

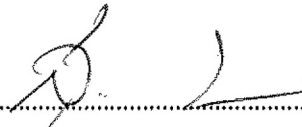
ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน  
ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1

ศิริวิมล โพธิ์ไข่

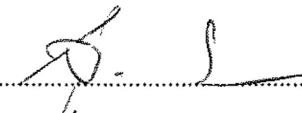
งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
พฤศจิกายน 2560  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา


คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์และคณะกรรมการสอบงานนิพนธ์ได้พิจารณา  
งานนิพนธ์ของ ศิริวิมล โพธิ์ใจ ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์

  
..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก)

คณะกรรมการสอบงานนิพนธ์

  
..... ประธาน  
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก)

  
..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยูร อิ่มสวาสดี)

คณะศึกษาศาสตร์อนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพา

  
..... คณบดีคณะศึกษาศาสตร์  
(รองศาสตราจารย์ ดร.วิจิต สุรัตน์เรืองชัย)

วันที่ 22 เดือน มิถุนายน พ.ศ. 2560

## กิตติกรรมประกาศ

งานนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก อาจารย์ที่ปรึกษาและ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยูร อิ่มสวัสดิ์ กรรมการสอบงานนิพนธ์ที่กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความละเอียดถี่ถ้วนและเอาใจใส่ด้วยดีเสมอมา ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งเป็นอย่างยิ่งจึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ดร.สุเมธ งามกนก ที่กรุณาให้ความรู้ ให้คำปรึกษาตรวจแก้ไข และวิจารณ์ผลงาน ทำให้งานวิจัยมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ ในการตรวจสอบ รวมทั้งให้คำแนะนำแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยให้มีคุณภาพ นอกจากนี้ ยังได้รับความอนุเคราะห์จากท่านผู้อำนวยการ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 ตลอดจนเพื่อนครูที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี ในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยทำให้งานนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี

ขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อวินัย โพธิ์ไข่ และคุณแม่บุญมา โพธิ์ไข่ ที่อบรมสั่งสอน ให้ความรัก ความเมตตา ตลอดจน เป็นกำลังใจและให้การสนับสนุนผู้วิจัยเสมอมา

คุณค่าและประโยชน์ของงานนิพนธ์ฉบับนี้ผู้วิจัยขอมอบเป็นกตัญญูกตเวทิตาแด่บุพการี บุรพจารย์และผู้มีพระคุณทุกท่านทั้งในอดีตและปัจจุบัน ที่ทำให้ข้าพเจ้าเป็นผู้มีการศึกษา และ ประสบสำเร็จมาจนตราบนับเท่าทุกวันนี้

ศิริวิมล โพธิ์ไข่

57970010: สาขาวิชา: การบริหารการศึกษา; กศ.ม. (การบริหารการศึกษา)

คำสำคัญ: ความสัมพันธ์/ วัฒนธรรมองค์กรกับการจัดการแห่งการเรียนรู้/ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1

ศิริวิมล โพธิ์ไข่: ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการจัดการแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียน  
ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 (RELATIONS BETWEEN  
ORGANIZATION CULTURE AND LEARNING ORGANIZATION OF SCHOOL IN SAKEAO PRIMARY  
EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 1) คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์: สุเมธ งามกนก, กศ.ด.  
152 หน้า. ปี พ.ศ. 2560.

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาระดับของวัฒนธรรมองค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้ และ  
ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนสังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ครูผู้สอนโรงเรียนในสังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 ตามตารางของ Krejcie and Morgan ซึ่งได้จาก  
การสุ่มอย่างง่าย (Sample random sampling) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 313 คน เครื่องมือเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับ  
ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ วัฒนธรรมองค์กร  
ของโรงเรียน มีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง .36-.89 ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .98 และองค์กร  
แห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน มีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง .40-.88 ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .97  
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ ) และค่าสัมประสิทธิ์  
สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ( $r$ ) ผลการวิจัย พบว่า

1. ผลการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
สระแก้ว เขต 1 โดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมาก 1 ด้าน คือ  
ความมุ่งมั่นประสงค์ของโรงเรียน และอยู่ในระดับปานกลาง 8 ด้าน เรียงอันดับจาก มากไปหาน้อย 3 อันดับแรก  
ได้แก่ การตัดสินใจ ความไว้วางใจ และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน

2. ผลการศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านแล้วเรียงอันดับจาก  
มากไปน้อย 3 อันดับ ได้ดังนี้ ด้านการบริหารความรู้ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ และการใช้เทคโนโลยี

3. ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการจัดการแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียน  
ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 โดยรวมความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง เมื่อ  
พิจารณารายด้านระหว่างวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง  
2 ด้าน เรียงลำดับความสัมพันธ์จากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านความหลากหลายของบุคลากร และด้านการยอมรับ  
และความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง 8 ด้าน เรียงอันดับความสัมพันธ์จากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านความไว้วางใจ  
ด้านความมีคุณภาพ ด้านความซื่อสัตย์สุจริต ด้านความเอื้ออาทร ด้านความมุ่งมั่นประสงค์ของโรงเรียน  
ด้านการตัดสินใจ ด้านการเสริมพลัง และด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน

57970010: MAJOR: EDUCATIONAL ADMINISTRATION; M.Ed.

(EDUCATIONALADMINISTRATION)

KEYWORDS: RELATIONS/ ORGANIZATIONS CULTURE AND LEARNING/ SAKEAO

PRIMARY EDUCATIONAL SURVICE AREA OFFICE 1

SIRIWIMOL POKHAI: RELATIONS BETWEEN ORGANIZATIONS CULTURE AND LEARNING ORGANIZATION OF SCHOOL IN SAKEAO PRIMARY EDUCATIONAL SURVICE AREA OFFICE 1. ADVISOR: SUMET NGAMKANOK, Ed.D. 152 P. 2017.

This research aims to study the level of organizational culture, learning organization and relations between organization culture and learning organization of school in Sakeao Primary Educational Service Area Office 1. The sample used in this study was 313 teachers in Sakeao Primary Educational Service Area Office 1. The criteria used to determine the size of the sample was suggested based on Krejcie & Morgan's table. The instrument used in this research was a five-point scale questionnaire, with the item of organizational culture showed discriminative power between .36-.89 and the reliability of .98. The item of learning organization showed discriminative power between .40-.88 and the reliability of .97. The statistics used to analyze the data was Mean ( $\bar{X}$ ), Standard Deviation ( $SD$ ), and Pearson's Correlation Coefficient.

This study revealed that:

1. The level of organizational culture of school in Sakeao Primary Educational Service Area Office 1 as a whole was in medium level. The level of organizational culture of school in Sakeao Primary Educational Service Area Office 1 in each aspect was at a high level. Putting the core value of the organizational culture in order from high to low could be Decision Making, Trust, and Sense of School.
2. The level of learning organization of school in Sakeao Primary Educational Service Area Office 1 as a whole and each aspect was at a high level. The top 3 descending were: Knowledge Management, Learning Dynamics, and Technology Application.
3. The relations between organization culture and learning organization of school in Sakeao Primary Educational Service Area Office 1 as a whole was at a high level. While Diversity and Recognition were found at a high level, Trust, Quality, Integrity, Caring, School Purpose, Decision Making, Empowerment, and Sense of School were respectively rated at a medium level.

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ฉ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
คำถามของการวิจัย.....	5
ขอบเขตของการวิจัย.....	5
กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย.....	7
ประโยชน์ของการวิจัย.....	8
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	8
2 เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	11
สภาพทั่วไปของการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สระแก้ว เขต 1.....	12
หลักการ แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร .....	24
หลักการ แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้.....	50
ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับองค์การแห่งการเรียนรู้.....	64
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	75
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	79
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	79
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	80
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	81
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	82
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	83

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	85
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	86
การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	86
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	86
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	87
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	106
สรุป.....	106
อภิปรายผล .....	110
ข้อเสนอแนะ.....	118
บรรณานุกรม.....	121
ภาคผนวก.....	133
ภาคผนวก ก.....	134
ภาคผนวก ข.....	138
ภาคผนวก ค.....	149
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	152

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1	เขตการปกครองการปกครองในเขตพื้นที่สระแก้ว เขต 1..... 15
2	จำนวนโรงเรียนที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1..... 15
3	จำนวนบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงเรียน จำแนกตามอำเภอ..... 16
4	ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า จำแนกเป็นรายอำเภอ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 ..... 80
5	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของ วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 โดยรวมและรายข้อ.. 87
6	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 ด้านความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน โดยรวมและรายข้อ..... 88
7	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 ด้านการเสริมพลัง... 89
8	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 ด้านการตัดสินใจ..... 90
9	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 ด้านความรู้ลึกเป็น ส่วนหนึ่งของโรงเรียน..... 91
10	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 ด้านความไว้วางใจ.. 92
11	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 ด้านความมีคุณภาพ.. 93
12	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 ด้านการยอมรับ..... 94
13	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของวัฒนธรรมองค์การ ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 ด้านความเอื้ออาทร..... 95



## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของวัฒนธรรมองค์การ ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 ด้านความซื่อสัตย์สุจริต.....	96
15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของวัฒนธรรมองค์การ ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 ด้านความหลากหลายของบุคลากร.....	97
16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับขององค์การการแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 โดยรวมและรายด้าน.....	98
17 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับขององค์การการแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 ด้านพลวัตรแห่งการเรียนรู้.....	98
18 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับขององค์การการแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ.....	100
19 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับขององค์การการแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 ด้านการสร้างอำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคคล.....	101
20 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับขององค์การการแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 ด้านการจัดการความรู้.....	103
21 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับขององค์การการแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 ด้านการใช้เทคโนโลยี.....	104
22 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับองค์การ แห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สระแก้ว เขต 1 .....	105

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
23	ค่าอำนาจจำแนกรายชื่อของแบบสอบถามวัดระดับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน.....	150
24	ค่าอำนาจจำแนกรายชื่อและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามวัดระดับ ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน.....	151

## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1 กรอบความคิดในการวิจัย.....	7
2 แผนที่สภาพภูมิศาสตร์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 .....	14
3 แบบจำลองระบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Marquardt.....	59
4 องค์ประกอบย่อยของการเรียนรู้.....	60
5 องค์ประกอบย่อยขององค์การ.....	61
6 องค์ประกอบย่อยของความรู้.....	62
7 องค์ประกอบย่อยของเทคโนโลยี .....	63

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีผลทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลง ทั้งในด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง การศึกษา และความเปลี่ยนแปลงนี้เองก็ส่งผลกระทบต่อวิถีชีวิตของคนในสังคม ส่งผลกระทบต่อองค์กร และการบริหารงานภายในองค์กร โดยเฉพาะเรื่องวัฒนธรรมการบริหารองค์กร เพราะวัฒนธรรมการบริหารที่มีประสิทธิภาพจะทำให้องค์กรนั้นได้รับผลประโยชน์สูงสุดโดยเสียต้นทุนต่ำสุด องค์กรใด ๆ ก็ตาม ที่ไม่สามารถปรับเปลี่ยนพัฒนาองค์กรของตนให้ทันสมัย และสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วแล้ว องค์กรเหล่านี้ย่อมจะต้องเกิดปัญหา ความมั่งคั่งต่อการดำรงอยู่ขององค์กรอย่างแน่นอน (สถาพร ปิ่นเจริญ, 2541; เจริญ นกน้อย, 2549) การเรียนรู้แนวทางการทำงานที่สนับสนุนและพัฒนาองค์กร จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ในการพัฒนาองค์กร (ชงชัย สมบูรณ์, 2549) จากความสำคัญนี้ ในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมาองค์กรทั้งหลายจึงมุ่งมั่นพัฒนาให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและก่อให้เกิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) ซึ่งจะช่วยผลักดันให้องค์กรปรับกระบวนการพัฒนาองค์กร ในรูปแบบเดิมสู่องค์กรที่พัฒนาในทุกระดับอย่างต่อเนื่อง (โกศล ดิถีธรรม, 2547) ที่สำคัญยิ่งคือ องค์กรที่มีการเรียนรู้เท่านั้นที่จะสามารถดำรงอยู่ในโลกปัจจุบันนี้ได้ (อมลวรรณ วีระธรรมโม, 2548)

ในประเทศไทย ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ได้มีการนำมาใช้เป็นแนวทางพัฒนาองค์กรมากขึ้น โดยเฉพาะการกำหนดไว้ในกฎหมายบ้านเมืองอย่างชัดเจน ดังที่ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 3 เรื่อง การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มาตรา 11 ที่มีการกำหนดไว้อย่างชัดเจนว่า “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องต้องรับข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์รวมทั้ง ต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการ ในสังกัดให้เป็นบุคคลที่มีประสิทธิภาพและการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติ ราชการของส่วนราชการให้เกิดความสอดคล้องกับวิธีการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์

ตามพระราชกฤษฎีกานี้” (เกศา รักษาติ, 2549) ผลพวงมาจากการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ ให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้นี้เอง หลายองค์การจึงต้องหันมาปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ ซึ่ง หมายถึง ความเชื่อ ค่านิยมและแบบแผนการปฏิบัติงาน วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ การแต่งกาย การเล่น การทำงาน วัฒนธรรมองค์การอาจทำให้คนกลายเป็นคนเฉื่อยชา ทำงานไปวัน ๆ คนไม่เฉื่อยชาอาจจะถูกกลืนในที่สุด แต่ภายใต้วัฒนธรรมที่แข็งแกร่งคนจะทำงานอย่างภาคภูมิใจ ทุ่มเทให้กับงาน วัฒนธรรมมีหน้าที่ในการสร้าง กฎ ข้อบังคับเป็นสิ่งกระตุ้นให้เกิดศรัทธา และผนึกกำลังเข้าด้วยกันผู้บริหารที่ประสบผลสำเร็จจะหล่อหลอมค่านิยมที่ยึดถือปฏิบัติอย่างจริง (กรีซ สืบสนธิ์, 2537, หน้า 185-187 อ้างถึงใน ชูชาติ งามจิริต, 2549, หน้า 1) วัฒนธรรมองค์การนั้นจะเป็นตัวกำหนดประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ (Putti, Koontz & Weibrich, 1998) โดยเฉพาะวัฒนธรรมร่วมที่เกิดจากการตกผลึกของการกระทำหรือแนวปฏิบัติของคนในองค์การและสังคม (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2549) Patterson, Purkey and Parker (1986, pp. 50-51) ได้เสนอแนวคิดที่ว่าวัฒนธรรมองค์การที่ควรสร้างขึ้น ได้แก่ 1) ความมุ่งประสงค์ (Purpose) 2) การเสริมพลัง (Empowerment) 3) การตัดสินใจ (Decision-making) 4) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง (Sense of community) 5) ความไว้วางใจ (Trust) 6) ความมีคุณภาพ (Quality) 7) การยอมรับ (Recognition) 8) ความเอื้ออาทร (Caring) 9) ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) 10) ความหลากหลายของบุคลากร (Diversity) เพื่อเตรียมบุคลากรให้มีขีดความสามารถที่พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายใต้วัฒนธรรมที่แข็งแกร่งจะส่งผลให้กลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตลอดเวลา

การพัฒนาองค์การสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จึงเป็นความคาดหวังของผู้บริหารหน่วยงานต่าง ๆ องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่มีลักษณะเปรียบเสมือนสถานบันการเรียนรู้ ซึ่งบุคลากรมีการเรียนรู้กันอย่างกว้างขวาง อย่างมีส่วนร่วมและต่อเนื่องเพื่อพัฒนาและยกระดับศักยภาพอัน ได้แก่ ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญของตน ทีมงานและองค์การและนำไปใช้ในการเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงาน โดยมีการสนับสนุนจากองค์การด้วยการสนับสนุนด้านเทคโนโลยี และเครื่องมือต่าง ๆ เพื่อช่วยให้การเรียนรู้นั้นมีประสิทธิภาพสูงสุด ทั้งนี้ก็เพื่อสร้างให้องค์การประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างยั่งยืน โดยเฉพาะแนวคิดของ Marquard (1996) ที่ได้เชื่อมโยงระบบต่าง ๆ ขององค์การเข้าด้วยกันและแบ่งออกเป็นระบบย่อย ๆ ของการเรียนรู้ อันมีองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) พลวัตแห่งการเรียนรู้ (Learning dynamics) 2) การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization transformation) 3) การสร้างอำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคคล (Empowering and enabling people) 4) การจัดการความรู้ (Knowledge management) 5) การใช้เทคโนโลยี (Technology application) ทั้งนี้กระบวนการพัฒนาและยกระดับ

องค์การต้องเหมาะสมกับคนและวัฒนธรรมขององค์การและที่สำคัญต้องมีวัฒนธรรมในการช่วยให้เกิดการเรียนรู้ (Marquard & Reynolds, 1994, p. 29)

ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับองค์การแห่งการเรียนรู้ จึงเป็นสิ่งที่ใกล้ชิดกันอย่างยิ่ง ตามที่ Senge (1990) ได้กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ นั้นเป็นตัวแทนของการเคลื่อนย้ายวัฒนธรรมองค์กร สอดคล้องกับ Westbrook (1993) ที่ได้สรุปไว้ชัดเจนว่า วัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญต่อองค์การ หากวัฒนธรรมไม่เอื้อต่อการจัดคุณภาพทั้งองค์การแล้ว จะส่งผลกระทบต่อการจัดการคุณภาพทั้งองค์การได้

โรงเรียนเป็นองค์การทางการศึกษาหรือหน่วยงานของสังคม ที่มีบทบาทหน้าที่สำคัญในการผลิตบุคลากรเพื่อเป็นพลเมืองที่มีคุณภาพของชาติ ดังนั้น การบริหารงานในโรงเรียนปัจจุบันจึงมีเป้าหมายที่มุ่งปลูกฝัง อารมณ์ พัฒนา คุณภาพการศึกษา และชีวิตของนักเรียนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ คือ มีการพัฒนาทั้งทางร่างกาย อารมณ์ สังคมและสติปัญญาไปพร้อม ๆ กัน เพื่อผลิตสมาชิกที่ดีมีคุณภาพให้แก่สังคม โดยจัดให้มีการกระจายอำนาจจัดการศึกษาลงสู่ท้องถิ่นมากขึ้น ให้ชุมชนได้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ตามแนวการจัดการศึกษา ที่พระราชบัญญัติแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้กำหนดไว้ (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ, 2542, หน้า 12-13) และในแต่ละโรงเรียนมีบุคลากรที่มีความหลากหลายทั้งในด้านความรู้ ความสามารถร่วมกันจัดการศึกษา ดังนั้น การจะนำพาโรงเรียนไปสู่ทิศทางเป้าหมายที่มุ่งประสงค์ของโรงเรียน และเพื่อเตรียมการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว จึงจำเป็นที่จะต้องมีความพร้อมของโรงเรียนที่แข็งแกร่ง โดยภายใต้วัฒนธรรมที่แข็งแกร่งจะส่งผลให้กลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อเตรียมบุคลากรให้มีขีดความสามารถที่พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา

โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 มีจำนวน 146 โรงเรียน ประกอบด้วยผู้บริหารและครูทั้งสิ้นจำนวน 1,725 คน ผู้บริหารของแต่ละโรงเรียนมีจุดมุ่งหมายในการร่วมมือกันแก้ปัญหาด้านการจัดการเรียนการสอนร่วมกันเพราะเนื่องจากโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 ปีการศึกษา 2558 มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ ซึ่งประเมินจากสภาพของปัญหาภายในแต่ละโรงเรียน พบว่าโรงเรียนจะมีวัฒนธรรมการบริหารงานแบบดั้งเดิม คือการบริหารงานค่อนข้างล่าช้า การมอบหมายงานหรือสั่งการไม่ชัดเจน ขาดการประสานงานสัมพันธ์อันดีกับชุมชน ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาน้อยมาก ครูขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ครูย้ายบ่อยทำให้การทำงานไม่ค่อยต่อเนื่อง ครูยังมีประสบการณ์ในการทำงานน้อย ครูทำงานหลายอย่าง นอกเหนือจากหน้าที่การสอน ครูจะมีพฤติกรรมตอบสนองต่องานน้อยมาก จึงไม่มีความรัก

ในการทำงาน มีการแบ่งแยก ไม่ผ่อนปรน ไม่ชวนขวดยเพื่อพัฒนาวิชาชีพตัวเอง ไม่ให้ความร่วมมือบางครั้งขัดขวางการเป็นผู้นำของผู้บริหาร บางคนรู้สึกไม่ชอบหรือไม่ให้การยอมรับเพื่อนร่วมงาน ไม่ให้ความร่วมมือในการทำงานถึงแม้ว่าผู้บริหารจะให้การสนับสนุนก็ตาม (จิราภรณ์ โพธิ์เต็ง, 2546, หน้า 3-4 อ้างถึงใน แสงระวี อัครสุขบุตร, 2548, หน้า 3) แต่ในปัจจุบันเมื่อมีการปฏิรูปการศึกษา มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบและโลกการศึกษาในอนาคต จะเต็มไปด้วยการแข่งขันสถานศึกษาที่มีความพร้อมทุกด้านจึงจะสามารถอยู่รอดได้ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาต้องบริหารกิจการให้เกิดความเป็นเลิศ ให้เป็นที่ยอมรับของลูกค้ำ คือ ผู้ปกครอง หรือชุมชนในเขตบริการของสถานศึกษาและต้องสร้างวัฒนธรรมในการทำงานให้มีสภาพที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยเช่นเดียวกัน (สมลักษณ์ ภาพันธ์, 2547, หน้า 25-31 อ้างถึงใน แสงระวี อัครสุขบุตร, 2548, หน้า 3)

จากสภาพปัญหาและความสำคัญดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์กร ศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ศึกษาความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์กรกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 โดยใช้แนวความคิดวัฒนธรรมองค์กรของ Patterson, Purkey and Parker (1986, pp. 50-51) และแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Marquardt (1996) เนื่องจากการมองสภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้ในส่วนต่าง ๆ ของระบบได้ครอบคลุมมากกว่าเพียงแค่การมองความรู้ในตัวบุคคลหรือทีมซึ่งผลการวิจัยที่ได้จะเป็นข้อมูลสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ด้านการพัฒนาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ให้เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเป็นข้อมูลในเชิงนโยบายต่อการพัฒนาโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 ต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1
2. เพื่อศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์กรกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1

### คำถามของการวิจัย

1. วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 อยู่ในระดับใด
2. องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 อยู่ในระดับใด
3. วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 หรือไม่

### สมมติฐานของการวิจัย

วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1

### ขอบเขตของการวิจัย

#### ขอบเขตของเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การและการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 มีขอบเขตของการวิจัย ดังนี้ วัฒนธรรมองค์การใช้ตามแนวความคิดของ Patterson, Purkey and Parker (1986, pp. 50-51) 10 ประการ ได้แก่ 1) ความมุ่งประสงค์ (Purpose) 2) การเสริมพลัง (Empowerment) 3) การตัดสินใจ (Decision-making) 4) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง (Sense of community) 5) ความไว้วางใจ (Trust) 6) ความมีคุณภาพ (Quality) 7) การยอมรับ (Recognition) 8) ความเอื้ออาทร (Caring) 9) ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) 10) ความหลากหลายของบุคลากร (Diversity) และใช้แนวความคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ของ Marquardt (1996) มีองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) พลวัตแห่งการเรียนรู้ (Learning dynamics) 2) การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization transformation) 3) การสร้างอำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคคล (Empowering and enabling people) 4) การจัดการความรู้ (Knowledge management) 5) การใช้เทคโนโลยี (Technology application)

#### ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้ศึกษาจากครูผู้สอนในโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 ได้แก่ อำเภอเมืองสระแก้ว เขาคันทรง วังน้ำเย็น คลองหาด วังสมบูรณ์ จำนวน 146 โรงเรียน ในปีการศึกษา 2558 ดังนี้



1. ประชากร ได้แก่ ครูในโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 ในอำเภอเมืองสระแก้ว เขาฉกรรจ์ วังน้ำเย็น คลองหาด วังสมบูรณ์ ปีการศึกษา 2558 จำนวน 1,725 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 ปีการศึกษา 2558 โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางของ Krejcie and Morgan (1970 อ้างถึงใน บุญชม ศรีสะอาด, 2545, หน้า 43) ซึ่งได้จากการสุ่มอย่างง่าย (Sample random sampling) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 313 คน

#### ตัวแปรที่ศึกษา ประกอบด้วย

1. ตัวแปรต้น ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การ ประกอบด้วย

- 1.1 ความมุ่งประสงค์
- 1.2 การเสริมพลัง
- 1.3 การตัดสินใจ
- 1.4 ความรู้ลึกเป็นส่วนหนึ่ง
- 1.5 ความไว้วางใจ
- 1.6 ความมีคุณภาพ
- 1.7 การยอมรับ
- 1.8 ความเอื้ออาทร
- 1.9. ความซื่อสัตย์สุจริต
- 1.10 ความหลากหลายของบุคลากร

2. ตัวแปรตาม ได้แก่ องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ประกอบด้วย

- 2.1 พลวัตแห่งการเรียนรู้ (Learning dynamics)
- 2.2 การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization transformation)
- 2.3 การสร้างอำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคคล (Empowering and enabling people)
- 2.4 การจัดการความรู้ (Knowledge management)
- 2.5 การใช้เทคโนโลยี (Technology application)

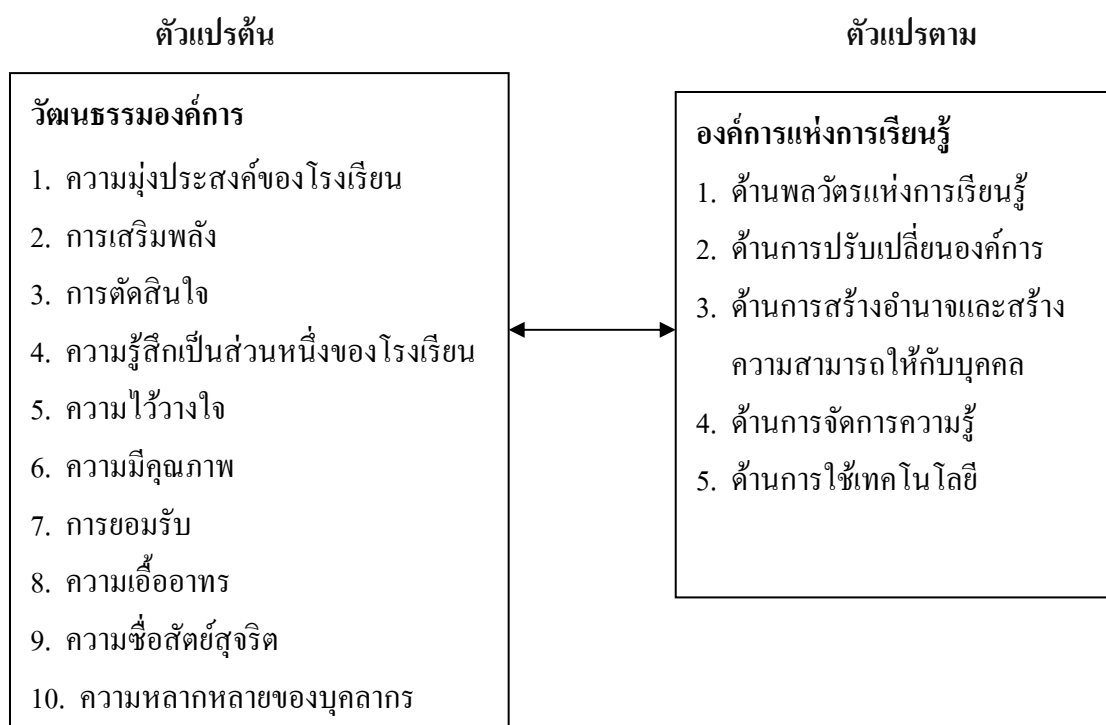
## กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกใช้แนวคิดวัฒนธรรมองค์การของใช้ตามแนวความคิดของ Patterson, Purkey and Parker (1986, pp. 50-51) เพื่อตรวจวัดวัฒนธรรมโรงเรียน 10 ด้าน คือ

- 1) ความมุ่งประสงค์ (Purpose) 2) การเสริมพลัง (Empowerment) 3) การตัดสินใจ (Decision-making) 4) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง (Sense of community) 5) ความไว้วางใจ (Trust)
- 6) ความมีคุณภาพ (Quality) 7) การยอมรับ (Recognition) 8) ความเอื้ออาทร (Caring)
- 9) ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) 10) ความหลากหลายของบุคลากร (Diversity)

ส่วนแนวความคิดองค์การแห่งการเรียนรู้นั้น ผู้วิจัยใช้แนวคิดของ Marquardt (1996) ประกอบด้วย

- องค์ประกอบย่อย 5 องค์ประกอบ คือ 1) พลวัตแห่งการเรียนรู้ (Learning dynamics)
- 2) การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization transformation) 3) การสร้างอำนาจและสร้าง
- ความสามารถให้กับบุคคล (Empowering and enabling people) 4) การจัดการความรู้ (Knowledge management) 5) การใช้เทคโนโลยี (Technology application) โดยศึกษาความสัมพันธ์จากแนวคิดดังกล่าว ผู้วิจัยนำมาสร้างเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยได้ ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## ประโยชน์ของการวิจัย

ผลการวิจัยครั้งนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 สามารถนำผลจากการศึกษาไปใช้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัยครั้งนี้

1. เพื่อทราบและเป็นข้อมูลในการปรับปรุงวัฒนธรรมองค์การ และองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1
2. เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1

## นิยามศัพท์เฉพาะ

วัฒนธรรมองค์การ (Organization culture) หมายถึง วัฒนธรรมโรงเรียนที่สะท้อนถึงระเบียบแบบแผนเกี่ยวกับพฤติกรรมการประพฤติ ปฏิบัติ ค่านิยม ความเชื่อ ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของครู โดยประเมินการรับรู้ของครูต่อไปนี้

1. ความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน (School purpose) หมายถึง ผู้บริหารมีการประชาสัมพันธ์ถึงเป้าหมายของโรงเรียน โดยคำนึงถึงความสำคัญที่ครูในโรงเรียนจะต้องเข้าใจ จุดมุ่งหมายในการปฏิบัติงานของโรงเรียน
2. การเสริมพลัง (Empowerment) หมายถึง ผู้บริหารเห็นความสำคัญของการให้อำนาจในการตัดสินใจแก่บุคลากรในโรงเรียนเมื่อประสบเหตุการณ์ และเห็นพ้องต้องกันในการตัดสินใจ พร้อมทั้งให้ออกาสในการรับรู้ข่าวสาร และการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ในโรงเรียนอย่างเท่าเทียมกัน
3. การตัดสินใจ (Decision-making) หมายถึง ผู้บริหารคำนึงถึงความเป็นไปได้ และผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับโรงเรียนในการตัดสินใจแต่ละครั้ง พร้อมทั้งใช้ข้อมูลสารสนเทศเป็นองค์ประกอบในการตัดสินใจให้มากที่สุด
4. ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน (Sense of community) หมายถึง ผู้บริหารดำเนินงานโดยยึดถือโรงเรียนเป็นหลัก และส่งเสริมบุคลากรในโรงเรียน ให้การช่วยเหลือ และพัฒนาซึ่งกันและกัน พร้อมทั้งกระตุ้นให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการเป็นเจ้าของโรงเรียน ร่วมกันมากที่สุด
5. ความไว้วางใจ (Trust) หมายถึง ผู้บริหารให้ความสำคัญในการยอมรับว่า ครูมีความรู้ความสามารถ มีความรับผิดชอบ โดยให้ออกาสครูในการทำงาน ให้ความไว้วางใจว่า ครูสามารถตัดสินใจได้เป็นอย่างดี

6. ความมีคุณภาพ (Quality) หมายถึง ผู้บริหารเห็นคุณค่าและคาดหวังให้บุคลากร ปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพและมาตรฐาน และเชื่อมั่นในประสิทธิภาพการทำงานของบุคคล

7. การยอมรับ (Recognition) หมายถึง ผู้บริหารเปิดโอกาส และยอมรับแนวความคิดที่ดี และแนวคิดใหม่ ๆ ของครู รวมทั้งการยอมรับในความรู้ความสามารถและความสำเร็จของผลงาน ของครูและนักเรียน เพื่อให้ครูเกิดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

8. ความเอื้ออาทร (Caring) หมายถึง ผู้บริหารเอาใจใส่ ดูแลความเป็นอยู่เกี่ยวกับการ ปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน และให้ความสำคัญต่อผลงานของบุคลากร อีกทั้งสนับสนุน ให้มีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

9. ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) หมายถึง ผู้บริหารให้ความสำคัญและเห็นคุณค่าของ ความซื่อสัตย์ในความพยายามของบุคลากรที่ปฏิบัติงานอย่างเสมอต้นเสมอปลาย และกำหนด แนวทางให้บุคลากรทุกคนประพฤติปฏิบัติให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน และให้การยกย่องผู้ที่มี บุคลิกภาพ และจริยธรรมที่สูงเด่น

10. ความหลากหลายของบุคลากร (Diversity) หมายถึง เป็นผู้บริหารเห็นความสำคัญ ในด้านความแตกต่างระหว่างบุคคล บุคลิกภาพ แนวความคิด ทักษะ วิธีการปฏิบัติงานของบุคลากร ในโรงเรียน พร้อมทั้งมีความยืดหยุ่น ผสมผสานเชื่อมโยงความแตกต่างในรูปแบบ และวิธีการ ปฏิบัติที่หลากหลายของบุคลากรในโรงเรียนนั้นให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ของโรงเรียน

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) หมายถึง องค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ของบุคลากรทุกคน ซึ่งสะท้อนความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ใน 5 องค์ประกอบ ได้แก่

1. พลวัตแห่งการเรียนรู้ (Learning dynamics) หมายถึง ผู้บริหารส่งเสริมและ ให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ตลอดเวลาและต่อเนื่อง และครูเองก็มีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาและ ต่อเนื่อง การเรียนรู้นี้เป็นการเรียนรู้ในหลาย ๆ ประเภท รวมถึงมีทักษะที่จำเป็นสำหรับการเรียนรู้ ของโรงเรียน

2. การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization transformation) หมายถึง ผู้บริหาร และครูทุกคนสามารถปรับเปลี่ยนโรงเรียนจากสภาพเดิมไปเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ ด้วยการปรับเปลี่ยนองค์ประกอบของโรงเรียนในด้านต่าง ๆ เช่น ด้าน 1) วัฒนธรรม 2) วิสัยทัศน์ 3) กลยุทธ์ 4) โครงสร้างของโรงเรียนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้

3. การสร้างอำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคคล (Empowering and enabling people) หมายถึง ผู้บริหาร ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ของครูและบุคลากรทุกคน ในโรงเรียน และครูกับผู้ปกครอง ชุมชน ด้วยการให้อำนาจในการตัดสินใจและสร้างความสามารถ ในการทำงาน

4. การจัดการความรู้ (Knowledge management) หมายถึง ผู้บริหาร ครูและบุคลากร มีการแสวงหาและสร้างสรรค์ความรู้จากแหล่งทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน นำมาจัดเก็บ สืบค้น และถ่ายโอนความรู้ให้กับสมาชิกขององค์กร เพื่อสร้างการเรียนรู้ร่วมกันของทุกคนในโรงเรียน

5. การใช้เทคโนโลยี (Technology application) หมายถึง ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูใช้ ประโยชน์จากสารสนเทศในการเรียนรู้ด้วยตนเอง นำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการฝึกอบรมครู และนำระบบเทคโนโลยีมาสนับสนุนการปฏิบัติงานเป็นประโยชน์เพื่อการเรียนรู้

ครู (Teacher) หมายถึง ครูทุกคนที่ปฏิบัติงานใน โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1

ผู้บริหารสถานศึกษา (School administrators) ผู้บริหาร โรงเรียนในสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1

โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 หมายถึง โรงเรียนที่เปิดสอนในระดับชั้นอนุบาล ถึง ระดับชั้นประถมศึกษา ได้แก่ โรงเรียนในอำเภอเมือง สระแก้ว เขาคันทรง วังน้ำเย็น คลองหาด วังสมบูรณ์

## บทที่ 2

### เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษาความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์การ กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. สภาพทั่วไปของการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1
  2. หลักการ แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ
    - 2.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ
    - 2.2 ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ
    - 2.3 หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การ
    - 2.4 องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ
    - 2.5 ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ
    - 2.6 ระดับชั้นของวัฒนธรรมองค์การ
    - 2.7 รูปแบบของวัฒนธรรมองค์การ
    - 2.8 แนวคิดที่เกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ
  3. หลักการ แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้
    - 3.1 ความเป็นมาขององค์การแห่งการเรียนรู้
    - 3.2 ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้
    - 3.3 ความสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้
    - 3.4 ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้
    - 3.5 องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้
    - 3.6 แนวคิดที่เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้
  4. ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับองค์การแห่งการเรียนรู้
  5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

## สภาพทั่วไปของการจัดการศึกษาลำปางงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว

### เขต 1

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 เป็นหน่วยงานในสังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งมีภารกิจตามที่กฎหมาย กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 กำหนดให้ มีการปรับโครงสร้างการบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ โดยแบ่งการบริหารออกเป็นเขตพื้นที่ การศึกษา แทนการกำหนดให้มีส่วนราชการในระดับภูมิภาค ซึ่งมีผลบังคับใช้ เมื่อวันที่ 7 กรกฎาคม พ.ศ. 2546 มีทิศทางในการพัฒนา ดังนี้ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1, 2555, หน้า 1)

#### วิสัยทัศน์

ผู้เรียนมีคุณภาพคุณธรรม นำโรงเรียนสู่มาตรฐาน ประสานการมีส่วนร่วม ครอบคลุม ประชากรวัยเรียน

#### พันธกิจ

1. ส่งเสริม สนับสนุนให้สถานศึกษามีครูที่มีคุณภาพและเพียงพอ มีการระดม ทรัพยากร และประสานการมีส่วนร่วมเพื่อการจัดการศึกษา ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อ การศึกษาอย่างเหมาะสม จัดการเรียนรู้การสอนที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ปรับวิธีการวัดและประเมินผล ให้สอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน และคุณลักษณะของพลเมืองที่ดีของโลก

2. ส่งเสริม สนับสนุนให้สถานศึกษาจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจ พอเพียง

3. ส่งเสริม สนับสนุนให้ประชากรวัยเรียนในเขตพื้นที่การศึกษาได้รับสิทธิและ โอกาสทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ

#### ค่านิยมองค์กร

มีจิตบริการ ประสานความร่วมมือ ยึดถือความรอบรู้ เคียงคู่ความรับผิดชอบ กอบเกิด ประสิทธิภาพล้ำ นำสู่การปฏิบัติ ร้อยรักสามัคคี

#### เป้าประสงค์

ผู้เรียนมีพัฒนาการตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างเต็มศักยภาพ เป็นพลเมือง โลกที่มีคุณภาพ มีความรู้คู่คุณธรรม ดำรงชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

### กลยุทธ์

1. พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับตามหลักสูตรและส่งเสริมความสามารถด้านเทคโนโลยีเพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้
2. ปลูกฝังคุณธรรม ความเป็นไทยและวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม และห่างไกลยาเสพติด
3. ขยายโอกาสทางการศึกษาให้ทั่วถึง ครอบคลุมผู้เรียนให้ได้รับโอกาสในการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ และลดอัตราการออกกลางคันให้เป็นศูนย์ โดยระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่เข้มแข็ง
4. พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบให้สามารถจัดกิจกรรมการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการตามแนวทางการกระจายอำนาจทางการศึกษา หลักธรรมาภิบาล เน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน และความร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษา

### สภาพทั่วไป

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 ตั้งอยู่หมู่ที่ 3 บ้านหนองนกเขา ถนนสุวรรณศร อำเภอเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว อยู่ในภาคตะวันออกของประเทศไทย อยู่ห่างจากกรุงเทพฯ 256 กิโลเมตร มีเนื้อที่ประมาณ 3,732.442 ตารางกิโลเมตร พื้นที่ความรับผิดชอบ ประกอบด้วย 5 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเมืองสระแก้ว อำเภอเขาฉกรรจ์ อำเภอวังน้ำเย็น อำเภอคลองหาดและอำเภอวังสมบูรณ์ คิดเป็นร้อยละ 51.87 ของพื้นที่ทั้งหมดของจังหวัดสระแก้ว มีอาณาเขตติดต่อกับจังหวัดใกล้เคียง ดังภาพที่ 2





ภาพที่ 2 แผนที่สภาพภูมิศาสตร์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1  
(สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1, 2555, หน้า 1)

ทิศเหนือ ติดต่อกับอำเภอครบุรี จังหวัดนครราชสีมา

ทิศใต้ ติดต่อกับอำเภอสอยดาว จังหวัดจันทบุรี

ทิศตะวันออก ติดต่อกับอำเภอวัฒนานคร อำเภออรัญประเทศและอำเภอตาพระยา  
จังหวัดสระแก้ว พื้นที่บางส่วนติดราชอาณาจักรกัมพูชา

ทิศตะวันตก ติดต่อกับอำเภอกบินทร์บุรี อำเภอนาดี จังหวัดปราจีนบุรีและอำเภอ  
สนามชัยเขต จังหวัดฉะเชิงเทรา ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 เขตการปกครองการปกครองในเขตพื้นที่สระแก้ว เขต 1 (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1, 2555, หน้า 2)

อำเภอ	เนื้อที่ (ตารางกิโลเมตร)	ตำบล	หมู่บ้าน	เทศบาล ตำบล	อบจ.	อบต.
1. เมืองสระแก้ว	1,832.500	8	123	2	1	8
2. วังน้ำเย็น	325.050	4	84	-	-	3
3. คลองหาด	417.082	7	71	1	-	6
4. เขาฉกรรจ์	774.331	4	71	1	-	4
5. วังสมบูรณ์	383.500	3	48	2	-	1
รวม	3,732.442	26	397	6	1	22

ตารางที่ 2 จำนวนโรงเรียนที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1  
(สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1, 2555, หน้า 2)

อำเภอ	จำนวน โรงเรียน/ สาขา	โรงเรียน ขยายโอกาส ทางการศึกษา	โรงเรียน เอกชน	โรงเรียน ขนาดเล็ก
1. เมืองสระแก้ว	58	8	6	33
2. วังน้ำเย็น	24	7	1	9
3. คลองหาด	20/ 2	5	0	9
4. เขาฉกรรจ์	24	8	1	10
5. วังสมบูรณ์	18	5	0	11
รวม	144/ 2	33	8	72

ปัจจุบันสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 มีโรงเรียนในสังกัด  
จำนวน 146 โรงเรียน ในจำนวนนี้เป็นโรงเรียนที่เปิดสอนเฉพาะระดับประถมศึกษา 146 โรงเรียน  
เปิดสอนระดับประถมศึกษาถึงระดับมัธยมศึกษาตอนต้นตามโครงการขยายโอกาสทางการศึกษา  
จำนวน 33 โรงเรียน โรงเรียนเอกชน จำนวน 8 โรงเรียน

ตารางที่ 3 จำนวนบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงเรียน จำแนกตามอำเภอ (สำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1, 2555, หน้า 3)

อำเภอ	ข้าราชการครู	พนักงานราชการ	ลูกจ้างประจำ	รวม
1. เมืองสระแก้ว	623	22	31	676
2. วังน้ำเย็น	329	15	14	358
3. คลองหาด	212	8	11	231
4. เขาฉกรรจ์	336	15	14	365
5. วังสมบูรณ์	217	18	6	241
รวม	1,717	78	76	1,871

### จุดเน้นการดำเนินงาน

#### จุดเน้นที่ 1 ด้านผู้เรียน

##### 1. ผู้เรียนมีสมรรถนะสำคัญสู่มาตรฐานสากล

###### 1.1 ตัวชี้วัดความสำเร็จ

1.1.1 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน 5 กลุ่มสาระหลักจากการทดสอบระดับชาติ (O-NET) เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ 5

1.1.2 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนการทดสอบระดับชาติ (NT) ด้านความสามารถทางภาษาด้านการคำนวณและด้านการใช้เหตุผลเพิ่มขึ้น ไม่น้อยกว่าร้อยละ 5

1.1.3 ผู้เรียนมีความสามารถด้านทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษตามมาตรฐานที่กำหนดไม่น้อยกว่าร้อยละ 50

1.1.4 ผู้เรียนมีทักษะการใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้และนำเสนอผลงานระดับดีขึ้นไป ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

###### 1.2 มาตรการ/ โครงการ/ กิจกรรม

1.2.1 ส่งเสริมสนับสนุนการใช้วิธีสอนและการวัดและประเมินผลที่หลากหลาย สอดคล้องกับผู้เรียนเป็นรายบุคคล และใช้แหล่งเรียนรู้ใน โรงเรียนและชุมชนสืบสาน ศิลปวัฒนธรรม ประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อสร้างเสริมประสบการณ์การเรียนรู้ให้ผู้เรียน

1.2.2 แก้ปัญหาการอ่านไม่ออกเขียนไม่ได้ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1-3 ของผู้เรียน เป็นรายบุคคล จัดกิจกรรมเสริมทักษะการใช้ภาษาไทย มุ่งเน้นการอ่านรู้เรื่องและสื่อสารได้ เช่น

การเขียนเรียงความ สรุปความย่อความ เป็นต้น ประยุกต์ใช้ความรู้ทางคณิตศาสตร์, การสอนแบบโครงการและพัฒนาทักษะชีวิตที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของโลก

1.2.3 ส่งเสริมการสอบวัดทักษะการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารของผู้เรียนครูและบุคลากรทางการศึกษา และพัฒนาความสามารถใช้ภาษาต่างประเทศเพื่อการสื่อสารทั้งครูและนักเรียนด้วยกิจกรรมสร้างสรรค์สอดคล้องกับการดำรงชีวิตประจำวัน เช่น คู่มือการใช้ภาษาอังกฤษสื่อสารในชีวิตประจำวัน “100 ประโยค” เป็นต้น

1.2.4 ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนการสอนและยึดหลักการ “สื่อ ICT เข้าถึงห้องเรียน” และ Coaching โดย ICT Team, พัฒนาห้องเรียนสมบูรณ์แบบเพื่อการใช้สื่อเทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอน เช่น e-Classroom, Smart-classroom เป็นต้น

2. ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม รักสามัคคีปรองดอง สมานฉันท์ รักษาดี ศาสน์ กษัตริย์ ภูมิใจในความเป็นไทย ห่วงไกลยาเสพติด มีคุณลักษณะและทักษะทางสังคมที่เหมาะสม  
ตัวชี้วัดความสำเร็จ

2.1 ร้อยละ 100 ของสถานศึกษาจัดกิจกรรมปลูกฝังค่านิยมหลักคนไทย 12 ประการ”

2.1.1 รักษาดี ศาสนา พระมหากษัตริย์

2.1.2 ซื่อสัตย์ เสียสละ อดทนได้

2.1.3 กตัญญู พ่อแม่สุดหัวใจ

2.1.4 มุ่งใฝ่ เล่าเรียน เพียรวิชา

2.1.5 รักษาวัฒนธรรม ประจำชาติ

2.1.6 ไม่ขาด ศีลธรรม ศาสนา

2.1.7 เรียนรู้ อธิปไตยของประชา

2.1.8 รักษา วินัย กฎหมายไทย

2.1.9 ปฏิบัติ ตามพระ ราชดำรัส

2.1.10 ไม่ขาด พอเพียง เลี้ยงชีพได้

2.1.11 ต้องเข้มแข็ง ทั้งกายใจ

2.1.12 คิดอะไร ให้ส่วนรวม

เสริมสร้างคุณลักษณะ อันพึงประสงค์ตาม หลักสูตร 8+2 ประการ ได้แก่ ขยัน ประหยัด ซื่อสัตย์ มีวินัย สุภาพ สะอาด สามัคคี มีน้ำใจ มีความกตัญญูและความรับผิดชอบ และ

“คุณลักษณะความเป็นไทยของผู้เรียน” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
 ประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 มี 6 ประการ 1) หน้ายิ้มแย้ม 2) แอ้มมือไหว้ 3) ใช้ภาษาไทย  
 4) ใส่ใจวัฒนธรรม 5) จดจำประวัติศาสตร์ 6) รักษา ศาสน์ กษัตริย์

2.2 ร้อยละ 80 ของผู้เรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักสูตรการศึกษาปฐมวัย  
 และหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับดีขึ้น

2.3 ร้อยละ 100 ของสถานศึกษาจัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างเข้มแข็งและ  
 ป้องกันและแก้ไขปัญหาให้นักเรียนกลุ่มเสี่ยงสารเสพติดและพฤติกรรมก้าวร้าว ฯลฯ โดยกระบวนการ  
 มีส่วนร่วมของผู้ปกครองชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

2.4 ร้อยละ 100 ของผู้เรียนกลุ่มเสี่ยงทางเพศ สารเสพติด พฤติกรรมก้าวร้าวรุนแรง  
 ได้รับการแก้ไขปัญหาและสร้างภูมิคุ้มกัน

3. นักเรียนที่มีความต้องการพิเศษได้รับการส่งเสริมและพัฒนาเต็มตามศักยภาพ  
 เป็นรายบุคคล

### 3.1 ตัวชี้วัดความสำเร็จ

3.1.1 ร้อยละ 100 ของผู้เรียนที่เป็นเด็กพิการได้รับการพัฒนาศักยภาพเป็น  
 รายบุคคลด้วยรูปแบบที่หลากหลาย

3.1.2 ร้อยละ 100 ของเด็กด้อยโอกาสทางการศึกษาได้รับการส่งเสริมสนับสนุน  
 บังคับพื้นฐานและอื่น ๆ ให้สามารถศึกษาในระบบการศึกษาภาคบังคับได้อย่างมีคุณภาพตาม  
 หลักสูตร

3.1.3 ร้อยละ 100 ของเด็กที่มีความสามารถพิเศษได้รับการส่งเสริมให้มีความเป็น  
 เลิศด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี คณิตศาสตร์ ภาษา กีฬา ดนตรีและศิลปะ

3.1.4 ร้อยละ 100 ของนักเรียนออกกลางคันได้รับการช่วยเหลือ แก้ไขปัญหา  
 ให้เข้าเรียนจนจบการศึกษาภายในระยะเวลาที่หลักสูตรกำหนด

### 3.2 มาตรการ/ โครงการ/ กิจกรรม

3.2.1 ส่งเสริมผู้เรียนที่มีความต้องการพิเศษทุกกลุ่มให้ได้รับการศึกษาสอดคล้อง  
 กับความแตกต่างระหว่างบุคคล: การเรียนรวม ศูนย์การศึกษาพิเศษฯ, สถานศึกษาเฉพาะทาง,  
 สถานศึกษาสำหรับผู้ด้อยโอกาส, ทุนการศึกษา, ฝึกทักษะอาชีพใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ สร้าง  
 รายได้ระหว่างเรียน, เรียนหลักสูตร กศน.

