้องการ (LD\_2) การจัดกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้ทุกคนในองค์กรเรียนรู้และสร้างความรู้ (PE\_8) การทำงานร่วมกันเพื่อการเรียนรู้และแก้ปัญหาของบุคลากร (PE\_4) และการพัฒนาระบบและโครงสร้างของข้อมูลความรู้ที่จำเป็นภายในองค์กร (KM\_5) ตามลำดับ ซึ่งตัวแปรเหล่านี้เป็นตัวแปรองค์ประกอบด้านการปรับใช้เทคโนโลยี ด้านการบริหารจัดการความรู้ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ และด้านการเสริมอำนาจบุคคล ส่วนตัวแปรที่มีนัยสำคัญน้อยที่สุด ได้แก่ ความสามารถในการคิดและการปฏิบัติที่เป็นระบบของบุคลากร (LD\_4) และเมื่อพิจารณารายละเอียดของตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบของคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้สรุปผลได้ดังนี้

5.1 องค์ประกอบด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ (LEA\_DYN) ตัวแปรที่มีน้ำหนัก ความสำคัญในการบ่งบอกคุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การรวบรวม จัดเก็บ สร้างสรรค์ และถ่ายโอนข้อมูลความรู้ที่ต่อเนื่องเป็นระบบ (LD\_1) และ ประสิทธิภาพในการเข้าถึงข้อมูลความรู้ที่ต้องการ (LD\_2) บุคลากรได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับ วิธีการทำงานและการเรียนรู้ภายในกลุ่ม (LD\_3) และความสามารถในการคิดและการปฏิบัติที่เป็นระบบของบุคลากร (LD\_4)

5.2 องค์ประกอบด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร (ORG\_TRA) ตัวแปรที่มีน้ำหนัก ความสำคัญในการบ่งบอกคุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การใช้กระบวนการคิดวิเคราะห์ ทบทวนการปฏิบัติงาน เพื่อนำมาศึกษาความเป็นไปได้ และการวางแผนในอนาคต (OT\_2) การวิเคราะห์ใ้ตรงตรงถึงการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อนำข้อมูล ไปใช้พัฒนาตนเอง เพื่อนร่วมงาน และองค์กร (OT\_1) ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความสำคัญของ องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร (OT\_3) และการรับฟังผู้อื่น และให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ซึ่งกันและกันภายในองค์กร (OT\_4)

5.3 องค์ประกอบด้านการเสริมอำนาจบุคคล (PEA\_EMP) ตัวแปรที่มีน้ำหนัก ความสำคัญในการบ่งบอกคุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การจัดกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้ทุกคนในองค์กรเรียนรู้และสร้างความรู้ (PE\_8) การทำงานร่วมกัน เพื่อการเรียนรู้และแก้ปัญหาของบุคลากร (PE\_4) การพัฒนาศักยภาพบุคลากรโดยให้อำนาจ ตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของตนเอง (PE\_3) บทบาทของผู้บริหารในการเอื้อให้เกิดการเรียนรู้ ในองค์กร (PE\_2) และการแสวงหาข้อมูลความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร (PE\_9) การเพิ่มประสิทธิภาพในองค์กร โดยลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อน (PE\_6) การมีบรรยากาศที่สนับสนุนและสร้างความตระหนักในการเรียนรู้ (PE\_7) การกระจายอำนาจ และมอบอำนาจแก่บุคลากรตามความรู้ความสามารถ (PE\_1) และการสนับสนุนวิสัยทัศน์การเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร (PE\_5)

5.4 องค์ประกอบด้านการบริหารจัดการความรู้ (KNO\_MAN) ตัวแปรที่มีน้ำหนัก ความสำคัญในการบ่งบอกคุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การจัดตั้งทีมประสานงานระหว่างกลุ่มต่างๆ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ระหว่างกัน (KM\_3) การกำหนดกลยุทธ์ และพัฒนาเครื่องมือสำหรับแบ่งปันความรู้อย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร (KM\_7) การพัฒนาระบบและโครงสร้างของข้อมูลความรู้ที่จำเป็นภายในองค์กร (KM\_5) การเปิดโอกาสให้ บุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง (KM\_9) การจัดกิจกรรม/โครงการ เพื่อนำเสนอ สาธิตและทดลองนวัตกรรมการศึกษาใหม่ๆ (KM\_4) บุคลากรมีทักษะเกี่ยวกับการคิด

อย่างสร้างสรรค์ การสร้างและทดลองใช้นวัตกรรม (KM\_6) การมีเครือข่ายการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร (KM\_1) และการติดตามความเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงานใหม่จากภายนอกองค์กร (KM\_8) และการเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อการเรียนรู้กับบุคคล และองค์กรทางวิชาชีพ (KM\_2)

5.5 องค์ประกอบด้านการปรับใช้เทคโนโลยี (TEC\_APP) ตัวแปรที่มีน้ำหนักความสำคัญในการบ่งบอกคุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การมีระบบสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบอิเล็กทรอนิกส์เพื่อช่วยในการเรียนรู้และการปฏิบัติงานของบุคลากร (TA\_1) การจัดหาโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่ตรงกับความต้องการของบุคลากร (TA\_2) การใช้เทคโนโลยีเพื่อการจัดการกระบวนการเรียนรู้ภายในกลุ่มและระหว่างกลุ่ม (TA\_3) การใช้คอมพิวเตอร์เป็นอุปกรณ์สนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากรภายในองค์กร (TA\_4) การเรียนรู้แบบทันทีที่ต้องการ (Just in Time) ซึ่งประสมประสานการเรียนรู้ และการปฏิบัติจริงในคราวเดียวกัน (TA\_5) การนำสื่อประสมมัลติมีเดียมาเพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนรู้ของบุคลากร (TA\_6) การมีฐานข้อมูลความรู้ในระบบคอมพิวเตอร์ที่สนับสนุนกระบวนการเรียนรู้ (TA\_7) และประสิทธิภาพของเทคโนโลยีเพื่อการเข้าถึงข้อมูลความรู้ (TA\_8)

5.6 องค์ประกอบคุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ (LEA\_DYN) ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร (ORG\_TRA) ด้านการเสริมอำนาจบุคคล (PEA\_EMP) ด้านการบริหารจัดการความรู้ (KNO\_MAN) และด้านการปรับใช้เทคโนโลยี (TEC\_APP) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $P < .001$ ) ทุกด้าน แสดงว่าองค์ประกอบคุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้ง 5 ด้านนี้ เป็นตัวแปรที่บ่งบอกคุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยองค์ประกอบที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุดในการบ่งบอกคุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวม ได้แก่ องค์ประกอบด้านการบริหารจัดการความรู้ (KNO\_MAN) รองลงมา คือ องค์ประกอบด้านการปรับใช้เทคโนโลยี (TEC\_APP) องค์ประกอบด้านการเสริมอำนาจบุคคล (PEA\_EMP) องค์ประกอบด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ (LEA\_DYN) และองค์ประกอบด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร (ORG\_TRA) ตามลำดับ องค์ประกอบแต่ละด้านดังกล่าวมีความแปรปรวนร่วมกันกับองค์ประกอบคุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวม ประมาณร้อยละ 66 23 67 82 และ 69 ตามลำดับ และองค์ประกอบคุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ในแต่ละด้านมีความสัมพันธ์กันในทางบวกค่อนข้างสูง โดยสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าตั้งแต่ .39 ถึง .90 แสดงว่าคุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ในแต่ละด้านนั้น

เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวพันซึ่งกันและกัน มิได้แยกกันอย่างเป็นอิสระ นั่นคือ คุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ในด้านใดด้านหนึ่งจะส่งผลต่อคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ในด้านอื่นๆ ด้วย

#### 6. ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณในการศึกษาปัจจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อวินัย 5 ประการของบุคลากรในโรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณในการศึกษาปัจจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อวินัย 5 ประการของบุคลากรในโรงเรียน โดยใช้ตัวแปรเกี่ยวกับวินัย 5 ประการของบุคลากร โดยรวม และแยกในแต่ละด้านเป็นตัวแปรตาม รวม 6 ด้าน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสรุปได้ว่า ปัจจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีนัยสำคัญ สามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรเกี่ยวกับวินัย 5 ประการของบุคลากร โดยรวมทุกด้าน (FIV\_DIS) ด้านความรอบรู้แห่งตน (PER\_MAS) ด้านแบบแผนความคิดอ่าน (MEN\_MOD) ด้านวิสัยทัศน์ร่วม (SHA\_VIS) ด้านการเรียนรู้ของทีม (TEA\_LEA) และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (SYS\_THI) ได้ประมาณร้อยละ 47.0, 44.0, 36.0, 29.0, 27.0 และ 30.0 ตามลำดับ มีค่าสหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ 0.68, 0.66, 0.59, 0.54, 0.52 และ 0.54 ตามลำดับ ซึ่งแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $P < .001$ ) สำหรับปัจจัยที่มีผลต่อตัวแปรเกี่ยวกับวินัย 5 ประการของบุคลากรแต่ละด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $P < .05$ ) สรุปได้ดังนี้

6.1 ตัวแปรที่มีผลต่อวินัย 5 ประการของบุคลากร โดยรวม (FIV\_DIS) มี 4 ตัวแปรเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ (ORG\_TRA) มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเท่ากับ .409 รองลงมา คือ ด้านการบริหารจัดการความรู้ (KNO\_MAN) มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเท่ากับ .182 ด้านพลวัตรแห่งการเรียนรู้ (LEA\_DYN) มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเท่ากับ .130 และด้านการเสริมอำนาจบุคคล (PEA\_EMP) มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยน้อยที่สุด เท่ากับ .129 ตามลำดับ ซึ่งตัวแปรทุกตัวดังกล่าวมีผลในทางบวก

6.2 ตัวแปรที่มีผลต่อวินัย 5 ประการของบุคลากรด้านความรอบรู้แห่งตน (PER\_MAS) มี 3 ตัวแปร เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ (ORG\_TRA) มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเท่ากับ .420 รองลงมา คือ ด้านพลวัตรแห่งการเรียนรู้ (LEA\_DYN) มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเท่ากับ .210 และด้านการบริหารจัดการความรู้ (KNO\_MAN) มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยน้อยที่สุด เท่ากับ .185 ตามลำดับ ซึ่งตัวแปรทุกตัวดังกล่าวมีผลในทางบวก



6.3 ตัวแปรที่มีผลต่อวินัย 5 ประการของบุคลากรด้านแบบแผนความคิดอ่าน (MEN\_MOD) มี 3 ตัวแปร เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการบริหารจัดการความรู้ (KNO\_MAN) มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเท่ากับ .360 รองลงมา คือ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ (ORG\_TRA) มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเท่ากับ .207 และด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ (LEA\_DYN) มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยน้อยที่สุด เท่ากับ .167 ตามลำดับ ซึ่งตัวแปรทุกตัวดังกล่าวมีผลในทางบวก

6.4 ตัวแปรที่มีผลต่อวินัย 5 ประการของบุคลากรด้านวิสัยทัศน์ร่วม (SHA\_VIS) มี 2 ตัวแปร ได้แก่ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ (ORG\_TRA) มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเท่ากับ .350 และด้านการเสริมอำนาจบุคคล (PEA\_EMP) มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเท่ากับ .280 ตามลำดับ ซึ่งตัวแปรดังกล่าวมีผลในทางบวก

6.5 ตัวแปรที่มีผลต่อวินัย 5 ประการของบุคลากรด้านการเรียนรู้ของทีม (TEA\_LEA) มี 3 ตัวแปร เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ (ORG\_TRA) มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเท่ากับ .343 รองลงมา คือ ด้านการเสริมอำนาจบุคคล (PEA\_EMP) มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเท่ากับ .160 และด้านการบริหารจัดการความรู้ (KNO\_MAN) มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยน้อยที่สุด เท่ากับ .120 ตามลำดับ ซึ่งตัวแปรทุกตัวดังกล่าวมีผลในทางบวก

6.6 ปัจจัยที่มีผลต่อวินัย 5 ประการของบุคลากรด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (SYS\_THI) มี 4 ตัวแปร เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ (ORG\_TRA) มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเท่ากับ .363 รองลงมา คือ ด้านการบริหารจัดการความรู้ (KNO\_MAN) มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเท่ากับ .263 ด้านการปรับใช้เทคโนโลยี (TEC\_APP) มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเท่ากับ -.140 และด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ (LEA\_DYN) มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยน้อยที่สุด เท่ากับ .124 ตามลำดับ ซึ่งตัวแปรส่วนใหญ่มีผลในทางบวก ยกเว้นด้านการปรับใช้เทคโนโลยีที่มีผลในทางลบ

### อภิปรายผลการวิจัย

ในภาพรวมผลการวิจัย เรื่อง องค์ประกอบของคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อวินัย 5 ประการของบุคลากรในโรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในครั้งนี้นี้มีความสอดคล้องกับกรอบแนวคิดของการวิจัย มีประเด็นที่น่าสังเกตบางประการจากข้อค้นพบของการวิจัย ซึ่งผู้วิจัยพิจารณานำเสนอใน 4 ประเด็นหลัก คือ

## 1. ผลการศึกษาสภาพโดยทั่วไปเกี่ยวกับคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อศึกษาสภาพ โดยทั่วไปเกี่ยวกับคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า คุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ทุกด้านอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของประวัติ ขุนทวี (2548) และ โหมยิต เสดะจิต (2548) เกี่ยวกับลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่พบว่า โรงเรียนมีลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ ทั้ง 5 ด้าน อยู่ในระดับมาก ชุติพร เอี่ยมอำนาญ (2548) ที่พบว่า ความคิดเห็นต่อศักยภาพการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านพลวัตการเรียนรู้ และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี อยู่ในระดับมาก และมานิดา ลือสายวงศ์ (2551) ที่พบว่า ปัจจัยสนับสนุนการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วย พลวัตการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์การ การเพิ่มอำนาจบุคคล การจัดการความรู้ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี อยู่ในระดับมากเช่นกัน การที่ผลการวิจัยเป็นไปในทิศทางเดียวกันเช่นนี้ เพราะว่า ผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบการจัดการความรู้จะเป็นผู้นำคณะครูในด้านการพัฒนาบุคลากร เช่น การฝึกอบรม ฝึกปฏิบัติการ การทำวิจัยในห้องเรียน ตลอดจนการประชุมสัมมนาต่างๆ อย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อเพิ่มศักยภาพในการจัดการเรียนการสอน และหลังจากที่ครูได้รับความรู้แล้วก็จะมีการจัดการอบรมให้กับเพื่อนครู โดยเฉพาะในโรงเรียนใกล้เคียงของแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งจะเห็นได้ชัดเจนจากการที่โรงเรียนส่งบุคลากรเข้ารับการอบรม โดยร่วมมือกับคณะศึกษานิเทศก์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจัดทำขึ้น ทำให้บุคลากรของโรงเรียนได้พัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ ในระหว่างกิจกรรมการอบรมสัมมนา ยังเปิดโอกาสให้ครูได้ซักถามข้อสงสัย หรือนำประสบการณ์จากการทำงานมาพูดคุยอภิปรายร่วมกัน ทั้งข้อผิดพลาดจากการทำงาน ในส่วนนี้จะทำให้เพื่อนครูระมัดระวัง และสามารถป้องกันไม่ให้เกิดความผิดพลาดซ้ำอีก และในส่วนผลการปฏิบัติงานที่ดีนั้น ก็จะเป็นข้อมูลสำหรับเพื่อนครูไว้ใช้เป็นประโยชน์ต่อการทำงานได้ต่อไป ดังนั้น การเรียนรู้ร่วมกันและการสนทนาพูดคุยกันของระหว่างบุคลากรในโรงเรียนต้นแบบการจัดการความรู้จึงทำให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ๆ สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ร่วมกัน ซึ่งส่งผลต่อคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ได้เช่นกัน และนอกจากโรงเรียนต้นแบบการจัดการความรู้จะเป็นองค์การที่มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทุกระดับ รวมถึงบุคลากรมีการศึกษาค้นคว้าเพื่อพัฒนาตนเองอยู่เสมอแล้ว ประเด็นที่น่าสนใจ คือ การที่บุคลากรได้รับการพัฒนาความรู้และประสบการณ์เฉพาะทางและตรงตามหน้าที่ของแต่ละคน การสร้างและถ่ายทอดความรู้ให้แก่เพื่อนร่วมงานในโรงเรียนร่วมกัน เพื่อให้ทันต่อการพัฒนาทางด้านการจัดการศึกษาและเทคโนโลยีด้านต่างๆ เหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัย

สำคัญที่ส่งเสริมให้บุคลากรสามารถพัฒนาขีดความสามารถของตนเองอย่างเต็มศักยภาพ และส่งผลถึงคุณภาพโรงเรียนโดยรวม ทำให้การจัดการเรียนการสอนมีประสิทธิภาพ นักเรียนได้พัฒนาความรู้อย่างเต็มที่ และผู้ปกครองก็มีความพึงพอใจต่อการบริหารจัดการของโรงเรียน

## 2. ผลการศึกษาสภาพโดยทั่วไปเกี่ยวกับวินัย 5 ประการของบุคลากรในโรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อศึกษาสภาพโดยทั่วไปเกี่ยวกับวินัย 5 ประการของบุคลากรในโรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า วินัย 5 ประการของบุคลากรทุกด้านอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของมานิดา ลือสายวงศ์ (2551) วารินทร์ เสมาล้อม (2551) ชิวพร เครือใจวัง (2550) ตติยา ม่วงมิ่งสุข (2550) พิชญ์วารี ใจดี (2550) กรรวิภา โสรัจจะวงศ์ (2549) ทศนีย์ อวรัญ (2549) ประนอม บัวเฟื่อน (2549) รัชนิกร คารกมาศ (2549) อุสาค์ เจียมจันทร์ (2549) ชัยวัฒน์ ตุ่มทอง (2548) ณรงค์ หล้าวงศา (2548) ทิพย์วรรณ รอดคุ้ม (2548) และปาติกา นิธิประเสริฐกุล (2547) เกี่ยวกับวินัย 5 ประการของบุคลากรที่ต่างก็พบว่า วินัย 5 ประการของบุคลากร โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก การที่ผลการวิจัยเป็นไปในทิศทางเดียวกันเช่นนี้ เพราะว่า วินัย 5 ประการดังกล่าว เป็นปัจจัยที่สนับสนุนให้เกิดการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ และค่านิยมเกี่ยวกับการเรียนรู้ อันมีพื้นฐานมาจากการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันหรือสร้างภาพในอนาคตที่ปรารถนาาร่วมกัน ซึ่งเป็นพลังในการขับเคลื่อนภารกิจทุกอย่างภายในองค์การ การที่บุคลากรมีมุมมองร่วมกันกับเพื่อนร่วมงานและเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับ โรงเรียน แสดงให้เห็นว่าวิสัยทัศน์ที่กำหนดขึ้นเป็นไปในแนวทางที่มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน ประกอบกับการยอมรับนโยบายและแผนงานของโรงเรียนที่บุคลากรร่วมกันกำหนดขึ้น มีการทำงานด้วยความเอื้อเฟื้อ ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานและมีความสามัคคีร่วมมือกัน ทำให้วิสัยทัศน์ของโรงเรียนเกิดเป็นผลผลสำเร็จได้ และอีกประการหนึ่งอาจเนื่องมาจาก บุคลากรส่วนใหญ่ในโรงเรียนต้นแบบการจัดการความรู้เป็นผู้ที่รู้จักคิดแบบหลากหลายวิธี สำหรับใช้ในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน รวมไปถึงมีวิธีสร้างแบบแผนความคิดอ่านที่สามารถปรับเปลี่ยนไปตามความเหมาะสมของการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ มีการใช้ความคิดพลาดเป็นบทเรียนในการพัฒนาตนเอง มีการแสวงหาวิธีการปฏิบัติงานแบบใหม่ ๆ มาปรับใช้ในโรงเรียน บุคลากรได้รับโอกาสในการปรับปรุงและพัฒนาแบบแผนความคิดอ่านใหม่ ๆ ของตนเองอยู่เสมอ จึงส่งผลให้โรงเรียนพัฒนาไปในแนวทางของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และการที่โรงเรียนต้นแบบการจัดการความรู้ให้การสนับสนุนการทำงานเป็นทีมและมีโครงสร้างทีมงานอย่างชัดเจน ทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากร โดยอาศัยฐานความรู้ที่มีอยู่ อีกทั้งการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข่าวสารอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอทำให้ความรู้ที่ได้มาเป็นความรู้ที่มีคุณค่า

และเป็นที่ยอมรับเนื่องจากเป็นความรู้ที่มาจากประสบการณ์ของบุคลากรทุกคน และเมื่อมีการนำความรู้ไปถ่ายทอดไปยังบุคลากรอื่นๆ ภายในโรงเรียน ก็เป็นการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ได้มากขึ้นด้วย ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่าการศึกษาที่บุคลากรในโรงเรียนต้นแบบการจัดการความรู้มีความตระหนักและฝึกฝนตนเอง เสริมสร้างความรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นการช่วยเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพนั้น ทำให้บุคลากรและโรงเรียนสามารถอยู่รอดได้ในสภาวะการแข่งขันที่มีการแข่งขันสูง และเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งการเรียนรู้ของบุคลากรนี้เองถือหัวใจสำคัญของวินัยที่ช่วยส่งเสริมให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้

### 3. ผลการตรวจสอบความตรงหรือความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบคุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตรวจสอบความตรงหรือความสอดคล้องของโมเดลคุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นโมเดลเชิงทฤษฎีที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นตามกรอบแนวคิดของการวิจัย ด้วยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันอันดับที่สอง พบว่า โมเดลตามกรอบแนวคิดของการวิจัยมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และผลการวิเคราะห์โมเดลลิสรัด พบว่า องค์ประกอบที่มีผลต่อคุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้มากที่สุด ได้แก่ องค์ประกอบด้านการบริหารจัดการความรู้ รองลงมา คือ องค์ประกอบด้านการปรับใช้เทคโนโลยี องค์ประกอบด้านการเสริมอำนาจบุคคล องค์ประกอบด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ และองค์ประกอบด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร และองค์ประกอบทั้ง 5 ด้านนี้มีความสัมพันธ์กันค่อนข้างสูง ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัยครั้งนี้ และเป็นไปตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Marquardt (2002: 33 –34) ที่กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย การเรียนรู้ องค์กร คน ความรู้ และเทคโนโลยี โดยเฉพาะคนมีความสำคัญต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยเหตุผลที่ว่า คนมีศักยภาพและความสามารถที่จะเรียนรู้ คนเป็นผู้จัดการกับข้อมูลข่าวสารให้กลายเป็นความรู้ที่มีคุณค่า ทั้งต่อตนเองและต่อองค์กร และยังสอดคล้องกับการศึกษาของกาญจนา เกียรติธนาพันธุ์ (2542) และ สุพัตรา จันทร์เทียม (2543) เกี่ยวกับปัจจัยที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยประยุกต์ใช้ทฤษฎีทางด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Marquardt ผลจากการศึกษา พบว่า บรรยากาศองค์กรส่งเสริมต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยที่องค์ประกอบด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันในเชิงบวก สภาพแวดล้อมภายในองค์กรของกลุ่มตัวอย่างมีสภาพที่เอื้อต่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง และการสนับสนุนในด้านการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างเต็มที่ที่จะเป็นปัจจัยสำคัญในการที่จะนำบุคลากรและองค์กรพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ รวมทั้งทำให้เกิดการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับการศึกษาของ จักริน ติวเถาว์ และคณะ (2546) ที่ได้ทำการประเมินความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา: บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ซึ่งพบว่า ปัจจัยที่ส่งเสริมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มี 5 ปัจจัย คือ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี สนับสนุนการปฏิบัติงานภายในองค์การ โครงสร้างองค์การ การจัดเก็บและเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร ที่ถูกต้องและครบถ้วน บรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ภายในองค์การ และการทำงานร่วมกัน เป็นทีม และสอดคล้องกับการศึกษาของ อนันต์ เพชรใหม่ (2547) เกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ที่พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการ ป.ป.ช. ได้แก่ บรรยากาศองค์การ การสร้างและการถ่ายทอดความรู้ วัฒนธรรมองค์การ การมอบหมายอำนาจ โครงสร้างองค์การที่มีความเหมาะสม และเทคโนโลยี ที่นำมาประยุกต์ใช้ภายในองค์การ และการศึกษาของ ปวีณ พิมพ์สุวรรณ และคณะ (2547) เกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการส่งเสริมการเรียนรู้ระดับบุคคล เพื่อพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจากการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ของพนักงาน ได้แก่ เทคนิคและวิธีการที่ใช้ สนับสนุนการเรียนรู้ การจัดบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ การเพิ่มอำนาจในการตัดสินใจ การทำงาน เป็นทีมและเครือข่าย การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้ และการจัดบรรยากาศขององค์การ ให้มีความเหมาะสม การที่ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้ เพราะในปัจจุบัน โรงเรียนสังกัดคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐานมีการตื่นตัวกับการปฏิรูปการศึกษา มีระบบประกันคุณภาพ และการประเมิน จากองค์การภายนอก ดังนั้น โรงเรียนจึงต้องตระหนักและเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง บุคลากร แต่ละคนสามารถระบุปัญหาอย่างเป็นระบบ มีเหตุผล สามารถแสวงหาวิธีการในการแก้ปัญหา การเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อแก้ปัญหาการเรียนการสอนอยู่ตลอดเวลา มีการจัดกิจกรรมประชุม อภิปราย เสนอผลงาน เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ เรียนรู้ร่วมกัน ตลอดจนบุคลากรอาจได้รับการสนับสนุนให้แสวงหาวิธีสอนใหม่ๆ มาเผยแพร่ซึ่งกันและกัน กล้าคิดริเริ่มทดลองแนวการสอน ใหม่ๆ จึงทำให้มีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองและทีมให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

เมื่อพิจารณาถึงตัวแปรย่อยซึ่งเป็นตัวแปรขององค์ประกอบคุณลักษณะองค์การแห่ง การเรียนรู้ในแต่ละด้าน พบว่า ตัวแปรทุกตัวมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ( $P < .001$ ) แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 34 ตัวนี้เป็นองค์ประกอบที่สำคัญและสามารถบ่งบอกถึงคุณลักษณะองค์การแห่ง การเรียนรู้ได้ โดยตัวแปรมีผลต่อคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้มากที่สุด 10 อันดับแรก ได้แก่ การจัดหาโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่ตรงกับความต้องการของบุคลากร รองลงมา คือ การใช้ เทคโนโลยีเพื่อจัดการกระบวนการเรียนรู้ภายในกลุ่มและระหว่างกลุ่ม การใช้คอมพิวเตอร์ เป็นอุปกรณ์สนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากรภายในองค์กร การจัดตั้งทีมประสานงานระหว่าง กลุ่มต่างๆ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ระหว่างกัน การเรียนรู้แบบทันทีที่ต้องการ (Just in Time)

ซึ่งประสมประสานการเรียนรู้และการปฏิบัติจริงในคราวเดียวกัน การกำหนดกลยุทธ์ และพัฒนาเครื่องมือสำหรับแบ่งปันความรู้อย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร ประสิทธิภาพในการเข้าถึงข้อมูลความรู้ที่ต้องการ การจัดกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้ทุกคนในองค์กรเรียนรู้และสร้างความรู้ การทำงานร่วมกันเพื่อการเรียนรู้และแก้ปัญหาของบุคลากร และการพัฒนาระบบและโครงสร้างของข้อมูลความรู้ที่จำเป็นภายในองค์กร ตามลำดับ ซึ่งตัวแปรเหล่านี้เป็นตัวแปรองค์ประกอบด้านการปรับใช้เทคโนโลยี ด้านการบริหารจัดการความรู้ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ และด้านการเสริมอำนาจบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ วิโรจน์ สารรัตนะ (2545) Choi (2000) Bennett and O'Brien (1994) Marquardt and Reynolds (1994) ที่พบว่า การปฏิบัติงานของครูและทีมงานเครือข่ายการพัฒนาบุคลากร การมีส่วนร่วมของบุคลากรส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และยังคงสอดคล้องกับแนวคิดของ พจน์ สะเพียรชัย (2546) ที่ว่า การบริหารสถานศึกษาเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ ผู้บริหารจะต้องบริหารจัดการสถานศึกษาให้เป็นส่วนส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ และบริหารสถานศึกษาให้เป็้องค์การแห่งการเรียนรู้ และ สุกัน เทียนทอง (2549) ที่กล่าวว่า โลกในยุคปัจจุบันเป็นยุคโลกาภิวัตน์ที่มีความเจริญก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และมีการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว โลกยุคใหม่นั้นการแข่งขันขึ้นอยู่กับความรู้และความสามารถของคนในชาติ โดยเฉพาะเศรษฐกิจที่ใช้ความรู้เป็นฐาน (Knowledge-based Economy) ดังนั้น จึงจำเป็นที่แต่ละประเทศต้องเรียนรู้เพื่อที่จะปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา และเตรียมพร้อมที่จะเผชิญความท้าทายจากกระแสโลก

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Marquardt (1996) ที่กล่าวว่า เทคโนโลยีเป็นองค์ประกอบที่สำคัญสำหรับการจัดการความรู้ขององค์กรและความเข้าใจเทคโนโลยีเป็นศาสตร์และศิลป์ของการเรียนรู้ การค้นพบ การสื่อสาร ข้อมูลสารสนเทศ และคอมพิวเตอร์เทคโนโลยี นับเป็นปัจจัยที่สำคัญมากสำหรับปัจจุบัน เพราะองค์การใดที่มีอำนาจทางเทคโนโลยีสูงจะทำให้สามารถก้าวล้ำหน้ากว่าองค์การอื่น และแนวคิดของ วีระวัฒน์ ปินนิตามัย (2543) ที่เสนอแนะว่า เทคโนโลยีเป็นปัจจัยสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากใช้ประยุกต์ในการปฏิบัติงานเพื่อการเรียนรู้อย่างทั่วถึง เพื่อให้มีการเก็บประมวล ถ่ายทอดข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง สร้างเครือข่าย สร้างฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ ดังที่ กรมวิชาการ (2545) กล่าวไว้ว่า การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการเรียนการสอนและการปฏิบัติงาน เป็นแนวทางที่ต้องให้ความสำคัญ และดำเนินการอย่างจริงจัง เพื่อให้เกิดสัมฤทธิ์ผล โดยเฉพาะสถานศึกษาซึ่งเป็นหน่วยปฏิบัติโดยตรง ต้องเริ่มจากการกำหนดนโยบายส่งเสริมสนับสนุนในการพัฒนาเทคโนโลยี และพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรให้ความสำคัญกับองค์ประกอบหลักด้านเทคโนโลยีให้มากขึ้น

การที่ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้ อาจเป็นเพราะบริบททางการศึกษาของไทยในระยะเวลาที่ผ่านมาและในปัจจุบันกำลังมุ่งเน้นการปฏิรูปการศึกษาในรอบที่สอง และการยึดถือหลักการพัฒนาทั้งระบบ หรือแบบเป็นองค์รวม (Holistic) ดังนั้น ไม่ใช่เฉพาะตัวแปรเกี่ยวกับคุณลักษณะองค์การแห่ง การเรียนรู้เท่านั้นที่ได้รับการพัฒนา แต่คุณลักษณะอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและการจัดการ ต่างๆ ก็ได้รับการพัฒนาจากการมุ่งเน้นการปฏิรูปการศึกษา และเหตุผลอีกประการหนึ่ง คือ อาจเนื่องจากในยุคปัจจุบันซึ่งสังคมไทยได้รับอิทธิพลของเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทำให้พัฒนา ไปสู่สังคมแห่งการเรียนรู้เพิ่มมากขึ้น จึงส่งผลให้โรงเรียนมีการปรับตัวเพื่อให้สอดคล้องกับ การเปลี่ยนแปลง และพัฒนาตัวเองในแนวทางมุ่งสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้วยเช่นกัน

#### 4. ผลการวิเคราะห์ถอดถอดพหุคูณในการศึกษาปัจจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะองค์การแห่ง การเรียนรู้ที่ส่งผลต่อวินัย 5 ประการของบุคลากรในโรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผลการวิเคราะห์ถอดถอดพหุคูณในการศึกษาปัจจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะองค์การแห่ง การเรียนรู้ที่ส่งผลต่อวินัย 5 ประการของบุคลากร โดยรวม พบว่า ปัจจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะองค์การ แห่งการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ ด้านการบริหารจัดการความรู้ ด้านพลวัตแห่ง การเรียนรู้ และด้านการเสริมอำนาจบุคคล มีผลต่อวินัย 5 ประการของบุคลากรในทางบวก นั่นคือ การที่โรงเรียนมีคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ ด้านการบริหาร จัดการความรู้ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ และด้านการเสริมอำนาจบุคคลมาก จะส่งผลให้วินัย 5 ประการ โดยรวมของบุคลากรสูงด้วย ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัยครั้งนี้ และเป็นไปใน ทิศทางสอดคล้องกับการศึกษาของ มานิดา ลือสายวงศ์ (2551) เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย สนับสนุนการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ กับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ที่พบว่า ปัจจัย สนับสนุนการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วย พลวัตการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยน องค์การ การเพิ่มอำนาจบุคคล การจัดการความรู้และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีมีความสัมพันธ์ ทางบวกต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านความรอบรู้แห่งตน ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้เป็นทีม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ และเป็นไปตามแนวคิด ของ Senge (1990) ที่กล่าวสนับสนุนว่า ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าขององค์การ โดย เน้นที่การพัฒนาศักยภาพของบุคคล ให้บุคคลมีความชำนาญในระดับพิเศษ ซึ่งการพัฒนา ความสามารถของบุคคลเป็นพื้นฐานในการพัฒนาองค์การ บุคคลเป็นองค์ประกอบสำคัญของ องค์การแห่งการเรียนรู้ ทั้งที่เป็นเอกบุคคลและเป็นทีม ความสามารถของบุคลากรจึงเป็นปัจจัย สำคัญที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และสอดคล้องกับแนวคิดของ Marquardt

(1996) ที่กล่าวว่า ความรู้กลายเป็นสิ่งสำคัญมากกว่าทรัพยากรทางการเงิน เทคโนโลยีหรือทรัพย์สิน ความรู้เป็นทรัพยากรหลักที่ใช้ในการทำงาน โดยที่ประเพณี วัฒนธรรม เทคโนโลยี การปฏิบัติการ ระบบต่างๆ และขั้นตอนการทำงานขององค์กร ล้วนมาจากพื้นฐานของความรู้ทั้งสิ้น

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Brandt (2007) ที่ให้ทัศนะว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องมีโครงสร้างที่สนับสนุนพฤติกรรมการเรียนรู้ กล่าวคือ บุคคลเรียนรู้เมื่อได้รับการจูงใจ องค์กรเรียนรู้เมื่อมีเหตุการณ์สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ ควรมีวิสัยทัศน์ หรือหลักจิตวิทยาการสนับสนุนควรมีโครงสร้างที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในทุกระดับขององค์กร และยังคงสอดคล้องกับ Marquardt (1996) ที่เสนอว่า องค์กรประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ควรมีลักษณะการสร้างพลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamic) คือ การสร้างการเรียนรู้ในทุกภาคส่วนขององค์กร การที่ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า เนื่องจากสภาพปัจจุบันการดำเนินงานด้านการจัดการในสถานศึกษาส่วนใหญ่เป็นหน้าที่ของบุคลากรในโรงเรียน โดยตามนโยบายการกระจายอำนาจ การบริหารและจัดการของกระทรวงศึกษาธิการ ดังนั้นบุคลากรในโรงเรียนจึงต้องจัดระบบงานต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นงานด้านธุรการ ด้านบุคลากร รวมทั้งการจัดหาทรัพยากรต่างๆ มาสนับสนุนการศึกษา ผู้บริหาร โรงเรียนและบุคลากรมีหน้าที่ร่วมกันในการจัดการด้านการวางแผน การจัดงบประมาณ การจัดโครงสร้างการสื่อสาร การมอบอำนาจ การให้รางวัล และดูแลควบคุมการปฏิบัติงานซึ่งกันและกัน ตามหลักการมีส่วนร่วมในการบริหารองค์กร ดังนั้น ปัจจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงเป็นสิ่งที่โรงเรียนจะต้องพัฒนา เพื่อมุ่งไปสู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานของโรงเรียน

เมื่อวิเคราะห์หาคอตอบพหุคูณเพื่อศึกษาปัจจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่ส่งผลต่อวินัย 5 ประการของบุคลากรเป็นรายด้าน พบว่า ปัจจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้ง 4 ด้านดังกล่าว ได้แก่ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการเสริมอำนาจบุคคล และด้านการบริหารจัดการความรู้ ยังมีความสัมพันธ์กับวินัย 5 ประการของบุคลากรด้านต่างๆ ซึ่งมีผลทางบวกและมีน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรแตกต่างกันไปในแต่ละด้าน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัยครั้งนี้ และเป็นไปตามแนวคิดของ Marquardt (1996) ที่กล่าวว่า ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ควรสร้างการเรียนรู้ในทุกหน่วยปฏิบัติ และทุกกิจกรรมขององค์กร และแนวคิดของ Desimone Werner และ Harris (2002) กล่าวว่า การที่องค์กรจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น สมาชิกในองค์กรจะต้องให้ความสำคัญต่อองค์กรให้มากที่สุด และยังคงสอดคล้องกับแนวคิดของ Kerka (1995) ที่กล่าวว่า สถาบันการศึกษาที่จะก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องสร้างโอกาสแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง



นอกจากนี้ Wallace Engel และ Mooney (1997) ที่แสดงทัศนะว่า บุคลากรในสถานศึกษาที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จะเข้าใจถึงภาระและความรับผิดชอบ ที่จะสร้างความสำเร็จให้แก่องค์การ โดยแต่ละบุคคลจะตระหนักดีว่าตนเองเป็นสมาชิกของทีม ที่จะยกระดับความสำเร็จของนักเรียน บุคลากรและชุมชน ทั้งนี้การส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาศักยภาพของตนเองนั้นย่อมส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์การโดยรวม ดังนั้น จึงเป็นภารกิจที่สำคัญที่ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้องจะต้องให้ความสำคัญกับการให้บุคลากรในหน่วยงานได้พัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่องโดยการสนับสนุนส่งเสริมรวมทั้งให้ความเอาใจใส่ต่อการพัฒนาบุคลากร ทั้งนี้เพราะหากบุคคลประสบความสำเร็จก็หมายถึงความสำเร็จของสถานศึกษาด้วย ซึ่งแนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับที่ วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2543) กล่าวไว้ว่า ในการพิจารณาสาระสำคัญของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ควรพิจารณามององค์การว่าเป็นระบบที่มีการเรียนรู้ ทุกส่วนทุกฝ่ายขององค์การไม่ว่าจะเป็นในรูปของกระบวนการหรือโครงสร้าง ต้องทำหน้าที่ในการแสวงหา แบ่งปัน และใช้ความรู้ การที่ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้ เป็นเพราะเนื่องมาจากโรงเรียนใน ปัจจุบันจะต้องปฏิรูปการศึกษา อาทิเช่น ปฏิรูประบบการบริหารจัดการ ปฏิรูประบบการเรียนการสอนปฏิรูปครูและบุคลากรทางการศึกษา ปฏิรูปหลักสูตร รวมทั้งโรงเรียนจะต้องใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม สิ่งเหล่านี้ทำให้โรงเรียนต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการจัดการศึกษา โรงเรียนแต่ละแห่งมีการวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย วิเคราะห์โอกาส และวิเคราะห์อุปสรรคเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่องและเท่าเทียมกัน

ส่วนปัจจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการปรับใช้เทคโนโลยีที่มีความสัมพันธ์กับวินัย 5 ประการของบุคลากรในทางลบนั้น ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ปัจจุบันบุคลากรส่วนใหญ่ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและมีศักยภาพสูง ทั้งคุณวุฒิและประสบการณ์การทำงาน แต่มักจะขาดการส่งเสริมและแรงจูงใจให้ปฏิบัติงานจากหน่วยงานต้นสังกัดและผู้บริหาร โรงเรียน ดังเห็นได้จากผลการวิจัยของ เฉลิม มณีสถิต (2547) เกี่ยวกับการประเมินศักยภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา: กรมกำลังพลทหารอากาศ กองทัพอากาศ ซึ่งพบว่า ศักยภาพของกลุ่มตัวอย่างยังไม่เอื้อต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อันเนื่องมาจากขาดการริเริ่มจากภายในหน่วยงานและในระดับย่อยขององค์การ และขาดกลไกที่จะนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้งานจริง เพื่อสร้างจูงใจและกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนเกิดการตื่นตัวในการที่จะพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเอง และยังคงสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุพัตรา จันท์เทียม (2543) เกี่ยวกับบรรยากาศขององค์การ และศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งพบว่าบุคลากรส่วนใหญ่มีความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่ง

การเรียนรู้ แต่ขาดการให้ความสำคัญและการสนับสนุนในด้านการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างเต็มที่ ดังที่ เดซน์ เทียมรัตน์ และกานต์สุดา มาฆะศิริรานนท์ (2544) กล่าวว่า วิทยุทัศน์ส่วนตนในด้านหน้าที่การงานของแต่ละบุคคล ควรเป็นส่วนเสริมเอื้อให้องค์กรนั้นๆ บรรลุความสำเร็จตามที่กำหนดไว้ในวิสัยทัศน์องค์กร ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนจึงควรให้ความสำคัญต่อการสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเอง เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ที่ต้องการ ทั้งนี้เพื่อผลสำเร็จที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร

### ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

จากผลการวิจัย เรื่อง องค์ประกอบของคุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อวินัย 5 ประการของบุคลากรในโรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้ประโยชน์ในเชิงนโยบาย เชิงปฏิบัติ รวมทั้งข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไป ดังนี้

#### ข้อเสนอแนะในเชิงนโยบาย

จากผลการวิจัยที่พบว่า ตัวแปรเกี่ยวกับคุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อวินัยโดยรวมของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ มี 4 ตัวแปร ได้แก่ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการบริหารจัดการความรู้ ด้านพลวัตรแห่งการเรียนรู้ และด้านการเสริมอำนาจบุคคล ซึ่งตัวแปรดังกล่าวส่งผลในทางบวกต่อวินัยโดยรวมของบุคลากร นั่นแสดงว่า การที่โรงเรียนมีคุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการบริหารจัดการความรู้ ด้านพลวัตรแห่งการเรียนรู้ และด้านการเสริมอำนาจบุคคลมาก จะส่งผลให้วินัย 5 ประการโดยรวมของบุคลากรสูงด้วยนั้น ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ผู้บริหารการศึกษาในทุกระดับควรยอมรับว่าแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดที่สำคัญ และการจะทำให้สำเร็จนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องให้ความร่วมมือ ผลักดันและกระตุ้นให้เกิดผลเป็นรูปธรรม ทั้งในเรื่องการบังคับบัญชา การให้อำนาจแก่บุคลากรได้มีโอกาสในการตัดสินใจ และที่สำคัญ คือ การส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจและเห็นความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเน้นกระบวนการทำงานแบบมีส่วนร่วมในทุกๆ กิจกรรมที่เกี่ยวข้อง เพราะการทำงานแบบมีส่วนร่วมจะเป็นการเพิ่มศักยภาพของบุคคลให้เกิดการเรียนรู้ได้มากขึ้น
2. กระทรวงศึกษาธิการควรกำหนดนโยบายการส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองในทุกระดับและเป็นไปอย่างกว้างขวาง โดยดำเนินการไปพร้อมกับการกำหนดขีดความสามารถหลัก (Core Competency) ในแต่ละตำแหน่งงาน ซึ่งจะทำให้บุคลากรทุกระดับได้ทราบว่าจะต้องมีทักษะความรู้ในเรื่องอะไรบ้าง เพื่อจะได้เป็นแนวทางในการพัฒนา

ตนเองได้ตรงกับตำแหน่งงานที่ปฏิบัติอยู่ การดำเนินการดังกล่าวจะส่งผลดีต่อองค์กร และเป็น การนำแนวคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้มาปรับใช้ในการพัฒนาบุคลากรและองค์กรได้อย่าง มีประสิทธิผล

3. กระทรวงศึกษาธิการควรกำหนดเป็นนโยบายให้สถานศึกษามีการส่งเสริมและสร้าง บรรยากาศภายในสถานศึกษาที่เอื้อให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น มีการนำวิสัยทัศน์ของแต่ละ คนมาแลกเปลี่ยนและหาข้อสรุปเพื่อให้ออกมาเป็นการกระทำร่วมกัน ซึ่งต้องอาศัยการเรียนรู้ ร่วมกันเป็นทีม โดยเปิดโอกาสให้ทุกคนได้ร่วมแสดงความคิดเห็นที่จะเป็นประโยชน์ต่อบุคลากร และองค์กรได้ตลอดเวลา

4. กระทรวงศึกษาธิการควรกำหนดเป็นนโยบายให้สถานศึกษาส่งเสริมและสนับสนุน การเรียนรู้จากการปฏิบัติ ซึ่งเป็นการให้บุคลากรได้เรียนรู้จากการทำงานและการแก้ปัญหาจากงาน โดยพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองจากการปฏิบัติและการเรียนรู้ร่วมกันจากบุคคลอื่น อาจทำได้โดย การมอบหมายงานที่ท้าทาย และให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการทำงาน เพื่อให้ได้มีโอกาสใน การแก้ปัญหาจากประสบการณ์ร่วมกันกับผู้ร่วมงาน

### ข้อเสนอแนะในเชิงปฏิบัติ

จากผลการวิจัยที่พบว่า องค์กรประกอบคุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้ง 5 ด้าน มีค่าน้ำหนักองค์กรประกอบที่มีนัยสำคัญทางสถิติทุกด้าน แสดงว่าองค์กรประกอบคุณลักษณะองค์กร แห่งการเรียนรู้ทั้ง 5 ด้านนี้ เป็นตัวแปรที่บ่งบอกคุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมได้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยองค์กรประกอบที่มีน้ำหนักความสำคัญมากที่สุด ได้แก่ องค์กรประกอบ ด้านการบริหารจัดการความรู้ รองลงมา คือ ด้านการปรับใช้เทคโนโลยี ซึ่งได้แก่ การจัดหา โปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่ตรงกับความต้องการของบุคลากร การใช้เทคโนโลยีเพื่อการจัดการ กระบวนการเรียนรู้ภายในกลุ่มและระหว่างกลุ่ม และการใช้คอมพิวเตอร์เป็นอุปกรณ์สนับสนุน การเรียนรู้ของบุคลากรภายในองค์กร ตามลำดับ ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะ ดังนี้

1. สถานศึกษาควรนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการส่งเสริมและพัฒนาเครื่องมือสำหรับ แบ่งปันความรู้อย่างต่อเนื่องทั่วทั้งโรงเรียน โดยนำระบบ E- Learning มาใช้ในการฝึกอบรมและ การจัดการกิจกรรมเรียนรู้และสร้างความรู้ ที่เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้พัฒนาตนเองมากขึ้น ซึ่งจะช่วยให้เกิดประสิทธิภาพ อีกทั้งยังประหยัดงบประมาณและเวลาได้มาก

2. สถานศึกษาควรจัดให้มีช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ทำให้บุคลากรในโรงเรียนเข้าถึงข้อมูลความรู้ที่ต้องการได้ง่าย รวดเร็ว และทันทีที่ต้องการ รวมถึงการพัฒนาระบบและโครงสร้างของข้อมูลความรู้ที่จำเป็นภายในโรงเรียนให้ทันต่อเหตุการณ์ สามารถรับรู้ และปรับตัวได้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง ในบรรยากาศที่เปิดเผย โปร่งใส และสามารถสื่อสารกันได้อย่างทั่วถึง

3. สถานศึกษาควรกำหนดเป็นนโยบายให้บุคลากรได้มีโอกาสในการโยกย้าย สับเปลี่ยน หรือหมุนเวียนการทำงาน เพื่อให้มีโอกาสได้เรียนรู้ ระบบงานขององค์กรและพฤติกรรมของคนที่หลากหลาย มีการจัดตั้งทีมประสานงานระหว่างกลุ่มงานและฝ่ายต่างๆ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ระหว่างกัน ซึ่งการวางโครงสร้างและการบริหารจัดการที่เหมาะสมจะเป็นการเริ่มต้นปูพื้นฐานของการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานที่จะสร้างให้บุคลากรในโรงเรียนได้เริ่มมองเห็นแนวทางในการพัฒนาไปองค์กรแห่งการเรียนรู้ในอนาคต

### ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไป

1. จากผลการวิจัยที่พบว่า องค์กรประกอบคุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการเสริมอำนาจบุคคล ด้านการบริหารจัดการความรู้ และด้านการปรับใช้เทคโนโลยี มีค่านำหนักองค์ประกอบที่มีนัยสำคัญทางสถิติ ทุกด้าน แสดงว่าองค์กรประกอบคุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้ง 5 ด้านนี้ เป็นตัวแปรที่บ่งบอกคุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้ ดังนั้น จึงควรมีการขยายขอบเขตของการศึกษาโดยการพัฒนาโมเดลองค์ประกอบคุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับสถานศึกษาระดับหรือสังกัดอื่นๆ โดยอาจดำเนินการศึกษาความตรงข้ามกลุ่ม (Cross Validation) ระหว่างสถานศึกษาในแต่ละสังกัด เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาโมเดลองค์ประกอบคุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับสถานศึกษาแต่ละกลุ่มต่อไป

2. จากผลการวิจัยที่พบว่า โมเดลองค์ประกอบคุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่พัฒนาขึ้น มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และตัวแปรในโมเดลทุกตัวมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่า ตัวแปรในโมเดลดังกล่าวทั้ง 34 ตัว เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ และสามารถบ่งบอกถึงคุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ดังนั้น จึงควรมีการสร้างแบบวัดและประเมินคุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จากตัวแปรในโมเดลองค์ประกอบคุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เป็นผลจากการวิจัยครั้งนี้ เพื่อนำไปใช้เป็นเครื่องมือวัดคุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาที่เหมาะสมกับบริบทของประเทศไทยต่อไป

3. จากผลการวิจัยที่พบว่า คุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้และวินัย 5 ประการของบุคลากรในโรงเรียนอยู่ในระดับมาก ดังนั้น เพื่อเป็นการยืนยันผลการวิจัยในด้านประสิทธิภาพการนำไปใช้ จึงควรมีการศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้และวินัย 5 ประการของบุคลากรดังกล่าวว่าจะส่งผลอย่างไรต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน หรือประสิทธิผลด้านการจัดการศึกษาโดยรวมของโรงเรียน

4. เนื่องจากการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ พบว่า คุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ส่งผลต่อวินัย 5 ประการของบุคลากรในโรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน แต่ยังเป็นการศึกษาในภาพรวมของกลุ่มตัวแปรในแต่ละด้าน ดังนั้น จึงควรมีการศึกษาเกี่ยวกับวินัยแต่ละด้านให้ลึกซึ้งมากกว่านี้ รวมทั้งศึกษาตัวแปรอื่น ๆ ที่คาดว่าจะส่งผลต่อวินัย 5 ประการของบุคลากร เช่น ความผูกพันต่อองค์กร ลักษณะของงาน หรือบรรยากาศที่เอื้อต่อการพัฒนาการเรียนรู้ ซึ่งจะช่วยให้การศึกษาเรื่องวินัย 5 ประการของบุคลากรมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น



ศูนย์วิทยพัทยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

- กรรวิภา โสรัจจะวงศ์. ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษาข้าราชการกรมสรรพากร สังกัดสำนักงานสรรพากรพื้นที่ฉะเชิงเทรา. วิทยานิพนธ์ปริญญา  
มหาบัณฑิต สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2549.
- กาญจนา เกียรติธนาพันธุ์. บรรยากาศองค์กรที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้:  
กรณีศึกษา กองสาธารณสุขภูมิภาค สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข. ภาคนิพนธ์  
โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์,  
2542.
- กิดานันท์ มลิทอง. ไอซีทีเพื่อการศึกษา: ICT FOR EDUCATION. กรุงเทพมหานคร:  
อรุณการพิมพ์, 2548.
- คณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, สำนักงาน. สรุปสาระสำคัญแผนพัฒนา  
เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549). ม.ป.ท., 2544.
- คมสัน ฅ รังสี. ปัญหาและแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ โรงเรียนบ่อไร่วิทยาคม  
อำเภอบ่อไร่ จังหวัดตราด. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยบูรพา, 2550.
- คำนึ่ง ผุดผ่อง. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรแห่ง  
การเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่  
พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2547.
- โหมยิต เสดะจิต. การศึกษาสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาลบุรี เขต 3. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาการบริหาร  
การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์, 2548.
- จารุณี ดันติเวชวุฒิกุล. การพัฒนารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงงานเขตนิคมอุตสาหกรรม  
มาบตาพุด. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุณวุฒิปริญญาตรี สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยบูรพา, 2549.
- จุฑามาศ ประเสริฐสุข. ปัจจัยสิ่งแวดล้อมทางการเรียนการสอนที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้  
ของโรงเรียนในเขตตะวันออก. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาการบริหาร  
การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2550.

จุมพล พูลภัทรชีวิน. รายงานการวิจัย เรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของโรงเรียนเอกชน.

กรุงเทพมหานคร: เจริญผล, 2532.

จุฬารัตน์ นิตินาถกุล. ปัจจัยด้านผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน

ประถมศึกษา สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครสวรรค์. วิทยานิพนธ์ปริญญา

มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร,

2546.

จักริน ติวเถาว์ และคณะ. การประเมินความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา: บริษัทวิทยุ

การบินแห่งประเทศไทยจำกัด. สัมมนาเชิงปฏิบัติการว่าด้วยการจัดการภาครัฐและ

ภาคเอกชน คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2546.

จำเริญ จิตรหลัง. รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยการจัดการความรู้ที่ส่งผล

ต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา

ขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุยฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี, 2550.

จำเรียง วยวิวัฒน์ และเบญจมาศ อ่ำพันธ์. วินัย 5 ประการ พื้นฐานองค์การการเรียนรู้. พิมพ์ครั้งที่ 2

กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์คู่แข่ง, 2540.

จันทิวา ยศแก้ว. การศึกษาสภาพปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษา

โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 14. รายงานการศึกษาอิสระปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2548.

นัตรชนก สายสุวรรณ. อิทธิพลแบบปรับของประเภทของครูอาชีพศึกษาและบรรยากาศองค์การ

ตามการรับรู้ที่มีต่อโมเดลเชิงสาเหตุของความต้อการจำเป็นระดับบุคคล ในการนำไปสู่

ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุยฎีบัณฑิต สาขาวิธีวิทยาการวิจัย

การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2548.

นัตรศิริ ปิยะพิมลสิทธิ์. การใช้ SPSS เพื่อการวิเคราะห์ข้อมูล[ออนไลน์].,แหล่งที่มา:

<http://www.watpon.com/spss>[พฤศจิกายน 2548]

นัตรศิริ ปิยะพิมลสิทธิ์. แนะนำการวิเคราะห์พหุระดับ (Multilevel Analysis)[ออนไลน์].,

แหล่งที่มา: <http://www.watpon.com>[12 มีนาคม 2547]

เฉลิม มณีสถิต. การประเมินศักยภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา: กรมกำลังพล

ทหารอากาศ กองทัพอากาศ. สารนิพนธ์ โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2547.

ชวินท์ ชัมมนันท์กุล. **Learning Organization** สำหรับบุคลากร คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์

มหาวิทยาลัย. กรุงเทพมหานคร: คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2541.

ชัยวัฒน์ ตุ่มทอง. **ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา.**

วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย  
ศิลปากร, 2548.

ชัยสิทธิ์ เถลิงมีประเสริฐ. **มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 Hurdles** กับการจัดทำงบประมาณ  
ระบบใหม่. กรุงเทพมหานคร: ซีระฟิล์ม, 2544.

ชีวพร เครือใจวัง. **ศักยภาพเพื่อนำไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหาร**

**ทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมพลาสติกในเขตนิคมอุตสาหกรรมอมตะซิตี้ จังหวัด**

**ระยอง.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยบูรพา, 2550.

ชูลีพร เอี่ยมอำนาจ. **การศึกษาความคิดเห็นของพนักงานต่อศักยภาพการพัฒนาไปสู่การเป็น**

**องค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท ท่าอากาศยานไทยจำกัด (มหาชน).** วิทยานิพนธ์ปริญญา  
มหาบัณฑิต สาขาเทคโนโลยีอุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร,  
2548.

ณรงค์ หล้าวงศา. **การศึกษาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด**

**สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 1.** รายงานการศึกษาอิสระ ปริญญา

มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2548.

ดิศกุล เกษมสวัสดิ์. **การพัฒนาตัวบ่งชี้ร่วมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของศูนย์การศึกษา**

**นอกโรงเรียนจังหวัด.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2547.

เดชน์ เทียมรัตน์ และกานต์สุดา มาฆะศิริานนท์. **The Fifth Discipline** วินัยสำหรับองค์การการเรียนรู้.

กรุงเทพมหานคร: ซีระป้องกันวรรณกรรม, 2544.

ตติยา ม่วงมิ่งสุข. **การศึกษาวินัยในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และประสิทธิภาพในการ**

**ปฏิบัติงานของข้าราชการในโรงเรียนสังกัดกองทัพเรือ.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต

สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2550.

ถ้วน จาว หยาง. **ภาวะผู้นำของอธิการบดีและวัฒนธรรมองค์การที่สัมพันธ์กับองค์การแห่ง**

**การเรียนรู้ของวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ในกำกับมหาวิทยาลัยครุศาสตร์ยุหนานประเทศ**

**สาธารณรัฐประชาชนจีน.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2550.



- ทิพาวดี เมฆสวรรค์. ราชการยุคใหม่. สามิตสาร. 10 (พฤศจิกายน-ธันวาคม 2544): 24 – 26.
- ทักษิณ อวรรณ์. พฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอขลุ้ง  
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต  
 สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2549.
- ทิพย์วรรณ รอดคุ้ม. พฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน  
 มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1. วิทยานิพนธ์ปริญญา  
 มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2548.
- ธวัชชัย สัตย์สมบุรณ์. วัฒนธรรมองค์การที่พึงประสงค์ของวิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร  
 สถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต  
 สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2549.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. โมเดลลิสเรล: สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัย. กรุงเทพมหานคร: ภาควิชาวิจัย  
 การศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.
- นันทา วิทวุฒิศักดิ์. องค์การแห่งการเรียนรู้ และการบริหารจัดการความรู้: แผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนา  
 สำนักวิทยบริการ สถาบันราชภัฏ. วารสารสารสนเทศ 2 (มกราคม-มิถุนายน 2544): 7-10.
- นัฐการณ์ แสนแก้ว. การพัฒนาตัวบ่งชี้ร่วมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สำหรับโรงเรียน  
 มัธยมศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาเทคโนโลยีวิทยาการศึกษา  
 บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2551.
- บดินทร์ วิจารณ์. การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร:  
 ธรรมมลการพิมพ์, 2552.
- เบญจวรรณ ไยสวรรค์. การศึกษาสภาพและแนวทางการบริหารจัดการในรูปแบบการพัฒนา  
 องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด  
 กำแพงเพชร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย  
 มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร, 2545.
- บุญลดา คุณาเวชกิจ. ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีต่อการพัฒนาทีมงานสู้องค์การแห่งการเรียนรู้  
 กรณีศึกษา: พนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัทผลิตแอนิเมชันแห่งหนึ่งในเขต  
 กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์  
 บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2550.
- บุษบา เกกะสุด. ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การแบบสร้างสรรค์กับองค์การแห่ง  
 การเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาลโรงพยาบาลพระปกเกล้าจันทบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญา  
 มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2549.

- บุญธรรม โบราณมูล. ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนเทศบาล สังกัดเทศบาลนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น. รายงานการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ ศึกษานิพนธ์ปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2548.
- ปาริชาติ คุณปลื้ม. การพัฒนารูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2548.
- ปาติกา นิธิประเสริฐกุล. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2547.
- ปัญญา แก้วกีฑูร. เอกสารประกอบการสอน ประมวลสาระชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพ ประกาศนียบัตรบัณฑิตทางการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 6-10. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2546.
- ประนอม บัวเพื่อน. บทบาทของผู้บริหารในการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในกลุ่มเครือข่ายนครสวรรค์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปราจีนบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2549.
- ประดับ ชัยพฤกษ์. ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กรกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2542.
- ประดับพิน ภูชนะกุล. ความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้กับบรรยากาศองค์การของโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดระยอง. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย, 2545.
- ประวดี ชุนทวิ. ลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, 2548.
- ประเวศ ะสี. ปฏิรูปการเรียนรู้ผู้เรียนสำคัญที่สุด. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภา ลาดพร้าว, 2543.
- ประสิทธิ์ชัย พิบูลรัตน์. การพัฒนาสถาบันวิชาการป้องกันประเทศให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาการจัดการทรัพยากรเพื่อความมั่นคง บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2549.

- ปรีชา กองจินดา. แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, 2547.
- ปรีชา ปลื้มจิตต์. ศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะนำองค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา: ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์การของอุตสาหกรรมปิโตรเคมีในเขตนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด จังหวัดระยอง. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการจัดการจัดการทรัพยากรมนุษย์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2549.
- ปรัชญา เวสารัชช. ปฏิรูปราชการเพื่ออนาคต: ยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนา. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย, 2539.
- ปวีณ พิมพ์สุวรรณ และคณะ. ปัจจัยที่มีผลต่อการส่งเสริมการเรียนรู้ระดับบุคคล เพื่อพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา: บริษัทธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2547.
- ผดุงศักดิ์ หงส์ทอง. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้กับผลการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยาเขต 1 และเขต 2. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, 2547.
- ผ่องศรี วาณิชย์สุภวงค์ และคณะ. รายงานการวิจัย เรื่อง พฤติกรรมการมีวินัยในการเรียนรู้ของนักศึกษาระดับปริญญาตรี ปีการศึกษา 2547-2548 คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี. ปัตตานี: ม.ป.ท., 2548
- พจน์ สะเพียรชัย. ผู้บริหารสถานศึกษากับการวิจัยเพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้. ม.ป.ท., กรุงเทพมหานคร: พริกหวานกราฟฟิค, 2546.
- พนม พงษ์ไพบูลย์. บันทึกปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่สาม: สังคมแห่งการเรียนรู้. ม.ป.ท., 2543.
- พระมหาถวัลย์ สังขสุจิต. องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษากับโรงเรียนคาทอลิก. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2548.

- พัชรา พันธุ์เจริญ. ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศการสื่อสารในองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.
- พัชรา นุริเทศน์. องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 3. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2549.
- พิชญ์วาริ ใจดี. ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการกรมชลประทาน สำนักชลประทานที่ 11. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2550.
- พิมพ์กานต์ อุ่ณกุล. การวิเคราะห์องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี, 2546.
- พินิต แสงสุข. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษา ตามการรับรู้ของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษขอนแก่น เขต 5. รายงานการศึกษาค้นคว้า ปริญญาโทบริหารการศึกษ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2548.
- พรพิมล แม้นญาติ. ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการครูกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2545.
- เพชรมณี วิริยะสืบพงศ์. การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมคุณภาพกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2545.
- เพ็ญสิริ บุญอินทร์. ปัจจัยที่สัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษ อำเภอนองใหญ่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษลพบุรี เขต 1. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2550.

- โพธิยา คำผิว. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนอำเภอเมือง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 1. รายงานการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2548.
- ภาวดี อนันต์นาวิ. ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณวุฒิปริญญาตรี สาขาการศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, 2545.
- มนตรี ผ่องแผ้ว. ปัจจัยการบริหารที่เอื้อต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนกลุ่มเครือข่ายโรงเรียนโนนสะอาด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดุสิตเขต 2. รายงานการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2548.
- มยุรี ธรรมสอน. การศึกษาวัฒนธรรมองค์กรกับองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกำแพงเพชร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาการศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร, 2546.
- มณฑุทัย แก้วกิริยา. ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาตนเอง การสนับสนุนจากองค์กร กับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลเอกชน กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาการศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.
- มานิดา ลือสายวงศ์. ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา บริษัท ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน). สารนิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการตลาด มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2551.
- มาลี ธรรมศิริ. การพัฒนารูปแบบองค์การการเรียนรู้โดยผ่านหน่วยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในฐานะส่วนขยายของการอุดมศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาการศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543.
- รัชนิกร ดารกมาศ. การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตามทัศนะของบุคลากรกรมวิทยาศาสตร์การแพทย์. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิทยาศาสตร์การแพทย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร, 2549.
- ลือชัย พันธุ์เจริญกิจ. การพัฒนาองค์การตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาการศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.

- วรรณิ์ แกมเกตุ. รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์ โครงการการพัฒนาตัวบ่งชี้ความสามารถในการ  
พึ่งตนเองของครอบครัวและชุมชนชนบท. ม.ป.ท.: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย,  
2545.
- วารารณ์ บุญเจียม. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการใช้ผลการประเมินภายนอกเพื่อพัฒนาคุณภาพของ  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิจัยการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.
- วารรัตน์ เขียวไพรี. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร: สถาบันราชภัฏธนบุรี, 2542.
- วสันต์ ลาจน์ทีก. การจัดการความรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ขอนแก่น เขต 4. รายงานการศึกษาอิสระ ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2548.
- วันเพ็ญ เจริญแพทย์. การศึกษาพฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน  
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอบ้านค่าย จังหวัดระยอง.  
วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยบูรพา, 2545.
- วารินทร์ เสมาล้อม. สภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอ  
วัฒนานคร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต  
สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2551.
- วิจารณ์ พานิช. องค์การแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้. เอกสารประกอบคำบรรยายการ  
บริหารงานภาครัฐและกฎหมายมหาชน รุ่นที่ 1 สถาบันพระปกเกล้า. ม.ป.ท., 2545.
- วิชากร, กรม. รายงานการประเมินคุณภาพการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภา  
ลาดพร้าว, 2545.
- วิชัย วงษ์ใหญ่. องค์การการเรียนรู้. วารสารวิชาการศึกษาศาสตร์. 1(1) (กันยายน-ธันวาคม 2542): 9.
- วิมลรัตน์ อ่องถ่อง. ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ  
กลุ่มการพยาบาล การปฏิบัติบทบาทด้านการบริหารของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับประสิทธิผล  
ของหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสังกัดกรมสุขภาพจิต.  
วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. โรงเรียนองค์การแห่งการเรียนรู้ กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีทางการบริหาร.  
กรุงเทพมหานคร: ทิพย์วิสุทธิ, 2544.

- วิโรจน์ สารรัตน์. ปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพมหานคร: ทิพย์วิสุทธิ, 2545.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพมหานคร: ซีระป้อมวรรณกรรม, 2543.
- ศิริพร จินดาพงษ์. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรมการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สระแก้ว เขต 1. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2549.
- ศิริมา ธนานิมิต. แนวทางการเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2546.
- ศึกษาธิการ, กระทรวง. รายงานความก้าวหน้าในการปฏิรูปการเรียนรู้. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2546.
- ศุภลักษณ์ ปู่ประเสริฐ. ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มงานการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2546.
- ศักดิ์ชัย นิรัญทวิ. ความแปลกแยกกับพฤติกรรมการทำงานของครูสังกัดกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2532.
- สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี. การศึกษาการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาในโรงเรียน. กรุงเทพมหานคร: ม.ป.ท., 2545.
- สมเกียรติ ทานอก. การพัฒนาตัวบ่งชี้ร่วมเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนประถมศึกษา พุทธศักราช 2527. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิจัยการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.
- สามัญศึกษา, กรม. การดำเนินงานปฏิรูปการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์การศาสนา, 2545.
- สามัญศึกษา, กรม. การประกันคุณภาพการศึกษา กรมสามัญศึกษา. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2542.

- สายใจ รัตนพันธ์. ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มงานการพยาบาล  
ตามการรับรู้ของกลุ่มงานการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลชุมชน  
เขต 16. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยบูรพา, 2549.
- สิริพร ทองบุญเกื้อ. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างของหัวหน้าหอผู้ป่วย แรงจูงใจ  
ใฝ่สัมฤทธิ์กับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลตามการรับรู้ของ  
พยาบาลประจำการ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต  
สาขาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547.
- สุกัญ เทียนทอง. การสอนซ่อมเสริมโดยวิธีเพื่อนสอนเพื่อน: พี่สอนน้อง. วารสารวิชาการ.  
1(มกราคม – มีนาคม 2549): 1.
- สุดารัตน์ วิเลิศศักดิ์. ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี.  
วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยบูรพา, 2549.
- สุนิภรณ์ ศิวรานนท์. ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนามาตรฐานวิชาชีพครูกับประสิทธิผลของ  
โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการ  
บริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2542
- สุพัตรา จันทร์เทียน. การรับรู้บรรยากาศองค์การและศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์การแห่ง  
การเรียนรู้: กรณีศึกษาวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีในเขตกรุงเทพมหานคร. ภาคนิพนธ์  
โครงการบัณฑิตศึกษาก่อนพัฒนารัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์,  
2543.
- สุรสิทธิ์ เหมตะศิลป์. องค์การแห่งการเรียนรู้: การสะท้อนของการฟื้นฟูองค์การใหม่. วารสาร  
เพิ่มผลผลิต . 39 (เมษายน-พฤษภาคม 2543): 3-18.
- เสาวรส บุญนาค, ร้อยคำรวเอก. ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความเป็นองค์การ  
แห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลรัฐ  
กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล  
บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา เอกสารการสอนหน่วยที่ 5-8.  
พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2536.



- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. **บันทึกคำบรรยายประกอบการสอนรายวิชา RS 731 วิธีการแสวงหาข้อเท็จจริงปริมาณและเชิงคุณภาพทางการศึกษา.** ภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2548  
ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2548.
- อนันต์ เพชรใหม่. **องค์การแห่งการเรียนรู้: ศึกษากรณีสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (ป.ป.ช.).** ภาคนิพนธ์ โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2547.
- อภิชาติ บัวทอง. **ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดสิ่งแวดล้อมในโรงเรียนกับประสิทธิผลโรงเรียนประถมศึกษา** สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 3. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2541.
- อุสาห์ เจียมจันทร์. **องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2549.
- แอน เมอร์คาเดอรี. **การพัฒนาวิธีการทดสอบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสิน.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, 2544.
- อำนาจ คงสาคร. **บทบาทในการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตบวรวิทย์บางปะกง** สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2550.

### ภาษาอังกฤษ

- Argyris, C., and Schon, D. C. **Organizational Learning: Theory Method and Practices.** MA: Addison Wesley, 1996.
- Argote et al. Introduction Knowledge Transfer in Organizations: Learning from the Experience of Others. **Organizational Behavior and Human Decision Processes.** 82 (May 2000): 1-8.
- Beeby, M., and Booth C. Networks and Inter-Organizational Learning: Critical Review. **The Learning Organization.** 7(2) (April-June 2000): 75-88.

- Bennett, J. K., and O'Brien, M. J. The Building Block of the Learning Organization. **Training**. 31(6) (August 1994): 41-49.
- Bentley, S. H. **Building an Effective High School: A Descriptive Study**. Dissertation Abstracts International, 49(09A) 2608, 1984.
- Bower, A. E. **Effective School Practices in Georgia' Middle Schools**. Dissertation Abstracts International, 48(1A) 2768, 1984.
- Brandt, R. **Is this School a Learning Organization? 10 Ways To Tell?**[Online]. (n.d.). Available from: <http://www.nsd.org.library/Js/brandt241.html>[2007, June 3]
- Butcher, G. et al. **The School as Learning Organization**[Online]. (n.d.). Available from: [http://www.netsquirrel.com/pepperdine/edc634/km/school\\_as\\_lo.html](http://www.netsquirrel.com/pepperdine/edc634/km/school_as_lo.html)[2001, August 15]
- Choi, Y. S. **An Empirical Study of Factors Affecting Successful Implementation of Knowledge Management**. A Dissertation, Degree of Doctor of Philosophy, Faculty of the Graduate College: University of Nebraska, 2000.
- Creamers, B. P. **Toward a Theory of Education Effectiveness: Organizational Effectiveness and Improvement in Education**. Wiltshire: Redwood Books, 1997
- Crawford. **Exploring the Relationship between Knowledge Management and Transformational Leadership**[Online]. (n.d.). Available from: <http://www.aces.uiuc.edu/Ale/2003/crawford.pdf> [2003]
- Daft, R. L. **Leadership: Theory and Practice**. Orlando. FL: Dryden, 1999.
- Desimone, R. L., Werner, J. M., and Harris, D. M. **Human Resource Development**. 3<sup>rd</sup> ed. Orlando: Harcourt. Inc., 2002.
- Devos, G., Broeck, V. H. and Vanderheyden, K. The Concept and Practice of School-Based Management Contest: Integration of Leadership Development and Organizational Learning. **Educational Administration Quarterly**. 34 (December 1998): 700-717.
- Ellinger, D. A., Yang, B. and Ellinger, E. A. **Is the Learning Organization for Real? Examining the Impacts of the Dimensions of the Learning Organization on Organizational Performance** [Online]. (n.d.). Available from: <http://www.edst.educ.ubc.ca/aerc/2000/ellingeretal1-final.pdf>[2000]
- Garvin, D. Building Learning Organizations. **Harvard Business Review**. 71 (July-August 1993): 78-91.

- Gephart, M. A., and Marsick, V. J. Learning Organizations Come Alive. **Training and Development**. 50(12) (December 1996): 35-45.
- Gephart, M. A., Marsick, V. J., and Buren, M. E. Finding Common and Uncommon Ground among Learning Organization Model. **Proceedings of the Fourth Annual Conference of the Academy of Human Resource Development**. LA: Academy, 1997.
- Goh, S. C. **Towards a Learning Organization: The Strategic Building Blocks**[Online]. (n.d.). Available from: <http://www.ifsam.org/1998/DATA/24.pdf> [1997,October]
- Gordon, J. R. **Organizational Behavior: A Diagnosis Approach**. 6<sup>th</sup> ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall International, 1999.
- Granke, E. **Characteristics of Successful Schools**[Online]. (n.d.). Available from: <http://www.dpi.state.wi.us/dpi/disea/sit/cssovrw1.html>[2007, May 3]
- Horner, J. A. **School Effectiveness: A Conceptual Framework, Measures and Results from a Study of New Jersey Secondary Schools**. Dissertation Abstracts International, 45(08A) 2331-B, 1984.
- Hoy, W. K. and Miskel, C. G. **Educational Administration Theory Research Practice**. 6<sup>th</sup> ed. New York: McGraw-Hill, 2001.
- Johns, G. **Organization Behavior: Understanding and Managing life at Work**. 4<sup>th</sup> ed. New York: Harper Collin College, 1996.
- Johnston, C. **Leadership and the Learning Organization in Self Managing Schools**. Victoria: University of Melbourne Press, 1998.
- Joreskog, K. G. and Sorbom, D. **LISREL 8 Structural Equation Modeling with the SIMPLIS Command Language**. Chicago: Scientific Software International, 1993.
- Karsten , S., Voncken, E., and Voorthuis, M. Dutch Primary School and The Concept of the Learning Organization. **The Learning Organization**. 7(July – September 2000): 145-155.
- Keatings, D. P. Human Development in Learning Society. **International Handbook of Education**. Change.Dordrecht: Kluwer Academic, 1998.
- Kerka, S. **The Learning Organization**[Online]. (n.d.). Available from :<http://www.ericcave.org/docs/mr00004.html>[1995]

- Kontoghiorghes, Awbrey and Feurig. **Examining the Relationship between Learning Organization Dimension and Change Adaptation, Innovation as well as Organizational Performance**[Online]. Available from: [http://www.alba.edu.gr/okl/2000/Proceedings/pdf\\_files/Id155.pdf](http://www.alba.edu.gr/okl/2000/Proceedings/pdf_files/Id155.pdf)[2003]
- Leithwood, K., Leonard, L., and Sharratf, L. Conditions Fostering Organizational Learning in Schools. **Educational Administration Quarterly**. 34(2) (1998): 243-276.
- Longworth, N., and Davies, K. **Lifelong Learning: New Vision, New Implications, New Roles for People, Organizations Nations, and Communities In The 21<sup>st</sup> Century**. London: Kogan Press, 1999.
- Luthans, F. **Organizational Behavior**. 8<sup>th</sup> ed. Boston: Irwin / McGraw-Hill, 1998.
- Marquardt, M. J. **Building the Learning Organization**. New York: McGraw-Hill, 1996.
- Marquardt, M. J. **Building the Learning Organization: A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success**. New York: McGraw-Hill, 2002.
- Marquardt, M. J., and Reynold, A. **The Global Learning Organization**. New York: Irwin, 1994.
- Mohrman, S., and Mohrman, Jr. Organizing for the Future: The New Logic for Managing Complex Organization. **An Organizational Change and Learning**. Galbraith and Lawler. eds. (1995): 87-109.
- Moilanen, R. Diagnostic Tools for Learning Organizations. **The Learning Organization**. 8 (January-March 2001): 6-20.
- Moorhead, G. and Griffin, R. W. **Organization Behavior: Managing People and Organizations**. 5<sup>th</sup> ed. Boston itoughton Muffin, 1998.
- Nanus, B. **Visionary Leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- Newman, B. and Conrad, W. K. **A Framework for Characterizing Knowledge Management Methods, Practice, and Technologies**[Online]. (n.d.). Available from: <http://www.km-forum.org/KM-Characterization-Framework.pdf>[1999]
- Nickols. **Strategy Definitions and Meaning**[Online]. (n.d.). Available from: <http://www.home.att.net/nickols/strategy-definition.htm>[2000]

- Osborne, D. R. **The Learning Organization and Leadership for the College System**[Online]. (n.d.). Available: <http://www.lib.umi.com/dissertations/fullcit/MQ25874> Memorial University of Newfoundland[1998]
- Pedler, M., Burgoyne, J., and Boydell, T. **The Learning Company**. 2<sup>nd</sup> ed. London: McGraw-Hill, 1997.
- Perskins, D. **The Smart School**[Online]. (n.d.). Available from: <http://www.pz.harvard.edu/Research/SmartSch.htm>[2000]
- Popper, M., and Lipshitz, R. Organizational Learning: Mechanisms, Culture, and Feasibility. **Management Learning**. 31(2) (June 2000): 181-196.
- Rawley, J. What is Knowledge Management?. **Library Management**. 20(August 1999): 416-419.
- Seng, C. V., Zannes, E., and Pace, R. W. The Contributions of Knowledge Management to Workplace Learning. **Journal of Workplace Learning**. 14 (October-December 2002): 138-147.
- Senge, P. M. **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization**. New York: Currency Doubleday, 1990.
- Senge, P. M., et al. **The Fifth Discipline Field Book**. New York: Doubleday, 1994.
- Senge, P. M., et al. **School That Learn**. 1<sup>st</sup> ed. New York: Doubleday, 2000.
- Sillins, H., Zarins, S., and Mulford, B. What Characteristics and Processes define a School as a Learning Organization? Is This a Useful Concept to Apply to School? **International Education Journal** 1 (January 2002): 24 -32.
- Simmonson, M. Technology Use of Hispanic Bilingual Teacher: A Function of their Beliefs, Attitude and Perceptions on Peer Technology use in the Classroom. **Journal of Instruction Psychology**. 31 (Spring 2004): 257–266.
- Skyrme, D. The Learning Organization. **Management Insight No.3**[Online]. (n.d.). Available from: <http://www.skyrme.com/insights/3lnorg.htm>[2007, October 23]
- Smerdon, B. et al. **Teacher's Tools for the 21<sup>th</sup> Century: A Report on Teacher's Use of Technology**. Washington D.C.: U.S. Department of Education, 2000.

Strain, M. School in a Learning Society New Purpose and Modalities of Learning in Late Modern Society. **Educational Management & Administration**. 28 (July–September2000): 286.

Suwannachin, Chattip. **Planning for Learning Organization in a Private Vocational School in Thailand**[Online]. Available from: <http://www.lib.com/disertations/fullcit/3064541>  
Illinois State University DAI–A 63/09[2007, March]

Trans, V. The Role of the Emotional Climate in Learning Organization. **The Learning Organization** . 5 (April-June 2000): 99–103.

Wallace, C. R., Engel, D. E., and Mooney, J. E. **The Learning School**. Thousand Oak, California: Corwin Press, 1997.

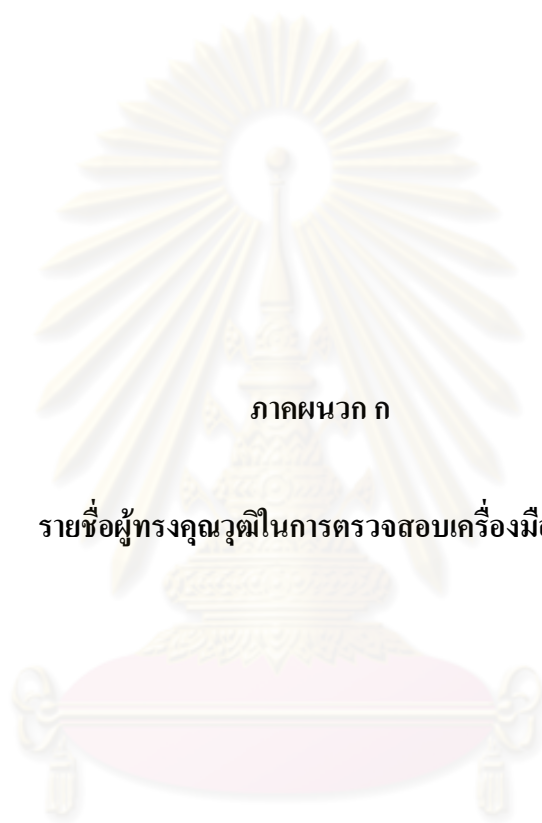


ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

ศูนย์วิทยพัชร์พยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



### รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัยฤทธิ์ ศิลาเดช รองอธิการบดี ฝ่ายบริหารและจัดการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง และผู้จัดการร่วมโครงการระบบดี โรงเรียนมีคุณภาพ
2. ดร.ถาวร เต็งเอียด คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง
3. ดร.วิวัฒน์ วรวงศ์ คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง
4. นายสุชน วิเชียรสรรค์ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิจิตร เขต 1
5. ว่าที่ร้อยตรีอุทิศ รุ่งธีระ ผู้อำนวยการ โรงเรียนเบญจมเทพอุทิศ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1
6. นางทัศนาศิริ หิรัญภัทร์ ศึกษานิเทศก์เชี่ยวชาญ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี
7. นางกิติมา จงสมจิต ศึกษานิเทศก์เชี่ยวชาญ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 1
8. นางนิตยา ทับพุ่ม ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 1
9. นางสาวพวงค์ เฟ่งผุดผ่อง ครู โรงเรียนบ้านแหลมวิทยา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1
10. นางสาวสุกัญญา ประสมศรี ครู โรงเรียนบ้านแหลมวิทยา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1



ภาคผนวก ข

แบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย (ฉบับที่ 1)

### เรื่อง

องค์ประกอบของคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อวินัย 5 ประการของบุคลากร  
ในโรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

(THE FACTORS OF LEARNING ORGANIZATION'S CHARACTERISTICS AFFECTING  
THE FIVE DISCIPLINES OF PERSONNEL IN BASIC EDUCATION SCHOOLS)

### คำชี้แจง

❶ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อพัฒนาโมเดลองค์ประกอบคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ และศึกษาปัจจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อวินัย 5 ประการของบุคลากรในโรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

❷ คำตอบของท่านมีค่ายิ่งต่อการวิจัยในครั้งนี้ การให้ข้อมูลที่ไม่ตรงกับความเป็นจริง นอกจากจะไม่เป็นประโยชน์ต่อผู้ใดแล้ว ยังจะนำไปสู่การสรุปผลที่ผิดพลาด อันจะเป็นผลเสียต่อการกำหนดนโยบายการพัฒนาประเทศ ดังนั้นจึงขอให้ท่านให้ข้อมูลตามความเป็นจริง คำตอบของท่านจะไม่มีผลเสียหายใดๆ ต่อตัวท่าน และผู้วิจัยไม่มีวัตถุประสงค์นำเสนอข้อมูลเป็นรายบุคคล แต่จะประมวลผลเป็นภาพรวมเพื่อใช้ประโยชน์ในการวิจัยครั้งนี้เท่านั้น

❸ เนื้อหาสาระในแบบสอบถามนี้ ประกอบด้วยข้อคำถามทั้งหมด 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้

❹ วิธีการตอบแบบสอบถาม ขอให้ผู้ตอบแบบสอบถามเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน

ซึ่งตรงกับระดับความคิดเห็นในมาตราประมาณค่า 5 ระดับ ตัวเลข 5, 4, 3, 2 และ 1 มีความหมายดังนี้

5 หมายถึง มีความคิดเห็นหรือแสดงพฤติกรรมในประเด็นหรือสาระที่ถามตามข้อรายการนั้นๆ อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีความคิดเห็นหรือแสดงพฤติกรรมในประเด็นหรือสาระที่ถามตามข้อรายการนั้นๆ อยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง มีความคิดเห็นหรือแสดงพฤติกรรมในประเด็นหรือสาระที่ถามตามข้อรายการนั้นๆ อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีความคิดเห็นหรือแสดงพฤติกรรมในประเด็นหรือสาระที่ถามตามข้อรายการนั้นๆ อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง มีความคิดเห็นหรือแสดงพฤติกรรมในประเด็นหรือสาระที่ถามตามข้อรายการนั้นๆ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

## ตัวอย่างการตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
ก. ท่านให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	✓				

## คำอธิบาย

คำตอบ ✓ ในช่องระดับความคิดเห็น ซึ่งตรงกับหมายเลข 5 แสดงว่าผู้ตอบมีความคิดเห็นในประเด็นหรือสาระที่ถามตามข้อรายการนั้นๆ อยู่ในระดับมากที่สุด

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้

ข้อความ	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
	5	4	3	2	1	
1. ท่านตระหนักว่าการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง						<input type="checkbox"/> 9
2. โรงเรียนของท่านสนับสนุนให้ครูเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง						<input type="checkbox"/> 10
3. ท่านกระตือรือร้นที่จะรับฟังผู้อื่น และให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างถูกต้อง						<input type="checkbox"/> 11
4. ท่านได้รับการฝึกอบรม และฝึกสอนให้เรียนรู้วิธีที่จะเรียนรู้						<input type="checkbox"/> 12
5. ท่านใช้วิธีการที่หลากหลายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนรู้ของตนเอง เช่น mind mapping การสร้างจินตนาการ การใช้เสียงเพลง เป็นต้น						<input type="checkbox"/> 13
6. ท่านมักจะทบทวนบทเรียนในอดีต นำมาวิเคราะห์โอกาสเป็นไปได้เพื่อวางแผนหาแนวทางปฏิบัติที่ดีในอนาคต						<input type="checkbox"/> 14
7. ท่านจะวิเคราะห์ไตร่ตรองถึงการทำงานของตนเอง เพื่อนำข้อมูลไปใช้พัฒนาตนเอง เพื่อนร่วมงาน และโรงเรียน						<input type="checkbox"/> 15
8. ท่านและเพื่อนร่วมงานได้เรียนรู้งานซึ่งกันและกัน และแบ่งปันความรู้ด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การสนทนาผ่านเว็บ จุลสาร และการประชุม						<input type="checkbox"/> 16
9. ท่านสามารถคิดวางแผนและปฏิบัติตามแผนได้อย่างเป็นระบบ						<input type="checkbox"/> 17
10. ท่านเคยเข้ารับการฝึกอบรมเกี่ยวกับวิธีการเรียนรู้ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และสมรรถนะของตนเอง						<input type="checkbox"/> 18
11. ท่านตระหนักถึงความสำคัญของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้						<input type="checkbox"/> 19

ข้อความ	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
	5	4	3	2	1	
12. ผู้บริหารโรงเรียนของท่านเป็นผู้ริเริ่มวิสัยทัศน์ การพัฒนาโรงเรียนไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้						<input type="checkbox"/> 20
13. โรงเรียนของท่านจัดสภาพบรรยากาศภายในที่ ส่งเสริมให้ครูเห็นความสำคัญของการเรียนรู้และ อยากเรียนรู้สิ่งต่างๆ						<input type="checkbox"/> 21
14. ท่านมีความผูกพันต่อการเรียนรู้ เพื่อปรับปรุงและ พัฒนาตนเองให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง						<input type="checkbox"/> 22
15. ท่านยอมรับได้ทั้งความผิดพลาดและความสำเร็จ เพราะถือว่าได้เรียนรู้จากสิ่งเหล่านั้น						<input type="checkbox"/> 23
16. โรงเรียนของท่านจะมอบรางวัลแก่บุคคลและทีม ที่มีการเรียนรู้ และช่วยให้เพื่อนร่วมงานได้เรียนรู้						<input type="checkbox"/> 24
17. ท่านได้เรียนรู้จากการปฏิบัติงานและการร่วมกิจกรรม ต่างๆ ของโรงเรียน						<input type="checkbox"/> 25
18. โรงเรียนของท่านมีระบบการแบ่งปันความรู้ และ ส่งเสริมการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร เช่น การสับเปลี่ยน หมุนเวียนงานระหว่างกลุ่มงาน การเรียนรู้ในขณะ ปฏิบัติงาน เป็นต้น						<input type="checkbox"/> 26
19. โรงเรียนของท่านมีโครงสร้างการบริหารที่กระชับ และคล่องตัวสูง ทำให้การสื่อสารและการเรียนรู้ใน ทุกระดับมีประสิทธิภาพ						<input type="checkbox"/> 27
20. ท่านและเพื่อนร่วมงานจะกำหนดเป้าหมายใน การเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อมุ่งขยายขอบเขตการเรียนรู้ จากการปฏิบัติไปทั่วทั้งองค์กร						<input type="checkbox"/> 28
21. โรงเรียนของท่านมุ่งมั่นพัฒนาครู โดยให้อิสระ ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน						<input type="checkbox"/> 29
22. ผู้บริหารโรงเรียนของท่านใช้การกระจายอำนาจ หน้าที่ความรับผิดชอบแก่ครูโดยพิจารณาจาก ความสามารถเป็นสำคัญ						<input type="checkbox"/> 30

ข้อความ	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
	5	4	3	2	1	
23. ท่านและผู้บริหาร โรงเรียนสามารถร่วมกันค้นหา วิธีการแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการทำงานได้ เป็นอย่างดี						<input type="checkbox"/> 31
24. ผู้บริหาร โรงเรียนเปรียบเสมือนผู้ฝึกสอน เป็น ที่ปรึกษา และส่งเสริมให้ท่านได้เรียนรู้ในสิ่งใหม่ๆ ตลอดเวลา						<input type="checkbox"/> 32
25. โรงเรียนของท่านส่งเสริมให้ครูค้นคว้าความรู้ใหม่ๆ จากผลการวิจัยเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ภายในโรงเรียน						<input type="checkbox"/> 33
26. ท่านกระตือรือร้นที่จะแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้กับ ผู้ปกครอง และรับฟังความคิดเห็นจากนักเรียน เพื่อปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น						<input type="checkbox"/> 34
27. ท่านเปิดโอกาสให้นักเรียนและผู้ปกครอง รวมทั้ง ชุมชนมีส่วนร่วมเข้ารับการอบรมและเรียนรู้เกี่ยวกับ วิธีการสอนของครู						<input type="checkbox"/> 35
28. ท่านได้เรียนรู้และเพิ่มพูนความรู้จากเพื่อนร่วมงาน ในโรงเรียน/ ต่างโรงเรียน/ ต่างกลุ่มโรงเรียน และ ต่างเขตพื้นที่การศึกษา						<input type="checkbox"/> 36
29. ท่านเข้าร่วมกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้กับผู้ปกครอง ชุมชน สมาคมวิชาชีพ และสถาบันการศึกษาอย่าง สม่ำเสมอ						<input type="checkbox"/> 37
30. ท่านสามารถสร้างเครือข่ายในการเรียนรู้กับบุคคล ต่างๆ ได้ เช่น นักเรียน เพื่อนร่วมงาน ผู้บริหาร โรงเรียน และผู้ปกครอง						<input type="checkbox"/> 38
31. โรงเรียนของท่านมุ่งมั่นในการแสวงหาวิธีการพัฒนา คุณภาพนักเรียนและ/หรือวิธีการสอนจากแหล่ง ความรู้ต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ						<input type="checkbox"/> 39



ข้อความ	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
	5	4	3	2	1	
32. ท่านสามารถค้นหาข้อมูลความรู้ต่างๆ ที่ต้องการ ทั้งจากภายใน และภายนอกโรงเรียนได้อย่างสะดวก รวดเร็ว						<input type="checkbox"/> 40
33. โรงเรียนของท่านมีการนิเทศ ติดตามผลการ ปฏิบัติงานของครู โดยใช้การเทียบเคียงกับ ผลการปฏิบัติที่เป็นเลิศ						<input type="checkbox"/> 41
34. ท่านเคยเข้ารับการอบรมทักษะต่างๆ ที่จำเป็น เช่น การคิดอย่างสร้างสรรค์ การสร้างนวัตกรรม และ การวิจัยที่โรงเรียนจัดขึ้น						<input type="checkbox"/> 42
35. โรงเรียนของท่านจัดกิจกรรมเพื่อเปิดโอกาสให้ครู ได้สาคิตและทดลองใช้นวัตกรรมรูปแบบใหม่ๆ ในการพัฒนาคุณภาพนักเรียน						<input type="checkbox"/> 43
36. โรงเรียนของท่านมีระบบการจัดเก็บความรู้ที่สำคัญ เพื่อให้ครูสามารถค้นหาและนำไปใช้ประโยชน์ ได้จริง						<input type="checkbox"/> 44
37. ท่านตระหนักถึงความสำคัญของการจัดเก็บความรู้ ต่างๆ ภายในโรงเรียน และการแบ่งปันความรู้ เหล่านั้นระหว่างกัน						<input type="checkbox"/> 45
38. โรงเรียนของท่านได้จัดตั้งทีมประสานงานข้าม กลุ่มงาน เพื่อเชื่อมโยงถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ ภายในกลุ่ม ระหว่างกลุ่ม และฝ่ายต่างๆ						<input type="checkbox"/> 46
39. โรงเรียนของท่านมีการปรับปรุงกลยุทธ์ และ เครื่องมือในการแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์การ อย่างต่อเนื่อง						<input type="checkbox"/> 47
40. โรงเรียนของท่านสนับสนุนการจัดกิจกรรม/โครงการ ที่เปิดโอกาสให้ทุกคนเรียนรู้และสร้างความรู้ขึ้นใช้ เองภายใน โรงเรียน						<input type="checkbox"/> 48

ข้อความ	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
	5	4	3	2	1	
41. โรงเรียนของท่านมีฐานข้อมูลความรู้ในคอมพิวเตอร์ที่ใช้เพื่อการส่งเสริมการเรียนรู้ของครูให้มีประสิทธิภาพ						<input type="checkbox"/> 49
42. ท่านสามารถค้นหาข้อมูลความรู้ต่างๆ ได้สะดวก โดยผ่านเครือข่ายคอมพิวเตอร์ภายในโรงเรียน เช่น แลน อินเทอร์เน็ต หรืออินทราเน็ต						<input type="checkbox"/> 50
43. โรงเรียนของท่านนำสื่อประสมมัลติมีเดีย เช่น วิดีโอ วีซีดี โปรแกรมคอมพิวเตอร์ ฯลฯ มาช่วยพัฒนาความรู้และทักษะของครู						<input type="checkbox"/> 51
44. โรงเรียนของท่านพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ของครู โดยใช้คอมพิวเตอร์เป็นสื่อหลักในการเรียนรู้						<input type="checkbox"/> 52
45. โรงเรียนของท่านใช้ช่องทางการสื่อสาร อิเล็กทรอนิกส์ เช่น เว็บไซต์ เว็บล็อก หรืออีเมล เพื่อส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ของกลุ่มให้มีประสิทธิภาพ						<input type="checkbox"/> 53
46. โรงเรียนของท่านมีระบบการบริหารจัดการข้อมูลความรู้ จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และทุกคนสามารถเข้าถึงและนำไปใช้ปฏิบัติงานได้จริงในทุกเวลาที่ต้องการ						<input type="checkbox"/> 54
47. โรงเรียนของท่านจัดหาโปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานของครู						<input type="checkbox"/> 55
48. โรงเรียนของท่านจัดหาโปรแกรมคอมพิวเตอร์ได้ตรงกับความต้องการใช้ของครู						<input type="checkbox"/> 56
49. ท่านสามารถสืบค้นข้อมูลความรู้ที่ต้องการมาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี						<input type="checkbox"/> 57

ข้อความ	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
	5	4	3	2	1	
50. ท่านสามารถใช้คอมพิวเตอร์ในการรวบรวม สร้าง จัดเก็บ และถ่ายโอนข้อมูลความรู้ในรูปแบบที่ตนเอง ต้องการได้						<input type="checkbox"/> 58



ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย (ฉบับที่ 2)

### เรื่อง

องค์ประกอบของคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อวินัย 5 ประการของบุคลากร  
ในโรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

(THE FACTORS OF LEARNING ORGANIZATION'S CHARACTERISTICS AFFECTING  
THE FIVE DISCIPLINES OF PERSONNEL IN BASIC EDUCATION SCHOOLS)

### คำชี้แจง

❶ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อพัฒนาโมเดลองค์ประกอบคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ และศึกษาปัจจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อวินัย 5 ประการของบุคลากรในโรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

❷ คำตอบของท่านมีค่ายิ่งต่อการวิจัยในครั้งนี้ การให้ข้อมูลที่ไม่ตรงกับความเป็นจริง นอกจากจะไม่เป็นประโยชน์ต่อผู้ใดแล้ว ยังจะนำไปสู่การสรุปผลที่ผิดพลาด อันจะเป็นผลเสียต่อการกำหนดนโยบายการพัฒนาประเทศ ดังนั้นจึงขอให้ท่านให้ข้อมูลตามความเป็นจริง คำตอบของท่านจะไม่มีผลเสียหายใดๆ ต่อตัวท่าน และผู้วิจัยไม่มีวัตถุประสงค์นำเสนอข้อมูลเป็นรายบุคคล แต่จะประมวลผลเป็นภาพรวมเพื่อใช้ประโยชน์ในการวิจัยครั้งนี้เท่านั้น

❸ เนื้อหาสาระในแบบสอบถามนี้ ประกอบด้วยข้อคำถามทั้งหมด 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับวินัย 5 ประการของบุคลากร

❹ วิธีการตอบแบบสอบถาม ขอให้ผู้ตอบแบบสอบถามเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน

ซึ่งตรงกับระดับความคิดเห็นในมาตราประมาณค่า 5 ระดับ ตัวเลข 5, 4, 3, 2 และ 1 มีความหมายดังนี้

5 หมายถึง มีความคิดเห็นหรือแสดงพฤติกรรมในประเด็นหรือสาระที่ถามตามข้อรายการนั้นๆ อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีความคิดเห็นหรือแสดงพฤติกรรมในประเด็นหรือสาระที่ถามตามข้อรายการนั้นๆ อยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง มีความคิดเห็นหรือแสดงพฤติกรรมในประเด็นหรือสาระที่ถามตามข้อรายการนั้นๆ อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีความคิดเห็นหรือแสดงพฤติกรรมในประเด็นหรือสาระที่ถามตามข้อรายการนั้นๆ อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง มีความคิดเห็นหรือแสดงพฤติกรรมในประเด็นหรือสาระที่ถามตามข้อรายการนั้นๆ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

## ตัวอย่างการตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับวินัย 5 ประการของบุคลากร

ข้อความ	ระดับการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
ข. ท่านปรับปรุงการสอนและศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน			✓		

## คำอธิบาย

คำตอบ ✓ ในช่องระดับการปฏิบัติ ซึ่งตรงกับหมายเลข 3 แสดงว่าผู้ตอบปฏิบัติหรือแสดงพฤติกรรมในประเด็นหรือสาระที่ถามตามข้อรายการนั้นๆ อยู่ในระดับปานกลาง

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับวินัย 5 ประการของบุคลากร

ข้อความ	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
	5	4	3	2	1	
1. ท่านมีความมุ่งมั่นที่จะทำสิ่งที่คาดหวังให้เป็นจริง						<input type="checkbox"/> 9
2. ท่านมีเป้าหมายที่จะทำงานในแต่ละวันให้ดีที่สุด						<input type="checkbox"/> 10
3. ท่านมีความกระตือรือร้นในการทบทวนความรู้จากการอ่านหนังสือ						<input type="checkbox"/> 11
4. ท่านมีความขยันในการค้นคว้าเนื้อหาวิชาที่สอนทั้งจากอินเทอร์เน็ตและในห้องสมุด						<input type="checkbox"/> 12
5. ท่านรู้ว่าต้องศึกษาหาความรู้ตลอดเวลาอย่างต่อเนื่อง						<input type="checkbox"/> 13
6. ท่านมีแรงบันดาลใจที่จะทำงานยากๆ ให้สำเร็จ						<input type="checkbox"/> 14
7. ท่านมีความพยายามปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นตลอดเวลา						<input type="checkbox"/> 15
8. ท่านมีความภูมิใจที่เป็นครู เพื่อจะได้ให้ความรู้แก่นักเรียน						<input type="checkbox"/> 16
9. ท่านเลือกที่จะประกอบอาชีพครู และมุ่งมั่นที่จะเป็นครูที่ดี						<input type="checkbox"/> 17
10. ท่านเห็นด้วยว่าโรงเรียนเป็นแหล่งที่จะพัฒนาตนเองให้เป็นครูที่ดีได้						<input type="checkbox"/> 18
11. ท่านมีแนวทางที่จะพัฒนาตนเองไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ด้วยตนเอง						<input type="checkbox"/> 19
12. ท่านสามารถเลือกวิธีการพัฒนาความรู้ของตนเองโดยไม่มีใครบังคับ						<input type="checkbox"/> 20
13. ท่านเห็นด้วยว่าการเรียนรู้ด้วยตนเองจะเป็นการเพิ่มความสามารถตามต้องการได้จริง						<input type="checkbox"/> 21
14. ท่านได้ศึกษาหาความรู้ด้วยตนเองตลอดเวลาจนเป็นนิสัยแล้ว						<input type="checkbox"/> 22
15. ท่านชอบคิดค้นวิธีการทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จอย่างรวดเร็ว						<input type="checkbox"/> 23

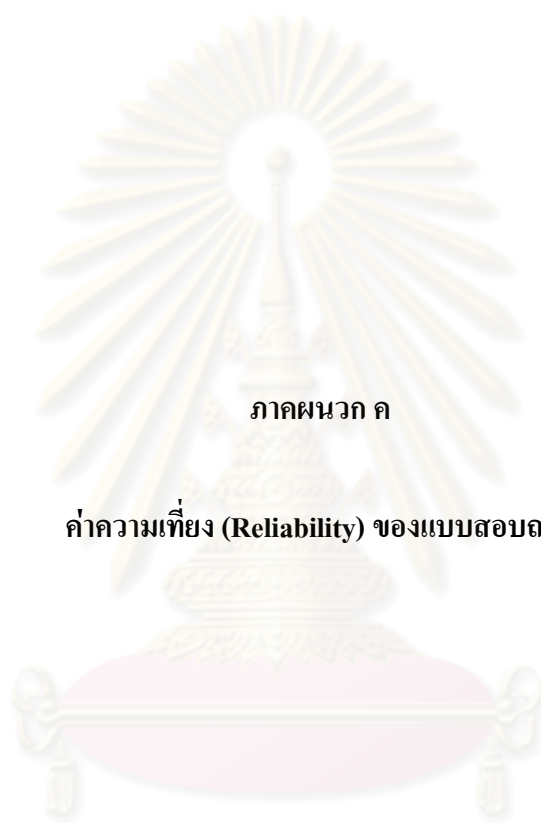
ข้อความ	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
	5	4	3	2	1	
16. ท่านจะปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานใหม่ทันทีเพื่อให้งานสำเร็จ						<input type="checkbox"/> 24
17. ท่านจะมุ่งมั่นทำงานต่อจนสำเร็จ แม้ว่าเพื่อนร่วมงานจะละวางงานที่ทำมาด้วยกัน						<input type="checkbox"/> 25
18. ท่านสามารถแยกแยะข้อมูลได้ว่าอะไรเป็นข้อเท็จจริงหรือความคิดเห็น						<input type="checkbox"/> 26
19. ท่านเห็นด้วยว่าห้องสมุดเป็นแหล่งค้นคว้าและหาคำตอบเพื่อนำไปพัฒนาการทำงาน						<input type="checkbox"/> 27
20. ท่านจะพยายามซักถามเพื่อนร่วมงานหรือผู้บริหารถึงแนวทางการปฏิบัติ เมื่อพบปัญหาจากการทำงาน						<input type="checkbox"/> 28
21. ท่านสามารถคิดเรียบเรียงขั้นตอนการทำงานก่อนลงมือปฏิบัติได้						<input type="checkbox"/> 29
22. ท่านสามารถติดตามและจับประเด็นสำคัญได้เมื่อมีการบรรยายหรือการประชุม						<input type="checkbox"/> 30
23. ท่านสามารถวางแผนจัดลำดับแบ่งเวลาการทำงาน การพักผ่อน การออกกำลังกาย และอื่นๆ ได้						<input type="checkbox"/> 31
24. ท่านขออภิปรายเกี่ยวกับงานที่ทำกับเพื่อนร่วมงาน						<input type="checkbox"/> 32
25. ท่านสามารถแก้ปัญหาของตนเองในเรื่องการทำงานได้						<input type="checkbox"/> 33
26. ท่านจะทบทวนความรู้จากการทำงานทั้งก่อนและหลังทำงานทุกครั้ง						<input type="checkbox"/> 34
27. ท่านจะรีบตรวจงานหรือการบ้านทันทีโดยไม่ให้งานค้าง						<input type="checkbox"/> 35
28. ท่านจะแนะนำวิธีการคิดหรือขั้นตอนการทำงานใหม่ๆ ให้แก่เพื่อนร่วมงาน						<input type="checkbox"/> 36
29. ท่านมีความพึงพอใจที่ได้ทำงานในโรงเรียนแห่งนี้						<input type="checkbox"/> 37
30. ท่านเต็มใจในการประกอบอาชีพครู						<input type="checkbox"/> 38



ข้อความ	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
	5	4	3	2	1	
31. ท่านจะรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนที่ทำงานด้วยกัน						<input type="checkbox"/> 39
32. ท่านจะยอมรับข้อผิดพลาดของตนเองอย่างไม่ปิดบัง และพยายามแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น						<input type="checkbox"/> 40
33. ท่านยอมรับว่าวิสัยทัศน์ของโรงเรียนเหมาะสมและมี คุณประโยชน์						<input type="checkbox"/> 41
34. ท่านเข้าร่วมกิจกรรมทุกครั้ง เมื่อโรงเรียนมีการจัด กิจกรรม						<input type="checkbox"/> 42
35. ท่านจะแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับเพื่อนร่วมงาน อย่างเปิดเผยจริงใจ						<input type="checkbox"/> 43
36. ท่านเห็นด้วยว่าการทำงานในโรงเรียนแห่งนี้ จะทำให้ตนเองมีความคิดที่กว้างไกล						<input type="checkbox"/> 44
37. ท่านจะพูดถึงอาชีพครูในทางบวกให้ใครๆ ฟัง						<input type="checkbox"/> 45
38. ท่านจะแสดงความยินดีกับเพื่อนร่วมงานที่ประสบ ความสำเร็จ						<input type="checkbox"/> 46
39. ท่านมีความภูมิใจและรักโรงเรียนแห่งนี้						<input type="checkbox"/> 47
40. ท่านยินดีรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ จากทุกคนเพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขการทำงาน						<input type="checkbox"/> 48
41. ท่านจะหาวิธีการทำงานร่วมกันกับเพื่อนๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย						<input type="checkbox"/> 49
42. ท่านจะช่วยเหลือเพื่อนในการทำงานเมื่อมีโอกาส						<input type="checkbox"/> 50
43. ท่านจะเข้าร่วมทำกิจกรรมของโรงเรียนด้วยความ เต็มใจอย่างยิ่ง						<input type="checkbox"/> 51
44. ท่านรับรู้ความสามารถของเพื่อนร่วมงานและ นำศักยภาพนั้นมาร่วมหารือกัน						<input type="checkbox"/> 52
45. ท่านเข้าร่วมประชุมกลุ่มเป็นประจำเพื่อแลกเปลี่ยน ความคิดเห็นในการทำงานกลุ่ม						<input type="checkbox"/> 53
46. ท่านเข้าร่วมสนทนาในกลุ่มเพื่อนร่วมงานอย่าง สม่ำเสมอ เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน						<input type="checkbox"/> 54

ข้อความ	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
	5	4	3	2	1	
47. ท่านได้เรียนรู้จากการปฏิบัติงานอย่างเป็นกันเอง ในกลุ่มเพื่อนร่วมงาน						<input type="checkbox"/> 55
48. ท่านได้แลกเปลี่ยนความรู้และแนวปฏิบัติงานกับ เพื่อนร่วมงานในโรงเรียน/ ต่างโรงเรียน/ ต่างกลุ่ม โรงเรียน/ ต่างเขตพื้นที่การศึกษา						<input type="checkbox"/> 56
49. ท่านยอมรับว่าเพื่อนร่วมงานทุกคนสามารถเป็นเพื่อน ร่วมทีมกับท่านได้						<input type="checkbox"/> 57
50. ท่านสามารถยืดหยุ่นความคิดเห็นของตนเอง เพื่อ เข้าใจและยอมรับความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน						<input type="checkbox"/> 58
51. ท่านปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน						<input type="checkbox"/> 59
52. ท่านไว้ใจเพื่อนร่วมงานในกลุ่ม เมื่อต้อง ปฏิบัติงานร่วมกัน						<input type="checkbox"/> 60
53. ท่านชอบทำงานร่วมกันเป็นทีม						<input type="checkbox"/> 61
54. ท่านได้รับการติดต่อประสานงานกับทีมงานใน กลุ่มเพื่อนอย่างสม่ำเสมอ						<input type="checkbox"/> 62
55. ท่านได้รับความรู้และความคิดใหม่ๆ เมื่อทำงาน ร่วมกับเพื่อนๆ						<input type="checkbox"/> 63
56. ท่านสามารถทำงานร่วมทีมกับเพื่อนร่วมงานได้ทุกคน						<input type="checkbox"/> 64
57. ท่านจะเข้าร่วมประชุมครูทุกครั้ง ที่มีการเรียกประชุม						<input type="checkbox"/> 65
58. ท่านมีความรักและผูกพันกับสมาชิกใน โรงเรียน ทุกคน						<input type="checkbox"/> 66
59. ท่านคิดถึงความรับผิดชอบในงานที่ตนเองต้องทำ ร่วมกับเพื่อนๆ เสมอ						<input type="checkbox"/> 67
60. ท่านมีการวางแผนและจัดลำดับความสำคัญใน การทำงานของตนเอง						<input type="checkbox"/> 68
61. ท่านเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญของกลุ่ม ในการทำงาน เป็นทีม						<input type="checkbox"/> 69

ข้อความ	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
	5	4	3	2	1	
62. ท่านจะเรียนรู้งานของเพื่อนๆ ในกลุ่ม เมื่อต้องทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม						<input type="checkbox"/> 70
63. ท่านสามารถเขียนแผนภูมิความคิด (Mind Map) ในการอธิบายความคิดของตนเองและของเพื่อนร่วมงานได้						<input type="checkbox"/> 71
64. ท่านเห็นด้วยว่างานกลุ่มจะสำเร็จได้ ถ้างานที่ท่านรับผิดชอบเสร็จ						<input type="checkbox"/> 72
65. ท่านจะรีบเข้าไปช่วยคิดช่วยทำงานให้เสร็จเมื่อพบว่าเพื่อนร่วมงานยังทำงานไม่เสร็จ						<input type="checkbox"/> 73
66. เมื่อได้รับมอบหมายให้ทำงานกลุ่ม ท่านจะพยายามประชุมกลุ่มและวางแผนลำดับขั้นตอนการทำงานจนสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด						<input type="checkbox"/> 74
67. ท่านจะติดตามสอบถามกิจกรรมที่ต้องรับผิดชอบทำร่วมกับเพื่อนๆ						<input type="checkbox"/> 75
68. ท่านรู้สึกละอายใจเมื่องานในส่วนที่รับผิดชอบไม่เสร็จทันเวลา						<input type="checkbox"/> 76
69. การทำกิจกรรมใดๆ ท่านจะคำนึงถึงคุณภาพโดยรวมของงานก่อน แล้วจึงคิดภาพย่อยๆ ที่เกี่ยวข้องกัน						<input type="checkbox"/> 77



ภาคผนวก ค

ค่าความเที่ยง (Reliability) ของแบบสอบถาม

ศูนย์วิทยพัชร์พยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ค่าความเที่ยง (Reliability) ของแบบสอบถาม

ฉบับที่ 1 คุณลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้

รายด้าน	n = 30	n = 1,000
1. ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้	.73	.74
2. ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ	.55	.54
3. ด้านการเสริมอำนาจบุคคล	.83	.83
4. ด้านการบริหารจัดการความรู้	.79	.87
5. ด้านการปรับใช้เทคโนโลยี	.68	.81
ทั้งฉบับ	.95	.96

ฉบับที่ 2 วินัย 5 ประการของบุคลากร

รายด้าน	n = 30	n = 1,000
1. ด้านความรอบรู้แห่งตน	.73	.77
2. ด้านแบบแผนความคิดอ่าน	.69	.72
3. ด้านวิสัยทัศน์ร่วม	.85	.81
4. ด้านการเรียนรู้ของทีม	.77	.87
5. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	.75	.83
ทั้งฉบับ	.96	.97

### ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นายสถาพร กริธาธร เกิดเมื่อวันที่ 8 มกราคม พ.ศ. 2514 ที่จังหวัดราชบุรี เข้าศึกษาระดับปริญญาตรี ในโครงการครูทายาทของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กระทรวงศึกษาธิการ ในปีการศึกษา 2532 และสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี (เกียรตินิยมอันดับ 1) สาขาการศึกษาปฐมวัย คณะครุศาสตร์ วิทยาลัยครูนครปฐม เมื่อปีการศึกษา 2535 ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการศึกษาปฐมวัย คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อปีการศึกษา 2540 และเข้าศึกษาต่อระดับปริญญาเอก ในหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อภาคการศึกษาปลาย ปีการศึกษา 2548 ปัจจุบันดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาชำนาญการพิเศษ โรงเรียนวัดโพธิ์ศรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ



ศูนย์วิทยพัทยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย