

ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบางบัววิฑายคม  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6

นพรัตน์ แบบกัน

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

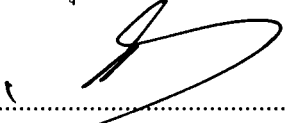
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

พฤษภาคม 2560

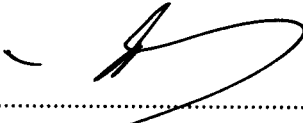
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

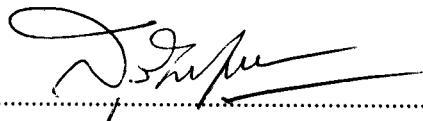
คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์และคณะกรรมการสอบงานนิพนธ์ ได้พิจารณา  
งานนิพนธ์ของ นพรัตน์ แบบกัน ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

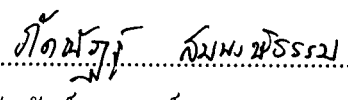
คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์

  
.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(ดร.สมุทร ชำนาญ)

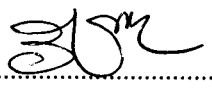
คณะกรรมการสอบงานนิพนธ์

  
.....ประธาน  
(ดร.สมุทร ชำนาญ)

  
.....กรรมการ  
(ดร.สุรัตน์ ไชยชมภู)

  
.....กรรมการ  
(ดร.ภักดิ์ภู่อัจฉริยะ สมพงษ์ธรรม)

คณะศึกษาศาสตร์อนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพา

  
.....คณบดีคณะศึกษาศาสตร์  
(รองศาสตราจารย์ ดร.วิจิต สุรัตน์เรืองชัย)  
วันที่ ๒๙ เดือน พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๖๐

## กิตติกรรมประกาศ

งานนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี เนื่องจากได้รับความกรุณาให้คำปรึกษา และคำแนะนำ แก่ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ อย่างดียิ่งจาก ดร.สมุทรา ชำนาญ ซึ่งเป็นประธานคณะกรรมการควบคุม งานนิพนธ์ และอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก กรุณาให้คำแนะนำและให้คำปรึกษาด้วยดี ตลอดระยะเวลา การศึกษา และกราบขอบพระคุณ ดร.สุรัตน์ ไชยชมภู อาจารย์ที่ปรึกษาร่วมและกรรมการสอบ ปากเปล่างานนิพนธ์ ซึ่งทำให้ผู้วิจัยได้รับแนวทางในการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ให้คำแนะนำและ แก่ไขงานนิพนธ์จนสำเร็จลุล่วง และขอขอบพระคุณ ดร.ภคณัฐ สมพงษ์ธรรม คณะกรรมการสอบ ปากเปล่างานนิพนธ์ซึ่งทำให้ผู้วิจัยได้รับแนวทางในการศึกษางานนิพนธ์ครั้งนี้เป็นอย่างถูกต้อง จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านดังปรากฏชื่อในงานนิพนธ์ฉบับนี้ ที่ได้ให้ความกรุณา และอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม รวมทั้งให้คำแนะนำในการปรับปรุง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยให้มีคุณภาพและข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ยิ่ง

ขอขอบพระคุณผู้บริหาร คณะครูผู้สอน ในโรงเรียนบางบัววิद्याคม สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 6 ทุกท่านที่ได้ให้ความสะดวกและให้ความอนุเคราะห์ ในการตอบแบบสอบถามและให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณครอบครัวที่ให้การส่งเสริมและสนับสนุนให้กำลังใจในการศึกษารั้งนี้ และขอขอบพระคุณผู้อยู่เบื้องหลังความสำเร็จในการทำงานนิพนธ์จนสำเร็จได้ด้วยดี

คุณค่าและประโยชน์ของงานนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณบิดา มารดา และครูอาจารย์ทุกท่านที่อบรมสั่งสอนประสิทธิ์ประสาทความรู้แก่ผู้วิจัย ที่ทำให้ผู้วิจัย เป็นผู้มีความรู้และประสบความสำเร็จมาจนตราบเท่าทุกวันนี้

นพรัตน์ แบบกัน

58920383: สาขาวิชา: การบริหารการศึกษา; กศม. (การบริหารการศึกษา)

คำสำคัญ: วัฒนธรรมองค์กร/ องค์กรแห่งการเรียนรู้

นพรัตน์ แบบกัน: ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับองค์กร

แห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนบางบ่อวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6

(THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE AND LEARNING

ORGANIZATION OF BANGBOWITTAYAKHOM SCHOOL UNDER THE SECONDARY

EDUCATIONAL SERVICE OFFICE 6) คณะกรรมการผู้ควบคุมงานนิพนธ์: สมุทร ชำนาญ,

กศ.ด. 131 หน้า. ปี พ.ศ. 2560.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์กร และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ รวมทั้งวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์กรที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบางบ่อวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูผู้สอนในโรงเรียนบางบ่อวิทยาคม ประจำปีการศึกษา 2559 จำนวน 108 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม โดยได้รับแบบสอบถามคืนมาเป็นฉบับสมบูรณ์จำนวน 98 ชุด (ร้อยละ 90.74) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ ) และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product moment correlation coefficient)

ผลการวิจัย พบว่า

1. วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนบางบ่อวิทยาคมโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.54$ ) ความเอื้ออาทร ( $\bar{X} = 4.17$ ) และความหลากหลายของบุคลากร ( $\bar{X} = 4.09$ ) ตามลำดับ
2. องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบางบ่อวิทยาคม โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ ด้านความรู้แห่งตน ( $\bar{X} = 4.15$ ) ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ( $\bar{X} = 4.05$ ) ด้านความคิดเชิงระบบ ( $\bar{X} = 4.04$ ) ตามลำดับ
3. วัฒนธรรมองค์กรกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนบางบ่อวิทยาคม พบว่า โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกระดับสูงสุดกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยด้านที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ ด้านความไว้วางใจ ( $r = .80$ ) ความเอื้ออาทร ( $r = .79$ ) และความซื่อสัตย์สุจริต ( $r = .78$ ) ตามลำดับ

58920383: MAJOR: EDUCATIONAL ADMINISTRATION; EDUCATION  
(EDUCATIONAL ADMINISTRATION )

KEYWORD: ORGANIZATIONAL CULTURE/ LEARNING ORGANIZATION/  
THE SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE OFFICE 6.

NOPPARAT BABKAN: THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL  
CULTURE AND LEARNING ORGANIZATION OF BANGBOWITTAYAKHOM SCHOOL  
UNDER THE SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE OFFICE 6. ADVISOR: SAMOOT  
CHAMNAN, Ed.D., 131 P. 2016.

The objectives of this research were to study organizational culture and learning organization, as well as analyzing the relationship of organizational culture to learning organization of Bangbowittayakhom School under The Secondary Educational Service Office 6. Data in this research was collected through questionnaires for 108 teachers in Bangbowittayakhom School. The sample group, however, returned 98 questionnaires (percentage 90.74) to the researcher. Statistics used in data analysis include means ( $\bar{X}$ ), standard deviation (*SD*) and Pearson's Product Moment Correlation Coefficient

The results showed that

1. The study of organizational culture of Bangbowittayakhom School were at a high level particularly in Sense of Community ( $\bar{X} = 4.54$ ), Caring ( $\bar{X} = 4.17$ ) and Diversity of Personnel ( $\bar{X} = 4.09$ ) respectively

2. Results of the learning organization of Bangbowittayakhom School were at a high level such as Personal Mastery ( $\bar{X} = 4.15$ ), Literacy Models ( $\bar{X} = 4.05$ ) and Systematic Thinking ( $\bar{X} = 4.04$ ) respectively

3. The correlation between organizational culture and learning organization commitment of Bangbowittayakhom School were positively interrelated ( $r = .88$ ) at the .01 level of significance such as Trust ( $r = .80$ ), Helpfulness ( $r = .79$ ) and Sincerity ( $r = .78$ ) respectively

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ซ
สารบัญภาพ.....	ฅ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	4
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัยการวิจัย.....	5
คำถามในการวิจัย.....	5
สมมติฐานการวิจัย.....	5
ขอบเขตของการวิจัย.....	5
กรอบความคิดในการวิจัย.....	7
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	8
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	11
สภาพทั่วไปของโรงเรียนบางบ่อวิทยาคม.....	11
แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ.....	11
วัฒนธรรม โรงเรียน.....	24
แนวคิดและทฤษฎีขององค์การแห่งการเรียนรู้.....	36
ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับองค์การแห่งการเรียนรู้.....	59
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	61
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	66
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	66
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	66
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	67
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	68
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	68
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	69

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	70
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	70
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	71
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	84
สรุป.....	84
อภิปรายผล.....	87
ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้.....	105
บรรณานุกรม.....	106
ภาคผนวก.....	115
ภาคผนวก ก.....	116
ภาคผนวก ข.....	120
ภาคผนวก ค.....	127
ประวัติย่อผู้วิจัย.....	130

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับและอันดับวิฒนธรรมองค์การ โดยรวมและรายด้าน..... 74
2	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับและอันดับวิฒนธรรมองค์การ ด้านความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน..... 75
3	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับและอันดับวิฒนธรรมองค์การ ด้านการมอบอำนาจ..... 76
4	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับและอันดับวิฒนธรรมองค์การ ด้านการตัดสินใจ..... 76
5	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับและอันดับวิฒนธรรมองค์การ ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ..... 77
6	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับและอันดับวิฒนธรรมองค์การ ด้านความไว้วางใจ..... 77
7	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับและอันดับวิฒนธรรมองค์การ ด้านความมีคุณภาพ..... 78
8	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับและอันดับวิฒนธรรมองค์การ ด้านการยอมรับนับถือ..... 79
9	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับและอันดับวิฒนธรรมองค์การ ด้านความเอื้ออาทร..... 79
10	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับและอันดับวิฒนธรรมองค์การ ด้านความซื่อสัตย์สุจริต..... 46
11	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับและอันดับวิฒนธรรมองค์การ ด้านความหลากหลายของบุคลากร..... 46
12	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับและอันดับวิฒนธรรมองค์การ โดยรวมและรายด้าน..... 46
13	ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับและอันดับวิฒนธรรมองค์การ ด้านความรอบรู้แห่งตน..... 46



## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
14	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับและอันดับองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านแบบแผนความคิดอ่าน..... 48
15	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับและอันดับองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม..... 48
16	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับและอันดับองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ของทีม..... 75
17	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับและอันดับองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านความคิดเชิงระบบ..... 76
18	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การ (X) ด้านแบบแผนกับ องค์การแห่งการเรียนรู้ (Y)..... 77
19	ค่าอำนาจจำแนกรายชื่อของแบบสอบถามวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนบางป่อ วิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6.....
20	ค่าอำนาจจำแนกรายชื่อของแบบสอบถามองค์การแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนบางป่อวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6..... 49

## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	7
2 ประเภทของวัฒนธรรมองค์กร.....	22

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันประเทศไทยต้องเผชิญกับความเจริญก้าวหน้าของกระแสสังคมโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วไม่ว่าจะเป็นความเจริญก้าวหน้าทางด้านวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีสารสนเทศและการแข่งขันทางเศรษฐกิจอย่างรุนแรง และสภาพโลกาภิวัตน์ได้เชื่อมต่อโลกของเทคโนโลยีสารสนเทศ ความก้าวหน้าทางระบบเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและวัฒนธรรมเข้าหากันอย่างแน่นแฟ้น การเชื่อมโยงดังกล่าว จึงเป็นสาเหตุให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในสังคมโลกยุคปัจจุบัน ท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว สิ่งที่ประเทศต้องการคือ ทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ความสามารถเพราะสิ่งที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบและเสียเปรียบในการแข่งขัน คือ การที่บุคลากรในชาติมีความรู้ความสามารถและสามารถนำความรู้ความสามารถนั้นมาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มศักยภาพ ความรู้จึงเป็นปัจจัยที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive factor) และเป็นปัจจัยที่จะกำหนดความอยู่รอดของปัจเจกบุคคล องค์กร และประเทศในยุคโลกาภิวัตน์ วิจารณ์ พานิช (2547, หน้า 1) ปัจจุบันหลายองค์กรได้ใช้ความรู้เป็นฐานพลังในการบริหาร หากองค์กรใดสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน และมีการเรียนรู้ได้เร็วกว่าย่อมได้เปรียบในการแข่งขันและสร้างความอยู่รอดได้อย่างยั่งยืน ดังนั้น คนองค์กรทุกระดับต้องเป็นผู้ใฝ่เรียน พัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลแห่งเรียนรู้ที่สามารถสร้างความรู้ใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญ และจำเป็นต่อการบริหารจัดการองค์กรยุคใหม่ที่จะช่วยพัฒนา และเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของการทำงานไปสู่ความสำเร็จขององค์กร (เกศสุดา ใจคำ, 2554, หน้า 1)

แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ถูกนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรมากขึ้น โดยมีการกำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 หมวด 4 แนวทางการจัดการศึกษา พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มีจุดมุ่งหมายของการปฏิรูปการศึกษา เพื่อสร้างคนแห่งการเรียนรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ และสังคม แห่งการเรียนรู้ โดยคาดหวังให้ผู้ผ่านการศึกษาแต่ละคนมีความสามารถ และคุณลักษณะพื้นฐานที่สำคัญดังต่อไปนี้ คือ เป็นผู้ที่มีสุขภาพพลานามัยที่ดีทั้งร่างกายและจิตใจ เป็นผู้ที่มีความสามารถในด้าน การคิด เป็นผู้ใฝ่รู้ใฝ่เรียนและแสวงหาความรู้ เป็นผู้ที่มีความสามารถในทางวิชาการและวิชาชีพ เป็นผู้มีความซื่อสัตย์ไม่เห็นแก่ตัว เสียสละและอดทนร่วมมือกับผู้อื่นได้ มีความเป็นประชาธิปไตย

มีความรักชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2553, หน้า 7) ซึ่งตรงกับ เป้าหมายของแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับปรับปรุง (พ.ศ. 2552-2559) ได้กำหนดเป้าหมายไว้ว่า คนไทยเป็นดี เก่ง มีความสุข มีความรู้เชิงวิชาการและสมรรถนะทางวิชาชีพ มีคุณธรรม ใฝ่เรียนรู้และแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง และสังคมไทยเป็นสังคมแห่งคุณธรรม ภูมิปัญญาและการเรียนรู้ มีการสร้างองค์ความรู้นวัตกรรมและเทคโนโลยี ทรัพย์สินทางปัญญา เพื่อการเรียนรู้ นำไปสู่สังคมแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2553, หน้า 131)

จากความสำเร็จและผลพวงของการปรับเปลี่ยนองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ หลายองค์การจึงต้องหันมาปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งหมายถึง แบบแผนที่เกี่ยวข้องกับ แนวความคิด ค่านิยม ความเข้าใจ ความเชื่อ ความรู้สึกของสมาชิกในองค์การซึ่งเป็นบรรทัดฐาน เพื่อให้สมาชิกประพฤติปฏิบัติสืบทอดกัน ไปสู่สมาชิกรุ่นใหม่ วัฒนธรรมแต่ละองค์การจะมีความแตกต่างกัน ซึ่งแต่ละองค์การจะมีการสร้างระเบียบแบบแผน เพื่อให้สมาชิกปฏิบัติร่วมกัน อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การจะมีผลต่อพฤติกรรมของพนักงานในองค์การหลายอย่าง เช่น ความร่วมมือของสมาชิกการตัดสินใจ การปฏิบัติงาน สมาชิกในองค์การจะมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ นอกจากนี้ วัฒนธรรมองค์การยังมีผลต่อความสำเร็จและประสิทธิภาพของการทำงานในองค์การด้วย (นิติพล ภูตะโชติ, 2556, หน้า 135) องค์การที่ปลูกฝังสร้างเอกลักษณ์ของตนเองโดยการสร้าง ค่านิยม สร้างวิบุรุษสร้างขนบธรรมเนียม ประเพณี ประกาศให้ทุกคนรับรู้ โดยผ่านข่ายวัฒนธรรม จะเป็นองค์การที่มีความแหลมคม มีพลังวิ่งไปสู่ความสำเร็จ ความเชื่อและค่านิยมที่ถ่ายทอดกันไป ดำเนินเรื่องเล่าขานวิบุรุษที่ผู้บริหาร และเพื่อนร่วมงานยกย่อง เอาเป็นแบบอย่างมีมากมาย กล่าวคือ องค์การเหล่านั้นเปรียบเสมือนสถาบันที่เป็นตัวบุคคล มีชีวิต มีความหมายสำหรับผู้อื่น ทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องงาน (ชวลีพร เกลี้ยงสง, 2556, หน้า 36) วัฒนธรรมองค์การถือเป็น พื้นฐานการแสดงพฤติกรรมและตัดสินใจของคนในองค์การ วัฒนธรรมองค์การถือว่าเป็นเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การให้บรรลุเป้าหมาย แต่ในทางกลับกันวัฒนธรรมองค์การที่ไม่ สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การจะขับเคลื่อนองค์การให้สวนทางกับเป้าหมายขององค์การ (สาคร ทะเยียม, 2557, หน้า 14)

ความสัมพันธ์ระหว่างระหว่างวัฒนธรรมองค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นสิ่งที่ใกล้ชิดกันตามที่ วิรุฐ มาทะศิริรานนท์ (2542, หน้า 49) ได้กล่าวว่า องค์การต่าง ๆ ต้องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ที่จะปรับตัวอย่างต่อเนื่องให้ทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงและสร้าง การเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong learning) เป็นความเจริญงอกงามด้วยตนเอง หมายถึง ความเข้าใจตนเอง และเข้าใจโลกเป็นการเพิ่มพูนทักษะและความสามารถด้านต่าง ๆ ขวนขวายและลงทุนด้วยตนเอง

มีความรู้สึกสนุกกับการคิดค้น เพื่อหาเหตุผลและความเป็นจริงของสิ่งต่าง ๆ รู้สึกชื่นชมยินดีต่อสิ่งที่  
 ดึงงามของโลก คิดริเริ่มสร้างสรรค์และประดิษฐ์สิ่งใหม่ ๆ อาจเป็นการกระทำตามลำพังหรือร่วมกับ  
 บุคคลอื่น วิธีทางหนึ่ง คือ การพัฒนาโดยใช้กระบวนการแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นรูปแบบการบริหาร  
 ที่เน้นการพัฒนาภาวะผู้นำในองค์กรควบคู่ไปกับการเรียนรู้ร่วมกันเป็นผลทำให้เกิดการถ่ายทอด  
 แลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์และทักษะระหว่างกันและกัน เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน  
 ให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพที่คุ้มค่า และมีระดับของการพัฒนาความสามารถขององค์กรที่เป็นไป  
 อย่างรวดเร็ว ยิ่งกว่าการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ในกระแสโลกาภิวัตน์ที่จะมีผลกระทบต่อองค์กรนั้น ๆ  
 จากการที่องค์กรต้องปรับเปลี่ยนเพื่อความอยู่รอดและความเป็นผู้นำในการแข่งขัน ทำให้องค์กร  
 ต้องปรับกระบวนการนำองค์กร ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ และ จิรภา เพ็งฉาย (2558, หน้า 30)  
 ได้สรุปความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กร  
 แบบสร้างสรรค์มีส่วนสำคัญในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เนื่องจาก  
 วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์จะช่วยส่งเสริมให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์บุคลากรตั้งใจทำงาน  
 และหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายเกิดความภาคภูมิใจในงานที่ทำพึงพอใจในการทำงาน มีสัมพันธภาพ  
 ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ภายในหน่วยงาน บุคลากรมีความรักใคร่  
 กลมเกลียว สมัคสมานสามัคคี และเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ดังนั้น สถานศึกษาในฐานะที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะบรรลุตามวัตถุประสงค์และ  
 หลักการที่ตั้งไว้หรือไม่ ย่อมขึ้นอยู่กับการดำเนินงานของสถานศึกษาและในปัจจุบันที่เป็นที่ยอมรับ  
 กันทั่วโลกว่า กลยุทธ์ในการบริหารที่ดีที่สุด คือการมุ่งเน้นคุณภาพ การบริหารจัดการคุณภาพนั้น  
 มีเป้าหมายเพื่อสร้างประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงานให้แก่องค์กร จุดเริ่มต้นในการนำระบบ  
 บริหารจัดการคุณภาพทั้งระบบมาใช้ต้องเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมสถานศึกษา การเปลี่ยนแปลง  
 ต้องสร้างให้เกิดบางอย่างที่ไม่เคยมีมาก่อน คือ เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (กระทรวงศึกษาธิการ  
 2544, หน้า 20 - 34)

โรงเรียนบางบ่อวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ได้เปิด  
 ทำการสอนตั้งแต่ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-6 มีจำนวนนักเรียน 2,763 คน ระดับมัธยมศึกษา  
 ตอนต้นแบ่งชั้นเรียนออกเป็น 13-13-15 ห้องเรียน และระดับมัธยมศึกษาตอนปลายแบ่งชั้นเรียน  
 ออกเป็น 9-9-9 รวมทั้งหมด 68 ห้องเรียน โดยจัดการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ  
 จัดการสอนตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 เนื่องจากโรงเรียนบางบ่อวิทยาคม  
 เป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ ปัญหาต่าง ๆ ย่อมเกิดขึ้นตามมา ด้านการบริหารจัดการ  
 ที่ขาดประสิทธิภาพมีวัฒนธรรมการบริหารแบบดั้งเดิม คือ การบริหารงานค่อนข้างล่าช้า  
 การมอบหมายอำนาจหรือสั่งการไม่ชัดเจน ด้านผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตกต่ำจากผล

การทดสอบระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O - NET) ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และ 6 มีคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่าระดับประเทศ อันเนื่องมาจากผู้เรียนไม่เอาใจใส่ในการเรียนรู้ ไม่มีความกระตือรือร้นใฝ่เรียนรู้ มุ่งผลสำเร็จในอนาคต ด้านครูผู้สอน ครูจำนวนมากขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน ไม่มีการพัฒนาตนเอง ไม่มีความใส่ใจใฝ่รู้ใฝ่เรียนแสวงหาความรู้วิทยาการใหม่ ๆ มาเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนให้มีความทันสมัยน่าสนใจ ครูมีประสบการณ์ทำงานน้อยเนื่องจากครูย้ายบ่อยทำให้การทำงานไม่ต่อเนื่อง ครูทำงานหลายอย่างนอกเหนือจากงานที่สอน บางคนรู้สึกไม่ชอบหรือไม่ให้การยอมรับเพื่อนร่วมงาน (โรงเรียนบางบ่อวิทยาคม, 2558 หน้า 3-100)

จากปัญหาและความสำคัญดังกล่าว ผู้วิจัยในฐานะเป็นบุคลากรคนหนึ่งของโรงเรียนบางบ่อวิทยาคม ได้ตระหนักถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การในอันที่จะส่งผลต่อการพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ของครู คุณภาพของผู้เรียน และเป็นบทบาทที่สำคัญของผู้บริหารที่ต้องสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์การเพื่อเป้าหมายสุดท้ายคือ การจัดการศึกษาที่มีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบางบ่อวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 โดยใช้แนวคิดของวัฒนธรรมองค์การของ แพทเตอร์สันเพอร์คีย์ และพาร์คเกอร์ (Patterson purkey & Parker, 1986) และแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของ เซงเก้ (Senge, 1990) ซึ่งผลการวิจัยที่ได้จะนำไปใช้เป็นข้อมูลสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ด้านการพัฒนาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ ให้เอื้อต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และเป็นข้อมูลในการพัฒนาโรงเรียนบางบ่อวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ต่อไป

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนบางบ่อวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6
2. เพื่อศึกษาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบางบ่อวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบางบ่อวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6

## ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัยการวิจัย

ผลการวิจัยครั้งนี้ จะเป็นประโยชน์สำหรับผู้บริหาร คณะครู และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียนบางบ่อวิทยาคม สามารถนำผลการศึกษาไปใช้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัยมีดังนี้

1. เพื่อทราบข้อมูลในการปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กร และองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบางบ่อวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6
2. เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร และองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบางบ่อวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6

## คำถามในการวิจัย

1. วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนบางบ่อวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 อยู่ในระดับใด
2. ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบางบ่อวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 อยู่ในระดับใด
3. วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบางบ่อวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 หรือไม่

## สมมติฐานการวิจัย

วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนบางบ่อวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 มีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้

## ขอบเขตของการวิจัย

### 1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบางบ่อวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 มีขอบเขตการวิจัยดังนี้ วัฒนธรรมองค์กรใช้แนวคิดของ แพตเตอร์สัน เพอร์คี และพาร์คเกอร์ (Patterson, Purkey & Parker, 1986, pp. 50-51) 10 ประการ ได้แก่ 1) ความมุ่งประสงค์ (Purpose) 2) การมอบอำนาจ (Empowerment) 3) การตัดสินใจ (Decision making) 4) ความรู้สึก เป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ (Sense of community) 5) ความไว้วางใจ (Trust) 6) ความมีคุณภาพ (Quality)

7) การยอมรับนับถือ (Recognition) 8) ความเอื้ออาทร (Caring) 9) ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) 10) ความหลากหลายของบุคลากร (Diversity) และใช้แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของ เซงเก้ (Senge, 1990, p. 97) ซึ่งมีองค์ประกอบ 5 ด้าน ประกอบด้วย 1) ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) 2) แบบแผนความคิดอ่าน (Mental models) 3) วิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) 4) การเรียนรู้ของทีม (Team learning) 5) การคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic thinking)

**2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง** การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้ศึกษากับประชากรและกลุ่มตัวอย่างดังนี้

**2.1 ประชากร** ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารและครูโรงเรียนบางบ่อวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ประจำปีการศึกษา 2559 จำนวน 150 คน

**2.2 กลุ่มตัวอย่าง** กลุ่มตัวอย่างได้แก่ครูในโรงเรียนบางบ่อวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ที่ได้จากกลุ่มประชากร และนำมาสุ่มหากกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างของ เครจซี และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970, pp. 607 - 610) แล้วทำการสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling) จากประชากร จำนวน 150 คน ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น จำนวน 108 คน

### 3. ตัวแปรที่ศึกษา

3.1 ตัวแปรต้น ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การประกอบด้วย

3.1.1 ความมุ่งประสงค์

3.1.2 การมอบอำนาจ

3.1.3 การตัดสินใจ

3.1.4 ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ

3.1.5 ความไว้วางใจ

3.1.6 ความมีคุณภาพ

3.1.7 การยอมรับนับถือ

3.1.8 ความเอื้ออาทร

3.1.9 ความซื่อสัตย์สุจริต

3.1.10 ความหลากหลายของบุคลากร

3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน

3.2.1 ด้านความรอบรู้แห่งตน

3.2.2 ด้านแบบแผนความคิดอ่าน



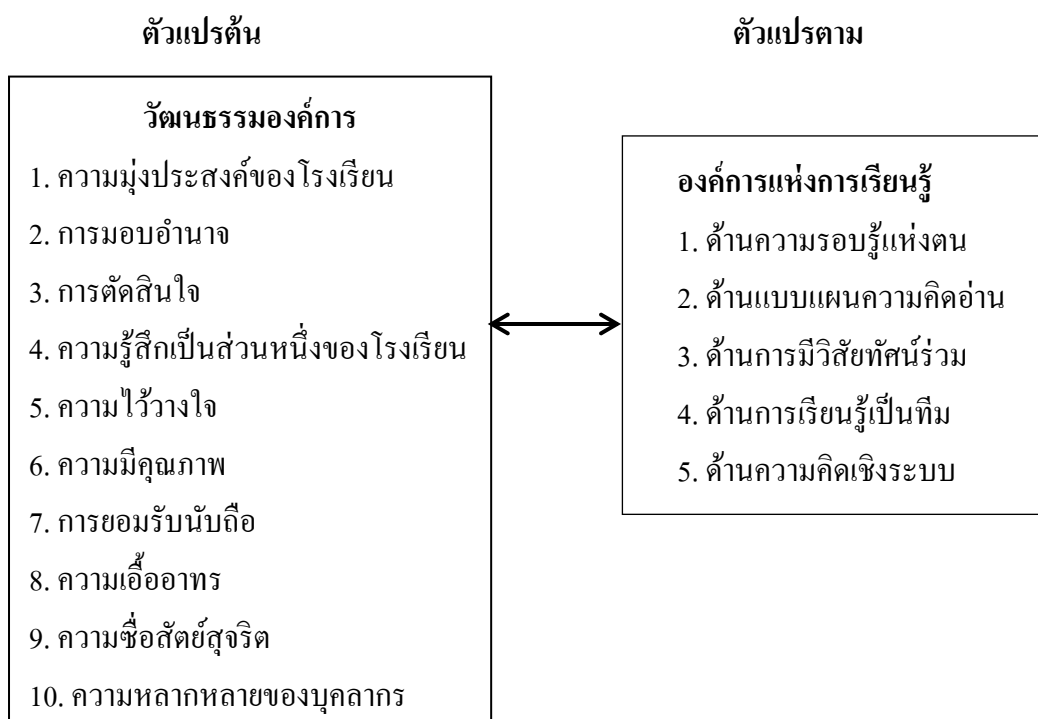
3.2.3 ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม

3.2.4 ด้านการเรียนรู้เป็นทีม

3.2.5 ด้านความคิดเชิงระบบ

### กรอบความคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แนวคิดวัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดของ แพตเตอร์สัน เพอร์คี และพาร์คเกอร์ (Patterson Purkey, & Parker, 1986, pp. 50 - 51) 10 ประการ ได้แก่ 1)ความมุ่งประสงค์ (Purpose) 2) การมอบอำนาจ (Empowerment) 3) การตัดสินใจ (Decision making) 4) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ (Sense of community) 5) ความไว้วางใจ (Trust) 6) ความมีคุณภาพ (Quality) 7) การยอมรับนับถือ (Recognition) 8) ความเอื้ออาทร (Caring) 9) ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) 10) ความหลากหลายของบุคลากร (Diversity) และแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยใช้แนวคิดของ เซงเก้ (Senge, 1990, p. 97) ซึ่งมีองค์ประกอบ 5 ด้าน ประกอบด้วย 1) ความรอบรู้แห่งตน (Personal mastery) 2) แบบแผนความคิดอ่าน (Mental models) 3) วิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) 4) การเรียนรู้ของทีม (Team learning) 5) การคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic thinking) โดยศึกษาความสัมพันธ์จากแนวคิดดังกล่าว ผู้วิจัยนำมาสร้างเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

## นียมศัพท์เฉพาะ

1. วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง วัฒนธรรมโรงเรียนที่เป็นแบบแผนความประพฤติปฏิบัติยึดถือร่วมกันของบุคลากรในโรงเรียน ซึ่งครอบคลุมถึงความคิดความรู้สึกและการรับรู้ปัญหาต่าง ๆ

1.1 ความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน หมายถึง การที่โรงเรียน กำหนดความมุ่งประสงค์ให้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการของโรงเรียน เปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดและประชาสัมพันธ์ข่าวสารให้บุคลากรทราบถึงนโยบายและเป้าหมายของโรงเรียนอย่างชัดเจน

1.2 การให้อำนาจหรือการมอบอำนาจ หมายถึง ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจหน้าที่เปิดโอกาสให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ กำหนดหน้าที่ขอบเขตงานไว้อย่างชัดเจน และเปิดโอกาสในการรับรู้ข่าวสารและการใช้ทรัพยากรต่างๆ ภายในโรงเรียนอย่างเท่าเทียมกัน

1.3 การตัดสินใจ หมายถึง ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน และมีความเชื่อมั่นว่าการตัดสินใจนั้นจะส่งผลดีต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานนั้น โดยต้องอาศัยการตัดสินใจจากผู้เชี่ยวชาญที่รู้ปัญหาจริงเพื่อประกอบการตัดสินใจและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อโรงเรียน

1.4 ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ หมายถึง โรงเรียนการส่งเสริมให้บุคลากรภายในโรงเรียนช่วยเหลือและพัฒนาซึ่งกันและกัน โดยครูและบุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานร่วมกัน ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนจึงเกี่ยวข้องกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยที่ผู้บริหารควรทำให้บุคลากรเห็นความสำคัญของความเป็นเจ้าของโรงเรียนร่วมกัน

1.5 ความไว้วางใจ หมายถึง การที่โรงเรียนให้ความสำคัญในการยอมรับว่าครูมีความรู้ความสามารถ มีความรับผิดชอบ ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องมีความเชื่อใจในการมอบหมายงาน และเปิดโอกาสให้บุคลากรทำงานและตัดสินใจอย่างอิสระเพื่อสร้างความไว้วางใจแก่บุคลากรในโรงเรียน ดังนั้นบุคลากรในโรงเรียนก็จะทำงานอย่างเต็มความสามารถซึ่งก็จะส่งผลให้โรงเรียนประสบผลสำเร็จตามเป้าประสงค์

1.6 ความมีคุณภาพ หมายถึง การที่โรงเรียนให้คุณค่ากับความคาดหวังต่อมาตรฐานและคุณภาพในการปฏิบัติงานของครูและนักเรียน เพื่อพัฒนาให้บุคลากรและนักเรียนมีความสามารถที่เป็นสากล และมีการส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรและนักเรียนด้วย

1.7 การยอมรับนับถือ หมายถึง การที่โรงเรียนยอมรับและเห็นคุณค่าในการแสดงความเห็นของครูและนักเรียน พร้อมทั้งส่งเสริมให้มีโอกาสแสวงหาแนวคิดที่ดี และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน รวมทั้งยอมรับในความรู้และความสามารถรวมถึงความสำเร็จของผลงานครูและนักเรียน เพื่อให้เกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

1.8 ความเอื้ออาทร หมายถึง การที่โรงเรียนเอาใจใส่ดูแลความเป็นอยู่ การปฏิบัติงานของบุคลากรภายในโรงเรียน ให้มีความสำคัญต่อผลงานของบุคลากร สนับสนุนรวมทั้งส่งเสริมความก้าวหน้าให้บุคลากรในโรงเรียนให้มีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลง

1.9. ความซื่อสัตย์สุจริต หมายถึง การที่โรงเรียนให้ความสำคัญและเห็นคุณค่าของความซื่อสัตย์ของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงเรียน มีความซื่อสัตย์ทั้งจากและการกระทำ มีความมานะพยายามในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มกำลังและสม่ำเสมอ และให้การยกย่องผู้ที่มีบุคลิกภาพและจริยธรรมที่สูงเด่น

1.10 ความหลากหลาย หมายถึง การที่โรงเรียนให้ความสำคัญกับความแตกต่างระหว่างบุคคล ทั้งในด้านความคิด ความเชื่อ ศาสนา วัฒนธรรม ชชาติพันธุ์ ค่านิยม บุคลิกภาพ ทักษะ การปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน มีความยืดหยุ่นในการทำงาน รวมถึงคำนึงถึงความแตกต่างของนักเรียน ซึ่งการยอมรับในความแตกต่างจะส่งผลดีต่อการพัฒนาโรงเรียนไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2. องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่เรียนรู้มุ่งพัฒนา ปรับปรุงและขยายขอบเขตขีดความสามารถ ศักยภาพของทั้งบุคลากร ทีมงานและองค์กรอย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น เพื่อความสำเร็จขององค์กร ซึ่งมีองค์ประกอบ 5 ประการ ได้แก่

2.1 ความรอบรู้แห่งตน หมายถึง การที่สมาชิกทุกคนในองค์กรเป็นบุคคลที่รอบรู้ มีความกระตือรือร้น มีความสนใจใฝ่เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ พร้อมทั้งจะพัฒนา ศักยภาพความรู้ความสามารถที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร รวมถึงมีคุณธรรมและจริยธรรม

2.2 ด้านแบบแผนความคิดอ่าน หมายถึง การที่โรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนรู้จักเลือกสรรความรู้ที่ได้มาเป็นแนวคิดของตนเอง และนำมาใช้ประโยชน์ในการทำงานให้สอดคล้องกับบริบทแวดล้อมในโรงเรียน

2.3 ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม หมายถึง การที่ผู้บริหารจัดกิจกรรมให้บุคลากรในโรงเรียน ได้แลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ และร่วมกันขับเคลื่อนภารกิจไปสู่เป้าหมายเดียวกัน มีความรัก ความสามัคคีความห่วงใยซึ่งกันและกัน และเป็นพลังขับเคลื่อนภารกิจทุกอย่างขององค์กรให้มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน

2.4 ด้านการเรียนรู้เป็นทีม หมายถึง หมายถึง การที่โรงเรียนมีบุคลากรที่มีคุณลักษณะที่แสดงถึง ความร่วมมือระหว่างบุคลากรและทีมงาน เพื่อมุ่งความสำเร็จของงาน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันช่วยเหลือและมีความสามัคคี เพื่อประโยชน์ขององค์กรและจะเป็นพลังที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

2.5 ด้านความคิดเชิงระบบ หมายถึง การที่โรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรทุกคน มีการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาโดยรวม มีกรอบการมองเห็นที่สัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน สามารถ แยกแยะองค์ประกอบของระบบ และรู้จักจัดลำดับความสำคัญให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีการวางแผนเป็นขั้นตอนเป็นระบบอย่างชัดเจน เพื่อให้ได้ข้อมูลพื้นฐานสำหรับการพัฒนา องค์การในอนาคตต่อไป

3. ครู หมายถึง ครูทุกคนที่ปฏิบัติหน้าที่หลักทางด้าน การเรียนการสอนและส่งเสริม การเรียนรู้ของผู้เรียนใน โรงเรียนบางบ่อวิทยาคม

4. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการและหัวหน้ากลุ่มสาระ ทั้ง 8 กลุ่มสาระของ โรงเรียนบางบ่อวิทยาคม

5. สถานศึกษา หมายถึง โรงเรียนบางบ่อวิทยาคมที่เปิดสอนตั้งแต่ระดับชั้นมัธยมศึกษา ปีที่ 1 - 6 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 อำเภอบางบ่อ จังหวัดสมุทรปราการ ปีการศึกษา 2559

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์กรกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบางป่อวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. สภาพทั่วไปของโรงเรียนบางป่อวิทยาคม
2. แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร
3. วัฒนธรรมโรงเรียน
4. แนวคิดและทฤษฎีขององค์การแห่งการเรียนรู้
5. ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับองค์การแห่งการเรียนรู้
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### สภาพทั่วไปของโรงเรียนบางป่อวิทยาคม

โรงเรียนบางป่อวิทยาคม (2558, หน้า 3 - 5) เป็นโรงเรียนมัธยมประจำอำเภอบางป่อ จังหวัดสมุทรปราการ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกระทรวงศึกษาธิการ โรงเรียนบางป่อวิทยาคม ได้รับอนุมัติจากกรมสามัญศึกษาให้ทำการเปิดสอนในระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น เมื่อวันที่ 19 พฤษภาคม พ.ศ. 2512 มีชื่อเดิมว่า โรงเรียนมัธยมบางป่อ เป็นโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาประจำอำเภอบางป่อ โดยมีพระครูวิจารณ์ธรรมคุณ เจ้าอาวาสวัดบางป่อและเจ้าคณะอำเภอ พร้อมด้วยคณะกรรมการวัด ได้ตกลงให้ที่ดินธรณีสงฆ์ของวัด จำนวน 30 ไร่ 2 งาน 59 ตารางวา ต่อมาโรงเรียนเปิดสอนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ทางวัดจึงมอบที่ดินให้อีก 5 ไร่ เป็นที่สำหรับปลูกสร้างอาคารเรียน เมื่อแรกเปิดเรียนในปีการศึกษา พ.ศ. 2512 โรงเรียนยังไม่มีอาคารเรียน ได้อาศัยโรงเรียนวัดบางป่อเป็นสถานที่เรียน จำนวน 2 ห้องเรียน มีนักเรียน 82 คน มีครูเฉลิมศรี ไชยวงศ์ เป็นครูคนแรกของโรงเรียน ต่อมานายอำเภอบางป่อคือ นายชัช รัตนราช ซึ่งเป็นผู้มีส่วนสำคัญในการก่อสร้างโรงเรียน ได้อนุญาตให้ครูองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ มาช่วยสอนอีกคนตลอดปีการศึกษา และเมื่อวันที่ 10 กันยายน พ.ศ. 2512 กรมสามัญศึกษาจึงมีคำสั่งย้ายและแต่งตั้ง นายเสถียร คำเนตร ครูโท โรงเรียนพระโขนงวิทยาลัยกรุงเทพฯ มาดำรงตำแหน่งครูใหญ่ ที่โรงเรียนบางป่อวิทยาคม และในปีการศึกษา พ.ศ. 2518 โรงเรียนได้รับการคัดเลือกจากกรมสามัญศึกษาให้เข้าอยู่ในโครงการ

พัฒนาโรงเรียนมัธยมในส่วนภูมิภาคกลุ่ม 1 รุ่นที่ 2 (คภ.1 รุ่น 2) และเพื่อให้โรงเรียนเป็นศิริมงคล  
ยิ่งขึ้นทางโรงเรียนจึงขออนุญาตเปลี่ยนชื่อโรงเรียน จากเดิมเป็น “โรงเรียนบางบ่อวิทยาคม”  
ตั้งแต่วันที่ 4 เมษายน พ.ศ. 2521 จนถึงปัจจุบัน

ในปีการศึกษา 2559 โรงเรียนบางบ่อวิทยาคมได้เข้าร่วมโครงการลดเวลาเรียน  
เพิ่มเวลารู้เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายเร่งด่วนของกระทรวงศึกษาธิการ ปัจจุบันมี นางวิไลลักษณ์  
พูลมา ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ มีครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 169 คน แบ่งเป็นชาย  
65 คน หญิง 104 คน โรงเรียนทำการเปิดสอนระดับชั้น มัธยมศึกษาปีที่ 1 - 6 จำนวน 2,763 คน  
ระดับมัธยมศึกษาตอนต้นแบ่งชั้นเรียนออกเป็น 13 - 13 - 15 ห้องเรียน และระดับมัธยมศึกษา  
ตอนปลายแบ่งชั้นเรียนออกเป็น 9 - 9 - 9 รวมทั้งหมด 68 ห้องเรียน โดยจัดการเรียนการสอน  
โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญจัดสอนตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2551

#### การจัดการเรียนการสอน

ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น แบ่งออกเป็น 9 แผนการเรียน

1. โครงการส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการ (วิทย์ - คณิต)
2. โครงการภาษาอังกฤษ - จีน
3. วิทยาศาสตร์ - คณิตศาสตร์
4. โครงการ English integrated study (EIS)
5. โครงการ English program (EP)
6. คณิตศาสตร์ - อังกฤษ
7. คณิตศาสตร์ - อังกฤษ - จีน
8. ภาษาไทย - สังคม
9. ศิลปะ - การงาน

ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย แบ่งออกเป็น 7 แผนการเรียน

1. โครงการส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการ (วิทย์ - คณิต)
2. วิทยาศาสตร์ - คณิตศาสตร์
3. โครงการ English integrated study (EIS)
4. โครงการ Mini english program (MEP)
5. ภาษาอังกฤษ - ภาษาจีน
6. ธุรกิจ - คอมพิวเตอร์
7. ศิลป์ - ทัวไป

## ยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียน

### วิสัยทัศน์ (Vision)

มุ่งพัฒนาคุณภาพผู้เรียน โดยใช้นวัตกรรม เทคโนโลยี ภูมิปัญญาท้องถิ่นและกิจกรรมที่หลากหลายภายใต้การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมการจذبบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต

### เป้าหมาย (Mission)

1. เร่งรัดพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ด้วยการใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีภูมิปัญญาท้องถิ่น และกิจกรรมที่หลากหลาย
2. ส่งเสริมให้ผู้เรียนเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงงามตามวิถีไทย
3. ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้สามารถจัดกิจกรรมการเรียนรู้ เสริมศักยภาพผู้เรียน และการใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด
4. สร้างแหล่งเรียนรู้ จذبบรรยากาศ และสิ่งแวดล้อมภายในโรงเรียนให้เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตของบุคลากรและผู้เรียน
5. ปรับปรุงระบบการบริหารจัดการภายในโรงเรียนให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพ การศึกษาของโรงเรียน โดยยึดหลักการ กระจายอำนาจในการบริหาร
6. ประสานความร่วมมือกับองค์กร ชุมชนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อให้มีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน โดยใช้โรงเรียนเป็นมาตรฐานในการพัฒนา

### เป้าประสงค์ (Goal)

ผู้เรียนได้รับการพัฒนาเต็มศักยภาพ มีคุณภาพชีวิตที่ดี เป็นไปตามมาตรฐานคุณภาพการศึกษา มีการเรียนรู้ตลอดชีวิต มีคุณธรรมจริยธรรม และค่านิยมที่พึงงาม ตามวิถีไทย และอยู่ในสังคมโลกได้อย่างมีความสุข

## แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

### ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร (Organizational culture) มีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้

อัญชลี ปรีชาศ (2554, หน้า 16) ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์กรว่า เป็นแบบแผนความคิดหรือความรู้สึกที่สมาชิกในองค์กรได้มีส่วนร่วมกันกำหนดขึ้นภายในองค์กร เพื่อยึดเป็นแนวทางปฏิบัติให้กับบุคลากรขององค์กร ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรสามารถพัฒนาได้ตามความต้องการขององค์กร

พรพรรณ ศิลปวัฒนาพร (2555, หน้า 16) ได้สรุปความหมายวัฒนธรรมองค์การว่า หมายถึง ค่านิยม ความคิด ความเชื่อ แรงจูงใจ อัตลักษณ์ ความคาดหวัง ความเข้าใจ รูปแบบ พฤติกรรม และบรรทัดฐานของสมาชิกในองค์การที่ยึดถือปฏิบัติร่วมกัน อีกทั้งสามารถใช้เป็นแนวทางในการพิจารณาหรือตัดสินว่าพฤติกรรมที่จะแสดงออกดีหรือไม่ดี ควรหรือไม่ควรทำ สิ่งใดเหมาะสมในการรับรู้ การคิด ความรู้สึก และการปฏิบัติตนในองค์การ โดยได้รับมาจากการเรียนรู้ การสั่งสม และการแปลความหรือความหมายของเหตุการณ์ที่มีร่วมกัน ซึ่งเป็นผลมาจากประสบการณ์ร่วมกันของสมาชิกในกลุ่มนั้น และมีการสืบทอดให้แก่สมาชิกรุ่นใหม่ต่อไป

สุชาติ น้อยต่วน (2557, หน้า 11) ได้สรุปความหมายของวัฒนธรรมองค์การไว้ว่า หมายถึง แบบแผนหรือมาตรฐานในการประพฤติปฏิบัติ ที่มีลักษณะเฉพาะร่วมกันของคนในองค์การ ใช้เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์การ ซึ่งเป็นทั้งส่วนที่มองเห็น โดยการรับรู้ผ่านสัญลักษณ์และพิธีกรรม และส่วนที่อยู่ภายในซึ่งเป็นค่านิยม ความเชื่อพื้นฐานขององค์การ บรรทัดฐานอุดมการณ์ และความเข้าใจของสมาชิกในองค์การ ซึ่งสามารถถ่ายทอดไปยังสมาชิกใหม่เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในองค์การ

สุสิทธิ์ เกตุยงสง (2556, หน้า 36) ได้สรุปความหมายของวัฒนธรรมองค์การไว้ว่า สิ่งต่าง ๆ อันประกอบด้วยสิ่งประดิษฐ์ แบบแผนพฤติกรรมการปฏิบัติ ปทัสถานความเชื่อ ค่านิยม และพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การซึ่งมีอิทธิพลต่อ โครงสร้าง และพฤติกรรมปฏิบัติงานของบุคคล อันจะทำให้แต่ละองค์การมีลักษณะแตกต่างกันไป

พรทิพย์ ไชยประณีธาน (2553, หน้า 11) ได้สรุปความหมายของวัฒนธรรมองค์การ หมายถึง แนวการดำเนินชีวิตของคนในองค์การ มีการกำหนดบรรทัดฐาน และค่านิยมร่วมกัน เพื่อยึดเป็นหลักในการใช้ชีวิตอยู่ในองค์การ

นิติพล ภูตะโชติ (2556, หน้า 135) ได้สรุปความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่า หมายถึง แบบแผนที่เกี่ยวข้องกับแนวความคิด ค่านิยม ความเข้าใจ ความเชื่อ ความรู้สึกของสมาชิกในองค์การซึ่งเป็นบรรทัดฐานเพื่อให้สมาชิกประพฤติปฏิบัติสืบทอดกัน ไปสู่สมาชิกรุ่นใหม่ วัฒนธรรมแต่ละองค์การจะมีความแตกต่างกัน ซึ่งแต่ละองค์การจะมีการสร้างระเบียบแบบแผน เพื่อให้สมาชิกปฏิบัติร่วมกัน อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การจะมีผลต่อพฤติกรรมของพนักงานในองค์การหลายอย่าง เช่น ความร่วมมือของสมาชิก การตัดสินใจ การปฏิบัติงาน สมาชิกในองค์การ จะมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ นอกจากนั้น วัฒนธรรมองค์การยังมีผลต่อความสำเร็จและประสิทธิภาพของการทำงานในองค์การด้วย

กรีนเบอร์ก และบารอน (Greenberg & Baron, 1997, p. 471) ได้สรุปว่าวัฒนธรรมองค์การ คือ กรอบความคิดเกี่ยวกับกระบวนการรับรู้ และความเข้าใจที่มีร่วมกันของสมาชิกในองค์การ ประกอบด้วยทัศนคติ ค่านิยม บรรทัดฐาน ในเชิงพฤติกรรม และความคาดหวัง เป็นกลุ่มของค่านิยมที่มีการยึดถือร่วมกัน ซึ่งช่วยให้คนที่อยู่ในองค์การทราบว่า การกระทำใดบ้างที่เป็น



ที่ยอมรับหรือไม่อาจยอมรับได้ โดยค่านิยมดังกล่าวถูกสื่อสาร ถ่ายทอด และเผยแพร่ด้วยสัญลักษณ์ คำขวัญ เรื่องเล่าทั่วทั้งองค์การ

มัลลินส์ (Mullins, 2006, p. 469) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่า หมายถึง การสะสมของขนบธรรมเนียมประเพณี ค่านิยม นโยบาย ความเชื่อ และการวางตัว ที่ประกอบขึ้นเป็นสิ่งที่ต่างๆ ที่สมาชิกทำและคิดในองค์การ

روبินส์ และ โคลเตอร์ (Robbins & Coulter, 2007, p. 90) ได้สรุปว่าวัฒนธรรมองค์การ หมายถึง ค่านิยมร่วม หลักการประเพณี และการทำสิ่งต่าง ๆ ที่มีผลต่อแนวทางการประพฤติของสมาชิกในองค์การ

จากความหมายดังกล่าว สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์การหมายถึง แบบแผนพฤติกรรม ค่านิยม และบรรทัดฐานที่สมาชิกในองค์การปฏิบัติร่วมกัน เป็นแนวทางในการทำงานที่เป็นเอกลักษณ์ของแต่ละองค์การซึ่งคนในองค์การนั้นรับรู้และมีความเข้าใจไปในทางเดียวกันและถ่ายทอดกันมาจากรุ่นหนึ่งไปยังสมาชิกใหม่อีกรุ่นหนึ่ง

#### ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ

องค์การที่ปลูกฝังสร้างเอกลักษณ์ของตนเองโดยการสร้างค่านิยม สร้างวิบุรุษ สร้างขนบธรรมเนียม ประเพณี ประกาศให้ทุกคนรับรู้ โดยผ่านข่าววัฒนธรรมจะเป็นองค์การที่มีความแหลมคม มีพลังวิ่งไปสู่ความสำเร็จ ความเชื่อและค่านิยมที่ถ่ายทอดต่อกันไป ดำเนินเรื่องเล่าขานวิบุรุษที่ผู้บริหาร และเพื่อนร่วมงานยกย่อง เอาเป็นแบบอย่างมีมากมาย กล่าวคือ องค์การเหล่านั้นเปรียบเสมือนสถาบันที่เป็นตัวบุคคล มีชีวิต มีความหมายสำหรับผู้อื่นทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องกับงาน (ชูลิพร เกลี้ยงสง, 2556, หน้า 36) ในประเด็นความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การได้มีผู้ให้ความคิดเห็นดังต่อไปนี้

วัฒนธรรมองค์การเป็นเครื่องมือที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์การได้หลายประการ ดังนี้ (นิภาวรรณ ศรีโลฟุง, 2543, หน้า 10 - 11)

1. วัฒนธรรมองค์การก่อให้เกิดเอกลักษณ์ขององค์การ ที่สมาชิกจะรับรู้และยึดถือร่วมกัน จะช่วยกำหนดบทบาทขององค์การให้แตกต่างจากองค์การอื่น ๆ
2. วัฒนธรรมองค์การช่วยเสริมสร้างความผูกพันในองค์การ ไม่ทำให้สมาชิกยึดมั่นแต่ตนเอง
3. วัฒนธรรมองค์การช่วยเพิ่มเสถียรภาพขององค์การ ในฐานะเป็นระบบสังคมเป็นเครื่องมือทางสังคมที่จะยึดสมาชิกในองค์การเข้าไว้ด้วยกัน โดยการสร้างมาตรฐานที่เหมาะสมสำหรับบุคลากรในองค์การนั้น ๆ
4. วัฒนธรรมองค์การเป็นกรอบของระเบียบแบบแผนสำหรับสมาชิกในองค์การ ที่จะทราบถึงแนวปฏิบัติและพฤติกรรมขององค์การว่าเป็นไปในลักษณะใด ซึ่งจะก่อให้เกิดจิตสำนึกและกลไกในการควบคุม

สุชาติ น้อยต่วน (2557, หน้า 12) ได้สรุปความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรว่า วัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารงานและช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร แต่ในขณะที่เดียวกันวัฒนธรรมองค์กรอาจก่อให้เกิดปัญหาในทางลบแก่องค์กรได้ ถ้าวัฒนธรรมองค์กรนั้นไม่สอดคล้องกับลักษณะภายในและสิ่งแวดล้อมที่องค์กรมีอยู่ หรือเรียกว่าวัฒนธรรมในทางลบ เช่น พฤติกรรมคนในองค์กรมีลักษณะตั้งรับ - เฉื่อยชา หรือ ลักษณะตั้งรับ - ก้าวร้าว

พรพัชรี แจ่มครุฑ (2554, หน้า 18) ได้สรุปความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรว่าเป็นสิ่งที่สะท้อนความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะขององค์กร ในแต่ละองค์กรจะมีลักษณะวัฒนธรรมที่แตกต่างกันตามพฤติกรรมพื้นฐานหรือแบบการดำเนินการในหมู่สมาชิกขององค์กรหรือสังคมนั้น สิ่งเหล่านี้ได้สื่อผ่านทัศนคติ ค่านิยม การเรียนรู้ โดยกระบวนการขัดเกลาทางสังคมหรือองค์กรจะเชื่อมโยงเป็นความสัมพันธ์ต่างๆ สิ่งเหล่านี้จึงก่อให้เกิดความสำคัญต่อระบบการดำเนินงานภายในองค์กร

สาคร ทะเยียม (2557, หน้า 14) ได้สรุปความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กรถือเป็นพื้นฐานการแสดงพฤติกรรมและทัศนคติของคนในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรถือว่าเป็นเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย แต่ในทางกลับกัน วัฒนธรรมองค์กรที่ไม่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรจะขับเคลื่อนองค์กรให้สวนทางกับเป้าหมายขององค์กร นิวสตรอม และเดวิส (Newstrom & Davis, 2001 อ้างถึงใน อัญชลี ปรีชายศ, 2554, หน้า 18 - 19) สรุปความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรที่มีต่อความสำเร็จขององค์กรนั้น เนื่องจากเหตุผล 7 ประการคือ

1. เริ่มต้นโดยการทำให้พนักงานมีความรู้สึกถึงความเป็นเอกลักษณ์ขององค์กร
2. ช่วยจำแนกวิสัยทัศน์ขององค์กรให้เป็นที่เข้าใจกับทุกคน
3. เป็นแหล่งสำคัญในอันที่จะสร้างความรู้สึกลอดภัยที่มีต่อความมั่นคงและต่อเนื่องขององค์กรให้กับพนักงาน
4. ทำให้สมาชิกใหม่สามารถตีความสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์กรได้
5. วัฒนธรรมจะช่วยกระตุ้นให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการทำงานของตนเอง
6. ดึงดูดความสนใจและสื่อให้พนักงานรับรู้ได้ถึงวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ส่งเสริมวิบุรุษผู้ซึ่งมีผลการปฏิบัติงานในระดับดีด้วยความซื่อสัตย์และสร้างสรรค์
7. ผู้ที่เป็นวิบุรุษขององค์กรจะรับรู้ได้ถึงระบบการให้รางวัลที่จะสร้างให้เขาเป็นบุคคลตัวอย่างขององค์กรที่น่าเจริญรอยตาม

จากการศึกษาความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร สามารถสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญต่อการบริหารองค์กร เป็นตัวกำหนดทิศทางความก้าวหน้าหรือถอยหลังขององค์กร เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนองค์กร และวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งกำหนดโครงสร้างมาตรฐานและค่านิยมอันถูกต้องในองค์กรทำให้องค์กรมีเอกลักษณ์ของตัวเอง

### องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การมิใช่สิ่งที่เกิดขึ้นเอง หากแต่เกิดจากการลงมือปฏิบัติตามระเบียบแบบแผน ค่านิยม ปรัชญา ของสมาชิกในองค์กรนั้น ๆ วัฒนธรรมองค์การจึงเกิดจากองค์ประกอบที่ต่างกัันดังนี้ สุพิณ เกษาคุปต์ (2549, หน้า 5) ให้ความเห็นว่า วัฒนธรรมองค์การมีทั้งส่วนที่เป็นนามธรรม คือ สิ่งที่อยู่ในใจ ยากที่สมาชิกจะรู้ได้ และส่วนที่เป็นรูปธรรม คือ สิ่งที่ปรากฏให้เห็นภายนอกได้ วัฒนธรรมองค์การจึงแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะ คือ

1. ลักษณะที่เป็นแก่นวัฒนธรรม (Substance of culture) เป็นความคิด ความรู้สึกที่สมาชิกมีต่อสภาพแวดล้อมภายนอก เป็นวัฒนธรรมที่ไม่ใช่วัตถุ (Non - Material culture) เป็นสิ่งที่ฝังอยู่ในจิตใจที่สมาชิกในองค์กรมีส่วนร่วม ได้แก่ อุดมการณ์ (Ideology) ความเชื่อ (Beliefs) และค่านิยม (Values) สิ่งที่อยู่ภายในจิตใจนี้ทั้ง 3 สิ่งนี้จะสอดคล้องกัน ตัวอย่างของแก่นวัฒนธรรม เช่น ความเสมอภาคในองค์กร ความสามัคคีของหมู่คณะ การทุ่มเทเพื่อองค์กร เป็นต้น

2. ลักษณะที่เป็นรูปแบบของวัฒนธรรม (Cultural forms) การแสดงออกที่สามารถเห็นได้ในรูปแบบการกระทำต่าง ๆ เป็นวัฒนธรรมด้านวัตถุ (Material culture) เช่น การแต่งเครื่องแบบ การใช้ภาษาพูดตามสถานภาพทางสังคม การจัดห้องทำงานการทำตราสัญลักษณ์ การจัดงานประกาศเกียรติคุณผู้มีผลงานดีเด่น เป็นต้น

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2552, หน้า 13 - 15) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การมีขอบเขตที่กว้าง และมีลักษณะคล้ายกบฏเขาน้ำแข็ง คือ มีส่วนที่อยู่ข้างบนน้ำส่วนหนึ่ง และส่วนที่อยู่ใต้น้ำอีกส่วนหนึ่ง จึงสามารถแบ่งวัฒนธรรมองค์การออกได้เป็น 2 ส่วน คือ

1. ส่วนที่มองเห็นได้ (visible) จะเป็นสิ่งที่สมาชิกขององค์การสร้าง หรือประดิษฐ์ขึ้นมา เช่น สิ่งประดิษฐ์ ถาวรวัตถุ การตกแต่งอาคารสถานที่ หรือพิธีกรรมต่าง ๆ เช่น รูปปั้นของผู้ก่อตั้งกิจการ ป้าย สัญลักษณ์ คำขวัญ การแต่งกาย เป็นต้น

2. ส่วนที่มองไม่เห็น (invisible) เป็นส่วนที่อยู่ลึกลงไป สมาชิกรับรู้และเข้าใจร่วมกัน เช่น ความเชื่อที่เป็นข้อสมมติฐาน ความมุ่งมั่น หรือค่านิยมขององค์การที่สมาชิกรับรู้

นิติพล ภูตะ โชติ (2556, หน้า 135-137) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นเรื่องที่ซับซ้อน มีองค์ประกอบที่สำคัญหลายอย่าง ดังนั้นองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ มีดังนี้

1. ค่านิยม (Values)
2. ทศนคติ (Attitude)
3. ความเชื่อ (Beliefs)
4. บรรทัดฐาน (Norms)
5. สัญลักษณ์ (Symbols)

6. พิธีการต่างๆ (Rituals)
7. เรื่องเล่า (Stories)
8. ผู้นำหรือวีรบุรุษ (Heroes)
9. คำขวัญ (Slogans)
10. จริยธรรม (Ethics)
11. กฎข้อบังคับ (Rules)
12. บทบาท (Roles)

จากองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การข้างต้น สามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

1. ค่านิยม (Values) เป็นความเชื่อมั่นพื้นฐานของบุคคลซึ่งจะนำไปสู่การกระทำและแบบอย่างของพฤติกรรมของบุคคลในสังคม และยังเกี่ยวข้องกับศีลธรรม ความถูกต้อง ความดี ความรู้สึกนิยมชมชอบ เห็นคุณค่า เห็นความสำคัญและประโยชน์

2. ทศนคติ (Attitude) เป็นความรู้สึกชอบ ไม่ชอบ เฉยๆ ของบุคคลต่อสิ่งต่าง ๆ เป็นการสะท้อนให้เห็นว่า เขามีความรู้สึกอย่างไรกับสิ่งต่างๆ เหล่านั้น

3. ความเชื่อ (Beliefs) เป็นความคิดความเข้าใจ การยอมรับในสิ่งต่าง ๆ ของบุคคล ความเชื่อของมนุษย์มาจากความรู้ความเข้าใจที่มีอยู่เดิม ดังนั้น ความเชื่อนี้อาจจะสนับสนุนหรือขัดขวางให้เกิดความรู้สึกในทางดีคือ ชอบ ทางไม่ดีคือ ไม่ชอบ ไม่พอใจ ซึ่งจะส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรม หรือปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่งของบุคคล ดังนั้น ความเชื่อจึงมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของมนุษย์

4. บรรทัดฐาน (Norms) เป็นแบบแผนที่บุคคลใช้ในการยึดถือและเป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติตนในสังคม

5. สัญลักษณ์ (Symbols) เป็นวัตถุหรือสิ่งของที่เป็นรูปธรรม ซึ่งสามารถบ่งบอกให้เห็นถึงวัฒนธรรมขององค์การ ตัวอย่างสัญลักษณ์ขององค์การ ได้แก่ เครื่องหมายการค้า รางวัด ภาพรูปปั้น อาคารหรือตึกสำนักงาน ธง ป้ายชื่อบริษัท อนุสาวรีย์

6. พิธีการต่าง ๆ (Rituals) เป็นกิจกรรมต่างๆ ที่องค์การจัดทำขึ้นเพื่อแสดงให้เห็นถึงวัฒนธรรมขององค์การนั้น ๆ เช่น การจัดงานวันก่อตั้งบริษัท การจัดงานปีใหม่ งานแข่งขันกีฬา งานจัดเลี้ยงให้แก่มัคคุเทศก์ (Staff party) งานฉลองครบรอบเหตุการณ์ต่าง

7. เรื่องเล่า (Stories) เป็นประวัติความเป็นมา หรือเรื่องราวต่างๆ ที่มีการบอกต่อกันมา ซึ่งเป็นเรื่องราวที่เกิดขึ้นภายในองค์การ ซึ่งเกี่ยวข้องกับบุคคลสำคัญ ความสำเร็จ เหตุการณ์สำคัญ ๆ ที่เกิดขึ้นจริงในอดีต และเรื่องราวดังกล่าวได้ถูกบอกเล่าถ่ายทอดให้พนักงานใหม่ได้รับทราบต่อ ๆ กันไป

8. ผู้นำหรือวีรบุรุษ (Heroes) คือบุคคลที่สมาชิกในองค์กรให้ความเคารพ ยกย่องชมเชย ในความดีความสามารถที่โดดเด่นและเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดค่านิยมขององค์กร ผู้ที่เป็น วีรบุรุษขององค์กรอาจได้แก่ ผู้ก่อตั้งบริษัท เจ้าของกิจการ หัวหน้างาน ผู้นำองค์กร ผู้บริหาร

9. คำขวัญ (Slogans) เป็นวลี เป็นถ้อยคำ หรือประโยคที่แสดงถึงคุณค่า ค่านิยมของ องค์กร คำขวัญจะใช้ประโยชน์ในการติดต่อสื่อสารทางการตลาด เพื่อให้ลูกค้าสามารถจดจำถึง ความรู้สึกนึกคิดและคุณภาพของสินค้าและบริการ

10. จริยธรรม (Ethics) เป็นความสำนึกของแต่ละบุคคลว่าจะไร้ถูก ไร้ผิด สิ่งไหน ควรกระทำหรือไม่ควรกระทำ จริยธรรมจะมีผลต่อความรับผิดชอบในสังคม

11. กฎข้อบังคับ (Rules) เป็นข้อกำหนดต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อให้พนักงานประพฤติ ปฏิบัติตาม เป็นกฎการปฏิบัติงานของพนักงาน กฎการลงโทษ เป็นต้น

12. บทบาท (Roles) เป็นการกระทำตามหน้าที่ที่ได้กำหนดไว้ เช่น บทบาทของผู้บริหาร บทบาทของผู้บังคับบัญชา หรือบทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชา

กล่าวโดยสรุป องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรอาจมีความแตกต่างกันไปในแต่ละ องค์กร จากบริบทที่แตกต่างกันไป ซึ่งองค์ประกอบขององค์กรนั้นเปรียบเสมือนเป็นปัจจัยที่ สำคัญที่จะนำพาและช่วยทำให้องค์การดำรงอยู่ได้

### ประเภทของวัฒนธรรมองค์กร

มีผู้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับประเภทขององค์กรที่หลากหลายดังนี้

ดาฟท์ (Daft, 1992 อ้างถึงใน นิติพล ภูตะ โขติ, 2556, หน้า 137 - 138) ได้แบ่งวัฒนธรรม องค์กรออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

#### 1. วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability culture)

วัฒนธรรมแบบปรับตัวจะให้ความสำคัญในเรื่องของความยืดหยุ่น เพื่อมุ่งเน้นสำหรับ ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอกได้ตลอดเวลา พนักงานขององค์กรสามารถปรับตัวให้เข้ากับ สถานการณ์ปัจจุบันได้ มีความเป็นอิสระในการตัดสินใจและการปฏิบัติหน้าที่ เป็นการกระตุ้นให้ พนักงานกล้าเสี่ยงกล้าคิดค้นเรื่องใหม่ กล้าทดลองในสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ทำให้เกิด ความคิดสร้างสรรค์ในเรื่องต่างๆ มากขึ้น เน้นเรื่องการกระจายอำนาจเพื่อให้พนักงานสามารถ ตัดสินใจได้รวดเร็ว เป็นการสร้างกลยุทธ์ที่สำคัญสำหรับองค์กร วัฒนธรรมแบบปรับตัวจะพบมาก ในองค์กรขนาดกลางและขนาดเล็ก

#### 2. วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement culture)

วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จจะให้ความสำคัญเกี่ยวกับเรื่องเสถียรภาพความมั่นคงและ การยอมรับจากสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร ดังนั้น องค์กรที่มีลักษณะนี้จะเน้นในเรื่องของ

เป้าหมายที่ชัดเจนแน่นอน เช่น เรื่องกำไร ยอดขาย ส่วนครองตลาด จะมีการกำหนดให้ชัดเจน ว่ามีความต้องการกำไรกี่เปอร์เซ็นต์ องค์กรที่มุ่งผลสำเร็จจะให้ความสำคัญในการแข่งขันในเชิงรุก พนักงานจะมีการแข่งขันกันอย่างหนักเพื่อเพิ่มยอดขาย เพิ่มกำไร และขยายส่วนครองตลาด องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบนี้จะส่งเสริมให้พนักงานขยันขันแข็งเกี่ยวกับเรื่องการทำงาน มีระบบการให้รางวัลแบบจูงใจ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จของงานเช่น การให้ตัวเครื่องบินไปท่องเที่ยวต่างประเทศ พนักงานที่มีความสามารถจะมีผลตอบแทนสูง มีโอกาสก้าวหน้าในอาชีพเร็ว ส่วนพนักงานที่มีผลงานไม่ดีอาจหมดกำลังใจในการทำงานและออกจากงานไป

### 3. วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan culture)

วัฒนธรรมแบบเครือญาติจะเน้นให้ความสำคัญแบบยึดหยุ่นและเอื้ออาทรต่อกัน องค์กรแบบนี้จึงมีลักษณะแบบญาติมิตร ทำงานร่วมกันเสมือนกับเป็นคนในครอบครัวเดียวกัน มุ่งเน้นความร่วมมือช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ดังนั้น พนักงานที่ทำงานในองค์กรแบบเครือญาติ จึงมีความผูกพันกับองค์กรสูง มีความรู้สึกเป็นเจ้าของและมีความจงรักภักดีต่อองค์กรมาก รวมทั้งมีความภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิกขององค์กรดังกล่าว พนักงานจะมีความสุขกับการทำงานและชอบ องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบนี้มาก วัฒนธรรมแบบเครือญาติจะมุ่งตอบสนองสภาพแวดล้อมภายใน องค์กรเป็นสำคัญ

### 4. วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic culture)

เป็นวัฒนธรรมที่เน้นให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมภายใน เป็นเรื่องของความมีเสถียรภาพความมั่นคงในการทำงาน ความมีระเบียบในการทำงาน ยึดถือกฎระเบียบข้อบังคับ และเรื่องของการประหยัด ส่วนมากจะให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมภายในขององค์กร ดังนั้น วัฒนธรรมแบบราชการจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพ เสถียรภาพ ความมั่นคง สามารถคาดการณ์ สิ่งที่จะเกิดขึ้นได้ เป็นลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลง เช่น หน่วยงานของรัฐบาล และรัฐวิสาหกิจดังภาพที่ 2

<b>ความยืดหยุ่น</b>	
<b>วัฒนธรรมแบบเครือญาติ (Clan culture)</b>	<b>วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptability culture)</b>
ค่านิยมที่มุ่งเน้น 1. ความช่วยเหลือเกื้อกูล 2. ความร่วมมือกัน 3. การรักษาข้อตกลงหรือสัญญา 4. ความยุติธรรม 5. ความเสมอภาค 6. การทำงานเป็นทีม	ค่านิยมที่มุ่งเน้น 1. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 2. ส่งเสริมในการค้นคว้าทดลอง 3. ความกล้าเสี่ยง กล้าตัดสินใจ 4. มีความเป็นอิสระ 5. มุ่งการตอบสนองลูกค้า
<b>วัฒนธรรมแบบราชการ (Bureaucratic culture)</b>	<b>วัฒนธรรมแบบมุ่งผลสำเร็จ (Achievement culture)</b>
ค่านิยมที่มุ่งเน้น 1. เรื่องกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ 2. การประหยัด 3. เน้นความเป็นทางการ 4. ความมีเหตุผล 5. ความเคารพเชื่อฟัง	ค่านิยมที่มุ่งเน้น 1. การแข่งขันในการทำงาน 2. ปฏิบัติการในเชิงรุก 3. ขยันขันแข็งมุ่งมั่นในการทำงาน 4. ทำงานให้สำเร็จ ทำให้ดีที่สุด 5. มุ่งไปสู่ชัยชนะ
<b>ความมั่นคง</b>	

ภาพที่ 2 ประเภทของวัฒนธรรมองค์การ

แฮริสัน (Harison, 1993 อ้างถึงใน สุกัญญา ไชยภา, 2555, หน้า 19 - 20) ได้เสนอ ลักษณะวัฒนธรรมองค์การ 4 ประเภท ได้แก่

1. วัฒนธรรมแบบมุ่งอำนาจ (Power orientation culture) เป็นองค์การที่มีผู้นำมีบทบาทเด่นและผู้ที่บังคับบัญชายอมรับและเชื่อผู้นำ มีศูนย์กลางอำนาจเพียงที่เดียวแต่สามารถควบคุมได้ทั้งองค์การ ภายในองค์การต้องอาศัยความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีการเห็นใจกัน มีการสื่อสารที่เป็นส่วนตัวสูง สามารถตอบสนองได้รวดเร็ว มีการต่อสู้เพื่อหวังผลประโยชน์ส่วนตัว

2. วัฒนธรรมแบบมุ่งบทบาท (Role orientation culture) เป็นองค์การที่สมาชิกแต่ละคนมุ่งทำตามหน้าที่บทบาท โดยที่มีความขยันมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จตามที่ตนเองตั้งใจ มีลักษณะเป็นระบบราชการ ซึ่งยึดถือหลักเหตุผล กฎเกณฑ์ กระบวนการ เน้นลำดับขั้นของอำนาจและสถานภาพ ตระหนักและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงซ้ำ ให้คุณค่ากับความมั่นคงและความน่าเคารพมากเท่า ๆ กับความสามารถของบุคคล

3. วัฒนธรรมแบบมุ่งงาน (Task orientation culture) เป็นองค์การที่มีลักษณะมุ่งเน้นที่ความสำเร็จของงาน โดยการประเมินให้โครงการ กลไกและกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การสามารถตอบสนองเป้าหมายขององค์การได้ มีความร่วมมือประสานงานกันและเพิ่มทักษะความสามารถให้เหมาะสมกับการทำงานอย่างรวดเร็วและยืดหยุ่น

4. วัฒนธรรมแบบมุ่งคน (People orientation culture) เป็นองค์การที่มีลักษณะผูกพันมีความรู้สึกเห็นอกเห็นใจ มุ่งเน้นการให้บริการตามความต้องการของสมาชิกเป็นหลัก บุคลากรมีความเป็นตัวของตัวเองอย่างสมบูรณ์แบบมีการแบ่งอำนาจกันในองค์การมีการมอบอำนาจโดยพิจารณาที่ตัวบุคคลมากกว่าพิจารณาความสามารถในการทำงาน ลักษณะการทำงานนิยมใช้หลักการลงมติเป็นเอกฉันท์

สุพิณ เกชาคุปต์ (2549, หน้า 10) กล่าวว่า การแบ่งประเภทของวัฒนธรรมองค์การนั้นสามารถแบ่งได้หลายแบบขึ้นอยู่กับนักวิชาการแต่ละท่านว่าใช้อะไรเป็นหลักในการแบ่ง เช่น การแบ่งวัฒนธรรมองค์การแบบมุ่งงาน และแบบมุ่งความสัมพันธ์วัฒนธรรมแบบอำนาจนิยม และวัฒนธรรมแบบประชาธิปไตย วัฒนธรรมการแข่งขันและวัฒนธรรมแบบร่วมมือร่วมใจ เป็นต้น ภายใต้วัฒนธรรมแต่ละแบบ สมาชิกในองค์การจะมีบรรทัดฐานของพฤติกรรมร่วมกัน ตลอดจนการสะท้อนให้เห็นถึงค่านิยมและทัศนคติ ความเชื่อ ที่เป็นพื้นฐานแห่งพฤติกรรมดังกล่าว ดังนั้นวัฒนธรรมองค์การที่เหมาะสมกับองค์การ สมัยใหม่มี 4 ประเภท ดังต่อไปนี้

1. วัฒนธรรมมุ่งผลงาน (Result - Based culture) องค์การยุคใหม่ต้องมุ่งผลงานผลงานคือ สิ่งบ่งชี้ถึงความสำเร็จขององค์การ การทำงานใด ๆ ก็เพื่อให้เกิดผลงานบุคลากรในองค์การต้องระลึกอยู่เสมอว่า ผลงาน คือ สิ่งแสดงถึงความสามารถของบุคคล และเหตุผลของการดำรงอยู่ขององค์การ

2. วัฒนธรรมแบบทีมงาน (Team culture) การทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่ซับซ้อน องค์การจำเป็นต้องผนึกกำลังคนให้ทำงานเป็นทีมเพื่อเพิ่มความสามารถในการคิดและปฏิบัติ ทีมงานเกิดจากการจัดกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีความชำนาญแต่ละด้านที่จำเป็นสำหรับการทำงานอย่างหนึ่งให้สำเร็จ โดยมุ่งความสำเร็จตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย สมาชิกในทีมจะยึดมั่นในการร่วมมือกันปฏิบัติงานให้ลุล่วง ความสำเร็จหรือล้มเหลวที่เกิดขึ้นถือเป็นความรับผิดชอบของทุกคน

3. วัฒนธรรมความสามารถ (Competency culture) องค์การยุคใหม่จะต้องยึดหลักความสามารถในการบริหารงาน การคัดเลือกบุคลากร การเลื่อนตำแหน่งโยกย้ายการให้รางวัลต้องให้ด้วยความเป็นธรรม เป็นไปตามผลงาน และตามความสามารถของผู้ปฏิบัติมากกว่าการชอบพอเป็นส่วนตัว จึงจะดึงดูดบุคคลที่มีความสามารถให้ทุ่มเททำงานให้กับองค์การได้

4. วัฒนธรรมการเรียนรู้และปรับตัว (Learning and adaptive culture) การเรียนรู้ช่วยให้บุคคลและองค์การมีความฉลาดขึ้น มีการพัฒนาตลอดเวลา จึงเป็นความจำเป็นที่องค์การจะต้องเพิ่มความรู้เพื่อพัฒนาตนเองให้ทันสมัยและล้ำหน้า และนำไปสู่การสร้างนวัตกรรม (Innovation) ได้



นวัตกรรมถือเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive advantage) และผลักดันให้ให้องค์กรมีความก้าวหน้า และพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง

กล่าวโดยสรุป ประเภทของวัฒนธรรมองค์กรมีนักวิชาการได้แบ่งประเภทไว้หลากหลายแตกต่างกันไป ซึ่งแต่ละประเภทก็เหมาะสมกับองค์กรต่างกัน เพราะวัฒนธรรมองค์กรแต่ละแบบ ก็จะมีลักษณะเด่นที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรแห่งหนึ่ง แต่อาจกลายเป็นลักษณะด้อยเมื่อนำไปใช้ในอีกองค์กรหนึ่ง จึงจำเป็นที่องค์กรแต่ละองค์จะต้องวิเคราะห์ดูว่าอะไรบ้างที่เป็นประโยชน์ และอะไรที่ไม่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรรวมทั้งการกำหนดวัฒนธรรมองค์กรต้องให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรด้วย

#### ระดับชั้นของวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรเป็นเรื่องที่มีความหมายกว้างและซับซ้อน ดังนั้นวัฒนธรรมองค์กรจึงมีหลายระดับ จึงมีนักวิชาการหลายท่านได้แบ่งระดับชั้นของวัฒนธรรมองค์กรไว้ต่างกัน ดังนี้

นิตินพล ภูตะ โชติ (2556, หน้า 139-140) ได้ทำการศึกษา และได้สรุปการแบ่งระดับชั้นของวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 3 ระดับ คือ วัฒนธรรมที่สามารถสังเกตเห็นได้ ระดับค่านิยมร่วมกัน และมีข้อสมมติฐานร่วมกันซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

#### ระดับที่ 1 วัฒนธรรมที่สามารถมองเห็นได้ (Observable culture)

เป็นวัฒนธรรมที่สมาชิกขององค์กรสร้างขึ้นมา เป็นวัฒนธรรมในระดับบนที่สามารถมองเห็นได้เป็นวิธีการปฏิบัติ การแสดงออกด้านพฤติกรรม ที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กร วัฒนธรรมองค์กรที่สามารถมองเห็นได้ มีดังนี้

1. พิธีกรรมต่าง ๆ เช่น พิธีกรรมทางศาสนา
2. งานเฉลิมฉลองในเทศกาลต่าง ๆ เช่น งานวันปีใหม่ งานฉลองครบรอบ
3. สัญลักษณ์ รูปปั้น เครื่องหมายการค้า
4. ประวัติน หรือเรื่องเล่า ตำนานของบริษัท
5. อาคารสถานที่ สำนักงานบริษัท
6. การแต่งกาย หรือเครื่องแบบพนักงาน
7. เครื่องมือเครื่องใช้ เทคโนโลยี
8. คณะผู้บริหาร และสมาชิก

#### ระดับที่ 2 ระดับค่านิยมร่วมกัน (Shared values)

เป็นค่านิยมที่อยู่เบื้องหลังของการแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ของสมาชิก ค่านิยมดังกล่าวเป็นนามธรรมไม่สามารถมองเห็นได้ ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับค่านิยม ความเชื่อ ทศนคติ ความรู้สึก ความคิดเห็น ค่านิยมร่วมกันจึงหมายถึงสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในเรื่องความเชื่อ ทศนคติ ความรู้สึก ความคิดเห็น เพื่อสร้างสิ่งที่มีคุณค่าให้เกิดแก่บริษัทร่วมกัน เช่น ค่านิยมในเรื่องคุณภาพ ความสะอาด มาตรฐานคุณค่าของสินค้าและบริการ การที่พนักงานหรือสมาชิกในองค์กร

มีความเชื่อ มีความคิดเห็นร่วมกันจะส่งผลต่อพฤติกรรมของพนักงาน ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึง ค่านิยมแบบร่วมกันของสมาชิกในองค์กรดังกล่าว

ระดับที่ 3 มีข้อสมมติฐานร่วมกัน (Common assumptions)

เป็นค่านิยมที่อยู่ในระดับลึกที่สุด คือพนักงานทุกคนจะมีความเชื่อและมีการรับรู้ร่วมกัน เพื่อกำหนดข้อสมมติฐานของบริษัท เช่น เราจะต้องเป็นผู้ให้บริการที่ดีและโดดเด่น เราต้อง มีการพัฒนาเพื่อความเป็นเลิศ เราต้องเป็นนักนวัตกรรมใหม่ เราต้องเป็นผู้บริหารที่มีความสามารถ ค่านิยมที่เป็นข้อสมมติฐานต่าง ๆ เหล่านี้จะสะท้อนให้เห็นถึงวัฒนธรรมขององค์กร

ดาฟท์ (Daft, 2001 อ้างถึงใน คติพจน์ จินดาวงศ์, 2556, หน้า 23) เปรียบเทียบวัฒนธรรม องค์กรว่าคล้ายกับก้อนน้ำแข็งที่ลอยอยู่เหนือน้ำ โดยมีส่วนบนโผล่พ้นผิวน้ำเพียงเล็กน้อย ส่วนที่เหลือด้านล่างจะจมอยู่ใต้ผิวน้ำ

ส่วนที่อยู่บนผิวน้ำที่สามารถมองเห็นได้ (Visible) จะประกอบไปด้วยการแต่งกาย การวางผังสำนักงาน สัญลักษณ์ คติ และพิธีการต่าง ๆ ในองค์กร ซึ่งสามารถที่จะรับรู้โดยสายตา การฟัง และการสังเกตจากบุคลากรภายในองค์กร เช่น การจัดวางผังการจัดโต๊ะเก้าอี้ภายในองค์กร ซึ่งจะทำให้ทราบถึงวัฒนธรรมองค์กรของบริษัทว่าเน้นการควบคุมหรือส่งเสริมบรรยากาศที่เป็น มิตรในองค์กร

ส่วนที่อยู่ใต้ผิวน้ำที่มองไม่เห็น (Invisible) จะประกอบไปด้วยสองส่วน คือ ค่านิยมและ ความเชื่อที่ฝังรากลึกในจิตใจของบุคลากรในองค์กร เช่น ค่านิยมของบุคลากรในบริษัท 3M ที่เน้น การสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ออกมา นอกจากนั้นค่านิยมบางอย่างของบุคลากรในองค์กรอาจ เป็นสิ่งที่อยู่ภายใต้จิตสำนึก เช่น ความคิดสร้างสรรค์ ความเชื่อในการทำสิ่งที่ถูกต้องและสมาชิก ทุกคนขององค์กรเปรียบเสมือนครอบครัวเดียวกันที่จะต้องคอยดูแลสนับสนุนซึ่งกันและกัน ให้ผ่านพ้นอุปสรรคและความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการทำงาน

กล่าวโดยสรุป ระดับชั้นของวัฒนธรรมองค์กร คือ ส่วนส่วนประกอบขององค์กร สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของแต่ละระดับชั้น วัฒนธรรมที่สามารถสังเกตเห็นได้จะอยู่เหนือน้ำ สำหรับส่วนที่ 2 และ 3 เป็นส่วนที่มีปริมาณมากกว่าและเป็นรากฐานของวัฒนธรรมที่แท้จริงจะอยู่ ใต้น้ำไม่สามารถมองเห็น การที่จะศึกษาวัฒนธรรมองค์กรจะต้องเข้าใจระดับของวัฒนธรรม องค์กรด้วย

## วัฒนธรรมโรงเรียน (School culture)

ความหมายของวัฒนธรรมโรงเรียน

โรงเรียนเป็นองค์กรหนึ่งในสังคม ซึ่งมีวัฒนธรรมเป็นของตัวเอง วัฒนธรรมโรงเรียน เป็นสิ่งสะท้อนถึงแนวปฏิบัติที่ได้รับการยอมรับเป็นประเพณีและค่านิยมซึ่งมีอิทธิพลต่อวิธีการและ

กระบวนการทุกอย่างที่ดำเนินการอยู่ในโรงเรียน ดังนั้นผู้บริหารที่มุ่งความสำเร็จ จึงมีความจำเป็นต้องเรียนรู้และตรวจสอบสภาพแวดล้อมในอดีตของโรงเรียนเพื่อให้มีกรอบความคิดที่กว้างขึ้นต่อการเข้าใจถึงปัญหาที่ยุ่ยากซับซ้อนที่เกิดขึ้นในโรงเรียน ถ้าผู้บริหารสามารถเข้าใจถึงวัฒนธรรมโรงเรียน และปรับวัฒนธรรมโรงเรียนให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและเทคโนโลยีในสังคมปัจจุบันแล้ว จะส่งผลให้การบริหารงานของโรงเรียนประสบผลสำเร็จ (ดวงดาว บุญทอง, 2553, หน้า 15)

จากความสำคัญดังกล่าวจึงได้มีนักวิชาการหลายท่าน ได้ทำการศึกษาและให้ความหมายเกี่ยวกับวัฒนธรรมโรงเรียน ไว้ดังนี้

โอเวน (Owens, 1987, p. 17) กล่าวว่า วัฒนธรรมโรงเรียนเป็นแนวปฏิบัติที่เกิดขึ้นทีละเล็กละน้อยสม่ำเสมอ และกลายเป็นสิ่งหล่อหลอมพฤติกรรมของบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ

เซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni, 1988, p. 130) กล่าวว่าวัฒนธรรมโรงเรียนเป็นตัวกำหนดสัญลักษณ์ กฎเกณฑ์ของพฤติกรรม พิธีการและเรื่องราวที่เล่าสู่กันมานาน ซึ่งเน้นถึงค่านิยมและความเชื่อว่าสมาชิกขององค์กร ซึ่งเน้นถึงค่านิยมและความเชื่อว่าสมาชิกขององค์กรจะต้องมีส่วนร่วมด้วย

สาคร วระไล (2556, หน้า 27) ได้สรุปความหมายของวัฒนธรรมโรงเรียนไว้ว่าเป็นตัวกำหนด สัญลักษณ์ กฎเกณฑ์ของพฤติกรรมพิธีการและเรื่องราวที่เล่าสู่กันมานาน เน้นค่านิยมความเชื่อ ซึ่งสมาชิกขององค์กรต้องมีส่วนร่วมยึดถือปฏิบัติร่วมกันในโรงเรียน

สุลาวัลย์ ธนปราชญ์เป็รื่อง (2557, หน้า 20) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมโรงเรียนคือ ระเบียบแบบแผนความประพฤติปฏิบัติยึดถือร่วมกันของบุคลากรในโรงเรียน โดยมีรูปแบบเฉพาะในโรงเรียนนั้น ๆ

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า วัฒนธรรมโรงเรียนเป็นแนวทางปฏิบัติในการแก้ปัญหาทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติร่วมกันของบุคลากรในโรงเรียน ซึ่งครอบคลุมถึงความคิด ความรู้สึกและการรับรู้ปัญหาต่างๆ ซึ่งมีลักษณะแตกต่างกันออกไปในแต่ละโรงเรียน

#### **ลักษณะของวัฒนธรรมโรงเรียน**

เซอร์จิโอวานนี และ โรเบิร์ต (Sergiovanni & Robert, 1988, pp. 104 - 105 อ้างถึงใน สุลาวัลย์ ธนปราชญ์เป็รื่อง, 2557, หน้า 20 - 21) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะของวัฒนธรรมโรงเรียนไว้ด้วยกัน 4 ลักษณะ ดังนี้

1. สามารถสัมผัสและสังเกตได้ เช่น คำพูด วิธีการประพฤติปฏิบัติและสิ่งที่ปรากฏแก่สายตา พฤติกรรมดังกล่าวจะปรากฏให้เห็น ได้แก่ รูปแบบ ระเบียบแบบแผน พิธีการและสัญลักษณ์อื่น ๆ ที่ปฏิบัติกันในโรงเรียน

2. ทักษะของบุคลากร เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับระเบียบการปฏิบัติงานร่วมกันและบรรทัดฐานที่บุคลากรยอมรับ

3. ค่านิยมที่แสดงให้เห็นข้อตกลงที่ครูร่วมกันซึ่งปรากฏให้เห็นอยู่ในลักษณะที่เป็นนโยบายและปรัชญาของโรงเรียน

4. สมมติฐานที่มีลักษณะเป็นนามธรรมมากกว่าระดับอื่น ๆ เพราะเป็นลักษณะเฉพาะที่แอบแฝงหรือปรากฏให้เห็นก็ได้

เซอร์จิโอแวนนี และ โรเบิร์ต (Sergiovanni & Robert, 1988, p. 103 อ้างถึงใน สุลาวัลย์ ชนปราชญ์เปรื่อง, 2557 หน้า 21) ยังได้กล่าวอีกว่าวัฒนธรรมโรงเรียนได้ก่อตัวมาจากสิ่งต่อไปนี้

1. ประวัติความเป็นมาของโรงเรียน (The school history) ได้แก่ อุดมคติของโรงเรียนที่สืบทอดกันมาจนถึงปัจจุบัน เช่น รูปแบบของพฤติกรรมที่ปฏิบัติต่อ ๆ กันมา กล่าวคือ พฤติกรรมของผู้ที่เป็นวีรบุรุษ วีรสตรีของครูและนักเรียน

2. ความเชื่อ (Belief) เป็นสมมติฐานและความเข้าใจของครูและบุคลากรอื่น ๆ ได้กระทำร่วมกัน จนมีส่วนเกี่ยวข้องถึงโครงสร้างของโรงเรียน การเรียนการสอนและบทบาทของครูและนักเรียน ระเบียบวินัย ความสัมพันธ์กับผู้ปกครอง บางทีสมมติฐานและความตั้งใจอยู่ในรูปปรัชญาและข้อกำหนดอื่น ๆ

3. ค่านิยม (Values) คือ สื่อที่โรงเรียนให้ความสำคัญเกี่ยวกับการประเมินค่าสิ่งต่าง ๆ ที่ปรากฏ

4. บรรทัดฐานและมาตรฐาน (Norm and standards) สิ่งที่ควรปฏิบัติและไม่ควรปฏิบัติ สำหรับการควบคุมพฤติกรรมของครูอาจารย์ในโรงเรียน จะก่อให้เกิดพฤติกรรมที่ควรชมเชยยกย่องหรือลงโทษ

5. รูปแบบของพฤติกรรม (Pattern of behavior) คือ สิ่งที่ยอมรับและเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานที่สม่ำเสมอภายในโรงเรียน ลักษณะการก่อตัวของวัฒนธรรมโรงเรียน จะเกิดขึ้นจากประวัติของโรงเรียน สิ่งที่มีอิทธิพลต่อความเชื่อ ความเชื่อจะมีอิทธิพลต่อค่านิยม ค่านิยมจะมีอิทธิพลต่อบรรทัดฐาน และมาตรฐาน บรรทัดฐานและมาตรฐานจะมีอิทธิพลต่อรูปแบบของพฤติกรรม

จากลักษณะที่กล่าวมาแล้วข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ลักษณะของวัฒนธรรมโรงเรียน จะเกิดขึ้นจากธรรมเนียมปฏิบัติ ระเบียบแบบแผน ประวัติของโรงเรียน ค่านิยม เนื่องจากสิ่งเหล่านี้มีอิทธิพลต่อความเชื่อของบุคลากรในโรงเรียนซึ่งจะสะท้อนออกมาในรูปแบบพฤติกรรมที่ต่างกันไปในแต่ละโรงเรียน

### ส่วนประกอบของวัฒนธรรมโรงเรียน

แพตเตอร์สันและคณะ (Patterson, et al., 1986, p. 50) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมโรงเรียนว่าวัฒนธรรมโรงเรียนมีส่วนเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของบุคลากรในโรงเรียน ซึ่งมีอยู่ 10 ด้าน คือ

1. ความมุ่งประสงค์ของ โรงเรียน (School purpose)
2. การมอบอำนาจ (Empowerment)
3. การตัดสินใจ (Decision Making)
4. ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ (Sense of community)
5. ความไว้วางใจ (Trust)
6. ความมีคุณภาพ (Quality)
7. การยอมรับนับถือ (Recognition)
8. ความเอื้ออาทร (Caring)
9. ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity)
10. ความหลากหลายของบุคลากร (Diversity)

ซึ่งแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้น มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

**1. ความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน (School purpose)** เป็นลักษณะที่โรงเรียนมีประชาสัมพันธ์ ซึ่งแจ้งวัตถุประสงค์ นโยบาย การตัดสินใจ ให้บุคลากรเข้าใจเห็นคุณค่าและความสำคัญเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของโรงเรียน เพื่อเป็นแนวทางและพื้นฐานในการดำเนินงาน ให้บรรลุเป้าหมายและเป็นแนวทางในการประเมินผลการทำงาน

อัญชลี ปรีชายศ (2554, หน้า 33) ได้สรุปว่า ความมุ่งประสงค์ของโรงเรียนต้องกำหนดให้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการของโรงเรียน และต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนได้มีส่วนร่วมในการกำหนดความมุ่งหมายและรับรู้ด้วย เพื่อเป็นการกระตุ้นในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน

ร่มแก้ว อยู่เกิด (2556, หน้า 19) กล่าวว่า ความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน หมายถึงผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายปฏิบัติงาน โครงการ กิจกรรมของโรงเรียน โดยการจัดทำแผนงาน โครงการมีความสอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียนเสมอ รวมทั้งสร้างความตระหนักและเห็นคุณค่าความสำคัญของเป้าหมายโรงเรียนให้เกิดขึ้นกับบุคลากร โดยการแจ้งข่าวสารและทำความเข้าใจกับบุคลากรให้ทราบถึงนโยบายและเป้าหมายของโรงเรียนอย่างชัดเจน เพื่อให้การบริหารของโรงเรียนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

กล่าวโดยสรุป ความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน ต้องกำหนดให้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการของโรงเรียน เปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วม

ในการกำหนดและประชาสัมพันธ์ข่าวสารให้บุคลากรทราบถึงนโยบายและเป้าหมายของโรงเรียนอย่างชัดเจน

**2. การให้อำนาจหรือการมอบอำนาจ (Empowerment)** คือ การที่โรงเรียนเห็นความสำคัญในการมอบอำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากรในโรงเรียนเมื่อประสบเหตุการณ์และเห็นพ้องต้องกันในการตัดสินใจ พร้อมทั้งให้โอกาสในการรับรู้ข่าวสารและการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ในโรงเรียนอย่างเท่าเทียมกัน

สมยศ นาวิการ (2544, หน้า 238) กล่าวว่า การมอบหมายงานที่มีประสิทธิภาพทำได้โดยการปรับปรุงการติดต่อสื่อสารและความเข้าใจระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาให้ดีขึ้น ผู้บริหารที่เรียนรู้จุดแข็งจุดอ่อนและความพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาของเขาจะสามารถตัดสินใจได้ดีว่างานไหนสามารถมอบหมายให้ใครได้

อิงคริต กังวาลย์ (2557, หน้า 24) ได้สรุปความหมายของการมอบอำนาจว่า หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายงานให้แก่บุคลากรรวมทั้งการกระจายอำนาจในการตัดสินใจในงานที่ปฏิบัติ เปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการบริหาร สร้างความรู้สึกร่วมกันและความเป็นเจ้าของโรงเรียน เพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เพื่อไปสู่เป้าหมายของโรงเรียนร่วมกัน

เทรซี (Tracy, 1990, pp. 1-5 อ้างถึงใน ร่มแก้ว อยู่เกิด, 2556, หน้า 21 - 22) ได้กล่าวถึงกระบวนการมอบอำนาจในงานให้แก่บุคลากรภายในองค์กรไว้ 8 ขั้นตอน ดังนี้

1. การให้อำนาจโดยความรับผิดชอบ (Power through responsibility) กำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบให้บุคลากร ได้รับทราบถึงเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยทำการสื่อสารและส่งเสริมในบทบาทหน้าที่ของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรเกิดความรู้สึกร่วมกันใจในความเป็นเจ้าของต่อบทบาทและความรับผิดชอบของตน รวมถึงเข้าใจถึงบทบาทและความรับผิดชอบของผู้อื่นด้วย

2. การให้อำนาจโดยอำนาจหน้าที่ (Power through authority) มีความมอบอำนาจหน้าที่ให้เท่าเทียมกับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยพิจารณาจากความสามารถของแต่ละบุคคล พร้อมทั้งชี้แจงให้ทราบถึงอำนาจหน้าที่ขอบเขตของอำนาจหน้าที่ให้ชัดเจน

3. การให้อำนาจโดยมาตรฐานสู่ความเป็นเลิศ (Power through standard of excellence) ต้องยึดถือในมาตรฐาน กำหนดมาตรฐานในงานทั้งด้านปริมาณ คุณภาพงบประมาณและเวลาสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรรู้ถึงผลสำเร็จและความสำเร็จ

4. การให้อำนาจโดยการฝึกอบรมและการพัฒนา (Power through training and development) ผู้บริหารควรทำการมอบอำนาจในงาน โดยให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับการฝึกอบรม สร้างเสริมความมีคุณค่าในตนเอง เสริมสร้างแรงจูงใจที่ต้องเรียนรู้ โดยไม่ก่อให้เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง พัฒนาการฝึกอบรม ความต้องการของบุคลากรในองค์กร

5. การให้อำนาจโดยการให้ความรู้และข้อมูลข่าวสาร (Power through knowledge and information) การมอบอำนาจในงาน โดยการให้ความรู้และข้อมูลข่าวสารให้บุคลากรได้รับทราบถึงเป้าหมาย วัตถุประสงค์ แผนงานขององค์กร ข้อมูลข่าวสารจากองค์กรอื่น ๆ การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน

6. การให้อำนาจโดยการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Power through feedback) จุดมุ่งหมายของข้อมูลย้อนกลับ คือ ช่วยเสริมสร้างผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น บุคลากรได้เห็นว่าเขาต้องทำการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรบ้าง จูงใจให้บุคลากรทำงานได้ดีขึ้นและทำให้บุคลากร มีความภาคภูมิใจในตนเอง

7. การให้อำนาจโดยการรับรู้ (Power through recognition) ให้บุคลากรเกิดความรู้สึกยอมรับโดยทำการยกย่อง การประเมินผลการปฏิบัติงาน การประชาสัมพันธ์การให้อำนาจหน้าที่ที่สูงขึ้น และการให้ค่าตอบแทนสวัสดิการต่างๆ บุคลากรจะรู้สึกพึงพอใจ มีแรงจูงใจที่จะผลิตผลงาน หรือคุณภาพบริการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

8. การให้อำนาจโดยความไว้วางใจ (Power through trust) เป็นสิ่งที่ทำให้บุคลากรรู้สึกถึงความไว้วางใจในการสามารถมองตนเองและผู้อื่น โดยมีการเชื่อว่าบุคคลทุกคนย่อมมีพื้นฐานและความสามารถในการทำงานที่ดี มีการแสดงออกถึงความไว้วางใจผู้อื่น รวมทั้งการให้อิสระในการทำงานแก่บุคลากร

กล่าวโดยสรุป การมอบอำนาจ หมายถึง ผู้บริหารมีการกระจายอำนาจหน้าที่ เปิดโอกาสให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ กำหนดหน้าที่ขอบเขตงานไว้อย่างชัดเจน และเปิดโอกาสในการรับรู้ข่าวสารและการใช้ทรัพยากรต่างๆ ภายในโรงเรียนอย่างเท่าเทียมกัน

**3. การตัดสินใจ (Decision Making)** เป็นลักษณะการที่โรงเรียน เชื่อมั่นว่าจะมีความเป็นไปได้ในการดำเนินงานและส่งผลโดยตรงกับผลงานที่เกิดขึ้น อีกทั้งมีความเชื่อมั่นว่าการตัดสินใจที่จะส่งผลต่อประสิทธิภาพและคุณภาพของงานนั้น ต้องอาศัยการตัดสินใจจากผู้ที่มีความเชี่ยวชาญที่รู้ปัญหาจริง โดยไม่คำนึงถึงระดับชั้นการบริหาร

ยุกต์ (Yukl, 2002, p. 81 อ้างถึงใน ร่มแก้ว อยู่เกิด, 2556, หน้า 22) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมว่าเกี่ยวข้องกับการใช้กระบวนการตัดสินใจที่หลากหลาย โดยยอมให้ผู้อื่นมีอิทธิพลบางอย่างเหนือการตัดสินใจของผู้บริหาร โดยทั่วไปคำศัพท์อื่นที่ใช้อ้างอิงถึงลักษณะของภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมประกอบด้วยการปรึกษาหารือ การตัดสินใจร่วมกัน การมีส่วนร่วมในอำนาจ การกระจายอำนาจ และการบริหารแบบประชาธิปไตย

คติพจน์ จินดาวงศ์ (2556, หน้า 36) ได้สรุปความหมายของการตัดสินใจว่า หมายถึง ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญที่รู้ทันสถานการณ์และปัญหาเป็นอย่างดีนำเสนอข้อมูล เพื่อประกอบการตัดสินใจ เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานเสนอความคิดเห็นรวมทั้งมีการศึกษาข้อมูล

สารสนเทศที่มีประสิทธิภาพก่อนการตัดสินใจเสมอ ให้โอกาสผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจร่วมกันในการจัดสรรทรัพยากรภายในโรงเรียน โดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ และโอกาสในการประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายมากที่สุด

กล่าวโดยสรุป การตัดสินใจ หมายถึง ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน และมีความเชื่อมั่นว่าการตัดสินใจนั้นจะส่งผลดีต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานนั้น โดยต้องอาศัยการตัดสินใจจากผู้เชี่ยวชาญที่รู้ปัญหาจริงเพื่อประกอบการตัดสินใจและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อโรงเรียน

**4. ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ (Sense of community) เป็นลักษณะการที่** โรงเรียนดำเนินงานโดยยึดถือโรงเรียนเป็นหลัก และส่งเสริมบุคลากรในโรงเรียน ให้การช่วยเหลือและพัฒนาซึ่งกันและกันพร้อมทั้งกระตุ้น ให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการเป็นเจ้าของโรงเรียนร่วมกันมากที่สุด

ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ จรูญ แสพนันตรี (2548, หน้า 50) ให้ความหมายว่า ในการปฏิบัติงานควรยึดถือโรงเรียนเป็นหลัก โดยถือว่าครูและบุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน จึงควรให้ความช่วยเหลือและพัฒนาบุคลากรมีความรู้สึกเป็นเจ้าของมีความผูกพัน รู้จักรับผิดชอบช่วยเหลือ และพัฒนาโรงเรียนร่วมกันให้มากที่สุด ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนจึงเกี่ยวข้องกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ดังนั้นผู้บริหารซึ่งรับผิดชอบในโรงเรียนจะต้องสำรวจขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานเสมอ และควรตระหนักว่าการสร้างความผูกพันและความสัมพันธ์อันหนึ่งอันเดียวกัน จะช่วยส่งเสริมความก้าวหน้าและทำให้เขามีความรู้สึกว่าเป็นบุคคลสำคัญของโรงเรียน

มัลลิกา ดันสอน (2544, หน้า 130-131) กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงยึดเหนี่ยวของกลุ่มไว้ 4 ประการ ได้แก่

1. ภัยคุกคามจากภายนอก (External threat) หมายถึง แรงยึดเหนี่ยวของกลุ่มจะเพิ่มขึ้นเมื่อกลุ่มมีอุปสรรค หรือศัตรูร่วม (Common enemy) ที่คุกคามการดำรงอยู่ของกลุ่ม
2. เป็นประจำและความท้าทายที่เกิดขึ้นกับกลุ่ม จะถูกเรียนรู้ ค่อย ๆ ซึมซับและถ่ายทอดกันมาจนกลุ่มในสถานการณ์ต่าง ๆ
3. เป้าหมายที่เกี่ยวข้อง (Interdependent goal) บุคคลแต่ละคนจะมีเป้าหมายส่วนตัวในการรวมกลุ่ม ดังนั้นการมีเป้าหมายร่วมกันของสมาชิกและของกลุ่มจะเพิ่มความจำเป็นที่สมาชิกต้องพึ่งพาอาศัยกันภายในกลุ่ม เพื่อการทำงานให้บรรลุเป้าหมายทั้งของตนเองและของส่วนรวม

กล่าวโดยสรุป ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ หมายถึง โรงเรียนการส่งเสริมให้บุคลากรภายในโรงเรียนช่วยเหลือและพัฒนาซึ่งกันและกัน โดยครูและบุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานร่วมกัน ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนจึงเกี่ยวข้องกับขวัญและกำลังใจใน



การปฏิบัติงาน โดยที่ผู้บริหารควรทำให้บุคลากรเห็นความสำคัญของความเป็นเจ้าของโรงเรียนร่วมกัน

**5. ความเชื่อถือหรือความไว้วางใจ (Trust)** เป็นการที่โรงเรียนให้ความสำคัญในการยอมรับว่าครูมีความรู้ ความสามารถ มีความรับผิดชอบ โดยให้ออกสครูในการทำงานให้ความไว้วางใจว่าครูสามารถตัดสินใจได้เป็นอย่างดี

บาร์เรต (Barrett, 2000 อ้างถึงใน สุวณิช สุระสังข์, 2554, หน้า 23) กล่าวว่า ความไว้วางใจเกิดขึ้นเมื่อคนยึดถือคุณค่าร่วมกัน ปัจเจกบุคคลซึ่งมีวัฒนธรรมร่วมกัน แม้จะเป็นวัฒนธรรมที่มีความไว้วางใจต่ำ ก็มักจะไว้วางใจต่อกันมากกว่าปัจเจกบุคคลที่มาจากวัฒนธรรมเช่นในต่างแดน เรารู้สึกไม่สะดวกใจและแปลกถิ่นเพราะเรามีได้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมนั้น ในสถานการณ์เช่นนี้เราจึงมีความผูกพันกับเพื่อนร่วมชาติที่เราเชื่อว่ายึดถือคุณค่าเดียวกันกับเราทั้งนี้เพราะทำให้เรารู้สึกปลอดภัยมากขึ้น ในองค์กรเพราะเรารู้สึกปลอดภัย ด้วยคุณค่าทางบวกร่วมกัน พนักงานยินดีทุ่มเททั้งหัวใจและวิญญาณให้กับงานเพราะทั้งพนักงานและองค์กรต่างใส่ใจห่วงใยในสิ่งเดียวกัน

คอตลิช และโคโร (Dotlich & Cairo, 2002, p. 173) ได้สรุปผลของความไว้วางใจไว้ดังนี้

1. ระดับการปฏิบัติงานเพิ่มสูงขึ้น เมื่อผู้นำแสดงถึงความซื่อสัตย์ โดยการสื่อสารทางคำพูด การกระทำ และทัศนคติ เมื่อบุคลากรรับรู้ถึงความไว้วางใจเป็นพลังงานที่ทำให้บุคคลสามารถทำงานหนักขึ้นและยาวนานกว่า เพื่อแสดงให้เห็นถึงความไว้วางใจที่มอบให้ผู้นำ
2. การมอบความไว้วางใจให้บุคคลอื่น ก็จะได้รับ ความไว้วางใจเป็นการตอบแทน สัมพันธภาพระหว่างผู้นำและบุคลากรที่ถูกทำลายลงแล้วนั้น สามารถฟื้นฟูให้ดีขึ้นได้ ถ้าผู้นำเป็นผู้ริเริ่ม และแสดงให้เห็นว่าผู้นำมองเห็นคุณค่าของบุคลากร มากกว่าการเป็นทรัพยากรมนุษย์หรือต้นทุนทางแรงงาน และเมื่อบุคลากรรับรู้ว่าเขาได้รับความไว้วางใจ บุคลากรก็จะตอบสนองต่อความรู้สึกนี้ โดยการมีความตั้งใจมากขึ้นที่จะริเริ่มสร้างสรรค์ความคิด และเสาะหาข้อมูลที่มีประโยชน์ซึ่งบุคลากรได้รับมาจากผู้นำคนอื่น ๆ
3. ความไว้วางใจทำให้งานสำเร็จเร็วขึ้น ในขณะที่ถ้าผู้นำไม่ไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา ความสำเร็จของงานจะขึ้นอยู่กับความควบคุมดูแล การบริหารจัดการในหน่วยย่อย การตรวจสอบ และการวัดผลอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะใช้เวลามากในการนิเทศงาน แต่ความไว้วางใจที่ผู้นำมอบให้ บุคลากรจะมีความตั้งใจและมุ่งมั่นความสำเร็จของงานมากกว่า

วารสาร เมืองพวน (2551, หน้า 28) กล่าวว่า การที่โรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เลือกปฏิบัติงานตามความรู้ ความสามารถและความต้องการ การให้ความเชื่อมั่นในศักยภาพของบุคลากรที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมาย รวมทั้งบุคลากรที่มีการสื่อสารแบบเผยความรู้สึกร่วมกันทำให้บรรยากาศการปฏิบัติงานเต็มไปด้วยความไว้วางใจกัน

ดวงดาว บุญกอง (2553, หน้า 32) ได้สรุปความหมายของความไว้วางใจว่า หมายถึง ผู้บริหารเชื่อมั่นว่าบุคลากรสามารถปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จได้ตามจุดมุ่งหมาย และบุคลากรมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจในความสามารถของผู้บริหารว่าสามารถบริหารงานภายในโรงเรียนได้สำเร็จตามที่คาดหวัง ซึ่งการสร้างควมไว้วางใจให้เกิดขึ้นได้นั้นผู้บริหารจำเป็นต้องมีความเชื่อใจในการมอบหมายงานที่มีการคาดหวังผลสำเร็จในระดับสูงให้บุคลากรได้มีโอกาสแสดงความสามารถ เปิดโอกาสให้บุคลากรได้เลือกวิธีการทำงานและตัดสินใจได้อย่างอิสระเพื่อให้ปฏิบัติงานตามความต้องการอย่างเต็มที่โดยเชื่อมั่นว่าจะเกิดผลดีแก่โรงเรียน

กล่าวโดยสรุป ความไว้วางใจ หมายถึง การที่โรงเรียนให้ความสำคัญในการยอมรับว่าครูมีความรู้ ความสามารถ มีความรับผิดชอบ ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องมีความเชื่อใจในการมอบหมายงาน และเปิดโอกาสให้บุคลากรทำงานและตัดสินใจอย่างอิสระเพื่อสร้างความไว้วางใจแก่บุคลากรในโรงเรียน ดังนั้นบุคลากรในโรงเรียนก็จะทำงานอย่างเต็มความสามารถซึ่งก็จะส่งผลให้โรงเรียนประสบผลสำเร็จตามเป้าประสงค์

**6. ความมีคุณภาพ (Quality)** เป็นลักษณะการที่โรงเรียนให้คุณค่ากับความคาดหวังต่อมาตรฐานและคุณภาพในการปฏิบัติงานของครูและนักเรียน มีความเชื่อมั่นว่าครูและนักเรียนมีความสามารถในการปฏิบัติงานของตนเองได้ อีกทั้งให้ความสำคัญต่อความคิดที่กว้างไกล และส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าของบุคลากร

นิภารัตน์ ปือสีลา (2550, หน้า 31) กล่าวว่าความมีคุณภาพนั้น หมายถึง โรงเรียนคำนึงถึงมาตรฐานสูงสุดของงานและการสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคคลในโรงเรียน เพื่อพัฒนาให้สมาชิกของโรงเรียนมีคุณภาพขึ้น ซึ่งเป็นความคาดหวังของโรงเรียนสำหรับมาตรฐานและคุณภาพการทำงานของครูและมาตรฐานคุณภาพของนักเรียน

สมยศ นาวิการ (2544, หน้า 128) กล่าวว่า การสร้างบรรยากาศแห่งความเห็นอกเห็นใจเป็นการเพิ่มพูนแรงจูงใจและสร้างขวัญในการทำงาน อิทธิพลที่มีผลต่อคุณลักษณะของตัวบุคคลคือความสามารถ และแรงจูงใจ คุณลักษณะของตัวบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับผลงานขององค์กร ซึ่งจะดีหรือไม่ดีขึ้นอยู่กับความสามารถและสิ่งจูงใจของตัวบุคคลภายในองค์กรด้วยการเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพพนักงานจะได้รับกระตุ้นให้มีส่วนร่วม ซึ่งจะก่อให้เกิดความรู้สึกความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีความไว้วางใจกันและกันความรู้สึกแบบครอบครัว สร้างบรรยากาศแห่งความเห็นอกเห็นใจเป็นการเพิ่มแรงจูงใจและสร้างขวัญในการทำงาน

กล่าวโดยสรุป ความมีคุณภาพหมายถึง การที่โรงเรียนให้คุณค่ากับความคาดหวังต่อมาตรฐานและคุณภาพในการปฏิบัติงานของครูและนักเรียน เพื่อพัฒนาให้บุคลากรและนักเรียนมีคุณภาพ มีความสามารถที่เป็นสากล และมีการส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรและนักเรียนด้วย

**7. การยอมรับนับถือ (Recognition)** เป็นลักษณะที่โรงเรียนเปิดโอกาสและยอมรับแนวความคิดที่ดีและแนวคิดใหม่ ๆ ของครู รวมทั้งการยอมรับในความรู้ความสามารถและความสำเร็จของผลงานของครูและนักเรียน เพื่อให้ครูเกิดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

กอร์ดอน (Gordon, 1999, p. 121) ได้กล่าวถึงความหมายของการยอมรับไว้ว่าเป็นสิ่งที่บุคคลหรือกลุ่มมีความเห็นต่อสิ่งต่าง ๆ ว่าถูกต้องหรือเหมาะสม โดยอยู่บนพื้นฐานของความรู้ความเข้าใจในสิ่งนั้น ๆ และมีการตัดสินใจเพื่อนำไปปฏิบัติงานจริง ๆ ต่อไป

พรณี ช.เจนจิต (2545, หน้า 467 - 468) ให้แนวคิดว่า ความต้องการเป็นที่ยอมรับและได้รับการยกย่องเป็นความต้องการที่จะรู้สึกว่าตนเองมีค่าทั้งในสายตาตนเองและสายตาของผู้อื่นคนทุกคนล้วนมีความต้องการที่จะมองเห็นตนเองมีคุณค่าจะเกิดความรู้สึกทงไม่ได้ถ้าขาดในเรื่องนี้ ดังนั้น ผู้บริหารควรยอมรับและเห็นคุณค่าของบุคลากรพร้อมทั้งส่งเสริมบุคลากรในโรงเรียนในการแสวงหาแนวคิดที่ดี เปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความคิดเห็น ยอมรับในความสำเร็จ และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานของครูและนักเรียน การยอมรับเป็นเทคนิควิธีที่สำคัญที่ทำให้ผู้บริหารสามารถบริหารงานไปสู่เป้าหมาย

สรุปได้ว่า การยอมรับ หมายถึง การที่โรงเรียนยอมรับและเห็นคุณค่าในการแสดงความคิดเห็นของครูและนักเรียน พร้อมทั้งส่งเสริมให้มี โอกาสแสวงหาแนวคิดที่ดี และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน รวมทั้งยอมรับในความรู้และความสามารถรวมถึงความสำเร็จของผลงานครูและนักเรียน เพื่อให้เกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

**8. ความเอื้ออาทร (Caring)** เป็นการที่โรงเรียนเอาใจใส่ดูแลความเป็นอยู่การปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน และให้ความสำคัญต่อผลงานของบุคลากร อีกทั้งสนับสนุนให้มีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

มิลเลอร์ (Miller, 1987, p. 10) นักปรัชญาเป็นผู้ให้แนวคิดความเอื้ออาทรไว้เป็นคนแรก กล่าวถึงความเอื้ออาทรว่าเป็นความรู้สึกที่สำคัญในการที่จะช่วยเหลือให้คนเจริญเติบโตถึงระดับที่มีความพอใจต่อชีวิตของตนเอง โดยการเกิดความเอื้ออาทรจะเป็นกระบวนการที่เกิดจากการมีสัมพันธภาพระหว่างกัน แนวทางของความสัมพันธ์เกิดขึ้นเช่นเดียวกับเพื่อนสนิทให้ความช่วยเหลือแก่กันด้วยความไว้วางใจอย่างลึกซึ้งซึ่งช่วยให้คนดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีคุณค่า หรือมีความหมายยิ่งขึ้น ซึ่งเมเยอร์ออฟได้อธิบายองค์ประกอบสำคัญของความเอื้ออาทรไว้ 8 ประการ คือ การรู้จักการมองปัญหาจากหลากหลายมุมหลายเวลา ความอดทน/ อดกลั้น ความจริงใจ ความถ่อมตน ความไว้วางใจ ความหวัง ความกล้า

ดวงดาว บุญกอง (2553, หน้า 37) ได้สรุปความหมายของความเอื้ออาทรว่า หมายถึง ผู้บริหารดูแลเอาใจใส่ในความเป็นอยู่ของบุคลากรภายในโรงเรียน โดยการสนับสนุนช่วยเหลือในการทำงานจากผู้บริหารเป็นอย่างดีให้มีโอกาสได้รับความก้าวหน้าทางอาชีพ เพื่อนร่วมงานมีความรักความสามัคคีให้การช่วยเหลือต่อกันเมื่อประสบปัญหาในการทำงานเสมอ และบุคลากรภายในหน่วยงานมีความเต็มใจเสียสละเวลาส่วนตัวเพื่อความสำเร็จของงาน

สุวณิต สุระสังข์ (2554, หน้า 25) ได้สรุปความหมาย ความเอื้ออาทรว่า หมายถึง การที่โรงเรียนเอาใจใส่ดูแลครู ต้องเข้าถึงจิตใจซึ่งกันและกัน ปรองดอง สนับสนุน และแก้ไข สิ่งแวดล้อม ทั้งด้านกายภาพ จิตสังคมและจิตวิญญาณตอบสนอง โดยมีการจัดสวัสดิการที่เหมาะสม รวมทั้งส่งเสริมความก้าวหน้าให้บุคลากรในโรงเรียนมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

สรุปได้ว่า ความเอื้ออาทร หมายถึง การที่โรงเรียนเอาใจใส่ดูแลความเป็นอยู่ การปฏิบัติงานของบุคลากรภายในโรงเรียน ให้มีความสำคัญต่อผลงานของบุคลากร สนับสนุน รวมทั้งส่งเสริมความก้าวหน้าให้บุคลากรในโรงเรียนให้มีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาให้ทัน ต่อความเปลี่ยนแปลง

**9. ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity)** เป็นลักษณะการที่โรงเรียนให้ความสำคัญและเห็นคุณค่า ของความซื่อสัตย์ในความมานะพยายามของบุคลากรที่ปฏิบัติงานอย่างเสมอต้นเสมอปลายและ กำหนดแนวทางให้บุคลากรทุกคนประพฤติปฏิบัติให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน และให้การยกย่อง ผู้ที่มีบุคลิกภาพ และจริยธรรมที่สูงเด่น

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (2544, หน้า 92 - 95) ให้ความเห็นว่าความซื่อสัตย์ สุจริตเป็นคุณธรรมที่เป็นรากฐานที่จะนำวิถีชีวิตของบุคคลมากมายไปสู่ความสำเร็จอย่างแท้จริง เป็นดัชนีวัดความสำเร็จที่ยั่งยืน นอกจากนี้ยังได้จำแนกลักษณะของความซื่อสัตย์หรือความซื่อตรง ว่ามีได้หลายกรณี อาทิ

1. ซื่อตรงต่อวาจาหรือรักษาคำพูด เมื่อพูดสิ่งใดก็ตามที่พูดไว้ผู้เป็นครูและผู้นำ จึงพึงระวังคำพูด เพราะก่อนพูดเป็นนายคำพูด แต่เมื่อพูดไปแล้วคำพูดจะเป็นนาย
2. ซื่อตรงต่อวิชาชีพการงาน คือ ทำหน้าที่การงานถูกต้องตรงตามหน้าที่ เทียงธรรม และตามหลักวิชา หากครูไม่ทำหน้าที่ครูกลับแสวงหาผลประโยชน์จากศิษย์ ย่อมได้ชื่อว่าทรยศ ต่อวิชาชีพเป็นความอับยศและย่อมส่งผลเสียต่อศิษย์และสังคมอย่างมากมาย
3. ซื่อตรงต่อสถาบันต่าง ๆ ในสังคมและคนรอบข้าง หากไม่ตั้งใจทำงานให้เต็มตาม ศักยภาพ แต่โง่งเวลาการทำงานไปจนถึงขั้นทุจริตต่อหน้าที่ ประเทศชาติย่อมพบความเสียหาย
4. ซื่อตรงต่อตนเองหรือต่อธรรมชาติ หากไม่มีสัจจะต่อตนเอง ทำการใดก็ไม่สำเร็จ เพราะเมื่อประสบอุปสรรคก็จะโลเล ยกเลิกความฝันความหวังในทางที่ดีที่คิดไว้ไม่อาจไปถึง ความสำเร็จสมหวังได้

เอกชัย ชินโคตร (2549, หน้า 35) กล่าวว่า ความซื่อสัตย์สุจริตนั้น หมายถึง โรงเรียน ควรเห็นคุณค่าของความเป็นเอกภาพและความซื่อสัตย์ของบุคคลในโรงเรียน ให้คำยกย่องชมเชย และให้ผลตอบแทนแก่บุคลากรที่มีความซื่อสัตย์ พร้อมทั้งรักษาไว้ซึ่งมาตรฐานในการปฏิบัติงาน และคุณภาพของบุคลากร

จิรวัดน์ ฟากระจ่าง (2554, หน้า 38) ได้กล่าวไว้ว่า ความซื่อสัตย์สุจริต เป็นการยึดมั่น ในแนวทางแห่งจริยธรรมเป็นหลักสำคัญ โรงเรียนเห็นคุณค่าของความซื่อสัตย์สุจริตทั้งวาจาและ

การกระทำ ความมานะพยายามในการปฏิบัติหน้าที่ที่เต็มความสามารถอย่างสม่ำเสมอ ความยุติธรรมในการทำงาน สนับสนุนให้บุคลากรกระทำในสิ่งที่ถูกต้องโดยการยกย่อง ชมเชยทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน

วนิดา เทียงสงค์ (2557, หน้า 63) เสนอแนวคิดว่าการที่บุคลากรเห็นคุณค่าของความซื่อสัตย์สุจริตทั้งความคิดทั้งคำพูดและการกระทำของตนเอง บุคลากรเต็มใจในการปฏิบัติตามกฎระเบียบตามหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ การปฏิบัติของผู้บริหารต่อบุคลากรยึดมั่นในเรื่องคุณธรรมเป็นหลัก ผู้บริหารพิจารณาเสนอความดีความชอบตามระบบคุณธรรม

กล่าวโดยสรุป ความซื่อสัตย์สุจริต หมายถึง การที่โรงเรียนให้ความสำคัญและเห็นคุณค่าของความซื่อสัตย์ของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงเรียน มีความซื่อสัตย์ทั้งวาจาและการกระทำมีความมานะพยายามในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มกำลังและสม่ำเสมอ และให้การยกย่องผู้ที่มีบุคลิกภาพและจริยธรรมที่สูงเด่น

**10. ความหลากหลายของบุคลากร (Diversity of personnel)** เป็นลักษณะที่โรงเรียนเห็นความสำคัญของความแตกต่างระหว่างบุคคล ในด้านบุคลิกภาพ แนวความคิด ทักษะวิธีการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน พร้อมทั้งมีความยืดหยุ่น ผสมผสานเชื่อมโยงความแตกต่างในรูปแบบและวิธีการปฏิบัติที่หลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนนั้น ให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ของโรงเรียน

โรทลิสเบอร์เกอร์ (Roethlisberger, 1968 อ้างถึงใน วารสาร เมืองพวน, 2551, หน้า 32) ได้กล่าวว่า ครูอาจารย์แต่ละคนจะเกิดการเรียนรู้ ปรับปรุงและพัฒนาตนเองให้มีความเชื่อ ค่านิยม และพฤติกรรมที่คล้ายคลึงกัน ทำให้เกิดความสามัคคี การยึดเหนี่ยวกันระหว่างสมาชิกทำให้คงอยู่เป็นกลุ่มต่อไปได้

ลัทธิ เดชโยธิน (2550, หน้า 44) ให้แนวคิดไว้ว่า การที่โรงเรียนให้ความสำคัญในความแตกต่างเกี่ยวกับปรัชญา ความเชื่อ บุคลิกภาพ วิธีสอนที่แตกต่างของครูแต่ละคนและรู้จักยืดหยุ่นในการจัดการเรียนการสอน โดยคำนึงถึงความแตกต่างของนักเรียนเป็นวัฒนธรรมที่ควรปฏิบัติต่อกัน รัศม์ศักดิ์ บุญสิทธิ์ (2553, หน้า 48) ได้เสนอแนะไว้ว่า การนำความแตกต่างหลากหลายของบุคลากรในเรื่องต่าง ๆ เช่น ปรัชญา ความเชื่อ บุคลิกภาพ วิธีสอนมาบูรณาการให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อนักเรียนและโรงเรียน ตลอดจนรู้จักยืดหยุ่นในการบริหารและจัดการเรียนการสอน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลของครูและนักเรียนเป็นวัฒนธรรมโรงเรียนที่ควรปฏิบัติอย่างยิ่ง

ดวงดาว บุญทอง (2553, หน้า 38) เสนอแนวคิดว่า ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีอิสระในความคิด ความเชื่อ ค่านิยม ปรัชญา ศาสนา สามารถแสดงออกได้อย่างเต็มที่ แต่ทุกคนต่างปฏิบัติงานและให้การยอมรับความแตกต่างกัน จะทำให้เกิดแนวคิดแตกต่างซึ่งจะส่งผลดีต่อการพัฒนาคุณภาพโรงเรียน

กล่าวโดยสรุป ความหลากหลาย หมายถึง การที่โรงเรียนให้ความสำคัญกับความแตกต่างระหว่างบุคคล ทั้งในด้านความคิด ความเชื่อ ศาสนา วัฒนธรรม ชนชาติพันธุ์ ค่านิยม บุคลิกภาพ ทักษะ การปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน มีความยืดหยุ่นในการทำงาน รวมถึงคำนึงถึงความแตกต่างของนักเรียน ซึ่งการยอมรับในความแตกต่างจะส่งผลดีต่อการพัฒนาโรงเรียนไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

### **แนวคิดและทฤษฎีขององค์กรแห่งการเรียนรู้**

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 หมวด 4 แนวทางการจัดการศึกษา พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มีจุดมุ่งหมายของการปฏิรูปการศึกษา เพื่อสร้างคนแห่งการเรียนรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ และสังคมแห่งการเรียนรู้ โดยคาดหวังให้ผู้ผ่านการศึกษาแต่ละคนมีความสามารถ และคุณลักษณะพื้นฐานที่สำคัญดังต่อไปนี้ คือ เป็นผู้ที่มีสุขภาพพลานามัยที่ดีทั้งร่างกายและจิตใจ เป็นผู้ที่มีความสามารถในด้านการคิด เป็นผู้ใฝ่รู้ใฝ่เรียนและแสวงหาความรู้ เป็นผู้ที่มีความสามารถในทางวิชาการและวิชาชีพ เป็นผู้มีความซื่อสัตย์ไม่เห็นแก่ตัว เสียสละและอดทนร่วมมือกับผู้อื่นได้ มีความเป็นประชาธิปไตย มีความรักชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ ทั้งนี้อยู่บนพื้นฐานทางวัฒนธรรมไทยและความเหมาะสมของการศึกษาแต่ละระดับแห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ กำหนดแนวทางในการจัดศึกษาไว้ว่าการจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่า ผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองและถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด ฉะนั้น ครูผู้สอน และผู้จัดการศึกษาจะต้องแลกเปลี่ยนบทบาทจากการเป็นผู้ชี้แนะผู้ถ่ายทอดความรู้ไปเป็นผู้ช่วยเหลือ ส่งเสริม และสนับสนุนผู้เรียน ในการแสวงหาความรู้จากสื่อและแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ และให้ข้อมูลที่ถูกต้องแก่ผู้เรียน เพื่อนำข้อมูลเหล่านั้นไปใช้สร้างสรรค์ความรู้ของตน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2553, หน้า 7)

#### **ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้**

วิโรจน์ สารรัตนะ (2544, หน้า 6 - 11) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่าเป็นองค์กรที่สมาชิกในองค์กรมีความตื่นตัวและมีแรงบันดาลใจที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นกับองค์กร มีความสัมพันธ์เพื่อการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสมาชิกในองค์กรเอง ที่มุ่งแสวงหาความเป็นไปได้และโอกาสเพื่อการพัฒนา เพื่อความเติบโตและเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสิ่งใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ วิโรจน์ สารรัตนะ ยังได้สรุปความหมายของนักการศึกษาด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่าง Hoy และ Miskel กล่าวถึงองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์กรที่ซึ่งสมาชิกได้ขยายขีดความสามารถของตนเพื่อการสร้างสรรค์งานและการบรรลุเป้าหมายแห่งงานอยู่อย่างต่อเนื่อง

เป็นที่ซึ่งแนวคิดแปลก ๆ ใหม่ ๆ ได้รับการกระตุ้นให้มีการแสดงออก เป็นที่ซึ่งความทะเยอทะยาน และแรงบันดาลใจของกลุ่มสมาชิกได้รับการสนับสนุนและส่งเสริม เป็นที่ซึ่งสมาชิกขององค์กร ได้เรียนรู้ถึงวิธีการการเรียนรู้ซึ่งกันและกันและเป็นที่ซึ่งองค์กรเองได้มีการขยายศักยภาพ เพื่อการแก้ปัญหา และสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่อย่างต่อเนื่อง

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544, หน้า 60) ได้กล่าวถึงองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์กร ที่เน้นถึงการปรับตัวขององค์กร โดยผ่านการเรียนรู้ของบุคคลและทีมเป็นสำคัญ และมุ่งการ เปลี่ยนแปลงในความคิด ภูมิปัญญา (ความรู้ความเข้าใจการหยั่งรู้) การเปลี่ยนแปลงอันอาจเกิดขึ้น ได้ในอนาคต ซึ่งการที่จะเห็นได้อย่างชัดเจนนั้นขึ้นอยู่กับว่าได้มุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ในด้านใด เป็นสำคัญในห้วงของเวลาที่การเรียนรู้แล้วแปลงสู่การปฏิบัติ (Learning practice contingency) ทั้งที่ เป็นรูปแบบพรรณนา (Descriptive) ว่าองค์กรเกิดการเรียนรู้กันอย่างไรและในเชิงของการวางแผน ในอนาคต (Prescriptive) ว่าองค์กรควรเรียนรู้เช่นไร

นอกจากนี้ วิจารณ์ พานิช (2546, หน้า 1 อ้างถึงใน วิทยา กู่ออ, 2555, หน้า 15) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่ผลิตผลงานไปพร้อมๆ กับเกิดการเรียนรู้ สังเกตความรู้และ สร้างความรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน พัฒนาวิธีการทำงานและระบบงานขององค์กรไป พร้อมๆกัน ผลลัพธ์ (Output) ขององค์กรแห่งการเรียนรู้คือ ผลงานตามภารกิจที่กำหนด การสร้าง ศาสตร์หรือสร้างความรู้ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการกิจขององค์กรนั้น รวมทั้งการสร้างคน อันได้แก่ ผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรหรือมีส่วนเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับองค์กรจะเกิดการเรียนรู้ เป็น การเรียนรู้แบบบูรณาการ โดยอาศัยการทำงาน เป็นฐาน โดยองค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีลักษณะเป็น พลวัต (Dynamic) มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของพัฒนาการด้านต่าง ๆ คล้ายมีชีวิตมีผลงานดีขึ้น เรื่อยๆ ทั้งในด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพและการสร้างนวัตกรรม (Innovation) รวมทั้งมีบุคลิกของ องค์กรในลักษณะที่เรียกว่าวัฒนธรรมองค์กร (Organizational culture) ที่ผู้เกี่ยวข้องสัมพันธ์ สามารถรู้สึกได้ มีการสร้างศาสตร์หรือความคิดที่หลากหลายทั้งที่เกี่ยวกับงานที่เป็นเนื้องาน ขององค์กรนั้น ศาสตร์ด้านการจัดการ ศาสตร์ด้านองค์กรการเรียนรู้ ศาสตร์เกี่ยวกับบุคคลเรียนรู้ เป็นต้น โดยอาจร่วมมือกับหน่วยงานวิชาการหรือองค์กรการเรียนรู้อื่น ๆ เพื่อการสร้างศาสตร์เหล่านี้ บนฐานวัฒนธรรมและเศรษฐกิจไทย มีการสร้างคนเพื่อให้มีความรู้และทักษะอันเกี่ยวกับงาน ขององค์กรและมีเจตคติโลกทัศน์ วิธีคิด ในลักษณะของ “บุคคลเรียนรู้” (Learning person) รวมทั้ง มีทักษะของการเป็นบุคคลเรียนรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่ “ประหยัดพลังงาน” เพราะ มีความสามารถในการ “รวมพลังภายใน” (องค์กร) และดึงดูดพลังจากภายนอก (องค์กร) เข้ามาใช้ ในการสร้างผลลัพธ์ขององค์กร กล่าวโดยรวมคือ องค์กรแห่งการเรียนรู้พัฒนาสร้างสรรค์องค์กร โดยผลิตผลงาน สร้างศาสตร์ สร้างคน องค์กรแห่งการเรียนรู้มีปฏิสัมพันธ์กับภายนอกองค์กร

อย่างชาญฉลาดและมีกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันจากการกระทำทั้งในหมู่บุคลากรและระหว่างองค์กรกับภายนอก

ยूरพร ศุภรัตน์ (2553, หน้า 24) ได้กล่าวถึงความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์กรที่สามารถเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องโดยผ่านสมาชิกขององค์กรทั้งระดับบุคคลและระดับกลุ่ม จากทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรวมทั้งเกิดความได้เปรียบและอยู่รอด

สมบัติ กุสุมาวดี (2553, หน้า 82-85) อธิบายว่าแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้คือปรากฏการณ์ทางวัฒนธรรมที่คนในสังคมโลกร่วมกันปะติดปะต่อด้วยความหมายขององค์กรในโลกยุคใหม่ร่วมกัน ค่อย ๆ นิยามความหมาย สอดใส่ปัจจัยและรูปโครงสร้างทางความคิดกันคนละไม้คนละมือ จนกลายเป็น “ความจริงร่วม” (A shared reality) ที่ทุกคนยึดถือในคำ “Learning organization” ร่วมกันแต่อาจเข้าใจในรายละเอียดที่แตกต่างกันได้ กล่าวได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์ประกอบสำคัญขององค์กรที่ประสบความสำเร็จ ดังนั้น องค์กรที่ปรารถนาความสำเร็จจึงจำเป็นต้องพัฒนาตนเองให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

เซงเก้ (Senge, 2006, p. 1) ให้นิยามองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า องค์กรที่บุคลากรมีความมุ่งมั่นพยายามและสามารถพัฒนาขีดความสามารถของตนให้เพิ่มสูงขึ้น มีการสร้างสรรค์ผลงานจากความรู้ความสามารถที่ตนปรารถนา มีการขยายพื้นที่ของแบบแผนทางความคิดให้กว้างขวางขึ้น บุคลากรแต่ละคนในองค์กรมีอิสระที่จะสร้างแรงบันดาลใจใหม่ ๆ ได้ตลอดเวลา โดยองค์กรเป็นสถานที่ ซึ่งสมาชิกทุกคนสามารถเรียนรู้ร่วมกันได้อย่างไม่มีที่สิ้นสุด

พิดเลอร์ เบอร์กอน และบอนดอล (Pedler, Burgoyne & Bonydell, 1997, pp. 1 - 3) ได้ให้ความหมายของ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ว่าเป็นองค์กรที่เอื้ออำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ให้แก่สมาชิกทุกคน และมีการปรับเปลี่ยนตัวเองอย่างต่อเนื่อง โดยการสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ที่มีลักษณะเอื้อและกระตุ้นให้ทุกคนเรียนรู้ร่วมกัน และเรียกองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ (Learning company) โดยหมายถึง องค์กรที่อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้แก่สมาชิกทุกคน โดยองค์กรต้องมีการปฏิรูปตนเองอย่างต่อเนื่อง และมีบรรยากาศที่กระตุ้นให้ทุกคนเกิดการเรียนรู้รวมทั้งการสร้างและคำนึงถึงความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเองของพนักงานด้วย

มาร์ควอร์ดท์ และเรย์โนลด์ (Marquardt & Reynolds, 1994, p. 19) มีความเชื่อว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีบรรยากาศที่กระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคลและกลุ่มให้เกิดอย่างรวดเร็ว และสอนให้พนักงานมีกระบวนการคิดวิพากษ์วิจารณ์เพื่อความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้น ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ที่มีในแต่ละบุคคลจะช่วยให้้องค์กรเรียนรู้ในสิ่งที่ผิดพลาดเช่นเดียวกับเรียนรู้ในความสำเร็จ



จากความหมายของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ดังกล่าวข้างต้น จึงสามารถกล่าวโดยสรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่เรียนรู้มุ่งพัฒนา ปรับปรุงและขยายขอบเขตขีดความสามารถ ศักยภาพของทั้งบุคลากร ทีมงานและองค์กรอย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นเพื่อความสำเร็จขององค์กร

### ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรยุคใหม่มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องปรับตัวและพัฒนาเพื่อพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และเทคโนโลยี องค์กรภาครัฐและภาคเอกชนทั่วโลกต่างแสวงหาวิธีการพัฒนาองค์กร เพื่อให้สามารถแข่งขันและอยู่รอดได้อย่างยั่งยืน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนแนวทางจากรูปแบบในอดีตกลายเป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ซึ่งไม่จำกัดอยู่ที่การเรียนรู้เฉพาะงานที่รับผิดชอบเท่านั้น แต่ยังหมายรวมไปถึงการเรียนรู้ข้ามสายงาน การเรียนรู้ความเป็นไปภายในองค์กร และการเรียนรู้ความเป็นจริงของสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กร โดยเฉพาะการเรียนรู้ในความสำเร็จและความล้มเหลว ที่สำคัญคือ องค์กรต้องสนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับมีความตื่นตัวพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว (พชรคนย์ ศรีวรรัตน์, 2555, หน้า 12)

วีรวิช มาทะศิริรานนท์ (2542, หน้า 49) องค์กรต่าง ๆ ต้องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ที่จะปรับตัวอย่างต่อเนื่องให้ทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงและสร้างการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong learning) เป็นความเจริญงอกงามด้วยตนเอง หมายถึง ความเข้าใจตนเองและเข้าใจโลก เป็นการเพิ่มพูนทักษะและความสามารถด้านต่าง ๆ ขวนขวายและลงทุนด้วยตนเองมีความรู้ลึกซึ้งกับการคิดค้น เพื่อหาเหตุผลและความเป็นจริงของสิ่งต่าง ๆ รู้ลึกซึ้งซมยินดีต่อสิ่งที่คั่งงามของโลก คิดริเริ่มสร้างสรรค์และประดิษฐ์สิ่งใหม่ ๆ อาจเป็นการกระทำตามลำพังหรือร่วมกับบุคคลอื่นวิธีทางหนึ่ง คือ การพัฒนาโดยใช้กระบวนการแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นรูปแบบการบริหารที่เน้นการพัฒนาสถานะผู้นำในองค์กรควบคู่ไปกับการเรียนรู้ร่วมกันเป็นผลทำให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์และทักษะระหว่างกันและกัน เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานให้ได้ยอดเยี่ยมดีกว่าคู่แข่ง และมีระดับของการพัฒนาความสามารถขององค์กรที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว ยิ่งกว่าการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ในกระแสโลกาภิวัตน์ที่จะมีผลกระทบต่อองค์กรนั้น ๆ จากการที่องค์กรต้องปรับเปลี่ยนเพื่อความอยู่รอดและความเป็นผู้นำในการแข่งขัน ทำให้องค์กรต้องปรับกระบวนการนำองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

วิจารณ์ พานิช (2549, หน้า 74) กล่าวว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือองค์กรที่มีความสามารถสูงต่อการรับรู้ ซึ่งหมายความว่า มีความไวในการเปิดรับ จับกระแสของสภาพแวดล้อมขององค์กรอยู่ตลอดเวลา มีความสามารถในการรับรู้การเปลี่ยนแปลง ทั้งที่เป็นการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและที่เป็นการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร และเอาใจใส่ข้อมูลเหล่านั้นนำมาใช้ปรับตัวหรือเปลี่ยนแปลงตัวองค์กรเอง องค์กรเรียนรู้มีการรับรู้และเรียนรู้ในทุกส่วน

ขององค์กร ไม่ใช่รับรู้และเรียนรู้เฉพาะในกลุ่มผู้บริหารระดับสูง แต่รับรู้ในทุกกลุ่มและทุกระดับของพนักงานเมื่อมีการรับรู้และเรียนรู้

เจษฎา นกน้อย (2552, หน้า 105) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญ และจำเป็นต่อการบริหารองค์กรยุคใหม่ ซึ่งเป็นยุคที่เน้นการพัฒนาไปที่ทรัพยากรบุคคลอย่างสูง ชนิดที่ไม่เคยปรากฏมาก่อนขนาดจัดให้เป็นทุนอย่างหนึ่งที่เรียกว่าทุนมนุษย์ (Human capitals) เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และการบริหารใหม่ในรูปแบบต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง จึงไม่เป็นที่แปลกใจเลยว่าทรัพยากรบุคคลในยุคต่อจากนี้ไป จะต้องมีความสามารถ (Ability) ความเชี่ยวชาญ (Competence) และความเป็นมืออาชีพ (Professional) และทักษะ (Skill) อย่างต่อเนื่อง ด้วยกระบวนการการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lofe - Long learning) เพื่อนำพาตนเองและองค์กรสู่ความสามารถทางการแข่งขันและสร้างความได้เปรียบอย่างยั่งยืน

สรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นรูปแบบของการพัฒนาศักยภาพของบุคคล ทีมงานและองค์กรจากภายใต้บริบทเดิมขององค์กร ไปสู่แนวคิดใหม่ โดยการมุ่งเน้นปัจจัยด้านการเรียนรู้ การเพิ่มทักษะการเรียนรู้ การมุ่งพัฒนาตนเอง การเรียนรู้ตลอดเวลา ดังนั้น องค์กรแห่งการเรียนรู้จึงมีความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร หรือหน่วยงานให้มีกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถแข่งขันและดำรงอยู่ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม

### ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้นั้นมีลักษณะแตกต่างจากองค์กรทั่วไป ซึ่งได้มีนักวิชาการหลายคน ได้อธิบายถึงลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ดังนี้

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555 - 2559) ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาคนสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างยั่งยืน (นิชนันท์ บุญสา, 2557 หน้า 15 - 16) ได้สรุปประเด็นที่ให้ความสำคัญกับการศึกษา ดังนี้

#### 1. การพัฒนาคุณภาพคนไทยให้มีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลง

มุ่งพัฒนาคนไทยทุกช่วงวัย สอดแทรกการพัฒนาคนด้วยกระบวนการเรียนรู้ที่เสริมสร้างวัฒนธรรมการเกื้อกูล พัฒนาทักษะให้คนมีการเรียนรู้ต่อเนื่องตลอดชีวิต ต่อยอดสู่การสร้างนวัตกรรมที่เกิดจากการฝึกฝนเป็นความคิดสร้างสรรค์ปลูกฝังการพร้อมรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่น และจิตใจที่มีคุณธรรม ซื่อสัตย์ มีระเบียบวินัย พัฒนาคนด้วยการเรียนรู้ศาสตร์วิทยาการให้สามารถประกอบอาชีพได้อย่างหลากหลาย สอดคล้องกับแนวโน้มการจ้างงานและเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

#### 2. ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต

มุ่งสร้างกระแสสังคมให้การเรียนรู้เป็นหน้าที่ของคนไทยทุกคนมีนิสัยใฝ่รู้รักการอ่าน ตั้งแต่วัยเด็กและส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันของคนต่างวัย ควบคู่กับการส่งเสริมในองค์กร

กลุ่มบุคคล ชุมชน ประชาชนและสื่อทุกประเภทเป็นแหล่งเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์ สื่อสารด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย รวมไปถึงส่งเสริมการศึกษาทางเลือกที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ที่มีคุณภาพและสนับสนุนปัจจัยที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต

มาร์ควอดท์ และเรย์โนลด์ส (Marquardt & Reynolds, 1994, pp. 30 - 32) ได้กล่าวไว้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องมีลักษณะ 11 ประการ ดังต่อไปนี้

1. โครงสร้างที่เหมาะสม (Approach structure) ไม่มีชั้นบังคับบัญชามากเกินไปยืดหยุ่นคล่องตัว มีคำพรรณานำที่รับผิดชอบของงานในตำแหน่งที่ยืดหยุ่น เอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานได้ มีโครงสร้างแบบองค์รวมที่มีองค์ประกอบที่ทำหน้าที่ของตนอย่างประสานสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่น ๆ อย่างแยกเป็นอิสระจากกันไม่ได้และมีลักษณะแบบทีมข้ามสายงานเพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้เป็นทีมและพัฒนาวิธีการใหม่ๆ ที่เชื่อถือได้

2. มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การ (Corporate learning culture) การมีบรรยากาศที่ส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ แม้จะเสี่ยงต่อการผิดพลาดบ้างก็ตามซึ่งการวัดผลสำเร็จการเรียนรู้พิจารณาจากการ บูรณาการความคิดทั้งหมดขององค์การเข้าด้วยกัน วัฒนธรรมองค์การต้องช่วยให้เกิดการเรียนรู้ในเรื่องความตระหนัก (Self - awareness) การไตร่ตรอง (Self- reflective) และการสร้างสรรค์ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ โดยให้คนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายสนับสนุนให้มีการให้ข้อมูลย้อนกลับรวมทั้งมีโอกาสนในการพัฒนาตนเองทุกคน รวมทั้งการสนับสนุนด้านขวัญกำลังใจและเงินจากองค์การ

3. การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน (Empowerment) การสนับสนุนและเปิดโอกาสให้บุคลากรมีการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจลดความรู้สึกรู้สึกต้องพึ่งพิงผู้อื่นในการแก้ปัญหา ขยายความในการเรียนรู้ของตนให้เกิดผลของงานสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ กระจายความรับผิดชอบ และการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่ระดับล่างหรือผู้ปฏิบัติเพื่อให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้กลยุทธ์และแผนงานขององค์การ

4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment scanning) คาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะกระทบต่อสภาพแวดล้อมองค์การ ไหวพริบให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง เลือกเป้าหมายในสภาพแวดล้อมที่องค์การมุ่งจะปฏิสัมพันธ์ด้วย

5. ทุกคนมีส่วนร่วมสร้างและถ่ายโอนความรู้ (Knowledge creation and transfer) ในองค์การแห่งการเรียนรู้ปฏิบัติทุกคนจะมีบทบาทส่งเสริมความรู้ เรียนรู้จากส่วนอื่น ฝายอื่น จากเครือข่ายสายสัมพันธ์ติดต่อผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่างๆ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกันมีการสร้างความรู้ใหม่นอกจากจะเกี่ยวข้องกับข่าวสารภายนอกแล้วยังรวมถึงการเรียนรู้และการหยั่งรู้ทางความคิดของแต่ละบุคคลในองค์การอีกด้วย

6. มีเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ (Learning technology) ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึง และให้มีการเก็บประมวล

ถ่ายทอดข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง เหมาะสมกับแต่ละบุคคลและสภาพการณ์ เช่น มีการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารทางไกล มาใช้ในกระบวนการเรียนรู้ระยะไกล การพัฒนาบุคลากร โดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเอง

7. มุ่งเน้นคุณภาพ (Quality) การที่องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพ โดยรวมที่เน้นการปรับปรุงต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ผลการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจกลายเป็น ผลงานที่ดีขึ้น

8. กลยุทธ์ (Strategy) กระบวนการเรียนรู้จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ทั้งในด้านการยก ร้างการดำเนินการและการประเมิน ผู้บริหารจะเป็นตัวกำหนดแนวทางปฏิบัติหรือคำตอบไว้ให้

9. บรรยากาศที่สนับสนุน (Supportive atmosphere) บรรยากาศที่มุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิต การปฏิบัติงาน นั่นคือ ให้เขาได้พัฒนาศักยภาพของเขาได้อย่างเต็มที่ เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ยอมรับในความแตกต่างของบุคคลให้เท่าเทียมเสมอกัน ให้ความเป็นอิสระ สร้างบรรยากาศและ แรงงานที่เป็นประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วม โดยมีความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคล และองค์การ

10. มีการทำงานเป็นทีม (Teamwork and networking) การตระหนักถึงความร่วมมือ การแบ่งปัน การทำงานเป็นทีม การทำงานแบบเครือข่าย เป็นการทำงานมิใช่เพียงแต่การแก้ปัญหา เฉพาะอย่างใดอย่างหนึ่ง แต่ต้องร่วมมือแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาวและริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ สร้างการแข่งขันและสร้างพลังร่วมกันจะทำให้องค์การอยู่รอดและเจริญเติบโต

11. การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Vision) วิสัยทัศน์จะเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งสู่ เป้าหมายอย่างมีเจตจำนง อย่างผูกพันบนพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญา ความคิด ความเชื่อที่คล้ายคลึงกัน ส่งผลให้มีการร่วมกันทำกิจกรรมที่มีจุดหมายเดียวกันในที่สุด

กิฟฮาร์ท, มาร์ซิกค์, บูเรน, แวน และวโปโอ (Gephart, Marsick, Buren, Van & Spio, 1996, pp. 35 - 36) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ควรประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ 5 ประการ คือ

1. มีการเรียนอย่างต่อเนื่องในทุกระดับภายในองค์กร ทุกคนจะมีการเรียนรู้ร่วมกันและ ถ่ายทอดองค์ความรู้ให้แก่กันและกัน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติต่อไป

2. มีการสร้างองค์ความรู้และมีการแบ่งปันองค์ความรู้ให้แก่กันโดยใช้เทคโนโลยี ที่ทันสมัยเป็นที่ส่งผ่านข้อมูลถึงกันอย่างรวดเร็วและสามารถเผยแพร่ข้อมูลเหล่านั้นให้แก่ ผู้ที่ต้องการใช้อย่างสะดวกรวดเร็ว

3. สนับสนุนกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบและให้สมาชิกได้เรียนรู้วิธีคิดใหม่ ๆ รวมทั้งเปิดโอกาสให้มีการวิพากษ์วิจารณ์และอภิปรายกันอย่างเปิดเผยและทั่วถึง

4. มีการสนับสนุนที่จะสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ที่เอื้อให้สมาชิกทุกคนเห็นความสำคัญของการเรียนรู้มีการให้รางวัลกับความคิดที่สร้างสรรค์มีระบบการประเมินผล การปฏิบัติงานที่ตรงไปตรงมา มีความโปร่งใสตรวจสอบทั้งนี้เพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่จะปรับปรุงและปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

5. ให้ความสำคัญกับสมาชิกทุกคนในองค์กร ยึดคนเป็นศูนย์กลาง โดยคำนึงถึงความเป็นอยู่ที่ปกติสุขของมวลสมาชิก

วิระวัฒน์ ปันนิตามัย (2540, หน้า 36 - 37) กล่าวไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ยังมีลักษณะโดดเด่น ดังนี้

1. เล็งเห็น โอกาสในความไม่แน่นอน เพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้า
2. สร้างความเข้าใจใหม่ ๆ ด้วยข้อมูลที่เป็นกลาง ด้วยการหยั่งรู้ คาดคะเน
3. สอดรับกับกระแสการเปลี่ยนแปลงได้ดี
4. สนับสนุนให้พนักงานในระดับสูงสุดมีความสามารถ รวมถึงความคืบหน้าอุปสรรคของงานได้
5. สนับสนุนให้ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะ เป็นพี่เลี้ยง เป็นที่ปรึกษา เป็นผู้เกื้อหนุนการเรียนรู้
6. สร้างวัฒนธรรมของการให้แรงเสริมและการเปิดเผย
7. มีมุมมองโดยภาพรวมและเป็นระบบที่เห็นและเข้าใจระบบกระบวนการและความสัมพันธ์ต่าง ๆ ขององค์กร
8. มีวิสัยทัศน์ เป้าหมายและค่านิยมร่วมกันทั่วทั้งองค์กร
9. กระจายอำนาจการตัดสินใจด้วยการเพิ่มอำนาจปฏิบัติแก่เหล่าผู้ปฏิบัติ
10. มีผู้ที่เปี่ยมแบบเกี่ยวกับการกล้าเสี่ยงที่คิดดีแล้วอย่างรอบคอบ และกล้าทดลอง
11. มีระบบต่าง ๆ เพื่อการเรียนรู้ร่วมกันและใช้ประโยชน์ของการเรียนรู้แก่ธุรกิจ
12. คำนึงถึงความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้า หรือผู้ใช้บริการ
13. มีส่วนเกี่ยวข้องกับชุมชน
14. โยงการพัฒนาตนเองของพนักงานเข้ากับการพัฒนาองค์กรโดยภาพรวม
15. สร้างเครือข่ายในองค์กรด้านเทคโนโลยี
16. สร้างเครือข่ายในธุรกิจของชุมชน
17. ให้โอกาสบ่อยครั้ง ให้เรียนรู้ทางประสบการณ์
18. คัดค้านแนวปฏิบัติที่จะทำให้งานล่าช้า
19. ให้รางวัลต่อความคิดริเริ่มและจัดตั้ง โครงสร้างรองรับ

20. ก่อให้เกิดความไว้วางใจเชื่อใจตลอดทั่วทั้งองค์กร
21. มุ่งสู่การปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง
22. สนับสนุน ส่งเสริมการจัดตั้งทีมปฏิบัติงานทุกรูปแบบ
23. ใช้คณะทำงานที่มีผู้ปฏิบัติมาจากหลาย ๆ ส่วนงาน
24. ใช้ระบบการสำรวจและประเมินทักษะถึงสมรรถนะในการเรียนรู้
25. มององค์กรว่าเป็นองค์การมีชีวิต (Organism) ที่เรียนรู้และเติบโตได้
26. มองสิ่งที่ไม่คาดคะเนไว้มาก่อนเป็น โอกาสอันดีที่จะเรียนรู้

จากลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้นั้นมีลักษณะที่เคลื่อนไหว ต่อเนื่องไม่หยุดนิ่ง สมาชิกในองค์กรจะต้องพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ที่อยู่ตลอดเวลาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อพัฒนางานให้หน้าที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

#### **ทฤษฎีองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Senge**

ในเรื่องของแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ทำการศึกษา ซึ่งในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาจากการประมวลหนังสือ บทความ เอกสารต่าง ๆ พบว่า ปัจจุบันนี้มีการอ้างอิงแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีชื่อเสียงมากคือแนวคิดของ (Senge) มีรายละเอียดดังนี้

เซงเก้ (Senge, 1990, pp. 139 - 269) เชื่อว่า หัวใจในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ที่การเสริมสร้างวินัย 5 ประการ ให้เกิดผลจริงจึงโดยผ่านกระบวนการนำไปปฏิบัติ (Practice) แก่บุคคล ทีม และองค์กรอย่างต่อเนื่องและทุกระดับชั้น โดย Senge นิยามองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า “เป็นองค์กรที่ผู้คนต่างขยายขีดความสามารถ เพื่อสร้างผลงานที่ต้องการสร้างอนาคต” Senge ใช้คำว่า “วินัย (Disciplines)” หมายถึง เทคนิควิธีที่ต้องการศึกษาใคร่ครวญอยู่เสมอแล้วนำมาปฏิบัติ เป็นแนวทางการพัฒนาเพื่อการแสวงหาการเสริมสร้างทักษะ หรือสรรถนะ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถ ผ่านการปฏิบัติ เพื่อความคิดสร้างสรรค์เพื่อสิ่งใหม่ ๆ วินัยทั้ง 5 ประการ เป็นผลมาจากการคิดใคร่ครวญจากประสบการณ์การทำงานของ Senge เอง วินัย 5 ประการ ประกอบด้วย

1. ความรอบรู้แห่งตน (Personal mastery)
2. แบบแผนความคิดอ่าน (Mental models)
3. วิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision)
4. การเรียนรู้ของทีม (Team learning)
5. การคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic thinking)

## 1. ความรอบรู้แห่งตน (Personal mastery)

เซงเก้ (Senge, 1990, pp. 139 - 269) เขียนถึงจิตวิญญาณขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า “องค์กรแห่งการเรียนรู้ผ่านกลุ่มบุคคลที่เรียนรู้ การเรียนรู้ของแต่ละคนจะไม่ได้เป็นหลักประกันว่าเกิดการเรียนรู้ในองค์กรขึ้น แต่การเรียนรู้ขององค์กรจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบุคคลมีการเรียนรู้เท่านั้น” การฝึกฝนอบรมตนด้วยการเรียนรู้อยู่เสมอเป็นรากฐานสำคัญ เป็นการขยายขีดความสามารถให้เชี่ยวชาญมากขึ้น ความรอบรู้เป็นผลรวมของทักษะ ความสามารถเป็นภาพที่เป็นตามความเป็นจริง เห็นว่าอะไรที่มีความสำคัญต่อเรา ต่อองค์กร ขณะเดียวกันก็เห็นภาพในอนาคต (Vision) ที่พึงเป็นไปได้ สร้างเป็นวิสัยทัศน์ส่วนตัวขึ้น (Personal vision) มีพลังที่จะสร้างความรอบรู้แห่งตนได้นั้น เราจะต้องผสมผสานความเป็นเหตุและเป็นผลเข้ากับญาณหยั่งรู้ ที่เราไม่สามารถอธิบายเหตุผลที่แท้จริงได้แต่มีความเชื่อเช่นนั้น เห็นความเป็นส่วนหนึ่ง ความเชื่อมโยงตัวเรากับโลกภายนอก นอกจากนั้นยังมีความเอื้ออาทร เมตตาสงสารผู้อื่น และมีความจงรักภักดี ผูกพันกับเป้าหมาย กับงาน และองค์กร

แนวปฏิบัติในการมุ่งสู่ความเป็นเลิศของบุคคล ประกอบด้วย

1. สร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัว (Personal vision) คือความคาดหวังของแต่ละคนที่ต้องการจะให้สิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้นจริงแก่ชีวิตตน ได้แก่วิสัยทัศน์ในหน้าที่การงาน วิสัยทัศน์ด้านครอบครัว และวิสัยทัศน์เฉพาะตน เป็นต้น
2. มุ่งสร้างสรรค์ (Creative tension) ถือเป็นแรงผลักดันที่จะช่วยเสริมส่งให้เรามีพัฒนาการอยู่ตลอดเวลา วิสัยทัศน์ส่วนตัว จะเป็นจริงได้ จำเป็นที่จะต้องมีจิตสำนึกถึงแรงผลักดันและมีการใช้เวลาอย่างคุ้มค่าแก่ตนเองอยู่เสมอ
3. ใช้ข้อมูลเพื่อคิดวิเคราะห์และตัดสินใจ การใช้ข้อมูลและเหตุผลจะช่วยให้สามารถทำงานได้อย่างถูกต้อง ช่วยให้มีระบบวิธีการคิดและตัดสินใจที่ดี
4. ฝึกใช้จิตใต้สำนึกในการทำงาน (Subconscious) ถือว่าเป็นการมีความชำนาญขั้นสูงสุด ช่วยให้การงานดำเนินไปโดยอัตโนมัติ และมีผลงานดีโดยจะต้องฝึกทักษะในงานแต่ละประเภทอย่างจริงจังและสม่ำเสมอ

ธงชัย สมบูรณ์ (2549, หน้า 188 - 190) กล่าวว่า ความรอบรู้ของบุคคลยังต้องประกอบด้วย คุณธรรมจริยธรรมเพื่อให้วิสัยทัศน์ของบุคคลเป็นวิสัยทัศน์ที่ก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งตนเอง องค์กร และสังคม ดังนี้

1. มีความรู้เชิงจริยธรรม คือ การมีความรู้ไว้ในสังคมของตนนั้นถือว่าการกระทำชนิดใดดีควรกระทำ และการกระทำชนิดใดเลวควรละเว้น หรือพฤติกรรมนั้น ๆ มีเหมาะสมมากน้อยเพียงใด

2. ทักษะคติเชิงจริยธรรม เป็นความรู้สึกรู้ใจของบุคคลเกี่ยวกับลักษณะหรือพฤติกรรมเชิงจริยธรรมต่าง ๆ ว่าตนชอบหรือไม่ชอบลักษณะนั้นเพียงใด ทักษะคติเชิงจริยธรรมของบุคคลส่วนมากจะสอดคล้องกับค่านิยมของสังคมนั้น

3. เหตุผลเชิงจริยธรรม หมายถึง เหตุผลที่บุคคลใช้ในการเลือกที่จะกระทำหรือไม่กระทำพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งเป็นเหตุจูงใจหรือแรงจูงใจที่อยู่เบื้องหลังการกระทำต่าง ๆ ของบุคคล

4. พฤติกรรมเชิงจริยธรรม คือ การที่บุคคลแสดงพฤติกรรมที่สังคมนิยมชมชอบหรืองดเว้นพฤติกรรมที่ฝ่าฝืนกฎเกณฑ์หรือค่านิยมในสังคมนั้น พฤติกรรมเชิงจริยธรรมเป็นสิ่งที่บุคคลให้ความสำคัญมากกว่าด้านอื่น ๆ เพราะการกระทำใด ๆ ของบุคคลนั้นเป็นสิ่งที่ส่งผลโดยตรงต่อความสุขหรือความทุกข์ขององค์กร

ชลธิชา แก้วกาญจน์ (2556, หน้า 17) ได้สรุปความหมายของความรอบรู้แห่งตนไว้ว่าเป็นการที่สมาชิกขององค์กรมีความสนใจที่จะศึกษาเรียนรู้สิ่งใหม่เพื่อเพิ่มพูนพัฒนาศักยภาพความรู้ความสามารถของตนที่สอดคล้องกับความต้องการและเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

กล่าวโดยสรุป ความรอบรู้แห่งตน หมายถึง การที่สมาชิกทุกคนในองค์กรเป็นบุคคลที่รอบรู้ มีความกระตือรือร้น มีความสนใจใฝ่เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ พร้อมทั้งจะพัฒนาศักยภาพความรู้ความสามารถที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร รวมถึงมีคุณธรรมและจริยธรรม

## 2. แบบแผนความคิดอ่าน (Mental models)

แบบแผนความคิดอ่าน ได้แก่ ข้อตกลงเบื้องต้น ความเชื่อพื้นฐาน ทักษะคิดจากการสังสม ประสบการณ์กลายเป็นกรอบความคิดที่ทำให้บุคคลนั้น ๆ มีความสามารถในการทำความเข้าใจ วิเคราะห์ ตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม สิ่งเหล่านี้ถือเป็นพื้นฐานของวุฒิภาวะ (Emotional quotient, EQ) ที่มีอิทธิพลต่อความรู้ความเข้าใจต่อสรรพสิ่งในโลก มีผลต่อการประพฤติปฏิบัติต่อค่านิยม เจตคติที่เขามีต่อบุคคล สรรพสิ่งและสถานการณ์ทั้งหลาย หน้าที่ของวินัยประการที่ 2 ก็เพื่อฝึกฝนให้เราได้เข้าใจ แยกแยะระหว่างสิ่งที่เราเชื่อกับสิ่งที่เราปฏิบัติ การสืบค้นความคิดความเชื่อของเรา ทำให้เราท้าทายและปรับขยายขอบเขตและกระบวนการความคิดความเชื่อของเรา เข้าใจมุมมองและการคิดของผู้อื่น

แบบแผนความคิดอ่านจึงมีการเคลื่อนไหวอยู่เสมอ แบบแผนความคิดอ่านมีพลังมีอิทธิพลต่อการรับรู้ การตีความและต่อพฤติกรรมของเรา ยิ่งเมื่อมีการแบ่งปันความคิดเห็นมุมมองระหว่างกันด้วยแล้ว ยิ่งทำให้พลังของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้น ซึ่งไม่น่าแปลกใจว่าหนทางแรกเริ่มของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ดี ได้ผลและคุ้มค่าที่สุด เริ่มจากการพบปะพูดคุยแบบไม่เป็นทางการระหว่างสมาชิกภายในองค์กรนั่นเอง นอกเหนือจากการฝึกทักษะในการคิดใคร่ครวญและทักษะในการสืบค้นให้เกิดเป็นนิสัยของบุคลากรในองค์กร



พิชาย รัตนดิลก (2552, หน้า 374 - 375) กล่าวว่า ทักษะที่จำเป็นต่อการพัฒนาแบบแผนทางความคิด คือ ทักษะการไตร่ตรอง (Reflection skills) และทักษะการสืบถาม (Inquiry skills) โดยอธิบายว่า ทักษะการไตร่ตรอง เป็นการทำให้กระบวนการทางความคิดของเราช้าลง เพื่อที่เราจะสามารถตระหนักถึงแบบแผนทางความคิดนั้นเกิดขึ้นได้อย่างไร และวิธีการที่แบบแผนทางความคิดมีอิทธิพลต่อการกระทำของเรา ส่วนทักษะการสืบถาม เป็นการพยายามแสวงหาความเข้าใจในฐานความคิดและจุดยืนของบุคคลที่เรามีปฏิสัมพันธ์ด้วย โดยปกติคนเรามีแนวโน้มสนับสนุนความคิดของตนเองโดยไม่สนใจถามความคิดของผู้อื่น ซึ่งทำให้ไม่สามารถเจรจาหาทางออกที่เป็นประโยชน์ร่วมกันได้ ดังนั้น ทักษะการสืบถามจึงเป็นการพัฒนาแบบแผนทางความคิดให้เปิดกว้างยอมรับและเข้าใจผู้อื่นมากขึ้น ซึ่งจะก่อให้เกิดสมดุลของความคิดเห็นและการสนทนา

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2549, หน้า 54 อ้างถึงใน บุษบา เมืองสนธิ, 2556, หน้า 11) ได้กล่าวถึงรูปแบบวิถีความคิดว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้เมื่อสมาชิกขององค์กรมีรูปแบบความคิดที่เอื้อต่อการสะท้อนภาพที่ชัดเจนสามารถแยกแยะความถูกต้องในการมองสรรพสิ่งทั้งหลาย และปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น

บุษบา เมืองสนธิ (2556, หน้า 11) ได้สรุปความหมายของแบบแผนความคิดอ่านว่า หมายถึง บุคคลในองค์กรเกิดจินตนาการ มองเห็นภาพชัดเจน สามารถแยกแยะความถูกต้องในการมองเห็นสรรพสิ่งทั้งหลาย ช่วยในการตัดสินใจได้ถูกต้อง รู้จักสังเกต และเก็บข้อมูลทั้งที่เป็นประสบการณ์ตรงและประสบการณ์อ้อม เพื่อสร้างความรู้และประสบการณ์ให้ตนเอง จัดระบบข้อมูลให้เป็นหมวดหมู่ รู้จักวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และปัญหาอุปสรรคเพื่อตั้งสมมติฐานและหาข้อสรุปอย่างมีเหตุผลแล้วนำไปปฏิบัติให้เกิดประโยชน์

กล่าวโดยสรุป แบบแผนความคิดอ่าน (Mental models) หมายถึง การที่โรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนรู้จักเลือกสรรความรู้ที่ได้มาเป็นแนวคิดของตนเอง และนำมาใช้ประโยชน์ในการทำงานให้สอดคล้องกับบริบทแวดล้อมในโรงเรียน

### 3. วิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision)

วิสัยทัศน์คือภาพอนาคตที่ปรารถนาให้เกิดขึ้นในองค์กร การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมของคนในองค์กร ให้สามารถมองเห็นภาพและมีความต้องการที่จะมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน เป็นสิ่งที่จำเป็นต่อภาวะผู้นำทุกคน เป็นพลังขับเคลื่อนในการกิจทุกอย่างขององค์กรให้มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน เป็นจุดร่วมและพลังการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร ผู้นำต้องพัฒนาวิสัยทัศน์เฉพาะตน (Personal vision) ขึ้นมาก่อนจากคุณค่าส่วนบุคคล ความหวังใ ให้ความสำคัญกับสิ่งใดจากการคิดได้ คิดเป็น และแบ่งปันให้ผู้อื่นได้รู้ เข้าใจ เห็นคล้อยตามกัน กลายเป็นวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) ที่มีการแบ่งปันกับผู้ที่เกี่ยวข้องในทุกระดับขององค์กร โน้มน้าวให้เกิดการปฏิบัติ

ร่วมกันไปในทิศทางที่ทำให้ภาพวิสัยทัศน์นั้นเป็นจริงขึ้นมา ในลักษณะการปฏิบัติเชิงรุก (Proaction) มิใช่รอหรือตามแก้ไข (Reaction)

เซงเก้ (Senge 1990, pp. 223 - 225) เห็นว่า การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมนี้เป็นการสร้างความคิดที่ใช้ปกครอง (Government idea) ซึ่งนำองค์การว่า องค์การคิดอย่างไร มีเป้าหมาย พันธกิจ และยึดคุณค่าใด วิสัยทัศน์ที่ต้องสอดคล้องกับคุณค่า และค่านิยมที่ผู้คนยึดถือ

กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมของ เซงเก้ เชื่อว่า หากเราใช้แรงบันดาลใจเป็นที่ตั้ง เราก็สามารถสร้างวิสัยทัศน์ทางบวกได้ เป็นแรงขับเคลื่อนให้เกิดการเรียนรู้ การเติบโต ได้คิดสร้าง คิดทำ คิดพัฒนา การมีวิสัยทัศน์ร่วมจะต้องมีกระบวนการขับเคลื่อนดังนี้

1. สมาชิกทุกคนมีความเข้าใจชัดเจน
2. สมาชิกทุกคนมีความเพียรพยายามร่วมกันที่จะให้วิสัยทัศน์บังเกิดขึ้น
3. มีการสื่อสารถึงกัน แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นส่วนตนซึ่งกันและกัน

ให้การยอมรับรับฟังซึ่งกันและกัน

4. สมาชิกทุกคนต้องมีความรู้สึกที่ผูกพันเป็นครอบครัวเดียวกัน
5. สมาชิกทุกคนมีความอยากเห็นองค์การของตนไปสู่ความสำเร็จในเป้าหมายเดียวกัน

วิสัยทัศน์หรือภาพในอนาคตที่ปรารถนาให้เกิดขึ้นในองค์การ เป็นสิ่งจำเป็นต่อภาวะผู้นำทุกคน เป็นพลังขับเคลื่อนในการกิจทุกอย่างขององค์การให้มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน เป็นจุดร่วมและพลังของการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์การ

ชลธิชา แก้วกาญจน์ (2556, หน้า 18) ได้สรุปว่า วิสัยทัศน์ร่วมที่จะนำไปสู่การพัฒนา องค์การแห่งการเรียนรู้คือ การทำให้สมาชิกขององค์การร่วมรับรู้ ภาพอนาคต มีความเชื่อมั่นใน ทิศทางที่องค์การต้องการมุ่งไปสู่และพร้อมที่จะร่วมแรงร่วมใจ นำพาองค์การให้บรรลุเป้าหมาย อันพึงประสงค์

ภัทรพร ไหลไพบุลย์ (2554, หน้า 58) กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วมขององค์การนั้นจะเป็น จุดมุ่งหมายร่วมกันของสมาชิกภายในองค์การที่พร้อมจะมุ่งมั่นไปให้ถึง โดยผู้บริหารต้องจัด กิจกรรมให้บุคลากรทุกคนในโรงเรียนได้แลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ เกิดความปรารถนาที่จะเห็นภาพ ในอนาคตของโรงเรียนร่วมกัน พร้อมจะขับเคลื่อนภารกิจทุกอย่างไปสู่เป้าหมายเดียวกันและ มีความรัก ความห่วงใยซึ่งกันและกันเพื่อทำให้องค์การนั้นดำเนินงานได้อย่างมีความสุข และพร้อมจะพัฒนาไปข้างหน้าอย่างมั่นคง

กล่าวโดยสรุป การมีวิสัยทัศน์ร่วม หมายถึง การที่ผู้บริหารจัดกิจกรรมให้บุคลากร ในโรงเรียนได้แลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ และร่วมกันขับเคลื่อนภารกิจไปสู่เป้าหมายเดียวกัน มีความรัก ความสามัคคีความห่วงใยซึ่งกันและกันและเป็นพลังขับเคลื่อนภารกิจทุกอย่างขององค์การ ให้มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน

#### 4. การเรียนรู้ของทีม (Team learning)

การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในลักษณะกลุ่ม หรือทีมงาน เป็นเป้าหมายสำคัญที่จะต้องทำให้เกิดขึ้นเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์กันอย่างสม่ำเสมอ ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ การเรียนรู้ชนิดนี้เน้นการทำงานเพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ มีความสามัคคีในการร่วมมือกันแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น ผู้บริหารจึงต้องส่งเสริมให้ทุกคนในองค์กร ได้ทำงานร่วมกันเป็นทีม และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ และทักษะเพื่อพัฒนาภูมิปัญญาและศักยภาพของทีมงาน โดยรวม

เซงเก้ (Senge 1990, pp. 139 - 269) เห็นว่าการเรียนรู้เป็นทีมมี 3 ลักษณะสำคัญ ได้แก่

1. สมาชิกทีมต้องมีความสามารถในการคิด ตีปัญหา หรือประเด็นพิจารณาให้หลากหลายหัวร่วมกันคิด ย่อมดีกว่าการให้บุคคลคนเดียวกคิด
2. ภายในทีมต้องมีการทำงานที่สอดคล้องกันเป็นอย่างดี คิดในสิ่งใหม่และแตกต่าง มีความไว้วางใจต่อกัน
3. บทบาทของสมาชิกทีมหนึ่งที่มีต่อทีมอื่น ๆ ขณะที่ทีมหนึ่งสมาชิกเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การประพฤติปฏิบัติของทีมหนึ่งยังส่งผลต่อทีมอื่น ๆ ด้วย ซึ่งจะช่วยการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้มีพลังมากขึ้น

การทำงานเป็นทีม มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กร การที่โรงเรียนมีบุคลากรที่มีคุณลักษณะที่แสดงถึงความเป็นผู้ที่มีความร่วมมือระหว่างบุคลากรและทีมงาน เพื่อมุ่งความสำเร็จของงาน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ต่าง ๆ เพื่อพัฒนาศักยภาพของทีมงาน ทีมงานนั้นจะสามารถช่วยส่งเสริมความร่วมมือ การสร้างการแข่งขันและการสร้างพลังร่วมในการนำองค์กรไปสู่เป้าหมายและความสำเร็จต่าง ๆ ได้

วิโรจน์ สารรัตนะ และอัญชลี สารรัตนะ (2545, หน้า 10) ได้กล่าวถึง การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ไว้ว่า เป็นไปตามหลักความร่วมมือ กระบวนการกลุ่มเชื่อมั่นว่าสมาชิกเกิดการเรียนรู้ได้ดีขึ้น แลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ต้องเป็นไปทั้งโรงเรียนเป็นการเน้นการทำงานสมาชิกทุกคนในองค์กรทำงานร่วมกันเป็นทีมการทำงานเป็นหมู่คณะ โดยทุกคนในทีมงานจะต้องมีวิจรรณญาณร่วมกันตลอดเวลาว่า กำลังทำอะไร ต้องเรียนรู้ก่อน อะไรหลังและเติบโตไปพร้อม ๆ กัน ให้เกิดความต้องการของแต่ละคนให้กลายเป็นการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อประโยชน์ขององค์กรเป็นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกันช่วยเหลือเกื้อกูล สามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันขยันคิด - ขยันเรียนรู้ - ขยันทำ เพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนให้เกิดความสำเร็จ ของทีมงานอย่างมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง

กรมวิชาการ (2545, หน้า 36) กล่าวถึง การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมว่า เป็นการทำงานเป็นทีมที่มีวิธีการสำคัญ ต้องมีวิจารณ์กันตลอดเวลา ได้แก่

1. การเสวนาเป็นการแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นร่วมกันสมาชิกยอมรับเหตุผลและข้อคิดซึ่งกันและกัน

2. การอภิปรายโดยมีการจัดเตรียมข้อสมมติฐานและทางเลือกไว้ล่วงหน้า

3. การบริหารเป็นทีม โดยมีผู้นำหรือหัวหน้าทีมเป็นผู้ดำเนินการ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ความสำเร็จหรือความผิดพลาดร่วมกัน

สายัณห์ ชูประเสริฐ (2558, หน้า 45) ได้สรุปความหมายการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เป็นการทำงานด้วยกันทุกคน ในทีมงานต้องมีวิจารณ์การเรียนรู้ร่วมกันช่วยเหลือเกื้อกูลกัน มีการเสวนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และมีการประสานงาน มีวัฒนธรรมโรงเรียนเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องเรียนรู้ไปด้วยกัน

กล่าวโดยสรุป การเรียนรู้ของทีม หมายถึง การที่โรงเรียนมีบุคลากรที่มีคุณลักษณะที่แสดงถึงความร่วมมือระหว่างบุคลากรและทีมงาน เพื่อมุ่งความสำเร็จของงาน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันช่วยเหลือและมีความสามัคคี เพื่อประโยชน์ขององค์กรและจะเป็นพลังที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

### 5. การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems thinking)

เซงเก้ (Senge 1990, pp. 139 - 269) ได้ให้ความหมายของคำว่า “การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems thinking)” ไว้ว่า “วินัยของการเห็นภาพโดยรวม เห็นทั้งหมด มีกรอบที่มองเห็นความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกัน มากกว่าที่จะเห็นแค่เชิงเหตุเชิงผล เห็นแนวโน้มรูปแบบของความเปลี่ยนแปลงมากกว่าที่จะเห็นแค่ฉาบฉวยหรือผิวเผิน” การคิดอย่างเป็นระบบมีความสำคัญอย่างมากกับสภาพการบริหารในยุคการเปลี่ยนแปลง ที่เต็มไปด้วยการชิงไหวชิงพริบ ทุนทางปัญญาที่ผู้บริหารทุกคนจำเป็นต้องมีสมองของผู้บริหารต้องเข้าใจสภาพขององค์ประกอบย่อยต่าง ๆ ในองค์กร เข้าใจปัจจัยพื้นฐานประวัติศาสตร์และพัฒนาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน เห็นความซับซ้อนเกี่ยวกับสัมพันธ์กันของระบบย่อย

ลักษณะของการคิดอย่างเป็นระบบที่ดี ได้แก่

1. คิดเป็นกลยุทธ์ ชัดเจนในเป้าหมาย มีแนวทางที่หลากหลาย แน่วแน่ในเป้าหมาย มีวิสัยทัศน์
  2. คิดทันการ ไม่ช้าเกินการณ์ มองให้เห็นความจริง บางทีเชิงปฏิบัติก่อนปัญหาจะเกิด
  3. เล็งเห็นโอกาส ในทุกปัญหามีโอกาส ไม่ย่อท้อ สร้างประโยชน์ มองให้ได้ประโยชน์
- ในบรรดาวิสัยทั้ง 5 นี้ Senge ให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่งกับการคิดอย่างเป็นระบบ

(System thinking) ที่จะบูรณาการวินัยทั้ง 4 ประการเข้าด้วยกัน การทำงานที่ผ่านกระบวนการคิดคิดอย่างเป็นระบบ เข้าไปร่วมทำงานด้วยนั้น จะมีพลังเกิดผลดีสูงสุด ผู้บริหาร ผู้จัดการ ผู้นำทั้งหลาย ควรผสานแบบแผนความคิดความอ่านของตน เข้ากับทักษะการคิดอย่างเป็นกลยุทธ์อย่างเป็นระบบที่เน้นภาพใหญ่ เน้นความเชื่อมโยงขององค์ประกอบย่อยให้ได้ ในการแก้ปัญหาในการปรับโครงสร้างองค์การ ฝึกทักษะในการคิดใคร่ครวญ การเปิดใจกว้างต่อสิ่งที่ท้าทาย

พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต (2552, หน้า 371) อธิบายว่า การคิดเชิงระบบเป็นการเปลี่ยนวิธีคิด “จากการคิดแบบแยกส่วน เป็นการคิดแบบองค์รวม” “จากการคิดที่มองมนุษย์แบบสั้นหวังเป็นความคิดที่มองมนุษย์เป็นผู้ที่มีส่วนร่วมอย่างกระตือรือร้นในการปรับเปลี่ยนความเป็นจริง” และ “จากการคิดแบบตอบสนองสถานการณ์ปัจจุบัน ไปสู่การสร้างอนาคต” หากปราศจากความคิดเชิงระบบก็ยากที่จะสร้างแรงจูงใจและวิถีในการบูรณาการการเรียนรู้ขององค์การได้ ดังนั้นความคิดอย่างเป็นระบบจึงเป็นเสาหลักขององค์การแห่งการเรียนรู้

จินดารัตน์ โพธิ์นอก (2558, ออนไลน์) กล่าวว่า การคิดเชิงระบบ (Systems thinking) หมายถึง การคิดภาพรวมว่า ระบบใหญ่ประกอบด้วยระบบย่อยหลายระบบแล้วมาพิจารณาแยกแยะระบบใหญ่ออกเป็นระบบย่อยที่เชื่อมโยงกันและมีอิทธิพลต่อกัน โดยที่แต่ละระบบย่อยมีความสมบูรณ์ในตัวเอง การคิดเชิงระบบเป็นความสามารถอย่างมีเหตุผล มีตรรกะ มีการวางแผนเป็นขั้นตอน มีการลำดับเรื่องราวก่อนหลัง สามารถมองจากมุมมองของภาวะวิสัยใช้ปัญญามากกว่าอารมณ์ มีเป้าหมายชัดเจนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

กล่าวโดยสรุป การคิดอย่างเป็นระบบ หมายถึง การที่โรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนมีการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาโดยรวม มีการรอบการมองเห็นที่สัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน สามารถแยกแยะองค์ประกอบของระบบ และรู้จักจัดลำดับความสำคัญให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีการวางแผนเป็นขั้นตอนเป็นระบบอย่างชัดเจน เพื่อให้ได้ข้อมูลพื้นฐานสำหรับการพัฒนาองค์การในอนาคตต่อไป

#### การพัฒนาองค์การสู่องค์การแห่งการเรียนรู้

องค์การใดก็ตามที่ต้องการปรับเปลี่ยนตนเองให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ย่อมต้องมีแนวทางหรือขั้นตอนการสร้างองค์การเอื้อการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับองค์การของตนเอง วิธีการหนึ่งที่จะช่วยทำให้มีขั้นตอนการดำเนินงานก็โดยการศึกษาขั้นตอนที่มีผู้เสนอแนะไว้ แล้วจึงออกแบบขั้นตอนที่เหมาะสมสำหรับองค์การของตนเองต่อไป (วิภา สายรัตน์, 2557, หน้า 58)

โอโนมา คงตะแบก (2545, หน้า 38 - 44) เสนอวิธีการปรับให้องค์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

ขั้นที่ 1 กำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การ โดยวิสัยทัศน์นี้ควรได้รับการยอมรับร่วมกันจากบุคคลภายในองค์การ

ขั้นที่ 2 ศึกษาว่าองค์กรของเรามีอะไรดี ในขณะที่เดียวกันต้องพิจารณาด้วยว่าองค์กรอื่นมีอะไรดีด้วยเช่นกัน เช่น การมีบุคลากรที่มีระดับความรู้ความสามารถสูงและมีความหลากหลายด้านวิชาการ บุคลากรมีจิตใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันสูง สภาพอาคารและสถานที่เอื้ออำนวยต่อการขยายงาน เป็นต้น

ขั้นที่ 3 พิจารณาถึงสภาพปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานภายในองค์กร เช่น ขาดแคลนบุคลากรในบางสาขา งบประมาณที่ได้รับไม่เพียงพอ สถานที่ห่างไกลจากสถานที่ราชการอื่น ๆ เป็นต้น

ขั้นที่ 4 เสริมสร้างความสามารถขององค์กร โดยการทำให้องค์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในประเด็นนี้ควรทำความเข้าใจว่า การบริหาร โดยการทำให้องค์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นหนึ่งในหลายวิธีการบริหารที่มีประสิทธิภาพ และการดำเนินการอาจจำเป็นต้องใช้เวลาช้าหรือเร็วก็ได้ วิธีการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้มีด้วยกันหลายวิธี อาทิ วิธีการเรียนรู้จาก การปฏิบัติ (Action learning) มีการทบทวนภายหลังการปฏิบัติ (After action review) หรือการใช้แฟ้มสะสมงาน (Portfolio) เป็นต้น การพิจารณาเลือกใช้วิธีใดวิธีหนึ่งที่มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติหน้าที่องค์กร เช่น ในหน่วยงานทางการศึกษาอาจใช้แฟ้มสะสมงาน

ขั้นที่ 5 พิจารณาปัจจัยที่เอื้อต่อการตัดสินใจ ปัจจัยดังกล่าวจะมีผลต่อความเป็นไปได้ในการนำแผนปฏิบัติไปใช้ ปัจจัยดังกล่าว อาทิ การสนับสนุนของผู้บังคับบัญชา ผู้นำขาดความเข้าใจในการบริหารงานใหม่ ความอิสระในการตัดสินใจ ระบบการบริหารจัดการองค์ความรู้ระบบการให้รางวัลตอบแทน เป็นต้น

ขั้นที่ 6 แผนปฏิบัติการ นำข้อมูลต่างๆ ที่ได้พิจารณา มาประกอบเป็นแผนการปฏิบัติการเพื่อใช้ในองค์กรต่อไป

วัลลภ ลำพวย (2547 อ้างถึงใน วิภา สายรัตน์, 2557 หน้า 59 - 60) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยประกอบด้วยขั้นตอน 9 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์สภาพการณ์ปัจจุบันจะต้องใช้วิธีการเชิงระบบให้ได้ข้อมูลอันถูกต้อง และนำมาเข้ากระบวนการให้เป็นสารสนเทศสมาวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคเพื่อกำหนด กลยุทธ์ในขั้นตอนต่อไป

ขั้นที่ 2 การกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ การกำหนดกลยุทธ์ในการปฏิบัติมี 3 ระดับ คือ

1. กลยุทธ์ชั้นนำ เป็นกลยุทธ์ที่มีผู้บริหารระดับสูง ร่วมรับผิดชอบ และให้การสนับสนุน
2. กลยุทธ์ปลุกฝัง เป็นกลยุทธ์ที่มีคณะทำงานในสายงานด้านทรัพยากรบุคคลรับผิดชอบ
3. กลยุทธ์ปฏิรูป เป็นกลยุทธ์ที่มีคณะทำงานพิเศษจากทุกหน่วยงานในองค์กรเข้ามาร่วมรับผิดชอบ

### ขั้นที่ 3 การกำหนดแผนงานชัดเจน

1. ปรับโครงสร้างในการบริหาร
2. จัดทำแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
3. จัดทำแผนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน

ขั้นที่ 4 การสร้างบรรยากาศเปิด ขั้นตอนนี้เป็นสร้างบรรยากาศที่เปิดให้บุคลากรทุกคนได้มีโอกาสรับทราบกลไกของการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ และผลกระทบในทุก ๆ ด้าน รวมทั้งการจัดบรรยากาศการเรียนรู้ให้เอื้ออำนวยต่อการใฝ่รู้ใฝ่เรียน

ขั้นที่ 5 พัฒนาพื้นฐานองค์กรแห่งการเรียนรู้ ปัจจัยพื้นฐานสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้มีอยู่ด้วยกัน 5 ประการ คือ

1. จิตใจที่ใฝ่พัฒนาตนเอง (Personal mastery)
2. รูปแบบวิธีการคิด มุมมองที่เปิดกว้าง (Mental models)
3. การสรรค์สร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision)
4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning)
5. การคิดเชิงระบบ (System thinking)

ขั้นที่ 6 พัฒนาบุคลากรในระดับผู้นำองค์กรผู้นำองค์กรจะต้องมีความเข้าใจในบทบาทของผู้นำในองค์กรเรียนรู้ที่จะต้องปฏิบัติตนให้มีคุณลักษณะดังต่อไปนี้ คือ 1) การออกแบบ (Designer) 2) ครูผู้สอนงาน (Teacher) 3) ผู้ช่วยเหลือ (Steward)

ขั้นที่ 7 มอบหมายพันธกิจ (Mission) และกระบวนการต่าง ๆ แก่ทีมงานผู้นำองค์กรจะต้องมอบหมายพันธกิจ (Mission) และกระบวนการต่าง ๆ แก่ทีม เพื่อให้สามารถบริหารและรับผิดชอบตัวเองได้ ซึ่งจะเป็นการให้บุคลากรมีอำนาจ (Empowerment) ด้านความมีพลัง (Power) และอำนาจหน้าที่ (Authority) ในการตัดสินใจเพื่อให้เกิดความคล่องตัว (Flexibility) ในการปฏิบัติงาน

ขั้นที่ 8 สร้างวัฒนธรรมด้านการพัฒนาและปรับปรุงงานให้ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา

ขั้นที่ 9 การประเมิน (Assessment)

การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญที่ควรเกิดขึ้นกับองค์กรทุกประเภท เนื่องจากโลกในยุคปัจจุบันขับเคลื่อนด้วยฐานความรู้ และมีการแข่งขันสูงในทุกด้าน ดังนั้น การจะทำให้องค์กรสามารถยืนหยัดอยู่ได้ องค์กรจะต้องมีการสร้างส่วนร่วมให้บุคลากรทุกคน เพราะปัจจัยที่สำคัญคือ ทรัพยากรมนุษย์ กล่าวคือ ยิ่งบุคลากรสามารถเรียนรู้ พัฒนา และสร้างสรรค์ สิ่งที่จะทำให้องค์กรพัฒนา ก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องได้ ประกอบกับปัจจัยด้านอื่น ๆ ในองค์กร ที่เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนาให้การเรียนรู้เป็นกระบวนการเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและผสมผสาน เข้ากับสภาพแวดล้อมในชีวิตและการทำงานก็จะส่งผลให้ทั้งตัวบุคลากรและองค์กรสามารถเรียนรู้

สิ่งต่าง ๆ นำมาประยุกต์ใช้ รวมทั้งปรับปรุงและพัฒนาให้องค์กรมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งจะช่วยให้ส่งเสริมให้องค์กรสามารถก้าวต่อไปได้อย่างยั่งยืน (นิชนันท์ บุญสา, 2557, หน้า 30)

กล่าวโดยสรุป คือ การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ไม่มีวิธีการใดที่ดีที่สุด แต่องค์กรแต่ละองค์กรจะต้องเลือกวิธีที่เหมาะสมกับองค์กรของตนให้มากที่สุด สมาชิกทุกคนจะต้องทำความเข้าใจวัฒนธรรมองค์กร เพื่อที่จะพัฒนาองค์กรให้ก้าวไปสู่ความสำเร็จในทิศทางเดียวกัน

### โรงเรียนในฐานะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

คาร์สเทิน วอคเคน และวูทท์ส (Karsten, Voncken & Voorthuis, 2000, pp. 154 - 155) กล่าวถึงสถานศึกษาที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีลักษณะที่สำคัญ คือ การปรับปรุงกลไกต่าง ๆ เพื่อรับข้อมูลข่าวสารจากสิ่งแวดล้อมภายนอก และคัดเลือกรบบและเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารภายในองค์กรรับความคิดใหม่ ๆ ของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและนำความคิดเหล่านี้ไปสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์กร ปรับปรุงการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรและสร้างโอกาสในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกัน เก็บเกี่ยวผลประโยชน์จากแนวคิดใหม่ ๆ และสนับสนุนความร่วมมือและสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ สร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในทุกระดับและกำหนดเป็นปทัสถานและค่านิยมขององค์กร ทบทวนและสร้างประสบการณ์ในการเรียนรู้ในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ

แบรนท (Brandt, 2007 อ้างถึงใน สถาพร กริชาธร, 2553, หน้า 23 - 24) อธิบายถึงสถานศึกษาที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า วัฒนธรรมของสถานศึกษานั้นต้องรับเอาการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่ลึกซึ้งและยั่งยืนซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จของผู้เรียน บังเจกบุคคลเรียนรู้ได้ดีที่สุดเมื่อระบบต่าง ๆ มีความหมายบุคคลมีโอกาสปฎิสัมพันธ์ทางสังคมและสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ต้องสนับสนุนการเรียนรู้ในการพิจารณาว่าสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ควรพิจารณาลักษณะสำคัญ 10 ประการ คือ

1. องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีโครงสร้างที่สนับสนุนพฤติกรรมการเรียนรู้ กล่าวคือ บุคคลเรียนรู้เมื่อได้รับการจูงใจ องค์กรเรียนรู้เมื่อมีเหตุผล การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ควรมีวัสดุอุปกรณ์หรือหลักจิตวิทยา การสนับสนุนควรมีโครงสร้างที่เสริมให้เกิดการเรียนรู้ในทุกระดับขององค์กร
2. องค์กรแห่งการเรียนรู้มีเป้าหมายที่ท้าทายและสามารถทำให้สำเร็จได้ในสถานศึกษา เป้าหมายที่สำคัญต้องเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ของนักเรียน
3. สมาชิกในองค์กรเรียนรู้สามารถอธิบายขั้นตอนการพัฒนาองค์กร ได้อย่างถูกต้อง องค์กรอาจเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาในองค์กรแห่งการเรียนรู้ บุคคลสามารถกำหนดความเปลี่ยนแปลงองค์กรได้ และสามารถ อธิบายสถานะของกระบวนการเปลี่ยนแปลงนั้นได้



4. รวบรวมจัดระบบและจัดการข้อมูลข่าวสารที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ขององค์การ  
องค์การเหมือนกับบุคคลที่มีความแตกต่างกันจึงมีการเรียนรู้ที่แตกต่างกันด้วย ในการเรียนรู้ต้อง  
พิจารณาถึงการใช้ข้อมูลข่าวสารเพื่อให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ขององค์การ
5. มีกระบวนการที่ใช้ความรู้เป็นฐานและใช้กระบวนการสร้างความคิดใหม่
6. มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับแหล่งการเรียนรู้ภายนอกอยู่เสมอ
7. ต้องพิจารณาข้อมูลป้อนกลับ ด้านผลผลิตและกระบวนการ
8. มีการปรับปรุงแก้ไขกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง
9. มีวัฒนธรรมที่สนับสนุน ได้แก่ บรรยากาศเป็นมิตร สนับสนุน โอกาสเรียนรู้จากผู้อื่น
10. เป็นระบบเปิด (Open system) ที่รับรู้ความเคลื่อนไหวจากสิ่งแวดล้อมภายนอก  
รวมทั้งเงื่อนไขทางสังคม การเมือง และเศรษฐกิจ

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (ออนไลน์) กล่าวว่าในการปรับเปลี่ยนสถานศึกษาของตนให้เป็น  
“โรงเรียนแห่งการเรียนรู้” นั้น ผู้นำสถานศึกษาสามารถจัดทำได้เป็น 3 ระดับ โดยแต่ละระดับซึ่งมี  
ความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ย่อย (Learning community) ได้แก่ ระดับนักเรียน ระดับวิชาชีพ  
(Professional) และระดับชุมชน (Community) กล่าวคือ

**ระดับที่ 1 ระดับนักเรียน (Student level)** ซึ่งนักเรียนจะได้รับการส่งเสริมและร่วมมือให้  
เกิดการเรียนรู้ขึ้น จากครูและเพื่อนนักเรียนอื่นให้ทำกิจกรรมเพื่อแสวงหาคำตอบที่สมเหตุสมผล  
สำหรับตน (Meaning making) นักเรียนจะได้รับการพัฒนาทักษะที่สำคัญ คือ ทักษะการเรียนรู้  
วิธีการเรียน (Skill of learning how to learn) และทักษะการสืบค้นความรู้ด้านเนื้อหาของวิชาที่กำลัง  
ศึกษา (Acquiring of knowledge of content skills) นักเรียนสามารถทำการเรียนรู้อย่างแท้จริง  
(Authentic learning) ได้ต่อเนื่องจนบรรลุเป้าหมายของการเป็นผู้เรียนเชิงรุก (Active learners)  
และการเป็นนักตั้งปัญหา (Problem seekers) และการเป็นนักแก้ปัญหา (Problem solvers) ที่มี  
ประสิทธิผลในที่สุด กล่าวโดยสรุป ความสำคัญของการมีชุมชนแห่งการเรียนรู้ของนักเรียนใน  
สถานศึกษา ก็เพื่อให้ให้นักเรียนรู้จักการสร้างความรู้ด้วยตนเอง โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้เชิงรุก  
(Active learning) และการสร้างความหมาย (Meaning making) จากสิ่งที่เรียนนั่นเอง

**ระดับที่ 2 เป็นระดับผู้ประกอบการวิชาชีพ (Professional level)** ซึ่งประกอบด้วยครูผู้สอน  
และผู้บริหารของโรงเรียน โดยชุมชนแห่งการเรียนรู้ในระดับที่สองจะมีลักษณะเด่นตรงที่มี  
การจัดตั้งสิ่งที่เรียกว่า “ชุมชนแห่งวิชาชีพ หรือ Professional Community” ซึ่งเป็นกลไกสำคัญอย่างยิ่ง  
ต่อความสำเร็จของการเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ การมีชุมชนแห่งวิชาชีพจะช่วยส่งเสริมให้  
ผู้ปฏิบัติงานทั้งครูผู้สอนและผู้บริหารได้ใช้หลักการแห่งวิชาชีพของตน ไปเพื่อการปรับปรุงด้านวิธี  
สอน และด้านทักษะภาวะผู้นำ โดยใช้วิธีการศึกษาค้นคว้า การวิเคราะห์ที่ไตร่ตรอง (Reflection)  
การใช้วิธีเสวนา (Dialogue) และการได้รับข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ที่แต่ละคนมีต่อกันกลับคืนมา  
เป็นต้น ในการที่จะบรรลุความเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ได้นั้น ทุกคนจะต้องมาร่วมกันพิจารณา

ทบทวนเรื่องนโยบาย (Policies) การปฏิบัติต่างๆ (Practices) และกระบวนการบริหารจัดการต่างๆ ของโรงเรียนเสียใหม่ โดยยึดหลักในการปรับปรุงแก้ไขสิ่งเหล่านี้ก็เพื่อให้สามารถบริการ ด้านการเรียนรู้ แก่นักเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งเพื่อให้การปรับปรุงแก้ไขดังกล่าว นำมาสู่การสนับสนุนส่งเสริมการปฏิบัติงานวิชาชีพของครูผู้สอน และผู้บริหารให้มีคุณภาพและ ประสิทธิภาพสูงยิ่งขึ้น มีบรรยากาศและสภาพแวดล้อมของการทำงานที่ดีต่อกันของทุกฝ่าย ทั้งผู้บริหาร ครูผู้สอน นักเรียน และผู้ปกครอง โดยจะกล่าวละเอียดเป็นการเฉพาะในส่วนที่ 2 ต่อไป

**ระดับที่ 3 เป็นระดับการเรียนรู้ของชุมชน (Learning community level)** ที่ครอบคลุมถึงผู้ปกครอง สมาชิกชุมชนและผู้นำชุมชน โดยบุคคลกลุ่มนี้จำเป็นต้องมีส่วนร่วมเข้ามาร่วมสร้างและ ผลักดันวิสัยทัศน์ของโรงเรียนให้บรรลุผลตามเป้าหมาย กล่าวคือ ผู้ปกครองนักเรียน ผู้อาวุโสใน ชุมชนตลอดจนสถาบันต่าง ๆ ของชุมชนเหล่านี้ต้องมีส่วนร่วมในการส่งเสริมเป้าหมายการเรียนรู้ ของชุมชนและโรงเรียน กล่าวคือ ผู้ปกครองมีส่วนร่วมทางการศึกษาได้โดยการให้การดูแลแนะนำ การเรียนที่บ้านของนักเรียน รวมทั้งให้ความสนับสนุนแก่ครู และผู้บริหารสถานศึกษาในการ จัดการเรียนรู้ ให้แก่บุตรหลานของตน ผู้อาวุโสในชุมชนสามารถเป็นอาสาสมัครถ่ายทอดความรู้ และประสบการณ์ของตนแก่โรงเรียน และชุมชนของตน สำหรับหน่วยงานและสถาบันที่อยู่ใน ชุมชนซึ่งอาจเป็นภาคธุรกิจเอกชนหรือสถาบันอุดมศึกษา ก็มีส่วนสำคัญในการให้โอกาส ทางการศึกษาแก่นักเรียน ตลอดจนเป็นแหล่งเรียนรู้ที่เป็นโลกแห่งความเป็นจริงในสังคม ที่โรงเรียนสามารถใช้เป็นแหล่งฝึกประสบการณ์ให้กับนักเรียนได้ ด้วยเครือข่ายการมีส่วนร่วม อย่างกว้างขวางจากชุมชน ไม่ว่าประชาชนที่อาศัยภาคธุรกิจต่างๆ และสถาบันอื่นอย่างหลากหลาย เช่นนี้ จึงทำให้กรอบความคิดและนิยามของชุมชนแห่งการเรียนรู้ตามระดับที่ 3 นี้ขยายตัว กว้างขวางออกไปอีกมาก

มาร์ควอดท์ (Marguadt, 1996, pp. 94 - 99 อ้างถึงใน สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์, 2555, หน้า 21 - 23) ได้เสนอวิธีการสร้างระบบองค์การในโรงเรียนดังต่อไปนี้

1. จัดการประชุมวางแผนอนาคตขององค์การเพื่อสร้างวิสัยทัศน์การเรียนรู้ (Hold a future search conference to develop vision of learning organization) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนเป็นองค์ประกอบแรกและสำคัญที่สุดในการสร้างวิสัยทัศน์ของ โรงเรียนให้เป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้ เทคนิคในการสร้างวิสัยทัศน์คือ จัดประชุมครูและผู้เกี่ยวข้องระดมความคิด ในการประชุมมีหลักการสำคัญ คือ

1.1 ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคนร่วมกันพิจารณาโรงเรียนทั้งระบบ คือ ประวัติ ความเป็นมาแนวคิดที่ใช้ในการบริหารปัจจุบัน จุดเด่น จุดด้อย โอกาส อุปสรรค เป็นต้น

1.2 ให้โอกาสทุกคนคิดอย่างอิสระ หลีกเลียงการเกลี้ยกล่อม

1.3 ตระหนักอยู่ตลอดเวลาว่า การเรียนรู้ อาจเกิดก่อนหรือหลังการกำหนดวิสัยทัศน์

1.4 ตระหนักเสมอว่า การนำสมาชิกไปสู่การเรียนรู้ เกิดจากปัจจัยต่าง ๆ ของโรงเรียน และชุมชนแวดล้อม

1.5 ผู้บริหารควรช่วยเหลือ โดยการจัดโครงสร้างโรงเรียนให้ครูได้มีปฏิสัมพันธ์กัน

1.6 การเปลี่ยนแปลงหน่วยงานย่อย ๆ จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทั้งโรงเรียน

2. ให้ความสำคัญกับการสนับสนุนให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และสนับสนุนการเรียนรู้ของครูเป็นงานสำคัญอันดับแรก (Gain top learning support for becoming a learning organization and for championing learning projects) ผู้บริหารโรงเรียนต้องเป็นผู้นำในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดอย่างเป็นรูปธรรม จัดสิ่งแวดลอมของโรงเรียน อาทิ โครงสร้างการบริหาร จัดสรรงบประมาณ ทรัพยากรให้เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

3. สร้างบรรยากาศความร่วมมือในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Create a corporate climate for continuous learn) ผู้บริหารโรงเรียนต้องสร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมือให้เกิดขึ้นระหว่างครูและผู้เกี่ยวข้อง

3.1 กำหนดให้การเรียนรู้ของครูเป็นวัตถุประสงค์ของโรงเรียน

3.2 สร้างวัฒนธรรมการปรับปรุงตนเองอย่างต่อเนื่อง

3.3 เมื่อครูเรียนรู้ไม่ถูกต้อง ต้องช่วยเหลือครูให้ดำเนินการอย่างถูกต้อง

3.4 จัดให้ครูได้แลกเปลี่ยนปัญหาการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นอย่างไม่ปิดบัง

3.5 สร้างความตระหนักให้ครูแต่ละคนพัฒนาตนเองทั้งร่างกาย อารมณ์ สังคมและ

สติปัญญา

3.6 ช่วยเหลือครู โดยการขยายสารสนเทศให้กว้างขวางทั้งปริมาณและวิธีการสืบค้น

3.7 ช่วยเหลือครูให้สร้างนิสัยการเรียนรู้

3.8 ใช้ช่วงเวลาวางจากงานโรงเรียน เป็นเวลาการเรียนรู้ของครู

4. ปรับรื้อนโยบายการบริหารและโครงสร้างการบริหาร (Reengineer policies and structure around learning) ในการปรับรื้อนโยบายและโครงสร้างการบริหารโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนมี แนวทางการดำเนินงานคือ

4.1 ตักทอนกระบวนการทำงานและกฎระเบียบที่ไม่จำเป็นให้น้อยลง

4.2 จัดกลุ่มงานให้เป็นกลุ่มเล็ก ๆ

4.3 สำหรับกฎระเบียบที่จำเป็นต้องใช้ ให้ยืดหยุ่นมากที่สุด

4.4 จัดองค์การให้แบนราบและพยายามลดขอบเขตของฝ่ายงาน

4.5 พยายามลดช่วงชั้นการบังคับบัญชา

4.6 จัดการบริหารงานเป็นโครงการ

4.7 สนับสนุนให้ฝ่ายงานคิดสร้างสรรค์ด้วยตนเอง

4.8 หลีกเลี่ยงการใช้ระบบราชการและกฎระเบียบซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้และการทำงานของคุณ

5. ให้การยอมรับและให้รางวัลการเรียนรู้ของสมาชิกแต่ละคนและทีมงาน (Recognize and reward individual and team learning) มาควอดท์ (Marquadt, 1996, p. 97) ได้ให้ข้อเตือนใจผู้บริหารโรงเรียนว่า “ทฤษฎีที่ยิ่งใหญ่ที่สุดในโลก คือ งานใดที่มีรางวัลตอบแทน งานนั้นจะสำเร็จด้วยดี (That which gets rewarded gets done) และในทางตรงข้าม งานใดที่ไม่มีรางวัลตอบแทน ในไม่ช้านั้นจะถูกมองข้ามไป (That which is unrewarded is soon abandoned)” ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนควรยอมรับความสามารถและให้รางวัลการเรียนรู้ของคุณ เป็นการเสริมแรงซึ่งมีประสิทธิผลต่อการเรียนรู้ของคุณ

6. กำหนดให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของนโยบายและกระบวนการทำงานขององค์กร (Make learning a part of all policies and procedures) ผู้บริหารโรงเรียนต้องกำหนดนโยบายของโรงเรียนส่วนหนึ่ง ให้เป็นการเรียนรู้ของคุณ รวมทั้งวางมาตรการดำเนินงานตามนโยบายที่วางไว้

7. สร้างศูนย์อัจฉริยะและนำเสนอความรู้ขององค์กร (Establish centers of excellence and demonstration projects) หน่วยงานที่ประสบผลสำเร็จในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้สร้างศูนย์ อัจฉริยะ (Center of excellence) ขององค์กร ขึ้นในหน่วยงานและให้สมาชิกทุกคนผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนเข้ามาใช้บริการของศูนย์นี้ ผู้บริหารโรงเรียนสามารถนำแนวคิดนี้มาใช้โดยจัดผู้รับผิดชอบคอยช่วยเหลือครู สาธิตวิธีการสืบค้น จัดกิจกรรมนำเสนอความรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้

8. ใช้หลักการประเมินเป็นกิจกรรมสำคัญในการส่งเสริมการเรียนรู้ (Use measurement of financial and nonfinancial areas as a learning activity) มาควอดท์ (Marquadt, 1996, p. 98) ได้อธิบายว่า “งานใดมีการประเมิน งานนั้นย่อมจะสำเร็จด้วยดี (That which gets measured gets done) ผู้บริหารโรงเรียนควรประเมินผลทั้งในด้านความคุ้มค่าของงบประมาณที่ใช้และความพึงพอใจของนักเรียนและผู้ปกครอง เป็นการตรวจสอบผลของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

9. สร้างสิ่งแวดล้อมทางการเรียนรู้ด้วยการให้เวลาและสิ่งอำนวยความสะดวกด้านกายภาพ (Create time, space and physical environment for learning) ผู้บริหารโรงเรียนต้องจัดสิ่งอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ จัดชั่วโมงสอนของคุณให้มีเวลาว่างในการเรียนรู้

10. สร้างความตั้งใจในการเรียนรู้ของสมาชิกให้เกิดขึ้นทุกสถานที่ตลอดเวลา (Make learning intentional at all time and in all locations) ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนมีแนวทางดำเนินงาน

10.1 ส่งเสริมให้ครูมีการสัมมนาผลสำเร็จของงานของแต่ละคน

10.2 ฝึกรวมเชิงปฏิบัติการศึกษาเรียนรู้ระหว่างปฏิบัติงาน

10.3 บริหารเวลาให้มีการประชุมเสนอผลการเรียนรู้ของครู

10.4 เชิญหรือจ้างวิทยากรมาเสริมความรู้ใหม่ ๆ ให้ครู

10.5 กล้าคิดยุทธวิธีใหม่ ๆ ให้ครูเกิดการเรียนรู้

สถาพร กริธาธร (2553, หน้า 24) ได้สรุปเกี่ยวกับสถานศึกษาในฐานะที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า ต้องคำนึงถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์กร ได้แก่ โครงสร้าง วัฒนธรรม การดำเนินงานและกลยุทธ์ในการใช้กระบวนการเรียนรู้ของบุคลากรทุกระดับที่นำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรหรือสถานศึกษานั้น นอกจากนี้ยังต้องพิจารณาถึงความรู้และข้อมูลข่าวสารจากภายนอกและภายในองค์กรเอง รวมถึงการสร้างความรู้ การคิดค้นใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นกับองค์กรอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง สมาชิกทุกฝ่ายขององค์กรมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา

กล่าวโดยสรุป โรงเรียนในฐานะองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมุ่งใส่ใจพัฒนาคน มุ่งสู่ความเป็นเลิศ รูปแบบวิธีการคิดที่เปิดกว้าง การสร้างและพัฒนาวิสัยทัศน์การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมและความคิดเข้าใจเชิงระบบ เพื่อที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

### ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากการศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมีผู้ที่กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

องค์กรต่าง ๆ ต้องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ที่จะปรับตัวอย่างต่อเนื่องให้ทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงและสร้างการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong learning) เป็นความเจริญงอกงามด้วยตนเอง หมายถึง ความเข้าใจตนเองและเข้าใจโลกเป็นการเพิ่มพูนทักษะและความสามารถด้านต่าง ๆ ขวนขวายและลงทุนด้วยตนเองมีความรู้สึกสนุกกับการคิดค้น เพื่อหาเหตุผลและความเป็นจริงของสิ่งต่าง ๆ รู้สึกชื่นชมยินดีต่อสิ่งที่ดีงามของโลก คิดริเริ่มสร้างสรรค์และประดิษฐ์สิ่งใหม่ ๆ อาจเป็นการกระทำตามลำพังหรือร่วมกับบุคคลอื่น วิธีทางหนึ่ง คือ การพัฒนาโดยใช้กระบวนการแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นรูปแบบการบริหารที่เน้นการพัฒนาสถานะผู้นำในองค์กรควบคู่ไปกับการเรียนรู้ร่วมกันเป็นผลทำให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์และทักษะระหว่างกันและกัน เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ คู่แข่ง และมีระดับของการพัฒนาความสามารถขององค์กรที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว ยิ่งกว่าการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ในกระแสโลกาภิวัตน์ที่จะมีผลกระทบต่อองค์กรนั้น ๆ จากการที่องค์กรต้องปรับเปลี่ยนเพื่อความอยู่รอดและความเป็นผู้นำในการแข่งขัน ทำให้องค์กรต้องปรับกระบวนการนำองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (วิรุฐ มาพะศิริานนท์, 2542, หน้า 49) วัฒนธรรมองค์กร

ที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ในองค์การ กล่าวคือถ้าองค์การใดมีลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมบุคลากรให้มีความกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงาน มีอิสระในการทำงาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ องค์การนั้นก็ย่อมประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะวัฒนธรรมร่วมที่เกิดจากการตกผลึกของการกระทำหรือแนวทางปฏิบัติของคนในองค์การ และสังคม (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2549 อ้างถึงใน อัญชลี ปรีชายศ, 2554, หน้า 49)

ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับองค์การแห่งการเรียนรู้โดยระบบย่อย ทางการบริหารของทั้งสองระบบเป็นเหตุ (Cause) และเป็นผล (Effect) เชื่อมโยงสัมพันธ์ต่อกัน องค์การที่มีวัฒนธรรมที่แตกต่างกันจะมีลักษณะการใช้เครื่องมือเครื่องใช้ ตลอดจนเทคโนโลยี แตกต่างกันไป เครื่องมือเครื่องใช้เทคโนโลยีที่ใช้ในสังคมหนึ่งอาจจะใช้ไม่ได้ผลในอีกองค์การหนึ่ง ดังนั้น องค์การแห่งการเรียนรู้จึงต้องมีการเปิดโอกาส กระตุ้น ส่งเสริมการเรียนรู้ให้สมาชิกทุกคน ในองค์การมีความกระตือรือร้นในการเพิ่มศักยภาพของตนและองค์การ นั่นคือ จะต้องให้สมาชิก ในองค์การมีการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อให้ทันกับโลกที่เปลี่ยนแปลง ต้องมีวิธีการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง และต้องมีวิธีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อให้เกิดประสิทธิผลแก่องค์การอย่างต่อเนื่องรับกับโลกที่เปลี่ยนแปลงและก้าวไปสู่อนาคตที่ดียิ่งขึ้น (อัญชลี ปรีชายศ, 2554, หน้า 52) สอดคล้องกับ จิรภา เฟื่องฉาย (2558, หน้า 30) ที่ได้สรุปความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กร กับองค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์มีส่วนสำคัญในการพัฒนาองค์การ ให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์จะช่วยส่งเสริมให้เกิด ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์บุคลากรตั้งใจทำงานและหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายเกิดความภาคภูมิใจ ในงานที่ทำพึงพอใจในการทำงาน มีสัมพันธ์ภาพที่ดีกับ เพื่อนร่วมงาน มีการช่วยเหลือ ซึ่งกันและกัน ภายในหน่วยงาน บุคลากรมีความรักใคร่กลมเกลียว สมัคสมานสามัคคี และเป็นปัจจัยที่ เกี่ยวข้องกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และ เพ็ญศรี กัลยาณกิตติ (2557, หน้า 61) ได้สรุป ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับองค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า การเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้ได้นั้น ต้องเกิดจากแบบแผน ความคิด ความเชื่อ ค่านิยม และการปฏิบัติร่วมกัน ของบุคลากรในองค์การเกิดจากการที่บุคลากรในองค์การเกิดการเรียนรู้ การจะเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้ได้ก็ต้องเกิดจากการที่บุคลากรเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ก่อน ดังนั้นวัฒนธรรมองค์กร จึงส่งผลต่อการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ของคนในองค์การ

กล่าวโดยสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ และเป็นปัจจัยหนึ่งที่เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งองค์การแห่งการเรียนรู้แต่ละองค์การ จะอยู่ในระดับใด ย่อมขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมองค์กรขององค์การนั้น ๆ

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สำหรับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กรกับองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น ผู้วิจัยได้รวบรวมและนำเสนอไว้ดังนี้

### งานวิจัยในประเทศ

อัญชลี ปรีชายศ (2554) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในกลุ่มบ่อทอง 1 อำเภอบ่อทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนในกลุ่มบ่อทอง 1 อำเภอบ่อทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 อยู่ในระดับมาก โดยองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน ความเอื้ออาทร ความซื่อสัตย์สุจริต และองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในกลุ่มบ่อทอง 1 อำเภอบ่อทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 อยู่ในระดับมาก โดยองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ด้านปรับเปลี่ยนองค์การ ด้านการบริหารความรู้ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในกลุ่มบ่อทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 มีความสัมพันธ์ทางบวกระดับดี ค่าสหสัมพันธ์ ( $r$ ) เท่ากับ .68 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ )

ภัทรพร ไหลไพบูลย์ (2554) ได้ศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนพานทอง สภาชนูปถัมภ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยศึกษาและเปรียบเทียบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนพานทอง สภาชนูปถัมภ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามสถานภาพและวุฒิการศึกษา ผลการวิจัยปรากฏว่า ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนพานทอง สภาชนูปถัมภ์ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก การเปรียบเทียบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนพานทอง สภาชนูปถัมภ์ จำแนกตามสถานภาพ ด้วยค่าน้ำหนักความแตกต่าง สถานภาพของผู้บริหารและครู โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอยู่ในระดับน้อย การเปรียบเทียบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนพานทอง สภาชนูปถัมภ์ จำแนกตามวุฒิการศึกษาด้วยค่าน้ำหนักความแตกต่าง วุฒิการศึกษา ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี โดยรวมแตกต่างกันอยู่ในระดับน้อย

กัญญ์นรา คนการ (2554) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครแหลมฉบัง อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี ผลการวิจัยพบว่า ผลการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนเทศบาลนครแหลมฉบัง อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี โดยรวมอยู่ในระดับปานกลางเมื่อพิจารณารายด้าน อยู่ในระดับมาก 1 ด้านคือ ความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน และอยู่ในระดับปานกลาง 8 ด้าน เรียงอันดับจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก การตัดสินใจ ความไว้วางใจ และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน ผลการศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครแหลมฉบัง อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี

โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านแล้วเรียงอันดับจากมากไปน้อย 3 อันดับ ได้ดังนี้ ด้านการบริหารความรู้ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้และด้านการใช้เทคโนโลยี ผลการศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้พบว่า วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครแหลมฉบัง อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี โดยรวมความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง

กรรณิกา อัครปฐม (2554) ได้ศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา กลุ่มย่อยที่ 4 ผลการศึกษา พบว่า ระดับวัฒนธรรมองค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา กลุ่มย่อยที่ 4 อยู่ในระดับ “มาก” ซึ่งผลการวิจัย พบว่า ระดับวัฒนธรรมองค์การภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ “มาก” เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ความเอื้ออาทรมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ การตัดสินใจ ส่วนระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ “มาก” เช่นกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า วิสัยทัศน์ร่วมมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ แบบแผนความคิด ในเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่า วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับองค์การแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับ “มาก” ถึง 7 ด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เรียงตามลำดับดังนี้ 1) ความมีคุณภาพ 2) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ 3) ความไว้วางใจ 4) เป้าหมายหน่วยงาน 5) การตัดสินใจ 6) การมอบอำนาจให้ปฏิบัติ และ 7) การยอมรับมีเพียงด้านเดียวที่มีความสัมพันธ์ “ปานกลาง” กับองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ ความเอื้ออาทร ในส่วนของวัฒนธรรมองค์การที่สามารถพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา กลุ่มย่อยที่ 4 ได้แก่ 1) ความมีคุณภาพ 2) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ 3) การยอมรับ 4) เป้าหมายหน่วยงาน และ 5) ความไว้วางใจ สามารถพยากรณ์ได้ร้อยละ 78.90 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

รุ่งรติศ ชามะสนธิ์ (2555) ศึกษาเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่เน้นพลวัตการเรียนรู้ ผลการวิจัย พบว่า สภาพปัจจุบันของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่เน้นพลวัตการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และความเป็นไปได้ของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่เน้นพลวัตการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาพรวมอยู่ในระดับมากในส่วนของรูปแบบการพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่เน้นพลวัตการเรียนรู้ ที่เรียกว่า RUNGRADIT MODEL ที่ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ชั้นคือ 1) ชั้นร่วมกำหนดเป้าหมายการพัฒนา 2) ชั้นร่วมกำหนดโครงสร้างองค์การ 3) ชั้นร่วมสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อและ 4) ชั้นร่วมสร้างและส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และในส่วนของรูปแบบการพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่เน้นพลวัตการเรียนรู้มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความสอดคล้อง และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมาก



ศุภลักษณ์ สานติวิเชียร (2557) ศึกษาเรื่อง การศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา กลุ่มโรงเรียนศรีราชา 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยศึกษาและเปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำแนกตามระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน ผลการศึกษาพบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ด้านการเสริมความรู้แก่สมาชิกองค์กร และด้านการจัดการความรู้ตามลำดับ ในส่วนของผลการเปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามระดับการศึกษา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านการเสริมความรู้แก่สมาชิกองค์กร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

เพ็ญศรี กัลยาณกิตติ (2557) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ของครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล จังหวัดเลย ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์กรในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล จังหวัดหนองคาย ภาพรวมมีค่าเฉลี่ยในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้ 1) วัฒนธรรมองค์กรแบบราชการ 2) วัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัว 3) วัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และ 4) วัฒนธรรมองค์กรแบบเครือข่าย ตามลำดับ พฤติกรรมการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ของครู ในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล จังหวัดหนองคาย ภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้ 1) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 2) สามารถนำความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้ไปใช้ได้เหมาะสม 3) มีความกระตือรือร้นสนใจ แสวงหาความรู้อยู่เสมอ 4) มีความมุ่งมั่นที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนรู้ และ 5) ลักษณะนิสัยใฝ่รู้ใฝ่เรียน ตามลำดับ วัฒนธรรมองค์กรกับพฤติกรรมการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ของครู ในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล จังหวัดหนองคาย มีความสัมพันธ์กันทางบวก ทั้ง 4 ลักษณะ อยู่ระหว่าง 0.554 - 0.726 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ของครู ในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล จังหวัดหนองคาย พบว่า วัฒนธรรมองค์กรทั้ง 4 ลักษณะ ส่งผลต่อการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ของครู โดยมีโดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ 0.849 มีค่าสัมประสิทธิ์การถ่วงน้ำหนักหรืออำนาจพยากรณ์ ร้อยละ 72.10 ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01

#### งานวิจัยต่างประเทศ

ซิลลินส์ ซารินส์ และมัลฟอร์ด (Sillins, Zarins & Mulford, 2002, pp. 24 - 32) ได้ทำการวิจัยเพื่อหาคุณลักษณะและกระบวนการที่บ่งชี้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นโครงการวิจัยในประเทศออสเตรเลีย ใช้กลุ่มตัวอย่าง ที่เป็นครูผู้บริหาร โรงเรียนรัฐออสเตรเลียใต้ (South Australia) และแทสมาเนีย (Tasmania) เสนอองค์ประกอบของคุณลักษณะของโรงเรียนที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 7 ด้าน คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การพัฒนาเป้าหมายร่วมกัน การสร้างบรรยากาศการเรียนการสอนแบบร่วมมือ การกระตุ้นใช้ความคิดริเริ่มและกล้าเสี่ยง

ทบทวนสิ่งที่เกี่ยวข้องและมีอิทธิพลต่องานของโรงเรียน การสร้างงานให้ดีขึ้นและโอกาสในการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง พันธกิจร่วมและการพัฒนาวิชาชีพ และโมเดลโครงสร้างคุณลักษณะที่กำหนดขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

โรดริงเกซ (Rodringuez, 2003) ศึกษาผลของวัฒนธรรมที่มีต่อสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์การสามารถทำหน้าที่เป็นทั้งปัจจัยสนับสนุนและปัจจัยขัดขวางให้เกิดการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

สมิทท์ (Smith, 2008) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในโรงเรียนขนาดกลาง โดยเปรียบเทียบการรับรู้หลักการและศึกษาความแตกต่างระหว่างการจัดการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดกลางที่มีประสิทธิภาพสูงและโรงเรียนขนาดกลางที่มีประสิทธิภาพต่ำ ที่ได้มีการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ตามวินัย 5 ประการเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของ เซงเก้ ผลการศึกษาพบว่า จากแบบสำรวจที่ทำขึ้นโดยอาศัยทฤษฎีองค์การแห่งการเรียนรู้ของ เซงเก้ 40 รายการ มี 11 รายการ ที่การจัดการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดกลางที่มีประสิทธิภาพสูง และโรงเรียนขนาดกลางที่มีประสิทธิภาพต่ำมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ส่วนอีก 29 รายการมีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ

โอเวนส์ (Owens, 2001, p. 199) ซึ่งให้เห็นถึงความสำคัญของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อพัฒนาองค์การให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงว่า องค์การบางองค์การที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำจะขาดความสามารถในการรับรู้ว่าจะองค์การกำลังมีปัญหา ขาดความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม และขาดความสามารถในการเตรียมตัวและปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก แต่โรงเรียนเป็นองค์การที่ต้องตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อม เช่น ลักษณะทางกายภาพของชุมชน และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ดังนั้น โรงเรียนจึงต้องพัฒนาความสามารถในการรับรู้และคาดการณ์ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นเนื่องจากสภาวะแวดล้อม เพื่อกำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญหาให้เหมาะสม แนวคิดในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งสมาชิกในองค์การจะมีความร่วมมือในการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อการปรับตัวที่สอดคล้องกับสภาวะในอนาคตนั้น จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การ คือ เมื่อสมาชิกขององค์การมีการปฏิบัติดังกล่าว องค์การก็จะมีการเรียนรู้ และปรับตัวได้อย่างเท่าทันไปด้วย ซึ่งนับเป็นกระบวนการของการพัฒนาองค์การที่ให้ประสิทธิภาพสูงกระบวนการหนึ่ง

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จะเห็นได้ว่า วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ การศึกษาวัฒนธรรมองค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้ทำให้ได้มาซึ่งประโยชน์ต่อการพัฒนาวางแผนกลยุทธ์พัฒนาโรงเรียนไปสู่การเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ แต่การปรับเปลี่ยนโรงเรียนให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น เป็นเพียงแนวทางหนึ่งที่จะช่วยพัฒนา

องค์กรไปสู่ความสำเร็จ สิ่งสำคัญอยู่ที่ความรู้สึกร่วมกันของสมาชิกทุกคนในโรงเรียนมีความมุ่งมั่นตั้งใจร่วมกันเพื่อพัฒนาโรงเรียนให้เป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้เพื่อความอยู่รอดในสังคมโลกาภิวัตน์ และสามารถแข่งขันในเวทีสากลได้ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบางบ่อวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ซึ่งผลการศึกษาที่ได้จะเป็นประโยชน์ในการนำไปใช้บริหารองค์กรต่อไป

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบางบ่อวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 โดยมีขั้นตอนของการดำเนินการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้ศึกษากับประชากรและกลุ่มตัวอย่างดังนี้

##### 1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารและครูโรงเรียนบางบ่อวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ประจำปีการศึกษา 2559 จำนวน 150 คน

##### 2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างได้แก่ครูในโรงเรียนบางบ่อวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ที่ได้จากประชากร และนำมาสุ่มหากกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างของ เครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970, pp. 607 - 610) แล้วทำการสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling) จากประชากร จำนวน 150 คน ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น จำนวน 108 คน

#### เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามสำหรับสอบถามเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบางบ่อวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ซึ่งแบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนบางบ่อวิทยาคม

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ซึ่งผู้วิจัยได้ปรับปรุงขึ้นจากแบบสอบถามของแพตเตอร์สัน (Patterson, 1986 cited in Patterson, Purkey & Parkey, 1986) จำนวน 30 ข้อ เป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating scale) 5 ระดับ โดยวัดวัฒนธรรมองค์การ 10 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน 2) ด้านการมอบอำนาจ 3) ด้านการตัดสินใจ 4) ด้านความรู้สึกร่วมกันเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ 5) ด้านความไว้วางใจ 6) ด้านความมีคุณภาพ 7) ด้านการยอมรับ 8) ด้านความเอื้ออาทร 9) ด้านความซื่อสัตย์สุจริต 10) ด้านความหลากหลายของบุคลากร

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบางบ่อวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 แบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating scale) 5 ระดับ โดยผู้วิจัยอาศัยแนวคิดของ เซงเก้ (Senge, 1990, p. 97) ประกอบด้วย องค์ประกอบ 5 ประการ จำนวน 31 ข้อ โดยวัดองค์การแห่งการเรียนรู้ 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความรอบรู้แห่งตน 2) ด้านแบบแผนความคิดอ่าน 3) ด้านวิสัยทัศน์ร่วม 4) ด้านการเรียนรู้เป็นทีม 5) ด้านความคิดเชิงระบบ

### การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยโดยมีขั้นตอนในการดำเนินการ ดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร ตำรา แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การจากเอกสารตำราทั้งในประเทศและต่างประเทศ
2. ศึกษาเอกสาร ตำรา แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้จากเอกสารตำราทั้งในประเทศและต่างประเทศ
3. ศึกษาการสร้างแบบสอบถาม และร่างแบบสอบถามจากแนวคิดทฤษฎี โดยผู้วิจัยได้สร้างโดยพัฒนาจากแบบสอบถามที่ดัดแปลงมาจากงานวิจัยของ อัญชลี ปรีชายศ (2554, หน้า 122 - 130) และภัทรพร ไหลไพบุลย์ (2554, หน้า 105 - 109)
4. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นที่สร้างขึ้นให้ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) และการใช้ภาษา โดยผู้ทรงคุณวุฒिरายชื่อดังต่อไปนี้

- |                       |   |
|-----------------------|---|
| 4.1 ดร.ชนวิน ทองแพง   | อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  |
| 4.2 ดร.สถาพร พฤษณีกุล | อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  |
| 4.3 ดร.ชาย หาญณรงค์   | อาจารย์พิเศษ ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา |

5. นำแบบสอบถามที่ได้รับจากผู้ทรงคุณวุฒิมาพิจารณาปรับปรุงแก้ไข และขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อปรับปรุงแบบสอบถามให้ถูกต้องเหมาะสม

6. นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) และมีความสมบูรณ์ไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างต่อไป

ความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้กับครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ที่ไม่ได้เป็นกลุ่มตัวอย่าง 30 คน แล้วนำมาหาค่าอำนาจจำแนกโดยใช้ค่าสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน แบบสอบถามวัฒนธรรมองค์การ ได้ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ( $r$ ) ระหว่าง .37 - .83 และแบบสอบถามองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ( $r$ ) ระหว่าง .35 - .81 และได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .99

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามวิธีการและขั้นตอนดังนี้

1. ขออนุญาตจากภาควิชาวัฒนธรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ถึงผู้บริหาร โรงเรียนบางบ่อวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยเก็บแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง

2. ผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาและคัดเลือกฉบับที่สมบูรณ์เพื่อนำมาวิเคราะห์ต่อไป

3. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สมบูรณ์มาลงรหัสให้คะแนนน้ำหนักแต่ละข้อและบันทึกข้อมูลลงในคอมพิวเตอร์โดยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมทางคณิตศาสตร์

4. ทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามความมุ่งหมาย และสมมติฐานของการวิจัยต่อไป

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาแยกวิเคราะห์ดังนี้

1. แบบสอบถามวัฒนธรรมองค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบางบ่อวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ใช้วิธีการหาค่าเฉลี่ย และแปลความหมายของค่าเฉลี่ยแต่ละด้านตามช่วงคะแนน ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด และบุญส่ง นิลแก้ว, 2535, หน้า 23 - 24)

4.51 - 5.00 หมายถึง อยู่ในระดับมากที่สุด

3.51 - 4.50 หมายถึง อยู่ในระดับมาก

2.51 - 3.50 หมายถึง อยู่ในระดับปานกลาง

1.51 - 2.50 หมายถึง อยู่ในระดับน้อย

1.00 - 1.50 หมายถึง อยู่ในระดับน้อยที่สุด

2. การแปลความหมายของระดับความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน โดยกำหนดค่าระดับความสัมพันธ์ดังนี้ (Cicchetti & Eron, 1979 อ้างถึงใน สุชีรา ภัทรายุทธวรรตน์, 2541)

r มีค่าต่ำกว่า .40 หมายถึง มีความสัมพันธ์ระดับต่ำ

r มีค่าตั้งแต่ .40 ถึง .59 หมายถึง มีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง

r มีค่าตั้งแต่ .60 ถึง .74 หมายถึง มีความสัมพันธ์ระดับสูง

r มีค่าตั้งแต่ .75 ขึ้นไป หมายถึง มีความสัมพันธ์ระดับสูงสุด

### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยทำการประมวลผลด้วยโปรแกรมวิเคราะห์ข้อมูลสำเร็จรูปทางสถิติ โดยมีขั้นตอนการวิเคราะห์ตามลำดับ ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลวัฒนธรรมองค์กร และองค์การแห่งการเรียนรู้ด้วยสถิติค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ ) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ข้อ 1-2

2. วิเคราะห์สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ข้อ 3

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กร กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบางบ่อวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ และตอบข้อคำถามของการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถาม เพื่อเก็บข้อมูลจากครูผู้สอนในโรงเรียนบางบ่อวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 จำนวน 108 คน ได้รับแบบสอบถามคืนมาเป็นฉบับสมบูรณ์จำนวน 98 ชุด คิดเป็นร้อยละ 90.74

ข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ ใช้การเรียงเรียง ดีความ และวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) และนำเสนอข้อมูลทั้งแบบตารางและการพรรณนา วิเคราะห์ ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามนำมาวิเคราะห์ด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ สถิติที่ใช้ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Arithmetic mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation ) และสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson' product moment correlation coefficient) แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

- ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถิติพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์กร
- ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์สถิติพื้นฐานขององค์การแห่งการเรียนรู้
- ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมและรายด้าน

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันในการแปลความหมายของการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ใช้สัญลักษณ์ต่าง ๆ แทนความหมายดังต่อไปนี้

$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย
$SD$	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
$n$	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
$X$	แทน	วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียน
$X_1$	แทน	ความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน
$X_2$	แทน	การมอบอำนาจ
$X_3$	แทน	การตัดสินใจ
$X_4$	แทน	ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ
$X_5$	แทน	ความไว้วางใจ
$X_6$	แทน	ความมีคุณภาพ



$X_7$	แทน	การยอมรับนับถือ
$X_8$	แทน	ความเอื้ออาทร
$X_9$	แทน	ความซื่อสัตย์สุจริต
$X_{10}$	แทน	ความหลากหลายของบุคลากร
$Y$	แทน	องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน
$r$	แทน	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
**	แทน	ค่ามีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถิติพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนบางบ่อ วิทยาลัยการศึกษามัธยมศึกษาเขต 6

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับและอันดับวัฒนธรรมองค์การโดยรวม และรายด้าน

ข้อ	วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน	$n = 108$		ระดับ	อันดับ
		$\bar{X}$	$SD$		
1	ความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน	3.95	0.81	มาก	6
2	การมอบอำนาจ	3.90	0.83	มาก	7
3	การตัดสินใจ	3.53	0.76	มาก	10
4	ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ	4.54	0.55	มากที่สุด	1
5	ความไว้วางใจ	3.70	0.77	มาก	9
6	ความมีคุณภาพ	4.09	0.69	มาก	4
7	การยอมรับนับถือ	4.01	0.71	มาก	5
8	ความเอื้ออาทร	4.17	0.64	มาก	2
9	ความซื่อสัตย์สุจริต	3.87	0.86	มาก	8
10	ความหลากหลายของบุคลากร	4.09	0.62	มาก	3
รวม		3.99	0.72	มาก	

จากตารางที่ 1 แสดงว่า วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนบางบ่อวิทยาลัยการศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 โดยรวมอยู่ในระดับมาก และวิเคราะห์รายด้านก็พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ดังนี้ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ

ความเอื้ออาทร ความหลากหลายของบุคลากร ความมีคุณภาพ การยอมรับนับถือ ความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน การมอบอำนาจ ความซื่อสัตย์สุจริต ความไว้วางใจ และการตัดสินใจ

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับและอันดับวัฒนธรรมองค์การด้านความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน

ข้อ	วัฒนธรรมองค์การ (ความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน)	<i>n</i> = 108		ระดับ	อันดับ
		$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1	สถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย	3.80	0.93	มาก	3
2	สถานศึกษามีการชี้แจงเป้าหมายของสถานศึกษา	4.07	0.88	มาก	1
3	สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรนำเป้าหมายของสถานศึกษามาเป็นแนวทางการปฏิบัติงาน	3.98	0.92	มาก	2
รวม		3.95	0.81	มาก	

จากตารางที่ 2 แสดงว่า วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนบางบ่อวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ด้านความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ดังนี้ สถานศึกษามีการชี้แจงเป้าหมายของสถานศึกษา สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรนำเป้าหมายของสถานศึกษามาเป็นแนวทางการปฏิบัติงาน สถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับและอันดับวัฒนธรรมองค์การด้านการมอบอำนาจ

ข้อ	วัฒนธรรมองค์การ (การมอบอำนาจ)	<i>n</i> = 108		ระดับ	อันดับ
		$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1	ผู้บริหารส่งเสริมบุคลากรให้ปฏิบัติงานของตนเองได้อย่างเต็มที่	4.15	0.90	มาก	1
2	ผู้บริหารกระจายอำนาจให้บุคลากรอย่างมีระบบ	3.74	0.98	มาก	3
3	ผู้บริหารมอบหมายงาน โดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถของบุคลากร	3.82	0.96	มาก	2
รวม		3.90	0.83	มาก	

จากตารางที่ 3 แสดงว่า วัฒนธรรมองค์การของ โรงเรียนบางบ่อวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ด้านการมอบอำนาจ โดยรวมอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารส่งเสริมบุคลากรให้ปฏิบัติงานของตนเองได้อย่างเต็มที่ ผู้บริหารมอบหมายงานโดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถของบุคลากร ผู้บริหารกระจายอำนาจให้บุคลากรอย่างมีระบบ

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับและอันดับวัฒนธรรมองค์การด้านการตัดสินใจ

ข้อ	วัฒนธรรมองค์การ (ด้านการตัดสินใจ)	<i>n</i> = 108		ระดับ	อันดับ
		$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1	ผู้บริหารมอบหมายงานโดยไม่คำนึงถึงระดับหรือตำแหน่งวิทยฐานะ	3.48	1.08	ปานกลาง	2
2	ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร	3.46	1.01	ปานกลาง	3
3	ผู้บริหารวินิจฉัยสั่งการ โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศประกอบการตัดสินใจ	3.66	0.92	มาก	1
รวม		3.53	0.76	มาก	

จากตารางที่ 4 แสดงว่า วัฒนธรรมองค์การของ โรงเรียนบางบ่อวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ด้านการตัดสินใจ โดยรวมอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารวินิจฉัยสั่งการ โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศประกอบการตัดสินใจ ผู้บริหารมอบหมายงานโดยไม่คำนึงถึงระดับหรือตำแหน่งวิทยฐานะ ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับและอันดับวัฒนธรรมองค์การ  
ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ

ข้อ	วัฒนธรรมองค์การ (ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ)	<i>n</i> = 108		ระดับ	อันดับ
		$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1	ท่านดำเนินงานโดยยึดถือผลประโยชน์ของโรงเรียน	4.51	0.66	มากที่สุด	3
2	ท่านยินดีที่จะช่วยเหลือเพื่อพัฒนาซึ่งกันและกัน	4.59	0.59	มากที่สุด	1
3	ท่านมีความรู้สึกเป็นเจ้าของโรงเรียนร่วมกัน	4.53	0.63	มากที่สุด	2
รวม		4.54	0.55	มากที่สุด	

จากตารางที่ 5 แสดงว่า วัฒนธรรมองค์การของ โรงเรียนบางบ่อวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดและเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ดังนี้ ท่านยินดีที่จะช่วยเหลือ เพื่อพัฒนาซึ่งกันและกัน ท่านมีความรู้สึกเป็นเจ้าของโรงเรียนร่วมกัน และท่านดำเนินงานโดยยึดถือผลประโยชน์ของโรงเรียน

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับและอันดับวัฒนธรรมองค์การ  
ด้านความไว้วางใจ

ข้อ	วัฒนธรรมองค์การ (ด้านความไว้วางใจ)	<i>n</i> = 108		ระดับ	อันดับ
		$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1	ผู้บริหารเชื่อมั่นในการตัดสินใจของบุคลากร	3.68	0.87	มาก	3
2	บุคลากรเชื่อมั่นในการตัดสินใจของผู้บริหาร	3.68	0.83	มาก	2
3	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรทำงานที่ท้าทาย	3.72	0.85	มาก	1
รวม		3.70	0.77	มาก	

จากตารางที่ 6 แสดงว่า วัฒนธรรมองค์การของ โรงเรียนบางบ่อวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ด้านความไว้วางใจ โดยรวมอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรทำงานที่ท้าทาย บุคลากรเชื่อมั่นในการตัดสินใจของผู้บริหาร ผู้บริหารเชื่อมั่นในการตัดสินใจของบุคลากร

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับและอันดับวัฒนธรรมองค์การ  
ด้านความมีคุณภาพ

ข้อ	วัฒนธรรมองค์การ (ด้านความมีคุณภาพ)	<i>n</i> = 108		ระดับ	อันดับ
		$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1	ผู้บริหารมีกลยุทธ์ให้บุคลากรร่วมมือพัฒนา เพื่อยกระดับมาตรฐานของสถานศึกษา	3.85	0.90	มาก	3
2	สถานศึกษาใช้เกณฑ์การปฏิบัติงานของสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.)	4.46	0.69	มาก	1
3	สถานศึกษามีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	3.95	0.87	มาก	2
รวม		4.09	0.69	มาก	

จากตารางที่ 7 แสดงว่า วัฒนธรรมองค์การของ โรงเรียนบางบ่อวิทยาคม สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต 6 ด้านความมีคุณภาพโดยรวมอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณา  
เป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ดังนี้ สถานศึกษาใช้  
เกณฑ์การปฏิบัติงานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) สถานศึกษา  
มีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารมีกลยุทธ์ให้บุคลากรร่วมมือพัฒนา เพื่อยกระดับ  
มาตรฐานของสถานศึกษา

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับและอันดับวัฒนธรรมองค์การ  
ด้านการยอมรับนับถือ

ข้อ	วัฒนธรรมองค์การ (ด้านการยอมรับนับถือ)	<i>n</i> = 108		ระดับ	อันดับ
		$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1	บุคลากรเคารพการตัดสินใจของเพื่อนร่วมงาน มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันอยู่เสมอ	3.97	0.81	มาก	2
2	สถานศึกษาจัดกิจกรรมยกย่องชมเชยความสำเร็จ ในการปฏิบัติงาน	4.29	0.79	มาก	1
3	ผู้บริหารให้การยอมรับในความคิดเห็นใหม่ เพื่อนำมาพัฒนาสถานศึกษา	3.79	0.89	มาก	3
รวม		4.01	0.71	มาก	

จากตารางที่ 8 แสดงว่าวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนบางบ่อวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ด้านการยอมรับนับถือ โดยรวมอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ดังนี้ สถานศึกษาจัดกิจกรรมยกย่องชมเชยความสำเร็จในการปฏิบัติงาน บุคลากรเคารพการตัดสินใจของเพื่อนร่วมงาน มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันและกันอยู่เสมอ ผู้บริหารให้การยอมรับในความคิดเห็นใหม่เพื่อนำมาพัฒนาสถานศึกษา

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับและอันดับวัฒนธรรมองค์กร ด้านความเอื้ออาทร

ข้อ	วัฒนธรรมองค์กร (ด้านความเอื้ออาทร)	<i>n</i> = 108		ระดับ	อันดับ
		$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1	สถานศึกษาให้ความสำคัญต่อผลงานของบุคลากร	4.17	0.76	มาก	2
2	สถานศึกษาสนับสนุนให้มีสวัสดิการต่าง ๆ แก่บุคลากร	4.07	0.76	มาก	3
3	สถานศึกษาส่งเสริมสนับสนุนบุคลากร ด้านการศึกษาต่อ และการฝึกอบรมสัมมนา	4.27	0.75	มาก	1
รวม		4.17	0.64	มาก	

จากตารางที่ 9 แสดงว่า วัฒนธรรมองค์กรของ โรงเรียนบางบ่อวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ด้านความเอื้ออาทร โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ดังนี้ สถานศึกษาส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรด้านการศึกษาต่อ และการฝึกอบรมสัมมนา สถานศึกษาให้ความสำคัญต่อผลงานของบุคลากร สถานศึกษาสนับสนุนให้มีสวัสดิการต่าง ๆ แก่บุคลากร

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับและอันดับวัฒนธรรมองค์การ  
ด้านความซื่อสัตย์สุจริต

ข้อ	วัฒนธรรมองค์การ (ด้านความซื่อสัตย์สุจริต)	<i>n</i> = 108		ระดับ	อันดับ
		$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1	ผู้บริหารพิจารณาความดีความชอบในการปฏิบัติงาน ของบุคลากร โดยใช้หลักคุณธรรม และจริยธรรม	3.93	0.94	มาก	2
2	ผู้บริหารให้รางวัลผู้ปฏิบัติงานอย่างซื่อสัตย์สุจริต	3.94	0.91	มาก	1
3	ผู้บริหาร บุคลากร มีความซื่อสัตย์ทั้งคำพูด และการกระทำ	3.76	0.89	มาก	3
รวม		3.87	0.86	มาก	

จากตารางที่ 10 แสดงว่า วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนบางบ่อวิทยาคม  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต 6 ด้านความซื่อสัตย์สุจริต โดยรวมอยู่ในระดับ  
มากและเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย  
ดังนี้ ผู้บริหารให้รางวัลผู้ปฏิบัติงานอย่างซื่อสัตย์สุจริต ผู้บริหารพิจารณาความดีความชอบ  
ในการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยใช้หลัก ผู้บริหาร บุคลากร มีความซื่อสัตย์ทั้งคำพูด และการกระทำ

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับและอันดับวัฒนธรรมองค์การ  
ด้านความหลากหลายของบุคลากร

ข้อ	วัฒนธรรมองค์การ (ความหลากหลายของบุคลากร)	<i>n</i> = 108		ระดับ	อันดับ
		$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1	ผู้บริหารและบุคลากรเคารพและให้เกียรติ ในความแตกต่างด้านทักษะการปฏิบัติงาน	4.01	0.78	มาก	2
2	สถานศึกษายอมรับในความแตกต่างที่ส่งผลดีต่อ การพัฒนาสถานศึกษา	4.00	0.73	มาก	3
3	สถานศึกษามีความยืดหยุ่น ยอมรับในความแตกต่าง เรื่องเพศสภาพ วุฒิการศึกษา และความอาวุโสของ บุคลากรในสถานศึกษา	4.24	0.72	มาก	1
รวม		4.09	0.62	มาก	

จากตารางที่ 11 แสดงว่า วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนบางป่อวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ด้านความหลากหลายของบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ดังนี้ สถานศึกษามีความยืดหยุ่น ยอมรับในความแตกต่างเรื่องเพศสภาพ วุฒิการศึกษา และความอาวุโสของบุคลากรในสถานศึกษา ผู้บริหารและบุคลากรเคารพและให้เกียรติในความแตกต่างด้านทักษะการปฏิบัติงาน สถานศึกษายอมรับในความแตกต่างที่ส่งผลดีต่อการพัฒนาสถานศึกษา

**ตอนที่ 2** ผลการวิเคราะห์สถิติพื้นฐานขององค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบางป่อวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับและอันดับขององค์การแห่งการเรียนรู้ โดยรวมและรายด้าน

ข้อ	องค์การแห่งการเรียนรู้	<i>n</i> = 108		ระดับ	อันดับ
		$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1	ด้านความรอบรู้แห่งตน	4.15	0.54	มาก	1
2	ด้านแบบแผนความคิดอ่าน	4.05	0.59	มาก	2
3	ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม	3.96	0.67	มาก	4
4	ด้านการเรียนรู้ของทีม	3.90	0.77	มาก	5
5	ด้านความคิดเชิงระบบ	4.04	0.67	มาก	3
รวม		4.02	0.65	มาก	

จากตารางที่ 12 แสดงว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบางป่อวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ คือ ด้านความรอบรู้แห่งตน ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านความคิดเชิงระบบ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้ของทีม



ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับและอันดับขององค์การแห่งการเรียนรู้  
ด้านความรอบรู้แห่งตน

ข้อ	องค์การแห่งการเรียนรู้ (ด้านความรอบรู้แห่งตน)	<i>n</i> = 108		ระดับ	อันดับ
		$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1	สถานศึกษามีกระบวนการนิเทศงานแก่บุคลากร	4.17	0.85	มาก	3
2	ผู้บริหารให้ข้อเสนอแนะและถ่ายทอดความรู้ใหม่	3.87	0.88	มาก	5
3	ท่านมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ	4.38	0.58	มาก	1
4	ท่านได้นำความรู้ใหม่มาประยุกต์ใช้ในหน่วยงาน	4.32	0.62	มาก	2
5	ท่านสร้างและถ่ายทอดความรู้ใหม่จากผลงานวิจัย ในชั้นเรียน หรือผลงานทางวิชาการ ทั้งภายใน และภายนอกองค์กร	4.03	0.71	มาก	4
รวม		4.15	0.54	มาก	

จากตารางที่ 13 แสดงว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบางบัววิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต 6 ด้านความรอบรู้แห่งตน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ท่านมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ท่านได้นำความรู้ใหม่มาประยุกต์ใช้ในหน่วยงาน สถานศึกษามีกระบวนการนิเทศงานแก่บุคลากร ท่านสร้างและถ่ายทอดความรู้ใหม่จากผลงานวิจัยในชั้นเรียน หรือผลงานทางวิชาการ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ผู้บริหารให้ข้อเสนอแนะ และถ่ายทอดความรู้ใหม่

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับและอันดับขององค์การแห่งการเรียนรู้  
ด้านแบบแผนความคิดอ่าน

ข้อ	องค์การแห่งการเรียนรู้ (ด้านแบบแผนความคิดอ่าน)	<i>n</i> = 108		ระดับ	อันดับ
		$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1	สถานศึกษามีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกองค์กรเพื่อนำไปปฏิบัติให้เกิดประโยชน์	3.91	0.83	มาก	4
2	สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรปรับเปลี่ยนแนวคิด และวิธีปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบาย ของสถานศึกษา	4.00	0.77	มาก	3

ตารางที่ 14 (ต่อ)

ข้อ	องค์การแห่งการเรียนรู้ (ด้านแบบแผนความคิดอ่าน)	$n = 108$		ระดับ	อันดับ
		$\bar{X}$	$SD$		
3	สถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรตัดสินใจด้วยตนเอง	3.78	0.88	มาก	5
4	ท่านใช้เหตุผลเพื่อวิเคราะห์และประเมินปัญหา	4.26	0.65	มาก	2
5	ท่านยอมรับผลการประเมินตามข้อมูลที่ปรากฏจริง	4.32	0.75	มาก	1
	รวม	4.05	0.59	มาก	

จากตารางที่ 14 แสดงว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบางบ่อวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต 6 ด้านแบบแผนความคิดอ่านโดยรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ท่านยอมรับผลการประเมินตามข้อมูลที่ปรากฏจริง ท่านใช้เหตุผล เพื่อวิเคราะห์ และประเมินปัญหา สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรปรับเปลี่ยนแนวคิดและวิธีปฏิบัติงานให้ สถานศึกษามีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การเพื่อนำไป สถานศึกษา เปิดโอกาสให้บุคลากรตัดสินใจด้วยตนเอง

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับและอันดับองค์การแห่งการเรียนรู้  
ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม

ข้อ	องค์การแห่งการเรียนรู้ (ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม)	$n = 108$		ระดับ	อันดับ
		$\bar{X}$	$SD$		
1	สถานศึกษามีบรรยากาศแห่งความเป็นมิตร การยอมรับ และการไว้วางใจซึ่งกันและกัน	4.01	0.77	มาก	2
2	สถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม ในการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	3.89	0.88	มาก	4
3	สถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรแลกเปลี่ยน ความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์	3.91	0.71	มาก	3
4	สถานศึกษานำผลการประเมินมากำหนดแนวทาง ในการพัฒนาวิสัยทัศน์และแผนงานยุทธศาสตร์ ของสถานศึกษา	3.81	0.86	มาก	5
5	บุคลากรปฏิบัติงาน โดยยึดความสำเร็จของหน่วยงาน เป็นหลัก	4.16	0.76	มาก	1
	รวม	3.96	0.67	มาก	

จากตารางที่ 15 แสดงว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบางบ่อวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ บุคลากรปฏิบัติงาน โดยยึดความสำเร็จของหน่วยงานเป็นหลัก สถานศึกษามีบรรยากาศแห่งความเป็นมิตร การยอมรับ และการไว้วางใจซึ่งกันและกัน สถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ สถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา สถานศึกษานำผลการประเมินมากำหนดแนวทางในการพัฒนาวิสัยทัศน์และแผนงานยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา

ตารางที่ 16 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับและอันดับขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ของทีม

ข้อ	องค์กรแห่งการเรียนรู้ (ด้านการเรียนรู้ของทีม)	<i>n</i> = 108		ระดับ	อันดับ
		$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1	สถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรวิเคราะห์ปัญหาและวางแผนในการแก้ปัญหาในรูปแบบทีม	3.82	0.91	มาก	5
2	บุคลากรมีการประสานงานระหว่างทีม	3.90	0.90	มาก	3
3	บุคลากรมีความไว้วางใจต่อกัน	3.92	0.78	มาก	2
4	บุคลากรพัฒนาความรู้ความสามารถของทีมอยู่ตลอดเวลา	4.00	0.77	มาก	1
5	บุคลากรมีส่วนร่วมในการเสนอแนะความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน	3.89	0.92	มาก	4
	รวม	3.90	0.77	มาก	

จากตารางที่ 16 แสดงว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบางบ่อวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ด้านการเรียนรู้ของทีม โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ บุคลากรพัฒนาความรู้ความสามารถของทีมอยู่ตลอดเวลา บุคลากรมีความไว้วางใจต่อกัน บุคลากรมีการประสานงานระหว่างทีม บุคลากรมีส่วนร่วมในการเสนอแนะความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน สถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรวิเคราะห์ปัญหาและวางแผนในการแก้ปัญหาในรูปแบบทีม

ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับและอันดับขององค์การแห่งการเรียนรู้  
ด้านความคิดเชิงระบบ

ข้อ	องค์การแห่งการเรียนรู้ (ด้านความคิดเชิงระบบ)	<i>n</i> = 108		ระดับ	อันดับ
		$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1	ผู้บริหารทำงานอย่างเป็นระบบ มีการใช้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อ ปรับปรุงพัฒนาให้งานมีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง	3.81	0.97	มาก	5
2	ผู้บริหารมีการจัดวางแผนงาน โครงการก่อนปฏิบัติงานเสมอ	3.96	0.92	มาก	4
3	ท่านปรับปรุงแผนการปฏิบัติงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอ	4.18	0.69	มาก	1
4	ท่านใช้เหตุผลในการหาคำตอบของการพัฒนางาน	4.17	0.75	มาก	2
5	ท่านสามารถเชื่อมโยงงานได้อย่างเป็นระบบ	4.08	0.73	มาก	3
รวม		4.04	0.67	มาก	

จากตารางที่ 17 แสดงว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบางบัววิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ด้านความคิดเชิงระบบ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ท่านปรับปรุงแผนการปฏิบัติงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอ ท่านใช้เหตุผลในการหาคำตอบของการพัฒนางาน ท่านสามารถเชื่อมโยงงานได้อย่างเป็นระบบ ผู้บริหารมีการจัดวางแผนงานโครงการก่อนปฏิบัติงานเสมอ ผู้บริหารทำงานอย่างเป็นระบบ มีการใช้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อ ปรับปรุงพัฒนาให้งานมีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

**ตอนที่ 3** ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยรวมและรายด้าน

ตารางที่ 18 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การ (X) กับองค์การแห่งการเรียนรู้ (Y)

ที่	วัฒนธรรมองค์การ (X)	องค์การแห่งการเรียนรู้ (Y)
1.	ความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน $X_1$	.67**
2.	การมอบอำนาจ $X_2$	.72**
3.	การตัดสินใจ $X_3$	.59**
4.	ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ $X_4$	.42**
5.	ความไว้วางใจ $X_5$	.80**
6.	ความมีคุณภาพ $X_6$	.76**
7.	การยอมรับนับถือ $X_7$	.76**
8.	ความเอื้ออาทร $X_8$	.79**
9.	ความซื่อสัตย์สุจริต $X_9$	.78**
10.	ความหลากหลายของบุคลากร $X_{10}$	.76**
	รวม	.88**

\*\* $p < .01$

จากตารางที่ 18 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การ กับองค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนบางบ่อวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 6 พบว่า โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกระดับสูงสุดมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .88\*\* อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และวัฒนธรรมองค์การตามองค์ประกอบ ทั้ง 10 ด้าน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับองค์การแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยด้านที่มีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้สูงสุด ได้แก่ ด้านความไว้วางใจ  $X_5$  ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้เท่ากับ .80\*\* ซึ่งอยู่ในระดับ ความสัมพันธ์สูงสุด

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยในครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบางบ่อวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูผู้สอน โรงเรียนบางบ่อวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 จำนวน 150 คน กลุ่มตัวอย่าง คือ ครูผู้สอน โรงเรียนบางบ่อวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ขนาดของกลุ่มตัวอย่างได้มาจากการเปิดตารางของเครจซี่และมอแกน (Krejcie & Morgan, 1970, pp. 607 - 610) แล้วทำการสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling) จากประชากร จำนวน 150 คน ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น จำนวน 108 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยแบบสอบถามความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบางบ่อวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ปรากฏว่าแบบสอบถามวัฒนธรรมองค์กรได้ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ( $r$ ) ระหว่าง .37 - .83 และองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ( $r$ ) ระหว่าง .35 - .81 และได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .99 เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธี ส่งแบบสอบถามด้วยตนเอง สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลวิเคราะห์ข้อมูลวัฒนธรรมองค์กรและองค์การแห่งการเรียนรู้ด้วยสถิติค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ ) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมกับองค์การแห่งการเรียนรู้ด้วยสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson' product moment correlation coefficient) จากนั้นได้แปลผลการวิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอตารางประกอบคำบรรยาย

#### สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบางบ่อวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 สรุปได้ดังนี้

1. ผลการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนบางบ่อวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 โดยรวมอยู่ในระดับมาก และวิเคราะห์รายด้านก็พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ดังนี้ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ ความเอื้ออาทร ความหลากหลายของบุคลากร ความมีคุณภาพ การยอมรับนับถือ ความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน การมอบอำนาจ ความซื่อสัตย์สุจริต ความไว้วางใจ และการตัดสินใจ เมื่อพิจารณารายด้าน ผลการวิจัยมีดังต่อไปนี้

1.1 ด้านความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ดังนี้ สถานศึกษามีการชี้แจงเป้าหมายของสถานศึกษา สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรนำเป้าหมายของสถานศึกษามาเป็นแนวทางการปฏิบัติงาน สถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย

1.2 ด้านการมอบอำนาจ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารส่งเสริมบุคลากรให้ปฏิบัติงานของตนเองได้อย่างเต็มที่ ผู้บริหารมอบหมายงานโดยไม่คำนึงถึงความรู้ความสามารถของบุคลากร ผู้บริหารกระจายอำนาจให้บุคลากรอย่างมีระบบ

1.3 ด้านการตัดสินใจ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารวินิจฉัยสั่งการ โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศประกอบการตัดสินใจ ผู้บริหารมอบหมายงานโดยไม่คำนึงถึงระดับหรือตำแหน่งวิทยฐานะ ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร

1.4 ด้านความรู้สึกลึกเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ดังนี้ ท่านยินดีที่จะช่วยเหลือเพื่อพัฒนาซึ่งกันและกัน ท่านมีความรู้สึกเป็นเจ้าของโรงเรียนร่วมกัน และท่านดำเนินงานโดยยึดถือผลประโยชน์ของโรงเรียน

1.5 ด้านความไว้วางใจ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรทำงานที่ท้าทาย บุคลากรเชื่อมั่นในการตัดสินใจของผู้บริหาร ผู้บริหารเชื่อมั่นในการตัดสินใจของบุคลากร

1.6 ด้านความมีคุณภาพ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ดังนี้ สถานศึกษาใช้เกณฑ์การปฏิบัติงานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) สถานศึกษามีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารมีกลยุทธ์ให้บุคลากรร่วมมือพัฒนาเพื่อยกระดับมาตรฐานของสถานศึกษา

1.7 ด้านการยอมรับนับถือ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ดังนี้ สถานศึกษาจัดกิจกรรมยกย่องชมเชยความสำเร็จในการปฏิบัติงาน บุคลากรเคารพการตัดสินใจของเพื่อนร่วมงาน มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันอยู่เสมอ ผู้บริหารให้การยอมรับในความคิดเห็นใหม่ เพื่อนำมาพัฒนาสถานศึกษา

1.8 ด้านความเอื้ออาทร พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ดังนี้ สถานศึกษาส่งเสริม สนับสนุนบุคลากรด้านการศึกษาต่อ และการฝึกอบรมสัมมนา สถานศึกษาให้ความสำคัญ ต่อผลงานของบุคลากร สถานศึกษาสนับสนุนให้มีสวัสดิการต่าง ๆ แก่บุคลากร

1.9 ด้านความซื่อสัตย์สุจริต โดยรวมอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารให้รางวัลผู้ปฏิบัติงาน อย่างซื่อสัตย์สุจริต ผู้บริหารพิจารณาความดีความชอบในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยใช้หลัก ผู้บริหาร บุคลากร มีความซื่อสัตย์ทั้งคำพูด และการกระทำ

1.10 ด้านความหลากหลายของบุคลากร พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากและ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ดังนี้ สถานศึกษามีความยืดหยุ่น ยอมรับในความแตกต่างเรื่องเพศสภาพ วุฒิการศึกษา และความอาวุโส ของบุคลากรในสถานศึกษา ผู้บริหารและบุคลากรเคารพและให้เกียรติในความแตกต่างด้านทักษะ การปฏิบัติงาน สถานศึกษายอมรับในความแตกต่างที่ส่งผลต่อการพัฒนาสถานศึกษา

2. ผลการศึกษาของสํการแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบางบ่อวิทยาคม สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ คือ ด้านความรอบรู้แห่งตน ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านความคิดเชิงระบบ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้ของทีม เมื่อพิจารณารายด้าน ผลการวิจัยมีดังต่อไปนี้

2.1 ด้านความรอบรู้แห่งตน พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ท่านมีการพัฒนาตนเอง อยู่เสมอ ท่านได้นำความรู้ใหม่มาประยุกต์ใช้ในหน่วยงาน สถานศึกษามีกระบวนการนิเทศงานแก่ บุคลากร ท่านสร้างและถ่ายทอดความรู้ใหม่จากผลงานวิจัยในชั้นเรียน หรือผลงานทางวิชาการ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ผู้บริหารให้ข้อเสนอแนะและถ่ายทอดความรู้ใหม่

2.2 ด้านแบบแผนความคิดอ่าน พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็น รายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ท่านยอมรับผล การประเมินตามข้อมูลที่ปรากฏจริง ท่านใช้เหตุผลเพื่อวิเคราะห์และประเมินปัญหา สถานศึกษา ส่งเสริมให้บุคลากรปรับเปลี่ยนแนวคิดและวิธีปฏิบัติงานให้ สถานศึกษามีการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อนำไป สถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากร ตัดสินใจด้วยตนเอง

2.3 ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ บุคลากรปฏิบัติงาน โดยยึดความสำเร็จของหน่วยงานเป็นหลัก สถานศึกษามีบรรยากาศแห่งความเป็นมิตร การยอมรับ



และการไว้วางใจซึ่งกันและกัน สถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ สถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา สถานศึกษานำผลการประเมินมากำหนดแนวทางในการพัฒนาวิสัยทัศน์และแผนงานยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา

2.4 ด้านการเรียนรู้ของทีม พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ บุคลากรพัฒนาความรู้ความสามารถของทีมอยู่ตลอดเสมอ บุคลากรมีความไว้วางใจต่อกัน บุคลากรมีการประสานงานระหว่างทีม บุคลากรมีส่วนร่วมในการเสนอแนะความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน สถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรวิเคราะห์ปัญหาและวางแผนในการแก้ปัญหาในรูปแบบทีม

2.5 ด้านความคิดเชิงระบบ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ท่านปรับปรุงแผนการปฏิบัติงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอ ท่านใช้เหตุผลในการหาคำตอบของการพัฒนางาน ท่านสามารถเชื่อมโยงงานได้อย่างเป็นระบบ ผู้บริหารมีการจัดวางแผนงานโครงการก่อนปฏิบัติงานเสมอ ผู้บริหารทำงานอย่างเป็นระบบ มีการใช้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อปรับปรุงพัฒนาให้งานมีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

3. วัฒนธรรมองค์กรกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนบางบ่อวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา เขต 6 พบว่า โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกระดับสูงสุดกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และวัฒนธรรมองค์กรตามองค์ประกอบทั้ง 10 ด้าน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยด้านที่มีความสัมพันธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้สูงสุด ได้แก่ ด้านความไว้วางใจ ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้เท่ากับ .80\*\* และด้านที่มีความสัมพันธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่ำสุด ได้แก่ ด้านความรู้ลึกเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้เท่ากับ .42\*\*

## อภิปรายผล

การอภิปรายผลการศึกษาวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบางบ่อวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ตามวัตถุประสงค์ และสมมติฐานของการวิจัย ซึ่งผลการวิจัยนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนบางบ่อวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 โดยรวมอยู่ในระดับมาก และวิเคราะห์รายด้านก็พบว่าอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับอัญชลี ปรีชายศ (2554, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรม

องค์การกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในกลุ่มบ่อทอง 1 อำเภอบ่อทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนในกลุ่มบ่อทอง 1 อำเภอบ่อทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ กรรณิกา อัครปฐม (2554, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา กลุ่มย่อยที่ 4 ผลการศึกษา พบว่า ระดับวัฒนธรรมองค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา กลุ่มย่อยที่ 4 อยู่ในระดับ “มาก” ซึ่งผลการวิจัยพบว่าระดับวัฒนธรรมองค์การภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ “มาก” ทั้งนี้อาจเป็นเพราะวัฒนธรรมองค์การมีความสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารงานและช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การ (สุชาติ น้อยคุ่น 2557, หน้า 12) และวัฒนธรรมองค์การถือเป็นพื้นฐานการแสดงพฤติกรรมและทัศนใจของคนในองค์การ วัฒนธรรมองค์การถือว่าเป็นเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การให้บรรลุเป้าหมาย (สาคร ทะเยียม 2557, หน้า 14) ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

1.1 ด้านความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากโรงเรียนบางบ่อวิทยาคมมีการประชาสัมพันธ์ ซึ่งแจ้งวัตถุประสงค์ นโยบาย ให้บุคลากรเข้าใจเห็นคุณค่าและความสำคัญเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของโรงเรียนเพื่อเป็นแนวทางและพื้นฐานในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างชัดเจน สอดคล้องกับงานวิจัยของ กัญญ์นรา คนการ (2554, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครแหลมฉบัง อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี ผลวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนเทศบาลนครแหลมฉบัง อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี โดยรวมอยู่ในระดับปานกลางเมื่อพิจารณารายด้าน อยู่ในระดับมาก 1 ด้านคือ ความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน สอดคล้องกับงานวิจัยของ อัญชลี ปรีชายศ (2554, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในกลุ่มบ่อทอง 1 อำเภอบ่อทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนในกลุ่มบ่อทอง 1 อำเภอบ่อทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 อยู่ในระดับมาก โดยองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรกได้แก่ ความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน ความเอื้ออาทร ความซื่อสัตย์สุจริต ซึ่งสอดคล้องกับ ร่มแก้ว อยู่เกิด (2556, หน้า 19) กล่าวว่า ความมุ่งประสงค์ของโรงเรียนนั้นผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายปฏิบัติงาน โครงการกิจกรรมของโรงเรียนโดยการจัดทำแผนงาน โครงการมีความสอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียนเสมอ รวมทั้งสร้างความตระหนักและเห็นคุณค่าความสำคัญของเป้าหมายโรงเรียนให้เกิดขึ้นกับ

บุคลากร โดยการแจ้งข่าวสารและทำความเข้าใจกับบุคลากรให้ทราบถึงนโยบายและเป้าหมายของโรงเรียนอย่างชัดเจนเพื่อให้การบริหารของโรงเรียนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

1.2 ด้านการมอบอำนาจ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อธิบายได้ว่าผู้บริหาร โรงเรียนส่งเสริมบุคลากรให้ปฏิบัติงานของตนเองได้อย่างเต็มที่ โดยผู้บริหารกระจายอำนาจให้กับบุคลากรอย่างมีระบบและมอบหมายงานโดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถของบุคลากร ในการมอบหมายงานที่มีคุณภาพนั้น สมยศ นาวิกการ (2544, หน้า 238) กล่าวว่า การมอบหมายงานที่มีประสิทธิภาพทำได้โดยการปรับปรุงการติดต่อสื่อสารและความเข้าใจระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาให้ดีขึ้นผู้บริหารที่เรียนรู้จุดแข็ง จุดอ่อนและความพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาของเขาจะสามารถตัดสินใจได้ดีว่างานไหนสามารถมอบหมายให้ใครได้ ฉะนั้นสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จจะต้องสนับสนุนให้เกิดการมอบอำนาจแก่ครูด้วย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กรรณิกา อัครปฐม (2554, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา กลุ่มย่อยที่ 4 ผลการศึกษา พบว่า ระดับวัฒนธรรมองค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา กลุ่มย่อยที่ 4 อยู่ในระดับมากซึ่งผลการวิจัย พบว่า ระดับวัฒนธรรมองค์การภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ อิงครีต กังวาลย์ (2557, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของครูมัธยมศึกษาในอำเภอทุ่งสง จังหวัดนครศรีธรรมราช ผลการวิจัยพบว่า การรับรู้วัฒนธรรมองค์การของครูมัธยมศึกษาในอำเภอทุ่งสง จังหวัดนครศรีธรรมราช โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การยอมรับ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ความไว้วางใจ การตัดสินใจ การมอบอำนาจ ความเอื้ออาทร ความมุ่งประสงค์ขององค์การ ความหลากหลายของบุคลากร ความซื่อสัตย์สุจริต ความมีคุณภาพ

1.3 ด้านการตัดสินใจ พบว่า ค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง ประเด็นที่น่าสนใจคือ วัฒนธรรมองค์การด้านการตัดสินใจของโรงเรียนบางบ่อวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 พบว่า ค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้ว พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อธิบายได้ว่าระบบสารสนเทศของโรงเรียนบางบ่อวิทยาคมยังไม่เข้มแข็งพอเนื่องจากครูส่วนใหญ่ยังขาดประสบการณ์เนื่องจากเพิ่งบรรจุเข้ารับราชการใหม่ ในการมอบหมายงานในบางครั้งผู้บริหารอาจคำนึงถึงคุณวุฒิ และวิทยุรวมถึงตำแหน่งวิทยฐานะของครู ดังนั้นผู้บริหารจึงไม่มั่นใจในศักยภาพของครู ครูจึงไม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารงานเท่าที่ควร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุกัญญา ไชยดา (2555, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนขนาดเล็กเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 5 ผลการวิจัยพบว่าในภาพรวมและรายด้าน

วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนทุกองค์ประกอบมีระดับวัฒนธรรมองค์การเป็นจริงมาก โดยในด้านการตัดสินใจอยู่ใน 3 ลำดับสุดท้าย สอดคล้องกับงานวิจัยของ กัญญา นรา คนการ (2554, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครแหลมฉบัง อำเภอสัตหีบ จัหวัดชลบุรี ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนเทศบาลนครแหลมฉบัง อำเภอสัตหีบ จัหวัดชลบุรี โดยรวมอยู่ในระดับปานกลางเมื่อพิจารณารายด้าน อยู่ในระดับมาก 1 ด้านคือ ความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน และอยู่ในระดับปานกลาง 8 ด้าน เรียงอันดับจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก คือ การตัดสินใจ ความไว้วางใจ และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน สอดคล้องกับงานวิจัยของ และสอดคล้องกับ คดีพจน์ จินดาวงศ์ (2556, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การ ของโรงเรียนมัธยมตากสินระยอง สังกัดองค์การบริหารส่วนจัหวัดระยอง ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมตากสินระยอง สังกัดองค์การบริหารส่วนจัหวัดระยอง โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับปานกลาง

1.4 ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดและเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้อธิบายได้ว่าบุคลากรส่วนใหญ่จะรู้สึกรักและผูกพันกับโรงเรียน สังกัดได้จากการร่วมมือกันในการทำงานต่าง ๆ โดยที่บุคลากรทุกคนดำเนินงานโดยยึดถือผลประโยชน์ของโรงเรียน ยินดีช่วยเหลือเพื่อพัฒนาซึ่งกันและกัน จนเกิดความผูกพันและรู้สึกเป็นเจ้าของโรงเรียนร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อิงครีต กังวาลย์ (2557, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของครูมัธยมศึกษาในอำเภอทุ่งสง จัหวัดนครศรีธรรมราช ผลการวิจัย พบว่า การรับรู้วัฒนธรรมองค์การของครูมัธยมศึกษาในอำเภอทุ่งสง จัหวัดนครศรีธรรมราช โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ โดยภาพรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยสามอันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ครูทุกคนช่วยกันพัฒนาโรงเรียนให้มีความเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น ครูทุกคนครูทุกคนมีความรู้สึกเป็นเจ้าของโรงเรียนร่วมกัน ทั้งนี้เป็นเพราะการรับรู้ถึงสภาพปัญหาภายในโรงเรียนผู้บริหารให้โอกาสครูได้มีโอกาสกำหนดตัดสินใจร่วมกัน สอดคล้องกับจรรยา แสนพันธ์ (2548, หน้า 50) ให้ความหมายว่าในการปฏิบัติงานควรยึดถือโรงเรียนเป็นหลัก โดยถือว่าครูและบุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน จึงควรให้ความช่วยเหลือและพัฒนาบุคลากรมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งมีความผูกพัน รู้จักรับผิดชอบ ช่วยเหลือและพัฒนาโรงเรียนร่วมกันให้มากที่สุด ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนจึงเกี่ยวข้องกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารซึ่งรับผิดชอบในโรงเรียนจะต้องสำรวจขวัญและกำลังใจของผผู้ปฏิบัติงานเสมอ และควรตระหนักว่าการสร้างความผูกพันและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันจะช่วยส่งเสริมความก้าวหน้าและทำให้เขามีความรู้สึกว่าเป็นบุคคลสำคัญของโรงเรียน

1.5 ด้านความไว้วางใจ โดยรวมอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อธิบายได้ว่า ผู้บริหาร โรงเรียนบางป่อวิทยาเขต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ได้มอบความไว้วางใจและมีความเชื่อมั่นในตัวบุคลากร โดยที่ผู้บริหาร เปิดโอกาสให้บุคลากรทำงานที่ท้าทาย สนับสนุนให้บุคลากรนำเสนอความคิดใหม่ ๆ ที่สร้างสรรค์ และเป็นประโยชน์ในการพัฒนาโรงเรียนและสิ่งเหล่านี้ทำให้บุคลากรในโรงเรียนก็มีความเชื่อมั่น ในการตัดสินใจของผู้บริหารด้วยเช่นกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ อัญชลี ปรีชายศ (2554, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ในกลุ่มบ่อทอง 1 อำเภอบ่อทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนในกลุ่มบ่อทอง 1 อำเภอบ่อทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ชลบุรี เขต 2 อยู่ในระดับมาก โดยในด้านความไว้วางใจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณา เป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยดังนี้ ผู้บริหารเชื่อว่าถ้า บุคลากรมีโอกาสเลือกทำงานตามความถนัดและความต้องการผลงานจะออกมาดีผู้บริหารให้ความ ไว้วางใจต่อการตัดสินใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร และผู้บริหารมีความจริงใจและเปิดเผยต่อ บุคลากร สอดคล้องกับ วารสาร เมืองพวน (2551, หน้า 28) กล่าวว่า การที่โรงเรียนเปิดโอกาสให้ บุคลากรได้เลือกปฏิบัติงานตามความรู้ ความสามารถและความต้องการ การให้ความเชื่อมั่นใน ศักยภาพของบุคลากรที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมาย รวมทั้งบุคลากรที่มีการสื่อสารแบบ เผยความรู้สึกร่วมกันทำให้บรรยากาศการปฏิบัติงานเต็มไปด้วยความไว้นใจเชื่อใจกัน และ บาร์เรต (Barrett, 2000 อ้างถึงใน สุระนิต สุระสังข์, 2554, หน้า 23) กล่าวว่า ความไว้วางใจเกิดขึ้นเมื่อคน ยึดถือคุณค่าร่วมกัน ปึงเจกบุคคลซึ่งมีวัฒนธรรมร่วมกัน แม้จะเป็นวัฒนธรรมที่มีความไว้วางใจต่ำ ก็มักจะไว้วางใจต่อกันมากกว่าปึงเจกบุคคลที่มาจากวัฒนธรรมเช่นในต่างแดน เราารู้สึกไม่สะดวกใจ และแปลกถิ่นเพราะเรามีได้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมนั้น ในสถานการณ์เช่นนี้เราจึงมีความ ผูกพันกับเพื่อนร่วมชาติที่เราเชื่อว่ายึดถือคุณค่าเดียวกันกับเราทั้งนี้เพราะทำให้เรารู้สึกปลอดภัยมากขึ้น ในองค์การเพราะเรารู้สึกปลอดภัย ด้วยคุณค่าทางบวกร่วมกัน พนักงานยินดีทุ่มเททั้งหัวใจและ วิทยุณาให้กับงานเพราะทั้งพนักงานและองค์กรต่างใส่ใจห่วงใยในสิ่งเดียวกัน

สอดคล้องกับ ดวงดาว บุญกอง (2553, หน้า 32) ได้สรุปความหมายของความไว้วางใจว่า ผู้บริหารเชื่อมั่นว่าบุคลากรสามารถปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จได้ตามจุดมุ่งหมาย และบุคลากรมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจในความสามารถของผู้บริหารว่าสามารถบริหารงานภายในโรงเรียนได้ สำเร็จตามที่คาดหวัง ซึ่งการสร้าง ความไว้วางใจให้เกิดขึ้นได้นั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความเชื่อใจ ในการมอบหมายงานที่มีการคาดหวังผลสำเร็จในระดับสูงให้บุคลากรได้มีโอกาสแสดง ความสามารถ เปิดโอกาสให้บุคลากรได้เลือกวิธีการทำงานและตัดสินใจได้อย่างอิสระ เพื่อให้ปฏิบัติงานตามความต้องการอย่างเต็มที่ โดยเชื่อมั่นว่าจะเกิดผลดีแก่โรงเรียน

1.6 ด้านความมีคุณภาพ โดยรวมอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ดังนี้ สถานศึกษาใช้เกณฑ์การปฏิบัติงานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) สถานศึกษามีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารมีกลยุทธ์ให้บุคลากรร่วมมือพัฒนาเพื่อยกระดับมาตรฐานของสถานศึกษา ทั้งนี้อธิบายได้ว่า ผู้บริหารของโรงเรียนบางบ่อวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 6 มีกลยุทธ์ให้บุคลากรร่วมมือพัฒนาเพื่อยกระดับมาตรฐานของสถานศึกษา โดยใช้เกณฑ์การปฏิบัติงานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) โดยสถานศึกษามีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง มีการจัดอบรมบุคลากรภายในโรงเรียนและส่งเสริมให้บุคลากรอบรมเพิ่มศักยภาพภายนอกโรงเรียนเพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้อมูลสารสนเทศระหว่างครูผู้สอนและระดับโรงเรียน สอดคล้องกับงานวิจัยของ กรรณิกา อัครปทุม (2554, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา กลุ่มย่อยที่ 4 ผลการศึกษา พบว่า ระดับวัฒนธรรมองค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา กลุ่มย่อยที่ 4 อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาในด้านความมีคุณภาพพบว่าอยู่ในระดับมากเช่นกัน

สอดคล้องกับงานวิจัยของ อิงคริต กังวาลย์ (2557, หน้า 62) ได้ทำการศึกษาการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของครูมัธยมศึกษาในอำเภอทุ่งสงจังหวัดนครศรีธรรมราช ผลการวิจัย พบว่าการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของครูมัธยมศึกษาในอำเภอทุ่งสง จังหวัดนครศรีธรรมราช โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านความมีคุณภาพค่าเฉลี่ยโดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารมีความคาดหวังในมาตรฐานและคุณภาพของนักเรียน ผู้บริหารมีความคาดหวังในมาตรฐานและคุณภาพในการปฏิบัติงานของครู ผู้บริหารเสริมสร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากรร่วมมือกันพัฒนาผลงานเพื่อยกระดับมาตรฐานของโรงเรียน สอดคล้องกับ นิภารัตน์ ป้อสีลา (2550, หน้า 31) กล่าวว่าความมีคุณภาพนั้น หมายถึง โรงเรียนคำนึงถึงมาตรฐานสูงสุดของงานและการสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคคลในโรงเรียน เพื่อพัฒนาให้สมาชิกของโรงเรียนมีคุณภาพขึ้น ซึ่งเป็นความคาดหวังของโรงเรียนสำหรับมาตรฐานและคุณภาพการทำงานของครูและมาตรฐานคุณภาพของนักเรียน และ สมยศ นาวิการ (2544, หน้า 128) กล่าวว่า การสร้างบรรยากาศแห่งความเห็นอกเห็นใจเป็นการเพิ่มพูนแรงจูงใจและสร้างขวัญในการทำงาน อิทธิพลที่มีผลต่อคุณลักษณะของตัวบุคคลคือความสามารถ และแรงจูงใจ คุณลักษณะของตัวบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับผลงานขององค์กรซึ่งจะดีหรือไม่ดีขึ้นอยู่กับความสามารถและสิ่งจูงใจของตัวบุคคลภายในองค์กรด้วยการเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพพนักงานจะได้รับกระตุ้นให้มีส่วนร่วม ซึ่งจะก่อให้เกิดความรู้สึกความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีความไว้วางใจกันและกันความรู้สึกแบบครอบครัว สร้างบรรยากาศแห่งความเห็นอกเห็นใจเป็นการเพิ่มแรงจูงใจและสร้างขวัญในการทำงาน

1.7 ด้านการยอมรับนับถือ โดยรวมอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อธิบายได้ว่า บุคลากรในสถานศึกษามีความเคารพการตัดสินใจของเพื่อนร่วมงาน และมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันอยู่เสมอเห็น ได้จากการประชุมครูประจำเดือนของโรงเรียน ผู้บริหารจะเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เสนอแนวคิดใหม่ ๆ อยู่เสมอ โดยผู้บริหารให้การยอมรับในความเห็นใหม่ ๆ เพื่อนำมาพัฒนาสถานศึกษา (สารสนเทศโรงเรียนบางบ่อวิทยาคม, 2557) รวมถึงสถานศึกษามีการจัดกิจกรรมยกย่องชมเชยความสำเร็จของบุคลากรอยู่เสมอ ทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ของตนเองอย่างดีที่สุด สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุพัฒน์สร ศรีรุ่งเรือง (2554, หน้า 128) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2 ผลวิจัยพบว่า ด้านการยอมรับ ค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหาร โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2 ให้การยอมรับในความสามารถของบุคลากร มีการยกย่องชมเชยความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากร และให้การยอมรับในความคิดใหม่ ๆ ของบุคลากรการยกย่องชมเชยในความสำเร็จจากการปฏิบัติงานโดยการมอบเกียรติบัตร โล่รางวัล หรือของที่ระลึก รวมทั้งการยอมรับ โดยการส่งไปปฏิบัติงานหรือเป็นตัวแทนในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ เปรียบเหมือนเป็นแนวคิดขององค์การหรือหน่วยงานรวมทั้งการให้การยอมรับจากองค์การหรือหน่วยงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศรีรัตน์ บัวใหญ่ (2556, หน้า 120) ได้ทำการศึกษาวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามทฤษฎีของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปางบุรี ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามทฤษฎีของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปางบุรี พบว่า ภาพรวมและรายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ด้านการยอมรับ พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก และจากรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ 1) มีความภูมิใจที่ได้รับ ความไว้วางใจจากบุคลากรจากบุคคลภายนอก 2) มีความสุขจากการยอมรับซึ่งกันและกัน 3) เปิดโอกาสเพื่อยอมรับความคิดเห็นที่เหมาะสมแสดงให้เห็นว่าสถานศึกษามีการยอมรับในความคิดเห็นความสำเร็จ และผลงานของบุคลากรในสถานศึกษาในที่ประชุมครูผู้ปกครองและกรรมการสถานศึกษา บุคลากรทุกคนได้แสดงความคิดเห็นเชิงสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกัน และกันทุกคนยอมรับและพร้อมนำไปปฏิบัติผู้ปกครองและชุมชนให้การยอมรับในผลงานของสถานศึกษาและให้ความช่วยเหลือสนับสนุนสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของสถานศึกษา สอดคล้องกับ พรณี ช.เจนจิต (2545, หน้า 467 - 468) ให้แนวคิดว่า ความต้องการเป็นที่ยอมรับและได้รับการยกย่องเป็นความต้องการที่จะรู้สึกว่าคุณค่าทั้งในสายตาตนเองและสายตาของผู้อื่น คนทุกคนล้วนมีความต้องการที่จะมองเห็นตนเองมีคุณค่าจะเกิดความรู้สึกทนไม่ได้ถ้าขาดในเรื่องนี้

ดังนั้น ผู้บริหารควรยอมรับและเห็นคุณค่าของบุคลากรพร้อมทั้งส่งเสริมบุคลากรในโรงเรียน ในการแสวงหาแนวคิดที่ดี เปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความคิดเห็น ยอมรับในความสำเร็จ และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานของครูและนักเรียน การยอมรับเป็นเทคนิควิธีที่สำคัญที่ทำให้ผู้บริหารสามารถบริหารงานไปสู่เป้าหมาย และ กอร์ดอน (Gordon, 1999, p. 121) ได้กล่าวถึงความหมายของการยอมรับไว้ว่า เป็นสิ่งที่บุคคลหรือกลุ่มมีความเห็นต่อสิ่งต่าง ๆ ว่าถูกต้องหรือเหมาะสมโดยอยู่บนพื้นฐานของความรู้ความเข้าใจในสิ่งนั้น ๆ และมีการตัดสินใจ เพื่อนำไปปฏิบัติงานจริง ๆ ต่อไป

1.8 ด้านความเอื้ออาทร โดยรวมอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อธิบายได้ว่า ผู้บริหารของ โรงเรียนบางบ่อวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 6 ให้ความสำคัญต่อบุคลากรรวมถึงผลงานด้านต่าง ๆ และสถานศึกษา ได้สนับสนุนให้มีสวัสดิการด้านต่าง ๆ แก่บุคลากร รวมถึงมีการส่งเสริมสนับสนุนบุคลากร ในด้านการศึกษาต่อ และการฝึกอบรมสัมมนา โดยผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักอยู่เสมอว่า ครูจะทำงานให้ดีที่สุดและเกิดประสิทธิภาพจะต้องได้รับความสนใจและเอาใจใส่จากผู้บริหารทั้งใน ด้านการทำงานด้านการพัฒนาวิชาชีพ รวมทั้งการเอาใจใส่ดูแลเอื้ออาทรในความเป็นอยู่ขั้นพื้นฐาน ของครูในโรงเรียน สอดคล้องกับงานวิจัยของ กรรณิกา อัครปทุม (2554, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์กร ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วน จังหวัดนครราชสีมา กลุ่มย่อยที่ 4 ผลการศึกษา พบว่า ระดับวัฒนธรรมองค์กรและองค์การแห่งการ เรียนรู้ของสถานศึกษา ในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา กลุ่มย่อยที่ 4 อยู่ในระดับ มาก ซึ่งผลการวิจัยพบว่าระดับวัฒนธรรมองค์กรภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ มาก เมื่อพิจารณา เป็นรายด้านพบว่า ความเอื้ออาทรมีค่าเฉลี่ยสูงสุด และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศรีรัตน์ บัวใหญ่ (2556, หน้า 121) ได้ทำการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามทฤษฎี ของผู้บริหารและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสิงห์บุรี ผลการวิจัย พบว่า วัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามทฤษฎีของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสิงห์บุรี พบว่า ภาพรวมและรายด้านมีค่าเฉลี่ย อยู่ในระดับมาก ด้านความเอื้ออาทร พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก และจากรายข้อที่มีค่าเฉลี่ย จากมากไปน้อย 3 ลำดับ ได้แก่ 1) ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารและผู้ร่วมงานเพื่อสร้าง ความก้าวหน้าในวิชาชีพ 2) ผู้บังคับบัญชาดูแลเอาใจใส่ความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชาและ 3) เพื่อนร่วมงานช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ แสดงให้เห็นว่าสถานศึกษา มีระบบการดูแล เอาใจใส่ความเป็นอยู่ของบุคลากรทุกคน เช่น ร่วมงานที่ทางครอบครัวของ บุคลากรจัดกิจกรรมเยี่ยมเมื่อป่วยไข้ทำให้บุคลากรช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน ตามหน้าที่และความก้าวหน้าในวิชาชีพทำให้มีบรรยากาศการทำงานที่ดีมีประสิทธิภาพร่วมกัน สอดคล้องกับสุระนิต สุระสังข์ (2554, หน้า 25) ได้สรุปความหมาย ความเอื้ออาทรว่า หมายถึง



การที่โรงเรียนเอาใจใส่ดูแลครู ต้องเข้าถึงจิตใจซึ่งกันและกัน ประคับประคอง สนับสนุน และแก้ไข  
 สิ่งแวดล้อม ทั้งด้านกายภาพ จิตสังคมและจิตวิญญาณตอบแทน โดยมีการจัดสวัสดิการที่เหมาะสม  
 รวมทั้งส่งเสริมความก้าวหน้าให้บุคลากรในโรงเรียนมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และมีเลอว์  
 (Miller, 1987, p. 10) นักปรัชญาเป็นผู้ให้แนวคิดความเอื้ออาทรไว้เป็นคนแรก กล่าวถึงความ  
 เอื้ออาทรว่าเป็นความรู้สึกที่สำคัญในการที่จะช่วยเหลือให้คนเจริญเติบโตถึงระดับที่มีความพอใจ  
 ต่อชีวิตของตนเอง โดยการเกิดความเอื้ออาทรจะเป็นกระบวนการที่เกิดจากการมีสัมพันธภาพ  
 ระหว่างกันแนวทางของความสัมพันธ์เกิดขึ้นเช่นเดียวกับเพื่อนสนิทให้ความช่วยเหลือแก่กันด้วย  
 ความไว้วางใจอย่างลึกซึ้งซึ่งช่วยให้คนดำรงชีวิตอยู่ในสังคม ได้อย่างมีคุณค่าหรือมีความหมาย

1.9 ด้านความซื่อสัตย์สุจริต โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ  
 พบว่า อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อธิบายได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการพิจารณาความดีความชอบ  
 ในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยใช้หลักคุณธรรม และจริยธรรม มีการให้รางวัลผู้ที่ปฏิบัติงาน  
 อย่างซื่อสัตย์สุจริต เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแก่บุคลากร รวมถึงผู้บริหาร และ  
 บุคลากรมีความซื่อสัตย์ทั้งคพูด และการกระทำ สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุพัฒน์สร ศรีรุ่งเรือง  
 (2554, หน้า 130) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับการบริหารงาน  
 วิชาการของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
 ประถมศึกษาละเชิงเทรา เขต 2 ผลวิจัยพบว่าการศึกษาวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนขยายโอกาส  
 ทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาละเชิงเทรา เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก  
 ในด้านความซื่อสัตย์สุจริต พบว่า ค่าเฉลี่ยโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะผู้บริหาร  
 โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาละเชิงเทรา  
 เขต 2 มีความซื่อสัตย์ทางด้านกายวาจาไปปฏิบัติต่อบุคลากรโดยยึดหลักคุณธรรมและจริยธรรม  
 และพิจารณาความดีความชอบในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยใช้ระบบคุณธรรม สอดคล้องกับ  
 งานวิจัยของ ร่มแก้ว อยู่เกิด (2556, หน้า 49 - 50) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน  
 วัดสุขไพรวัง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2 ผลวิจัย พบว่า  
 วัฒนธรรมองค์การด้านความซื่อสัตย์สุจริต ผู้ให้การสัมภาษณ์เห็นตรงกันว่า ผู้บริหารและบุคลากร  
 มีความภักดีต่อองค์กร ผู้บริหารมีการพิจารณาความดีความชอบและในการปฏิบัติงานของบุคลากร  
 โดยใช้ระบบคุณธรรม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า โรงเรียนยึดมั่นแนวทางจริยธรรมเป็นหลักในการปฏิบัติ  
 ต่อบุคลากรทุกคน และครูในโรงเรียนมีความซื่อสัตย์เป็นตัวอย่างที่ดีแก่นักเรียน และ สำนักงาน  
 คณะกรรมการข้าราชการครู (2544, หน้า 92 - 95) ให้ความเห็นว่าความซื่อสัตย์สุจริตเป็นคุณธรรม  
 ที่เป็นรากฐานที่จะนำวิถีชีวิตของบุคคลมากมายไปสู่ความสำเร็จอย่างแท้จริง เป็นดัชนีวัดความสำเร็จ  
 ที่ยั่งยืน สอดคล้องกับ เอกชัย ชินโคตร (2549, หน้า 35) กล่าวว่า ความซื่อสัตย์สุจริตนั้น โรงเรียน  
 ควรเห็นคุณค่าของความเป็นเอกภาพและความซื่อสัตย์ของบุคคลในโรงเรียน ให้คำยกย่องชมเชย  
 และให้ผลตอบแทนแก่บุคลากรที่มีความซื่อสัตย์ พร้อมทั้งรักษาไว้ซึ่งมาตรฐานในการปฏิบัติงาน

และคุณภาพของบุคลากร และวนิดา เทียงสงค์ (2557, หน้า 63) ได้เสนอแนวคิดว่าการที่บุคลากรเห็นคุณค่าของความซื่อสัตย์สุจริตทั้งความคิดทั้งคำพูดและการกระทำของตนเอง บุคลากรเต็มใจในการปฏิบัติตามกฎระเบียบตามหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ การปฏิบัติของผู้บริหารต่อบุคลากรยึดมั่นในเรื่องคุณธรรมเป็นหลัก ผู้บริหารพิจารณาเสนอความดีความชอบตามระบบคุณธรรม

1.10 ด้านความหลากหลายของบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อธิบายได้ว่า ผู้บริหาร และบุคลากรเคารพและให้เกียรติในความแตกต่างของบุคลากรค้นทักษะการปฏิบัติงาน รวมถึงยอมรับในความแตกต่างที่ส่งผลต่อการพัฒนาสถานศึกษา และสถานศึกษามีความยืดหยุ่น ยอมรับในความแตกต่างเรื่องเพศสภาพ วุฒิการศึกษา และความอาวุโสของบุคลากรในสถานศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของ อิงครัด กังวาลย์ (2557, หน้า 68) ได้ทำการศึกษาการรับรู้วัฒนธรรมองค์การของครูมัธยมศึกษาในอำเภอทุ่งสง จังหวัดนครศรีธรรมราช ผลการวิจัย พบว่า การรับรู้วัฒนธรรมองค์การของครูมัธยมศึกษาในอำเภอทุ่งสง จังหวัดนครศรีธรรมราช โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านความหลากหลายของบุคลากร โดยภาพรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะการที่มีบุคลากรมากย่อมมีความขัดแย้งและความแตกต่างทางความคิดการมีกิจกรรมร่วมกัน ก่อให้เกิดเป็นความผูกพันรัก ใจอาทรช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ซึ่งจะช่วยเหลือหลอมให้ความแตกต่างระหว่างบุคคลกลายเป็นความรู้สึกรักความดีใจคิดและค่านิยมของกลุ่มขึ้นมา สอดคล้องกับงานวิจัยของ กาญจนา เกษร (2555, หน้า 110) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ผลวิจัยพบว่า จากข้อมูลทางสถิติและข้อมูลจากคำถามปลายเปิดด้านการส่งเสริม เพื่อแก้ปัญหาและอุปสรรคในการทำงานของวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนและประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 พบว่า วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนด้านความหลากหลายของบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับมากเนื่องจากโรงเรียนเห็นความสำคัญของความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านทักษะและวิธีการปฏิบัติงาน และแต่ละบุคคลพร้อมทั้งยืดหยุ่นและผสมผสานความแตกต่างในรูปแบบและวิธีการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคลให้เข้ากับความประสงค์ของโรงเรียนเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของงาน

สอดคล้องกับ ลัทธิ เดชโยธิน (2550, หน้า 44) ให้แนวคิดไว้ว่า การที่โรงเรียนให้ความสำคัญในความแตกต่างเกี่ยวกับปรัชญา ความเชื่อ บุคลิกภาพ วิธีสอนที่แตกต่างของครูแต่ละคนและรู้จักยืดหยุ่นในการจัดการเรียนการสอน โดยคำนึงถึงความแตกต่างของนักเรียนเป็นวัฒนธรรมที่ควรปฏิบัติต่อกัน และดวงดาว บุญทอง (2553, หน้า 38) เสนอแนวคิดว่า ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีอิสระในความคิด ความเชื่อ ค่านิยม ปรัชญา ศาสนา สามารถแสดงออกได้

อย่างเต็มที่ แต่ทุกคนต่างปฏิบัติงานและให้การยอมรับความแตกต่างกัน จะทำให้เกิดแนวคิด  
แตกต่างซึ่งจะส่งผลดีต่อการพัฒนาคุณภาพโรงเรียน

2. องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบางป่อวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ค่าเฉลี่ยโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ  
โรงเรียนได้ปฏิบัติตามจุดมุ่งหมายของ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542  
หมวด 4 แนวทางการจัดการศึกษาพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม  
(ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ซึ่งมีจุดมุ่งหมายของการปฏิรูปการศึกษา เพื่อสร้างคนแห่งการเรียนรู้ องค์การ  
แห่งการเรียนรู้ และสังคมแห่งการเรียนรู้ โดยคาดหวังให้ผู้ผ่านการศึกษาแต่ละคนมีความสามารถ  
และคุณลักษณะพื้นฐานที่สำคัญดังต่อไปนี้ คือ เป็นผู้ที่มีสุขภาพพลานามัยที่ดีทั้งร่างกายและจิตใจ  
เป็นผู้ที่มีความสามารถในการคิด เป็นผู้ใฝ่รู้ใฝ่เรียนและแสวงหาความรู้ เป็นผู้ที่มีความสามารถ  
ในทางวิชาการและวิชาชีพ เป็นผู้มีความซื่อสัตย์ไม่เห็นแก่ตัว เสียสละและอดทนร่วมมือกับผู้อื่น  
ได้ มีความเป็นประชาธิปไตย มีความรักชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ ทั้งนี้อยู่บนพื้นฐาน  
ทางวัฒนธรรมไทยและความเหมาะสมของการศึกษาแต่ละระดับแห่งพระราชบัญญัติการศึกษา  
แห่งชาติ กำหนดแนวทางในการจัดศึกษาไว้ว่าการจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่า ผู้เรียนทุกคนมี  
ความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเอง และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด ฉะนั้น ครูผู้สอน และ  
ผู้จัดการศึกษาจะต้องแลกเปลี่ยนบทบาทจากการเป็นผู้ชี้นำผู้ถ่ายทอดความรู้ไปเป็นผู้ช่วยเหลือ  
ส่งเสริม และสนับสนุนผู้เรียน ในการแสวงหาความรู้จากสื่อและแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ และให้ข้อมูล  
ที่ถูกต้องแก่ผู้เรียน เพื่อนำข้อมูลเหล่านี้ไปใช้สร้างสรรค์ความรู้ของตน (สำนักงานเลขาธิการสภา  
การศึกษา, 2545, หน้า 7) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ภัทรพร ไหลไพบูลย์ (2554, บทคัดย่อ)  
ได้ศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนพานทองสภานูปถัมภ์สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยศึกษาและเปรียบเทียบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ  
โรงเรียนพานทองสภานูปถัมภ์สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนก  
ตามสถานภาพและวุฒิการศึกษา ผลการวิจัยปรากฏว่า ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ  
โรงเรียนพานทองสภานูปถัมภ์ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ  
ศุภลักษณ์ สานติวิเชียร (2557, บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง การศึกษาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ  
โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา กลุ่มโรงเรียนศรีราชา 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยศึกษาและเปรียบเทียบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จำแนกตาม  
ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน ผลการศึกษา พบว่า การเป็นองค์การ  
แห่งการเรียนรู้โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า

2.1 ด้านความรู้แห่งตน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน  
พบว่าอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อธิบายได้ว่า สถานศึกษามีการนิเทศงานแก่บุคลากรอย่างสม่ำเสมอ  
โดยผู้บริหารให้ข้อเสนอแนะและถ่ายทอดความรู้ใหม่ ๆ ให้กับบุคลากร รวมทั้งผู้บริหารและ

บุคลากรในสถานศึกษามีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ นำความรู้ใหม่มาประยุกต์ใช้ในสถานศึกษา และยังสามารถสร้างและถ่ายทอดความรู้ใหม่จากผลงานวิจัยในชั้นเรียน หรือผลงานทางวิชาการทั้งภายในและภายนอกองค์กร ส่งผลให้บุคลากรในสถานศึกษาเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ภัทรพร ไหลไพบุลย์ (2554, หน้า 88-89) ได้ศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนพานทองสาขานุปถัมภ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยศึกษาและเปรียบเทียบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนพานทองสาขานุปถัมภ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ผลการวิจัยปรากฏว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนพานทองสาขานุปถัมภ์ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และในด้านความรอบรู้แห่งตน อยู่ในระดับมาก มีประเด็นสำคัญคือ ส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาความรู้ความสามารถของตนเอง บุคลากรในโรงเรียนเป็นบุคคลที่มีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา มีความกระตือรือร้นสนใจและใฝ่หาความรู้ใหม่ใหม่ ทั้งนี้เนื่องจากนโยบายของรัฐบาลได้ส่งเสริมให้มีการยกระดับคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาผู้บริหารและครู มีความกระตือรือร้นเป็นผู้มีความใฝ่รู้เข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาตนเองให้เกิดความเข้าใจในสถานการณ์ต่าง ๆ อันจะส่งผลกระทบต่อการศึกษาจะทำให้ผู้บริหารสามารถนำองค์ความรู้เหล่านี้มาพัฒนาโรงเรียน และส่งเสริมให้ครูบุคลากรในโรงเรียนมีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้นเพื่อนำมาพัฒนาโรงเรียน และนักเรียนให้มีประสิทธิภาพ

สอดคล้องกับงานวิจัยของ ซิลลินส์ ซารินส์ และมัลฟอร์ด (Sillins, Zarins & Mulford, 2002, pp. 24 - 32) ได้ทำการวิจัยเพื่อหาคุณลักษณะและกระบวนการที่บ่งชี้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นโครงการวิจัยในประเทศออสเตรเลีย ใช้กลุ่มตัวอย่าง ที่เป็นครูผู้บริหาร โรงเรียนรัฐออสเตรเลียใต้ (South australia) และแทสมาเนีย (Tasmania) เสนอองค์ประกอบของคุณลักษณะของโรงเรียนที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 7 ด้านคือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) การพัฒนาเป้าหมายร่วมกัน 3) การสร้างบรรยากาศการเรียนการสอนแบบร่วมมือ 4) การกระตุ้นใช้ความคิดริเริ่มและกล้าเสี่ยงทบทวนสิ่งที่เกี่ยวข้องและมีอิทธิพลต่องานของ โรงเรียน 5) การสร้างงานให้ดีขึ้น และโอกาสในการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง พันธกิจร่วมและ 6) การพัฒนาวิชาชีพ และโมเดลโครงสร้างคุณลักษณะที่กำหนดขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ สอดคล้องกับ ชลธิชา แก้วกาญจน์ (2556, หน้า 17) ได้สรุปความหมายของความรอบรู้แห่งตนไว้ว่า เป็นการที่สมาชิกขององค์กรมีความสนใจที่จะศึกษาเรียนรู้สิ่งใหม่เพื่อเพิ่มพูนพัฒนาศักยภาพความรู้ความสามารถของตนที่สอดคล้องกับความต้องการและเป็นประโยชน์ต่อองค์กร และชงชัย สมบูรณ์ (2549, หน้า 188 - 190) กล่าวว่า ความรอบรู้ของบุคคลยังต้องประกอบด้วยคุณธรรมจริยธรรมเพื่อให้วิสัยทัศน์ของบุคคลเป็นวิสัยทัศน์ที่ก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งตนเอง องค์กร และสังคม

2.2 ด้านแบบแผนความคิดอ่าน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อธิบายได้ว่า สถานศึกษามีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและ

ภายนอกองค์กรเพื่อนำไปปฏิบัติให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมถึงส่งเสริมให้บุคลากรปรับเปลี่ยนแนวคิดและวิธีปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบายของสถานศึกษา สถานศึกษายังเปิดโอกาสให้บุคลากรตัดสินใจด้วยตนเอง และผู้บริหารและบุคลากรใช้เหตุผลเพื่อวิเคราะห์และประเมินปัญหาที่เกิดขึ้น ยอมรับผลการประเมินตามข้อมูลที่ปรากฏจริงและช่วยกันหาแนวทางแก้ไขเพื่อให้สถานศึกษาบรรลุเป้าหมายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สอดคล้องกับงานวิจัยของ นันทริกา ชันช้อย (2554, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาการพัฒนา รูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของคณะสัตวแพทยศาสตร์ ในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า คณะแพทยศาสตร์ในประเทศไทยมีสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาตามองค์ประกอบ พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 5 ด้าน โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปหาน้อย คือ ด้านแบบแผนความคิด ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านบุคคลมีความเป็นเลิศ ด้านความคิดอย่างเป็นระบบ และด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม สอดคล้องกับ โรดริงเกซ (Rodringuez, 2003) ศึกษาผลของวัฒนธรรมที่มีต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการศึกษา พบว่า วัฒนธรรมองค์กรสามารถทำหน้าที่เป็นทั้งปัจจัยสนับสนุนและปัจจัยขัดขวางให้เกิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับ สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2549, หน้า 54 อ้างถึงใน บุษบา เมืองสนธิ, 2556, หน้า 11) ได้กล่าวถึงรูปแบบวิธีความคิดว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้เมื่อสมาชิกขององค์กรมีรูปแบบความคิดที่เอื้อต่อการสะท้อนภาพที่ชัดเจนสามารถแยกแยะความถูกต้องในการมองสรรพสิ่งทั้งหลาย และปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และบุษบา เมืองสนธิ (2556, หน้า 11) ได้สรุปความหมายของแบบแผนความคิดอ่านว่า หมายถึง บุคคลในองค์กรเกิดจินตนาการ มองเห็นภาพชัดเจน สามารถแยกแยะความถูกต้องในการมองเห็นสรรพสิ่งทั้งหลาย ช่วยในการตัดสินใจได้ถูกต้อง รู้จักสังเกต และเก็บข้อมูล ทั้งที่เป็นประสบการณ์ตรงและประสบการณ์อ้อม เพื่อสร้างความรู้และประสบการณ์ให้ตนเอง จัดระบบข้อมูลให้เป็นหมวดหมู่ รู้จักวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร วิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อน โอกาส และปัญหาอุปสรรคเพื่อตั้งสมมติฐานและหาข้อสรุปอย่างมีเหตุผล แล้วนำไปปฏิบัติให้เกิดประโยชน์

2.3 ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อธิบายได้ว่า โรงเรียนบางบ่อวิทยาคมมีบรรยากาศแห่งการเป็นมิตร การยอมรับ และการไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษารวมถึงเปิดโอกาสให้บุคลากรแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ โดยสถานศึกษานำผลการประเมินมากำหนดแนวทางในการพัฒนาวิสัยทัศน์และแผนงานยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา และที่สำคัญผู้บริหารและบุคลากรปฏิบัติงาน โดยยึดความสำเร็จขององค์กรเป็นหลัก สอดคล้องกับงานวิจัยของ กรรณิกา อัครปทุม (2554, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดองค์กร

บริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา กลุ่มย่อยที่ 4 ผลการศึกษา พบว่า ระดับวัฒนธรรมองค์กรและองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสังกัดองค์กรบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา กลุ่มย่อยที่ 4 อยู่ในระดับ “มาก” ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ “มาก” เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า วิสัยทัศน์ร่วมมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ข้อค้นพบนี้แสดงว่าสถานศึกษาในสังกัดองค์กรบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา กลุ่มย่อยที่ 4 มีการจัดทำยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาที่มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ซึ่งในสภาวะการณ์ปัจจุบันนี้ทุกสถานศึกษาต้องมีการจัดทำวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาสำหรับเป็นแนวทางกำหนดนโยบายในการพัฒนาสถานศึกษา เพื่อยกระดับและสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้หรือมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เข้มแข็งและยั่งยืนต่อไป สอดคล้องกับงานวิจัยของ โอเวนส์ (Owens, 2001, p. 199) ได้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาองค์กรให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงว่า องค์กรบางองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำจะขาดความสามารถในการรับรู้ องค์กรกำลังมีปัญหา ขาดความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม และขาดความสามารถในการเตรียมตัวและปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก แต่โรงเรียนเป็นองค์กรที่ต้องตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อม เช่น ลักษณะทางกายภาพของชุมชน และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ดังนั้น โรงเรียนจึงต้องพัฒนาความสามารถในการรับรู้และคาดการณ์ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นเนื่องจากสภาวะแวดล้อม เพื่อกำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญหาให้เหมาะสม แนวคิดในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งสมาชิกในองค์กรจะมีความร่วมมือในการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อการปรับตัวที่สอดคล้องกับสภาวะในอนาคตนั้นจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร คือ เมื่อสมาชิกขององค์กรมีการปฏิบัติดังกล่าว องค์กรก็จะมีการเรียนรู้ และปรับตัวได้อย่างเท่าทันไปด้วย ซึ่งนับเป็นกระบวนการของการพัฒนาองค์กรที่ให้ประสิทธิภาพสูงกระบวนการหนึ่ง

สอดคล้องกับ เซงเก้ (Senge 1990, pp. 223 - 225) เห็นว่า การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมนี้เป็นการสร้างความคิดที่ใช้ปกครอง (Government idea) ซึ่งนำองค์กรว่า องค์กรคิดอย่างไร มีเป้าหมาย พันธกิจ และยึดคุณค่าใด วิสัยทัศน์ที่ต้องสอดคล้องกับคุณค่า และค่านิยมที่ผู้คนยึดถือ และชลธิชา แก้วกาญจน์ (2556, หน้า 18) ได้สรุปว่า วิสัยทัศน์ร่วมที่จะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้คือ การทำให้สมาชิกขององค์กรร่วมรับรู้ ภาพอนาคต มีความเชื่อมั่นในทิศทางที่องค์กรต้องการมุ่งไปสู่และพร้อมที่จะร่วมแรงร่วมใจ นำพาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายอันพึงประสงค์ สอดคล้องกับ ภัทรพร ไหลไพบูลย์ (2554, หน้า 58) กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กรนั้นจะเป็นจุดมุ่งหมายร่วมกันของสมาชิกภายในองค์กรที่พร้อมจะมุ่งมั่นไปให้ถึง โดยผู้บริหารต้องจัดกิจกรรมให้บุคลากรทุกคนในโรงเรียนได้แลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ เกิดความปรารถนาที่จะเห็นภาพ ในอนาคตของโรงเรียนร่วมกัน พร้อมจะขับเคลื่อนภารกิจทุกอย่างไปสู่

เป้าหมายเดียวกัน และมีความรัก ความห่วงใยซึ่งกันและกันเพื่อทำให้องค์การนั้นดำเนินงานได้อย่างมีความสุขและพร้อมจะพัฒนาไปข้างหน้าอย่างมั่นคง

2.4 ด้านการเรียนรู้ของทีม โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อธิบายได้ว่า โรงเรียนบางบ่อวิทยาคมเปิดโอกาสให้บุคลากรวิเคราะห์ปัญหา และวางแผนในการแก้ปัญหาในรูปแบบทีม บุคลากรมีการประสานงานระหว่างทีม มีความไว้วางใจต่อกัน พัฒนาความรู้ความสามารถของทีมอยู่ตลอดเวลา บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการเสนอแนะความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน เพื่อส่งเสริมให้โรงเรียนก้าวสู่ความเป็นเลิศและเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ประวิทย์ อินทวิชัย (2556, หน้า 70 - 71) ได้ทำการศึกษาของค์การแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนมัธยมศึกษากลุ่มสหวิทยาเขตพนมสารคาม จังหวัดฉะเชิงเทรา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ผลวิจัยพบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษากลุ่มสหวิทยาเขตพนมสารคาม โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ในด้านการเรียนรู้เป็นทีม โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากแนวคิดจากการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ใช้หลักการมีส่วนร่วมคือเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มีส่วนร่วมในการบริหารตัดสินใจและร่วมการจัดการศึกษาทั้งครู ผู้ปกครอง ตัวแทนชุมชน ตัวแทนศิษย์เก่า และตัวแทนนักเรียน ให้บุคคลมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษามากขึ้น

สอดคล้องกับงานวิจัยของ ดารารัตน์ สิทธิศาสตร์ (2556, หน้า 68) การศึกษา การส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร โรงเรียนในกลุ่มเครือข่ายปางสีดา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ผลวิจัย พบว่า การส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร โรงเรียนในกลุ่มเครือข่ายปางสีดา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ในด้านการเรียนรู้ของทีม พบว่า โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาประเด็นที่น่าสนใจ คือมีการส่งเสริมให้บุคลากรร่วมกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียนที่ตั้งไว้ การสร้างบรรยากาศให้เกิดการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และส่งเสริมให้บุคลากรมีความรับผิดชอบต่องานและร่วมกันพัฒนา ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการทำงานเป็นทีมมีบทบาทสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือของ บุคลากรทุกคน สอดคล้องกับ สายัณห์ ชูประเสริฐ (2558, หน้า 45) ได้สรุปความหมายการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เป็นการทำงานด้วยกันทุกคนในทีมงานต้องมีวิจรรณญาณเรียนรู้ร่วมกันช่วยเหลือเกื้อกูลกัน มีการเสวนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และมีการประสานงาน มีวัฒนธรรมโรงเรียนเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องเรียนรู้ไปด้วยกัน สอดคล้องกับ วิโรจน์ สารรัตนะ และอัญชลี สารรัตนะ (2545, หน้า 10) ได้กล่าวถึง การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ไว้ว่า เป็นไปตามหลักความร่วมมือ

กระบวนการกลุ่มเชื่อมั่นว่าสมาชิกเกิดการเรียนรู้ได้ดีขึ้นแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ต้องเป็นไปทั้งโรงเรียนเป็นการเน้นการทำงานสมาชิกทุกคนในองค์การทำงานร่วมกันเป็นทีม การทำงานเป็นหมู่คณะ โดยทุกคนในทีมงานจะต้องมีวิจรรณญาณร่วมกันตลอดเวลาว่า กำลังทำอะไร ต้องเรียนรู้ก่อน อะไรหลังและเติบโตไปพร้อม ๆ กัน ให้เกิดความต้องการของแต่ละคนให้ กลายเป็นการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อประโยชน์ขององค์การเป็นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกันช่วยเหลือเกื้อกูล สามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ขยันคิด-ขยันเรียนรู้-ขยันทำ เพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนให้เกิดความสำเร็จ ของทีมงานอย่างมีประสิทธิภาพ อย่างต่อเนื่อง

2.5 ด้านความคิดเชิงระบบ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อธิบายได้ว่า ผู้บริหาร โรงเรียนบางบ่อวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 มีการทำงานอย่างเป็นระบบ มีการใช้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อปรับปรุง พัฒนาให้งานมีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารมีการจัดวางแผนงาน โครงการก่อนการปฏิบัติงาน เสมอ บุคลากรทุกคนปรับปรุงแผนการปฏิบัติงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอ ใช้เหตุผลในการหา คำตอบของการพัฒนางานและสามารถเชื่อมโยงงานได้อย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับงานวิจัย ของ สมถวิล ศิลปคนธรรพ์ (2556 หน้า 123) ได้ทำการศึกษา ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ผลการวิจัยพบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก ในด้านความคิดเชิงระบบ พบว่า อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ ภัทรพร ไหลไพบุลย์ (2554 หน้า 91) ได้ศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนพานทอง สภานุปลั้มภักดิ์สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยศึกษาและเปรียบเทียบ ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนพานทองสภานุปลั้มภักดิ์สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามสถานภาพและวุฒิการศึกษา ผลการวิจัยปรากฏว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนพานทองสภานุปลั้มภักดิ์ โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก ในด้านความคิดเชิงระบบ โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีประเด็นสำคัญคือส่งเสริมให้ บุคลากรนำความรู้เกี่ยวกับภารกิจหลักทั้ง 4 งาน ได้แก่ งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคคลและ งานบริหารทั่วไป มาใช้ในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้ครูจัดการเรียนรู้และบูรณาการทั้งทางความคิด และการปฏิบัติ และมีแนวทางการพัฒนา โรงเรียนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา และ กำหนดเป้าหมายของโรงเรียนอย่างเหมาะสมและชัดเจน สอดคล้องกับ พิชาข รัตนดิลก ณ ภูเก็ต (2552, หน้า 371) อธิบายว่า การคิดเชิงระบบเป็นการเปลี่ยนวิธีคิด “จากการคิดแบบแยกส่วน เป็นการคิดแบบองค์รวม” “จากการคิดที่มองมนุษย์แบบสั้นหวัง เป็นความคิดที่มองมนุษย์เป็นผู้ที่มี



ส่วนร่วมอย่างกระตือรือร้นในการปรับเปลี่ยนความเป็นจริง” และ “จากการคิดแบบตอบสนอง สถานการณ์ปัจจุบัน ไปสู่การสร้างอนาคต” หากปราศจากความคิดเชิงระบบที่ยากที่จะสร้าง แรงจูงใจและวิธีในการบูรณาการการเรียนรู้ขององค์กรได้ ดังนั้น ความคิดอย่างเป็นระบบ จึงเป็นเสาหลักขององค์กรแห่งการเรียนรู้

3. ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียน บางบ่อวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา เขต 6 พบว่า โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวก ระดับสูงสุด และวัฒนธรรมองค์กรตามองค์ประกอบทั้ง 10 ด้าน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับ องค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์กับองค์กร แห่งการเรียนรู้สูงสุดถึง 6 ด้าน และด้านที่มีความสัมพันธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้สูงสุดคือ ด้านความไว้วางใจ ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้เท่ากับ .80\*\* รองลงมาเป็นด้าน ความเอื้ออาทร ความซื่อสัตย์สุจริต ความมีคุณภาพ การยอมรับนับถือ และ ความหลากหลายของบุคลากร ทั้งนี้อธิบายได้ว่าผู้บริหารมีความไว้วางใจบุคลากร และบุคลากร มีความเชื่อมั่นในการตัดสินใจของผู้บริหาร โดยผู้บริหารให้ความสำคัญต่อบุคลากรสนับสนุน ให้มีสวัสดิการต่าง ๆ แก่บุคลากร ผู้บริหารและบุคลากรปฏิบัติงาน โดยใช้หลักคุณธรรมจริยธรรม ผู้บริหารมีกลยุทธ์ให้บุคลากรร่วมมือพัฒนายกระดับมาตรฐานของสถานศึกษาโดยสถานศึกษามี การชี้แจงถึงเป้าหมายของสถานศึกษาโดยที่บุคลากรจะต้องเข้าใจจุดมุ่งหมายการปฏิบัติงานของ สถานศึกษามาเป็นแนวทางพื้นฐานในการปฏิบัติงานผู้บริหารใช้ข้อมูลสารสนเทศเป็น องค์ประกอบในการตัดสินใจเกี่ยวกับความเป็นไปได้ และผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับสถานศึกษา รวมถึงผู้บริหารและบุคลากรเคารพและให้เกียรติในความแตกต่าง ด้านทักษะการปฏิบัติงาน มีความยืดหยุ่น ยอมรับในความแตกต่างเรื่องเพศสภาพ วุฒิการศึกษา และความอาวุโสของบุคลากร ในสถานศึกษา สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ อัญชลี ปรีชายศ (2554, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนในกลุ่มบ่อทอง 1 อำเภอบ่อทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนในกลุ่มบ่อทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 มี ความสัมพันธ์ทางบวกระดับดี ค่าสหสัมพันธ์ ( $r$ ) เท่ากับ .68 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) และสอดคล้องกับงานวิจัยของ กัญญ์นรา คนการ (2554, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง วัฒนธรรมองค์กรกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครแหลมฉบัง อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี ผลการวิจัยพบว่า ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรม องค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้

ของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครแหลมฉบัง อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี โดยรวมความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง สอดคล้องกับงานวิจัยของ เพ็ญศรี กัลยาณกิตติ (2557, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ของครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาลจังหวัดเลย ผลการวิจัย พบว่า วัฒนธรรมองค์การกับพฤติกรรมการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ของครูในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล จังหวัดหนองคาย มีความสัมพันธ์กันทางบวก ทั้ง 4 ลักษณะ อยู่ระหว่าง 0.55 - 0.73 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ของครู ในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล จังหวัดหนองคาย พบว่า วัฒนธรรมองค์การทั้ง 4 ลักษณะ ส่งผลต่อการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ของครู โดยมีโดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ 0.849 มีค่าสัมประสิทธิ์การทำนายหรืออำนาจพยากรณ์ ร้อยละ 72.10 ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 สอดคล้องกับ โรดริงเกซ (Rodringguez, 2003) ศึกษาผลของวัฒนธรรมที่มีต่อสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์การสามารถทำหน้าที่เป็นทั้งปัจจัยสนับสนุนและปัจจัยขัดขวางให้เกิดการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับ วีรฐ มาทะศิริรานนท์ (2542, หน้า 49) กล่าวว่า องค์การต่าง ๆ ต้องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ที่จะปรับตัวอย่างต่อเนื่องให้ทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงและสร้างการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong learning) เป็นความเจริญงอกงามด้วยตนเอง หมายถึง ความเข้าใจตนเองและเข้าใจโลกเป็นการเพิ่มพูนทักษะและความสามารถด้านต่าง ๆ ขวนขวายและลงทุนด้วยตนเองมีความรู้สึกสนุกกับการคิดค้น เพื่อหาเหตุผลและความเป็นจริงของสิ่งต่างๆ รู้สึกชื่นชมยินดีต่อสิ่งที่ดีงามของโลก คิดริเริ่มสร้างสรรค์และประดิษฐ์สิ่งใหม่ ๆ วิธีทางหนึ่ง คือ การพัฒนาโดยใช้กระบวนการแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นรูปแบบการบริหารที่เน้นการพัฒนาภาวะผู้นำในองค์การควบคู่ไปกับการเรียนรู้ร่วมกัน เป็นผลทำให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์และทักษะระหว่างกันและกัน เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพกว่าคู่แข่ง จากการศึกษาต้องปรับเปลี่ยนเพื่อความอยู่รอดและความเป็นผู้นำในการแข่งขัน ทำให้้องค์การต้องปรับกระบวนการนำองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้

### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ผู้บริหารโรงเรียนบางบ่อวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 6 ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนให้ไปสู่ระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับจากผลการวิจัยจากน้อยไปมาก ดังนี้ การตัดสินใจ ความไว้วางใจ ความซื่อสัตย์สุจริต การมอบอำนาจ ความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน การยอมรับนับถือ ความมีคุณภาพ ความหลากหลายของบุคลากร ความเอื้ออาทร ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ

2. ผู้บริหารโรงเรียนบางบ่อวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาโรงเรียนไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ในระดับมากที่สุด โดยเรียงลำดับจากการวิจัยจากน้อยไปมากดังนี้ ด้านการเรียนรู้ของทีม ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านความคิดเชิงระบบ ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านความรอบรู้แห่งตน

3. ผู้บริหารโรงเรียนบางบ่อวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ควรให้ ให้ความสำคัญกับการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรให้อยู่ในระดับสูงขึ้น โดยเฉพาะ วัฒนธรรมด้านการตัดสินใจและความไว้วางใจ เพราะตัวแปรเหล่านี้มีความสัมพันธ์เชิงบวก ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

#### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบางบ่อวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6
2. ควรมีการวิจัยถึงแนวทางการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบางบ่อวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6
3. ควรศึกษาปัญหาในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบางบ่อวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6

## บรรณานุกรม

- กรมวิชาการ. (2546). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และพระราชบัญญัติการศึกษาภาคบังคับ พ.ศ. 2545. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์อักษรไทย.
- กรมวิชาการ (2545). คู่มือการพัฒนาโรงเรียนเข้าสู่มาตรฐานการศึกษา การพัฒนาวิสัยทัศน์ในสถานศึกษา. กรุงเทพฯ: อักษรไทย.
- กาญจนา เกษร. (2555). ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- เกศสุดา ใจคำ. (2554). สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น จังหวัดเชียงใหม่. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- กัญญ์นรา คนการ. (2554). ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครแหลมฉบัง อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กรรณิกา อัครปทุม. (2554). วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมากลุ่มย่อยที่ 4. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- คติพจน์ จินดาวงศ์. (2556). การศึกษาวัฒนธรรมองค์กร โรงเรียนมัธยมตากสินระยอง สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดระยอง. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จรรยา แสนพันธุ์. (2548). บทบาทผู้บริหารในการส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียน ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาระบบ. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- จิรภา เพ็งฉาย. (2558). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล, คณะพยาบาลศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

- จิรวัดน์ ฟ้ากระจำง. (2554). *ปัจจัยวัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานบุคคล โรงเรียนเอกชนจังหวัดสกลนคร*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.
- เจษฎา นกน้อย. (2552). *นวัตกรรมการจัดการความรู้ และการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชุลีพร เกลี้ยงสง. (2556). *กลยุทธ์การพัฒนาวัฒนธรรมองค์การเพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและผู้นำการเปลี่ยนแปลง, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย.
- ชลธิชา แก้วกาญจน์. (2556). *ความสัมพันธ์ของปัจจัยทางจิตวิทยาองค์การกับการรับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท DRC*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ดารารัตน์ สิทธิศาสตร์. (2556). *การศึกษาการส่งเสริมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน ในกลุ่มเครือข่ายปางสีดา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ดวงดาว บุญทอง. (2553). *วัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ฝึกออาชีพกรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักพัฒนาสังคม กรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- นิชนันท์ บุญสา. (2557). *สภาพองค์การแห่งการเรียนรู้สู่ประชาคมอาเซียนของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- นิติพล ภูตะโชติ. (2556). *พฤติกรรมองค์การ (พิมพ์ครั้งที่ 1)*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นิถาวรณ ศรีโลฟุ้ง. (2543). *วัฒนธรรมองค์การของสถาบันอุดมศึกษา กรณีศึกษาหาวิทยาลัยเชียงใหม่*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

- นิภารัตน์ ป้อสีลา. (2550). *วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในโรงเรียน สังกัด กรุงเทพมหานคร*. สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- บุญชม ศรีสะอาด และบุญส่ง นิลแก้ว. (2535). การอ้างอิงประชากรเมื่อใช้เครื่องมือแยกมาตราส่วน ประเมินค่ากับกลุ่มตัวอย่าง. *วารสารวัดผลการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาสารคาม*, 3(1), 23 - 24.
- บุษบา เมืองสนธิ์. (2556). *แนวทางการพัฒนาสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดเลย ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้*. รายงานการศึกษาอิสระรัฐประศาสนศาสตร์ มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น, วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ประวิติชัย อินทวิชัย. (2556). *องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษากลุ่มสหวิทยาเขต พนมสารคาม จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2549). *วัฒนธรรมองค์กร พลังแฝงที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จ ในการบริหารงาน*. *วารสารพัฒนาข้าราชการ กทม.*, 25(1), 33 - 43.
- เพชรคนย์ ศรีรวีรัตน์. (2555). *การศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรต่อศักยภาพในการพัฒนาสู่ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษา โรงพยาบาลทันตกรรม คณะทันตแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทั่วไป, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- พรทิพย์ ไชยปณิธาน. (2553). *ความสัมพันธ์ระหว่างประเภทของวัฒนธรรมองค์กรและการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พระนครศรีอยุธยา เขต 1*. วิทยานิพนธ์หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชา การบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- เพชรวิ สุตริภัก. (2553). *ศึกษาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุทมาณี เขต 1*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

- เพ็ญศรี กัลยามกิตติ. (2557). *วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ของครู ในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล จังหวัดเลย*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- พรพัชรี แจ่มครุฑ. (2554). *วัฒนธรรมองค์การ บรรยากาศองค์การ ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และคุณภาพชีวิตในการทำงานของเจ้าหน้าที่ตำรวจสังกัดกองบัญชาการตำรวจนครบาล ท้องที่เกาะรัตนโกสินทร์*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยา อุตสาหกรรมและองค์การ, คณะศิลปกรรมศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- พรพรรณ ศิลปวัฒนาพร. (2555). *การรับรู้วัฒนธรรมองค์การ บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ บุคลิกภาพต่อต้านสังคม และการเห็นคุณค่าในตนเองของผู้ต้องขังในเรือนจำกลาง สุราษฎร์ธานี ปี พ.ศ. 2555*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยา อุตสาหกรรมและองค์การ, ภาควิชาจิตวิทยา, คณะศิลปศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- พรณิ ช. เจนจิต. (2545). *จิตวิทยาการเรียนการสอน (พิมพ์ครั้งที่ 5)*. กรุงเทพฯ: เมธิทิปส์.
- พิชาย รัตนคิดถก ณ ภูเก็ต. (2552). *องค์การ และการบริหารจัดการ*. นนทบุรี: ชิงค์ ปิยอนด์บุ๊คส์.
- มานพ โคตรโสภณ. (2553). *วัฒนธรรมโรงเรียน: กรณีศึกษาโรงเรียนชุมชนแพศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5*. รายงานการศึกษาอิสระศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- มัลลิกา ดันสอน. (2544). *พฤติกรรมองค์การ = Organizational behaviors*. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ยศพล เหลืองโสมนภา และสาคร พร้อมเพราะ. (2551). *รายงานการวิจัย เรื่อง องค์ประกอบ วัฒนธรรมองค์การของวิทยาลัยสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก*. กรุงเทพฯ: สถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข.
- ยุรพร ศุภรัตน์. (2553). *องค์การเพื่อการเรียนรู้ (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ร่วมแก้ว อยู่เกิด. (2556). *วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนวัดสุขไพโรวัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชา การบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- รุ่งรติศ ชามะสนธิ์. (2555). *รูปแบบการพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ที่เน้นผลวัดการเรียนรู้*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ดุสิตบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและผู้นำการเปลี่ยนแปลง, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย.

- รักษ์ศักดิ์ บุญสิทธิ์. (2553). ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมโรงเรียนกับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.
- ลัทธิ เดชโยธิน. (2550). วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของบุคลากรในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4. รายงานการศึกษาอิสระศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- วนิดา เทียงสงค์. (2557). การศึกษาวัฒนธรรมโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- วารสาร เมืองพวน. (2551). ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมโรงเรียนกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานองคาย. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.
- วิจารณ์ พานิช. (2547). โรงเรียนแห่งคุณภาพและการสร้างสรรค์. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี
- วิจารณ์ พานิช. (2546). การจัดการความรู้ ในยุคสังคมและเศรษฐกิจบนฐานความรู้. กรุงเทพฯ: สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม.
- วิภา สายรัตน์. (2557). รูปแบบการพัฒนากิจการแห่งการเรียนรู้ของเครือข่ายโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์การศึกษาคุณวุฒิบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2544). โรงเรียนองค์การแห่งการเรียนรู้: แนวคิดทางการบริหารการศึกษา. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2544). โรงเรียน: องค์การแห่งการเรียนรู้ กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีทางการบริหาร. กรุงเทพฯ: อักษรภาพิพัฒน์.
- วิโรจน์ สารรัตน์ และอัญชลี สารรัตน์. (2545). ปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ผลการวิจัย: ข้อเสนอเพื่อการพัฒนาและการวิพากษ์. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ



- วิทยา กุออ. (2555). *สภาวะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเครือข่ายพัฒนา การศึกษาบ่อหลวง เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 5. วิทยานิพนธ์ศึกษา ศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.*
- วิระวัฒน์ ปันนิตามย์. (2544). *การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: ชีระป้อมวรรณกรรม.*
- วีรุธ มาพะสิรานนท์. (2542). *องค์กรเรียนรู้สู่องค์กรอัจฉริยะ. กรุงเทพฯ: ชีระป้อมวรรณกรรม.*
- ศรีรัตน์ บัวใหญ่. (2556). *วัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามทฤษฎีของผู้บริหาร และครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสิงห์บุรี. วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏ เทพสตรี.*
- ศุภลักษณ์ สานติวิเชียร. (2557). *การศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส ทางการศึกษา กลุ่มโรงเรียนศรีราชา 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ชลบุรี เขต 3. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- สาคร ทะเยี่ยม. (2557). *วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมในโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขต พื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 25. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.*
- สถาพร กิริชาธร. (2553). *องค์ประกอบของคุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อวินัย 5 ประการของบุคลากรในโรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, ภาควิชานโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำ ทางการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*
- สาคร วระไธ. (2556). *วัฒนธรรมโรงเรียนและแนวทางการพัฒนาโรงเรียนทัพพระยาพิทยา จังหวัดสระแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 7. งานนิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- สายันท์ ชูประเสริฐ. (2558). *ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักทางการบริหารของผู้บริหาร สถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนในกลุ่มมัธยมศึกษา อำเภอบึง จังหวัดพะเยา. การค้นคว้าด้วยตนเองการศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชา การบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยพะเยา.*

- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (ม.ป.ป). *ผู้นำสถานศึกษากับการสร้างโรงเรียนแห่งการเรียนรู้*. เข้าถึงได้ จาก <http://suthep.ricr.ac.th>
- สุชาติ น้อยอุ่น. (2557). *วัฒนธรรมองค์การและประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานส่วนท้องถิ่น ในเขตอำเภอแม่ใจ จังหวัดพะเยา*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชานโยบายสาธารณะ, คณะศิลปศาสตร์, มหาวิทยาลัยพะเยา.
- สุระนิต สุระสังข์. (2554). *ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียน ในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18*. งานนิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุพานี สฤกษ์วานิช. (2552). *พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่: แนวคิด และทฤษฎี*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุพิน เกชาคุปต์. (2549). *การศึกษาวรรณกรรมองค์การของราชการไทย*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุลาวัลย์ ธนปราชญ์เป็รื่อง. (2557). *วัฒนธรรมโรงเรียนของโรงเรียนเมืองพัทยา 8 (พัทธยานุกูล) จังหวัดชลบุรี*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุพัฒนศรี ศรีรุ่งเรือง. (2554). *ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจะเขิงตรา เขต 2*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์. (2555). *การพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้: แนวปฏิบัติ ที่เป็นรูปธรรม*. วารสารวิทยบริการ มหาวิทยาลัยบูรพา, 23(1), 21-23.
- สมยศ นาวิการ. (2544). *การบริหารเพื่อความเป็นเลิศ (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ : ดอกหญ้า.
- สมถวิล ศิปคนธรรพ์. (2556). *ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สมุทรสาคร*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สมบัติ กุสุมาลี. (2553). *อ่าน HR มาเล่า เอา HR มาเขียน*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.

- สมบัติ แสงพล. (2552). *วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้: คณะสัตวแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2553). *แผนการศึกษาแห่งชาติ ฉบับปรับปรุง (พ.ศ. 2552 - 2559)*. กรุงเทพฯ: พรักหวานกราฟฟิคจำกัด.
- สำนักทดสอบทางการศึกษา (2544). *การประกันคุณภาพภายใน สถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู. (2544). *คุณธรรมและจิตสำนึกของข้าราชการครู*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- อโนมา คงตะแบก. (2545). องค์การแห่งการเรียนรู้ แนวทางพัฒนาในศตวรรษที่ 21. *เสนาศึกษา*. 68(1), 38 - 44,
- อิงกริต กังวาลย์. (2557). *การรับรู้วัฒนธรรมองค์การของครูมัธยมศึกษาในอำเภอทุ่งสง จังหวัดนครศรีธรรมราช*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เอกชัย ชินโคตร. (2549). *วัฒนธรรมองค์การของ โรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลในทศวรรษหน้า*. วิทยานิพนธ์การศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อัญชลี ปรีชายศ. (2554). *ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนในกลุ่มบ่อทอง 1 อำเภอบ่อทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชลบุรี เขต 2*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา
- Bella & Schein. (2007). *Learning Organization*. Retrieve from: <http://www.bloggang.com/mainblog.php?id=wbj&month=07-12-2007&group=29&gblog=11> [Accessed June 2010]
- Dotlich, D. L., & Cairo, P.C. (2002). *Unnatural leadership: Going against intuition and experience to develop en new leadership instrincts*. San Francisco: Jossey-Bass
- Gephart, M. A., Marsick, V. J., Buren, M. E., Van, F. E., & Spio, M. S. (1996). *Learning Organizations: Come alive*. *Training and Development*, 50(12), 35-45.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (1997). *Behavior in organizations: Understanding and managing the human side work* (6<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Prentice-Hal.

- Gordon, J., R. (1999). *Organizational Behavior: A Diagnostic Approach* (6<sup>th</sup> ed.). Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall International.
- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2012). *Educational administration : Theory Research and Practice* (9<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
- Karsten, S., Voncken, E., & Voorthuis, M. (2000). Dutch Primary School and The Concept of the Learning Organization. *The Learning Organization*, 7(3), 145-155.
- Marquardt, M. J. (1996). *Building the learning organization: A system approach to Quantum improvement and global success*. New York: McGraw-Hill.
- Marquardt, M. J., & Reynolds, A. (1994). *The global learning organization*. New York: Irwin.
- Mullins, L. J. (2006). *Essentials of Organisational Behaviour*. Madrid: Mateu Cromo.
- Owens, R. G. (2001). *Organizational behavior in education* . New Jersey: Prentice - Hall.
- Owens, R. G. (1987). *Organizational behavior in education* (4<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Prentice - Hall.
- Patterson, J. S. P., & Jakson, P. (1986). *Guiding beliefs and our school - district, productive school system for a non vational urban Arlington*. VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Patterson. J. L., Purkey, S. C., & Parker, J. V. (1986). *Productive school system for a nonrational world*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Pelder, M., Burgoyne, J., & Boydell, T. (1997). *The learning company: A strategy for sustainable development* (2<sup>nd</sup> ed.). London: McGraw-Hill.
- Razik, T. A., & Swanson, A. D. (2001). *Fundamental concepts of educational Leadership* (2<sup>nd</sup> ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice - Hall.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2007). *Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Rodriguez, S. D. (2003). An empirical study about the effect of cultural problematic on organizational learning in alliance. *The Learning Organization*, 10(3), 138 - 148.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. London: Currency Press.
- Sergiovanni, T. J. (1988). *Supervition human perspective* (4<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw - Hill.

Sillins, H., Zarins, S., & Mulford, B. (2002). What characteristics and process define a school as learning organization? Is that a useful concept to apply to school?. *International Education Journal*, 3(1), 24 - 32.

Smith, D. S. (2008). *The relationship between learning organizations and student achievement in middle schools*. Retrieved 12 April, 2010, from ProQuest. File: Dissertation Abstracts Item AAT3338013

ภาคผนวก

#### ภาคผนวก ก

- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ
- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือ
- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

ที่ ศธ ๖๒๑๑๘.๘/ ๖.๐๐๔๑

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๑๔ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๕๕

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือในการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. คำโครงการวิจัย

๒. เครื่องมือในการวิจัย

ด้วย ภาควิชาการบริหารการศึกษา ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ได้มีความเห็นชอบ  
ให้นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยบูรพาทำงานนิพนธ์ ซึ่งขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย  
ดังรายนามต่อไปนี้

นายนพรัตน์ แบบกัน รหัส ๕๘๕๒๐๓๘๓

งานนิพนธ์ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับองค์การแห่งการเรียนรู้  
ของโรงเรียนบางบ่อวิทยาคม ตั้งกวดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖

โดยมี ดร.สมุท รชานาญ เป็นประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์

ภาควิชาการบริหารการศึกษา ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญ ในเรื่องดังกล่าว  
เป็นอย่างดีจึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือของนิสิต  
ในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) สุเมธ งามกนก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร ๐-๓๘๑๐-๒๐๕๒

โทรสาร ๐-๓๘๓๔-๕๘๑



(สำเนา)

ที่ ศษ ๖๒๑๑๘.๘/ ๖.๐๐๔๒

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๑๗ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๕๕

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. คำโครงการวิจัย

๒. เครื่องมือในการวิจัย

ด้วย ภาควิชาการบริหารการศึกษา ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ได้มีความเห็นชอบ  
ให้นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยบูรพาทำงานนิพนธ์ ซึ่งขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย ดังรายนาม  
ต่อไปนี้

นายนพรัตน์ แบบกัน รหัส ๕๘๕๒๐๓๘๓

งานนิพนธ์ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับองค์การแห่งการเรียนรู้  
ของโรงเรียนบางป่อวิทยาคม ตั้งกีดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖  
โดยมี ดร.สมุทร ชำนาญ เป็นประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์  
ภาควิชาการบริหารการศึกษา มีความประสงค์จะขอความอนุเคราะห์จากท่าน  
เพื่ออำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือในการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) สุเมธ งามกนก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร ๐-๓๘๑๐-๒๐๕๒

โทรสาร ๐-๓๘๓๔-๕๕๑

(สำเนา)

ที่ ศธ ๖๒๑๑๘.๘/ ๖.๐๐๔๓

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๑๕ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๕๕

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. คำโครงการวิจัย

๒. เครื่องมือในการวิจัย

ด้วย ภาควิชาการบริหารการศึกษา ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ได้มีความเห็นชอบ  
ให้นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยบูรพาทำงานนิพนธ์ ซึ่งขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย  
ดังรายนามต่อไปนี้

นายนพรัตน์ แบบกัน รหัส ๕๘๕๒๐๓๘๓

งานนิพนธ์ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับองค์การแห่งการเรียนรู้  
ของโรงเรียนบางบ่อวิทยาคม ตั้งกีดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๖

โดยมี ดร.สมุท รานานุก เป็นประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์

ภาควิชาการบริหารการศึกษา มีความประสงค์จะขอความอนุเคราะห์จากท่าน  
เพื่ออำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) สุเมธ งามกนก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร ๐-๓๘๑๐-๒๐๕๒

โทรสาร ๐-๓๘๗๔-๕๘๑

ภาคผนวก ข  
- แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

## แบบสอบถามสำหรับงานวิจัย

เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบางบ่อ  
วิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6

\*\*\*\*\*

### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์ดังนี้
    - 1.1 เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของ โรงเรียนบางบ่อวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6
    - 1.2 เพื่อศึกษาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของ โรงเรียนบางบ่อวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6
    - 1.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบางบ่อวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6
  2. แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน ประกอบด้วย
    - ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร
    - ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้
  3. ขอความกรุณาจากท่าน ได้โปรดตอบคำถามตามความเป็นจริง ทั้งนี้ผลการวิจัยที่ได้จะนำเสนอในภาพรวมและจะใช้ประโยชน์เพื่อการวิจัยเท่านั้น
  4. ข้อมูลของท่าน ผู้วิจัยจะเก็บรักษาไว้เป็นความลับโดยจะนำเสนอผลการวิจัยในภาพรวมเท่านั้น ดังนั้นการตอบคำถามนี้จะไม่มีผลกระทบต่อการทำงานในตำแหน่งหน้าที่และโรงเรียนแต่อย่างใด
- ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า จะได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

นายพนรัตน์ แบบกัน

นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยบูรพา

## ตอนที่ 1

## วัฒนธรรมองค์กร

คำชี้แจง : ข้อคำถามมีทั้งหมด 30 ข้อ โปรดพิจารณาข้อคำถามเหล่านี้ และแสดงความคิดเห็น โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ท่านเห็นว่าตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด โดยแต่ละระดับมีความหมายดังนี้

5	หมายถึง	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด
4	หมายถึง	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก
3	หมายถึง	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง
2	หมายถึง	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย
1	หมายถึง	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ ที่	วัฒนธรรมองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
<b>ด้านความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน</b>						
1	สถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย					
2	สถานศึกษามีการชี้แจงเป้าหมายของสถานศึกษา					
3	สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรนำเป้าหมายของสถานศึกษามาเป็นแนวทางการปฏิบัติงาน					
<b>ด้านการมอบอำนาจ</b>						
4	ผู้บริหารส่งเสริมบุคลากรให้ปฏิบัติงานของตนเองได้อย่างเต็มที่					
5	ผู้บริหารกระจายอำนาจให้บุคลากรอย่างมีระบบ					
6	ผู้บริหารมอบหมายงานโดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถของบุคลากร					
<b>ด้านการตัดสินใจ</b>						
7	ผู้บริหารมอบหมายงานโดยไม่คำนึงถึงระดับหรือตำแหน่งวิทยฐานะ					
8	ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร					
9	ผู้บริหารวินิจฉัยสั่งการ โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศประกอบการตัดสินใจ					
<b>ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ</b>						
10	ท่านดำเนินงานโดยยึดถือผลประโยชน์ของโรงเรียน					
11	ท่านยินดีที่จะช่วยเหลือเพื่อพัฒนาซึ่งกันและกัน					
12	ท่านมีความรู้สึกเป็นเจ้าของโรงเรียนร่วมกัน					

ข้อ ที่	วัฒนธรรมองค์การ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
<b>ด้านความไว้วางใจ</b>						
13	ผู้บริหารเชื่อมั่นในการตัดสินใจของบุคลากร					
14	บุคลากรเชื่อมั่นในการตัดสินใจของผู้บริหาร					
15	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรทำงานที่ท้าทาย					
<b>ด้านความมีคุณภาพ</b>						
16	ผู้บริหารมีกลยุทธ์ให้บุคลากรร่วมมือพัฒนาเพื่อยกระดับมาตรฐานของสถานศึกษา					
17	สถานศึกษาใช้เกณฑ์การปฏิบัติงานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.)					
18	สถานศึกษามีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง					
<b>ด้านการยอมรับนับถือ</b>						
19	บุคลากรเคารพการตัดสินใจของเพื่อนร่วมงาน มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันอยู่เสมอ					
20	สถานศึกษาจัดกิจกรรมยกย่องชมเชยความสำเร็จในการปฏิบัติงาน					
21	ผู้บริหารให้การยอมรับในความคิดเห็นใหม่เพื่อนำมาพัฒนาสถานศึกษา					
<b>ด้านความเอื้ออาทร</b>						
22	สถานศึกษาให้ความสำคัญต่อผลงานของบุคลากร					
23	สถานศึกษาสนับสนุนให้มีสวัสดิการต่าง ๆ แก่บุคลากร					
24	สถานศึกษาส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรด้านการศึกษาต่อการฝึกอบรมสัมมนา					
<b>ด้านความซื่อสัตย์สุจริต</b>						
25	ผู้บริหารพิจารณาความดีความชอบในการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยใช้หลักคุณธรรม และจริยธรรม					
26	ผู้บริหารให้รางวัลผู้ปฏิบัติงานอย่างซื่อสัตย์สุจริต					
27	ผู้บริหาร บุคลากร มีความซื่อสัตย์ทั้งคำพูด และการกระทำ					

ข้อ ที่	วัฒนธรรมองค์การ	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
ด้านความหลากหลายของบุคลากร						
28	ผู้บริหารและบุคลากรเคารพและให้เกียรติในความแตกต่าง ด้านทักษะการปฏิบัติงาน					
29	สถานศึกษายอมรับในความแตกต่างที่ส่งผลดีต่อ การพัฒนาสถานศึกษา					
30	สถานศึกษามีความยืดหยุ่น ยอมรับในความแตกต่าง เรื่องเพศสภาพ วุฒิการศึกษา และความอาวุโสของ บุคลากรในสถานศึกษา					

**ตอนที่ 2**  
**องค์กรแห่งการเรียนรู้**

**คำชี้แจง :** ข้อคำถามมีทั้งหมด 25 ข้อ โปรดพิจารณาข้อคำถามเหล่านี้ และแสดงความคิดเห็น โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ท่านเห็นว่าตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด โดยแต่ละระดับมีความหมายดังนี้

5	หมายถึง	มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด
4	หมายถึง	มีความคิดเห็นด้วยอยู่ในระดับมาก
3	หมายถึง	มีความคิดเห็นด้วยอยู่ในระดับปานกลาง
2	หมายถึง	มีความคิดเห็นด้วยอยู่ในระดับน้อย
1	หมายถึง	มีความคิดเห็นด้วยอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ ที่	องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
<b>ด้านความรอบรู้แห่งตน</b>						
1	สถานศึกษามีกระบวนการนิเทศงานแก่บุคลากร					
2	ผู้บริหารให้ข้อเสนอแนะและถ่ายทอดความรู้ใหม่					
3	ท่านมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ					
4	ท่านได้นำความรู้ใหม่มาประยุกต์ใช้ในหน่วยงาน					
5	ท่านสร้างและถ่ายทอดความรู้ใหม่จากผลงานวิจัยในชั้นเรียน หรือผลงานทางวิชาการ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร					
<b>ด้านแบบแผนความคิดอ่าน</b>						
6	สถานศึกษามีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อนำไปปฏิบัติให้เกิดประโยชน์					
7	สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรปรับเปลี่ยนแนวคิดและวิถีปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบายของสถานศึกษา					
8	สถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรตัดสินใจด้วยตนเอง					
9	ท่านใช้เหตุผลเพื่อวิเคราะห์และประเมินปัญหา					
10	ท่านยอมรับผลการประเมินตามข้อมูลที่ปรากฏจริง					
<b>ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม</b>						
11	สถานศึกษามีบรรยากาศแห่งความเป็นมิตร การยอมรับและการไว้วางใจซึ่งกันและกัน					
12	สถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา					



ข้อ ที่	องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
13	สถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์					
14	สถานศึกษานำผลการประเมินมากำหนดแนวทางในการพัฒนาวิสัยทัศน์และแผนงานยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา					
15	บุคลากรปฏิบัติงานโดยยึดความสำเร็จของหน่วยงานเป็นหลัก					
<b>ด้านการเรียนรู้ของทีม</b>						
16	สถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรวิเคราะห์ปัญหาและวางแผนในการแก้ปัญหาในรูปแบบทีม					
17	บุคลากรมีการประสานงานระหว่างทีม					
18	บุคลากรมีความไว้วางใจต่อกัน					
19	บุคลากรพัฒนาความรู้ความสามารถของทีมอยู่ตลอดเสมอ					
20	บุคลากรมีส่วนร่วมในการเสนอแนะความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน					
<b>ด้านความคิดเชิงระบบ</b>						
21	ผู้บริหารทำงานอย่างเป็นระบบ มีการใช้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อปรับปรุงพัฒนาให้งานมีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง					
22	ผู้บริหารมีการจัดวางแผนงานโครงการก่อนปฏิบัติงานเสมอ					
23	ท่านปรับปรุงแผนการปฏิบัติงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอ					
24	ท่านใช้เหตุผลในการหาคำตอบของการพัฒนางาน					
25	ท่านสามารถเชื่อมโยงงานได้อย่างเป็นระบบ					

ข้อเสนอแนะ

.....  
 .....  
 .....

ขอขอบคุณทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามชุดนี้

**ภาคผนวก ค**

- ตารางค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่น

ตารางที่ 19 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถามวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนบางบ่อ  
 วิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6

แบบสอบถามข้อที่	ค่าอำนาจการจำแนก	แบบสอบถามข้อที่	ค่าอำนาจการจำแนก
1	.63	16	.78
2	.63	17	.62
3	.69	18	.69
4	.66	19	.67
5	.75	20	.65
6	.71	21	.75
7	.37	22	.77
8	.70	23	.72
9	.76	24	.64
10	.43	25	.83
11	.44	26	.80
12	.32	27	.76
13	.77	28	.65
14	.80	29	.76
15	.77	30	.67

- แบบสอบถามวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนบางบ่อวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ได้ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ( $r$ ) ระหว่าง .37 - .83

- ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ ( $\alpha$ ) = .99

ตารางที่ 20 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถามองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบางป่อ  
วิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6

แบบสอบถามข้อที่	ค่าอำนาจการจำแนก	แบบสอบถามข้อที่	ค่าอำนาจการจำแนก
1	.54	16	.77
2	.74	17	.77
3	.37	18	.78
4	.35	19	.76
5	.43	20	.81
6	.69	21	.79
7	.69	22	.77
8	.72	23	.66
9	.51	24	.53
10	.58	25	.65
11	.79		
12	.75		
13	.69		
14	.79		
15	.72		

- แบบสอบถามองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบางป่อวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ได้ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ( $r$ ) ระหว่าง .35 - .81
- ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ ( $\alpha$ ) = .99