3.2.2 ส่งเสริมผู้เรียนที่มีความสามารถพิเศษให้ได้รับการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ

3.2.3 จัดระบบข้อมูลนักเรียนรายบุคคลสร้างความเข้าใจและการปฏิบัติให้ถูกต้องตามระเบียบด้วย การรื้อนักเรียน การย้ายเข้าย้ายออก และหลักฐานทะเบียนต่าง ๆ ให้ถูกต้องเป็นปัจจุบัน

3.2.4 ติดตามช่วยเหลือนักเรียนออกกลางคันเป็นรายบุคคล

## จุดเน้นที่ 2 ด้านครูและบุคลากรทางการศึกษา

1. ครูได้รับการพัฒนาความรู้และสมรรถนะผ่านการปฏิบัติจริงและความช่วยเหลืออย่างต่อเนื่อง

### 1.1 ตัวชี้วัดความสำเร็จ

1.1.1 ครูผู้สอน ร้อยละ 100 ได้รับการพัฒนาความรู้และสมรรถนะตามความต้องการรายบุคคลและสอดคล้องกับสภาพปัญหาการจัดการเรียนการสอน สามารถนำไปพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนได้จริง

1.1.2 ครูผู้สอน 4 กลุ่มสาระวิชาหลักกลุ่มสาระภาษาไทย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภาษาอังกฤษ ที่ไม่ได้สำเร็จการศึกษาตรงตามวิชาเอกที่สอนและขาดประสบการณ์รวมทั้งมีความต้องการพัฒนา ร้อยละ 100 ได้รับการพัฒนาความรู้และสมรรถนะด้วยการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการและฝึกปฏิบัติจริง

1.1.3 ศึกษานิเทศก์ผู้รับผิดชอบกลุ่มสาระหลัก 4 กลุ่มสาระทุกคนมีความรู้ความสามารถ ได้รับการยอมรับและให้การปรึกษาแนะนำ (Coaching and mentoring) ครูให้จัดการศึกษาได้อย่างและต่อเนื่อง

### 1.2 มาตรการ/ โครงการ/ กิจกรรม

1.2.1 จัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ระบบข้อมูลครูรายบุคคล และส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนพัฒนาตนเองรายบุคคล (ID Plan) เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาที่สอดคล้องกับความต้องการและจำเป็นต่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอน

1.2.2 พัฒนาครูผู้สอน 4 กลุ่มสาระวิชาหลักด้วยการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (On the job training)

1.2.3 พัฒนาศึกษานิเทศก์ผู้รับผิดชอบกลุ่มสาระหลัก 4 กลุ่มสาระให้มีความรู้ความสามารถ เป็นแบบอย่างได้และได้รับการยอมรับจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง/ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติและจัดให้พื้นที่การสอนของครูตามระบบ Coaching and mentoring อย่างต่อเนื่อง

## 2. พัฒนาผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มที่มีความจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาเร่งด่วน

### 2.1 ตัวชี้วัดความสำเร็จ

2.1.1 ร้อยละ 100 ของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มที่มีความจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถและภาวะผู้นำสามารถบริหารจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ (เกณฑ์การคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษาเข้ารับการพัฒนา เช่น

2.1.1.1 ผลสัมฤทธิ์ O-NET ต่ำสุด 20 โรงเรียนสุดท้าย (ระดับประถมศึกษา/มัธยมศึกษา)

2.1.1.2 ระบบการนิเทศภายในไม่ได้ดำเนินการหรือ/ ต้องได้รับการพัฒนา

2.1.1.3 ภาวะผู้นำและในการบริหารจัดการศึกษาโดยรวมต้องปรับปรุง/ แก้ไขและพัฒนา

### 2.2 มาตรการ/ โครงการ/ กิจกรรม

2.2.1 จัดระบบข้อมูล “สุขภาพโรงเรียน” ด้วยการวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนข้อมูลจากการนิเทศฯ ข้อมูลจากการรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องและระดับความพึงพอใจในการบริหารจัดการศึกษารายโรงเรียน เพื่อคัดแยกกลุ่มเป้าหมายเข้ารับการพัฒนา

2.2.2 จัดกิจกรรมการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความจำเป็นของผู้บริหารสถานศึกษา เช่น

2.2.2.1 การจัดให้ศึกษาดูงานแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับสถานศึกษาที่มีความสำเร็จในการบริหารจัดการ

2.2.2.2 การส่งเสริมสนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวกใน 4 งานของสถานศึกษา

2.2.2.3 การประสานระดมทรัพยากรและความร่วมมือทางการศึกษาจากภาคส่วนอื่น

2.2.2.4 สร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งภายในและภายนอก

2.2.3 จัดระบบแรงจูงใจอย่างเหมาะสมกรณี สถานศึกษาแก้ปัญหาและพัฒนาคุณภาพการศึกษาเป็นผลสำเร็จ

3. ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่เป็นมืออาชีพมีผลงานเชิงประจักษ์ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติอย่างเหมาะสม

### 3.1 ตัวชี้วัดความสำเร็จ

3.1.1 ร้อยละ 50 ของครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการคัดเลือกและประกาศเกียรติคุณเป็นมืออาชีพ ครูดีศรีสระแก้ว “1 สถานศึกษา 1 ครู 1 นวัตกรรม”

3.1.2 มีครูและบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดได้รับการคัดเลือกและประกาศเกียรติคุณในทุกโครงการยกย่องเชิดชูเกียรติฯ ที่หน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานภาคส่วนอื่นให้สิทธิ์ได้รับการคัดเลือกฯ

3.1.3 ระดับความสำเร็จของการคัดเลือกและเสนอชื่อบุคคลและผลงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดเข้ารับการคัดเลือกและประกาศเกียรติคุณในระดับ สพฐ. และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

3.1.4 ระดับความสำเร็จในการเผยแพร่แลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำผลงานเชิงประจักษ์ที่ได้รับการยอมรับไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

### 3.2 มาตรการ/ โครงการ/ กิจกรรม

3.2.1 คัดเลือกและประกาศเกียรติคุณ“ครูและบุคลากรทางการศึกษามีอาชีพ” “ครูดีศรีสระแก้ว” ฯลฯ

3.2.2 คัดเลือก ประกาศเกียรติคุณครูและบุคลากรทางการศึกษา พร้อมชื่อบุคคลและผลงานให้ได้รับการคัดเลือกประกาศเกียรติคุณและรางวัลตามโครงการคัดเลือกของหน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานภาคส่วนอื่น

3.2.3 ส่งเสริมและคัดเลือกประกาศเกียรติคุณสถานศึกษาและครูที่มีผลงาน “1 สถานศึกษา 1 ครู 1 นวัตกรรม” “ห้องเรียนคุณภาพ” ประกอบด้วย

3.2.3.1 หลักสูตรและการออกแบบการจัดการเรียนรู้อิงมาตรฐาน

3.2.3.2 การดูแลช่วยเหลือนักเรียนโดยใช้วินัยเชิงบวก

3.2.3.3 ครูและผู้บริหาร เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

3.2.3.4 ใช้ ICT ระดับห้องเรียนและระดับโรงเรียน

3.2.3.5 การวางแผนพัฒนาตนเอง (ID Plan) สู่วิจัยในชั้นเรียน (CAR)

3.2.4 ส่งเสริมสนับสนุนการเผยแพร่แลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำผลงานทางวิชาการ/งานวิจัยและนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอน และการบริหารจัดการศึกษา

4. องค์กรและคณะบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดเตรียมและการจัดสรรครูตระหนักรู้และดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องให้ครูและผู้บริหารสถานศึกษาบรรจุใหม่/ ย้ายไปบรรจุมีความสามารถสอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียน ชุมชนและสังคม

### 4.1 ตัวชี้วัดความสำเร็จ

4.1.1 ระดับความสำเร็จของการบริหารจัดการให้องค์กรคณะบุคคลทุกคณะได้ปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทภารกิจที่กฎหมายกำหนด



4.1.2 ระดับความสำเร็จของการนำความเห็นขององค์กรบุคคลทุกคณะนำไปปฏิบัติให้เกิดผลด้านการบริหารงานบุคคลอย่างเป็นรูปธรรมด้วยความโปร่งใส

#### 4.2 มาตรการ/ โครงการ/ กิจกรรม

4.2.1 สพป. และสถานศึกษาจัดทำแผนและปฏิทินการประชุมองค์กรบุคคลทุกคณะ (กพท., อ.ก.ค.ศ., ก.ต.ป.น., กสศ.) แจ้งองค์กรบุคคลรับทราบและจัดประชุมตามกำหนด

4.2.2 นำความเห็นขององค์กรบุคคลแต่ละคณะแจ้งองค์กรบุคคลอื่นและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับทราบเพื่อให้มีแนวทางการบริหารงานบุคคลที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เช่น การจัดสรรอัตราและบรรจุครูในเอกวิชาสาระวิชาหลัก เป็นลำดับแรก และการกำหนดแนวปฏิบัติเพิ่มเติมให้การส่งตัวครูไปดำรงตำแหน่งสถานศึกษารับย้าย ในช่วงปิดภาคเรียนเพื่อลดผลกระทบต่อการจัดการเรียนการสอน เป็นต้น

4.2.3 ประชุมสัมมนาองค์กรบุคคลและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาเพื่อรายงานผลการดำเนินงานให้รับทราบร่วมกันและระดมความคิดเห็นแนวทางการยกระดับคุณภาพการศึกษา

4.2.4 โครงการองค์กรบุคคลเยี่ยมสถานศึกษา เพื่อเยี่ยมชมรับทราบปัญหา กำหนดแนวทางแก้ไขและช่วยประสานความร่วมมือ ประสานระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา

#### จุดเน้นที่ 3 ด้านการบริหารจัดการ

1. สถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบริหารจัดการโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ เน้นการกระจายอำนาจมีส่วนร่วมและการรับผิดชอบต่อการดำเนินงาน (Participation and accountability)

##### 1.1 ตัวชี้วัดความสำเร็จ

1.1.1 ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามมาตรการประหยัดพลังงาน

1.1.2 อัตราการเข้าเรียน

1.1.2.1 ระดับก่อนประถมศึกษา ร้อยละ 80

1.1.2.2 ระดับชั้น ป.1 ร้อยละ 100

1.1.2.3 เรียนต่อ ม.1 ร้อยละ 100

1.1.2.4 เรียนต่อ ม.ปลาย/ เทียบเท่า ร้อยละ 100

1.1.3 ระดับความสำเร็จของการระดมทรัพยากรและการมีส่วนร่วมทางการศึกษา

1.1.4 ระดับความสำเร็จของการแก้ไขอัตรากำลังครูและบุคลากรทางการศึกษา ภายในเขตพื้นที่การศึกษา

1.1.5 ระดับความสำเร็จของการสร้างเครือข่ายความร่วมมือและการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม

## 1.2 มาตรการ/ โครงการ/ กิจกรรม

1.2.1 มาตรการประหยัดพลังงานและการใช้ทรัพยากร

1.2.2 มาตรการการรับนักเรียนและส่งเสริมการเรียนรู้ต่อระดับการศึกษา

### ขั้นพื้นฐาน

1.2.3 การส่งเสริมสนับสนุนการระดมทรัพยากรและการมีส่วนร่วมทางการศึกษา เช่น การยกย่องเชิดชูเกียรติคนดี องค์กรดี มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษา เป็นต้น

1.2.4 การเกื้อยัตรากำลังครูและบุคลากรทางการศึกษา

1.2.5 การสร้างเครือข่ายความร่วมมือและการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม เครือข่ายภายนอก เช่น ข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) กับสถาบันอุดมศึกษา หน่วยงานด้านสังคม ในจังหวัด หน่วยงานภาคส่วนอื่นของสังคมที่ต้องการทำ CSR เช่น ไฟฟ้า ประปา พลังงาน เป็นต้น และเครือข่ายภายใน เช่น กลุ่มเครือข่ายสถานศึกษาและชมรมครูตามกลุ่มสาระ โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสนับสนุนงบประมาณให้จัดทำโครงการพัฒนาความต้องการของเครือข่าย และชมรม

2. สถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพตามมาตรฐาน

## 2.1 ตัวชี้วัดความสำเร็จ

2.1.1 ร้อยละ 100 ของสถานศึกษาผ่านการประเมินตามหลักเกณฑ์และหลักเกณฑ์ และวิธีการกันคุณภาพภายใน พ.ศ. 2553

2.1.2 ร้อยละ 100 ของสถานศึกษาผ่านการประเมินคุณภาพภายนอก รอบ 3

2.1.3 ระดับคุณภาพตามมาตรฐานเขตพื้นที่การศึกษา (ระดับ 5)

## 2.2 มาตรการ/ โครงการ/ กิจกรรม

2.2.1 จัดให้มีการนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาตามระบบประกันคุณภาพภายใน โดย ก.ต.ป.น. และผู้ทรงคุณวุฒิ

2.2.2 นิเทศ ติดตามให้ความช่วยเหลือสถานศึกษาที่เข้ารับการประเมินคุณภาพภายนอก รอบ 3

2.2.3 พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามมาตรฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทั้งระบบโดยคณะกรรมการที่มีสัดส่วนขององค์กรคณะบุคคลและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทางการศึกษา

จะเห็นว่า การดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 ที่ผ่านมา ตลอดจนยุทธศาสตร์ในการพัฒนาสถานศึกษาในสังกัด มีการส่งเสริมการจัดการศึกษา ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บุคลากรในหน่วยงานต้องศึกษาหาความรู้อยู่เสมอ เพื่อให้ทัน ต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ เนื่องจากจะต้องมีชุมชน สังคม องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการเพื่อให้การศึกษามีคุณภาพอย่างทั่วถึง

## หลักการ แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

### ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่มนุษย์สร้างขึ้นอันตรงข้ามกับธรรมชาติที่เกิดขึ้นเอง วัฒนธรรม เป็นกรอบให้มนุษย์นึกคิด ยึดถือปฏิบัติหรือเว้นปฏิบัติ ทำให้คนและองค์กรนึกคิดแสดงออกไป ตามวัฒนธรรม (นฤมล สุนทวัศดี, 2549, หน้า 231) องค์กรที่มีวัฒนธรรมเป็นรูปแบบอย่างมีระบบ เป็นแรงผลักดันถึงความร่วมมือเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันที่แสดงออกเกี่ยวกับปทัสถาน ค่านิยม ปรัชญา ความเชื่อ การคาดหวัง เจตคติ เรื่องเล่า แบบแผนพิธีการ ซึ่งเป็นตัวกำหนดลักษณะ ของวัฒนธรรมองค์กรที่ดี (Hoy & Miskel, 2008, p. 177) ซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึง และให้ความหมายของคำว่า วัฒนธรรมองค์กร ไว้ ดังนี้

วรณารด แสงมณี (2544, หน้า 92) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรว่า คือ สิ่งประกอบขึ้นของค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจ และวิถีทางของความนึกคิด ซึ่งถูกนำมาใช้ ร่วมกัน โดยสมาชิกขององค์กรหนึ่ง ๆ และได้ถูกสอนหรือถ่ายทอดสืบต่อไปยังสมาชิกใหม่ให้รับ เอาไปถือปฏิบัติ วัฒนธรรมองค์กรไม่มีรูปแบบที่ชัดเจนออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร แต่สมาชิก สามารถรับรู้และได้รับทราบจากความรู้สึกของตนเองเป็นอย่างดีถึงความเป็นส่วนหนึ่ง ของวัฒนธรรมที่มีต่อองค์กรได้ สมาชิกทุกคนได้มีส่วนร่วมกิจกรรมของวัฒนธรรมเหล่านั้น โดยทั่วไปแล้ววัฒนธรรมได้ถูกดำเนินการอยู่ตลอดเวลาโดยไม่เป็นที่สังเกต ถ้าหากเพียงแต่ว่า เมื่อใดก็ตามที่องค์กรพยายามที่จะประยุกต์ใช้กลยุทธ์ใหม่หรือวิถีทางที่แตกต่างไปจาก การดำเนินงานปกติจากที่เคยเป็นมาของสมาชิก โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าหากแนวทางใหม่นี้ เป็นการต่อต้านบรรทัดฐานและค่านิยมที่เป็นวัฒนธรรมในระดับพื้นฐานดั้งเดิมขององค์กรแล้ว เมื่อนั้นการเผชิญหน้าระหว่างแนวทางในการดำเนินงานใหม่กับพลังแห่งวัฒนธรรมองค์กรเดิม จะเกิดขึ้น

สัญญา สัญญาวิวัฒน์ (2546, หน้า 67) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรว่า หมายถึง แนวการดำเนินชีวิตและปฏิบัติงานขององค์กรสังคม โดยเฉพาะองค์กรแบบสหจร ซึ่งสมาชิกองค์กรจะต้องเรียนรู้และยึดถือปฏิบัติตามตราบเท่าที่ทำงานในองค์กร

วัลลี พุทโสม (2550, หน้า 138) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรว่า หมายถึง การกำหนดบรรทัดฐานและค่านิยมร่วมกันที่ใช้ควบคุมความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กร และความสัมพันธ์ระหว่างผู้ขายปัจจัยการผลิต ลูกค้า และบุคคลอื่น ๆ ภายนอกองค์กร

ศิริพงษ์ เสาภายน (2550, หน้า 71) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรว่า หมายถึง ความเชื่อ ความรู้สึก พฤติกรรมและสัญลักษณ์ที่มีอยู่ในองค์กร แต่ถ้าจะกล่าวอย่างจำเพาะเจาะจงแล้ว วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ปรัชญา อุดมการณ์ ความเชื่อ ความรู้สึก คติฐาน (Assumption) ความหวัง เจตคติ บรรทัดฐาน (Norms) และค่านิยม (Value)

วิเชียร วิทย์อุดม (2549, หน้า 398) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรว่า คือ วิธีการดำรงชีวิตในองค์กรและวิถีชีวิตโดยรวมของคนในองค์กร ซึ่งเป็นมาตรฐานสำหรับเอาไว้ให้พนักงานยึดเป็นหลักในการทำงานและการใช้ชีวิตอยู่ในองค์กร

ณัฐพล ชันชไชย (2542) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรว่า คือ ความคิด ความเชื่อและการประพฤติปฏิบัติโดยบุคคลในองค์กรยึดถือเป็นวิถีชีวิต (Way of life)

นิสดารค์ เวชยานนท์ (2542) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรว่า คือ รูปแบบของความเชื่อและความคาดหวังของสมาชิกในองค์กร ซึ่งมีอิทธิพลในการกำหนดพฤติกรรมของสมาชิกและกลุ่มในองค์กร

พนม เกศามา (2546) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรว่า คือ การที่บุคลากรหรือพนักงานทั้งหมดในองค์กรได้มีการแลกเปลี่ยนและแบ่งปัน ค่านิยม ปรัชญา ความเชื่อ อุดมการณ์ บรรทัดฐาน หรือทัศนคติที่องค์กรปฏิบัติอยู่ จนเป็นแบบแผนในการประพฤติปฏิบัติในการทำงาน และดำเนินกิจการขององค์กรเรื่อยมา

ทรรสนะ บุญขวัญ (2548) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรว่า คือ สิ่งที่กำหนดกรอบระเบียบแบบแผนในการปฏิบัติร่วมกันของสมาชิกอันทำให้เกิดเอกลักษณ์เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิกในองค์กร ส่งผลถึงเสถียรภาพขององค์กร ภาพพจน์ที่ดีเป็นที่ยอมรับแก่สังคมทั่วไป

กัญญา ศิริสกุล (2546) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรว่า คือ ค่านิยมหรือความเชื่อที่เป็นที่ยอมรับของบุคลากรในองค์กร

Schin (1992) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรว่า คือ ลักษณะและวิธีการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของส่วนรวมภายใต้สภาวะแวดล้อมที่กำหนดให้ ซึ่งลักษณะดังกล่าวนี้ ผู้นำในองค์กรเป็นผู้รวบรวมขึ้นเป็นมาตรฐานโดยสมาชิกขององค์กรทุกคนยึดถือปฏิบัติ

Robbin (2007, p. 511) ได้ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์การว่า คือ ระบบของทุก ๆ อย่างที่ก่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันในทางประพฤติกปฏิบัติ และแนวทางในการทำงานในองค์กรนั้น ๆ

กล่าวโดยสรุป วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง แนวการดำเนินชีวิตหรือความรู้สึกที่สมาชิกในองค์กรได้มีส่วนร่วมกันกำหนดบรรทัดฐานและค่านิยมร่วมกันเพื่อยึดเป็นหลักในการใช้ชีวิตอยู่ในองค์กรองค์การ เพื่อยึดเป็นแนวทางปฏิบัติให้กับบุคลากรขององค์การ ซึ่งวัฒนธรรมองค์การนี้สามารถพัฒนาได้ตามความต้องการขององค์การ ตรงกันข้ามวัฒนธรรมองค์การสามารถหยุดอยู่กับที่ได้เช่นกัน

### ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การมีความสำคัญต่อการบริหารงานองค์กรทั้งนี้ไม่ว่าจะเป็นวัฒนธรรมที่เข้มแข็งหรือวัฒนธรรมที่อ่อนแอ สมาชิกในองค์กรจะมีค่านิยมความคิด ความเชื่อที่แตกต่างกันไปไม่เป็นเป้าหมายเดียวกันขององค์การ ไม่มีความเข้าใจในเป้าหมายขององค์การและส่งผลเสียต่อองค์การในที่สุด (Bateman & Snell, 2002) ในประเด็นความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การนี้ได้มีผู้ให้ความคิดเห็นดังต่อไปนี้

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การมีความสำคัญ ดังนี้

#### 1. สนับสนุนให้เกิดแนวปฏิบัติที่องค์กรยอมรับ

จากการที่สมาชิกในองค์กรทั้งเก่าและใหม่ต้องติดต่อเกี่ยวข้องกับเรื่องงานนั้น ทำให้สมาชิกใหม่ขององค์กรเรียนรู้วิถีการทำงานที่ถูกต้องและเหมาะสม จากคำแนะนำของสมาชิกเก่าหรือไม่ก็เรียนรู้ด้วยตนเองจากประสบการณ์หรือการสังเกตส่วนตัว วิถีคิดวิถีทำงานแบบใดที่ทำแล้วได้รับคำชมเชยสรรเสริญหรือได้รางวัลและวิธีปฏิบัติใดที่ทำไปแล้วถูกตำหนิติเตียนหรือได้รับการลงโทษ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้สมาชิกใหม่ค่อย ๆ เรียนรู้จนทราบถึงวิธีปฏิบัติที่สมาชิกองค์กรส่วนใหญ่ปรารถนา

#### 2. จัดระเบียบในองค์กร

เมื่อสมาชิกในองค์กรเรียนรู้ เข้าใจและยอมรับวิถีคิดวิถีทำงานที่องค์กรคาดหวัง สมาชิกก็จะยึดถือแนวทางดังกล่าวจะกลายเป็นบรรทัดฐานของกลุ่มให้สมาชิกยึดถือและปฏิบัติตาม นานวันเข้าแนวทางดังกล่าวจะกลายเป็นบรรทัดฐานของกลุ่มให้สมาชิกยึดถือและปฏิบัติตาม ผู้ใดฝ่าฝืนหรือละเมิดบรรทัดฐานดังกล่าว ย่อมจะได้รับการลงโทษในรูปแบบต่าง ๆ กัน ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่า บรรทัดฐานของกลุ่ม ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การจะช่วยวางกฎเกณฑ์ให้สมาชิกของหน่วยงานคิดและทำอย่างมีระเบียบแบบแผน ช่วยให้หน่วยงานทำงานได้อย่างมี

ระบบ บรรทัดฐานของกลุ่มจะถูกใช้เป็นมาตรฐานในการตัดสินว่าวิธีคิดวิธีปฏิบัติใดที่เหมาะสมหรือไม่เหมาะสม

### 3. กำหนดนิยามความหมายให้กับพฤติกรรมต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัว

เมื่อสมาชิกในองค์กรเข้าใจและยอมรับ วัฒนธรรมองค์กรของตนแล้ว วัฒนธรรมองค์กรจะช่วยให้สมาชิกในองค์กรเข้าถึงเหตุผลของพฤติกรรมหรือความเป็นไปต่าง ๆ ในองค์กรของตนและเป็นการแยกผู้ที่เป็นสมาชิกขององค์กรออกจากผู้ที่ไม่ใช่สมาชิกด้วยเพราะส่วนใหญ่แล้ว เฉพาะสมาชิกขององค์กรหรือผู้ที่คุ้นเคยกับวัฒนธรรมขององค์กรเท่านั้นที่จะเข้าใจความหมายของเหตุการณ์และพฤติกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กรได้อย่างถูกต้อง

### 4. ลดความจำเป็นที่ต้องตัดสินใจในกิจกรรมที่ปฏิบัติอยู่เสมอ

วัฒนธรรมองค์กรเป็นค่านิยม ความเชื่อและแนวปฏิบัติที่สมาชิกองค์กรทำอยู่เป็นประจำจนเคยชินกลายเป็นนิสัย ดังนั้น สมาชิกองค์กรสามารถทำกิจกรรมเหล่านั้นได้โดยอัตโนมัติ ไม่ต้องตัดสินใจมากกว่าในแต่ละช่วงเวลาจะต้องทำอะไร ทำอย่างไร

### 5. แก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการพื้นฐานขององค์กร

วัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญประการหนึ่งคือ ช่วยแก้ไขปัญหาพื้นฐานขององค์กร เพื่อให้องค์กรอยู่รอดได้

### 6. ช่วยชี้แนวทางในการทำงานและการประพฤติปฏิบัติ

เมื่อวัฒนธรรมองค์กรได้ผ่านเวลาและการทดสอบจนเป็นที่ยอมรับของสมาชิกองค์กรส่วนหนึ่งเห็นว่าสามารถแก้ไขปัญหาพื้นฐานต่าง ๆ ขององค์กรได้ และสิ่งเหล่านี้ก็จะถูกถ่ายทอดให้สมาชิกรุ่นใหม่ ๆ ได้รู้ว่าเป็นวิธีคิด การปฏิบัติที่ถูกต้องเหมาะสมภายในองค์กร กระบวนการถ่ายทอดวัฒนธรรมองค์กรให้สมาชิกใหม่นี้เรียกว่า กระบวนการการหล่อหลอมขัดเกลาขององค์กรที่มีจุดประสงค์เพื่อให้สมาชิกใหม่ได้เรียนรู้และปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมที่องค์กรที่ตนเข้าไปทำงานและรับเอาวิธีคิดการปฏิบัติเป็นแนวทางในการดำเนินงานและประพฤติปฏิบัติต่อไป

### 7. สร้างเอกลักษณ์ร่วมกันในหมู่สมาชิก

วัฒนธรรมองค์กรจะช่วยให้สมาชิกในองค์กรได้ตระหนักถึงความเป็นพวกและกลุ่มก้อนเดียวกันเพราะมีค่านิยม ความเชื่อ และการประพฤติปฏิบัติที่คล้ายกัน และเป็นเอกลักษณ์ที่แตกต่างจากวิถีทางของกลุ่มอื่น ก่อให้เกิดความเป็นเอกลักษณ์ขององค์กรที่แตกต่างจากองค์กรอื่น ๆ เช่น การแต่งกาย วิธีการทำงาน เป็นต้น

### 8. ช่วยในการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างยั่งยืน

ในการเปลี่ยนแปลงองค์กร เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงนั้นมีความยั่งยืน ผู้บริหารจำเป็นต้องคำนึงถึงวัฒนธรรมของตน โดยนำความต้องการการเปลี่ยนแปลงผ่านการกลั่นกรอง

หรือตะแกรงขององค์กร ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรเนื่องจากจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับสิ่งที่เป็นเนื้อหาขององค์กรอันจะทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นมีความยั่งยืนขององค์กรให้กับพนักงาน

สมิซ สัจฉกร (2544, หน้า 33) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญต่อการบริหารองค์กร ดังนี้

1. ทำให้องค์กรมีบุคลิกลักษณะแน่นอนที่บ่งบอกถึงจุดแข็งหรือจุดอ่อน
2. ทำให้ความสามารถวิเคราะห์ถึงสิ่งที่มีอิทธิพลต่อความก้าวหน้าและความล้มเหลวขององค์กรได้อย่างชัดเจน

3. ทำให้ต้องคำนึงถึงวิธีการดำเนินงานที่แตกต่างกันทำให้สามารถกำหนดแนวทางการป้องกันปัญหาในการสื่อสารทางวัฒนธรรมได้ถูกต้องเหมาะสม

4. ทำให้เกิดอิทธิพลต่อความก้าวหน้าและความล้มเหลวทฤษฎีขององค์กร

Newstrom and Davis (2001) สรุปความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรที่มีต่อความสำเร็จขององค์กรนั้นเนื่องจากเหตุผล 7 ประการ คือ

1. เริ่มต้นโดยการทำให้พนักงานมีความรู้สึกถึงความเป็นเอกลักษณ์ขององค์กร
2. ช่วยจำแนกวิสัยทัศน์ขององค์กรให้เป็นที่เข้าใจกับทุกคน
3. เป็นแหล่งสำคัญในอันที่จะสร้างความรู้สึกลดอคภัยที่มีต่อความมั่นคงและต่อเนื่องขององค์กรให้กับพนักงาน

4. ทำให้สมาชิกใหม่สามารถตีความสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์กรได้

5. วัฒนธรรมจะช่วยกระตุ้นให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการทำงานของตนเอง

6. ดึงดูดความสนใจและสื่อให้พนักงานรับรู้ถึงวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ส่งเสริมวิบุรุษผู้ซึ่งมีผลการปฏิบัติงานในระดับดีด้วยความซื่อสัตย์และสร้างสรรค์

7. ผู้ที่เป็นวิบุรุษขององค์กรจะรับรู้ได้ถึงระบบการให้รางวัลที่จะสร้างให้เขาเป็นบุคคลตัวอย่างขององค์กรที่น่าเจริญรอยตาม

กล่าวโดยสรุป วัฒนธรรมองค์กรมีความสำคัญต่อการบริหารองค์กรทั้งในการเป็นสิ่งที่กำหนดทิศทางความก้าวหน้าหรือถอยหลังขององค์กร รวมถึงเป็นเครื่องมือในการเปลี่ยนแปลงองค์กร ดังนั้น องค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งจึงย่อมได้เปรียบในการทำงานที่มีประสิทธิภาพขององค์กร ซึ่งที่เกิดจากความสามารถพิเศษที่เป็นข้อได้เปรียบในการบริหารนั่นเอง

#### หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมทำให้เกิดรูปแบบในการดำเนินกิจกรรมด้านต่าง ๆ และมีผลกระทบต่อพฤติกรรมในการดำเนินชีวิตของมนุษย์ในสังคม ดังนั้น เมื่อพิจารณาหน้าที่วัฒนธรรมจึงมีหน้าที่สำคัญ ดังนี้

1. เป็นตัวกำหนดรูปแบบสถาบัน (Institutions) เช่น รูปแบบของครอบครัวชายจะมีภรรยากี่คนก็ได้ เช่น ชายไทยที่นับถือศาสนาอิสลามมีภรรยาได้ 4 คน เป็นต้น
2. เป็นตัวกำหนดบทบาทและความสัมพันธ์ (Role and relations) หรือพฤติกรรมของมนุษย์ เช่น ในสังคมไทยชายจะบวชเมื่อมีอายุครบ 20 ปี หรือเด็กควรปฏิบัติตนต่อผู้ใหญ่หรือผู้มีอายุมากกว่า เช่น เมื่อพบแล้วยกมือไหว้ พูจจาเรียบร้อย เป็นต้น
3. ทำหน้าที่ควบคุมสังคม (Social control) เช่น การมีประเพณีต่าง ๆ ที่ผู้ฝ่าฝืนจะได้รับการตำหนิจากสังคม เช่น ในสังคมไทยถือว่าการกระทำของหญิงที่หนีตามผู้ชายโดยไม่ได้มีการขออนุญาตตามประเพณีนั้น เป็นการกระทำที่สมควรได้รับการตำหนิจากสังคมเพื่อนบ้าน จะไม่มีการคบค้าสมาคมด้วย
4. ทำหน้าที่เป็นเครื่องหมายหรือสัญลักษณ์ (Trade mark) ที่แสดงว่าสังคมหนึ่งแตกต่างไปจากอีกสังคมหนึ่ง เช่น วัฒนธรรมในการพบปะกันในสังคม จะมีการยกมือไหว้กัน แต่ในสังคมญี่ปุ่นใช้การคำนับ เป็นต้น
5. ทำให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในสังคม (Foster the unity) เกิดความเป็นปึกแผ่น (Solidarity) จงรักภักดีและอุทิศตนให้กับสังคม (Loyalty and devotion) ทำให้สังคมมีความอยู่รอด (Survival)
6. วัฒนธรรมเป็นปัจจัยที่สำคัญในการสร้าง หล่อหลอม (Molding) บุคลิกภาพทางสังคมให้กับสมาชิก (Social personality)
7. ทำให้สมาชิกแต่ละคนและสังคมตระหนักถึงความหมายและวัตถุประสงค์การมีชีวิตของคน เช่น ในสังคมไทย วัฒนธรรม ค่านิยม ความเชื่อบางอย่างของคนบางกลุ่มเชื่อว่าเกิดมาแล้วใช้กรรม เพราะฉะนั้น การดำเนินชีวิตของคนกลุ่มนี้ เมื่อเกิดปัญหาเกี่ยวกับชีวิตของตนก็คิดว่าเป็นเรื่องกฎแห่งกรรมที่ตนเกิดมาแล้วต้องชดใช้ เป็นต้น
8. สร้างหรือจัดแบบความประพฤติกรรมการปฏิบัติ (Pattern of behavior) เพื่อว่าบุคคลจะได้ปฏิบัติโดยไม่จำเป็นต้องจัดหาวิธีปฏิบัติโดยไม่จำเป็น หมายความว่า วัฒนธรรมจะกำหนดแบบความประพฤติไว้ หน้าที่ของสมาชิกสังคมคือปฏิบัติตาม เช่น ในสังคมไทย นักเรียนพบครูพบพระสงฆ์ จะต้องเคารพกราบไหว้ เป็นต้น

#### องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การมิใช่สิ่งที่เกิดขึ้นเอง หากแต่เกิดจากการลงมือปฏิบัติตามระเบียบแบบแผน ค่านิยม ปรัชญา ของสมาชิกในองค์กรนั้น ๆ วัฒนธรรมองค์การจึงเกิดจากองค์ประกอบต่าง ๆ กัน ซึ่งมีดังต่อไปนี้



สมิธ สัจฉกร (2544) กล่าวว่า องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การตามแนวคิดทางตะวันตกนั้น ให้น้ำหนักของการก่อให้เกิดวัฒนธรรม 3 ประการ ได้แก่

1. ความผูกพัน (Commitment) ซึ่งความผูกพันนี้มีได้จำกัดอยู่เฉพาะสมาชิกองค์การในระดับบริหารเท่านั้น แต่ต้องทำให้สมาชิกทุกระดับในองค์การเกิดการยอมรับและผูกพัน
2. การสื่อสาร (Communication) การสื่อสารถ่ายทอด ปรัชญา วัตถุประสงค์ขององค์การจะเป็นส่วนสำคัญให้การก่อตัวของวัฒนธรรมองค์การเน้นไปตามแนวที่ต้องการ
3. ความสอดคล้อง (Consistency) เป็นสิ่งที่ช่วยเน้นย้ำให้เกิดการเรียนรู้และพฤติกรรมที่เป็นไปตามทัศนคติซึ่งได้รับการชี้นำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม

Smither, Houston and McIrtire (1996) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การว่า ประกอบไปด้วยพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การในรูปแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ บทบาทที่ถูกคาดหวังของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาและปทัสฐานที่เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคลากรภายในองค์การ ซึ่งอาจไม่เป็นลายลักษณ์อักษรหรือคำพูด

French, Bell and Zawack (2005) กล่าวคือ วัฒนธรรมองค์การมีองค์ประกอบ 7 ประการ คือ

1. ความสัมพันธ์ขององค์การกับสภาพแวดล้อม เช่น การครอบครอง การรับใช้ การปรองดองหรือการตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคหรือชุมชน
  2. กิจกรรมของบุคลากรภายในองค์การ เช่น การทำงานของบุคลากรในองค์การ
  3. กิจกรรมของบุคลากรของคำว่า ความจริง (Reality and truth) ของบุคลากรในองค์การว่าจริงจังกเพียงใด
  4. การให้ความสำคัญต่อเวลาและการนัดหมายในการทำกิจกรรมภายในองค์การ
  5. ธรรมชาติหรือการประพฤติปฏิบัติของบุคลากรในองค์การว่าเป็นเช่นไร เช่น ดี เลว สมบูรณ์แบบหรือปฏิบัติตัวเหมือนกันหมด
  6. ธรรมชาติของความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรว่าเป็นแบบใด เช่น ความสนิทสนม การกระจายอำนาจ การแข่งขัน การร่วมมือ การเป็นปัจเจกบุคลากรหรือเน้นกลุ่ม ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา
  7. บุคลากรภายในองค์การมีความคล้ายคลึงหรือแตกต่างกัน
- กล่าวโดยสรุป องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การเปรียบเสมือนปัจจัยที่สำคัญที่จะช่วยให้วัฒนธรรมองค์การดำรงอยู่ได้ ซึ่งองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การอาจมีความแตกต่างกันไปในแต่ละองค์การ

### ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ

Avesson (1989, p. 48) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะวัฒนธรรมองค์การว่ามีลักษณะสำคัญ ดังนี้

1. เป็นพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้อย่างสม่ำเสมอ (Observed behavioral regularities) เช่น การใช้ภาษาในการติดต่อสื่อสาร พิธีการต่าง ๆ และรูปแบบของพฤติกรรมที่บุคคลในองค์การยอมรับ
2. มีบรรทัดฐาน (Norms) ซึ่งยึดถือเป็นมาตรฐานของพฤติกรรมและแนวทางในการปฏิบัติร่วมกันว่าสิ่งใดจะต้องทำมากน้อยแค่ไหนในการปฏิบัติงาน
3. ค่านิยมที่มีลักษณะเด่น (Dominant values) เป็นค่านิยมส่วนใหญ่ที่บุคคลในองค์การยอมรับให้การสนับสนุน และคาดหวังในการปฏิบัติงานร่วมกัน เช่น คุณภาพของงานและประสิทธิภาพของงาน
4. มีปรัชญาขององค์การ (Philosophy) เป็นความเชื่อขององค์การเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและการให้บริการ
5. มีกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ (Rules) เป็นระเบียบแบบแผนและแบบอย่างในการปฏิบัติงานซึ่งสมาชิกจะต้องเรียนรู้เพื่อประสิทธิภาพของกลุ่ม
6. มีบรรยากาศขององค์การ (Organizational climate) ซึ่งเป็นสิ่งที่สมาชิกขององค์การกำหนดขึ้นจากปฏิสัมพันธ์ของบุคคลในองค์การและนอกองค์การด้วย

เสนาะ ตีเขาว์ (2543, หน้า 166-167) ได้กล่าวถึงลักษณะที่สำคัญของวัฒนธรรมองค์การ 6 ลักษณะ ดังนี้

1. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน หมายความว่า วัฒนธรรมองค์การทำให้สิ่งที่มีอยู่ร่วมกัน (Social entity) องค์การที่ไม่มีวัฒนธรรมองค์การจะอยู่รวมกันได้ยาก หรือสังคมที่ไม่มีวัฒนธรรมก็อยู่รวมกันได้ยาก วัฒนธรรมเป็นพลังที่ทำให้คนร่วมกันทำงานในองค์การเพื่อให้องค์การนั้นดำเนินงานต่อไปได้
2. การก่อให้เกิดอารมณ์ คนมักจะเห็นว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่ช่วยคุ้มครอง และวัฒนธรรมองค์การยังช่วยให้คนเหล่านั้นสามารถเผชิญกับปัญหาและความที่ไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นกับตัวเขาได้ ดังนั้น คนมักจะเกิดอารมณ์รุนแรงเพื่อปกป้องคุ้มครองวัฒนธรรมของตนเอง
3. การอยู่บนพื้นฐานของประวัติศาสตร์ การมีประสบการณ์ร่วมกันอันยาวนานจะช่วยให้คนอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่ม ซึ่งจะเห็นอยู่เสมอว่า คนที่มีประสบการณ์ชีวิตคล้ายกันจะรวมกันเป็นวัฒนธรรมเดียวกัน และเวลาที่ยาวนานก็ทำให้วัฒนธรรมถาวรยั่งยืนสัมพันธ์กับเวลา ความไว้วางใจ

กันและความจงรักภักดี นับว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของวัฒนธรรม และสามารถใช้เป็นพื้นฐานในการคาดคะเนคำพูดและการกระทำของคนได้

4. การยึดติดกับสัญลักษณ์ แม้ว่าจะยอมรับกันว่าการกระทำดังกล่าวคำพูดก็ตาม แต่การใช้คำพูดบางคำหรือคำขวัญบางประโยค ก็สามารถใช้เป็นสัญลักษณ์ที่สำคัญที่มีความหมายต่อองค์การ จนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์การไป สัญลักษณ์ที่ยึดติดและใช้กันต่อมาจนสามารถกำหนดรูปแบบของวัฒนธรรมองค์การได้ เช่น คำขวัญของบริษัท ฟอร์ด มอเตอร์ ที่โด่งดังว่า “คุณภาพคืองานหมายเลขหนึ่งของเรา”

5. การเคลื่อนไหว แม้ในระยะยาววัฒนธรรมองค์การทำให้ความสามารถคาดคะเนล่วงหน้าได้ ทำให้มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและทำให้เกิดความมั่นคงก็ตาม แต่ภายในของสิ่งดังกล่าวมา มีการเปลี่ยนแปลง มีการเคลื่อนไหวตลอดเวลา การเคลื่อนไหวนั้นเป็นไปเพื่อทำให้คนในองค์การมีความเข้าใจในแก่นแท้ของวัฒนธรรมนั้น เช่น ในบริษัทแห่งหนึ่งพนักงานมักจะเรียกชื่อประธานบริษัท โดยใช้ชื่อแรก แต่ต่อมารู้ว่าชื่อประธานบริษัทตรงกับชื่อของผู้ก่อตั้งบริษัทที่พนักงานเคารพนับถือ พนักงานก็จะเรียกชื่อนามสกุลแทน แม้ว่าประธานจะขอร้องให้เรียกชื่อแรกเหมือนเดิมก็ตาม บรรดาพนักงานก็ไม่ยอมเรียกชื่อแรกอย่างที่เคย

6. การยึดติดที่เลือนลาง ความกำกวม ความตรงข้าม และการมีความหมายหลายอย่าง เป็นพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์การ ไม่มีใครที่จะหาได้ว่าแก่นแท้จริงของวัฒนธรรมองค์การเป็นอย่างไรได้ภายในระยะเวลาสั้น ๆ จะต้องใช้เวลานานจึงจะสังเกตเห็นชัดเจน

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำลักษณะวัฒนธรรมองค์การ ตามแนวคิด Patterson, Purkey and Parker (1986) มีแนวคิดที่กล่าวไว้ว่า ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การหากมีลักษณะครบทุกตัวบ่งชี้สำคัญทั้ง 10 ประการแล้ว จะทำให้โรงเรียนสามารถดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนได้อย่างมีจุดประสงค์ มีการมอบอำนาจ มีความสามารถในการตัดสินใจเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง โดยมีความไว้วางใจ ความมีคุณภาพ และเกิดความยอมรับความเอื้ออาทร ความซื่อสัตย์สุจริต รวมถึงความหลากหลายของบุคลากรซึ่งส่งผลต่อการจัดการเรียนการสอนที่ดีในอนาคตต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับวัฒนธรรมที่เป็นจริงของโรงเรียน สำหรับปัจจัยทางวัฒนธรรมองค์การแต่ละปัจจัย มีรายละเอียดดังนี้

1. ความมุ่งประสงค์ของสถานศึกษา (School purpose) ในการทำงานหรือประกอบกิจกรรมต่าง ๆ มนุษย์มักจะทำโดยมีจุดมุ่งหมาย เพื่อปฏิบัติให้บรรลุความประสงค์ ที่ตั้งไว้ เช่นเดียวกันกับการปฏิบัติงานของสถานศึกษาทุกแห่ง ต่างมีจุดมุ่งหมายที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุความมุ่งประสงค์ของสถานศึกษา ซึ่งบุคลากรในสถานศึกษาควรมีโอกาสร่วมกัน ในการกำหนดความประสงค์ เพื่อใช้แนวทางในการปฏิบัติงาน Patterson, Purkey and Parker (1986) ได้กล่าวถึง

ความมุ่งประสงค์ของสถานศึกษา (School purpose) ว่าองค์การใดหรือสถานศึกษาใดจะอยู่รอด และมีความเจริญรุ่งเรือง ความสำคัญอยู่ที่ตัวบุคคลที่ทำงานร่วมกันในองค์การ นับตั้งแต่ผู้บริหาร ลงไปจนถึงผู้ปฏิบัติงานในระดับล่าง ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพนั้นควรคำนึงถึงความมุ่งประสงค์ของสถานศึกษาเป็นสำคัญ การกำหนดความมุ่งประสงค์เป็นขั้นตอนต่อเนื่องจากการกำหนดสภาพปัจจุบันและปัญหา หากไม่ทราบปัญหา ย่อมไม่สามารถกำหนดความมุ่งประสงค์ที่ดี มีความสอดคล้องกับปัญหาและความต้องการที่แท้จริงขององค์การ เมื่อสถานศึกษากำหนดความมุ่งหมายของสถานศึกษาแล้วควรประชาสัมพันธ์ชี้แจงให้บุคลากรในสถานศึกษาเข้าใจ เห็นคุณค่าและความสำคัญเกี่ยวกับความมุ่งประสงค์ของสถานศึกษาเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการและประเมินผลร่วมกันรวมทั้งคำนึงถึงการตัดสินใจที่มีผลต่อความมุ่งประสงค์ของสถานศึกษาด้วย ซึ่งอาจกล่าวได้ถึง ทฤษฎีที่สนับสนุนทฤษฎีของ Patterson, Purkey and Parker (1986) วัฒนธรรมองค์การด้านความมุ่งประสงค์ของสถานศึกษา (School purpose) อีกทฤษฎีหนึ่งคือ ทฤษฎีเส้นทางเป้าหมาย (Path-goal theory) ซึ่งเป็นทฤษฎีเชิงสถานการณ์พัฒนาโดย House (1971 cited in Robbins, 2005, p. 345) ที่ผู้นำมีประสิทธิผล จะมีความสามารถในการชักจูงและการสร้างความพึงพอใจให้แก่พนักงาน เพื่อให้พนักงานสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด และพฤติกรรมของภาวะผู้นำองค์กรจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ 4 รูปแบบ คือ 1) ภาวะผู้นำแบบสั่งการ/ (Directive leadership) 2) ภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุน (Supportive leadership) 3) ภาวะผู้นำที่มุ่งความสำเร็จ (Achievement oriented leadership) และ 4) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative leadership)

2. การมอบอำนาจ (Empowerment) ในสถานศึกษาผู้บริหารเป็นผู้ใช้อำนาจได้ตามตำแหน่ง แต่ในการปฏิบัติราชการในสถานศึกษาผู้บริหารมีภาระหน้าที่มาก จึงต้องมีการแบ่งอำนาจในการรับผิดชอบไปยังผู้ที่อยู่ในตำแหน่งรองลงไปช่วยจัดทำ แต่ทั้งนี้ผู้ใช้อำนาจนั้นจะต้องใช้โดยไม่ขัดกับความมุ่งประสงค์ของสถานศึกษาที่ตั้งไว้ซึ่ง Patterson, Purkey and Parker ได้กล่าวถึงการมอบอำนาจว่า ผู้บริหารจะต้องเห็นความสำคัญของการมอบอำนาจการตัดสินใจแก่ครูอาจารย์ในบางสถานการณ์ พร้อมทั้งให้โอกาสในการรับรู้ข่าวสารและการได้รับปัจจัยต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานแก่ครูอาจารย์ในสถานศึกษาเท่าเทียมกัน ความจำเป็นในการมอบอำนาจแก่หัวหน้าชั้นรองลงไปย่อมขึ้นอยู่กับขนาดของงานที่จะรับผิดชอบตามปกตินั้นมักจะกำหนดขอบเขตของอำนาจเป็นลายลักษณ์อักษร และ สุมาลี ทองดี (2523) ได้กล่าวสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การด้านการมอบอำนาจ (Empowerment) ตามทฤษฎีของ Patterson, Purkey and Parker ว่าองค์การจะยึดหลักในการมอบอำนาจ โดยคำนึงถึงหลักการที่เกี่ยวกับ “ตัวผู้รับมอบ” จะต้อง 1) มอบงานที่ถนัดหรือมีความรู้มีความสามารถ 2) มอบให้พอดีกับความสามารถและประสบการณ์

ของผู้รับมอบ 3) สร้างบรรยากาศที่ดีและใช้วิธีการมอบหมายที่เหมาะสม 4) ผู้รับมอบต้องยินยอมเต็มใจที่จะทำ และ 5) มอบแล้วต้องควบคุมดูแลติดตามผล

3. การตัดสินใจ (Decision marking) การตัดสินใจเป็นภารกิจที่สำคัญของการบริหาร เป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จ หรือความล้มเหลวขององค์กร เพราะการตัดสินใจเป็นการเลือกวิธีปฏิบัติที่เห็นว่าดีที่สุดเพื่อทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ซึ่งนอกจากจะต้องมีข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้องเป็นปัจจุบันแล้ว ยังเกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย การตัดสินใจจึงเป็นภารกิจที่ผู้บริหารครูและผู้ที่เกี่ยวข้องร่วมกันกำหนดเป้าหมายที่สำคัญเพื่อเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด โดยที่ทุกฝ่ายมีโอกาสแสดงความคิดเห็นในการตัดสินใจ ผู้บริหารควรคำนึงถึงความเป็นไปได้และผลกระทบที่เกิดขึ้นแก่สถานศึกษาพร้อมทั้งมีข้อมูลที่เป็นองค์ประกอบในการตัดสินใจมากขึ้น การตัดสินใจถือว่าเป็นสิ่งสำคัญยิ่งของกระบวนการบริหาร เป็นพฤติกรรมที่นักบริหารได้นำไปเป็นองค์ประกอบที่เป็นตัวชี้ถึงควมมีประสิทธิภาพของการบริหาร ผู้บริหารต้องตัดสินใจเกือบทุกเรื่องภายในองค์กร หากผู้บริหารตัดสินใจผิดพลาดย่อม หมายถึง อนาคตขององค์กร

4. ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา (Sense of community) การที่คนเราทำงานร่วมกันในองค์กรใด ๆ ก็ตาม ถ้ามีความประทับใจในสถานที่นั้น ก็จะเกิดความรู้สึกรักและผูกพันในสถานที่นั้น รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรนั้น ๆ ซึ่ง Patterson, Purkey and Parker (1986) ให้แนวคิดว่าในการดำเนินงานควรยึดถือสถานศึกษาเป็นหลัก โดยถือว่าครูและบุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน จึงควรให้ความช่วยเหลือและพัฒนาบุคลากร ตลอดจนกระตุ้นให้บุคลากรมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ มีความผูกพัน รู้จักรับผิดชอบช่วยเหลือและพัฒนาสถานศึกษาร่วมกันให้มากที่สุด และ สุพานี สฤณภูวนิช (2549, หน้า 98-99) ได้กล่าวสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา (Sense of community) ตามทฤษฎีของ Patterson, Purkey and Parker (1986) ว่าองค์กรที่จะประสบความสำเร็จ ที่สามารถสร้างประโยชน์ให้กับสังคม เป็นองค์กรที่ให้ประโยชน์แก่พนักงาน สมาชิกจะมีความรู้สึกรักองค์กร ภาคภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความรู้สึกร่วมกันกับองค์กรสูง และทำตนเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เช่น ตั้งใจทำงานดูแลรักษาทรัพย์สินขององค์กรเหมือนกับของตนเอง แก้วตัวแทนองค์กรเมื่อถูกคนกล่าวหาและมักจะให้สรรพนามตัวว่าเราหรือของเรา

5. ความไว้วางใจ (Trust) ผู้บริหารควรให้โอกาสครู เลือกทำงานตามความต้องการ และให้ความไว้วางใจว่าครูสามารถตัดสินใจได้เป็นอย่างดี เมื่อคนเรามีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน จะเกิดความรู้สึกเชื่อมั่น อบอุ่น ยอมรับในค่าแห่งความเป็นมนุษย์ซึ่งกันและกัน การปฏิบัติงานต่าง ๆ ภายในโรงเรียนจะดำเนินไปได้อย่างสะดวกราบรื่นยิ่งขึ้น โดย สุมาลี ทองดี (2523) ได้กล่าว

สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร ด้านความไว้วางใจ (Trust) ตามทฤษฎีของ Patterson, Purkey and Parker ที่กล่าวว่าองค์กรจะต้องยึดหลักการที่เกี่ยวกับงานที่ควรมอบและไม่ควรมอบภาระงาน ผู้บริหารจะต้องมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้มากที่สุดเท่าที่จะมอบได้ โดยผู้บริหารจะต้องไม่ทำงานเองนอกจาก 1) งานด้านนโยบาย 2) การวางแผนงาน 3) งานลับเฉพาะ 4) งานที่ผู้บังคับบัญชาสั่งให้ทำเองโดยเฉพาะ หรือตามกฎหมายตามระเบียบแบบแผนระบุว่า ต้องทำเอง หรืองานที่ระบุตัวบุคคล และ 5) งานอื่นที่มีความสำคัญพิเศษ และ ภาวิวัฒน์ พันธุ์แพ (2547, หน้า 57) ที่ได้กล่าวไว้ว่าการเปลี่ยนแปลงองค์กรจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้โดยหากผู้นำไม่เป็นผู้ริเริ่ม โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงไปเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งจะต้องทำให้บุคลากรในองค์กรยอมรับและมีความรู้สึกร่วมกับการเปลี่ยนแปลง ถือเป็นภารกิจที่ทำหายสำคัญของผู้นำองค์กรในปัจจุบัน ดังนั้น ผู้นำองค์กรในฐานะผู้มีบทบาทสำคัญในระดับองค์กรจึงต้องแสดงบทบาทที่ชัดเจนในการส่งเสริมและสนับสนุนการขับเคลื่อนพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

6. ความมีคุณภาพ (Quality) การปฏิบัติงานภายในองค์กรใด ๆ ต่างย่อมคาดหวังว่าผลงานที่ออกมามีคุณภาพและได้มาตรฐาน ซึ่งในการปฏิบัติงานของสถานศึกษาจะต้องคำนึงถึงมาตรฐานของงานและคุณภาพของครูและนักเรียน โดยมีความเชื่อว่าครูและนักเรียนสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การเพิ่มประสิทธิภาพ โดยครูอาจารย์ จะกระตุ้นให้เกิดการร่วมและก่อให้เกิดความรู้สึก ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีความไว้วางใจกันและมีความรู้สึกแบบครอบครัวสร้างบรรยากาศแห่งความเห็นอกเห็นใจเป็นการเพิ่มแรงจูงใจและสร้างขวัญในการทำงาน ทฤษฎีที่สนับสนุนทฤษฎีของ Patterson, Purkey and Parker (1986) วัฒนธรรมองค์กร ด้านความมีคุณภาพ (Quality) อีกทฤษฎีหนึ่งคือ ทฤษฎีและของ Frederick Herzberg (1968 อ้างถึงใน กรกช เจริญทรัพย์, 2555, หน้า 20) ที่กล่าวถึงทฤษฎีสองปัจจัย ในการสร้างแรงจูงใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน คือ 1) หัวหน้างานหรือผู้บริหารต้องตรวจสอบให้มั่นใจว่าปัจจัยอนามัยไม่ขาดแคลนหรือบกพร่อง เช่น ระดับเงินเดือนค่าจ้างเหมาะสมงานมีความมั่นคง สภาพแวดล้อมปลอดภัย และอื่น ๆ จนแน่ใจว่าความรู้สึกไม่พอใจจะไม่เกิดขึ้นในหมู่ผู้ปฏิบัติงาน 2) การให้โอกาสที่ได้รับปัจจัยจูงใจ เช่น การได้รับการยกย่องในความสำเร็จและผลการปฏิบัติงาน มอบความรับผิดชอบ ผิดชอบตามสัดส่วน ให้โอกาสใช้ความสามารถในงานสำคัญ ซึ่งอาจต้องมีการออกแบบการทำงานให้เหมาะสมด้วย การตอบสนอง ด้วยปัจจัยอนามัยก่อน จะทำให้เกิดความรู้สึกเป็นกลาง ไม่มี ความพอใจ แล้วจึงใช้ปัจจัยจูงใจเพื่อสร้างความพอใจ ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานทุ่มเทในการทำงาน อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

7. การยอมรับ (Recognition) เมื่อโรงเรียนเปิดโอกาสและให้การยอมรับความคิดเห็นที่ดีของครู รวมทั้งยอมรับในความสำเร็จและผลงานของครูและนักเรียน เพราะความต้องการได้รับ

การยกย่องนับถือเป็นความต้องการทางสังคมของมนุษย์ ความต้องการที่จะให้คนอื่นยอมรับเป็นผล ทำให้มนุษย์ต้องเปลี่ยนค่านิยม แนวคิด ตลอดจนเปลี่ยนแปลงรูปแบบ ความต้องการที่จะเห็นตนเอง สำคัญ ได้แก่ ความต้องการที่จะให้ผู้อื่นยกย่อง สรรเสริญ ชมเชย ความต้องการที่ควบคุมผู้อื่น ใช้อิทธิพลหรือออกคำสั่งให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม ความต้องการที่จะเป็นอิสระ ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จ ความต้องการที่จะเอาชนะอุปสรรคทั้งปวง ความต้องการบุคคลเป็นต้นเหตุแห่งปัญหา และความยุ่งยากในการปฏิบัติงาน ในการปฏิบัติงานในโรงเรียนนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่ได้รับอำนาจตามกฎหมายให้เป็นผู้ดำเนินการดำเนินงานของสถานศึกษาเพื่อให้งานบรรลุ วัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ ผู้บริหารจึงเป็นผู้มีอิทธิพลต่อความรู้สึกลึกซึ้งและพฤติกรรม ของผู้ร่วมงาน อีกทั้งมีบทบาทต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของงาน โดย ฌรงค์วิทย์ แสนทอง (2547, หน้า 63-65) ได้กล่าวสอดคล้องกับ วัฒนธรรมองค์กร ด้านการยอมรับ (Recognition) ตาม ทฤษฎีของ Patterson, Purkey and Parker (1986) ว่ากลยุทธ์ในการรักษาคนควรวิเคราะห์ วางแผน ให้เหมือนกับกรวางแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจที่ต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ในการรักษาคน ภารกิจที่ จะต้องทำ การวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งในการรักษาคน รวมถึงการวิเคราะห์แนวโน้มของปัจจัย ภายนอกด้านบุคลากรในอนาคตด้วย เช่น ทักษะ ค่านิยม ระบบการศึกษา ตลาดแรงงาน ในการทำงานของคนรุ่นใหม่ ๆ แล้วจึงนำมากำหนดกลยุทธ์ที่จะไปสู่เป้าหมายทั้งระยะสั้น และ ระยะยาว ถ้ายังไม่พิจารณาถึงลักษณะเฉพาะขององค์กร คำว่ากลยุทธ์ในการดูแลบุคลากรนั้น ควรจะเป็นสิ่งที่แตกต่างจากองค์กรอื่น ควรจะเป็นสิ่งที่ตอบโจทย์ชีวิตของกลุ่มคนเป้าหมาย ควรจะสัมพันธ์กับผลงาน และที่สำคัญคือควรมีน้ำหนักมากพอที่จะทำให้บุคลากรตัดสินใจ รอลงสิ่งนั้นด้วยการแลกกับอายุงานที่เพิ่มขึ้น

8. ความเอื้ออาทร (Caring) โรงเรียนควรเอาใจใส่ดูแลความเป็นอยู่ การปฏิบัติงานของครู และสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ผู้บังคับบัญชาเป็นบุคคลสำคัญต่อ ผู้ใต้บังคับบัญชา จะต้องใช้เวลาว่างใกล้ชิดกับผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความเอาใจใส่ดูแลความเป็นอยู่ การปฏิบัติงานและความก้าวหน้าในอาชีพของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อเป็นการสร้างความพึงพอใจต่อ ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาควรอธิบายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงสิทธิหน้าที่ลักษณะงาน ระเบียบข้อบังคับขององค์กร สายการบังคับบัญชา อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบรวมทั้งทำให้ ผู้ใต้บังคับบัญชา รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร การที่บุคลากรจะทำงานอย่างมีคุณภาพ และให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีนั้น บุคลากรต่างก็ปรารถนาความก้าวหน้าในอาชีพของตน สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้เป็นขวัญกำลังใจในการที่จะสร้างความพึงพอใจให้แก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน โดย วิภาดา แก้วนิมชัยศรี (2556, หน้า 509) ได้กล่าวสอดคล้องกับ วัฒนธรรมองค์กร ด้านความเอื้ออาทร (Caring) ตามทฤษฎีของ Patterson, Purkey and Parker (1986) ว่าการทำงานไม่สามารถที่จะทำงาน

ได้เพียงคนเดียว ต้องมีการประสานกันภายในองค์กร ดังนั้น เพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ควรมีความเอื้ออาทร แบ่งความรู้กันอย่างเปิดเผยกว้างขวาง มีความเป็นมิตร สามารถปรึกษา และขอคำแนะนำกันได้ พนักงานก็จะรู้สึกดี มีความเพลิดเพลินในการทำงาน ส่งผลให้เป็นองค์กร แห่งความสุข ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สิรินทร แซ่ฉั่ว (2553 อ้างถึงใน วิภาดา แก้วนิมชัยศรี, 2556, หน้า 509) ที่ พบว่า การร่วมมือกันทำงานด้วยดีในองค์กร มีการช่วยเหลือซึ่งกัน เอื้ออาทร และมีบรรยากาศเป็นมิตร ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ การได้รับการยอมรับ มีความสัมพันธ์ อันดีเป็นมิตรกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อร่วมงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ รวมศิริ เหมนะ โปธิ (2550 อ้างถึงใน วิภาดา แก้วนิมชัยศรี, 2556, หน้า 509) พบว่า ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับเพื่อน ร่วมงานมีผลต่อความสุขในการทำงาน นั่นคือ มีการปฏิสัมพันธ์กันในที่ทำงาน ให้การยอมรับ ซึ่งกันและกัน

9. ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) คือการที่โรงเรียนเห็นคุณค่าของความซื่อสัตย์ ความมานะพยายามของครูที่ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ และกำหนดแนวทางให้ครูทุกคนปฏิบัติตาม โดยยึดมั่นจรรยาบรรณเป็นหลัก จะเห็นได้ว่าความซื่อสัตย์ของบุคลากร โดยการชมเชยและ ให้ผลตอบแทนรวมทั้งกำหนดแนวทางที่ควรปฏิบัติเพื่อให้ทุกคนปฏิบัติตามและเห็นคุณค่า ในความมานะพยายามของครูที่ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอไม่ย่อท้อ การปฏิบัติจึงสถานศึกษาต่อ บุคลากรจะยึดมั่นในแนวทางแห่งจรรยาบรรณเป็นหลัก ซึ่งจรรยาบรรณเป็นสิ่งจำเป็นและมีความสำคัญ ต่อมนุษย์ทั้งโดยส่วนตัวและส่วนรวม และเป็นปัจจัยพื้นฐานที่ช่วยให้สถานศึกษามีความสงบ เรียบร้อย โดย สิทธิชัย นันทนาวิจิตร (2551, หน้า 20) ได้กล่าวสอดคล้องกับ วัฒนธรรมองค์กร ด้านความซื่อสัตย์ (Integrity) ตามทฤษฎีของ Patterson, Purkey and Parker (1986) ว่าปัจจัย แห่งความสำเร็จประการหนึ่ง คือ จิตสำนึก เป็นสิ่งที่ผู้บริหารสูงสุดให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก โดยการสร้างความเชื่อขึ้นมาจากพื้นฐานของบริษัท จากนั้นแปรเปลี่ยนให้เป็นค่านิยมตลอดจน มีการนำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กรจนเป็นพฤติกรรม และในที่สุดเกิดเป็นวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง ขององค์กร กระบวนการดังกล่าว ได้ดำเนินการอย่างเป็นระบบและครอบคลุมปัจจัย แห่งความสำเร็จอื่น ๆ เข้าไว้ด้วยกัน และตามแผนกลยุทธ์พัฒนาโรงเรียน พ.ศ. 2555-2558 (2555, หน้า 66) ของโรงเรียนธัญบุรี ได้กล่าวถึงกลยุทธ์การพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอน กำหนดโดยให้บุคลากรมุ่งพัฒนาและเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม รักชาติ ศาสน์ กษัตริย์ ซื่อสัตย์สุจริต มีระเบียบวินัย ใฝ่เรียนรู้ อยู่อย่างพอเพียงมุ่งมั่นในการทำงาน รักความเป็นไทย มีจิตสาธารณะ จิตบริการ ของนักเรียนโดยร่วมมือระหว่างโรงเรียนกับวัด บ้าน ชุมชน หน่วยงาน องค์กรภาครัฐและเอกชนอีกด้วย



10. ความหลากหลายของบุคคล (Diversity) การที่โรงเรียนให้ความสำคัญในความแตกต่างเกี่ยวกับปรัชญา ความเชื่อ บุคลิกภาพ วิธีการสอนที่แตกต่างของครูแต่ละคน และการรู้จักยึดหยุ่นในเรื่องการจัดการเรียนการสอน โดยคำนึงถึงความแตกต่างของนักเรียนในโรงเรียนในเรื่องความคิดเห็นที่แตกต่างในการปฏิบัติ และการที่ครู อาจารย์แต่ละคนเกิดการเรียนรู้ปรับปรุงและพัฒนาตนเอง ให้มีความเชื่อและพฤติกรรมที่คล้อยตามกลุ่ม ทำให้เกิดความสามัคคี ยึดเหนี่ยวกันระหว่างสมาชิก ทำให้คงอยู่เป็นกลุ่มต่อไปได้และโรงเรียนเกิดการพัฒนามีความเจริญก้าวหน้าไปสู่จุดประสงค์และแสดงถึงค่านิยมของสถานศึกษา กล่าวโดยสรุป ถ้าโรงเรียนใดมีวัฒนธรรมการทำงานที่ดีก็จะช่วยเสริมสร้างความมุ่งมั่นและพลังงานในการปฏิบัติงานให้แก่ ผู้บริหาร ครูและบุคลากรมากยิ่งขึ้น โรงเรียนเป็นองค์การทางการศึกษาหนึ่งของสังคมที่มีบทบาทสำคัญในการผลิตบุคลากรให้เป็นเยาวชนที่เจริญเติบโตเป็นพลเมืองที่ดี มีความรู้ความสามารถในการพัฒนาประเทศ ดังนั้น การดำเนินงานในโรงเรียนจึงเป็นตัวกำหนดบทบาทหน้าที่ที่สำคัญซึ่งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอันนำไปสู่เป้าหมายที่มุ่งประสงค์ของโรงเรียน ซึ่งวัฒนธรรมที่ควรสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นในโรงเรียน

#### ระดับชั้นของวัฒนธรรมองค์การ

ระดับชั้นของวัฒนธรรมองค์การเกิดจากการนำส่วนประกอบต่าง ๆ ของวัฒนธรรมองค์การมาจัดเรียงเป็นชั้น ๆ ตามคุณลักษณะของส่วนประกอบ

Hofstede (1997) ได้ศึกษาและทำงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์การและได้สรุปแบ่งระดับชั้นของวัฒนธรรมองค์การเป็น 4 ระดับ โดยทำการเปรียบเทียบเสมือนกับหัวหอม (Onion) จากเปลือกชั้นนอกสุดที่เปลี่ยนแปลงได้ง่ายที่สุด จนถึงเปลือกชั้นในสุด ซึ่งเป็นชั้นที่เปลี่ยนแปลงได้ยากที่สุดคือ สัญลักษณ์ วีรบุรุษ ธรรมเนียมปฏิบัติและค่านิยมตามลำดับ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. สัญลักษณ์ (Symbols) หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่ใช้แทนความคิด ความรู้สึกของสมาชิก และที่เข้าใจกันเฉพาะสมาชิกขององค์การเท่านั้น เช่น วัตถุสิ่งของต่าง ๆ คำพูด การกระทำ เครื่องหมาย คุณภาพ

2. วีรบุรุษ (Heroes) หมายถึง บุคคลทั้งที่มีชีวิตอยู่หรือเสียชีวิตแล้ว ทั้งที่มีตัวตนหรือที่เกิดจากจินตนาการ ซึ่งสมาชิกในองค์การสมควรยกย่องนับถือและยึดถือเป็นแบบอย่างในการประพฤติปฏิบัติ เช่น คุณลักษณะของการทำงานดี การตรงต่อเวลา ความขยัน

3. ธรรมเนียมปฏิบัติ (Rituals) หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่สมาชิกเห็นพ้องร่วมกันว่าเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์การเนื่องจากช่วยส่งเสริมสร้างอารมณ์ร่วม และช่วยควบคุมพฤติกรรม

ของสมาชิกให้อยู่ในกรอบ เช่น การหักทลาย การให้ความเคารพผู้อื่น ขนบธรรมเนียมประเพณี ทางสังคมและศาสนา

สัญลักษณ์ วีรบุรุษ และธรรมเนียมปฏิบัติ รวมเรียกว่าวิถีปฏิบัติ เนื่องจากทั้ง 3 วิธี ดังกล่าวจะสามารถสังเกตเห็นได้จากบุคคลภายนอกองค์กรเท่านั้น แต่จะมีสมาชิกขององค์กร เท่านั้นที่สามารถตีความหมายสิ่งเหล่านี้ได้อย่างถูกต้อง

4. ค่านิยม (Values) หรือปรัชญาหลักขององค์กร (Philosophy) หมายถึง ความรู้สึก ของสมาชิกในองค์กรที่ใช้เป็นมาตรฐานในการประเมินค่าสิ่งต่าง ๆ ว่าควรหรือไม่ควรปฏิบัติ ซึ่งจะนำมาสู่การมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมนั้นและถือว่ค่านิยมเป็นแก่นของวัฒนธรรม

Daft (2001) เปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรว่าคล้ายกับก้อนน้ำแข็งที่ลอยอยู่เหนือน้ำ โดยมีส่วนบนโผล่พ้นผิวน้ำเพียงเล็กน้อย ส่วนที่เหลือด้านล่างจะจมอยู่ใต้ผิวน้ำ

ส่วนที่อยู่บนผิวน้ำที่สามารถมองเห็นได้ (Visible) จะประกอบไปด้วยการแต่งกาย การวางผังสำนักงาน สัญลักษณ์ คติและพิธีการต่าง ๆ ในองค์กร ซึ่งสามารถที่จะรับรู้โดยสายตา การฟังและการสังเกตจากบุคลากรภายในองค์กร เช่น การจัดวางผังการจัดโต๊ะ เก้าอี้ในองค์กร ซึ่งจะทำให้ทราบถึงวัฒนธรรมองค์กรของบริษัทว่าเน้นการควบคุมหรือส่งเสริมบรรยากาศ ที่เป็นมิตรในองค์กร

ส่วนที่อยู่ใต้ผิวน้ำที่มองไม่เห็น (Invisible) จะประกอบไปด้วยสองส่วน คือ ค่านิยม และความเชื่อที่ฝังรากลึกในจิตของบุคลากรในองค์กร เช่น ค่านิยมของบุคลากรในบริษัท 3 M ที่เน้นการสร้างสรรคผลิดภัณฑ์ใหม่ ๆ ออกมา นอกจากนั้นค่านิยมบางอย่างของบุคลากรในองค์กร อาจเป็นสิ่งที่อยู่ภายใต้จิตสำนึก เช่น ความคิดสร้างสรรค์ ความเชื่อในการทำสิ่งที่ถูกต้องและสมาชิก ทุกคนขององค์กรเปรียบเสมือนครอบครัวเดียวกันที่จะต้องคอยดูแลสนับสนุนซึ่งกันและกัน ให้ผ่านพ้นอุปสรรคและความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการทำงาน

กล่าวโดยสรุป ระดับชั้นขององค์กร คือส่วนประกอบของวัฒนธรรมองค์กรที่นำมา จัดเรียงเป็นชั้น ๆ และสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของแต่ละระดับ ดังนั้น การศึกษาวัฒนธรรม องค์กรได้ดี จึงต้องเข้าใจระดับชั้นองค์กรด้วย

#### รูปแบบของวัฒนธรรมองค์กร

มีการแบ่งรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรไว้หลายลักษณะ ซึ่งความสัมพันธ์และส่วนประกอบ ของวัฒนธรรมองค์กรทำให้เกิดรูปแบบที่แตกต่าง เหมือนกับบุคลิกภาพที่เป็นเอกลักษณ์ ของแต่ละบุคคล รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรในลักษณะต่าง ๆ เป็นการแบ่งประเภทตามพื้นฐาน ของตัวแปรที่แตกต่างกันไว้หลายรูปแบบ ได้แก่ รูปแบบวัฒนธรรมพื้นฐานค่านิยมรูปแบบ

วัฒนธรรมตามพื้นฐานของการควบคุม รูปแบบวัฒนธรรมตามวิถีชีวิตและพฤติกรรม โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. แบบวัฒนธรรมตามพื้นฐานของค่านิยม การแบ่งรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรประเภทนี้ เป็นการแบ่งค่านิยมขององค์กรที่อยู่บนพื้นฐานของจุดมุ่งหมายและแหล่งที่มา ซึ่งชี้ให้เห็นถึง วัฒนธรรมองค์กร โดยทั่วไปเป็น 4 รูปแบบ ดังนี้ (สมยศ นาวิกาน, 2541)

1.1 วัฒนธรรมที่มุ่งผู้ประกอบการ (Entrepreneurial culture) เป็นวัฒนธรรม ที่มีแหล่งที่มาของค่านิยมร่วมอยู่ที่ผู้นำที่มีบารมี หรือผู้ก่อตั้งองค์กรและเป็นค่านิยมที่มุ่งหน้าที คือ การสร้างคุณค่าแก่ผู้ให้บริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ซึ่งวัฒนธรรมที่มุ่งผู้ประกอบการ อาจจะไม่มั่นคงและเสี่ยงภัยเพราะเป็นวัฒนธรรมที่ขึ้นอยู่กับผู้ก่อตั้งเพียงคนเดียว

1.2 วัฒนธรรมที่มุ่งกลยุทธ์ (Strategic culture) เป็นวัฒนธรรมที่มีแหล่งที่มา ของค่านิยมร่วมที่มุ่งหน้าที และได้กลายเป็นขนบธรรมเนียม และเปลี่ยนแปลงไปสู่ประเพณี ขององค์กร เป็นค่านิยมที่มั่นคง และมุ่งภายนอกระยะยาว

1.3 วัฒนธรรมที่มุ่งตนเอง (Chauvinistic culture) เป็นวัฒนธรรมที่สะท้อนให้เห็นถึง การมุ่งภายใน ความจงรักภักดีต่อการเป็นผู้นำองค์กรอย่างตาบอด และการให้ความสำคัญกับ ความเป็นเลิศของสถาบัน วัฒนธรรมองค์กรรูปแบบนี้อาจแสดงให้เห็นถึงคุณลักษณะทางพิชิต ศาสตร์หลายอย่าง ความจงรักภักดีและความผูกพันต่อค่านิยมของผู้นำบารมีอย่างเข้มแข็งและ การมุ่งภายใน มุ่งพวกเราและมุ่งพวกเขา จะกระตุ้นความพยายามให้มุ่งที่การรักษาความเป็นเลิศ ของสถาบันเอาไว้โดยไม่คำนึงถึงค่าใช้จ่าย

1.4 วัฒนธรรมที่มุ่งการเลือกสรร (Exclusive culture) เป็นวัฒนธรรม ที่มุ่งการเลือกสรรในฐานะที่คล้ายคลึงกับสโมสรที่เลือกสรรสมาชิกซึ่งภายในสถานการณ์บางอย่าง การเลือกสรรจะเพิ่มพูนคุณค่าแก่ผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กร ซึ่งองค์กรจะทุ่มเทอย่างหนัก เพื่อที่จะสร้างภาพพจน์ของความเหนือกว่าและการเลือกสรรขึ้นมา

2. รูปแบบวัฒนธรรมตามพื้นฐานของการควบคุม เป็นการแบ่งวัฒนธรรมองค์กรบน พื้นฐานของการควบคุมภายในมือของผู้บริหารระดับสูง การมุ่งความเสี่ยงภัยขององค์กรและ ความโน้มเอียงของการเปลี่ยนแปลง แบ่งเป็น 2 รูปแบบ (สมยศ นาวิกาน, 2541)

2.1 วัฒนธรรมแบบเครื่องจักร (Mechanistic culture) คือ องค์กรที่มีวัฒนธรรม แบบเครื่องจักรนี้จะถูกการควบคุมอย่างเข้มงวด ค่านิยมและความเชื่อร่วมกันจะเป็นการทำตามกัน การอนุรักษ์นิยม การเชื่อฟังต่อกฎ ความเต็มใจในการทำงานเป็นทีมและความจงรักภักดีต่อระบบ มักขาดการเสี่ยงภัย เป้าหมายวัฒนธรรมแบบนี้ คือ ประสิทธิภาพ มุ่งปรับปรุงคุณภาพและการลด ต้นทุน งานส่วนใหญ่ถูกกำหนดโดยโครงสร้าง และการดำเนินการตามกฎระเบียบวิธีปฏิบัติงาน

จะสำคัญมาก วัฒนธรรมแบบนี้จะเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่ไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง สมาชิกในองค์กรที่พอใจกับการเปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลงและความเป็นอิสระอาจจะไม่มีความสุขภายในวัฒนธรรมรูปแบบนี้ นอกจากนี้อาจแสดงให้เห็นถึงระดับความไว้วางใจต่ำภายในองค์กรด้วย

2.2 วัฒนธรรมแบบคล่องตัว (Organic culture) วัฒนธรรมแบบนี้เกี่ยวข้องกับ การเปิดโอกาสในระดับสูงให้กับความหลากหลาย กฎและข้อบังคับจะมีน้อย มีการเผชิญหน้ากับความขัดแย้งอย่างเปิดเผย มีลักษณะอดทนกับความหลากหลาย มีความไว้วางใจกัน และเคารพต่อความเป็นเอกบุคล มีความคล่องตัวและความเปลี่ยนแปลง ข้อเสียของวัฒนธรรมแบบนี้ คือ การสูญเสียการควบคุมพนักงานที่สามารถเผชิญกับความไม่แน่นอนและความเสี่ยงภัย

3. รูปแบบวัฒนธรรมตามวิถีชีวิตและพฤติกรรม ซึ่งสอดคล้องกับคุณลักษณะต่าง ๆ ของเทพเจ้ากรีกโบราณ แบ่งเป็น 4 รูปแบบ ดังนี้

3.1 วัฒนธรรมที่เน้นบทบาท (Apollo หรือ Role culture) เป็นวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นตำแหน่ง บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร มีลักษณะที่ชอบด้วยเหตุผลทางวิทยาศาสตร์ โครงสร้างองค์กรกำหนดไว้ชัดเจนตามลำดับขั้นทางการบริหารที่ลดหลั่นกันไป และมีกฎระเบียบข้อบังคับในกระบวนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ชัดเจนทั่วองค์กร ซึ่งวัฒนธรรมแบบนี้จะปรากฏชัดทั่วไปในหน่วยงานใหญ่ทั้งภาครัฐและเอกชน ซึ่งค่อนข้างล่าช้าต่อการปรับเปลี่ยนตนเองเพื่อความเจริญความมีประสิทธิภาพประสิทธิผล และความอยู่รอดต่อไปขององค์กร มักใช้การประชุมเป็นส่วนใหญ่ในการทำงานร่วมกัน การตัดสินใจแก้ไขปัญหาหรือพัฒนางานใด ๆ

3.2 วัฒนธรรมเน้นทีมงาน (Athena หรือ Task oriented culture) เป็นวัฒนธรรมที่เน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีมสนับสนุนและส่งเสริมให้สมาชิกแต่ละคนพัฒนาและใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ เพื่อผลงานและการพัฒนาที่ริเริ่มใหม่อยู่เสมอ งานที่ปฏิบัติกันเป็นทีมจะถูกจัดเป็นโครงการ โดยไม่ยึดติดกับโครงสร้างขององค์กร วัฒนธรรมองค์กรแบบนี้เหมาะสมกับหน่วยงานที่ต้องเร่งรีบพัฒนาปรับปรุง โดยเฉพาะในสภาวะที่ต้องแข่งขัน

3.3 วัฒนธรรมที่เน้นบทบาทอิสระเฉพาะตัวบุคคล (Dionysus หรือ Existential) ผู้ที่ปฏิบัติงานในองค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบนี้ จะกำหนดกฎเกณฑ์ของตนเองมีความเป็นอิสระสูง รู้ความสามารถของบุคคลที่หลากหลายจำเป็นและมีผลต่อประสิทธิภาพและชื่อเสียงขององค์กรเป็นอย่างยิ่ง มหาลัยหรือสถาบันวิจัยที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศทางวิชาการจะสะท้อนให้เห็น วัฒนธรรมองค์กรแบบนี้อย่างชัดเจน

3.4 วัฒนธรรมแบบเป็นผู้นำ (Zeus หรือ Leader culture) รูปแบบวัฒนธรรมที่ผู้นำจะมีกลุ่มบริหารที่สามารถเป็นที่ปรึกษา หรือเป็นผู้สนองรับหรือนำการตัดสินใจ นโยบายแนวทาง และแผนงานไปปฏิบัติให้บรรลุผล ความสำเร็จของทีมบริหารเกิดจากความสามารถของผู้นำที่พัฒนาและสร้างระบบการติดต่อสัมพันธ์ที่ก่อให้เกิดความไว้วางใจ (Trust) โครงสร้างองค์กรมีขนาดกะทัดรัดแต่ครอบคลุม มีความรวดเร็วในการตอบสนองต่อข่าวสารและการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ผู้บริหารที่มีความสามารถมักมีประสบการณ์ผ่านงานในองค์กรที่มีวัฒนธรรมอย่างนี้มาก่อนเสมอ

ซึ่งวัฒนธรรมลักษณะสร้างสรรค์องค์กรในข้างต้นเป็นวัฒนธรรมที่แบ่งตามพื้นฐานของตัวแปรที่แตกต่างกันไป ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร ลักษณะสร้างสรรค์ตามแนวคิดของ (Cook & Lafferty, 1989 อ้างถึงใน จารุวรรณ ประดา, 2545) คือ วัฒนธรรมลักษณะสร้างสรรค์ (The constructive culture) เป็นองค์การที่มีลักษณะของการให้ความสำคัญกับค่านิยมในการทำงาน โดยมุ่งส่งเสริมให้สมาชิกในองค์กรมีปฏิสัมพันธ์และสนับสนุนช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ทำงานมีลักษณะที่ส่งผลให้สมาชิกภายในองค์กรประสบความสำเร็จในการทำงานและมุ่งที่ความพึงพอใจของบุคคลเกี่ยวกับความต้องการความสำเร็จในการทำงานและมุ่งที่ความพึงพอใจของบุคคลเกี่ยวกับความต้องการความสำเร็จและความต้องการโมติวิสัมพันธ์ ซึ่งลักษณะพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ แบ่งเป็น 4 มิติ คือ

1. มิติมุ่งความสำเร็จ (Achievement) คือ องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกในการทำงานของสมาชิกภายในองค์กรที่มีภาพรวมของลักษณะการทำงานที่ดี มีการตั้งเป้าหมายร่วมกัน พฤติกรรมการทำงานของคนเป็นแบบมีเหตุผล มีหลักการและการวางแผนที่มีประสิทธิภาพ มีความกระตือรือร้นและมีความสุขในการทำงาน รู้สึกว่างานมีความหมายและมีความท้าทาย ลักษณะเด่นคือสมาชิกในองค์กรมีความกระตือรือร้น และความรู้สึกว่างานท้าทายความสามารถอยู่ตลอดเวลา

2. มิติมุ่งสัจการแห่งตน (Self-actualizing) คือ องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมแสดงออกของการทำงานในทางสร้างสรรค์โดยเน้นความต้องการของสมาชิกในองค์กรตามความคาดหวัง เป้าหมายการทำงานอยู่ที่คุณภาพงานมากกว่าปริมาณงาน โดยเป้าหมายของตนสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งความสำเร็จของงานมาพร้อม ๆ กับความก้าวหน้าของสมาชิกภายในองค์กร ทุกคนมีความเต็มใจในการทำงานและภูมิใจในการทำงานของตน สมาชิกทุกคนได้รับการสนับสนุนในการพัฒนาตนเองจากงานที่ทำอยู่ รวมทั้งมีความอิสระในการพัฒนางานของตน ลักษณะเด่น คือ สมาชิกในองค์กรมีความยึดมั่นผูกพันกับงาน และมีบุคลิกภาพที่มีความพร้อมในการทำงานสูง

3. มิติมุ่งบุคคล (Humanistic-encouraging) คือ องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรม การแสดงออกของการทำงานที่มีรูปแบบการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมและมุ่งบุคคล เป็นศูนย์กลางให้ความสำคัญกับสมาชิกในองค์กร โดยถือว่าสมาชิกคือทรัพยากรที่มีค่าที่สุด ขององค์กร การทำงานมีลักษณะติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ สมาชิกมีความสุขและภูมิใจ ในการทำงานมีความสุขต่อการสอน การนิเทศงานและการเป็นที่เล็งใจให้แก่กัน ทุกคนในองค์กร ได้รับการสนับสนุนความก้าวหน้าในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ลักษณะเด่น คือ ทรัพยากรบุคคล เป็นสิ่งสำคัญที่สุดขององค์กร

4. มิติมุ่งไมตรีสัมพันธ์ (Affiliative) คือ องค์กรที่มีลักษณะที่มุ่งให้ความสำคัญกับ สัมพันธภาพระหว่างบุคคล สมาชิกทุกคนในองค์กรมีความเป็นกันเอง เปิดเผย จริงใจ และไวต่อ ความรู้สึกของเพื่อนร่วมงานและเพื่อนร่วมทีม ได้รับการยอมรับและเข้าใจความรู้สึกซึ่งกันและกัน ลักษณะเด่น คือ ความเป็นเพื่อนและความจริงใจต่อกัน

ดังนั้น วัฒนธรรมลักษณะสร้างสรรค์จะเน้นการทำงานอย่างสร้างสรรค์ สร้างค่านิยม ในการทำงานที่มุ่งความสำเร็จและความพึงพอใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน มีความกระตือรือร้นในการทำงาน เน้นการทำงานเป็นทีม สัมพันธภาพระหว่างผู้ร่วมงาน และมีความรู้สึกทำงานท้าทายความสามารถอยู่ตลอดเวลา ต่อไปก็ขอก้าวถึงวัฒนธรรมองค์กร แห่งการเรียนรู้ซึ่งเป็นวัฒนธรรมองค์กรอีกรูปแบบหนึ่งที่มีความสำคัญที่จะทำให้นักบุคลากรในองค์กร เกิดการพัฒนาในการเรียนรู้ การทำงานร่วมกันจนบรรลุเป้าหมายขององค์กร

#### วัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้

Senge (1990) เชื่อว่าหัวใจของการสร้าง Learning organization อยู่ที่การสร้างวินัย 5 ประการ ในรูปของการนำไปปฏิบัติของบุคคล ทีม และองค์กรอย่างต่อเนื่อง วินัย 5 ประการ ที่เป็นแนวทางสนับสนุนการปฏิบัติเพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ทั้งองค์กรมีดังนี้

1. Personal mastery มุ่งสู่ความเป็นเลิศ และรอบรู้ โดยมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองให้ไปถึง เป้าหมาย ด้วยการสร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัว (Personal vision) เมื่อลงมือกระทำและต้องมุ่งมั่น สร้างสรรค์ จึงจำเป็นต้องมี แรงมุ่งมั่น ใฝ่ดี (Creative tended) มีการ ใช้ข้อมูลข้อเท็จจริงเพื่อคิด วิเคราะห์และตัดสินใจ (Commitment the truth) ที่ทำให้มีระบบการคิดตัดสินใจที่ดี รวมทั้ง ใช้การฝึกจิตใต้สำนึกในการทำงาน (Using subeoneiousness) ด้วยการดำเนินไปอย่างอัตโนมัติ

2. Mental model มีรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง ผลลัพธ์ที่จะเกิดจากรูปแบบ แนวคิดนี้ จะออกมาในรูปของผลลัพธ์ 3 ลักษณะ คือ เจตคติ หมายถึง ท่าที หรือความรู้สึกของ บุคคลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เหตุการณ์ หรือเรื่องราวใด ๆ ที่คนคิดแนวความคิดเห็น และกระบวนการที่คน ครอบความคิด แนวปฏิบัติที่เราปฏิบัติตาม ๆ กันไป จนกระทั่งกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร

3. Shared vision การสร้างและสานวิสัยทัศน์ วิสัยทัศน์องค์กรเป็นความมุ่งหวังขององค์กรที่ทุกคนต้องร่วมกันบูรณาการให้เกิดเป็นรูปธรรมในอนาคต ลักษณะวิสัยทัศน์องค์กรที่ดี คือกลุ่มผู้นำต้องเป็นฝ่ายเริ่มหันเข้าสู่กระบวนการพัฒนาวิสัยทัศน์อย่างจริงจังวิสัยทัศน์นั้นจะต้องมีรายละเอียดชัดเจนเพียงพอที่จะนำไปเป็นแนวทางปฏิบัติได้ วิสัยทัศน์องค์กรต้องเป็นภาพบวกต่อองค์กร

4. Team learning การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม องค์กรมุ่งเน้นให้ทุกคนในทีม มีสำนึกร่วมกันว่า เรากำลังทำอะไรและจะทำอะไรต่อไป ทำอย่างไรจะช่วยเพิ่มคุณค่าแก่ลูกค้า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมขึ้นกับ 2 ปัจจัย คือ IQ และ EQ ประสานกับการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการสร้างภาวะผู้นำนำแก่มุขำองค์กรทุกระดับ

5. System thinking มีความคิดความเข้าใจเชิงระบบ ทุกคนควรมีความสามารถ ในการเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่าง ๆ ที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของระบบ นอกจาก มองภาพรวมแล้ว ต้องมองรายละเอียดของส่วนประกอบย่อยในภาพนั้นให้ออกด้วย วินัยข้อนี้ สามารถแก้ไขปัญหาที่สลับซับซ้อนต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี และการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้นั้นจะต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีในการคิดและปฏิสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กร ความมุ่งมั่นหรือทุ่มเทของบุคลากรในองค์กร การที่จะนำองค์กรก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ซึ่ง พวงทิพย์ มั่งคั่ง (2543) กล่าวว่าประกอบด้วย

5.1 Openness to experience คือ การที่บุคคลในองค์กรมีการเปิดใจ หรือยอมรับต่อ ประสบการณ์ต่าง ๆ ทั้งประสบการณ์จากภายนอกและภายในองค์กร เนื่องจากปัญหาของหลาย ๆ องค์กร คือ ความไม่พร้อมหรือไม่อยากเรียนรู้

5.2 Encourage of responsible risk-taking ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรจะต้องเอื้อให้บุคลากร ในองค์กรพร้อมและยอมรับต่อความเสี่ยงในการทำสิ่งใหม่ ๆ เนื่องจากการที่เราริเริ่มหรือทำสิ่งใหม่ ๆ ที่ไม่เคยทำมาก่อน ก็จะทำให้เราเกิดการเรียนรู้เกิดขึ้น แต่ในขณะเดียวกันก็มีความเสี่ยงที่มากับ สิ่งใหม่ ๆ นั้นด้วย ดังนั้น การยอมรับต่อความเสี่ยงที่เกิดขึ้นก็เป็นสิ่งสำคัญต่อการกระตุ้นให้เกิด การเรียนรู้

5.3 ความกล้าที่จะยอมรับต่อความสำเร็จและล้มเหลว ทั้งนี้เนื่องจากการเรียนรู้ ที่สำคัญ คือ การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต ซึ่งประสบการณ์ในอดีตนั้นมีทั้งสำเร็จ และล้มเหลวและถ้าเรายอมรับต่อความสำเร็จและล้มเหลวได้ เราก็พร้อมที่จะเรียนรู้จากความสำเร็จ และล้มเหลวที่เราได้ประสบมา

ดังนั้น การที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น บุคคลในองค์กรต้องมีการเปิดใจยอมรับ เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ กล้าเผชิญกับความเสี่ยงในการทำสิ่งใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นทั้งนี้เพื่อเป็นการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ ผู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังที่กล่าวมาแล้ว

วัฒนธรรมองค์กรอัจฉริยะ (Intelligence culture)

วิจารณ์ พานิช (2545) กล่าวว่า เป็นองค์กรที่เน้นความรู้เป็นสิ่งสำคัญ แต่การเรียนรู้ และการสร้างความรู้สำคัญที่สุด ดังนั้น เป้าหมายขององค์กรนี้ คือ สามารถในการเผชิญกับสภาพอนาคตที่ไม่แน่นอนได้และต้องมีขีดความสามารถ 12 ประการในการเป็นอัจฉริยะ คือ

1. มีความมุ่งมั่น มุ่งมั่น ที่ชัดเจน การเป็นเบอร์หนึ่งขององค์กรคือ ต้องมีการ Manage share vision ทุกคนในองค์กรร่วมคิดและเป็นเจ้าของเป้าหมาย แต่เป็นเป้าหมายในระดับคุณค่า มีความมุ่งมั่น (Passion) สิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้ต้องมีกระบวนการ Build shared vision ต้องมีการ Manage และต้องมี Share vision ร่วมกันทุกวัน

2. ตั้งอยู่ในความไม่ประมาท (อปมาโท มีสติ และปัญญา) มีความเชื่อในความเปลี่ยนแปลง (ตั้งอยู่ในความไม่ประมาท) ต้องตั้งสติอยู่ในการเปลี่ยนแปลง ต้องทำ (Change management) ทั้งภายในและภายนอก โดยต้องใช้การจัดการเชิงบวก (Positive change management)

3. มีและใช้แผนยุทธศาสตร์ KM (Knowledge management) ต้องมีแผน KM เป็นส่วนหนึ่งของแผนยุทธศาสตร์องค์กร

4. มีและใช้ภาวะผู้นำและแกนนำ (Leadership) ผู้บริหารสูงสุดต้องบริหารกระบวนการทัศนภาวะผู้นำต้องมีอยู่ที่องค์กร อยู่ในทุกคน ทุกคนเป็นผู้นำ นำการเปลี่ยนแปลง ณ จุดที่ตนเองรับผิดชอบ หาวิธีการใหม่ ๆ สร้างนวัตกรรม สร้างการเปลี่ยนแปลงกับเพื่อนร่วมงาน มีการทำ CQI (Continuous quality improvement) ร่วมกันสร้าง Organizational knowledge จาก Individual knowledge

5. จัดการความสัมพันธ์ระหว่างคน องค์กรอัจฉริยะเกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างคน เพราะความสัมพันธ์ระหว่างคนจะทำให้องค์กรมีพลังมากขึ้น

6. ทักษะพื้นฐานของพนักงาน เป็นทักษะในระดับวิถีคิดและให้คุณค่า เป็นการปฏิบัติกรคิด การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทักษะที่สำคัญที่สุดคือทักษะการฟัง ทักษะการเข้าใจ Mental model ของตนเองและของผู้อื่น เป็นการพัฒนาองค์กร

7. ทักษะในการใช้ “ตัวช่วย” (Enablers) KM Enabler คือ เครื่องมือที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้อย่างมีพลัง ใช้เท่าที่จำเป็น ตัวอย่าง ตัวช่วย เช่น BAR (Before action review), OM (Outcome mapping) เป็นต้น



8. ไร้กำแพง กำแพงไม่ใช่กำแพงจริงแต่เป็นกำแพงใจ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนทำให้เกิดการเรียนรู้ อุปสรรคที่สำคัญคือต่างคนต่างอยู่เป็นหน่วย ไม่มีเวลามาพูดคุย การทำงานต้องไม่เริ่มจากศูนย์เพราะเพื่อนร่วมงานบางคนอาจมีความรู้นั้นอยู่แล้ว มีประสบการณ์ของเพื่อนมาช่วยแก้ปัญหา เครื่องมือหลายกำแพงเช่น CFT (Cross function team: กลุ่มของบุคลากรที่มาจากหลายหน่วยงานภายในองค์กรมีความรู้และทักษะหลากหลายมารวมกัน เพื่อวัตถุประสงค์ของการแก้ปัญหาเรื่องใดเรื่องหนึ่ง) ของโรงไฟฟ้าแม่เมาะ Task force คณะทำงานเฉพาะกิจ, Job rotation ทำงานโดยหมุนความรู้ให้เพื่อนร่วมงานด้วย CoP: Community of practice เป็นเครือข่ายชุมชนแนวปฏิบัติ เป็นเครื่องมือทรงพลัง ต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ในการปฏิบัติเรื่องใดเรื่องหนึ่งระหว่างสมาชิกชุมชน เป็นต้น

9. อิสรภาพ บรรยากาศเชิงบวก บางหน่วยงานมี Talent management ต้องให้คนทำงานสามารถลองผิดลองถูกได้เอง และทำให้คนทำงานได้เป็นผู้นำตัวเล็ก ๆ กล้าคิดที่จะเปลี่ยนวิธีการทำงานของตนอยู่ตลอดเวลา ทำให้คนทำงานมีความสุข

10. มีและใช้ การจัดการคนเก่ง การจัดการชุมทรัพย์ทางปัญญา หัวใจอยู่ที่การเสาะ Resources ซึ่งก็คือ ทรัพยากรทางปัญญา Intellectual capital (IC) เป็นสิ่งที่จับต้องได้และไม่ได้ เช่น เป็นคน เป็นความสัมพันธ์ เป็นวัฒนธรรมเป็นความรู้ใหม่ เป็นต้น

11. มีและใช้ ระบบบันทึก ชุม/ คลัง ความรู้ในองค์กรต้องสนับสนุนให้คนทำงานจดบันทึก จดในสิ่งที่ตนสนใจขึ้นจากการทำงาน บันทึกการเรียนรู้จากหน้างาน แล้วนำมาทำความเข้าใจ ยกย่องความรู้ร่วมกัน และมีการจัดการเรื่องเล่าให้เป็นหมวดหมู่

12. มีและใช้ระบบ ICT (Information communication technology) ดังนั้น องค์กรอัจฉริยะ คือ องค์กรที่มีความรู้ความสามารถมากกว่าปกติ CIA: Central intelligence agency เป็นองค์กรที่มีนักคิด นักวิเคราะห์ นักสืบค้น นักปฏิบัติทำงานอยู่ เป็นองค์กรที่มีฐานความรู้เดิมและองค์ความรู้ใหม่ ทักษะและรูปแบบความคิด เกิดสารสนเทศใหม่ ก่อให้เกิดทางเลือกที่หลากหลาย ฉลาดเลือกและฉลาดทำ อันเป็นฐานของพลังความรู้ (Knowledge power) ที่จะเป็พลังแห่งความคิดสร้างสรรค์เพื่อสู่การปฏิบัติ โดยมีความเป็นเลิศหรือเก่งจริงใน 3 ประการ คือ

12.1 ความเลิศในวิชาการ (Academic excellence) โดยอาศัยฐานความรู้ (Knowledge-base) ความรู้ที่สำคัญมาจากความรู้ความสามารถของบุคลากรในองค์กร โดยพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) ทั้งนี้ ผู้บริหารหรือผู้นำจะเป็นผู้ทำหน้าที่เป็นผู้เชื่อมโยงเพื่อการถ่ายโอนทางสติปัญญา กล่าวคือ ลดช่องว่างการถ่ายโอนทางสติปัญญาของบุคลากรในองค์กร (Intelligence transfer gap: ITP) จัดให้มีมีการแลกเปลี่ยนความรู้กันให้มากที่สุด ก่อให้เกิดการประสานทั้งองค์ความรู้เดิมและองค์ความรู้ใหม่

12.2 ความเป็นเลิศในวิชาชีพอย่างมืออาชีพ (Professional excellence) บุคลากรในองค์กรจะต้องมีความเป็นมืออาชีพ นั่นคือ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้บริหารมืออาชีพ คือ จะต้อง เก่งคิด เก่งคน และเก่งงาน บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ ถ้าเป็นครูก็ต้องเป็นครูมืออาชีพ ทั้งนี้ จะต้องสร้างและพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้เป็นผู้ปฏิบัติงาน มีการเรียนรู้งานและรับผิดชอบงานอย่างมืออาชีพนั่นเอง

12.3 ความเป็นเลิศในวิถีการดำเนินชีวิต (Life excellence) โดยการให้ความสำคัญกับบุคคล เข้าใจในวิถีชีวิตและการดำเนินชีวิตของบุคลากรในองค์กรเป็นอย่างดี ส่งเสริมให้บุคลากรดำเนินชีวิตได้อย่างมีความสุข

ฉะนั้น การบริหารองค์กรจึงต้องใช้ฐานของการบริหารการจัดการความรู้เพื่อให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ถือเป็นการพัฒนาบุคลากรอย่างสมบูรณ์ เป็นการบริหารภูมิปัญญาเพื่อเพิ่มพลังและศักยภาพอำนาจในการปฏิบัติของบุคลากรอย่างเต็มที่ สู่ความเป็นอัจฉริยะขององค์กรและยังมีวัฒนธรรมองค์กรที่มีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงจากวัฒนธรรมหนึ่ง ไปยังอีกวัฒนธรรมหนึ่งนั่นก็คือ

#### วัฒนธรรมองค์กรการเปลี่ยนแปลง

ในปัจจุบันนี้ความก้าวหน้าของโลกเทคโนโลยีต่าง ๆ สิ่งแวดล้อมที่ได้เปลี่ยนแปลงไป องค์กรต่าง ๆ ต้องมีการพัฒนาความสามารถของตนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ดังนั้น องค์กรที่ต้องรองรับการเปลี่ยนแปลง มีแนวทางดังนี้

1. เริ่มจากการวิเคราะห์สภาพวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่เพื่อให้เข้าใจในองค์กรประกอบต่าง ๆ ที่ควรจะต้องเปลี่ยนแปลง
2. ทำความเข้าใจกับผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เห็นความจำเป็นที่ว่าองค์กรจะอยู่รอดไม่ได้หากไม่มีการเปลี่ยนแปลง
3. แต่งตั้งผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ใหม่ ๆ เข้ามาทำหน้าที่ผลักดันการเปลี่ยนแปลง
4. ทำการปรับโครงสร้างและปรับองค์กรให้เหมาะสม
5. สร้างสื่อใหม่ ๆ ที่จะช่วยสื่อวิสัยทัศน์นั้นออกมาให้คนอื่นได้ทราบ
6. ปรับเปลี่ยนกระบวนการคัดเลือกและกระบวนการเรียนรู้ทางสังคม การประเมินผล และระบบรางวัลใจที่จะช่วยสนับสนุนค่านิยม และปรัชญาใหม่ ๆ เพื่อสร้างวัฒนธรรมใหม่ให้เกิดขึ้น

องค์กรไม่สามารถเปลี่ยนแปลงโดยบุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือกลุ่มบุคคลใดบุคคลหนึ่ง แต่จะเปลี่ยนแปลงอย่างเงียบ ๆ โดยวัฒนธรรมในองค์กรอย่างมีระบบแบบแผน อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างภายในองค์กรหรือการบริหารงานถือเป็นอีกปัจจัยหนึ่งส่งผลต่อ

การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม ดังตัวอย่างเช่น องค์กรจะมีการเปลี่ยนแปลงแนวทางในการคัดเลือกบุคลากรหรือสวัสดิการสำหรับบุคลากร ก็จะกระทำอย่างค่อยเป็นค่อยไปเหมือนกับกระบวนการเบนเป้าหมาย จนในที่สุดก็ได้รับการยอมรับในข้อตกลงต่าง ๆ ซึ่งเป็นธรรมชาติ จนเกิดเป็นวัฒนธรรม

ในที่สุด ทิศทางการเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมในองค์กรล้วนมาจากความคิดสร้างสรรค์ การต้องการความเปลี่ยนแปลง และปัญหาต่าง ๆ ภายในองค์กรรวมทั้งปัจจัยเสริมทางสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ ซึ่งไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้โดยบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง แต่เป็นบุคคลทั้งองค์กร และมีการเปลี่ยนแปลงอย่างค่อยเป็นค่อยไป อย่างมีระเบียบแบบแผน

### **วัฒนธรรมองค์กรแห่งการตื่นรู้ (Awakening culture)**

ธรรมชาติขององค์กรมีลักษณะคล้ายกับธรรมชาติของชีวิตทั่วไปคือเมื่อมีการกำเนิดขึ้นจะต้องมีการเติบโต มีการพัฒนา การพัฒนานั้นจะต้องเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ และมีการพัฒนาที่ยั่งยืนจึงจะทำให้องค์กรอยู่รอดได้อย่างมั่นคง ซึ่งการอยู่รอดอย่างมั่นคงนั้น หมายถึงองค์กรต้องสามารถปรับตัวสอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคม และสิ่งแวดล้อมได้อย่างมีคุณภาพ มีลักษณะของการเรียนรู้อย่างไม่หยุดนิ่ง มีการตื่นตัวที่จะเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องดังที่กล่าวมาแล้ว องค์กรที่มีลักษณะเช่นนี้ก็คือ องค์กรแห่งการตื่นรู้ (Awakening organization) (เกศรา รักษาติ, 2549) ขณะเดียวกันองค์กรแห่งการตื่นรู้ก็มีลักษณะเป็น “องค์กรซึ่งสามารถปลดปล่อยศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานออกมา ทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดความมุ่งมั่นทุ่มเท เพื่อให้การทำงานขององค์กรบรรลุเป้าหมายที่วางไว้”

### **ลักษณะขององค์กรแห่งการตื่นรู้**

องค์กรแห่งการตื่นรู้จะมีลักษณะสำคัญที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ที่โดดเด่น ดังที่ เกศรา รักษาติ (2549) ได้สรุปไว้ดังนี้

1. ระดับความตื่นเต้น การตื่นตัว ความฮึกเหิม ความกระตือรือร้นของคนในองค์กร จะอยู่ในระดับสูง
2. ผู้คนในองค์กรส่วนใหญ่มีการตื่นตัว มีความเชื่อในสิ่งที่พวกเขาต้องการร่วมกัน มีการร่วมแรงร่วมใจกันสูง
3. ผู้คนในองค์กรมองเห็นความสำคัญของการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความมุ่งมั่นในการทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว
4. มีพื้นฐานการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ไว้วางใจกันสูง ทำให้มีการตัดสินใจที่รวดเร็ว มีการยอมรับและเคารพในการตัดสินใจของกันและกัน
5. คนในองค์กรมีความไวมีความยืดหยุ่น พร้อมที่ตอบสนองต่อสัญญาณแห่งการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก

6. มีวัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ (Constructive culture) ผู้นำในองค์กรทุกระดับ มีความเชื่อในค่านิยมร่วม (Share value) และแสดงออกทางพฤติกรรมถึงการปฏิบัติตามค่านิยมร่วมกัน

7. บุคลากรในองค์กรมีการเจริญเติบโต มีความก้าวหน้า จะเห็นได้ว่าองค์กรแห่งการตื่นรู้ นั้นจะมีพื้นฐานของการมีวัฒนธรรมแบบสร้างสรรค์ เน้นในเรื่องภาวะผู้นำทุกระดับจะสะท้อนให้เห็นผลงานคือ Performance ขององค์กรที่ชัดเจน ทำให้องค์กรมีการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง และมีพื้นฐานเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) ที่แข็งแกร่งขึ้นนั่นเอง

การที่องค์กรจะเข้าสู่องค์กรแห่งการตื่นรู้ได้นั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารองค์กรจะต้องมีความมุ่งมั่นและเห็นความสำคัญดังที่กล่าวมาแล้ว โดยจะต้องกำหนดแนวทางการพัฒนาไปสู่เป้าหมายการเป็นองค์กรแห่งการตื่นรู้ ดังที่ สุรพงษ์ มาลี (2550) ได้เสนอแนวคิดการพัฒนาองค์กรแห่งการตื่นรู้ด้วยการปลูกจิตวิญญาณขององค์กร ปลูกภาวะผู้นำในตัวคน และปลูกคนอื่น ๆ ที่ทำงานร่วมกัน ดังนี้

1. ปลูกจิตวิญญาณองค์กร หมายถึง การทำให้พนักงานขององค์กรมีพลังเต็มเปี่ยม มีการกระตือรือร้น มีแรงบันดาลใจ มีความคิดสร้างสรรค์ ตลอดจนตระหนักถึงความหมายและความสำคัญของงาน ไม่ใช่ทำงานตามหน้าที่ไปวัน ๆ หนึ่ง ดังนั้น เมื่อจิตวิญญาณในองค์กรถูกปลูกผลงานขององค์กรก็จะได้รับการพัฒนาถึงขีดสุด สะท้อนออกมาในรูปแบบของผลผลิตที่มีคุณภาพ มีความสร้างสรรค์

2. ปลูกภาวะผู้นำ หมายถึง การปลูกจิตวิญญาณของภาวะผู้นำให้ตื่นตัวโดยการปลูกภาวะผู้นำให้ตื่นตัวขึ้นมานั้น มีองค์ประกอบที่สำคัญ 10 ประการ คือ เป็นผู้มีความอ่อนน้อมถ่อมตน รู้จักตนเอง การทำในสิ่งที่ตนเองมีความสุข การเป็นผู้มีความฝันที่ยิ่งใหญ่ สภาพแห่งความสำเร็จในอนาคต หรือวิสัยทัศน์ มีความอดทน เป็นคนรักษาคำพูด เรียนรู้ประสบการณ์จากผู้ที่ประสบความสำเร็จ มีความเป็นตัวของตัวเอง และเป็นผู้นำที่เป็นผู้ให้ ซึ่งลักษณะของการเป็นผู้นำทั้ง 10 ประการ นี้จะช่วยให้เกิดแรงบันดาลใจให้ผู้ตามเกิดความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ ซึ่งจะนำไปให้องค์กรเกิดความก้าวหน้านั่นเอง

3. ปลูกคนรอบข้าง แม้ว่าผู้นำจะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำพาองค์กรสู่องค์กรแห่งการตื่นรู้ แต่ผู้บริหารต้องมีการจูงใจและกระตุ้นเตือนให้คนอื่น ๆ ในองค์กรมีความมุ่งมั่น ทุมุทและผูกพันกับองค์กร

4. การสร้างและพัฒนาบุคลากรสำหรับองค์กรแห่งการตื่นรู้ การบริหารความรู้และการให้ความสำคัญต่อกลุ่มคนที่ปฏิบัติงานบนฐานความรู้ มีความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการตื่นรู้ ต้องมีการปลูกหรือจูงใจผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้พวกเขาเปลี่ยน

และนำความรู้รวมทั้งประสบการณ์ที่สะสมในตัวออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์เพื่อการบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร

สรุปว่า วัฒนธรรมแต่ละแบบสามารถสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กรได้ทั้งสิ้น การยึดวัฒนธรรมแบบใดหรือผสมผสานมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับจุดเน้นด้านกลยุทธ์ขององค์กร และความจำเป็นของเงื่อนไขแวดล้อมภายนอกเป็นสำคัญ จึงเป็นความรับผิดชอบโดยตรงของผู้นำที่ต้องมีให้องค์กรหยุดชะงักอยู่กับวัฒนธรรมเดิม ซึ่งอาจเหมาะสมกับอดีต แต่ไม่อาจทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้อีกต่อไป

## หลักการ แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

### ความเป็นมาขององค์การแห่งการเรียนรู้

ที่มาขององค์การแห่งการเรียนรู้ เริ่มมาจากผลงานเขียนที่เสนอแนวคิดต่าง ๆ ของ Chris Argyris ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาการศึกษาและพฤติกรรมองค์การของมหาวิทยาลัย ฮาร์วาร์ด เป็นผลงานเขียนร่วมกับ Donald Schon ศาสตราจารย์ด้านปรัชญา แห่ง Massachusetts Institute of Technology (MIT) เรื่อง Organization learning: A theory of action perspective ในปี ค.ศ. 1978 ซึ่งถือว่าเป็นตำราเล่มแรกขององค์การแห่งการเรียนรู้ ในระยะเริ่มแรกใช้คำว่า การเรียนรู้ในองค์การ (Organization learning) หรือ OL ซึ่ง หมายถึง การเรียนรู้ทั้งหลายที่เกิดขึ้นในองค์การ ส่วนคำว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ ได้เกิดขึ้นครั้งแรกในหนังสือที่ Hayes เป็นบรรณาธิการและเผยแพร่ในอังกฤษ ในปี ค.ศ. 1988 ผู้ที่มีบทบาทในการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ และเขียนเป็นผลงานจนเป็นที่ยอมรับคือ Senge ศาสตราจารย์ของ MIT สหรัฐอเมริกา หนังสือชื่อ The fifth discipline: The art practice of learning organization ในหนังสือเล่มนี้ Senge ใช้คำว่า learning organization แทนคำว่า Organization learning (วิระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2544, หน้า 54-56)

### ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

จากการศึกษานิยามเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ นักวิชาการกำหนดความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

เสาวนิต คำจันทา (2549, หน้า 8) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) เป็นองค์กรที่สามารถเรียนรู้สร้างองค์ความรู้เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะที่จะก่อ เกิดความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการไปสู่เป้าหมายขององค์การ ซึ่งประกอบไปด้วย คนที่มีความมุ่งมั่นที่จะขยายขีดความสามารถของตน ผ่านกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ รวมทั้งมีการจัดหา การสร้าง การถ่ายโอนความรู้ และการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมอันเป็นผลมาจากการใช้ความรู้ใหม่ ๆ ใช้แนวคิดในการจัดการความรู้และเทคโนโลยี

ที่ทันสมัยเพื่อสร้างองค์ความรู้หรือนวัตกรรมที่มีคุณค่าต่อตนเอง ทีมงานและองค์กร และมีเป้าหมายเพื่อให้เป็นองค์กรที่มีคุณภาพและสามารถดำรงอยู่ได้ในสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาของสังคมโลกได้อย่างสง่างาม

Senge (1990, p. 15) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่คน ขยายความสามารถอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างผลงานที่ตนต้องการ มีรูปแบบแนวคิดใหม่ ๆ ได้รับการเผยแพร่และปรับขยายซึ่งเป็นที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจใหม่ได้อย่างอิสระและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกขององค์กรมีการเรียนรู้ที่จะเรียนรู้ (Learn to learn) ร่วมกัน

Pedler, Burgoyne and Boydell (1991, pp. 1-2) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้แก่สมาชิกทุกคน (สมาชิก หมายถึง พนักงาน ลูกค้า เจ้าของ ผู้ผลิต เพื่อนบ้าน สิ่งแวดล้อม หรือคู่แข่ง ในบางกรณี) และเป็นองค์กรที่ปฏิรูปตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ที่ดีและกระตุ้นทุกคนให้เรียนรู้ รวมทั้งยังต้องสร้างและค้ำประกันความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเองของพนักงานด้วย

Garvin (1993, p. 80) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีทักษะในการสร้าง ใช้และใช้ถ่ายโอนความรู้ ตลอดจนปรับปรุงรูปแบบพฤติกรรมเพื่อสร้างความรู้ใหม่

Marquardt and Reynolds (1994, p. 22) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กร ที่มีบรรยากาศ ที่กระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคลและกลุ่มให้เกิดอย่างรวดเร็วและสอนให้บุคคล มีกระบวนการคิด วิพากษ์วิจารณ์เพื่อความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้นซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้มีในแต่ละบุคคล ช่วยให้องค์กรเรียนรู้ในสิ่งที่ผิดพลาด เช่นเดียวกับการเรียนรู้ในความสำเร็จ

Marquardt (1996, p. 2) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่ปรับเปลี่ยนตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อบริหารความรู้ใช้เทคโนโลยีเสริมอำนาจ บุคคลและขยายการเรียนรู้ให้ปรับตัวให้ดีขึ้นและมีความสำเร็จในสภาพแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลง

Daft (2011 อ้างถึงใน เจษฎา นกน้อย, 2549, หน้า 6) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่ส่งเสริมให้มีการสื่อสารและการให้ความร่วมมือจากบุคลากรทุกคนในองค์กร ทั้งในด้านการวิเคราะห์และการแก้ปัญหาาร่วมกัน การดำเนินการเพื่อให้องค์กรเกิดการเรียนรู้ ในประสบการณ์ใหม่ ๆ อีกทั้งให้ดำเนินการปรับปรุงและเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรอย่างต่อเนื่อง

สรุปว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่สนับสนุนให้บุคลากรขององค์กรเกิด ความใฝ่รู้อยู่ตลอดเวลา โดยมีการเรียนรู้ร่วมกัน รู้จักแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ สามารถนำความรู้ ที่ได้มาปรับใช้หรือแก้ปัญหขององค์กร มีการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน และสามารถปรับตัว ให้ทันต่อสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง เพื่อพัฒนาสมาชิกและองค์กรอย่างเต็มศักยภาพ

### ความสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้

นิสคาร์ก เวชยานนท์ (2541, หน้า 7) กล่าวว่า การเรียนรู้ขององค์การจะช่วยให้้องค์การสามารถบริหารความเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการเรียนรู้ที่เร็วกว่าและดีกว่าคู่แข่ง และการเรียนรู้จะยิ่งมีความจำเป็นมากขึ้นและไม่จำกัดเฉพาะในห้องเรียน การเรียนรู้จะทำให้คนสามารถช่วยตนเองได้ การเรียนรู้ไม่จำกัดเฉพาะกลุ่มผู้นำหรือผู้บริหารระดับสูงขององค์การเท่านั้น แต่บุคลากรทุกคนในองค์การต้องมีกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดเวลาด้วยการเรียนรู้ถือเป็นหัวใจที่ทำให้ผลผลิตมีคุณภาพ

ธนศ จำเกิด (2541, หน้า 28) กล่าวว่า ใ้ว่า ปัญหาที่พบในการบริหารงานของหน่วยงานหลายแห่ง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องความขัดแย้งของบุคลากรภายในองค์การ การทำงานที่ไม่เป็นระบบ ไม่เป็นทีมหรือองค์การขาดวิสัยทัศน์ ขาดภาพอนาคตที่เป็นจุดมุ่งหวังในการพัฒนา อันเป็นผลนำไปสู่ความด้อยประสิทธิภาพขององค์การนั้น สาเหตุที่สำคัญ คือ ผู้บริหารองค์การไม่ได้สร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น

สมศักดิ์ สินธุระเวชญ์ (2541, หน้า 25) กล่าวว่า เมื่อสามารถพัฒนาคนในองค์การให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ได้นั้น จะก่อให้เกิดการพัฒนาที่แท้จริงใน 3 ระดับ คือ

1. การพัฒนาระดับชุมชน/ ประเทศ เป็นการพัฒนาองค์การความรู้หรือมีเทคโนโลยีของเราเอง เรียกว่า ภูมิปัญญาชาวบ้าน หรือ (Intelligence club) เป็นสติปัญญาให้กับสังคม ประเทศชาติ
2. การพัฒนาระดับภูมิภาค เป็นการพัฒนาด้านวัฒนธรรมหรือการข้ามวัฒนธรรมที่จะเตรียมเข้าแข่งขันระดับโลก พร้อมกับการพัฒนาความสามารถในการคิดเชิงยุทธศาสตร์ที่จะเข้าไปแข่งขันระดับภูมิภาค
3. การพัฒนาสู่ระดับโลก เป็นสุดยอดของการพัฒนา คือสามารถบูรณาการทั้งการเรียนรู้และการพัฒนาเข้ามาเป็นหนึ่งเดียวกัน จะทำให้ประเทศก้าวหน้าไปสู่เวทีที่มีความพร้อมด้านศักยภาพของคน เทคโนโลยี การจัดการและทุน

วีรวิช มามะศิริรานนท์ (2546, หน้า 49) องค์การต่าง ๆ ต้องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ที่จะปรับตัวอย่างต่อเนื่องให้ทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงและสร้างการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong learning) เป็นความเจริญงอกงามด้วยตนเอง หมายถึง ความเข้าใจตนเองและเข้าใจโลก เป็นการเพิ่มพูนทักษะความสามารถด้านต่าง ๆ ขวนขวยและลงทุนด้วยตนเองมีความรู้สึกสนุกกับการคิดค้น เพื่อหาเหตุผลและความเป็นจริงของสิ่งต่าง ๆ รู้ลึกซึ้งซึ้งหมยินดีต่อสิ่งที่ดึงดูดใจของโลก คิดริเริ่มสร้างสรรค์และประดิษฐ์สิ่งใหม่ ๆ อาจเป็นการกระทำลำพังหรือร่วมกับผู้อื่น วิธีทางหนึ่งคือ การพัฒนาโดยใช้กระบวนการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งรูปแบบการบริหารที่เน้นการพัฒนาสภาวะผู้นำในองค์การควบคู่ไปกับการเรียนรู้ร่วมกันเป็นผลให้เกิดการถ่ายทอด

แลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์และทักษะระหว่างกันและกัน เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน ให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพกว่าคู่แข่ง และมีระดับของการพัฒนาความสามารถขององค์กรที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว ยิ่งกว่าการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ในกระแสโลกาภิวัตน์ที่จะมีผลกระทบต่อองค์กรนั้น ๆ จากการที่องค์กรต้องปรับเปลี่ยนเพื่อความอยู่รอดและความเป็นผู้นำในการแข่งขัน ทำให้องค์กรต้องปรับกระบวนการนำองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

วิจารณ์ พาณิช (2547, หน้า 74) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่มีความสามารถสูงต่อการรับรู้และเรียนรู้ ซึ่งหมายความว่า มีความไวในการเปิดรับ จับกระแสของสภาพแวดล้อมขององค์กรอยู่ตลอดเวลา มีความสามารถในการรับรู้การเปลี่ยนแปลง ทั้งที่เป็นการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและที่เป็นการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร และเอาใจใส่ข้อมูลเหล่านั้น นำมาใช้ปรับตัวหรือเปลี่ยนแปลงตัวองค์กรเอง องค์กรการเรียนรู้ มีการรับรู้และเรียนรู้ในทุกส่วนขององค์กร ไม่ใช่รับรู้และเรียนรู้เฉพาะในกลุ่มผู้บริหารระดับสูง แต่รับรู้ในทุกกลุ่มและทุกระดับของพนักงานเมื่อมีการรับรู้และเรียนรู้

Drucker (1999, p. 95) ได้เสนอแนวคิดที่ว่า องค์กรในอนาคตจะต้องมีหน้าที่ในการนำความรู้ที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดให้กว้างขวางและมีความหลากหลาย ดังนั้น หากองค์กรใดสามารถปรับเปลี่ยนโครงสร้างและปรับองค์กรให้ทันกับยุคปัจจุบันและอนาคตได้ ก็จะทำให้ องค์กรนั้นสามารถแข่งขันและอยู่รอดได้

สรุปว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายใน องค์กร หรือหน่วยงานให้มีกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล สามารถแข่งขันและดำรงอยู่ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม

#### ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

เปี่ยมพงษ์ นุ้ยบ้านด่าน (2546, หน้า 14) กล่าวว่า องค์กรที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะมีลักษณะสำคัญ 5 ประการ ดังนี้

1. มีการแก้ปัญหอย่างเป็นระบบ (Systematic problem solving) โดยอาศัยหลักทางวิทยาศาสตร์ เช่น การใช้วงจรเดมมิง (Demming) (PDCA: Plan, do, check, action)
2. มีการทดลองปฏิบัติ (Experimental) ในสิ่งใหม่ ๆ ที่มีประโยชน์ต่อองค์กรเสมอ โดยอาจจะเป็น Demonstration project หรือเป็น Ongoing program
3. มีการเรียนรู้จากบทเรียนในอดีต (Learning from their own experience) มีการบันทึกข้อมูลเป็นกรณีศึกษา เพื่อให้สมาชิกในองค์กรได้ศึกษาถึงความสำเร็จและความผิดพลาดที่เกิดขึ้น เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในอนาคต มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ของสมาชิก



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

5. มีการถ่ายทอดความรู้ โดยการทำ Report, demonstration, training & education, job rotation ฯลฯ

พรชิตา วิเชียรปัญญา (2547, หน้า 42-44) ได้เสนอลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่สามารถนำไปกำหนดเป็นข้อปฏิบัติหรือกิจกรรมขององค์การได้ โดยมีรายละเอียดที่สำคัญ ดังนี้

1. สามารถปรับตัวและสอดคล้องกระแสการเปลี่ยนแปลงได้ดี
2. สนับสนุนพนักงานระดับล่างได้มีโอกาสอธิบายความคืบหน้าและอุปสรรคในการทำงานได้
3. ผู้บริหารดำรงตนในฐานะผู้ชี้แนะ พี่เลี้ยง ที่ปรึกษาและผู้สนับสนุนการเรียนรู้แก่สมาชิกในองค์การ
4. สร้างวัฒนธรรมของการใช้แรงเสริม และการเปิดเผยข้อมูลในองค์การ
5. มีมุมมองโดยภาพรวมและเป็นระบบที่เห็น และเข้าใจถึงระบบกระบวนการความสัมพันธ์ต่าง ๆ ขององค์การ
6. มีวิสัยทัศน์ เป้าหมายและค่านิยมร่วมกันทั่วทั้งองค์การ
7. มีการกระจายอำนาจตัดสินใจ
8. มีผู้ที่เปี่ยมแบบในการกล้าคิด กล้าทำ กล้าทดลองปฏิบัติที่คิดดีแล้ว
9. มีระบบต่าง ๆ เพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน
10. กำหนัดถึงความต้องการและความคาดหวังของผู้ใช้บริการ
11. ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง
12. มีการเชื่อมโยงการพัฒนาตนเองของบุคลากรเข้ากับการพัฒนาองค์การ
13. มีการสร้างเครือข่ายด้านเทคโนโลยีในองค์การ
14. ให้โอกาสในการเรียนรู้ทางประสบการณ์
15. มีการให้รางวัลกับความคิดริเริ่มและจัด โครงสร้างรองรับความคิดดังกล่าว
16. สร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์การ
17. มุ่งสู่การปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง
18. ให้การสนับสนุน และส่งเสริมการจัดตั้งทีมปฏิบัติงานในทุกรูปแบบ
19. มีการใช้ขณะทำงานที่มีผู้ปฏิบัติตามจากหลาย ๆ ส่วนงาน
20. มีการสำรวจและการประเมินถึงสมรรถนะในการเรียนรู้
21. มองสิ่งที่ไม่คาดคะเนไว้มาก่อนว่าเป็นโอกาสอันดีที่จะเรียนรู้

เสาวนิต คำจันทา (2549, หน้า 2-3) ได้กล่าวว่า ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ จะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบ 3 ประการ ดังนี้

ประการที่ 1 มุมมองในเชิงองค์กร (Organizational perspective) กล่าวคือ องค์กรจะต้องมีมุมมองที่เป็นระบบโดยภาพรวม มองเห็นและเข้าใจถึงกระบวนการ และความสัมพันธ์ของระบบต่าง ๆ ทั้งทั้งองค์กร มีวิสัยทัศน์ เป้าหมายและค่านิยมร่วมกันทั้งองค์กร และต้องมองว่าองค์กรสามารถเรียนรู้และเติบโตได้

ประการที่ 2 มุมมองในเชิงกระบวนการ (Process perspective) องค์กรต้องคำนึงถึงองค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

1. การเล็งเห็นโอกาสในความไม่แน่นอนเพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้า
2. ความสามารถปรับตัวและสอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงได้ดี
3. การสร้างวัฒนธรรมของการใช้การเสริมแรงและเปิดเผยข้อมูลในองค์กร
4. การกระจายอำนาจการตัดสินใจด้วยการเพิ่มอำนาจการปฏิบัติงานแก่พนักงานในองค์กร
5. การสร้างเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยให้ครอบคลุมทั้งด้านคนงาน เทคโนโลยี และชุมชน
6. การให้รางวัลสำหรับความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และจัดตั้งโครงการเพื่อรองรับความคิดดังกล่าว

7. การสร้างความไว้วางใจให้เกิดทั่วทั้งองค์กร
8. การมุ่งสู่การปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง
9. การใช้ระบบการสำรวจและการประเมินทักษะสมรรถนะของการเรียนรู้
10. การมีระบบต่าง ๆ เพื่อการเรียนรู้และใช้ประโยชน์ร่วมกันในองค์กร

ประการที่ 3 มุมมองที่เกี่ยวกับคน (Human perspective) องค์กรจะต้องมีลักษณะดังนี้

1. การสนับสนุนให้พนักงานในระดับล่างได้มีโอกาสและสามารถอธิบาย ความคับข้องใจและอุปสรรคในการทำงานได้
2. การสนับสนุนให้ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะ พี่เลี้ยง ที่ปรึกษาและเป็นผู้เกื้อหนุนการเรียนรู้แก่สมาชิกขององค์การ
3. การมีผู้ที่เปี่ยมแบบเกี่ยวกับการกล้าเสี่ยงกล้าทดลองปฏิบัติในสิ่งที่คิดดีแล้ว
4. การให้การสนับสนุนและส่งเสริมการจัดตั้งทีมปฏิบัติงานทุกรูปแบบ
5. การใช้ลักษณะงานที่มีผู้ปฏิบัติมาจากหลาย ๆ ส่วนงาน

Longworth (1999, p. 75) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ 10 ประการ ดังนี้

1. องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นบริษัท องค์กรวิชาชีพ มหาวิทยาลัย โรงเรียน เมื่อชาติหรือกลุ่มบุคคลอาจจะใหญ่หรือเล็กที่ความต้องการที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานโดยอาศัย
2. องค์กรแห่งการเรียนรู้ ลงทุนเพื่ออนาคตขององค์กร โดยการให้การศึกษา ฝึกอบรมแก่บุคลากร
3. องค์กรแห่งการเรียนรู้สร้างโอกาส กระตุ้นบุคลากรในทุกตำแหน่งหน้าที่ได้รับการพัฒนาศักยภาพความเป็นมนุษย์
4. องค์กรแห่งการเรียนรู้ร่วมสร้างวิสัยทัศน์กับบุคลากรและกระตุ้นบุคลากรให้บรรลุวิสัยทัศน์ ปรับเปลี่ยน หรือสร้างภาพอนาคตร่วมกัน
5. องค์กรแห่งการเรียนรู้ บูรณาการงานและการเรียนรู้และสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรแสวงหาคูณภาพและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
6. องค์กรแห่งการเรียนรู้เปิดโอกาสให้บุคคลในองค์กรได้แสดงความสามารถพิเศษ โดยการมุ่งเน้นที่การเรียนรู้และการวางแผนกิจกรรมการศึกษาอบรมที่สอดคล้องกับความสามารถด้วย
7. องค์กรแห่งการเรียนรู้เสริมอำนาจ (Empower) บุคลากรให้ขยายขอบเขตหน้าที่ของตน สอดคล้องกลมกลืนกับรูปแบบการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล
8. องค์กรแห่งการเรียนรู้ประยุกต์เทคโนโลยีอย่างเหมาะสมในการสร้างโอกาสแห่งการเรียนรู้มากยิ่งขึ้น
9. องค์กรแห่งการเรียนรู้ตอบสนองต่อความต้องการของสิ่งแวดล้อมและสังคมและกระตุ้นให้บุคลากรไปในทิศทางเดียวกัน
10. องค์กรแห่งการเรียนรู้มีการทบทวนเรียนรู้เพื่อรักษานวัตกรรมคิดค้นสิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ

Marquardt (1996, p. 6) ได้สรุปถึง คุณลักษณะ 10 ประการ ผลสำเร็จของโรงเรียนในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1. ความสำคัญในการสำรวจตรวจสอบ
2. ความแตกต่างในการกระทำ
3. ความตระหนักในการประเมิน
4. การมีทัศนคติที่ดีต่อการทดลอง
5. การมีบรรยากาศเปิดเผย

6. การศึกษาอย่างต่อเนื่อง
7. ความหลากหลายในการปฏิบัติ
8. ผู้สนับสนุนมากมาย
9. การล้อมรอบด้วยภาวะผู้นำ
10. การมองอย่างเป็นระบบ

Cumming and Worley (2009, pp. 542-543) กล่าวถึงคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ดังนี้

1. โครงสร้าง (Structure) องค์กรแห่งการเรียนรู้มีโครงสร้างที่เน้นการทำงานเป็นทีม มีลำดับชั้นการบังคับบัญชาน้อย และมีความสัมพันธ์ในแนวราบที่เข้มแข็ง รวมทั้งเน้นขยายงานข้ามอาณาเขตทั้งภายในและภายนอกองค์กร ลักษณะเหล่านี้ส่งเสริมต่อการแบ่งปันสารสนเทศ การตัดสินใจ การคิดอย่างเป็นระบบ และการให้อำนาจ

2. ระบบสารสนเทศ (Information systems) การเรียนรู้ขององค์กร ประกอบด้วย การเก็บรวบรวมและประมวลผลข้อมูล และรวมถึงระบบสารสนเทศขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นโครงสร้างพื้นฐานสำหรับการเรียนรู้ขององค์กร ระบบสารสนเทศจะช่วยให้การแสวงหา ประมวลผล และการแบ่งปันสารสนเทศที่มีจำนวนมากและซับซ้อนทำได้สะดวกและรวดเร็วขึ้น และนอกจากนี้ยังช่วยในการจัดการความรู้เพื่อความได้เปรียบในการแข่งขัน

3. การปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human resources practices) ทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การประเมิน การให้ผลตอบแทน และการฝึกอบรม ถูกออกแบบให้มีผลต่อการปฏิบัติงาน และการพัฒนาความรู้ในระยะยาว มีการเสริมสร้างการแสวงหาและแบ่งปันทักษะและความรู้ใหม่ร่วมกัน

4. วัฒนธรรมองค์กร (Organization culture) องค์กรแห่งการเรียนรู้ มีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งที่ส่งเสริมบรรยากาศแบบเปิด ความคิดสร้างสรรค์ และการค้นคว้าทดลองในหมู่สมาชิก ซึ่งค่านิยม และบรรทัดฐานเหล่านี้ทำให้เกิดความต้องการสนับสนุนทางสังคมเพื่อความสำเร็จในการเรียนรู้ องค์กรมีการส่งเสริมสมาชิกในการแสวงหา ประมวลผล แบ่งปันสารสนเทศ ตลอดจนรักษานวัตกรรม และให้อิสระในการพยายามในสิ่งใหม่ ๆ กล่าวที่จะล้มเหลว และเรียนรู้จากความผิดพลาด

5. ผู้นำ (Leadership) ทั้งการเรียนรู้ขององค์กร และการจัดการความรู้ ต่างก็ขึ้นอยู่กับผู้นำที่มีประสิทธิผลอย่างมากทั่วทั้งองค์กร ผู้นำองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นต้นแบบของความกระตือรือร้นในการเปิดกว้าง กล้าเสี่ยง และสะท้อนสิ่งที่จำเป็นต่อการเรียนรู้ รวมทั้ง

ต้องมีการสื่อสารวิสัยทัศน์ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ และให้การสนับสนุนเพื่อนำสมาชิกไปสู่ทิศทางที่ต้องการ

จากลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ดังกล่าว สรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรทุกคนพัฒนาศักยภาพของตนได้อย่างเต็มที่ มีความรู้ความสามารถที่จะเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีการคิดเป็นระบบ มีการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ สามารถสร้างและแบ่งปันความรู้ให้กันและกัน เป็นองค์กรที่มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง สามารถที่จะปรับตัวให้เข้ากับกระแสการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

### องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้

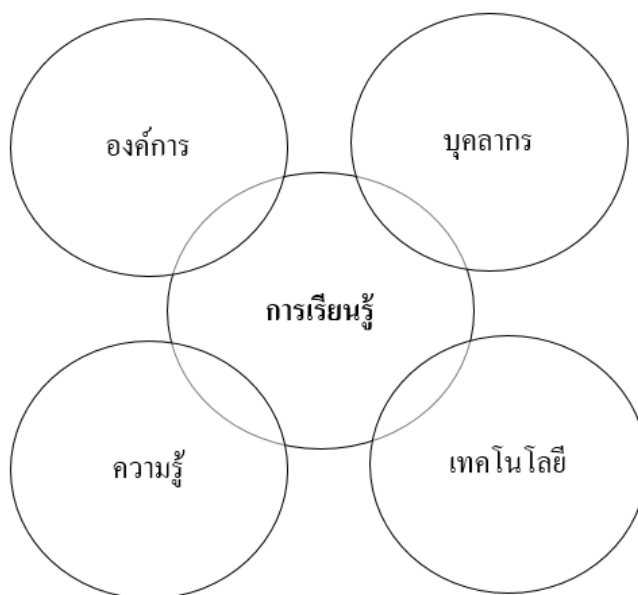
Senge (2006, pp. 6-11) ผู้ที่ได้รับการยกย่องว่าเป็นปรมาจารย์ของการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับวินัย 5 ประการ ผู้การพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ ดังนี้

1. วินัยประการที่ 1 ความรอบรู้แห่งตน (Personal mastery) หรือความมุ่งมั่นไปสู่ความเป็นเลิศที่ทำให้เราโดดเด่นไปจากคนอื่นหรือสิ่งอื่น ซึ่งหมายรวมถึงระดับของความชำนาญพิเศษที่เรามี ความรอบรู้แห่งตนนี้เป็นวินัยที่เป็นวิสัยทัศน์เล็ก ๆ ส่วนตัว โดยที่เราทำให้วิสัยทัศน์นั้นเกิดความกระจ่างชัดเจนอย่างต่อเนื่อง
2. วินัยประการที่ 2 แบบแผนความคิด (Mental model) เป็นข้อสมมติพื้นฐานหลักการทั่ว ๆ ไป หรือแม้กระทั่งภาพที่อยู่ลึก ๆ ในใจอันมีอิทธิพลต่อความเข้าใจและการกระทำของเรา ซึ่งบ่อยครั้งที่เราไม่รู้ตัวว่าแบบแผนความคิดส่งผลต่อพฤติกรรมของเรา บุคคลจึงต้องเรียนรู้และรู้จักวิธีคิดที่ถูกต้อง แบบจำลองความคิดที่ถูกต้องเป็นบ่อเกิดของพลังในการเรียนรู้
3. วินัยประการที่ 3 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Building shared vision) วิสัยทัศน์เป็นพลังขับเคลื่อนในการกิจทุกอย่างขององค์กรให้มุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน เป็นจุดรวมพลังของการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร เมื่อสมาชิกเกิดความเข้าใจ และเห็นคล้อยตามก็จะกลายเป็นวิสัยทัศน์ร่วมซึ่งทำให้เกิดการปฏิบัติร่วมกันไปในทิศทางที่จะทำให้วิสัยทัศน์นั้นเป็นจริงขึ้นมาได้
4. วินัยประการที่ 4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning) การพูดคุยและการอภิปรายโต้แย้ง ทำให้สมาชิกร่วมกันแสวงหาความหมายได้อย่างอิสระ ทำให้เข้าใจมุมมองต่าง ๆ ได้กว้างขวางขึ้น และก่อให้เกิดพลังของการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง
5. วินัยประการที่ 5 ความคิดเชิงระบบ (System thinking) เป็นวินัยที่มีความสำคัญที่สุด ซึ่งจะขาดเสียไม่ได้ เพราะช่วยให้สมาชิกมีความเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่าง ๆ ในระบบทั้งในภาพรวมและภาพย่อย

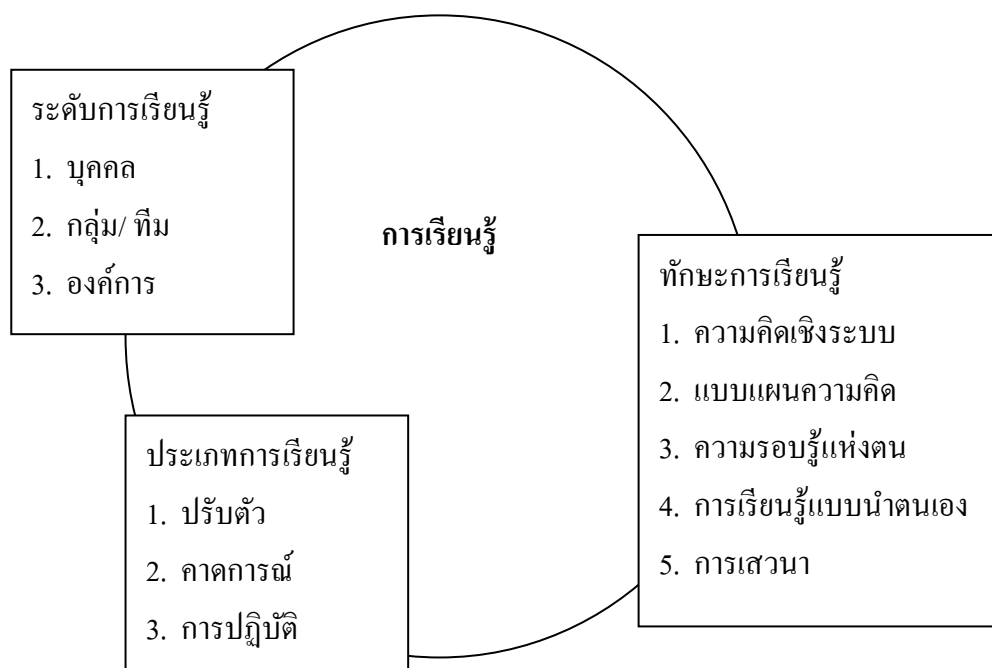
Marquardt (2011, pp. 21-30) กล่าวว่า การที่องค์กรจะมีความได้เปรียบในการแข่งขัน และพัฒนาอย่างยั่งยืนได้นั้น จะต้องมีการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจะต้องประกอบด้วยระบบย่อยที่สำคัญ 5 ประการ ได้แก่

1. การเรียนรู้ (Learning)
2. องค์กร (Organization)
3. บุคลากร (People)
4. ความรู้ (Knowledge)
5. เทคโนโลยี (Technology)

ระบบย่อยทั้ง 5 ประการนี้ ต่างมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงซึ่งกันและกัน หากระบบย่อยอย่างใดอย่างหนึ่งอ่อนแอหรือขาดหายไป ก็จะทำให้ประสิทธิผลของระบบย่อยอื่น ๆ อ่อนแอตามไปด้วย ระบบย่อยตามแนวคิดของ Marquardt มีรายละเอียด และสามารถแสดงเป็นแบบจำลองเชิงระบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ดังนี้



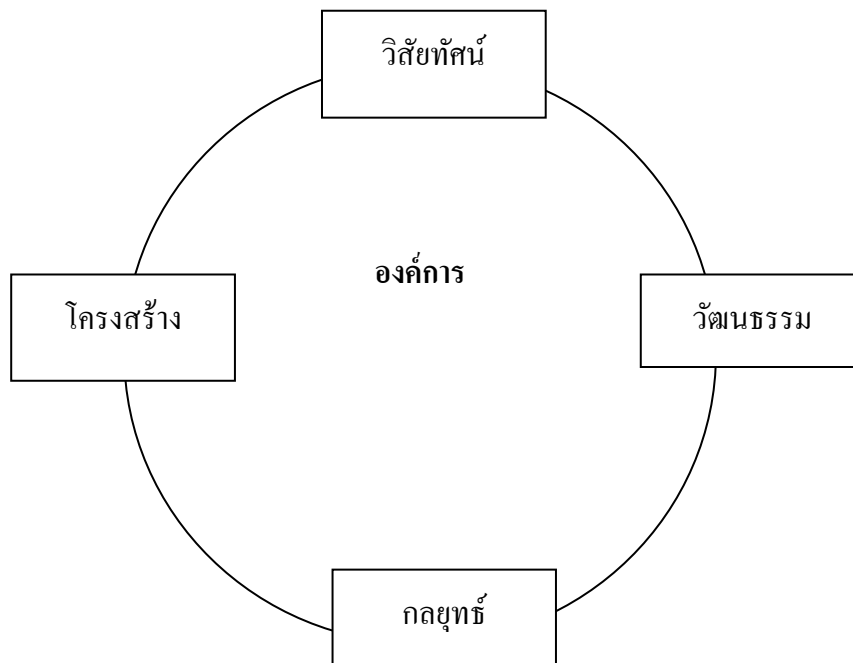
ภาพที่ 3 แบบจำลองระบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Marquardt



ภาพที่ 4 องค์ประกอบย่อยของการเรียนรู้

1. พลวัตแห่งการเรียนรู้ (Learning dynamics) การเรียนรู้ (Learning) การเรียนรู้ถือว่าเป็นระบบย่อยหลักที่เป็นแกนสำคัญของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยองค์การจะต้องให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ร่วมกันทั่วทั้งองค์การ

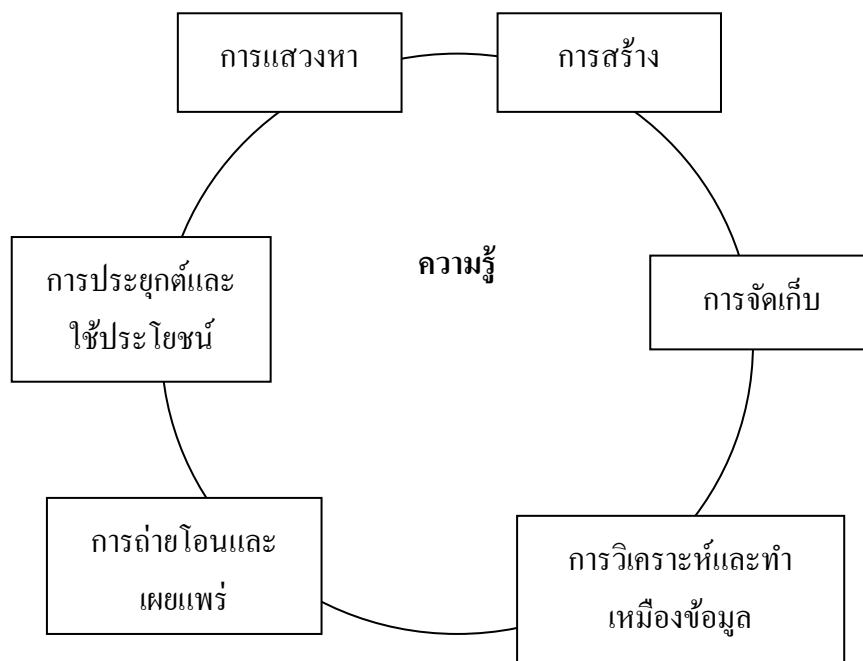
การเรียนรู้ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 3 ประการ ได้แก่ 1) ระดับการเรียนรู้ (Levels) 2) รูปแบบของการเรียนรู้ (Types) และ 3) ทักษะการเรียนรู้ (Skills) โดยในส่วนของ การเรียนรู้สามารถจำแนกการเรียนรู้ได้ 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม/ ทีม และระดับองค์กร โดยเริ่มที่ทักษะระดับตัวบุคคล ประกอบด้วยทักษะเพื่อการเรียนรู้ 5 ประการ ได้แก่ ความคิดเชิงระบบ (Systems thinking) แบบแผนความคิด (Mental models) ความรอบรู้แห่งตน (Personal mastery) การเรียนรู้แบบนำตนเอง (Self-directed learning) และการเสวนา (Dialogue) สำหรับรูปแบบการเรียนรู้ที่มีความสำคัญในการสร้างการเรียนรู้ในบริบทขององค์การแห่งการเรียนรู้มี 3 ประเภท คือ การเรียนรู้เพื่อปรับตัว (Adaptive learning) คือการเรียนรู้จากประสบการณ์และผลสะท้อน การเรียนรู้จากคาดการณ์ (Anticipatory learning) เป็นกระบวนการแสวงหาความรู้จาก การคาดการณ์ในอนาคตและการเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Action learning) คือการเรียนรู้จากสถานการณ์หรือสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจริง



ภาพที่ 5 องค์ประกอบย่อยขององค์การ

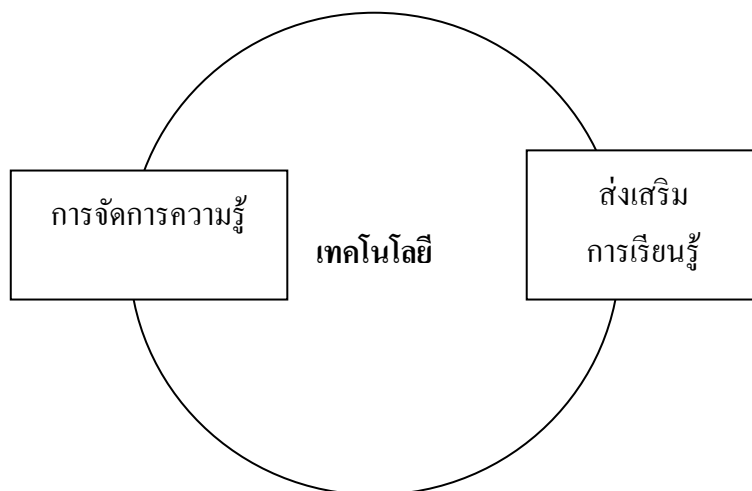
2. การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization transformation) องค์การ (Organization) องค์การจะต้องมีการปรับเปลี่ยนองค์ประกอบเพื่อให้เอื้อต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ องค์ประกอบที่สำคัญขององค์การ ได้แก่ วิสัยทัศน์ (Vision) กลยุทธ์ (Strategy) โครงสร้าง (Structure) และที่สำคัญคือ วัฒนธรรม (Culture)





ภาพที่ 6 องค์ประกอบย่อยของความรู้

4. การจัดการความรู้ (Knowledge management) ความรู้ (Knowledge) ความรู้ คือ อาหารขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ทำให้องค์กรเติบโต ความรู้ในที่นี้จึง หมายถึง การจัดการในการแสวงหา และกำเนิดความรู้ขององค์กร ครอบคลุมการเปลี่ยนผ่านความรู้จากแหล่งความรู้ไปสู่การใช้ความรู้ ได้แก่ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้ การประยุกต์และใช้ประโยชน์ และการวิเคราะห์และทำเหมืองข้อมูล ซึ่งองค์กรจะเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลเมื่อดำเนินการตามขั้นตอนทั้งหมดอย่างต่อเนื่อง องค์กรจะสามารถเปลี่ยนแปลงความรู้เป็นพลังแห่งองค์กรได้ต้องอาศัยการพัฒนาและการนำเอากระบวนการถึงกลไกต่าง ๆ มาร่วมกันจัดเก็บความรู้ ส่งเสริม และกระจายความรู้ออกไปเพื่อให้ผู้ที่ต้องการได้ใช้ประโยชน์



ภาพที่ 7 องค์ประกอบย่อยของเทคโนโลยี

5. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology application) เทคโนโลยี (Technology) หมายถึง เครื่องข่ายเทคโนโลยีและเครื่องมือสารสนเทศแบบบูรณาการที่ใช้สนับสนุนการเข้าถึงและการแลกเปลี่ยนสารสนเทศและการเรียนรู้ ซึ่งรวมถึงกระบวนการทางเทคนิค ระบบ และโครงสร้างเพื่อความร่วมมือ การสอน ประสานงาน และทักษะความรู้อื่น ๆ โดยองค์ประกอบที่สำคัญของระบบย่อยนี้ ได้แก่ เทคโนโลยีที่นำมาประยุกต์ใช้จัดการความรู้ และส่งเสริมการเรียนรู้ เทคโนโลยีถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในการจัดการความรู้ขององค์กร และกลายเป็นสิ่งสำคัญในการกำหนดความแตกต่างระหว่างความสำเร็จกับความล้มเหลว ซึ่งการใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพต้องอาศัยความเข้าใจถึงศาสตร์และศิลป์แห่งการเรียนรู้ การค้นคว้า และการสื่อสาร องค์กรที่นำเทคโนโลยีมาใช้ในการเพิ่มพูนศักยภาพในการเรียนรู้จึงมีข้อเปรียบเทียบกับทางการแข่งขันมากกว่าองค์กรที่ไม่ได้นำเทคโนโลยีมาใช้

โดยสรุป องค์กรแห่งการเรียนรู้จึงเป็นองค์กรที่ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยที่สำคัญ ได้แก่ การเรียนรู้ องค์กร บุคลากร ความรู้ และเทคโนโลยี โดยการเรียนรู้ ถือเป็นแกนสำคัญของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งองค์กรจะต้องให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ร่วมกันทั่วทั้งองค์กร ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร โดยต้องเริ่มที่ระดับของตัวบุคคล ซึ่งจะต้องมีทักษะที่จำเป็นต่อการเรียนรู้ และมีรูปแบบหรือวิธีในการเรียนรู้ เพื่อช่วยให้เรียนรู้ได้ดียิ่งขึ้น ขณะเดียวกันในส่วนขององค์กรก็จะต้องมีการปรับเปลี่ยนองค์ประกอบต่าง ๆ เช่น โครงสร้าง วัฒนธรรม หรือวัฒนธรรมให้เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และตัวบุคลากรเอง ทั้งผู้บริหารพนักงาน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่าง ๆ จะต้องได้รับอำนาจและสร้างความสามารถไป

พร้อม ๆ กัน มีการให้ข้อมูลสะท้อนกลับ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ นอกจากนี้จะต้องมีการจัดการความรู้ ซึ่ง ได้แก่ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การถ่ายทอดและเผยแพร่ความรู้ และการใช้ประโยชน์จากความรู้เพื่อเป็นพลังสำคัญขององค์กร เพื่อเพิ่มพูนศักยภาพในการเรียนรู้ ผู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เข้มแข็งต่อไป

## แนวคิดที่เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

ในเรื่องของแนวคิดขององค์กรเรียนรู้ นั้น ได้มีนักวิชาการหลายท่าน ทำการศึกษาและนำเสนอไว้ ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยขอนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้เพียง ที่ได้รับความนิยมมากที่สุด 2 แนวคิด คือ แนวคิดของ Senge (1990) และแนวคิดของ Marquardt (1996) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

### แนวคิดของ Senge

แนวคิดนี้ให้ความสำคัญกับความสามารถในการเรียนรู้เร็วกว่าคู่แข่ง ซึ่งความสามารถข้อนี้ถือว่าเป็นข้อ ได้เปรียบทางธุรกิจที่ยั่งยืน โคนการเรียนรู้จะต้องเป็นการเรียนรู้ที่เต็มเปี่ยมของทุกคนและทุกระดับในองค์กร โดยถือว่าคนทุกคนมีธรรมชาติของการเป็นผู้เรียนมีธรรมชาติที่จะเรียนรู้และรักที่จะเรียนรู้เพื่อแสวงหาสิ่งที่ดีให้แก่ชีวิต นอกจากนี้ Senge ยังได้เสนอแนวทางในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยวินัยหรือการฝึกฝน 5 ประการที่เรียกว่า The Fifth Discipline จะเป็นพื้นฐานหลักของความเข้าใจเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ แนวคิดดังกล่าวนี้จะผลักดันและสนับสนุนให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ขึ้น ได้ นั้น รายละเอียดดังต่อไปนี้ (Senge, 1990)

#### 1. ความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษของบุคคล (Personal mastery)

บุคคลหรือสมาชิกขององค์กรเป็นรากฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คนที่มีระดับความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษจะสามารถขยายความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานที่ต้องการได้อย่างต่อเนื่อง ดังนั้น ลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์กรจะสะท้อนให้เห็นถึงมีคุณลักษณะที่สำคัญ คือ การเป็นนายของตัวเองในการควบคุมจิตใจ พฤติกรรมของตัวเอง เป็นคนที่รู้เห็นเรียนรู้อยู่เสมอ ๆ ยอมรับความเป็นจริง ไม่ยึดมั่นติดมัน เปลี่ยนไปตามโลก มีการเจริญเติบโตทางจิตใจ สมาชิกองค์กรที่มีกรอบของการมีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษของบุคคลนั้น สมาชิกทุกคนจะมีความกระตือรือร้นสนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีความปรารถนาที่เรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนมุ่งสู่จุดมุ่งหมายและความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้ การพัฒนาให้คนมีความเป็นความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษของบุคคล ถือว่าเป็นมิติที่ต้องการฝึกฝนเพื่อสร้างลีนัยแห่งมุมมองอย่างต่อเนื่องบนพื้นฐานของความต้องการที่แท้จริง

การมีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษของบุคคลถือเป็นองค์ประกอบที่เป็นเสมือนเสาหลักขององค์การแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการพัฒนาศักยภาพและความสามารถในการเรียนรู้ของคนในองค์การถือเป็นพื้นฐานสำคัญที่ควรจะใช้ในการพัฒนาชีวิตของตนเอง ดังนั้นในองค์การที่คนทุกคนมีการพัฒนาให้คนมีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษของบุคคล จึงเป็นการสร้างทรัพยากรที่มีพื้นฐานที่ดีกว่าให้แก่องค์การ

## 2. โลกทัศน์ที่มองโลกตามความเป็นจริง (Mental models)

เป็นความคิดความเข้าใจของคนที่มีต่อหน่วยงานต่อองค์การและต่อธุรกิจของตนเอง ซึ่งความคิดของคนนั้นเป็นสิ่งสำคัญและมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมของคน แบบแผนทางจิตใจในการอธิบายหรือแม้แต่จินตนาการสิ่งต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลมาจากความคิดในองค์การที่มีสายการบังคับบัญชามากมายทั้งในแนวตั้งและแนวนอน ทำให้สมาชิกองค์การแต่ละคนรับรู้และเข้าใจโลกในองค์การและงานที่ทำอยู่เพียงอย่างเดียว โดยไม่สามารถเชื่อมโยงตำแหน่งที่ตนอยู่กับภาพรวมทั้งหมดได้ ซึ่ง หมายถึง การจำกัดความรับผิดชอบทั้งในการเรียนรู้และปฏิบัติสิ่งที่ไม่ใช่งานในหน้าที่ประจำวันของคนด้วย รวมทั้งเมื่อเกิดปัญหาขึ้นก็ไม่เข้าใจว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของปัญหาและผู้แก้ปัญหาด้วย แต่กลับโทษว่าเป็นความรับผิดชอบของผู้อื่น ทำให้นำมาซึ่งความขัดแย้งที่รุนแรงยิ่งขึ้นเรื่อย ๆ ซึ่งการจะทำให้คนมีโลกทัศน์ที่มองโลกตามความเป็นจริง ได้นั้นมีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ

2.1 ใช้การวางแผนเป็นกระบวนการเรียนรู้ การวางแผนความคิดของเราอยู่เป็นนิจอย่างยืดหยุ่น ทำให้เราปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ แนวคิดปฏิบัติของเราได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป

2.2 ต้องฝึกฝนทักษะในการใคร่ครวญและตั้งคำถาม โลกทัศน์ที่มองโลกตามความเป็นจริง จะทำให้เกิดการเข้าใจสมมติฐานในการคิดอย่างเป็นระบบทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนสมมติฐานใหม่ในการค้นหาสาเหตุของปัญหาได้ทุกอย่างถูกต้อง หากปราศจากการใคร่ครวญและตั้งคำถามแล้วสิ่งทำอยู่ก็ปรากฏจากการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ เมื่อไม่มีการทดลองสิ่งใหม่ ๆ ก็ไม่เกิดการเรียนรู้และเข้าใจ โลกมากกว่าที่เป็นอยู่รวมถึงมองโลกในระยะยาวมากขึ้น

## 3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared vision)

เป็นวิธีการทำให้แต่ละคนนั้นเกิดวิสัยทัศน์ การหัดให้คนคิดมองไปข้างหน้ามองอนาคต สร้างสถานการณ์จำลองแบบต่าง ๆ คิดว่าผลที่ดี ผลที่ไม่ดี ผลแบบกลาง ๆ น่าจะเกิดขึ้นเป็นอย่างไร แต่ละทางมีทางแก้ไขอย่างไร โดยแฝงเข้าไปในงานในกลุ่มการทำงานให้ตัดสินใจร่วมกันหัดให้ไปทำเป็นการบ้านแล้วนำมาคุยร่วมกัน ซึ่งการมอบหมายให้รับผิดชอบ การตัดสินใจในแต่ละเรื่องด้วยตนเองจะทำให้เกิดความรู้สึกร่วมกัน การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเริ่มจากมองสิ่งต่าง ๆ ให้เป็น

กระบวนการมองต่อไปข้างหน้าว่าจะเกิดอะไรขึ้น มองภาพรวมของหน่วยงานไม่ได้มองเฉพาะหน่วยงานของตนเอง ซึ่งเป็นการสร้างทัศนคติของความร่วมมือกันอย่างยี่ดมั่นของสมาชิกในองค์กร เพื่อพัฒนาภาพในอนาคตและความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาาร่วมกันของสมาชิก ท้าองค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์กรที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนเองให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์กร ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการร่วมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อการเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าต่อไป ภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์กร

#### 4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning)

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมเป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกโดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อพัฒนาความรู้และสามารถของทีมให้เกิดขึ้น การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อมีการรวมพลังของสมาชิกในทีมให้ได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกัน โดยแลกเปลี่ยนข้อมูลความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง จนเกิดเป็นความคิดร่วมกันของกลุ่ม (Group thinking) และกลุ่มควรลดสิ่งกีดขวางให้เกิดอิทธิพลครอบงำแนวคิดของสมาชิกคนอื่น ๆ พร้อมทั้งกระตุ้นให้มียุทธศาสตร์สนทนา (Dialogue) และการอภิปราย (Discussion) กันอย่างกว้างขวาง ซึ่งการอภิปรายเป็นการนำวิสัยทัศน์ของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนกันและหาข้อสรุปเพื่อออกมาเป็นกิจกรรมร่วมกันทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้ การที่จะเกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ได้จะต้องมีการสนทนาโดยจะต้องทำควบคู่กันไป ดังนั้นทีมจึงต้องใช้ทั้งการสนทนาและการอภิปราย กลุ่มจึงจะเกิดการทำงานเป็นทีมเพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์กร

#### 5. การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems thinking)

การคิดอย่างเป็นระบบมีหลักว่าปัญหานั้นเป็นวัฏจักร กล่าวคือ ปัญหาทุกวันนี้ย่อมเป็นผลมาจากแนวทางแก้ปัญหาเมื่อวานนี้ที่ผิดพลาด โดยการมองโลกแบบแยกส่วนจึงทำให้เกิดปัญหาตามมามีเหมือนลูกโซ่และยิ่งสร้างแรงกดดันเพื่อแก้ปัญหาโดยวิธีการเชิงบวกมากขึ้นเท่าใดก็จะทำให้ระบบตอบสนองกลับมาด้วย ผลในเชิงบวกทำให้การแก้ปัญหาทำได้อย่างสมดุลและสร้างสรรค์มากขึ้น เพราะความเป็นจริงแล้วพฤติกรรมของมนุษย์มีแนวโน้มไปในทางที่คิดที่จะแย่งเพราะถูกกระทบจากการแก้ปัญหาด้วยวิธีการเชิงลบ โดยเฉพาะการแก้ปัญหาโดยใช้วิธีเดิมซ้ำแล้วซ้ำอีก เพราะไม่มีวิธีการแก้ปัญหาใดที่จะใช้ได้กับทุกสถานการณ์ เนื่องจากเหตุและผลบางทีก็ไม่สอดคล้องกันเหมือนเดิมเสมอไป หากเกิดขึ้นในเวลาและสถานที่แตกต่างกัน ดังนั้น การแก้ปัญหาเชิงรับแบบ (Reactive) ซึ่ง หมายถึง การรักษาเยียวยาอาการที่เกิดขึ้นแล้วองค์กร อาจทำให้การทรงตัวไว้ไม่หลุดไปกว่าเดิมชั่วคราว แต่จะทำให้เกิดอาการเรื้อรังจนไม่สามารถแก้ไขได้วิธีการ

แก้ปัญหาเชิงรุก (Proactive) ซึ่ง หมายถึง การป้องกันหรืออาจจะต้องตัดเนื้อร้ายที่เป็นอุปสรรคของการแก้ปัญหาทิ้งไปอาจจะดีกว่า

การตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยมุมมองแบบแยกส่วน แม้ว่าจะเร็วกว่าแต่อาจทำให้เกิดการชะงักงันของระบบทั้งหมดหรือสร้างปัญหาที่ซับซ้อนมากขึ้นอีก ทำให้แทนที่จะแก้ปัญหาได้เร็วกลับช้าลงเพราะต้องแก้ปัญหาที่เพิ่มขึ้นไปอีก ดังนั้น การที่จะแก้ปัญหาแบบองค์รวมจึงต้องใคร่ครวญและวางแผนระยะยาว ซึ่งอาจไม่สามารถเห็นผลทั้งหมดได้ในระยะสั้น ดังคำกล่าวที่ว่า การเปลี่ยนแปลงเล็กน้อยสามารถสร้างผลที่ยิ่งใหญ่ได้ในอนาคต

จากหลักการทั้ง 5 ข้อ ข้างต้น กล่าวโดยสรุปได้ว่าการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องเริ่มจากการพัฒนาตัวบุคคลให้มีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษของบุคคลในองค์กร โดยการเสริมสร้างนิสัยให้เป็นบุคคลผู้ใฝ่รู้ทั้งด้านความคิดวิทยาการและข้อมูลใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา พร้อมกับนำข้อมูลความรู้ใหม่ ๆ เหล่านั้นมาพัฒนาปรับปรุงโครงสร้างความคิดที่มองโลกตามความเป็นจริง การมองโลกและการตัดสินใจให้เหมาะสมและทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจต่อจากนั้นจึงโยงเข้าสู่ความสัมพันธ์กับองค์กร โดยการสร้างความเข้าใจเดียวกันเพื่อการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันและเมื่อเข้าใจถึงสิ่งที่จะทำในอนาคตแล้วจึงก้าวไปสู่การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่ความรู้ในข้อมูลเพื่อการตัดสินใจวิธีการคิดการมองปัญหาและที่สำคัญยิ่งก็คือ การเรียนรู้จากความสำเร็จและความล้มเหลวของเพื่อนร่วมงานจากการปรับปรุงทัศนคติของลักษณะการทำงานต่าง ๆ ข้างต้นแล้วหน่วยงานที่จะบรรลุถึงความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างสมบูรณ์ได้ก็ด้วยการที่สมาชิกแต่ละคนนำความรู้ต่าง ๆ เหล่านี้มีมาคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ ทั้งนี้เพื่อให้เห็นภาพรวมและความสามารถระบุประเด็นที่ต้องตัดสินใจได้ถูกต้องตรงจุด แทนการตัดสินใจแก้ไขปัญหาไปในแต่ละจุดย่อย ๆ เป็นการแก้ไขที่อาจไม่ตรงจุด ไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอและไม่คุ้มค่ากับทรัพยากรที่ใช้ไป

#### แนวคิดของ Marquardt

แนวคิดของ Marquardt (1996) มีความแตกต่างจากแนวคิดของ Senge (1990) โดยมีเชื่อมโยงโดยระบบต่าง ๆ ขององค์กรเข้าด้วยกันออกเป็นระบบย่อยของการเรียนรู้ 5 องค์ประกอบ

1. พลวัตแห่งการเรียนรู้ (Learning dynamic)
2. การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization transformation)
3. การเพิ่มอำนาจบุคคล (Empowering and enabling people)
4. การบริหารความรู้ (Knowledge management)
5. การใช้เทคโนโลยี (Technology application)

ซึ่งทั้ง 5 องค์ประกอบนี้มีความสัมพันธ์กัน โดยจะต้องมีการพัฒนาไปพร้อมกันเพื่อให้เกิดเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งแต่ละองค์ประกอบมีรายละเอียดดังนี้

1. องค์ประกอบที่ 1 พลวัตแห่งการเรียนรู้ (Learning dynamics) เป็นหัวใจที่สำคัญที่ทำให้เกิดขึ้นได้ในระดับบุคคล ทีมงานและองค์การ ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ คือ

1.1 ระดับการเรียนรู้ แบ่งเป็น 3 ระดับ คือบุคคล ทีมงานและองค์การและมีการผสมผสานกับรูปแบบของการเรียนรู้ในองค์การซึ่งแบ่งเป็น 4 วิธีคือ

1.1.1 การเรียนรู้จากการปรับเปลี่ยนการประยุกต์

1.1.2 การเรียนรู้ด้วยการวางแผนล่วงหน้า

1.1.3 การเรียนรู้จกอุปสรรคที่ผ่านมา

1.1.4 การเรียนรู้จากการปฏิบัติ

1.2 ประเภทการเรียนรู้มี 4 ประเภท คือ

1.2.1 การเรียนรู้แบบปรับตัว

1.2.2 การเรียนรู้ด้วยการคาดการณ์การล่วงหน้า

1.2.3 การเรียนรู้จากสิ่งที่ได้เรียนรู้

1.2.4 การเรียนรู้จากการปฏิบัติ

1.3 ทักษะการเรียนรู้ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบย่อยโดย 5 องค์ประกอบแรกเป็นวินัย 5 ประการ (The fifth discipline) ตามแนวคิดของ Senge (1990) คือ

1.3.1 การเรียนรู้ของสมาชิกในองค์การ (Personal mastery)

1.3.2 โลกทัศน์ที่มองโลกตามความจริง (Mental models)

1.3.3 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นทีมของคนทั้งองค์การ (Shared vision)

1.3.4 การเรียนรู้ร่วมกับทีม (Tea, learning)

1.3.5 การคิดเป็นระบบ (Systems thinking)

และองค์ประกอบที่ 6 คือการสนทนาแบบมีแบบแผน (Dialogue)

2. องค์ประกอบที่ 2 การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization transformation)

การที่องค์การจะพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้นั้นจะต้องมีการปรับเปลี่ยนสิ่งต่าง ๆ ในองค์การดังนี้ คือ

2.1 วิสัยทัศน์ เป็นภาพในอนาคตและความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาของสมาชิกทั้งองค์การ ซึ่งองค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์การที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์การ ซึ่งสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อการเปลี่ยนแปลง

2.2 วัฒนธรรมองค์กร เป็นความเชื่อความคิดและวิธีการปฏิบัติของคนในองค์กร ค่านิยม บรรทัดฐานที่องค์กรเป็นล้วนแล้วแต่เป็นวัฒนธรรมองค์กรทั้งสิ้น

2.3 กลยุทธ์ เป็นวิธีการออกแบบที่ให้เหมาะสมกับการกำหนดจุดหมายปลายทางในอนาคตหรือสิ่งที่ต้องการให้เป็นในอนาคตซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่สมาชิกในองค์กรกำหนดขึ้นเพื่อให้เกิดรูปแบบทิศทางองค์กรต่อ

การปรับเปลี่ยนองค์กรนั้น มาร์ควอร์ท ให้ทัศนะว่าการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรที่ผู้บริหารระดับสูงต้องให้การสนับสนุนและส่งเสริม ในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งโครงสร้างสายการบังคับบัญชาต้องไม่ซับซ้อน มีการแลกเปลี่ยนและเพิ่มพูนความรู้ ทั้งในสายงานและข้ามสายงานที่มีการทำงานที่จัดองค์กร เป็นเป้าหมายหลักโดยที่พนักงานทุกคนในองค์กรต้องมีวัฒนธรรมในการเรียนรู้และให้ความสำคัญในการเรียนรู้ร่วมกันทั่วทั้งองค์กร

3. องค์กรประกอบที่ 3 การสร้างอำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคคล (Empowering and enabling people) Marquardt เสนอทัศนะว่าในองค์กรประกอบนี้ต้องการเปิดโอกาสให้บุคลากร ทุกคนในองค์กรรวมถึงลูกจ้างและชุมชน ได้มีการเรียนรู้ร่วมกันมีความสัมพันธ์กันเป็นเครือข่าย และทำประโยชน์ร่วมกันเพื่อสังคมและชุมชนในการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล หมายถึง การที่ผู้บริหาร ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง ผู้สอนแนะและมีการทำงานร่วมกับผู้ปฏิบัติงานเป็นทีม โดยมีการเรียนรู้และ แก้ปัญหาาร่วมกันรวมทั้งมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับผู้มาติดต่อเพื่อนทราบแนวคิดแนวการเรียนรู้ ที่จะพัฒนาผลผลิตหรือบริการซึ่งองค์กรจะต้องเรียนรู้จากเหล่าต่าง ๆ เช่น ลูกค้า คู่แข่ง โดยต้องให้ความสำคัญในการส่งเสริมให้ผู้เกี่ยวข้อง ได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมเรียนรู้และมีกรอบ

4. องค์กรประกอบที่ 4 การบริหารความรู้ (Knowledge management) การบริหารความรู้ ให้เกิดขึ้นในองค์กรต้องจัดรูปแบบผสมผสาน การรวบรวมสะสมข้อมูลความรู้ การจัดระบบข้อมูล ข่าวสารมีการแลกเปลี่ยนความรู้ การถ่ายโอนความรู้และการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่องเป็น กระบวนการ

5. องค์กรประกอบที่ 5 การใช้เทคโนโลยี (Technology application) เนื่องจากปัจจุบัน เป็นยุคของเทคโนโลยีสารสนเทศ ดังนั้น ข้อมูลข่าวสารที่สำคัญต้องมีการรับรู้ที่รวดเร็ว โดยการนำเอาเทคโนโลยีซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญมาใช้ในองค์กรสำหรับการบริการความรู้การเรียนรู้ ในองค์กรสำหรับสมาชิกทุกระดับและผู้เกี่ยวข้องกับองค์กรในการใช้เทคโนโลยีนั้น ๆ Marquardt เสนอว่า องค์กรจะต้องจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกและเอื้อต่อการเรียนรู้ เช่น ห้องประชุม ฝึกอบรมคอมพิวเตอร์ สื่อวีดิทัศน์ โสตทัศนูปกรณ์เพื่อเสริมให้การเรียนรู้ มีการจัดตั้งทีมเทคโนโลยี สารสนเทศการจัดอบรมบุคลากรให้สามารถใช้ระบบคอมพิวเตอร์ในการปฏิบัติงานได้อย่างมี



ประสิทธิภาพกล่าวโดยสรุป แนวความคิดเกี่ยวกับองค์การเรียนรู้ของ Marquardt นั้นจะให้ความสำคัญระบบย่อย ๆ ขององค์การเข้าด้วยกัน องค์ประกอบของการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Marquardt มีทั้งสิ้น 5 องค์ประกอบ ซึ่งแต่ละองค์ประกอบมีความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน ดังนั้น การพัฒนาองค์การสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องพัฒนาไปพร้อม ๆ กันทั้ง 5 องค์ประกอบ สำหรับการศึกษาคำนี้ผู้วิจัยเลือกใช้แนวความคิดของ Marquardt เป็นกรอบในการศึกษาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 เนื่องจากมองส่วนต่าง ๆ ของระบบได้ครอบคลุมมากกว่าเพียงแค่ความรู้ในตัวบุคคล

### การพัฒนาองค์การสู่องค์การแห่งการเรียนรู้

การพัฒนาองค์การอาจเกิดขึ้นได้ในชั่วข้ามคืนการเปลี่ยนแปลงด้วยความเร่งรีบมักนำมาซึ่งปัญหาข้อขัดแย้งและความล้มเหลว การพัฒนาองค์การสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ควรประกอบด้วย 3 ขั้นตอนดังนี้ (เปี่ยมพงศ์ นุ้ยบ้านด่าน, 2546)

1. Unfreeze คือ ขึ้นเตรียมความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงสิ่งที่จำเป็นในขั้นตอนนี้คือการสร้างกระแสของความต้องการการเปลี่ยนแปลง ระดมความคิดว่าต้องการเปลี่ยนแปลงอย่างไร องค์การต้องการอะไร ในขณะที่เดียวกันต้องคำนึงถึงว่าผู้ใดที่มีอำนาจที่ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การ

2. Change คือ ขึ้นตอนในการเปลี่ยนแปลงซึ่งการที่จะเปลี่ยนแปลงอย่างไรนั้นควรจะศึกษาองค์การให้เข้าใจถึงปัญหาที่แท้จริงเพื่อที่จะสามารถแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้อง ซึ่งนำไปสู่ความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงองค์การ

3. Refreeze คือ ขึ้นตอนหลังการเปลี่ยนแปลงเมื่อองค์การเกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีแล้วก็ควรที่จะหยุดการเปลี่ยนแปลงและกลับสู่สภาวะงานตามปกติ ถ้าองค์การมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาอย่างไม่เป็นผลดีต่องานขององค์การแน่นอน

สิ่งสำคัญที่ต้องคำนึงคือ การเปลี่ยนแปลงองค์การไม่แน่ว่าจะประสบความสำเร็จเสมอไป อาจจะประสบความสำเร็จล้มเหลวก็เป็นไปได้ทั้งนี้การบริหารในช่วงเวลาที่มีการเปลี่ยนแปลงนั้นมีความสำคัญมากและที่สำคัญต้องไม่ลืมว่าการเปลี่ยนแปลงมากไปก็ไม่ใช่ว่าดี โดยการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้สามารถกระทำได้โดยยึดหลัก 10 ประการ คือ (เสน่ห์ จุ้ยโต, 2548)

1. มีโครงสร้างองค์การที่เหมาะสมเรียบง่ายและคล่องตัว
2. มีเทคโนโลยีสนับสนุนทั้งคอมพิวเตอร์และระบบสารสนเทศ
3. มุ่งเน้นคุณภาพ โดยการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การและการประกันคุณภาพ
4. ย้ำความมีกลยุทธ์ สนใจมุ่งให้ความสำคัญกับลูกค้า

5. มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน มุ่งสู่นาคตร่วมกัน
  6. มีทีมการเรียนรู้และบรรยากาศที่เอื้อหนุนจริงและเปิดใจ
  7. ทุกคนสร้าง ถ่ายโอนความรู้และสามารถเรียนรู้ซึ่งกันและกันได้
  8. มีระบบตรวจสอบทั้งก่อนดำเนินการขณะดำเนินการและหลังดำเนินการ
  9. มีการกระจายอำนาจไปสู่พนักงาน
  10. มีวัฒนธรรมที่เอื้อหนุน โดยยึดหลักการเรียนรู้คือหัวใจสู่ความสำเร็จ
- กล่าวโดยสรุป การที่จะพัฒนาองค์การสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีขั้นตอนหรือหลักต่าง ๆ ที่องค์กรจะต้องทำรับรู้และทำความเข้าใจเพื่อที่จะได้พัฒนาองค์การได้เหมาะสมต่อไป
- การบริหารจัดการของสถานศึกษาในรูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้**
- การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตั้งพัฒนาทั้ง โครงสร้างและวิธีการ เพื่อให้เหมาะสมกับคนขององค์กร ประวัติศาสตร์ เทคโนโลยี เป้าหมาย ภารกิจและวัฒนธรรมขององค์กรให้มากที่สุด (เสกบุญย์ บัวดวง, 2540 อ้างถึงใน เรขา อรัญวงศ์, 2541) หลักการสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้มีดังนี้
1. การเปลี่ยนแปลงภาพลักษณ์ของการเรียนรู้ (Transform the image of learning) องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องเปลี่ยนแปลงภาพลักษณ์ของการเรียนรู้ให้ต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา
  2. พัฒนากิจกรรมการเรียนรู้เป็นทีม (Develop team learning activities) เนื่องจากทีมงานเป็นหน่วยการเรียนรู้พื้นฐานที่สำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ร่วมกันอย่างแท้จริง เป็นสิ่งที่จำเป็นกว่าการคิดคนเดียว การพัฒนาองค์การจึงต้องพิจารณากิจกรรมการเรียนรู้เป็นทีม
  3. การเปลี่ยนบทบาทของผู้จัดการ (Change the role of managers) ผู้จัดการในองค์กรการเรียนรู้ใด ๆ ต้องมีบทบาทเป็นผู้ติดตามผล ปรับปรุงและสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในระยะยาว
  4. การให้กำลังใจต่อการเสี่ยงและการทำการทดลอง (Encourage experiment and risk taking) การเรียนรู้ด้วยตนเองหรือของทีมต้องมีการทดลองต้องเผชิญกับความเสี่ยงต่าง ๆ ดังนั้นต้องมีกระบวนการสนับสนุนและให้กำลังใจแก่บุคคลหรือทีมที่กล้าคิด กล้าทำ
  5. การสร้างกลไกในการเผยแพร่การเรียนรู้ (Build mechanic to disseminate learning) เมื่อบุคคลหรือทีมเกิดการเรียนรู้แล้วต้องเผยแพร่ไปให้ถึงส่วนต่าง ๆ ที่เหมาะสมเพื่อเป็นการแบ่งปันประสบการณ์การเรียนรู้ซึ่งกันและกัน
  6. การให้อำนาจแก่คนที่ทำงาน (Empower people) การยอมรับในความสามารถของบุคคลทำให้เขาสามารถทำงานสำเร็จได้ในการพัฒนาองค์การต้องสนับสนุนความเป็นอิสระหรือให้อำนาจแก่คนที่ทำงาน เพื่อให้เขาเกิดความคิดสร้างสรรค์และเกิดการเรียนรู้

7. การพัฒนาวินัยการคิดอย่างเป็นระบบ (Develop the discipline of systems thinking) การคิดอย่างเป็นระบบเป็นการมองเห็นความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกันของสิ่งต่าง ๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการทำงานให้ประสบความสำเร็จและมีความชำนาญ องค์การจึงควรพัฒนาให้บุคคลมีวินัยในการคิดอย่างเป็นระบบ

8. การสร้างวัฒนธรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Create culture of continuous improvement) องค์การที่มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง องค์การเรียนรู้ในการผลิตและบริการอย่างมีคุณภาพ การพัฒนาองค์การจึงต้องมีวิธีการในการบังคับให้เกิดผลผลิตและบริการอย่างต่อเนื่อง จึงจะทำให้เกิดการเรียนรู้ในองค์การได้

สรุปว่า การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้มิใช่เพียงใช้เวลาเพียงข้ามคืนค่อยทำค่อยไปไม่มีตัวอย่างให้เห็น เป็นองค์การในอุดมคติสำคัญที่ผู้นำ บุคลากรทุกคนต้องรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของตนเอง ต้องสร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมแห่งการเรียนรู้ เพื่อการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เพิ่มคุณภาพผลผลิต

#### ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การ

การที่จะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้นั้นองค์การจะต้องมีวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการทำงานและการเรียนรู้ ซึ่งองค์การทุกแห่งจะมีวัฒนธรรมเป็นของตนเอง ถ้าองค์การใดใช้รูปแบบหรือวัฒนธรรมองค์การเป็นอย่างไรก็จะส่งผลต่อพฤติกรรมการประพฤติปฏิบัติของสมาชิกในองค์การในรูปแบบนั้น (Hoy & Miskel, 2008) วัฒนธรรมองค์การคือ ระบบของารกระทำ ความเชื่อค่านิยมร่วมกัน มีความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงานในลักษณะของสัมพันธภาพระหว่างสมาชิกที่พัฒนาสืบทอดกันมาอีกทั้งยังช่วยอธิบายผลการปฏิบัติงานขององค์การ ปัจจัยความสำเร็จของงสนถือได้ว่าคนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด เนื่องจากต้องอาศัยคนเป็นผู้กระทำงานต่าง ๆ จะสำเร็จได้ดีหรือไม่เพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับคน โดยเฉพาะคนที่มีความรู้ ความสามารถหรือมีเทคนิควิธีการดำเนินการก็จะทำให้งานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ วัฒนธรรมจึงเป็นกรอบบ่งบอกถึงค่านิยมความเชื่อทัศนคติ แนวคิดที่หล่อหลอมนิสัย พฤติกรรมบุคคลหรือกลุ่มคนในสังคมและเป็นแนวทางสำหรับบุคคลในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์การอีกทั้งเป็นเครื่องมือในการบริหาร ซึ่งนะให้บุคลากรแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมทำให้องค์การแต่ละองค์การประสบความสำเร็จที่แตกต่างกัน (Hoy & Miskel, 2001)

วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน หมายถึง สิ่งที่เกิดจากการบูรณาการรูปแบบความคิดโครงสร้าง ประสบการณ์ของบุคลากรในองค์การที่ทำหน้าที่เชื่อมโยงให้เกิดการผสมผสานกันระหว่างเจตคติ ค่านิยม ความเชื่อ ปทัสถานของบุคคล กลุ่มบุคคล และสถานศึกษา ด้านนโยบายวัตถุประสงค์ขององค์การ เทคโนโลยี สภาวะของกลุ่ม ความสำเร็จขององค์การจนทำให้บุคลากร

เกิดการยอมรับ (Beare, Caldwell & Millikan, 1989, p. 199) มีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ที่เป็นกระบวนการที่มีลักษณะเคลื่อนไหว ยืดหยุ่น เป็นพลวัตอยู่เป็นนิจ ไม่หยุดนิ่ง โดยเน้นที่ระบบหลักการและลักษณะขององค์การที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ประกอบด้วย พลวัตแห่งการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์การ การให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคคล การจัดการความรู้ และการใช้เทคโนโลยี ซึ่งจะต้องมีการพัฒนาไปพร้อมกันเพื่อให้เกิดเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ถ้าองค์ประกอบใดอ่อนแอหรือขาดไปส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพขององค์การ (Marquardt, 1996, pp. 21-29)

วัฒนธรรมองค์การมีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ กล่าวคือถ้าองค์การใดมีลักษณะของวัฒนธรรมองค์การที่ส่งเสริมบุคลากรให้มีความกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นและทุ่มเท ความพยายามในการปฏิบัติงาน มีอิสระในการปฏิบัติงาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ องค์การนั้นก็ย่อมประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะวัฒนธรรมร่วมที่เกิดจากการตกผลึกของการกระทำหรือแนวทางปฏิบัติของคนในองค์การและสังคม (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2549) เพราะผู้ที่เชื่อมั่นในวัฒนธรรมองค์การอย่างเดียวกันจะมีความไว้วางใจ เชื่อใจ ร่วมกันปฏิบัติงาน (บุญรักษา วิทยาคม, 2544, หน้า 30) ทำให้ร่วมมือร่วมใจในการทำงานช่วยกันคิดและผลักดันเป้าหมายขององค์การให้ก้าวไปอย่างมั่นคงและเกิดเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในที่สุด (ขนิษฐากาญจนรังสีนนท์, 2549) ดังนั้น วัฒนธรรมองค์การจึงเป็นสิ่งสำคัญและมีผลต่อการแสดงพฤติกรรมที่ตอบสนองความรู้สึกร่วมกันของบุคคลที่มีต่อบุคคลอื่น สิ่งของ เหตุการณ์ และสถานการณ์ต่าง ๆ ในทิศทางที่ให้คุณค่าเป็นบวกกลับได้ ซึ่งเป็นผลมาจากการเรียนรู้ ประสบการณ์ สิ่งแวดล้อม หรือเรียกว่าเจตคติ เกิดจากการเรียนรู้และประสบการณ์ของบุคคลสำคัญ เป็นระบบพฤติกรรมมีองค์ประกอบ 3 อย่าง คือ 1) ปัญญา (Cognitive component) ได้แก่ ความรู้ ความคิด ความเชื่อ 2) จิตอารมณ์ (Affective component) ได้แก่ ความรู้สึกพอใจ ไม่พอใจ ชอบ-ไม่ชอบ เห็นด้วย-ไม่เห็นด้วย 3) การแสดงพฤติกรรมหรือการปฏิบัติ (Behavior component) คือ แนวโน้มหรือทำที่ที่จะเลือกตอบสนองในแง่การยอมรับ-ไม่ยอมรับ เห็นด้วย-ไม่เห็นด้วย จะเห็นว่าเจตคติเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมการแสดงออกของบุคคลใหญ่อยู่ก่อนข้างถาวร สามารถถ่ายทอดไปสู่บุคคลอื่นได้และสามารถเปลี่ยนแปลงได้ด้วย มีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ที่เป็นองค์การที่สมาชิกในองค์การเพิ่มขีดความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์การ เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริง มีการเรียนรู้ร่วมกันเพื่อเปลี่ยนแปลงความรู้และประสบการณ์ให้ทันกับความเปลี่ยนแปลง (ลือชัย จันทร์วี, 2546, หน้า 27) โดยองค์การแห่งการเรียนรู้มีลักษณะประกอบด้วย 1) มีโครงสร้างที่เหมาะสม ยืดหยุ่นคล่องตัว เอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานได้ 2) มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การ

ใฝ่รู้ศึกษา ค้นคว้า และเผยแพร่ต่อกันฉันมิตร สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ 3) เพิ่มอำนาจในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจ 4) มีการตรวจสอบ 5) ทุกคนมีส่วนร่วมสร้างและถ่ายโอนความรู้ มีการสร้างนวัตกรรมองค์ความรู้ใหม่ ๆ เรียนรู้จากเครือข่ายติดต่อผ่านช่องทาง การสื่อสารและเทคโนโลยี ต่าง ๆ 6) มีเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ 7) มุ่งเน้นคุณภาพ 8) ย้ำเน้นความมีกลยุทธ์ 9) มีบรรยากาศที่เกื้อหนุนสร้างบรรยากาศที่เป็นประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วม 10) มีการทำงานเป็นกลุ่ม 11) มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Marquardt & Reynolds, 1994)

องค์การแห่งการเรียนรู้มีลักษณะที่โดดเด่นที่สัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์การ ดังนี้ (วิระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2540, หน้า 36-37)

1. เล็งเห็น โอกาสในความไม่แน่นอนเพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้า
2. สร้างความเข้าใจใหม่ ๆ ด้วยข้อมูลที่เป็นกลาง ด้วยการหยั่งรู้ คาดคะเน
3. สอดรับกับกระแสการเปลี่ยนแปลงได้ดี
4. สนับสนุนให้พนักงานในระดับล่างสุดมีความสามารถตอบถึงความคับหน้าอุปสรรคของงานได้
5. การพัฒนาระดับภูมิภาค เป็นการพัฒนาด้านวัฒนธรรมหรือการข้ามวัฒนธรรมที่จะเตรียมเข้าแข่งขันระดับโลก พร้อมกับการพัฒนาความสามารถในการคิดเชิงยุทธศาสตร์ที่จะเข้าไปแข่งขันระดับภูมิภาค
6. การพัฒนาสู่ระดับโลก เป็นระดับสุดยอดของการพัฒนาสามารถบูรณาการทั้งด้านการเรียนและการพัฒนาเข้ามาเป็นหนึ่งเดียวกันจะทำให้ประเทศก้าวหน้าสู่เวทีที่มีความพร้อมด้านศักยภาพของคน เทคโนโลยี การจัดการและทุน

สรุปได้ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับองค์การแห่งการเรียนรู้โดยระบบย่อยทางการบริหารของทั้งสองระบบเป็นเหตุ (Cause) และเป็นผล (Effect) เชื่อมโยงสัมพันธ์ต่อกัน องค์การที่มีวัฒนธรรมที่แตกต่างกันจะมีลักษณะการใช้เครื่องมือเครื่องตลอดจนเทคโนโลยีแตกต่างกันไป เครื่องมือเครื่องใช้เทคโนโลยีที่ใช้ในสังคมหนึ่งอาจจะใช้ไม่ได้ผลในอีกองค์การหนึ่ง ดังนั้น องค์การแห่งการเรียนรู้จึงต้องมีการเปิดโอกาส กระตุ้น ส่งเสริมการเรียนรู้ให้สมาชิกทุกคนในองค์การมีความกระตือรือร้นในการเพิ่มศักยภาพของตนและองค์การนั้นคือ จะต้องให้สมาชิกในองค์การมีการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อให้ทันกับโลกที่เปลี่ยนแปลง ต้องมีวิธีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและต้องมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อให้เกิดประสิทธิผลแก่องค์การอย่างต่อเนื่องรองรับกับโลกที่เปลี่ยนแปลงและก้าวไปสู่นาคตที่ดียิ่งขึ้น

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สำหรับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กรกับองค์การเรียนรู้ นั้น ผู้วิจัยได้รวบรวมและนำเสนอได้ดังนี้

### งานวิจัยในประเทศ

นฤมล สัตยานุวัฒน์ (2541) ศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์กรในการปฏิบัติงานของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑล กรุงเทพฯ ผลการศึกษา พบว่า โดยภาพรวมสภาพวัฒนธรรมองค์กรในการปฏิบัติของโรงเรียนตามความคิดเห็นหรือความรู้สึกของครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑล กรุงเทพฯ อยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่าดัชนีวัฒนธรรมองค์กรในแต่ละด้านอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน เมื่อพิจารณาโดยเรียงลำดับทั้ง 10 ด้าน จากระดับมากที่สุดไปหาน้อยที่สุดดังนี้คือ ความรู้สึกส่วนหนึ่งขององค์การคุณภาพ ศักดิ์ศรี อุดมการณ์ หรือวัตถุประสงค์หรือปรัชญาของโรงเรียน ความเอาใจใส่ดูแลความหลากหลาย ความไว้วางใจ การยอมรับ การตัดสินใจ และการให้อำนาจ

กัลยาณี คำแดง (2542) ศึกษาเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจิตลักษณะกับวินัยในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา: องค์กรโทรศัพทแห่งประเทศไทย” กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานสังกัดกลุ่มงานด้านช่าง/ วิศวกรรม พบว่า ในด้านพฤติกรรมพนักงานมีโลกทัศน์ที่มองโลกตามความเป็นจริง (Mental model) อยู่ในระดับมากที่สุดเป็นอันดับแรก รองลงมา มีความใฝ่ใจพัฒนาตนเอง (Personal Mastery) แต่มีทัศนคติต่องานที่ความสัมพันธ์กับวินัย ทั้ง 5 ประการขององค์การแห่งการเรียนรู้ในเชิงบวก

สุจินต์ สว่างศรี (2542) ศึกษาเรื่อง “วัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อประสิทธิภาพการนำระบบบริหารงานคุณภาพ ISO 9002 ไปใช้ในสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา” ผลการศึกษา พบว่า 1) วัฒนธรรมองค์กรของสถานศึกษาที่ผ่านและยังไม่เข้ารับการประเมินแตกต่างกัน 2) ประสิทธิภาพการนำระบบบริหารงานคุณภาพ ISO 9002 ไปใช้แตกต่างกันโดยสถานที่ศึกษาที่ผ่านมาการประเมินผลสูงกว่าสถานศึกษาที่ยังไม่เข้ารับการประเมินทุกด้าน 3) วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการนำระบบบริหารงานคุณภาพ ISO 9002 ไปใช้ในสถานศึกษา มัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา โดยภาพรวมคือด้านปทัสถานและมาตรฐาน ความเชื่อ ค่านิยม ความมุ่งประสงค์ของสถานศึกษา ความรู้สึกเป็นหนึ่งของสถานศึกษา การยอมรับการบูรณาการและมีคุณภาพ 4) ปัญหาและอุปสรรค พบว่า ยังมีปัญหาอุปสรรคบางประการแต่ก็มีทางแก้ไขให้ลุล่วงได้ ถ้าผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการนำระบบไปใช้ในการพัฒนาการศึกษา

สุพัตรา จันทร์เทียน (2543) ศึกษาเรื่อง “การรับรู้บรรยากาศองค์การและศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษาวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ในเขตกรุงเทพฯ

และปริมาตร” ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีการรับรู้ศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์การ  
แห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลางค่อนข้างสูง การรับรู้บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์กับ  
ศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

พิณสวัน ปัญญา มาก (2543) ศึกษาเรื่อง “การรับรู้ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็น  
องค์การแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษาหน่วยธุรกิจและหน่วยปฏิบัติการการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย” โดยใช้แนวคิดคือคุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานในหน่วยธุรกิจและหน่วยปฏิบัติไฟฟ้า  
ฝ่ายผลิตกับองค์ประกอบ 5 ประการในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิด  
ของ มาร์ควอร์ท ผลการศึกษา พบว่า ลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลทำให้การรับรู้  
ในบางองค์ประกอบในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันอย่างนัยสำคัญทางสถิติ  
ที่ระดับ .05 นอกจากนี้ การสร้างกิจกรรมต่าง ๆ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างศักยภาพ  
ในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้จะเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์การซึ่งอยู่บนพื้นฐาน  
ขององค์ประกอบ 5 ประการและมิติย่อยต่าง ๆ โดยมีองค์ประกอบพลวัตของการเรียนรู้  
เป็นแกนหลักและองค์ประกอบอื่น ๆ ได้แก่ องค์การ คน องค์ความรู้ และเทคโนโลยี เป็น  
ส่วนประกอบที่สำคัญที่มีความสัมพันธ์ต่อกันหากขาดอะไร ไปก็จะมีผลต่อประสิทธิภาพของระบบย่อย  
อื่น ๆ อย่างมีนัยสำคัญ

จิราภรณ์ โปธิเต็ง (2546) ศึกษาเรื่อง “ภาวะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ  
สถานศึกษาบ้านห้วยหล่อดุก อำเภอมวกก่อ จังหวัดเชียงใหม่” ผลการศึกษาพบว่าผู้บริหารและครู  
สถานศึกษาบ้านห้วยหล่อดุก อำเภอมวกก่อ จังหวัดเชียงใหม่ ได้เตรียมความพร้อมด้านบุคลากร  
ปรับเปลี่ยนกระบวนการจัดการเรียนการสอนและพัฒนาสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อตอบสนอง  
เจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และมีปัจจัย 7 ประการ  
ที่จะนำสถานศึกษา เข้าสู่สภาวะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือบทบาทผู้บริหาร บทบาทครู  
งบประมาณและทรัพยากรสถานศึกษาและการมีส่วนร่วมของชุมชน ส่วนที่เป็นปัญหาคือทรัพยากร  
ที่ต้องใช้ไม่เพียงพอ ข้อจำกัดของผู้เรียน งบประมาณและสื่อไม่เพียงพอและบุคลากรส่วนใหญ่  
มีประสบการณ์ทำงานน้อย

ชนกพรรณ ดิลกโกมล (2546) ศึกษาเรื่อง “วัฒนธรรมองค์กรกับองค์การแห่งการเรียนรู้  
บริษัทในบริษัทเบ็ทเทอร์ฟาร์มา จำกัด” ผลการศึกษา พบว่า บริษัท เบ็ทเทอร์ฟาร์มา จำกัดมีลักษณะ  
วัฒนธรรมองค์กรในภาพรวมและด้านต่าง ๆ ทั้ง 3 รูปแบบ ได้แก่ 1) ด้านความสามารถ  
ในการปรับตัว 2) ด้านการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในการปฏิบัติพันธกิจและ 3) ด้านความสอดคล้อง  
ต้องกันอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อทำการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน พบว่า  
ลักษณะวัฒนธรรมที่มีความสอดคล้องต้องการมีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้และ

สามารถใช้เป็นตัวพยากรณ์ในการคาดคะเนลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งประสิทธิภาพของการพยากรณ์ที่ค่าเท่ากับร้อยละ 39.5 กลยุทธ์ที่สำคัญเป็นอันดับแรกในการสร้างวัฒนธรรมองค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้คือ การรักษาสมดุลระหว่างการเรียนรู้และความต้องการที่จะได้รับการพัฒนาของทั้งพนักงานและองค์การ

แสวงระวี อัครสุขบุตร (2548) ศึกษาเรื่อง “วัฒนธรรมสถานศึกษาที่ส่งผลต่อสภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน: กรณีศึกษาโรงเรียนในอำเภอโนนสุวรรณ จังหวัดบุรีรัมย์” ผลการศึกษา พบว่า วัฒนธรรมสถานศึกษาทั้งโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากสภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากเช่นกัน วัฒนธรรมสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับสภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

กัญญ์นรา คนการ (2554) ศึกษาเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครแหลมฉบัง อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี” ผลการศึกษา พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครแหลมฉบัง อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรีอยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

## งานวิจัยต่างประเทศ

McKenna (1998) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การที่รับรู้ของพนักงานในองค์การกับวินัยในการเรียนรู้ ผลการศึกษาทำให้สามารถหาช่องว่างที่เกิดขึ้นในองค์การที่เป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ขององค์การ ได้

Jones (1992, p. 1746-A อ้างถึงใน ชูชาติ งามจรีต, 2549) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีผลต่อการปฏิบัติงานสูงเป็น โรงเรียนของรัฐในเมือง โรงเรียนนอกเมือง และโรงเรียนเอกชน ใช้วิธีการกึ่งธรรมชาติ (Semi-naturalistic) ผลการศึกษา พบว่า

1. ค่านิยมโรงเรียนมีความสอดคล้องกันสูง
2. มีเจตคติที่หลากหลายในแต่ละโรงเรียน แต่มีโครงสร้างหลักร่วมกันในโรงเรียน
3. มาตรฐานของความคาดหวังมีความสอดคล้องกันสูง ความแปรปรวนในบรรทัดฐาน

ของวัฒนธรรมมีมากกว่าความแปรปรวนในเจตคติและค่านิยม การศึกษาของโจนส์ยืนยันว่าวัฒนธรรมองค์การสามารถนำไปใช้ในการบริหารการศึกษาและทฤษฎีองค์การได้

Frey (1995) ได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์การของธนาคารสวิสเซอร์แลนด์และธนาคารของสหรัฐอเมริกา มีจุดมุ่งหมาย เพื่ออธิบายสิ่งแวดล้อมในการทำงานของธนาคารและ



ความเชื่อบุคลากรในธนาคารเพื่อเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กรของธนาคารทั้งสองประเทศ ผลการวิจัย พบว่า วัฒนธรรมย่อยตามลักษณะกลุ่มงานของธนาคารทั้งสองประเทศเป็นวัฒนธรรมที่เด่นและมีความคล้ายคลึงกันทั้งวัฒนธรรมย่อยตามลักษณะกลุ่มงานและวัฒนธรรมขององค์กร และเปรียบเทียบวัฒนธรรมองค์กร พบว่า ขอบเขตของวัฒนธรรมและการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมของธนาคารทั้งสองประเทศเกิดจากสภาพสังคมและเศรษฐกิจของสังคมรอบ ๆ ธนาคารนั้น ๆ อีกทั้งเกิดจากกระบวนการจัดและใช้เทคโนโลยี ภายในองค์กรธนาคาร มีความคล้ายคลึงกันในด้าน โครงสร้างและด้านวัฒนธรรมภายในองค์กร

Sillins, Zarins and Mulford (2002, pp. 24-32) ได้ทำการวิจัยเพื่อหาคุณลักษณะและกระบวนการที่บ่งชี้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็น โครงการวิจัยในประเทศออสเตรเลีย ใช้กลุ่มตัวอย่าง ที่เป็นครูและผู้บริหารในโรงเรียนรัฐออสเตรเลียใต้ (South Australia) และแทสมาเนีย (Tasmania) เสนอองค์ประกอบของคุณลักษณะของโรงเรียนที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 7 ด้าน คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การพัฒนาเป้าหมายร่วมกับการสร้างบรรยากาศการเรียนการสอนแบบร่วมมือ การกระตุ้นใช้ความคิดริเริ่มและกล้าเสี่ยงทบทวนสิ่งที่เกี่ยวข้องและมีอิทธิพลต่องานของโรงเรียน การสร้างงานให้ดีขึ้นและโอกาสในการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ผลการวิจัย พบว่า ได้องค์ประกอบใหม่ 4 โมเดล คือ บรรยากาศไว้ใจและร่วมมือ การริเริ่มและกล้าเสี่ยง พันธกิจร่วมและการพัฒนาวิชาชีพและ โมเดลโครงสร้างคุณลักษณะที่กำหนดขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

Rodriguez (2006) ศึกษาผลของวัฒนธรรมที่มีต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการศึกษา พบว่า วัฒนธรรมองค์กรสามารถทำหน้าที่เป็นทั้งปัจจัยสนับสนุนและปัจจัยขัดขวางให้เกิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากการศึกษาทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ การศึกษาวัฒนธรรมองค์กรและองค์กรแห่งการเรียนรู้จะช่วยทำได้มาซึ่งข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการวางแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาโรงเรียนไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์กรกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 ซึ่งผลการศึกษาที่ได้จะเป็นประโยชน์ในการนำไปใช้บริหารองค์กรต่อไป

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

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

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้ศึกษากับประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

##### ประชากร

ประชากรที่ศึกษาในการศึกษาครั้งนี้ คือ ครูปฏิบัติงานในโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 ในอำเภอเมืองสระแก้ว เขาฉกรรจ์ วัฒนารักษ์ วัฒนารักษ์ คลองหาด วัฒนารักษ์ ปีการศึกษา 2558 จำนวน 1,725 คน

##### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ เป็นครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 โดยใช้ตารางของ Krejcie and Morgan (Krejcie & Morgan, 1970 อ้างถึงใน บุญชม ศรีสะอาด, 2545, หน้า 43) โดยการสุ่มอย่างง่าย (Sample random sampling) ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น จำนวน 313 คน

โดยจำแนกเป็นรายอำเภอ ดังตารางที่ 1 ซึ่งแสดงถึงประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา

ตารางที่ 4 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า จำแนกเป็นรายอำเภอ  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1

ที่	อำเภอ	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
1	เมืองสระแก้ว	630	114
2	เขาฉกรรจ์	329	60
3	วังน้ำเย็น	320	58
4	คลองหาด	218	40
5	วังสมบูรณ์	228	41
	รวม	1,725	313

### เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 แบ่งออกเป็น 2 ตอน โดยมีรายละเอียดดังนี้

**ตอนที่ 1** แบบสอบถามวัฒนธรรมองค์กร เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยปรับปรุงขึ้นโดยอาศัยแนวคิดของ Patterson, Purkey and Parker (1986, pp. 50-51) จำนวน 32 ข้อ 10 ด้าน ได้แก่ 1) ความมุ่งประสงค์ 2) การเสริมพลัง 3) การตัดสินใจ 4) ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง 5) ความไว้วางใจ 6) ความมีคุณภาพ 7) การยอมรับ 8) ความเอื้ออาทร 9) ความซื่อสัตย์สุจริต 10) ความหลากหลายของบุคลากร เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale) ของ Likert (1967) โดยเรียงลำดับจาก มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด

**ตอนที่ 2** แบบสอบถามเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยปรับปรุงขึ้นโดยอาศัยแนวคิดของ Marquardt (1996) จำนวน 41 ข้อ 5 ด้าน ได้แก่ 1) พลวัตแห่งการเรียนรู้ 2) การปรับเปลี่ยนองค์กร 3) การสร้างอำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคคล 4) การจัดการความรู้ 5) การใช้เทคโนโลยี เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale) ของ Likert (1967) โดยเรียงลำดับจาก มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด

## การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือเป็นแบบสอบถามมีขั้นตอนและวิธีการสร้างตามขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับกับวัฒนธรรมองค์การ โรงเรียน และองค์การแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 รวมทั้งหลักสูตรเอกสารตำราต่าง ๆ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
2. ศึกษาวิธีการสร้างเครื่องมือจากตำราการวัดและการประเมินผล รวมทั้งตัวอย่างแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ โรงเรียน และองค์การแห่งการเรียนรู้และรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง
3. กำหนดขอบเขตของความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมในองค์การกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยเลือกโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 จากนั้นผู้วิจัยสร้างเครื่องมือตามขอบเขตที่กำหนด
4. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น เสนอต่อคณะกรรมการที่ปรึกษางานนิพนธ์ แล้วนำเสนอผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งประกอบด้วย
  - 4.1 ดร.ธนวิน ทองแพง อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
  - 4.2 ดร.ชัยศ ชวาระนอง ผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกที่ตั้งนครนายก มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
  - 2.3 นายศักดิ์ชัย บรรณสาร อดีตผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1

เพื่อหาค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of item objective congruence: IOC) โดยใช้วิธีของ Rovinelli and Hambleton ซึ่งมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556, หน้า 70)

- +1 หมายถึง ถ้าแน่ใจว่าข้อสอบข้อนั้นวัดจุดประสงค์เชิงพฤติกรรมที่ระบุไว้จริง
- 0 หมายถึง ถ้าไม่แน่ใจว่าข้อสอบข้อนั้นวัดจุดประสงค์เชิงพฤติกรรมที่ระบุไว้
- 1 หมายถึง ถ้าแน่ใจว่าข้อสอบข้อนั้นไม่ได้วัดจุดประสงค์เชิงพฤติกรรมที่ระบุไว้

หลังจากผู้เชี่ยวชาญพิจารณาเสร็จแล้ว นำมาหาค่าเฉลี่ยแล้วเทียบกับเกณฑ์ ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556, หน้า 71)

คะแนนเฉลี่ย มากกว่าหรือเท่ากับ 0.67 หมายถึง เป็นข้อสอบที่มีความเที่ยงตรงตามเนื้อหาเพราะวัดตามจุดประสงค์เชิงพฤติกรรมที่ต้องการจริง

คะแนนเฉลี่ย น้อยกว่า 0.67 หมายถึง เป็นข้อสอบที่ต้องตัดทิ้งหรือแก้ไข เพราะไม่ได้วัดตามจุดประสงค์เชิงพฤติกรรมที่ต้องการ

5. นำแบบสอบถามที่ได้มาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ แล้วนำเสนอต่อคณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์ เพื่อพิจารณาปรับปรุงแก้ไขเป็นครั้งสุดท้าย ก่อนนำไปทดลองใช้ (Try out)

6. นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out) กับครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 ที่ไม่ได้เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน แล้วนำมาหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ โดยใช้ค่าสหสัมพันธ์อย่างง่ายของ Pearson product moment correlation ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม Item-total correlation ของ Wiersma and Jurs (1990, pp.139-147) แบบสอบถามวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมีค่าระหว่าง .33-.97

7. นำแบบสอบถามมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมีค่าระหว่าง ได้อำนาจจำแนกรายข้อ อยู่ระหว่าง .41-.95 และนำแบบสอบถามมาหาค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha coefficient) โดยใช้สูตรของ Cronbach (1990, pp. 202-204) มีค่าเท่ากับ .98

8. นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นแล้ว นำไปสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. นำหนังสือจากภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม

2. ผู้วิจัย นำแบบสอบถามพร้อมกับหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลการจัดกระทำข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

2.1 เมื่อได้รับแบบสอบถามคืน ดำเนินการตรวจสอบความถูกต้องและสมบูรณ์ของแบบสอบถาม

2.2 นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์ลงรหัส ให้คะแนนตามน้ำหนักคะแนนแต่ละข้อ ทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย และทดสอบสมมติฐานของการวิจัยต่อไป

### การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามมาตรวจสอบและคัดเลือกแบบสอบถามที่สมบูรณ์ทุกฉบับ มาให้คะแนนตามน้ำหนักที่กำหนดไว้ตามแนวคิดของ Best and Kahn (1993, p. 247) โดยกำหนด ระดับของวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สระแก้ว เขต 1 ดังนี้

5 หมายถึง ระดับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง ระดับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน อยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง ระดับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง ระดับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง ระดับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน อยู่ในระดับน้อยที่สุด

และกำหนดระดับของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 ตามแนวคิดของ Best and Kahn (1993, p. 247) โดยกำหนดระดับ ดังนี้

5 หมายถึง ระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน อยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง ระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน อยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง ระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน อยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง ระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน อยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง ระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน อยู่ในระดับน้อยที่สุด

2. นำข้อมูลที่ได้คะแนนตามเกณฑ์น้ำหนักรายข้อบันทึกลงในคอมพิวเตอร์ และวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป

3. นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลมาดำเนินการตามความมุ่งหมายของการวิจัยต่อไป

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาแยกวิเคราะห์ ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การ เป็นแบบสอบถามประเภทมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale) ของ Likert (1967) โดยเรียงลำดับจาก มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์สำหรับวัดระดับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน 5 ระดับ โดยหาค่าเฉลี่ยของคะแนน เป็นตัวชี้วัด นำมาเทียบกับเกณฑ์โดยกำหนดเกณฑ์ และแปลความหมายของคะแนนเฉลี่ยตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2545, หน้า 103)

- 4.51-5.00 หมายถึง ระดับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน อยู่ในระดับมากที่สุด  
 3.51-4.50 หมายถึง ระดับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน อยู่ในระดับมาก  
 2.51-3.50 หมายถึง ระดับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน อยู่ในระดับปานกลาง  
 1.51-2.50 หมายถึง ระดับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน อยู่ในระดับน้อย  
 1.00-1.50 หมายถึง ระดับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นแบบสอบถามประเภท  
 มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale) ของ Likert (1967) โดยเรียงลำดับจาก มากที่สุด มาก  
 ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์สำหรับวัดระดับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน 5  
 ระดับ โดยหาค่าเฉลี่ยของคะแนน เป็นตัวชี้วัด นำมาเทียบกับเกณฑ์โดยกำหนดเกณฑ์ และ  
 แปลความหมายของคะแนนเฉลี่ยตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2545, หน้า 103)

ค่าคะแนนเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง ระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน  
 อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าคะแนนเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายถึง ระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน  
 อยู่ในระดับมาก

ค่าคะแนนเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง ระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน  
 อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าคะแนนเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง ระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน  
 อยู่ในระดับน้อย

ค่าคะแนนเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึง ระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน  
 อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ส่วนการแปลผลระดับความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับองค์การ  
 แห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน โดยใช้หลักเกณฑ์ดังนี้ (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2535, หน้า 153)

- .80-1.00 หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับสูง  
 .60-.79 หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างสูง  
 .40-.59 หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง  
 .20-.39 หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างต่ำ  
 .00-.19 หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ

## สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยทำการประมวลผลด้วยโปรแกรมวิเคราะห์ข้อมูลสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS (Statistical package for the social science) โดยเลือกเฉพาะวิธีวิเคราะห์ข้อมูลที่สอดคล้องกับความมุ่งหมายของการวิจัยครั้งนี้ มีขั้นตอนลำดับ ดังนี้

1. วิเคราะห์ระดับวัฒนธรรมองค์กร และองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 ใช้สถิติค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
2. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 ใช้สถิติการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product correlation coefficient)



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

#### การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลและแปลความหมายข้อมูล เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1

ตอนที่ 3 วิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

$\bar{X}$	แทน ค่าเฉลี่ย
$SD$	แทน ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
$n$	แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
$p$	แทน ความน่าจะเป็น
$r$	แทน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
*	แทน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
$X$	แทน วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียน
$X_1$	แทน ความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน
$X_2$	แทน การเสริมพลัง
$X_3$	แทน การตัดสินใจ
$X_4$	แทน ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน
$X_5$	แทน ความไว้วางใจ
$X_6$	แทน ความมีคุณภาพ

$X_7$	แทน การยอมรับ
$X_5$	แทน ความเอื้ออาทร
$X_9$	แทน ความซื่อสัตย์สุจริต
$X_{10}$	แทน ความหลากหลายของบุคลากร
$Y$	แทน องค์การแห่งการเรียนรู้
$Y_1$	แทน ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้
$Y_2$	แทน ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ
$Y_3$	แทน ด้านการเพิ่มอำนาจบุคคล
$Y_4$	แทน ด้านการบริหารความรู้
$Y_5$	แทน ด้านการใช้เทคโนโลยี

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน โดยหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ ) ดังตารางที่ 5-15

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของ วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 โดยรวมและรายข้อ

วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน	$n = 313$		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	$SD$		
1. ด้านความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน	3.58	0.79	มาก	1
2. ด้านการเสริมพลัง	3.40	0.85	ปานกลาง	8
3. ด้านการตัดสินใจ	3.49	0.82	ปานกลาง	2
4. ด้านความรู้สึกร่วมเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน	3.47	0.90	ปานกลาง	4
5. ด้านความไว้วางใจ	3.48	0.89	ปานกลาง	3
6. ด้านความมีคุณภาพ	3.38	0.85	ปานกลาง	10
7. ด้านการยอมรับ	3.39	0.88	ปานกลาง	9
8. ด้านความเอื้ออาทร	3.42	0.79	ปานกลาง	6

ตารางที่ 5 (ต่อ)

วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน	<i>n</i> = 313		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
9. ด้านความซื่อสัตย์สุจริต	3.44	0.90	ปานกลาง	5
10. ด้านความหลากหลายของบุคลากร	3.41	0.83	ปานกลาง	7
รวม	3.47	0.73	ปานกลาง	

จากตารางที่ 5 พบว่า วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านอยู่ในระดับมาก 1 ด้าน คือ ความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน และอยู่ในระดับปานกลาง 9 ด้าน เรียงจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ การตัดสินใจ ความไว้วางใจ และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 ด้านความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน โดยรวมและรายข้อ

วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ด้านความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน	<i>n</i> = 313		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดจุดมุ่งหมายของโรงเรียน	3.51	0.92	มาก	3
2. ผู้บริหารชี้แจงให้บุคลากรเข้าใจจุดมุ่งหมายของโรงเรียน	3.56	0.84	มาก	2
3. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรนำจุดมุ่งหมายของโรงเรียนมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกัน	3.60	0.83	มาก	1
เฉลี่ย	3.58	0.79	มาก	-

จากตารางที่ 6 พบว่า วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ด้านความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อแล้วเรียงจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรนำจุดมุ่งหมายของโรงเรียนมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ร่วมกัน ผู้บริหารชี้แจงให้บุคลากรเข้าใจจุดมุ่งหมายของโรงเรียน และผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดจุดมุ่งหมายของโรงเรียน

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 ด้านการเสริมพลัง

วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ด้านการเสริมพลัง		<i>n</i> = 313		ระดับ	อันดับ
		$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1.	ผู้บริหารกล้าเปลี่ยนแปลงตัวผู้ที่รับผิดชอบ เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ	3.41	0.85	ปานกลาง	2
2.	ผู้บริหารมีความเชื่อว่าบุคลากรมีความเท่าเทียมกันในการใช้ทรัพยากรและข้อมูลสารสนเทศของโรงเรียน	3.42	0.93	ปานกลาง	1
3.	ผู้บริหารกระจายอำนาจแก่บุคลากรจนทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงานมากขึ้น	3.40	0.92	ปานกลาง	3
เฉลี่ย		3.58	0.79	ปานกลาง	-

จากตารางที่ 7 พบว่า วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ด้านการเสริมพลังโดยรวม และรายข้ออยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อแล้วเรียงจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารมีความเชื่อว่าบุคลากรมีความเท่าเทียมกันในการใช้ทรัพยากรและข้อมูลสารสนเทศของโรงเรียน ผู้บริหารกล้าเปลี่ยนแปลงตัวผู้ที่รับผิดชอบเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ และผู้บริหารกระจายอำนาจแก่บุคลากรจนทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงานมากขึ้น

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน  
ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 ด้านการตัดสินใจ

วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ด้านการตัดสินใจ	<i>n</i> = 313		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1. ผู้บริหารตัดสินใจ โดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ ในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร	3.45	0.86	ปานกลาง	2
2. ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของร่วมงานเพื่อ ประกอบการพิจารณาตัดสินใจ	3.41	0.96	ปานกลาง	3
3. ผู้บริหารเชื่อว่าการตัดสินใจมอบหมายงานที่ดี จะต้องเป็นไปตามความเชี่ยวชาญ โดยไม่จำเป็นต้องคำนึงถึงระดับตำแหน่งหน้าที่	3.51	0.88	มาก	1
เฉลี่ย	3.49	0.82	ปานกลาง	-

จากตารางที่ 8 พบว่า วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ด้านการตัดสินใจโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้ออยู่ในระดับมาก 1 ข้อ ได้แก่ ผู้บริหารเชื่อว่าการตัดสินใจมอบหมายงานที่ดีจะต้องเป็นไปตามความเชี่ยวชาญโดยไม่จำเป็นต้องคำนึงถึงระดับตำแหน่งหน้าที่ และอยู่ในระดับปานกลาง 2 ข้อ เรียงอันดับจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารตัดสินใจโดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร และผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของร่วมงานเพื่อประกอบการพิจารณาตัดสินใจ

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน  
ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 ด้านความรู้สึกเป็น  
ส่วนหนึ่งของ โรงเรียน

วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน	<i>n</i> = 313		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1. ผู้บริหารใช้เทคนิคการบริหารเพื่อกระตุ้น ให้บุคลากรรักดีต่อโรงเรียน	3.43	0.97	ปานกลาง	2
2. ผู้บริหารสามารถใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม ได้อย่างเหมาะสม	3.54	0.84	มาก	1
3. ผู้บริหารยินดีให้ความช่วยเหลือบุคลากร ด้วยความเสมอภาค	3.37	1.02	ปานกลาง	3
เฉลี่ย	3.47	0.90	ปานกลาง	-

จากตารางที่ 9 พบว่า วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง  
ของโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้ออยู่ในระดับมาก 1 ข้อ ได้แก่  
ผู้บริหารสามารถใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมได้อย่างเหมาะสม และอยู่ในระดับปานกลาง 2 ข้อ  
เรียงอันดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ผู้บริหารใช้เทคนิคการบริหารเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรรักดีต่อ  
โรงเรียน และผู้บริหารยินดีให้ความช่วยเหลือบุคลากรด้วยความเสมอภาค

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน  
ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 ด้านความไว้วางใจ

วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ด้านความไว้วางใจ	<i>n</i> = 313		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1. ผู้บริหารให้ความไว้วางใจต่อการตัดสินใจ ในการปฏิบัติงานของบุคลากร	3.48	0.92	ปานกลาง	2
2. ผู้บริหารมีความจริงใจและเปิดเผยต่อบุคลากร	3.44	0.98	ปานกลาง	3
3. ผู้บริหารเชื่อว่าถ้าบุคลากรมีโอกาสเลือกทำงาน ตามความถนัดและความต้องการผลงานจะ ออกมาดี	3.52	0.94	มาก	1
เฉลี่ย	3.48	0.89	ปานกลาง	-

จากตารางที่ 10 พบว่า วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ด้านความไว้วางใจ โดยรวม  
อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้ออยู่ในระดับมาก 1 ข้อ ได้แก่ ผู้บริหารเชื่อว่าถ้าบุคลากร  
มีโอกาสเลือกทำงานตามความถนัดและความต้องการผลงานจะออกมาดี และอยู่ในระดับปานกลาง  
2 ข้อ เรียงอันดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ผู้บริหารให้ความไว้วางใจต่อการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน  
ของบุคลากร และผู้บริหารมีความจริงใจและเปิดเผยต่อบุคลากร

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน  
ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 ด้านความมีคุณภาพ

วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ด้านความมีคุณภาพ	<i>n</i> = 313		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1. ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานของบุคลากร	3.42	0.91	ปานกลาง	1
2. ผู้บริหารมีการสร้างขวัญและกำลังใจให้บุคลากรร่วมมือพัฒนาเพื่อยกระดับมาตรฐานของโรงเรียน	3.40	0.94	ปานกลาง	2
3. ผู้บริหารสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกันเพื่อกระตุ้นการทำงานให้มีคุณภาพ	3.38	0.90	ปานกลาง	3
เฉลี่ย	3.38	0.85	ปานกลาง	-

จากตารางที่ 11 พบว่า วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ด้านความมีคุณภาพ โดยรวม และรายข้ออยู่ในระดับปานกลาง เรียงอันดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานของบุคลากร ผู้บริหารมีการสร้างขวัญและกำลังใจให้บุคลากรร่วมมือพัฒนาเพื่อยกระดับมาตรฐานของโรงเรียน และผู้บริหารสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกันเพื่อกระตุ้นการทำงานให้มีคุณภาพ



ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน  
ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 ด้านการยอมรับ

วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ด้านการยอมรับ	<i>n</i> = 313		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1. ผู้บริหารให้การยอมรับในความสามารถของ บุคลากร	3.31	0.87	ปานกลาง	3
2. ผู้บริหารยกย่องชมเชยความสำเร็จ ในการปฏิบัติงานของบุคลากร	3.46	0.93	ปานกลาง	1
3. ผู้บริหารให้การยอมรับในความคิดใหม่ ๆ ของ บุคลากร	3.32	0.91	ปานกลาง	2
เฉลี่ย	3.39	0.88	ปานกลาง	-

จากตารางที่ 12 พบว่า วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ด้านการยอมรับ โดยรวม และรายข้ออยู่ในระดับปานกลาง เรียงอันดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ผู้บริหารยกย่องชมเชย ความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากร ผู้บริหารให้การยอมรับในความคิดใหม่ ๆ ของบุคลากร และผู้บริหารให้การยอมรับในความสามารถของบุคลากร

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน  
ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 ด้านความเอื้ออาทร

วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ด้านความเอื้ออาทร	<i>n</i> = 313		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1. ผู้บริหารเอาใจใส่ดูแลและเอื้ออาทรในความ เป็นอยู่ของบุคลากร	3.40	0.94	ปานกลาง	2
2. ผู้บริหารสนับสนุนให้มีสวัสดิการต่าง ๆ แก่ บุคลากรทุกคนในโรงเรียนอย่างเพียงพอ	3.39	0.86	ปานกลาง	3
3. ผู้บริหารให้ความสนใจในการทำงานและพัฒนา วิชาชีพของบุคลากร	3.55	0.91	มาก	1
เฉลี่ย	3.42	0.79	ปานกลาง	-

จากตารางที่ 13 พบว่า วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ด้านความเอื้ออาทร โดยรวม  
อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้ออยู่ในระดับมาก 1 ข้อ ได้แก่ ผู้บริหารให้ความสนใจ  
ในการทำงานและพัฒนาวิชาชีพของบุคลากร และอยู่ในระดับปานกลาง 2 ข้อ เรียงอันดับ  
จากมากไปน้อย ได้แก่ ผู้บริหารเอาใจใส่ดูแลและเอื้ออาทรในความเป็นอยู่ของบุคลากร และ  
ผู้บริหรสนับสนุนให้มีสวัสดิการต่าง ๆ แก่บุคลากรทุกคนในโรงเรียนอย่างเพียงพอ

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน  
ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1  
ด้านความซื่อสัตย์สุจริต

วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ด้านความซื่อสัตย์สุจริต	<i>n</i> = 313		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1. ผู้บริหารพิจารณาความดี ความชอบ ในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยใช้ระบบ คุณธรรม	3.40	0.94	ปานกลาง	3
2. ผู้บริหารปฏิบัติต่อบุคลากรโดยยึดคุณธรรมและ จริยธรรม	3.44	0.84	ปานกลาง	2
3. ผู้บริหารมีความซื่อสัตย์ทั้งทางด้านกาย วาจา ใจ	3.50	0.93	ปานกลาง	1
เฉลี่ย	3.44	0.90	ปานกลาง	-

จากตารางที่ 14 พบว่า วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ด้านความซื่อสัตย์สุจริต โดยรวม  
และรายข้ออยู่ในระดับปานกลาง เรียงอันดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ผู้บริหารมีความซื่อสัตย์  
ทั้งทางด้านกาย วาจา ใจ ผู้บริหารปฏิบัติต่อบุคลากรโดยยึดคุณธรรมและจริยธรรม และผู้บริหาร  
พิจารณาความดี ความชอบในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยใช้ระบบคุณธรรม

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน  
ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1  
ด้านความหลากหลายของบุคลากร

วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ด้านความหลากหลายของบุคลากร	<i>n</i> = 313		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1. ผู้บริหารสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมได้ เหมาะสมกับการปฏิบัติงานของบุคลากร ในโรงเรียน	3.44	0.83	ปานกลาง	1
2. ผู้บริหารให้ความสำคัญในความแตกต่างของ บุคคล	3.42	0.88	ปานกลาง	3
3. ผู้บริหารรู้จักใช้บุคลากรเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ	3.44	0.88	ปานกลาง	2
เฉลี่ย	3.41	0.83	ปานกลาง	-

จากตารางที่ 15 พบว่า วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ด้านความหลากหลายของ  
บุคลากร โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับปานกลาง เรียงอันดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ผู้บริหาร  
สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมได้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน ผู้บริหารรู้จัก  
ใช้บุคลากรเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ และผู้บริหารให้ความสำคัญในความแตกต่างของ  
บุคคล

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 โดยหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน  
ดังตารางที่ 16-21

ตารางที่ 16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับขององค์การการแห่งการเรียนรู้  
ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1  
โดยรวมและรายด้าน

องค์การแห่งการเรียนรู้	<i>n</i> = 313		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1. ด้านพลวัตรแห่งการเรียนรู้	3.65	0.70	มาก	2
2. ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ	3.58	0.68	มาก	4
3. ด้านการสร้างอำนาจและสร้าง ความสามารถให้กับบุคคล	3.58	0.75	มาก	5
4. ด้านการจัดการความรู้	3.74	0.69	มาก	1
5. ด้านการใช้เทคโนโลยี	3.65	0.81	มาก	3
รวม	3.62	0.65	มาก	-

จากตารางที่ 16 พบว่า ระดับขององค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้น  
ด้านพลวัตรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านแล้วเรียงอันดับจากมากไปน้อย  
3 อันดับ ได้ดังนี้ ด้านการบริหารความรู้ ด้านพลวัตรแห่งการเรียนรู้ และการใช้เทคโนโลยี

ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับขององค์การการแห่งการเรียนรู้ของ  
โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1  
ด้านพลวัตรแห่งการเรียนรู้

วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ด้านพลวัตรแห่งการเรียนรู้	<i>n</i> = 313		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1. ผู้บริหารให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรให้ มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	3.68	0.88	มาก	3
2. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาการ เรียนรู้ด้วยตนเอง	3.57	0.84	มาก	5

ตารางที่ 17 (ต่อ)

วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน	<i>n</i> = 313		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
3. โรงเรียนมีการจัดสอนหรือจัดอบรมให้บุคลากร ได้รู้ถึงวิธีการเรียนรู้ด้วยตนเอง	3.54	0.90	มาก	7
4. ท่านเป็นผู้ฟังที่ตีรวมทั้งสะท้อนความคิด ย้อนกลับ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.47	0.72	ปานกลาง	10
5. ท่านมีเทคนิคในการทำงานเพื่อให้ตนเอง เกิดการเรียนรู้	3.56	0.78	มาก	6
6. ท่านมีความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ	3.53	0.79	มาก	8
7. ท่านเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ด้วยการลงมือปฏิบัติ	3.69	0.81	มาก	2
8. ครูแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนร่วมงานด้วยวิธีการ ต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน	3.69	0.76	มาก	1
9. ท่านปฏิบัติงานด้วยความเข้าใจ	3.58	0.70	มาก	4
10. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรได้เรียนรู้ด้วย การทำงานเป็นทีม	3.49	0.82	ปานกลาง	9
เฉลี่ย	3.65	0.70	มาก	-

จากตารางที่ 17 พบว่า ระดับขององค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้ออยู่ในระดับมาก 8 ข้อ อยู่ในระดับปานกลาง 2 ข้อ เรียงอันดับจากมากไปน้อย 3 อันดับ ได้แก่ ครูแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนร่วมงานด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ครูเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ด้วยการลงมือปฏิบัติและผู้บริหารให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากร ให้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ 18 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับขององค์การการแห่งการเรียนรู้  
ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1  
ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ

วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ	<i>n</i> = 313		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1. ผู้บริหารชี้แจงให้ทราบชัดเจนว่าบุคลากรต้องการ เข้าใจและให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของตนเอง อย่างต่อเนื่อง	3.44	0.87	ปานกลาง	7
2. โรงเรียนของท่านมีการกำหนดวิสัยทัศน์ ในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	3.60	0.86	มาก	4
3. โรงเรียนของท่านมีบรรยากาศที่ส่งเสริม การเรียนรู้	3.63	0.88	มาก	3
4. ครูแสดงออกถึงความต้องการที่จะเรียนรู้ อย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาโรงเรียนให้ดีขึ้น	3.63	0.82	มาก	2
5. ท่านเรียนรู้จากประสบการณ์ความสำเร็จและความ ล้มเหลวได้ดีพอกัน	3.59	0.77	มาก	5
6. ผู้บริหารให้รางวัลแก่บุคลากรที่พัฒนาตนเอง ให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	3.42	0.89	ปานกลาง	8
7. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรวางแผนและปฏิบัติตาม แผนงานที่วางไว้	3.50	0.86	ปานกลาง	6
8. ผู้บริหารกำหนดวิธีทำงานโดยเน้นให้บุคลากร ได้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้งานทั่วทั้งองค์การ	3.37	0.86	ปานกลาง	9
9. ผู้บริหารจัดสายงานไม่ซับซ้อนสะดวกต่อ การสื่อสารเกิดการเรียนรู้เร็วขึ้น	3.36	0.90	ปานกลาง	10
10. ท่านทำงานร่วมกับผู้อื่นโดยยึดผลสำเร็จโดยรวม มากกว่าขอบเขตหน้าที่ตนเองรับผิดชอบเท่านั้น	3.69	0.82	มาก	1
เฉลี่ย	3.58	0.68	มาก	-

จากตารางที่ 18 พบว่า ระดับขององค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้ออยู่ในระดับมาก 5 ข้อ และอยู่ในระดับปานกลาง 5 ข้อ เรียงอันดับจากมากไปน้อย 3 อันดับ ได้แก่ ครูทำงานร่วมกับผู้อื่น โดยยึดผลสำเร็จโดยรวมมากกว่าขอบเขตหน้าที่ตนเองรับผิดชอบเท่านั้น ครูแสดงออกถึงความต้องการที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาโรงเรียนให้ดีขึ้น และโรงเรียนมีบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้

ตารางที่ 19 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับขององค์การการแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 ด้านการสร้างอำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคคล

วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน		<i>n</i> = 313		ระดับ	อันดับ
		$\bar{X}$	<i>SD</i>		
ด้านการสร้างอำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคคล					
1.	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง	3.44	0.80	ปานกลาง	7
2.	ผู้บริหารกระจายอำนาจในการทำงานให้กับบุคลากรเท่าเทียมกัน	3.37	0.90	ปานกลาง	8
3.	ผู้บริหารเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาจากการทำงาน	3.60	0.88	มาก	5
4.	ผู้บริหารเป็นผู้สอนแนะให้เกิดการเรียนรู้	3.53	0.94	มาก	6
5.	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนางานใหม่ ๆ และติดตามผลงานที่ได้พัฒนาขึ้น	3.56	0.89	มาก	2
6.	โรงเรียนของท่านแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารจากนักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาเป็นแนวทางในการพัฒนาโรงเรียน	3.65	0.87	มาก	4
7.	โรงเรียนเปิดโอกาสให้นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน มีส่วนร่วมกับกิจกรรมที่จัดขึ้น	3.64	0.90	มาก	3
8.	ท่านมีทักษะในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับโรงเรียนอื่นอย่างเพียงพอ	3.65	0.86	ปานกลาง	9



ตารางที่ 19 (ต่อ)

วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน		<i>n</i> = 313		ระดับ	อันดับ
		$\bar{X}$	<i>SD</i>		
ด้านการสร้างอำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคคล					
9.	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนา เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ร่วมกับหน่วยงานอื่น	3.35	0.89	มาก	1
	เฉลี่ย	3.58	0.75	มาก	-

จากตารางที่ 19 พบว่า ระดับขององค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 ด้านการสร้างอำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคคลโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้ออยู่ในระดับมาก 6 ข้อ และอยู่ในระดับปานกลาง 3 ข้อ เรียงอันดับจากมากไปน้อย 3 อันดับ ได้แก่ ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนา เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ร่วมกับหน่วยงานอื่น ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนางานใหม่ ๆ และติดตามผลงานที่ได้พัฒนาขึ้น และโรงเรียนเปิดโอกาสให้นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน มีส่วนร่วมกับกิจกรรมที่จัดขึ้น

ตารางที่ 20 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับขององค์การการแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 ด้านการจัดการความรู้

วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ด้านการจัดการความรู้	<i>n</i> = 313		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1. ท่านแสวงหาข้อมูลข่าวสารที่จะช่วยพัฒนา การทำงานอยู่เสมอ	3.70	0.84	มาก	1
2. โรงเรียนของท่านมีระบบการจัดเก็บข้อมูลข่าวสาร เป็นระบบง่ายต่อการใช้งาน	3.55	0.87	มาก	5
3. ท่านติดตามข้อมูลข่าวสารของโรงเรียนอื่น ๆ เพื่อหา แนวทางปฏิบัติที่ดีกว่า	3.58	0.77	มาก	4
4. ครูรับการอบรมเกี่ยวกับทักษะกระบวนการคิด พร้อมนำมาปฏิบัติจริง	3.63	0.78	มาก	2
5. ท่านจัดทำโครงการพัฒนางานที่จะช่วยทำให้ โรงเรียนมีผลงานใหม่ ๆ เกิดขึ้นเสมอ	3.52	0.86	มาก	6
6. ผู้บริหารจัดการกิจกรรมและโครงการที่จะช่วยพัฒนา ความรู้บ่อยครั้ง	3.60	0.90	มาก	3
เฉลี่ย	3.74	0.69	มาก	-

จากตารางที่ 20 พบว่า ระดับขององค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 ด้านการจัดการความรู้ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงอันดับจากมากไปน้อย 3 อันดับ ได้แก่ ครูแสวงหาข้อมูลข่าวสารที่จะช่วยพัฒนาการทำงานอยู่เสมอ ครูรับการอบรมเกี่ยวกับทักษะกระบวนการคิดพร้อมนำมาปฏิบัติจริง และผู้บริหารจัดการกิจกรรมและโครงการที่จะช่วยพัฒนาความรู้บ่อยครั้ง

ตารางที่ 21 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับขององค์การการแห่งการเรียนรู้  
ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1  
ด้านการใช้เทคโนโลยี

วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ด้านการใช้เทคโนโลยี	<i>n</i> = 313		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1. ท่านสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการส่งเสริม การเรียนรู้ได้	3.63	0.87	มาก	2
2. ท่านมีทักษะการใช้ข้อมูลสารสนเทศจากระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น การใช้ Internet	3.67	0.84	มาก	1
3. ผู้บริหารจัดหาเทคโนโลยีเพื่ออำนวยความสะดวก ในการเรียนรู้ เช่น มีคอมพิวเตอร์เพียงพอ	3.55	0.93	มาก	5
4. โรงเรียนมีระบบปฏิบัติงานที่ใช้เทคโนโลยี สารสนเทศที่ทันสมัย	3.58	0.84	มาก	3
5. โรงเรียนของท่านมีการเชื่อมโยงระบบการทำงาน กับเทคโนโลยีเพื่อให้บุคลากรสามารถใช้งานได้ทัน กับความต้องการ	3.51	0.84	มาก	6
6. ท่านสามารถนำโปรแกรมคอมพิวเตอร์หรือ เทคโนโลยีมาใช้รวบรวม บันทึก จัดเก็บ ฯลฯ ข้อมูล หรือความรู้ที่โรงเรียนต้องการ	3.58	0.85	มาก	4
เฉลี่ย	3.65	0.81	มาก	-

จากตารางที่ 21 พบว่า ระดับขององค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 ด้านการใช้เทคโนโลยี โดยรวมและรายด้านอยู่ใน  
ระดับมาก เรียงอันดับจากมากไปน้อย 3 อันดับ ได้แก่ ครูมีทักษะการใช้ข้อมูลสารสนเทศจากระบบ  
เทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น การใช้ Internet ครูสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการส่งเสริม  
การเรียนรู้ได้ และโรงเรียนมีระบบปฏิบัติงานที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย

ตอนที่ 3 วิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1

ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 22

ตารางที่ 22 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1

องค์การแห่งการเรียนรู้												
วัฒนธรรม องค์การ	Y <sub>1</sub>		Y <sub>2</sub>		Y <sub>3</sub>		Y <sub>4</sub>		Y <sub>5</sub>		Y	
	r	p	r	p	r	p	r	p	r	p	r	p
X <sub>1</sub>	.500*	.000	.499*	.000	.492*	.000	.448*	.000	.309*	.000	.519*	.000
X <sub>2</sub>	.503*	.000	.456*	.000	.458*	.000	.492*	.000	.439*	.000	.507*	.000
X <sub>3</sub>	.494*	.000	.506*	.000	.449*	.000	.418*	.000	.410*	.000	.515*	.000
X <sub>4</sub>	.390*	.000	.499*	.000	.453*	.000	.481*	.000	.456*	.000	.499*	.000
X <sub>5</sub>	.434*	.000	.592*	.000	.539*	.000	.434*	.000	.428*	.000	.573*	.000
X <sub>6</sub>	.476*	.000	.474*	.000	.518*	.000	.467*	.000	.385*	.000	.566*	.000
X <sub>7</sub>	.447*	.000	.551*	.000	.617*	.000	.529*	.000	.489*	.000	.632*	.000
X <sub>8</sub>	.494*	.000	.484*	.000	.523*	.000	.374*	.000	.376*	.000	.551*	.000
X <sub>9</sub>	.534*	.000	.474*	.000	.534*	.000	.405*	.000	.369*	.000	.558*	.000
X <sub>10</sub>	.520*	.000	.548*	.000	.610*	.000	.507*	.000	.413*	.000	.643*	.000
X	.527*	.000	.566*	.000	.655*	.000	.500*	.000	.437*	.000	.622*	.000

\* $p < .05$

จากตารางที่ 22 แสดงว่า ระดับของวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 โดยรวมความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง 2 ด้าน เรียงลำดับความสัมพันธ์จากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านความหลากหลายของบุคลากร และด้านการยอมรับ และความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง 8 ด้าน เรียงอันดับความสัมพันธ์จากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านความไว้วางใจ ด้านความมีคุณภาพ ด้านความซื่อสัตย์สุจริต ด้านความเอื้ออาทร ด้านความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน ด้านการตัดสินใจ ด้านการเสริมพลัง และด้านความรู้สึกรักเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาระดับของวัฒนธรรมองค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้ และความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 กลุ่มตัวอย่าง คือ ครูในโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 จำนวน 313 คน ที่ได้จากการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) ตามขนาดกลุ่ม โดยอาศัยตารางกำหนดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan (1970, p. 608) เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 แบบสอบถามวัฒนธรรมองค์กร ตามแนวคิดของ Patterson, Purkey and Parker (1986) แบ่งออกเป็น 10 ด้าน เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อยและน้อยที่สุด จำนวน 30 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง .36-.89 ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .98 และตอนที่ 2 แบบสอบถามองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ Marquardt (1996) แบ่งออกเป็น 5 ด้าน เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อยและน้อยที่สุด จำนวน 41 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง .40-.88 ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .97 การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติด้วยคอมพิวเตอร์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่าย (Simple correlation coefficient) แล้วทำการแปลผล และนำเสนอเป็นตารางประกอบการบรรยายความเรียง

### สรุป

จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 ผู้วิจัยสรุปได้ดังต่อไปนี้

1. ผลการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 โดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมาก 1 ด้าน คือ ความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน และอยู่ในระดับปานกลาง 8 ด้าน เรียงอันดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ การตัดสินใจ ความไว้วางใจ และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน เมื่อพิจารณาแต่ละด้าน สรุปผลได้ดังนี้

1.1 ด้านความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อแล้วเรียงลำดับจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรนำจุดมุ่งหมายของโรงเรียนมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกัน ผู้บริหารชี้แจงให้บุคลากรเข้าใจจุดมุ่งหมายของโรงเรียน และผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดจุดมุ่งหมายของโรงเรียน

1.2 ด้านการเสริมพลัง โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อแล้วเรียงอันดับจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารมีความเชื่อว่าบุคลากรมีความเท่าเทียมกันในการใช้ทรัพยากรและข้อมูลสารสนเทศของโรงเรียน ผู้บริหารกล้าเปลี่ยนแปลงตัวผู้ที่รับผิดชอบเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ และผู้บริหารกระจายอำนาจแก่บุคลากรจนทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงานมากขึ้น

1.3 ด้านการตัดสินใจ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้ออยู่ในระดับมาก 1 ข้อ ได้แก่ ผู้บริหารเชื่อว่าการตัดสินใจมอบหมายงานที่ดีจะต้องเป็นไปตามความเชี่ยวชาญโดยไม่จำเป็นต้องคำนึงถึงระดับตำแหน่งหน้าที่ และอยู่ในระดับปานกลาง 2 ข้อ เรียงอันดับจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารตัดสินใจ โดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร และผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานเพื่อประกอบการพิจารณาตัดสินใจ

1.4 ด้านความรู้สึเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้ออยู่ในระดับมาก 1 ข้อ ได้แก่ ผู้บริหารสามารถใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมได้อย่างเหมาะสม และอยู่ในระดับปานกลาง 2 ข้อ เรียงอันดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ผู้บริหารใช้เทคนิคการบริหารเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรรักดีต่อโรงเรียน และผู้บริหารยินดีให้ความช่วยเหลือบุคลากรด้วยความเสมอภาค

1.5 ด้านความไว้วางใจ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้ออยู่ในระดับมาก 1 ข้อ ได้แก่ ผู้บริหารเชื่อว่าถ้าบุคลากรมีโอกาสเลือกทำงานตามความถนัดและความต้องการผลงานจะออกมาดี และอยู่ในระดับปานกลาง 2 ข้อ เรียงอันดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ผู้บริหารให้ความไว้วางใจต่อการตัดสินใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร และผู้บริหารมีความจริงใจและเปิดเผยต่อบุคลากร

1.6 ด้านความมีคุณภาพ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้ออยู่ในระดับปานกลาง 3 ข้อ เรียงอันดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานของบุคลากร ผู้บริหารมีการสร้างขวัญและกำลังใจให้บุคลากรร่วมมือพัฒนาเพื่อยกระดับมาตรฐานของโรงเรียน และผู้บริหารสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกันเพื่อกระตุ้นการทำงานให้มีคุณภาพ

1.7 ด้านการยอมรับ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายชื่ออยู่ในระดับปานกลาง 3 ข้อ เรียงอันดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ผู้บริหารยกย่องชมเชยความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากร ผู้บริหารให้การยอมรับในความคิดใหม่ ๆ ของบุคลากรและผู้บริหารให้การยอมรับในความสามารถของบุคลากร

1.8 ด้านความเอื้ออาทร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายชื่ออยู่ในระดับมาก 1 ข้อ ได้แก่ ผู้บริหารให้ความสนใจในการทำงานและพัฒนาวิชาชีพของบุคลากร และอยู่ในระดับปานกลาง 2 ข้อ เรียงอันดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ผู้บริหารเอาใจใส่ดูแลและเอื้ออาทรในความเป็นอยู่ของบุคลากร และผู้บริหารสนับสนุนให้มีสวัสดิการต่าง ๆ แก่บุคลากรทุกคนในโรงเรียนอย่างเพียงพอ

1.9 ด้านความซื่อสัตย์สุจริต โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายชื่ออยู่ในระดับปานกลาง 3 ข้อ เรียงอันดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ผู้บริหารมีความซื่อสัตย์ทั้งทางด้านกาย วาจา ใจ ผู้บริหารปฏิบัติต่อบุคลากรโดยยึดคุณธรรมและจริยธรรม และผู้บริหารพิจารณาความดีความชอบในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยใช้ระบบคุณธรรม

1.10 ด้านความหลากหลายของบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายชื่ออยู่ในระดับปานกลาง 3 ข้อ เรียงอันดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ผู้บริหารสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมได้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน ผู้บริหารรู้จักใช้บุคลากรเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ และผู้บริหารให้ความสำคัญในความแตกต่างของบุคคล

2. ผลการศึกษาขององค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านแล้วเรียงอันดับจากมากไปน้อย 3 อันดับ ได้ดังนี้ ด้านการบริหารความรู้ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้และการใช้เทคโนโลยีเมื่อพิจารณาแต่ละด้านสรุปผลได้ดังนี้

2.1 ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายชื่ออยู่ในระดับมาก 8 ข้อ เรียงอันดับจากมากไปน้อย 3 อันดับ ได้แก่ ครูแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนร่วมงานด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ครูเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ด้วยการลงมือปฏิบัติและผู้บริหารให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรให้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และอยู่ในระดับปานกลาง 2 ข้อ เรียงอันดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ผู้บริหารการส่งเสริมให้บุคลากรได้เรียนรู้ด้วยการทำงานเป็นทีม และท่านเป็นผู้ฟังที่ตีรวนทั้งสะท้อนความคิดย้อนกลับ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายชื่ออยู่ในระดับมาก 5 ข้อ เรียงอันดับจากมากไปน้อย 3 อันดับ ได้แก่ ครูทำงานร่วมกับผู้อื่นโดยยึดผลสำเร็จ

โดยรวมมากกว่าขอบเขตหน้าที่ตนเองรับผิดชอบเท่านั้น ครูแสดงออกถึงความต้องการที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาโรงเรียนให้ดีขึ้น และโรงเรียนมีบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และอยู่ในระดับปานกลาง 5 ข้อ เรียงอันดับจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรวางแผนและปฏิบัติตามแผนงานที่วางไว้ ผู้บริหารชี้แจงให้ทราบชัดเจนว่าบุคลากรต้องการเข้าใจ และให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของตนเองอย่างต่อเนื่อง และผู้บริหารให้รางวัลแก่บุคลากรที่พัฒนาตนเองให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

2.3 ด้านการสร้างอำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคคลโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้ออยู่ในระดับมาก 6 ข้อ เรียงอันดับจากมากไปน้อย 3 อันดับ ได้แก่ ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนา เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ร่วมกับหน่วยงานอื่น ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนางานใหม่ ๆ และติดตามผลงานที่ได้พัฒนาขึ้น และโรงเรียนเปิดโอกาสให้นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชนมีส่วนร่วมกับกิจกรรมที่จัดขึ้น และอยู่ในระดับปานกลาง 3 ข้อ เรียงอันดับจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง ผู้บริหารกระจายอำนาจในการทำงานให้กับบุคลากรเท่าเทียมกัน และท่านมีทักษะในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

2.4 ด้านการจัดการความรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้ออยู่ในระดับมาก 6 ข้อ เรียงอันดับจากมากไปน้อย 3 อันดับ ได้แก่ ครูแสวงหาข้อมูลข่าวสารที่จะช่วยพัฒนาการทำงานอยู่เสมอ ครูรับการอบรมเกี่ยวกับทักษะกระบวนการคิดพร้อมนำมาปฏิบัติจริง และผู้บริหารจัดกิจกรรมและ โครงการที่จะช่วยพัฒนาความรู้บ่อยครั้ง

2.5 ด้านการใช้เทคโนโลยี โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้ออยู่ในระดับมาก 6 ข้อ เรียงอันดับจากมากไปน้อย 3 อันดับ ได้แก่ ครูมีทักษะการใช้ข้อมูลสารสนเทศจากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น การใช้ Internet ครูสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการส่งเสริมการเรียนรู้ได้ และโรงเรียนมีระบบปฏิบัติงานที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย

3. ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระแก้ว เขต 1 โดยรวมความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณารายด้านระหว่างวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง 2 ด้าน เรียงลำดับความสัมพันธ์จากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านความหลากหลายของบุคลากร และด้านการยอมรับ และความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง 8 ด้าน เรียงอันดับความสัมพันธ์จากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านความไว้วางใจ ด้านความมีคุณภาพ ด้านความซื่อสัตย์สุจริต ด้านความเอื้ออาทร ด้านความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน ด้านการตัดสินใจ ด้านการเสริมพลัง และด้านความรู้สึกรักเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน



## อภิปรายผล

การศึกษาระดับของวัฒนธรรมองค์กร องค์การแห่งการเรียนรู้ และความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 ผู้วิจัยมีประเด็นที่จะนำมาอภิปราย ดังนี้

1. ผลการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีการประชาสัมพันธ์ชี้แจงถึงเป้าหมายของโรงเรียน โดยคำนึงถึงความสำคัญที่ครูในโรงเรียนจะต้องเข้าใจจุดมุ่งหมายในการปฏิบัติงานของโรงเรียน เพื่อเป็นแนวทางและพื้นฐานในการปฏิบัติงานและยังคำนึงถึงความเป็นไปได้และผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับโรงเรียนในการตัดสินใจแต่ละครั้ง พร้อมทั้งใช้ข้อมูลสารสนเทศเป็นองค์ประกอบในการตัดสินใจมากที่สุด ทำให้วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พิมพ์ศักดิ์ ปลั่งอุดม (2544) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนและระดับวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียน โสตศึกษา ผลการศึกษา พบว่า วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนโสตศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง และพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนโสตศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งพฤติกรรมแบบมุ่งงาน และพฤติกรรมแบบมุ่งสัมพันธ์และสอดคล้องกับงานวิจัยของ บุญรักษา วิทยาคม (2544, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ค่านิยมวิชาชีพ วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ และเจตคติต่อการทำงานในชุมชนกับความสามารถในการแสดงบทบาทของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลชุมชนตามทฤษฎีการพยาบาลของรอย ผลการศึกษา พบว่า ค่าเฉลี่ยคะแนนโดยรวมของการรับรู้ค่านิยมวิชาชีพ วัฒนธรรมองค์กรเชิงสร้างสรรค์ และเจตคติต่อการทำงานในชุมชนและความสามารถในการแสดงบทบาทอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านมีประเด็นที่นำมาอภิปราย ดังนี้

1.1 ด้านความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรนำจุดมุ่งหมายของโรงเรียนมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกัน และมีการชี้แจงให้บุคลากรเข้าใจจุดมุ่งหมายของซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุพรรณิ สมานญาติ (2540, หน้า 172) ได้ทำการศึกษาวัฒนธรรมโรงเรียนมัธยมศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดชัยภูมิ ผลการวิจัย พบว่า ทั้งโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่ มีวัฒนธรรมคล้ายคลึงกันมาก ในทุกระดับของวัฒนธรรม ผู้บริหารโรงเรียนจึงจำเป็นต้องชี้แจงนโยบายหรือความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน การประชาสัมพันธ์ รวมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรนำจุดมุ่งหมายของโรงเรียนมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกัน และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ

แสงระวี อัครสุขบุตร (2548) ได้ทำการศึกษาวัฒนธรรมสถานศึกษาที่ส่งผลต่อสภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กรณีศึกษา โรงเรียนอำเภอโนนสุวรรณ จังหวัดบุรีรัมย์ ผลการศึกษา พบว่า วัฒนธรรมสถานศึกษาทั้งโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากเช่นกัน

1.2 ด้านการเสริมพลัง โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารมีความเชื่อว่าบุคลากรมีความเท่าเทียมกันในการใช้ทรัพยากรและข้อมูลสารสนเทศของโรงเรียน และกล้าเปลี่ยนแปลงตัวผู้ที่รับผิดชอบเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ มนสิการ คงมนต์ (2547) ได้ทำการศึกษาวัฒนธรรมองค์การกรณีศึกษา โรงเรียนอาชีวศึกษา ด้านการมอบอำนาจ อยู่ในระดับปานกลาง และสอดคล้องกับงานวิจัยของ พิมพภัคดิ์ ปลั่งอุดม (2544) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนและระดับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน โสตศึกษา ผลการศึกษา พบว่า วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน โสตศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง และสอดคล้องกับงานวิจัยของ เฉลียว ภากะสัย (2550) ได้ศึกษาปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อสถาบันของบุคลากร มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ผลการวิจัย พบว่า วัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ อยู่ในระดับปานกลาง และวัฒนธรรมองค์การกับความผูกพันต่อสถาบันของบุคลากร มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์มีความสัมพันธ์กัน

1.3 ด้านการตัดสินใจ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารเชื่อว่าการตัดสินใจมอบหมายงานที่ดีจะต้องเป็นไปตามความเชี่ยวชาญโดยไม่จำเป็นต้องคำนึงถึงระดับตำแหน่งหน้าที่ และมีการตัดสินใจ โดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พิมพภัคดิ์ ปลั่งอุดม (2544) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนและระดับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน โสตศึกษา ผลการศึกษา พบว่า วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน โสตศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง และสอดคล้องกับงานวิจัยของ เฉลียว ภากะสัย (2550) ได้ศึกษาปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อสถาบันของบุคลากร มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ผลการวิจัย พบว่า วัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ อยู่ในระดับปานกลาง และวัฒนธรรมองค์การกับความผูกพันต่อสถาบันของบุคลากร มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์มีความสัมพันธ์กัน

1.4 ด้านความรู้สึกร่วมเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารสามารถใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมได้อย่างเหมาะสม และใช้เทคนิคการบริหารเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรรักดีต่อโรงเรียนซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ มนสิการ คงมนต์ (2547) ได้ทำการศึกษาวัฒนธรรมองค์การกรณีศึกษา โรงเรียนอาชีวศึกษาด้านการมอบอำนาจ อยู่ในระดับปานกลาง และสอดคล้องกับงานวิจัยของ เฉลียว ภากะสัย (2550) ได้ศึกษาปัจจัยวัฒนธรรม

องค์กรที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อสถาบันของบุคลากร มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ อยู่ในระดับปานกลาง และวัฒนธรรมองค์กรกับความผูกพันต่อสถาบันของบุคลากร มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์มีความสัมพันธ์กัน ทั้งโดยรวมและจำแนกรายด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ พิมพ์ภักดิ์ ปล้องอุ้ม (2544) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนและระดับวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียน โสตศึกษา ผลการศึกษา พบว่า วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนโสตศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง

1.5 ด้านความไว้วางใจ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารมีโอกาสเลือกทำงานตามความถนัดและความต้องการผลงานจะออกมาดี และผู้บริหารให้ความไว้วางใจต่อการตัดสินใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ดังที่ Cooke and Lafferty (1989 อ้างถึงใน จารุวรรณ ประดา, 2545) กล่าวถึงวัฒนธรรมองค์กรมีดีมุ่งสัจการแห่งตน คือ องค์กรที่มีค่านิยมและพฤติกรรมการแสดงออกของบการทำงานในทางสร้างสรรค์ โดยเน้นความต้องการของสมาชิกในองค์กรตามความคาดหวัง เป้าหมายการทำงานอยู่ที่คุณภาพงานมากกว่าปริมาณงาน โดยที่เป้าหมายของตนสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ทุกคนมีความเต็มใจในการทำงานและภูมิใจในงานของตน สมาชิกทุกคนได้รับการสนับสนุนในการพัฒนาตนเองจากงานที่ทำอยู่ รวมทั้งมีความอิสระในการพัฒนางานของตน ลักษณะเด่น คือ สมาชิกในองค์กรมีความยึดมั่นผูกพันกับงานและมีบุคลิกภาพที่มีความพร้อมในการทำงานสูง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พิมพ์ภักดิ์ ปล้องอุ้ม (2544) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนและระดับวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียน โสตศึกษา ผลการศึกษา พบว่า วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนโสตศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง

1.6 ด้านความมีคุณภาพ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานของบุคลากร และมีวิธีการสร้างขวัญและกำลังใจให้บุคลากรร่วมมือพัฒนาเพื่อยกระดับมาตรฐานของโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ มนสิการ คงมนต์ (2547) ได้ทำการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรกรณีศึกษา โรงเรียนอาชีวศึกษาด้านการมอบอำนาจ อยู่ในระดับปานกลาง และสอดคล้องกับงานวิจัยของ พิมพ์ภักดิ์ ปล้องอุ้ม (2544) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนและระดับวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนโสตศึกษา ผลการศึกษา พบว่า วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนโสตศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง และสอดคล้องกับงานวิจัยของ เฉลียว ภากะสัย (2550) ได้ศึกษาปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อสถาบันของบุคลากร มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ผลการวิจัย พบว่า วัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ อยู่ในระดับปานกลาง และวัฒนธรรมองค์กรกับ

ความผูกพันต่อสถาบันของบุคลากร มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์มีความสัมพันธ์กันทั้งโดยรวมและจำแนกรายด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

1.7 ด้านการยอมรับ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารยกย่องชมเชยความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากร และยังให้การยอมรับในความคิดใหม่ ๆ ของบุคลากรในการพัฒนางานด้านต่าง ๆ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พิมพ์ภักดิ์ ปลืงอุดม (2544) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนและระดับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนโสตศึกษา ผลการศึกษา พบว่า วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนโสตศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง และสอดคล้องกับงานวิจัยของ เฉลียว ภากะสัย (2550) ได้ศึกษาปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อสถาบันของบุคลากร มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ผลการวิจัย พบว่า วัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ อยู่ในระดับปานกลาง และวัฒนธรรมองค์การกับความผูกพันต่อสถาบันของบุคลากร มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์มีความสัมพันธ์กันทั้งโดยรวมและจำแนกรายด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

1.8 ด้านความเอื้ออาทร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารให้ความสนใจในการทำงานและพัฒนาวิชาชีพของบุคลากร และเอาใจใส่ดูแลและเอื้ออาทรในความเป็นอยู่ของบุคลากร ดังที่ Cooke and Lafferty (1989 อ้างถึงใน จารุวรรณ ประดา, 2545) กล่าวถึงวัฒนธรรมองค์การมิติมุ่งสังการแห่งตน คือ องค์กรที่มีลักษณะที่มุ่งให้ความสำคัญสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล สมาชิกทุกคนในองค์กรมีความเป็นกันเอง เปิดเผยจริงใจและไวต่อความรู้สึกของเพื่อนร่วมงานและเพื่อนร่วมทีม ได้รับการยอมรับและเข้าใจความรู้สึกซึ่งกันและกัน ลักษณะเด่น คือ ความเป็นเพื่อนและความจริงใจต่อกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พิมพ์ภักดิ์ ปลืงอุดม (2544) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนและระดับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนโสตศึกษา ผลการศึกษา พบว่า วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนโสตศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง

1.9 ด้านความซื่อสัตย์สุจริต โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารมีความซื่อสัตย์ทั้งทางด้านกาย วาจา ใจ และปฏิบัติต่อบุคลากรโดยยึดคุณธรรมและจริยธรรม ดังที่งานวิจัยของ มนสิการ คงมนต์ (2547) ได้ทำการศึกษาวัฒนธรรมองค์การกรณีศึกษาโรงเรียนอาชีวศึกษาด้านการมอบอำนาจ อยู่ในระดับปานกลาง และสอดคล้องกับงานวิจัยของ เฉลียว ภากะสัย (2550) ได้ศึกษาปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อสถาบันของบุคลากร มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ผลการวิจัย พบว่า วัฒนธรรมองค์การของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ อยู่ในระดับปานกลาง และวัฒนธรรมองค์การกับความผูกพันต่อสถาบันของบุคลากร มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์มีความสัมพันธ์กันทั้งโดยรวมและจำแนกรายด้านอย่างมี

นัยสำคัญทางสถิติ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ พิมพ์ภักดิ์ ปลั่งอุดม (2544) ได้ศึกษาพฤติกรรม ผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนและระดับวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียน โสตศึกษา ผลการศึกษา พบว่า วัฒนธรรมองค์กรของ โรงเรียนโสตศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง

1.10 ด้านความหลากหลายของบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมได้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานของ บุคลากรใน โรงเรียน และรู้จักใช้บุคลากรเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ แล้วยังให้ความสำคัญ ในความแตกต่างของบุคคล ดังที่ สมยศ นาวิกาน (2541) กล่าวว่าวัฒนธรรมที่เน้นบทบาทอิสระ เฉพาะตัวบุคคลผู้ที่ปฏิบัติงานในองค์กรจะกำหนดคุณลักษณะของตนเองมีความเป็นอิสระสูง ความรู้ ความสามารถของบุคคลที่หลากหลายจำเป็นต้องมีผลต่อประสิทธิภาพและชื่อเสียงขององค์กร เป็นอย่างยิ่ง มหาวิทยาลัยหรือสถาบันวิจัยที่มุ่งเน้นความเป็นเลิศทางวิชาการจะสะท้อนให้เห็น วัฒนธรรมองค์กรแบบนี้อย่างชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พิมพ์ภักดิ์ ปลั่งอุดม (2544) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนและระดับวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียน โสตศึกษา ผลการศึกษา พบว่า วัฒนธรรมองค์กรของ โรงเรียนโสตศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง

2. ผลการศึกษาขององค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่าผู้อำนวยการ โรงเรียน ครู และบุคลากร มีการแสวงหาและสร้างสรรค์ความรู้จากแหล่งทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนนำมา จัดเก็บ สืบค้นและถ่ายโอนความรู้ให้กับสมาชิกขององค์การ เพื่อสร้างการเรียนรู้ร่วมกันของทุกคน ในโรงเรียนและผู้อำนวยการ โรงเรียนส่งเสริมและให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ตลอดเวลาและ ต่อเนื่องและครูเองก็มีการเรียนรู้ตลอดเวลาและต่อเนื่อง การเรียนรู้นี้เป็นการเรียนรู้ในหลาย ๆ ประเภท รวมถึงมีทักษะที่จำเป็นสำหรับการเรียนรู้ของโรงเรียน ดังที่ มาร์ควอร์ทและเรย์โนลด์ กล่าวไว้ว่าลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้มีการสร้างสรรค์องค์ความรู้และมีความสามารถในการถ่ายโอนความรู้เหล่านั้นไปยังสมาชิกอื่นในองค์กรเพื่อให้เกิดการผลอย่างต่อเนื่อง โดยผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่มีการสร้างฐานข้อมูลที่เข้าถึงกันได้ทั้งภายใน และภายนอกองค์กรและทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2549) กล่าวว่า องค์ประกอบสำคัญ ในการสนับสนุนองค์การแห่งการเรียนรู้คือการมีกลยุทธ์ในการจัดการความรู้ องค์การจะนำ การจัดการความรู้มาใช้ควรเข้าใจลักษณะและธรรมชาติของความรู้ที่องค์การใช้ว่ามีลักษณะ ที่เป็นมาตรฐานหรือมีลักษณะเฉพาะตัวเพื่อที่จะได้เลือกกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสม นอกจากจัดการ ความรู้ควรจะต้องเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์การที่ได้กำหนดไว้แล้ว ซึ่งจุดนี้จะทำให้องค์การรู้ว่า จะมีการจัดการความรู้ไปเพื่ออะไรและเกิดประโยชน์คุ้มค่าน้อยเพียงใดกับองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เพ็ญศิริ บุญอินทร์ (2550) ได้ศึกษาปัจจัยที่สัมพันธ์กับการเป็น

องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา อำเภอหนองใหญ่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 ผลการวิจัย พบว่า เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา อำเภอหนองใหญ่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับดีมากและยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ลัทธิ เดชโยธิน (2550) ได้ทำการศึกษาวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ตามการรับรู้ของบุคลากรในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น ผลการศึกษา พบว่า สภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแต่ละด้านสรุปผลได้

2.1 ด้านพลวัตรแห่งการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่าครูได้แลกเปลี่ยนความรู้กับเพื่อนร่วมงานด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันและครูยังได้เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ด้วยการลงมือปฏิบัติและอำนวยความสะดวกได้ให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรให้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ดังที่ บัณฑิต เพ็ชรประพันธ์ (2540) ได้เสนอเทคนิคการเสริมสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งมีการสร้างและกระตุ้นให้มีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคลและการเรียนรู้เป็นทีม เช่น การส่งเสริมการเสวนาเพื่อพูดคุยแลกเปลี่ยนทัศนคติในการทำงานร่วมกันของทีมงานหรือการแลกเปลี่ยนแนวความคิด ประสบการณ์การทำงานของบุคลากรที่อยู่คนละสายงานเพื่อเพิ่มพูนความรู้ของคนในหน่วยต่าง ๆ ให้กว้างขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อูสาห์ เจียมจันทร์ (2549) ได้ศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูใน โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 ผลการวิจัย พบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับดีมากและสอดคล้องกับงานวิจัยของ ลัทธิ เดชโยธิน (2550) ได้ทำการศึกษาวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ตามการรับรู้ของบุคลากรในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาของแก่น เขต ผลการศึกษา พบว่า สภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก

2.2 ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่าครูได้ทำงานร่วมกับผู้อื่น โดยยึดผลสำเร็จโดยรวมมากกว่าขอบเขตหน้าที่ตนเองรับผิดชอบเท่านั้น และครูยังได้แสดงออกไปถึงความต้องการที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาโรงเรียนให้ดีขึ้น และผู้อำนวยการโรงเรียนมีการจัดบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ดังนี้ วีรวิฑูร มาพะศิริรานนท์ (2546) มององค์การยุคใหม่ ควรเป็นองค์การที่มีความสามารถในการบริหารความเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบเป็นองค์การที่สร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง ความคิดสร้างสรรค์ มองเห็นสิ่งใหม่ ๆ ที่ดีกว่าเดิม การสร้างนวัตกรรมจึงเป็นการความคิดนั้นมาทำให้เป็นรูปธรรมให้เกิดความจริง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย วารินทร์ เสมาล้อม (2551) ได้ศึกษาสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ของโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวัฒนานคร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวัฒนานคร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 จำนวน 212 คน ผลการวิจัย พบว่า สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวัฒนานคร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมากและสอดคล้องกับงานวิจัยของ ลัทธิ เดชโยธิน (2550) ได้ทำการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามการรับรู้ของบุคลากรในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษaxonแก่น เขต ผลการศึกษา พบว่า สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก

2.3 ด้านการเพิ่มอำนาจบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า ผู้อำนวยการได้สนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนา เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ และส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนางานใหม่ ๆ และติดตามผลงานที่ได้พัฒนาขึ้น และยังเปิดโอกาสให้นักเรียนผู้ปกครอง ชุมชน มีส่วนร่วมกับกิจกรรมที่จัดขึ้น ดังที่ เช็งเก้ กล่าวถึง ลักษณะขององค์กรที่เรียนรู้ไว้วว่า องค์กรที่เรียนรู้ต้องสามารถส่งเสริมให้คนในองค์กรสามารถเรียนรู้ พัฒนาตนเอง คือการสร้างจิตสำนึกในการใฝ่เรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคคล สร้างสรรค์ผลที่มุ่งหวังและสร้างบรรยากาศกระตุ้นเพื่อนร่วมกันให้พัฒนาศักยภาพไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งหมายถึง การจัดกลไกต่าง ๆ ในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นโครงสร้างองค์กรระบบสารสนเทศ ระบบการพัฒนาบุคคลหรือแม้แต่ระเบียบวิธีการปฏิบัติงานประจำวัน เพื่อให้คนในองค์กรได้เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ เพิ่มเติมได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อูซาห์ เจียมจันทร์ (2549) ได้ศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูใน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 ผลการวิจัย พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากและยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ลัทธิ เดชโยธิน (2550) ได้ทำการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามการรับรู้ของบุคลากรใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษaxonแก่น เขต ผลการศึกษา พบว่า สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก

2.4 ด้านการบริหารความรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่าครูได้แสวงหาข้อมูลข่าวสารที่จะช่วยพัฒนาการทำงานอยู่เสมอและครูยังเข้ารับการอบรมเกี่ยวกับทักษะกระบวนการคิดพร้อมนำมาปฏิบัติจริงและผู้อำนวยการมีการจัดกิจกรรมและโครงการที่จะช่วยพัฒนาความรู้บ่อยครั้ง ดังที่ บัณฑิต เพ็ชรประพันธ์ (2540) ได้เสนอเทคนิคการเสริมสร้าง

องค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีการสร้างและกระตุ้นให้มีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล และการเรียนรู้เป็นทีม เช่น การส่งเสริมการเสวนาเพื่อพูดคุยแลกเปลี่ยนทัศนคติในการทำงาน ร่วมกันของทีมงานหรือการแลกเปลี่ยนแนวความคิด ประสบการณ์การทำงานของบุคลากรที่อยู่คนละสายงานเพื่อเพิ่มพูนความรู้ของคนในหน่วยงานต่าง ๆ ให้กว้างขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ลัทธิ เดชโยธิน (2550) ได้ทำการศึกษาวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ตามการรับรู้ของบุคลากรในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น ผลการศึกษา พบว่า สภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก

2.5 ด้านการใช้เทคโนโลยี โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่าครูมีทักษะ ในการใช้ข้อมูลสารสนเทศจากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น การใช้ Internet และครูยังสามารถ ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการส่งเสริมการเรียนรู้ได้และโรงเรียนมีระบบปฏิบัติงานที่ใช้ เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการสนับสนุนการปฏิบัติงานและการศึกษาหาความรู้ของครู ดังที่ มาร์ค วอร์ทและเรย์โนลด์ กล่าวไว้ว่าลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้มีเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุน การเรียนรู้ โดยการนำวิทยาการคอมพิวเตอร์อันทันสมัยเข้ามาสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิด การเรียนรู้ เพราะเทคโนโลยีที่เหมาะสมจะช่วยให้การปฏิบัติงานที่มีการเรียนรู้อย่างทั่วถึง มีการเก็บประมวล ซึ่งจะช่วยให้มีการกระจายข้อมูลข่าวสารได้อย่างถูกต้องและรวดเร็วมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อูสาห์ เจียมจันทร์ (2549) ได้ศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 ผลการวิจัย พบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากและสอดคล้องกับงานวิจัยของ ลัทธิ เดชโยธิน (2550) ได้ทำการศึกษาวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ ของบุคลากรในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต ผลการศึกษา พบว่า สภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก

3. ผลการศึกษาคความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่า วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลนคร แหลมลบัง จังหวัดชลบุรี โดยรวมความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า ผู้อำนวยการ โรงเรียนมีการบริหารงานแบบส่วนร่วมและมีการประชาสัมพันธ์ชี้แจงถึงเป้าหมายของโรงเรียน โดยคำนึงถึงความสำคัญที่ครู ในโรงเรียนจะต้องเข้าใจจุดมุ่งหมายในการปฏิบัติงานของโรงเรียน มาเป็นแนวทางและพื้นฐานในการปฏิบัติงานและผู้อำนวยการ โรงเรียนใช้ข้อมูลสารสนเทศ เป็นองค์ประกอบในการตัดสินใจเกี่ยวกับความเป็นไปได้และผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับโรงเรียน



ในการตัดสินใจในการทำงานแต่ละครั้ง อีกทั้งผู้อำนวยการ โรงเรียนให้ความไว้วางใจ ในการตัดสินใจปฏิบัติงานต่าง ๆ ของครูในโรงเรียน ดังที่ มาร์คคอร์ทและเรย์โนลด์ ได้เสนอ แนวทางในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่าต้องมีการพัฒนากิจกรรมการเรียนรู้ของทีม การเรียนรู้เป็นความสามารถของทีมที่จะเข้าสู่วิธีการร่วมคิดอย่างแท้จริงและเป็นสิ่งที่จำเป็น ที่ขาดไม่ได้เพราะว่าไม่ใช่เป็นบุคคลเดียวแต่ต้องเป็นทีมงานถึงจะเป็นหน่วยการเรียนรู้พื้นฐาน ในองค์กรสมัยใหม่และการเปลี่ยนรูปแบบลักษณะการเรียนรู้เป็นการเปลี่ยนแปลงสภาพลักษณะหรือ รูปแบบทางความคิด ซึ่งคนส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ คนเรามีแนวโน้มที่จะมองไปที่ การเรียนรู้โดยผ่านรูปแบบของความคิดที่ผ่าน รูปแบบความคิดต้องย้อนหลังตามอารมณ์ ความรู้สึก ของบุคลากร การแข่งขัน และการเจริญเติบโตของบุคลากรและองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย ของ ลัทธิ เดชโยธิน (2550) ได้ทำการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของบุคลากรใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น ผลการศึกษา พบว่า สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับมากและวัฒนธรรม องค์กรในภาพรวมมีความสัมพันธ์กับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 อยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นตัวทำนายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ ด้านความหลากหลายของบุคลากร ด้านความเอื้ออาทร ด้านการมอบอำนาจ ด้านความเที่ยงธรรม และด้านความรู้สึกลึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

จากผลการวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 ควรมีการส่งเสริม ในด้าน ดังต่อไปนี้

1. ด้านความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน โรงเรียนควรส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียน มีส่วนร่วมในการกำหนดจุดมุ่งหมายของโรงเรียน โดยจัดให้มีการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยน ความคิดเห็นในการกำหนดจุดมุ่งหมายของโรงเรียน
2. ด้านการเสริมพลัง ผู้บริหารโรงเรียนควรส่งเสริมให้มีการกระจายอำนาจแก่บุคลากร จนทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงานมากขึ้น โดยมีการกระจายงานตาม โครงสร้างการบริหารงาน ของโรงเรียน

3. ด้านการตัดสินใจ ผู้บริหารโรงเรียนควรรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานเพื่อประกอบการพิจารณาตัดสินใจ
4. ด้านความรู้ลึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนควรให้ความช่วยเหลือบุคลากรด้วยความเสมอภาค
5. ด้านความไว้วางใจ ผู้บริหารโรงเรียนควรมีความจริงใจและเปิดเผยต่อบุคลากร
6. ด้านความมีคุณภาพ ผู้บริหารโรงเรียนควรสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน เพื่อกระตุ้นการทำงานให้มีคุณภาพ
7. ด้านการยอมรับ ผู้บริหารโรงเรียนควรให้การยอมรับในความสามารถของบุคลากร โดยมีการมอบหมายงานที่สำคัญให้บุคลากรปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง
8. ด้านความเอื้ออาทร ผู้บริหารโรงเรียนควรสนับสนุนให้มีสวัสดิการต่าง ๆ แก่บุคลากรทุกคนในโรงเรียนอย่างเพียงพอ
9. ด้านความซื่อสัตย์สุจริต ผู้บริหารโรงเรียนควรพิจารณาความดี ความชอบในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยใช้ระบบคุณธรรม
10. ด้านความหลากหลายของบุคลากร ผู้บริหารโรงเรียนควรให้ความสำคัญในความแตกต่างของบุคคล โดยการมอบหมายงานตามความรู้ความสามารถของบุคคล
11. ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ครูควรเป็นผู้ฟังที่ตีความทั้งสะท้อนความคิดย้อนกลับได้ อย่างมีประสิทธิภาพ มีความคิดสร้างสรรค์ สร้างงานใหม่ ๆ อยู่เสมอ และผู้บริหารโรงเรียนควรส่งเสริมสนับสนุนให้ครูมีการเรียนรู้การทำงานเป็นทีม
12. ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ ผู้บริหารโรงเรียนควรจัดสายงานการทำงานที่ไม่ซ้ำซ้อนทำให้การทำงานสะดวกและเกิดการเรียนรู้ได้เร็วขึ้น เพื่อให้ครูได้ทำงานร่วมกับผู้อื่นโดยยึดผลสำเร็จของงานโดยรวม บริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์การอย่างเป็นระบบ สร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ มีความคิดสร้างสรรค์
13. ด้านการสร้างอำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคคล ครูควรมีทักษะในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับโรงเรียนอื่นอย่างเพียงพอ เพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนางาน ผู้บริหารโรงเรียนควรกระจายอำนาจในการทำงานให้กับบุคลากรเท่าเทียมกัน ตามศักยภาพของบุคคล
14. ด้านการจัดการความรู้ ครูควรจัดทำโครงการกิจกรรมที่จะทำให้โรงเรียนมีผลงานใหม่ ๆ เกิดขึ้นเสมอ มีการจัดเก็บข้อมูลเป็นระบบโดยผู้บริหาร โรงเรียนส่งเสริมการแสวงหาความรู้ ข้อมูลข่าวสารใหม่ ๆ ของครู จัดกิจกรรมและโครงการที่จะช่วยพัฒนาความรู้ให้บ่อยครั้ง

15. ด้านการใช้เทคโนโลยี ผู้บริหารโรงเรียนควรสนับสนุนให้ครูมีทักษะในการใช้ข้อมูลสารสนเทศจากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และส่งเสริมการนำวิทยาการคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้บุคลากรสามารถใช้งานได้ทันกับความต้องการ

**ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป**

1. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1
2. ควรศึกษาแนวทางในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 ในด้านความมีคุณภาพ
3. ควรศึกษาปัญหาในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1

## บรรณานุกรม

- กรกช เจริญทรัพย์. (2555). รายงานการวิจัย การรับรู้ข่าวสารของเกษตรกรอำเภอสันทราย จังหวัดเชียงใหม่จากสื่อประชาสัมพันธ์ของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่. เชียงใหม่: ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่.
- กรมวิชาการ. (2534). ศิลปะการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ: การศาสนา.
- กรมสามัญศึกษา. (2542). แนวทางการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา. กรุงเทพฯ: กรมสามัญศึกษา.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2545). ครูใหญ่ คือแรงจูงใจของครู. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กัญญ์นรา คนการ. (2554). ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครแหลมฉบัง อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กรีซ สืบสนธิ์. (2537). การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น. กรุงเทพฯ: อักษรพัฒนา.
- กัญญา ศิริสกุล. (2546). วัฒนธรรมองค์การ: ข้อได้เปรียบในการแข่งขันที่ลอกเลียนได้ยาก. วารสารมหาวิทยาลัยรามคำแหง, 20(1), 32-45.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2546). การวิเคราะห์ตัวแปรหลายตัวด้วย SPSS for Windows. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.
- กัลยาณี คำแดง. (2542). ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจิตลักษณะกับวินัยในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษาองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย. ภาคนิพนธ์พัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการพัฒนารัพยากรรมมนุษย์, บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- เกศรา รักษาดี. (2549). องค์การแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- โกศล ดีศีลธรรม. (2547). ปัจจัยสนับสนุนองค์การแห่งการเรียนรู้. *Management Best Practices*, 22(4), 56-60.
- ขนิษฐา กาญจนรังสีนนท์. (2549). องค์การแห่งการเรียนรู้. วารสารพัฒนาชุมชน, 40(3), 27-32.

- คำนึ่ง ผุดผ่อง. (2547). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จงดี เศษสกุลสม. (2531). *ผู้วัฒนธรรมองค์การ*. วารสารมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, 5(26), 24-28.
- จารุวรรณ ประดา. (2545). *วัฒนธรรมองค์การมิติมุ่งสัจการแห่งตน*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.
- จำริญ ต้นสุวรรณ. (2545). *การศึกษาวิจัยกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีสระแก้ว*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา
- จิระพร เรืองจิระชูพร. (2549). *วัฒนธรรมองค์การและการอยู่รอด*. สุทธิปริทัศน์, 19(58), 28-42.
- จิราภรณ์ โปธิเต็ง. (2546). *สภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านห้วยหล่อลูกอำเภออมก๋อย จังหวัดเชียงใหม่*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- เจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม. (2548). *ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออก*. ชลบุรี: ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
- เจษฎา นกน้อย. (2549). *พุทธธรรมกับการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้*. Chulalongkorn Review, 18(70), 56-70.
- เฉลียว ภากะสัย. (2550). *ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อสถาบันของบุคลากร มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา
- ชนกพรรณ ดิลกโกมล. (2546). *วัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้: บริบทในบริษัทเบ็ทเทอร์ฟาร์ม จำกัด*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ชาติ วีระยุทธศิลป์. (2542). *การศึกษาวรรณกรรมโรงเรียนในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสระแก้ว*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชูชาติ งามจิริต. (2549). *การศึกษาวรรณกรรมองค์การของโรงเรียนในอำเภอสอยดาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2547). *มารู้จัก Competency กันเถอะ*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- ณรงค์ศักดิ์ ถนอมศรี. (2538). *ปัจจัยทางวัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ณัฐพล ชันชโยชัย. (2542). *วัฒนธรรมองค์กรสำหรับธุรกิจในยุคโลกาภิวัตน์*. *Rangsit Business Review*, 2(3), 50-52.
- ครุณี ขวาลรัตน์. (2543). *ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดจันทบุรี*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ครุณี วัฒนฐานะ. (2541). *ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการในสำนักงานประถมศึกษาอำเภอ ในเขตการศึกษา 12*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ทรงชนะ บุญขวัญ. (2548). DNA ของคนในองค์กร. *เอ็มบีเอ (MBA)*, 7(80), 128-129.
- ทิพรรัตน์ หล่อสุวรรณรัตน์. (2547). *ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: แชนพอร์ พรินติ้ง.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2549). *ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่*. กรุงเทพฯ: พิมพ์อักษร.
- ธงชัย สมบูรณ์. (2549). *จากองค์การแห่งการเรียนรู้สู่องค์กรเปี่ยมสุข*. กรุงเทพฯ: ประชาชนสยาม.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2536). *องค์การและการบริหาร* (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ชนเสข ขำเกิด. (2541). *ทิศทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษา*. *ส่งเสริมเทคโนโลยี*, 25(139), 172-174.
- ธีระศักดิ์ กำบรรณารักษ์. (2542). *การสร้างและการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร*. *วารสารบริหารธุรกิจ*, 22(83), 45-59.
- นฤมล มุลา. (2542). *ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสระแก้ว*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นฤมล สัตยานุวัฒน์. (2541). *วัฒนธรรมองค์กรในการปฏิบัติงานของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดอัครสังฆมณฑล*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- นิพนธ์ ไทยพานิช. (2557). *การนิเทศแบบคลินิก*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- นิสดารค์ เวชยานนท์. (2542). *การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้บริการมีประสิทธิภาพ*. *วารสารการจัดการภาครัฐและเอกชน*, 8(1), 13-29.

- บัณฑิต เพ็ชรประพันธ์. (2540). *เทคนิคการเสริมสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.
- บุญคณี ปลั่งศิริ. (2548). วัฒนธรรมองค์กร. *ประชาชาติธุรกิจ*, 28(3652), 6.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). *การวิจัยเบื้องต้น* (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2556). *วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย เล่ม 1* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- บุญชม ศรีสะอาด และบุญส่ง นิลแก้ว. (2535). การอ้างอิงประชากรเมื่อใช้เครื่องแบบมาตรฐาน ประมาณค่ากับกลุ่มตัวอย่าง. *วารสารการวัดผลการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาสารคาม*, 3(1), 22-25.
- บุญรักษา วิทยาคม. (2544). *ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ค่าชีวิตวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ และเจตคติต่อการทำงานในชุมชนกับความสามารถในการแสดงบทบาทของพยาบาล ประจำการ โรงพยาบาลชุมชนตามทฤษฎีการพยาบาลของรอย. วิทยานิพนธ์* พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2549). วัฒนธรรมองค์กร พลังแฝงที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จ ในการบริหารงาน. *วารสารพัฒนาข้าราชการ*, 25(1), 33-43.
- เปี่ยมพงศ์ น้อยบ้านด่าน. (2546). องค์การแห่งการเรียนรู้. *วารสารการศึกษาพยาบาล*, 10(3), 13-17.
- พนม เกษมมา. (2546). การสร้างวัฒนธรรมคุณภาพขององค์กรคุณภาพ. *Management Best Practices*, 3(13), 38-58.
- พรธิดา วิเชียรปัญญา. (2547). *การจัดการความรู้พื้นฐานและการประยุกต์ใช้*. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- พรพิมล พงศ์สุวรรณ. (ม.ป.ป.). *10 ขั้นตอนในการให้อำนาจ*. ม. ป. ท.
- พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. (2542, 19 สิงหาคม). ราชกิจจานุเบกษา ตอนที่ 74 ก. หน้า 12-13.
- พวงทิพย์ มั่งคั่ง. (2543). *ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมโรงเรียนกับประสิทธิผลโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาเขตการศึกษา 12*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พวงผกา คุโรวาท. (2539). *ศิลปะและวัฒนธรรมไทย* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: รวมสาสน์.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2535). *วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

- พวงรัตน์ บุญญาบุรุษย์. (2536). 50 ปี ชีวิตและงาน. ม.ป.ท.
- พิณสวัน ปัญญามาก. (2543). การรับรู้ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษา หน่วยธุรกิจและหน่วยปฏิบัติการ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย. งานนิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- พิมพ์ภักดิ์ ปลั่งอุดม. (2544). ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน โสตศึกษา. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พิรพงศ์ ตาราไทย. (2542). ความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนสายสามัญในเขตการศึกษา 12. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เพชรน้อย สิงห์ช่างชัย. (2548). หลักการและการใช้สถิติการวิเคราะห์ตัวแปรหลายตัวสำหรับการวิจัยทางการแพทย์. สงขลา: ชานเมืองการพิมพ์.
- เพ็ญสิริ บุญอินทร์. (2550). ปัจจัยที่สัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา อำเภอหนองใหญ่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลบุรี เขต 1. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ภาวัฒน์ พันธุ์แพ. (2549). ผู้นำกับวัฒนธรรมองค์การ. สุทธิปริทัศน์, 19(59), 43-57.
- มนสิการ คงมนต์. (2547). วัฒนธรรมองค์การ: กรณีศึกษา โรงเรียนอาชีวศึกษาแห่งหนึ่งในจังหวัดลบุรี. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- มยุรี ธรรมสอน. (2546). การศึกษาวัฒนธรรมองค์การกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกำแพงเพชร. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันราชภัฏกำแพงเพชร.
- ยศ สันตสมบัติ. (2540). มนุษย์กับวัฒนธรรม (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.



- ยศพล เหลืองโสมนภา. (2548). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับสภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข*. กรุงเทพฯ: สถาบันพระบรมราชชนก สำนักงานปลัดกระทรวงกระทรวงสาธารณสุข.
- ราชกิจจานุเบกษา. (2542). *พจนานุกรมฉบับเฉลิมพระเกียรติ พ.ศ. 2525*. กรุงเทพฯ: อักษรเจริญทัศน์.
- เรขา อรัญวงศ์. (2541). *การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏกำแพงเพชร*. กำแพงเพชร: คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.
- ละเอียด นาคชัยเนรมิต. (2538). *ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมในโรงเรียนกับการปฏิบัติการสอนโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดคณะกรรมการการศึกษาภาคเอกชน จังหวัดภูเก็ต*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ลัทธิ เดชโยธิน. (2550). *วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ตามการรับรู้ของบุคลากรในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ลือชัย จันทรไพบี. (2546). *รูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรอุตสาหกรรมคุฎิบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- วรรณารด แสงมณี. (2544). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: ระเบียบทองการพิมพ์.
- วรภัทร์ ภูเจริญ. (2547). *องค์กรแห่งการเรียนรู้คืออะไร? Inside Quality*, 21, 6-17.
- วัลลภ กันทรพิชัย. (2541). *ยุทธศาสตร์เพื่อการตัดสินใจของผู้บริหารโรงเรียน*. ม.ป.ท.
- วัลลีย์ พุทโสม. (2550). *ทฤษฎีองค์การสำหรับองค์กรสมัยใหม่*. สระบุรี: วิทยาลัยมิชชัน.
- วิภาดา แก้วนิยมชัยศรี. (2556). *ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งความสุขของเทศบาลในจังหวัดบึงกาฬ*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- วารินทร์ เสมาล้อม. (2551). *สภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษาอำเภอวัฒนานคร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2532). *การวางแผนในโรงเรียนมัธยมศึกษา*. กรุงเทพฯ: อักษรบัณฑิต.
- วิจารณ์ พานิช. (2545). *การสร้าง SBM บนแผ่นดินแม่*. กรุงเทพฯ: วิ. ที. ซี. คอมมิวนิเคชั่น.
- วิจารณ์ พานิช. (2547). *โรงเรียนคุณภาพและสร้างสรรค์*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.
- วิจิตร ศรีสอ้าน. (2549). *รายงานวิจัยการศึกษาและพัฒนาโครงสร้างสถาบันพระบรมราชชนก*.  
กรุงเทพฯ: สถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข.
- วิเชียร วิทญูดม. (2549). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: ชีระฟิล์ม
- วีรฐ มาษะศิริานนท์. (2546). *คู่มือการอบรมความรู้และจริยธรรมเพื่อชีวิต ตอนที่ 2*. ม.ป.ท.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2540). *มาตรฐานเปรียบเทียบสู่บ้านใหม่*. กรุงเทพฯ: สำนักงาน  
ข้าราชการพลเรือน.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2544). *การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ:  
เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ศิริพงษ์ เสภาภย. (2550). *การวิจัยทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: บั๊ค พอยท์.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2541). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: ดวงกมลสมัย.
- ศิลปะชัย ศรีเกียรติ. (2541). *ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียน  
ขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติใน  
เขตการศึกษา 6. ปริญญาโทศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา,  
บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- สถาบันพระบรมราชชนก. (2550). *ปฏิทินสถาบันพระบรมราชชนก พ.ศ. 2550*. กรุงเทพฯ:  
โครงการสวัสดิการวิชาการ สถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข.
- สถาพร ปิ่นเจริญ. (2541). *องค์กรเรียนรู้ บทบาทที่มีต่อการพัฒนาองค์กร*. *วารสาร ม.จ.ก.  
วิชาการ*, 2(3), 37-43.
- สมคิด จาตุศรีพิทักษ์. (2541). *วัฏจักรแห่งวัฒนธรรมองค์กร*. *Corporate Thailand*, 20(3), 14-17.
- สมโภชน์ นพคุณ. (2541). *วัฒนธรรมองค์กรสำคัญอย่างไร*. *วารสารข้าราชการ*, 43(3), 46-52.
- สมยศ นาวิการ. (2541). *คุณธรรมจริยธรรมของครู*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- สมลักษณ์ ภาพันธ์. (2547). *คุณธรรมจริยธรรมของครู*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- สมศักดิ์ สินธุระเวชญ์. (2541). *การประกันคุณภาพการศึกษา*. *วารสารวิชาการ*, 1(10), 45-46.
- สมิข สัจฉกร. (2544). *วัฒนธรรมองค์กร*. *วารสารบริหารคน*, 22(3), 60-63.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1. (2555). *สภาพทั่วไปของการจัดการศึกษา  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1. สระแก้ว: สำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1.*

- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2540). *ระบบประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา* แห่งชาติ. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. (2544). *วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์การปฏิรูปการศึกษา* ของสิงคโปร์: ข้อคิดสำหรับประเทศไทย. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา เอกชน.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. (2544). *สรุปผลการดำเนินการสภากาพัฒนาธรรม* ส่วนภูมิภาคปี 2543-2544 ภาคกลาง. กรุงเทพฯ: องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.
- สัญญา สัญญาวิวัฒน์. (2546). *ทฤษฎีและกลยุทธ์การพัฒนาสังคม* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สิทธิชัย นันทนาวิจิตร. (2551). การสร้างวัฒนธรรมองค์กรสู่ความเป็นเลิศ. *โปรดักทิวิตี เวิลด์ (Productivity world)*, 13(74), 18-24.
- สุจินต์ สว่างศรี. (2542). *วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการนำระบบบริหารคุณภาพ ISO 9002 ไปใช้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา*. วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สุชีรา ภัทรายุทธรัตน์. (2541). *สถิติประยุกต์สำหรับการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์*. กรุงเทพฯ: เมติคัลมีเดีย.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2545). *วัฒนธรรมองค์กรเชียงราย*. เชียงราย: สถาบันราชภัฏเชียงราย.
- สุนทร วงศ์ไวยวรรณ. (2540). *วัฒนธรรมองค์กร แนวคิด งานวิจัยและประสบการณ์*. กรุงเทพฯ: โฟร์เพช.
- สุพรรณิ สมานญาติ. (2540). *ศึกษาวัฒนธรรมโรงเรียนมัธยมศึกษา ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดชัยภูมิ*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- สุพานี สฤณฉวนิช. (2549). *พฤติกรรมองค์กรสมัยใหม่: แนวคิดและทฤษฎี*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุพัตรา จันทร์เทียม. (2543). *การรับรู้บรรยากาศองค์กรและศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่ง การเรียนรู้กรณีศึกษา: วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ในเขตกรุงเทพมหานครและ ปริมณฑล*. งานนิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

- สุมาลี ทองดี. (2523). *วัฒนธรรมองค์การด้านการมอบอำนาจ*. ม.ป.ท.
- สุรพงษ์ มาลี. (2550). *แนวคิดการพัฒนางานองค์กร*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.
- เสน่ห์ จุ้ยโต. (2548). *การบริหารนวัตกรรมแนวใหม่*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เสนาะ ดิยาวี. (2543). *หลักการบริหาร*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสนาะ มณีเพชร. (2539). *ศึกษาวัฒนธรรมการทำงานของศึกษาธิการอำเภอกับบรรยากาศองค์การของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ เขตการศึกษา 12*. วิทยานิพนธ์การศึกษา มหาวิทยาลัย, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เสาวนิต คำจันทา. (2549). *องค์กรแห่งการเรียนรู้*. เข้าถึงได้จาก <http://www.songthai.com/cgi-bin/viewarti.pl:00000016>.
- เสาวนีย์ จิตต์หมวด. (2532). *มนุษย์กับสังคม*. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยครูธนบุรี สหวิทยาลัยรัตนโกสินทร์.
- แสงระวี อัครสุขบุตร. (2548). *วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลสภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน: กรณีศึกษาโรงเรียนในอำเภอโนนสุวรรณ จังหวัดบุรีรัมย์*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.
- อโณมา คงตะแบก. (2545). *องค์กรแห่งการเรียนรู้แนวทางการพัฒนาในศตวรรษที่ 21*. *เสนาศึกษา*, 68(1), 38-44.
- อภิรัช พุกสวัสดิ์. (2548). *การจัดการความรู้: แนวคิดและวิธีการ*. *วารสารวิชาการเซนต์จอห์น*, 8(8), 54-69.
- อมลวรรณ วีระธรรมโม. (2548). *องค์กรแห่งการเรียนรู้: แนวทางการพัฒนาองค์กรสู่สังคมแห่งการเรียนรู้*. *วารสารมหาวิทยาลัยทักษิณ*, 8(2), 60-65.
- อรทัย อัจฉนาคุณเคราะห์. (2543). *ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดตราด*. งานนิพนธ์การศึกษา มหาวิทยาลัย, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อัจฉรา สุวรรณ. (2547). *วัฒนธรรมโรงเรียนกับการปฏิบัติงานนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 1*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- อุสาห์ เจียมจันทร์. (2549). *องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1*. งานนิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.

- เอื้อน ปิ่นเงิน และอื่น ๆ วรรณกรรม. (2546). *การจัดการความรู้*. กรุงเทพฯ: คุรุสภา.
- Appelbaum, R. P., & Chambliss, W. J. (1995). *Sociology*. New York: Harper Collin College.
- Avesson, M. A. (1989). Organization: From substance to image? *Organization Studies*, 11(3), 373-394
- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2002). *Management competing in the new era*. New York: McGraw-Hill.
- Beare, H., Caldwell, B. J., & Milikan, R. H. (1989). *Creating an excellent school: Some new Management techniques*. London: Routledge.
- Best, J. W., & Kahn, J. V. (1993). *Research in education* (7<sup>th</sup> ed.). Boston : Allyn and Bacon.
- Blasc, J. (1998). *Handbook of instructional leadership: How really good principals Promotrteaching and learning*. Thousand Oaks. CA: Corwin.
- Case, J. (1996). Corporate culture. *Management Review*, 86(8), 43-47.
- Cherrington, D. J. (1994). *Organizational behavior: The management of individual and organizational performance*. Boston: Allan and Baron.
- Cicchetti, K., & Eron, P. (1979). *Manual for the Jr. Sr. height school personality questionnaire, "HSPQ" from A*. Illinois: The Institute for Personality Ability Testing.
- Cookc, G., & Lafferty, O. (1989). *Statistical analysis in psychology and education*. New York: McGraw-Hill.
- Cronbach, L. J. (1990). *Essentials of psychological testing* (5<sup>th</sup> ed.). New York: Harper Collins.
- Cumming, T. G., & Worley, C. G. (2009). *Organizational development and change*. Ohio: Thompsom/ South-Western.
- Daft, R. L. (2001). *Organization theory and design*. Ohio: South-Western College.
- David, T. (1993). *Developing intercultural awareness*. New York: Harper and Row.
- Dc Geus, A. (1997). *The living company*. Boston: Harvard Business School Press.
- Dixon, N. (1994). *The organizational cycle: How we learn collectively*. London: McGraw-Hill.
- Drucker, P. F. (1999). *Management challenges for the 21st century*. New York: Harper Business.
- Flint, G. D. (2000). What is the meaning of competitive advantage?. *Advances in Competitiveness Research*, 8(1), 121-129.

- Frey, M. A. (1995). A cross-national study of organizational culture: A comparison between Switzerland the United State (United State universal Banking). *Dissertation Abstracts International*, 56(5), 1745-A.
- French, W. L., Bell, C. II., & Zawacki, R. A. (2005). *Organization development and transformation: Managing effective change*. New York: McGraw-Hill.
- Frost, S. H., & Gillespie, T. W. (1998). Organizations, culture and teams: Links toward genuine change. *New Direction for Institutional Research*, 100, 5-15.
- Garrity, J. H. (1995). The impact of organizational culture and thinking style on the adoption of training technologies with in business and industry. *Dissertation Abstracts International*, 56(5), 1745-A.
- Googchild, S., & Holly, P. (1989). *Management for change: The garth hill experience*. London: The Falmer Press.
- Greenberg, J., & Baran, R. A. (1997). *Behavior in organization: Understanding and managing the human side of work*. Englewood Cliffs, NJ: Practice-Hall.
- Hedberge, B. (1981). *How organization learn and unlearn*, In *Handbook of organization design*. New York: Oxford University Press.
- Hofstede, G. (1997). *Cultures and organizations: Software of the mind*. New York: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (2001). *Educational administrators solving the problem of problem of practice: Decision-making concepts, case, and consequences*. Boston: Allyn & Bacon.
- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2008). *Educational administration: Theory, research, and practice* (8<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
- Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*. New York: McGraw-Hill.
- Longworth, N. (1999). *Making lifelong learning work: Learning cities for a learning century*. London: Kogan Page.
- Marquardt, M., & Reynolds, A. (1994). *The global learning organization*. Burr Ridge, IL: Irwin Professional.
- Marquardt, M. J. (1996). *Building the learning organization: A systems approach to quantum improvement and global success*. New York: McGraw-Hill.

- Marquardt, M. J. (2011). *Building the learning organization: Achieving strategic advantage through a commitment to learning*. Boston: Nicholas Brealey
- McKenna, E. F. (1998). *Psychology in business: Theory and applications* (2<sup>nd</sup> ed.). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Patterson, J. L., Purkey, S. C., & Parker, J. V. (1986). Productive school systems for a nonrational world. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 78-91.
- Putti, J. M., Koontz, H., & Wehrich, H. (1998). *Essentials of management: An Asian perspective*. Singapore: McGraw-Hill.
- Robbins, S. P. (2007). *Organizational behavior* (12<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Rodriguez, S. B. (2006). The political dynamics of organizational culture in an institutional environment. *Organization Studies*, 27, 537-557
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. London: Century Business.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization* (Revised and Updated Edition). New York: Doubleday.
- Silins, H., Zarins, S., & Mulford, W. (2002). What characteristics and processes define a school as a learning organization? Is this a useful concept to apply to schools? *International Education Journal*, 3(1), 24-32.
- Smither, R. D., Houston, J. M., & McIntire, S. D. (1996). *Organization development: Strategies for changing environments*. New York, NY: HarperCollins.
- Westbrook, J. D. (1993). Organizational culture and its relationship to TQM. *Industrial Management*, 35(1), 1-3.

ภาคผนวก



#### ภาคผนวก ก

- หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือในการวิจัย
- หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ
- หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

(สำเนา)

ที่ ศธ. 6621.8/ว.1267

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

23 ธันวาคม 2558

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือในการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. เค้าโครงการวิจัย  
2. เครื่องมือในการวิจัย

ด้วย นางสาวศิริวิมล โพธิ์ไข่ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา รหัส 57970010 ได้รับความเห็นชอบให้ทำ งานนิพนธ์ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 โดยอยู่ในความควบคุมดูแลของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก เป็นประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์ ขณะนี้อยู่ในขั้นตอน การสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย ภาควิชาการบริหารการศึกษา ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญ ในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความเที่ยงตรง ของเครื่องมือของนิสิตในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) สุเมธ งามกนก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทรศัพท์ 0-3810-2052

โทรสาร 0-3874-5811

(สำเนา)

ที่ ศธ. 6621.8/ ว.1268

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

25 ธันวาคม 2558

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ

เรียน

ด้วย นางสาวศิริวิมล โพธิ์ไข่ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา รหัส 57970010 ได้รับความเห็นชอบให้ทำงานนิพนธ์ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 โดยอยู่ในความควบคุมดูแลของผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก เป็นประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์ ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ ภาควิชาการบริหารการศึกษามีความประสงค์ จะขอความอนุเคราะห์จากท่าน เพื่ออำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือในการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) สุเมธ งามกนก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทรศัพท์ 0-3810-2052

โทรสาร 0-3874-5811

(สำเนา)

ที่ ศธ. 6621.8/ ว.1269

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

27 ธันวาคม 2558

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน

ด้วย นางสาวศิริวิมล โพธิ์ไข่ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา รหัส 57970010 ได้รับความเห็นชอบให้ทำงานนิพนธ์ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 โดยอยู่ในความควบคุมดูแลของผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก เป็นประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์ ภาควิชาบริหารการศึกษา มีความประสงค์จะขอความอนุเคราะห์จากท่าน เพื่ออำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) สุเมธ งามกนก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทรศัพท์ 0-3810-2052

โทรสาร 0-3874-5811

ภาคผนวก ข  
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ  
โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1

---

### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามชุดนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 อยู่ในระดับใดและมีความสัมพันธ์กันอย่างไร

2. ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามนี้ นำมาใช้ในการวิจัยเท่านั้น และผู้ศึกษาขอรับรองว่าจะไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อท่าน จึงขอความอนุเคราะห์ให้ท่าน ได้กรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อคำถาม ด้วยความเป็นจริง

3. แบบสอบถามชุดนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามด้านความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1

ตอนที่ 2 แบบสอบถามด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1

ผู้ศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่า จะได้รับความร่วมมือจากท่านเป็นอย่างดี และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณอย่างยิ่งในความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

นางสาวศิริวิมล โพธิ์ไข

นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

## ตอนที่ 1

## วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน

## ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1

## คำชี้แจง

- แบบสอบถามมี 10 ด้าน คือ ด้านความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน ด้านการเสริมพลัง ด้านการตัดสินใจ ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน ด้านความไว้วางใจ ด้านความมีคุณภาพ ด้านการยอมรับ ด้านความเอื้ออาทร ด้านความซื่อสัตย์สุจริต ด้านความหลากหลายของบุคลากร
- โปรดพิจารณาว่าวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 อยู่ในระดับใด โดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์ ดังนี้
 

มากที่สุด	หมายถึง	เห็นว่ามีคุณสมบัติสอดคล้องกับโรงเรียนมากที่สุด
มาก	หมายถึง	เห็นว่ามีคุณสมบัติสอดคล้องกับโรงเรียนมาก
ปานกลาง	หมายถึง	เห็นว่ามีคุณสมบัติสอดคล้องกับโรงเรียนปานกลาง
น้อย	หมายถึง	เห็นว่ามีคุณสมบัติสอดคล้องกับโรงเรียนน้อย
น้อยที่สุด	หมายถึง	เห็นว่ามีคุณสมบัติสอดคล้องกับโรงเรียนน้อยที่สุด
- โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างตามความเป็นจริง

## ตัวอย่างคำถาม 00

ข้อ	วัฒนธรรมองค์การ	ระดับความสอดคล้องกับองค์การ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
00	โรงเรียนให้การสนับสนุนในด้านต่าง ๆ เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนให้มีคุณภาพและบรรลุผลตามวัตถุประสงค์	✓				

ข้อ	วัฒนธรรมองค์กร	ระดับความสอดคล้องกับองค์การ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1.	ความมุ่งมั่นประสงค์ของโรงเรียน ผู้บริหารเปิดโอกาสให้นักวิชาการในโรงเรียน มีส่วนร่วมในการกำหนดจุดมุ่งหมาย ของโรงเรียน	.....	.....	.....	.....	.....
2.	ผู้บริหารชี้แจงให้นักวิชาการเข้าใจจุดมุ่งหมาย ของโรงเรียน	.....	.....	.....	.....	.....
3.	ผู้บริหารส่งเสริมให้นักวิชาการนำจุดมุ่งหมาย ของโรงเรียนมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ร่วมกัน	.....	.....	.....	.....	.....
4.	<b>การเสริมพลัง</b> ผู้บริหารกล้าเปลี่ยนแปลงตัวผู้รับผิดชอบงาน เพื่อให้งานบรรลุสำเร็จ	.....	.....	.....	.....	.....
5.	ผู้บริหารมีความเชื่อว่าบุคลากรมีความเท่าเทียม กันในการใช้ทรัพยากรและข้อมูลสารสนเทศ ของโรงเรียน	.....	.....	.....	.....	.....
6.	ผู้บริหารกระจายอำนาจแก่บุคลากรจนทำให้ เกิดความร่วมมือในการทำงานมากขึ้น	.....	.....	.....	.....	.....
7.	<b>การตัดสินใจ</b> ผู้บริหารตัดสินใจโดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ ในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร	.....	.....	.....	.....	.....
8.	ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน เพื่อประกอบการพิจารณาตัดสินใจ	.....	.....	.....	.....	.....
9.	ผู้บริหารเชื่อว่าการตัดสินใจมอบหมายงานที่ดี จะต้องเป็นไปตามความเชี่ยวชาญโดยไม่ จำเป็นต้องคำนึงถึงระดับตำแหน่งหน้าที่	.....	.....	.....	.....	.....



ข้อ	วัฒนธรรมองค์การ	ระดับความสอดคล้องกับองค์การ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
10.	ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน ผู้บริหารใช้เทคนิคการบริหารเพื่อกระตุ้น ให้บุคลากรรักดีต่อโรงเรียน	.....	.....	.....	.....	.....
11.	ผู้บริหารสามารถใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม ได้อย่างเหมาะสม	.....	.....	.....	.....	.....
12.	ผู้บริหารยินดีให้ความช่วยเหลือบุคลากร ด้วยความเสมอภาค	.....	.....	.....	.....	.....
13.	ความไว้วางใจ ผู้บริหารให้ความไว้วางใจต่อการตัดสินใจ ในการปฏิบัติงานของบุคลากร	.....	.....	.....	.....	.....
14.	ผู้บริหารมีความจริงใจและเปิดเผยต่อบุคลากร	.....	.....	.....	.....	.....
15.	ผู้บริหารเชื่อว่าถ้าบุคลากรมีโอกาสเลือกทำงาน ตามความถนัดและความต้องการผลงาน จะออกมาดี	.....	.....	.....	.....	.....
16.	ความมีคุณภาพ ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงาน ของบุคลากร	.....	.....	.....	.....	.....
17.	ผู้บริหารมีวิธีการสร้างขวัญและกำลังใจให้ บุคลากรร่วมมือพัฒนาเพื่อยกระดับมาตรฐาน ของโรงเรียน	.....	.....	.....	.....	.....
18.	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน เพื่อกระตุ้นการทำงานให้คุณภาพ	.....	.....	.....	.....	.....
19.	การยอมรับ ผู้บริหารให้การยอมรับในความสามารถของ บุคลากร	.....	.....	.....	.....	.....

ข้อ	วัฒนธรรมองค์การ	ระดับความสอดคล้องกับองค์การ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
20.	ผู้บริหารยกย่องชมเชยความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากร	.....	.....	.....	.....	.....
21.	ผู้บริหารให้การยอมรับในความคิดเห็นใหม่ ๆ ของบุคคล	.....	.....	.....	.....	.....
22.	<b>ความเอื้ออาทร</b> ผู้บริหารเอาใจใส่ดูแลและเอื้ออาทรในความเป็นอยู่ของบุคลากร	.....	.....	.....	.....	.....
23.	ผู้บริหารสนับสนุนให้มีสวัสดิการต่าง ๆ แก่บุคลากรทุกคนในโรงเรียนอย่างเพียงพอ	.....	.....	.....	.....	.....
24.	ผู้บริหารให้ความสนใจในการทำงานและพัฒนาวิชาชีพของบุคลากร	.....	.....	.....	.....	.....
25.	<b>ความซื่อสัตย์สุจริต</b> ผู้บริหารพิจารณาความดี ความชอบในการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยใช้ระบบคุณธรรม	.....	.....	.....	.....	.....
26.	ผู้บริหารปฏิบัติต่อบุคลากร โดยยึดคุณธรรมและจริยธรรม	.....	.....	.....	.....	.....
27.	ผู้บริหารมีความซื่อสัตย์ทั้งทางด้านกาย วาจา ใจ	.....	.....	.....	.....	.....
28.	<b>ความหลากหลายของบุคลากร</b> ผู้บริหารสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมได้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน	.....	.....	.....	.....	.....
29.	ผู้บริหารให้ความสำคัญในความแตกต่างของบุคคล	.....	.....	.....	.....	.....
30.	ผู้บริหารรู้จักใช้บุคลากรเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ	.....	.....	.....	.....	.....

## ตอนที่ 2

องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน  
ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1

## คำชี้แจง

1. แบบสอบถามมี 5 ด้าน คือ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ ด้านการสร้างอำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคคล ด้านการจัดการความรู้ ด้านการใช้เทคโนโลยี

2. โปรดพิจารณาว่าวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 อยู่ในระดับใด โดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์ ดังนี้

- |            |         |   |
|------------|---------|---|
| มากที่สุด  | หมายถึง | เห็นว่ามีคุณสมบัติสอดคล้องกับโรงเรียนมากที่สุด  |
| มาก        | หมายถึง | เห็นว่ามีคุณสมบัติสอดคล้องกับโรงเรียนมาก        |
| ปานกลาง    | หมายถึง | เห็นว่ามีคุณสมบัติสอดคล้องกับโรงเรียนปานกลาง    |
| น้อย       | หมายถึง | เห็นว่ามีคุณสมบัติสอดคล้องกับโรงเรียนน้อย       |
| น้อยที่สุด | หมายถึง | เห็นว่ามีคุณสมบัติสอดคล้องกับโรงเรียนน้อยที่สุด |

3. โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างตามความเป็นจริง

## ตัวอย่างคำถาม 00

ข้อ	องค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับความสอดคล้องกับองค์การ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
00	โรงเรียนให้การสนับสนุนในด้านต่าง ๆ เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนให้มีคุณภาพและบรรลุผลตามวัตถุประสงค์	✓				

ข้อ	องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความสอดคล้องกับองค์กร				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1.	ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากร ให้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	.....	.....	.....	.....	.....
2.	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาการ เรียนรู้ด้วยตนเอง	.....	.....	.....	.....	.....
3.	โรงเรียนมีการจัดการสอนหรือจัดอบรมให้ บุคลากร ได้รู้ถึงวิธีการเรียนรู้ด้วยตนเอง	.....	.....	.....	.....	.....
4.	ท่านเป็นผู้ฟังที่ดีรวมทั้งสะท้อนความคิด ย้อนกลับ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	.....	.....	.....	.....	.....
5.	ท่านมีเทคนิคในการทำงานเพื่อให้ตนเองเกิด การเรียนรู้	.....	.....	.....	.....	.....
6.	ท่านมีความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ	.....	.....	.....	.....	.....
7.	ท่านเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ด้วยการลงมือปฏิบัติ	.....	.....	.....	.....	.....
8.	ท่านแลกเปลี่ยนความรู้กับเพื่อนร่วมงานด้วย วิธีการต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน	.....	.....	.....	.....	.....
9.	ท่านปฏิบัติงานด้วยความเข้าใจในภาพรวมของ ระบบงานในโรงเรียน	.....	.....	.....	.....	.....
10.	ผู้อำนวยการส่งเสริมให้บุคลากรได้เรียนรู้การ ทำงานเป็นทีม	.....	.....	.....	.....	.....
11.	ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ผู้บริหารชี้แจงให้ทราบชัดเจนว่าบุคลากรต้อง เข้าใจและให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของ ตนเองอย่างต่อเนื่อง	.....	.....	.....	.....	.....
12.	โรงเรียนของท่านมีการกำหนดวิสัยทัศน์ในการ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	.....	.....	.....	.....	.....

ข้อ	องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความสอดคล้องกับองค์กร				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
13.	โรงเรียนของท่านมีบรรยากาศส่งเสริมการเรียนรู้	.....	.....	.....	.....	.....
14.	ท่านแสดงออกถึงความต้องการที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาโรงเรียนให้ดีขึ้น	.....	.....	.....	.....	.....
15.	ท่านเรียนรู้จากประสบการณ์ความสำเร็จและความล้มเหลวได้ดีพอ	.....	.....	.....	.....	.....
16.	ผู้บริหารให้รางวัลแก่บุคลากรที่พัฒนาตนเองให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	.....	.....	.....	.....	.....
17.	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรวางแผนและปฏิบัติตามแผนงานที่วางไว้	.....	.....	.....	.....	.....
18.	ผู้บริหารกำหนดวิธีทำงานโดยเน้นให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้กันทั่วทั้งองค์กร	.....	.....	.....	.....	.....
19.	ผู้บริหารจัดสายงานไม่ซับซ้อนสะดวกต่อการสื่อสาร เกิดการเรียนรู้เร็วขึ้น	.....	.....	.....	.....	.....
20.	ท่านทำงานร่วมกับผู้อื่นโดยยึดผลสำเร็จโดยรวมมากกว่าขอบเขตหน้าที่ตนเองรับผิดชอบเท่านั้น	.....	.....	.....	.....	.....
21.	<b>ด้านการเพิ่มอำนาจ</b> ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง	.....	.....	.....	.....	.....
22.	ผู้บริหารกระจายอำนาจในการทำงานบุคลากรเท่าเทียมกัน	.....	.....	.....	.....	.....
23.	ผู้บริหารเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาจากการทำงาน	.....	.....	.....	.....	.....
24.	ผู้บริหารเป็นผู้สอนแนะให้เกิดการเรียนรู้	.....	.....	.....	.....	.....

ข้อ	องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความสอดคล้องกับองค์กร				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
25.	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนางานใหม่ ๆ และติดตามผลงานที่ได้พัฒนาขึ้น	.....	.....	.....	.....	.....
26.	โรงเรียนของท่านแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารจากนักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาเป็นแนวทางในการพัฒนาโรงเรียน	.....	.....	.....	.....	.....
27.	โรงเรียนของท่านเปิดโอกาสให้นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน มีส่วนร่วมกับกิจกรรมที่จัดขึ้น	.....	.....	.....	.....	.....
28.	ท่านมีทักษะแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับโรงเรียนอื่นอย่างเพียงพอ	.....	.....	.....	.....	.....
29.	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมประชุมอบรม สัมมนา เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ	.....	.....	.....	.....	.....
30.	ด้านการบริหารความรู้ ท่านแสวงหาข้อมูลข่าวสารที่จะช่วยพัฒนาการทำงานอยู่เสมอ	.....	.....	.....	.....	.....
31.	โรงเรียนของท่านมีระบบการจัดเก็บข้อมูลข่าวสารที่เป็นระบบง่ายต่อการใช้งาน	.....	.....	.....	.....	.....
32.	ท่านติดตามข้อมูลข่าวสารของโรงเรียนอื่น ๆ เพื่อหาแนวทางปฏิบัติที่ดีกว่า	.....	.....	.....	.....	.....
33.	ท่านรับการอบรมเกี่ยวกับทักษะกระบวนการคิดพร้อมนำมาปฏิบัติจริง	.....	.....	.....	.....	.....
34.	ท่านจัดทำโครงการพัฒนางานที่ช่วยให้โรงเรียนมีผลงานใหม่ ๆ เกิดขึ้นเสมอ	.....	.....	.....	.....	.....

ข้อ	องค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับความสอดคล้องกับองค์การ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
35.	ผู้บริหารจัดกิจกรรมและโครงการที่จะช่วยพัฒนาความรู้บ่อยครั้ง	.....	.....	.....	.....	.....
36.	ด้านการใช้เทคโนโลยี ท่านสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการส่งเสริมการเรียนรู้ได้	.....	.....	.....	.....	.....
37.	ท่านมีทักษะในการใช้ข้อมูลสารสนเทศจากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น การใช้ Internet	.....	.....	.....	.....	.....
38.	ผู้บริหารจัดหาเทคโนโลยีเพื่ออำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ เช่น มีคอมพิวเตอร์เพียงพอ	.....	.....	.....	.....	.....
39.	โรงเรียนของท่านมีระบบปฏิบัติงานที่ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย	.....	.....	.....	.....	.....
40.	โรงเรียนของท่านมีการเชื่อมโยงระบบการทำงานกับเทคโนโลยีเพื่อให้บุคลากรสามารถใช้งานได้ตามความต้องการ	.....	.....	.....	.....	.....
41.	ท่านสามารถนำโปรแกรมคอมพิวเตอร์หรือเทคโนโลยีมาใช้รวบรวม บันทึก จัดเก็บ ฯลฯ ข้อมูลหรือความรู้ที่โรงเรียนต้องการ	.....	.....	.....	.....	.....

## ภาคผนวก ค

ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือเพื่อการวิจัย



ตารางที่ 23 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถามวัดระดับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน

ข้อ	อำนาจจำแนกรายข้อ	ข้อ	อำนาจจำแนกรายข้อ
1	.68	16	.84
2	.51	17	.85
3	.80	18	.86
4	.43	19	.87
5	.75	20	.87
6	.69	21	.86
7	.81	22	.87
8	.65	23	.84
9	.77	24	.78
10	.84	25	.82
11	.73	26	.78
12	.88	27	.84
13	.84	28	.36
14	.89	29	.83
15	.89	30	.88

หมายเหตุ ค่าความเชื่อมั่นตอนที่ 1 เท่ากับ .98

ตารางที่ 24 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามวัดระดับความเป็น  
องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน

ข้อ	อำนาจจำแนกรายข้อ	ข้อ	อำนาจจำแนกรายข้อ
1	.79	21	.47
2	.75	22	.62
3	.72	23	.75
4	.76	24	.72
5	.73	25	.85
6	.69	26	.72
7	.62	27	.81
8	.64	28	.59
9	.74	29	.71
10	.88	30	.73
11	.66	31	.52
12	.40	32	.47
13	.70	33	.53
14	.78	34	.51
15	.57	35	.49
16	.82	36	.58
17	.75	37	.54
18	.74	38	.46
19	.64	39	.49
20	.60	40	.59
		41	.55

หมายเหตุ ค่าความเชื่อมั่นตอนที่ 2 เท่ากับ .97 ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ .98

## ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	ศิริวิมล โพธิ์ไช่
วัน เดือน ปีเกิด	12 สิงหาคม พ.ศ. 2529
สถานที่เกิด	จังหวัดสระแก้ว
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 89 หมู่ 3 ตำบลไทยอุดม อำเภอลองหาด จังหวัดสระแก้ว 27260
ตำแหน่งและประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2553	พนักงานราชการ โรงเรียนบ้านค่าย อำเภอบ้านค่าย จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 18
พ.ศ. 2555	ครูผู้ช่วย โรงเรียนบ้านทุ่งประชาสรรค์ อำเภอกบินทร์บุรี จังหวัดปราจีนบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2
พ.ศ. 2557-ปัจจุบัน	ครู คศ.1 โรงเรียนบ้านซับน้อย อำเภอลองหาด จังหวัดสระแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2552	ครุศาสตรบัณฑิต (ภาษาอังกฤษ) มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี
พ.ศ. 2560	การศึกษามหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยบูรพา