ศึกษาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1

พเยาว์ สุดรัก

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ศึกษาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1

THE STUDY CORE COMPETENCY OF SCHOOL ADMINISTRATORS TO LEARNING ORGANIZATION OF SCHOOLS UNDER PATHUMTHANI EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 1

พเยาว์ สุดรัก

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
ปีการศึกษา 2553

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ศึกษาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1

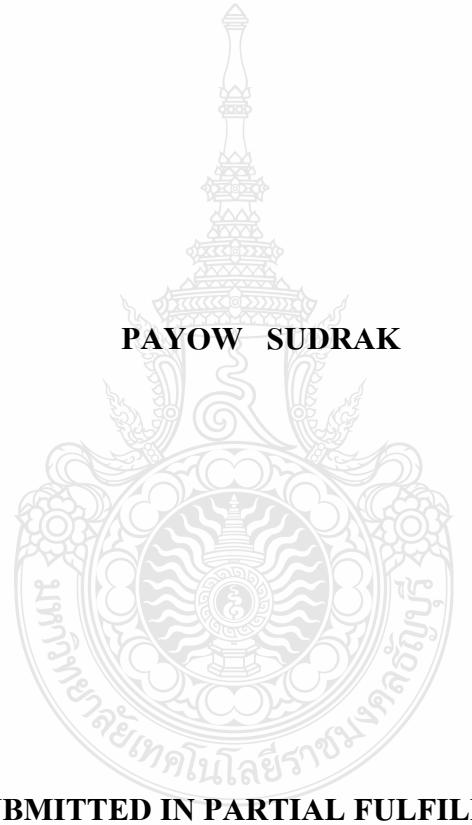
พเยาว์ สุดรัก

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
ปีการศึกษา 2553

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

THE STUDY CORE COMPETENCY OF SCHOOL ADMINISTRATORS TO LEARNING ORGANIZATION OF SCHOOLS UNDER PATHUMTHANI EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 1

PAYOW SUDRAK



A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE REQUIREMENT FOR THE DEGREE OF MASTER OF EDUCATION PROGRAM IN ADMINISTATION EDUCATION TECHNOLOGY RAJAMANGALA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY THANYABURI

ACADEMIC YEAR 2010

COPYRIGHT OF RAJAMANGALA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY THANYABURI

หัวข้อวิทยานิพนธ์	ศึกษาสมรรถนะหลักของผู้บริหารของสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานีเขต 1
ชื่อ – นามสกุล	นางสาวพเยาว์ สุดรัก
สาขาวิชา / วิชาเอก	ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (เทคโนโลยีการบริหารการศึกษา)
อาจารย์ที่ปรึกษา	รศ.ดร.ประเสริฐ ปิ่นปฐมรัฐ
ปีการศึกษา	2553

บทคัดย่อ

การวิจัยในครั้งนี้วัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาและการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา 2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต1 3) ศึกษาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต1 4) สร้างสมการทำนายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 จำนวน 103 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้าฝ่ายการบริหารงานวิชาการ และครูผู้สอน จำนวน 499 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นและพัฒนาจากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา วิเคราะห์หาความเที่ยงโดยคำนวณ Cronbach's Alpla โดยรวมเท่ากับ 0.982 และการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปคอมพิวเตอร์

ผลการศึกษาพบว่า

1.สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับการปฏิบัติจากมากไปหาน้อย สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ สมรรถนะด้านการบริการที่ดี และสมรรถนะด้านการพัฒนาตนเอง ตามลำดับ

2.สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ทุกด้านปรากฏในระดับมาก

เช่นเดียวกัน โดยการคิดและเข้าใจเชิงระบบ มีสภาพที่ปรากฏมากที่สุด รองลงมา คือ วิธีคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง ส่วนการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ มีสภาพที่ปรากฏน้อยที่สุด

3.ความสัมพันธ์สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์เชิงบวกกับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 อยู่ในระดับมาก โดยสมรรถนะด้านการพัฒนาตนเองมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากที่สุด รองลงมา สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีมสมรรถนะหลักของผู้บริหาร ซึ่งตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุด คือ ด้านการพัฒนาตนเอง กับ การสร้างและสานวิสัยทัศน์ รองลงมาคือ ด้านการทำงานเป็นทีมกับ การสร้างและสานวิสัยทัศน์ ส่วนตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันต่ำสุด คือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ กับ การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

4.สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า สมรรถนะหลัก 2 ตัวแปร ได้แก่ ด้านการพัฒนาตนเอง ด้านการทำงานเป็นทีม ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ ด้านการพัฒนาตนเอง ด้านการทำงานเป็นทีม โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (R Square = 0.472) แสดงว่า สามารถทำนายสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 ได้ 47.2 %

คำสำคัญ : สมรรถนะหลักของผู้บริหาร องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1

Thesis Title	The Study Core Competency of School Administrators to Learning Organization of Schools under Pathumthani Educational Service Area Office 1
Name - Surname	Miss Payouw Sudrak
Program/Major Subject	Master of Education (Administration Education of Technology)
Thesis Advisor	Assoc. Prof. Dr.Prasert Pinpathomrat
Academic Year	2010.

ABTRACT

This research aims to explore 1) level of core competency of school administrators and being a learning organization 2) relationship between core competency of school administrators and being learning organization of schools under Pathumthani Educational Service Area Office 1 3) core competency of school administrators to learning organization of schools under Pathumthani Educational Service Area Office 1 and 4) define equation to predict being learning organization of schools under Pathumthani Educational Service Area Office 1. The samples are 103 schools under Pathumthani Educational Service Area Office 1 while the data is collected from 499 school administrators, Chief Academic Officers and teachers. Questionnaires are made and developed by researcher from related literature review. Cronbach's alpha is also applied to analyze accuracy of content at 0.982 meanwhile the data is analyzed by using a computer program.

The results indicate that

1. Overall image and detailed image of the core capacity of the school administrators are at high level. The most core capacity includes teamwork, achievement motivation, good services and self development, respectively.

2. The condition of being learning organization of the schools under Pathumthani Educational Service Area Office 1 is at high level. When considering each aspect, it shows that all of these aspects are at high level, also. The systematic thinking and understanding is at the highest

level, followed by open method of thinking and sharing opinion whereas the excellence motivation is at lowest level.

3. The core competency of school administrators and being learning organization of schools under Pathumthani Educational Service Area Office 1 has positive relationship with high significance at 0.01. However, the self development has the most positive relationship with the being learning organization, followed by the capacity of school administrators' teamwork. Besides, the self development and the vision creation and sharing has the relationship at highest level, followed by the teamwork and the vision creation and sharing. Nevertheless, the achievement motivation and the excellence motivation have the relationship at lowest level.

4.The capacity of the school administrators illustrates the two main factors including the self development and the teamwork affecting being learning organization with significance level at .01. The self development is at the highest level, followed by the teamwork. R-square is 0.472 which can predict the condition of being learning organization of the schools under Pathumthani Educational Service Area Office 1 at 47.2%

Keywords : Core Competency of School Administrators learning organization of schools, Pathumthani Educational Service Area Office 1

หัวข้อวิทยานิพนธ์ ศึกษาสมรรถนะหลักของผู้บริหารของสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1
THE STUDY COMPETENCIES OF EDUCATION SCHOOL ADMINISTRATORS AFFECTING THE LEARNING ORGANIZATION IN SCHOOLS UNDER THE JURISDICTION OF PATHUMTHANI OFFICE OF EDUCATION SERVICE AREA 1

ชื่อ-นามสกุล นางสาวพเยาว์ สุดรัก

สาขาวิชา/วิชาเอก ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (เทคโนโลยีการบริหารการศึกษา)

อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ ปิ่นปฐมรัฐ

ปีการศึกษา 2553

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุทธิพร บุญส่ง)

..... อาจารย์ที่ปรึกษา
(รองศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ ปิ่นปฐมรัฐ)

..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.คำรณ สิระธนกุล)

..... กรรมการ
(ดร.ณรงค์ อินเอียว)

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี อนุมัติวิทยานิพนธ์ ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรปริญญามหาบัณฑิต

..... คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
(รองศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ ปิ่นปฐมรัฐ)
วันที่….....เดือน.....พ.ศ.....

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความเมตตากรุณาอย่างสูงจาก รองศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ ปิ่นปฐมรัฐ ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพร บุญส่ง รองศาสตราจารย์ ดร. คำรณ สิระธนกุล และ ดร.ณรงค์ อินเอียว ที่กรุณาให้คำแนะนำและให้คำปรึกษาตลอดจนให้ความช่วยเหลือแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ เพื่อให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์ ซึ่งผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 3 ท่าน ที่ให้ความอนุเคราะห์ประเมินรับรองต้นแบบชิ้นงานวิจัยและให้คำแนะนำอันเป็นประโยชน์ในการทำวิจัย ขอขอบคุณผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 3 ท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ขอขอบคุณผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่าน ที่สละเวลาอันมีค่าตอบข้อสัมภาษณ์อันเป็นผลให้งานวิจัยมีความชัดเจน ครบถ้วนและสามารถนำมาประยุกต์ใช้งาน ได้จริง และขอขอบใจนักศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ทั้ง 7 คน ที่ให้ความร่วมมืออดทนในการดำเนินกิจกรรมวิจัยร่วมกันจนได้ความสมบูรณ์ของงาน ขอขอบคุณบุคลากร บัณฑิตวิทยาลัยทุกคนที่เป็นกำลังใจ และให้ความช่วยเหลือตลอดช่วงเวลาของการศึกษาและทำการวิจัย

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิประสาทวิชา บ่มเพาะจนผู้วิจัยสามารถนำเอาหลักการมาประยุกต์ใช้และอ้างอิงในงานวิจัยครั้งนี้ นอกเหนือจากนี้ขอขอบคุณผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ที่มอบทุนสนับสนุนพัฒนาบุคลากรตลอดระยะเวลาในการศึกษาของผู้วิจัย

คุณค่าอันพึงมีจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ขอมอบเพื่อบูชาพระคุณบิดา มารดา ครู อาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน

พเยาว์ สุดรัก

สารบัญ

		หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย		ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ		ค
กิตติกรรมประกาศ		จ
สารบัญ		ฉ
สารบัญตาราง		ซ
สารบัญภาพ		ญ
บทที่ 1	บทนำ	1
	1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
	1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย	3
	1.3 สมมติฐานการวิจัย	3
	1.4 คำจำกัดความในการวิจัย	4
	1.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย	5
	1.6 ขอบเขตของการวิจัย	6
	1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	8
บทที่ 2	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	9
	2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ	10
	2.2 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้	20
	2.3 แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้	24
	2.4 เทคนิคในการพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้	26
	2.5 องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้	27
	2.6 แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ ปีเตอร์ เอ็ม เซ็งกี้	34
	2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	38
บทที่ 3	วิธีดำเนินการวิจัย	42
	3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	42
	3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	44
	3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล	46

สารบัญ

หน้า

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย (ต่อ)

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล 47

3.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ 48

บทที่ 4 ผลการศึกษา 51

4.1 สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม 51

4.2 สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 54

4.3 สภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 59

4.4 ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 68

4.5 สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 70

บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ 75

5.1 สรุปผลการวิจัย 76

5.2 อภิปรายผล 79

5.3 ข้อเสนอแนะ 81

บรรณานุกรม

ภาคผนวก ก

ภาคผนวก ข

ภาคผนวก ค

ประวัติผู้วิจัย

สารบัญตาราง

ตารางที่ หน้า

1 จำนวนประชากรที่ใช้ในการศึกษาพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 42

2 จำนวนประชากรแล่ะกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยของโรงเรียนสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 43

3 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม 52

4.1 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับศึกษาสมรรถนะหลัก ของผู้บริหารของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 55

4.2 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับศึกษาสมรรถนะหลัก ด้านการบริการที่ดี ของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาปทุมธานีเขต 1 56

4.3 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับศึกษาสมรรถนะหลัก ด้านการพัฒนาตนเอง ของผู้บริหารของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาปทุมธานี เขต 1 58

4.4 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับศึกษาสมรรถนะหลัก ด้านการทำงานเป็นทีม ของผู้บริหารของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาปทุมธานี เขต 1 59

5 แสดงภาพรวม ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับสมรรถนะหลัก ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ปทุมธานี เขต 1 ใน 4 ด้าน 60

6.1 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียน ด้านการสร้างและสานวิสัยทัศน์ 61

6.2 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียน ด้านการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ 62

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่ หน้า

6.3 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม 64

6.4 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ด้านวิธีคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง 65

6.5 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ด้านการคิดและเข้าใจเชิงระบบ 67

7 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับของสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 โดยสรุป 68

8 ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาและสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยสรุป 69

9 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักของผู้บริหารกับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 70

10 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณสมรรถนะหลักของผู้บริหารกับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้าฝ่ายวิชาการ และครูผู้สอน 72

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1 กรอบแนวคิดในการวิจัย	6
2 ความรู้เปรียบเสมือนเก้าอี้สามขา	22
3 วินัย 5 ประการที่มีอยู่ในองค์กรมี 3 ระดับทำให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้	30
4 แสดงแนวคิดและรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Perter Senge	34
4.1 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้าฝ่ายวิชาการ และครูผู้สอน	74

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในการพัฒนาที่ยั่งยืน และยังมุ่งเน้นพัฒนาสังคมคุณภาพ สังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้ สังคมสมานฉันท์และเอื้ออาทร ในภาวการณ์ปัจจุบันได้มีการเปลี่ยนแปลงหลายๆ ด้าน เช่น การเปลี่ยนแปลงโดยการปฏิรูประบบราชการ ปฏิรูปการเมือง ปฏิรูปการศึกษา ซึ่งตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 39 กำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหาร และการจัดการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้รับผิดชอบนอกเหนือจากงานบริหาร 4 งาน การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารงานทั่วไป ไปยังคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาโดยตรง ให้ความสำคัญกับการปฏิรูปด้านต่างๆ คือ ปฏิรูประบบการศึกษา ปฏิรูปการเรียนรู้ ปฏิรูประบบการบริหารและการจัดการ ปฏิรูปครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา ปฏิรูประบบทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการจึงมีนโยบาย การปฏิรูปการศึกษาได้กำหนดแนวทางปฏิบัติไว้ 4 ด้าน คือ ปฏิรูปโรงเรียนหรือสถานศึกษา ปฏิรูปครู และบุคลากรทางการศึกษา การปฏิรูปหลักสูตรและปฏิรูป กระบวนการเรียนการสอน โรงเรียนจึงเป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่สำคัญที่สุด

โรงเรียนเป็นองค์กรทางสังคมมีหน้าที่ให้บริการทางด้านการศึกษาต้องบริหารให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ซึ่งกรมวิชาการ (2544 : 2-8) ได้กล่าวถึง ผู้บริหารต้องหาวิธีการบริหารให้ดีที่สุดในการบริหารจัดการคุณภาพเพื่อประสิทธิภาพการทำงานสูงสุดขององค์กร นักบริหารที่มีประสบการณ์เชื่อว่าการบริหารจัดการสมัยใหม่จะมีลักษณะองค์กรที่ขนาดเล็กลง โดยใช้ทีมงานที่มุ่งสัมฤทธิ์ของงาน การมีส่วนร่วม การมุ่งสู่ความเป็นเลิศมีความมุ่งมั่นในการทำงาน มีวิธีคิดและมุมมองที่เปิดกว้างใช้เหตุผลในการตัดสินใจ มีความคิดความเข้าใจเชิงระบบและให้อำนาจการตัดสินใจให้แก่ผู้ปฏิบัติส่วนใหญ่ใช้ความรู้เป็นฐานสร้างวิสัยทัศน์และทัศนคติ

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นการบริหารอีกรูปแบบหนึ่งที่ใช้เป็นฐานในการก้าวไปสู่ความสำเร็จขององค์กรได้ทุกประเภท ไม่ว่าจะเป็นภาคราชการ รัฐวิสาหกิจ และธุรกิจเอกชนโดยการประยุกต์ใช้ร่วมกับการบริหารรูปแบบอื่นๆ ที่มีลักษณะพัฒนาองค์กรให้เพียบพร้อมไปด้วยความคิดสร้างสรรค์ (Creative Organization) รวมถึงให้บรรลุผลสำเร็จในระบบบริหารเชิงคุณภาพรวม (Total Quality Management) ตลอดทั้งองค์กร (วีระวุธ มาฆะศิรานนท์,2545) ภายใต้สภาวะ

แวดล้อมของเศรษฐกิจยุคใหม่ ที่เป็นโลกแห่งการเรียนรู้ โลกแห่งภูมิปัญญา องค์กรใดหรือผู้ใดที่จะคิดหรือจะตัดสินใจใดๆ ย่อมต้องใช้ข้อมูลข่าวสาร องค์ความรู้และภูมิปัญญาเข้ามาเป็นองค์ประกอบ ในการดำเนินการ เมื่อทุกองค์กรล้วนดำรงอยู่ในสังคมแห่งการเรียนรู้และภูมิปัญญา ทุกองค์กรต้องแสวงหาแนวทางที่จะสร้างความเจริญอย่างมั่นคงและถาวร (ณัฐพนธ์ เขจรนันท์, 2546) องค์กรแห่งการเรียนรู้มีวิธีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัต สามารถจัดการความรู้และใช้ความรู้เป็นเครื่องมือนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งความสำคัญของการที่โรงเรียนควรจะต้องเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่าองค์กรประเภทใดๆ โดยอ้างถึงทัศนะของ Hoy & Miskel (2001) ที่กล่าวว่าโรงเรียนเป็นองค์กรที่ให้บริการที่ผูกพันกับเรื่องของการสอนและการเรียนรู้เป็นหลัก เป้าหมายสุดท้ายของโรงเรียนคือ การเรียนรู้ของนักเรียน (Student Learning) ดังนั้นในบรรดาองค์กรประเภทต่างๆ โรงเรียนจึงควรเป็นองค์กรเรียนรู้มากกว่าองค์กรประเภทใดๆ (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2548)

วิโรจน์ สารรัตนะ, 2545 อ้างถึง Peter Senge (1990) ได้กล่าวว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ผ่านกลุ่มบุคคลที่ใฝ่การเรียนรู้การเรียนรู้ของแต่ละคนไม่ได้เป็นหลักประกันว่าเกิดการเรียนรู้ในองค์กร แต่จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบุคคลมีการเรียนรู้ซึ่งถือว่าเป็นหัวใจแห่งการเรียนรู้ ที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องเป็นผลมาจากองค์กรการเรียนรู้ เป็นแนวบริหารยุคใหม่ต้องมีเป้าหมายและระบบงานในการพัฒนาผู้นำและสมาชิก โดยยกระดับการเรียนรู้ให้เป็นรูปธรรมภายใต้พื้นฐานแนวคิดของ Peter Senge (1990) เชื่อว่าการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้นจากบุคคลในองค์กรเป็นแนวทางพัฒนาประสิทธิภาพ ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มี 5 ประการ คือ การสร้างและสานวิสัยทัศน์ (Share Vision) มุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Our commitment to excellence) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) วิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Model) และการคิดและเข้าใจเชิงระบบ (System Thinking) ซึ่งถือว่าเป็นคุณลักษณะที่สำคัญที่สุดการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้น บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนซึ่งมีส่วนสำคัญยิ่งที่จะนำไปสู่การปฏิบัติเป็นผู้นำองค์กรในการอำนวยความสะดวกต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้

การพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้น ผู้บริหาร ซึ่งเป็นผู้นำองค์กรมีส่วนสำคัญในการอำนวยความสะดวกต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะผู้บริหารแต่ละบุคคลจะนำทางและทำให้กระบวนการความร่วมมือง่ายขึ้น (Sheppard & Brown, 1996) สภาพแวดล้อมแบบเปิดในองค์กรจะช่วยสนับสนุนการร่วมกิจกรรมและความร่วมมือ รวมทั้งทำให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน มีการตั้งสมมติฐานและมีการพัฒนาทางวิธีการใหม่ๆ ต่อปัญหาที่พบอีกด้วย (Bennis & Nannus, 1997) บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนและความเป็นผู้นำจะมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งที่จะนำไปสู่การปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จต่อแบบแผนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สมรรถนะผู้นำขององค์กรเป็นองค์ประกอบสำคัญแห่งการเรียนรู้ เพราะบทบาทผู้บริหารโรงเรียนในการพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารต้องมีความรับผิดชอบต่อวิสัยทัศน์ การฟื้นฟู พันธกิจ การชี้แนะและการปฏิบัติตามหลักสูตรการสอน การสนับสนุนบรรยากาศ

ทางบวก (Positive climate) การสนับสนุนความสัมพันธ์ในชุมชนโรงเรียน และการพัฒนาโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพด้านการเงินในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน

จากการศึกษางานศึกษาที่กล่าวมา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีสำคัญอย่างยิ่งที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน เนื่องจากสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สามารถนำไปพัฒนาหรือปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารจัดการและพัฒนาการดำเนินงานของสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมในปัจจุบัน ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 เพื่อนำข้อมูลที่ได้และข้อเสนอแนะมาเป็นแนวทางในการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. ศึกษาระดับสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาและการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

2. ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1

3. ศึกษาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1

4. สร้างสมการทำนายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1

สมมติฐานการวิจัย

1. สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาใน 4 ด้าน ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ได้ การพัฒนาตนเอง และการทำงานเป็นทีม อยู่ในระดับมากขึ้นไป

2. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนใน 5 ด้าน ได้แก่ การสร้างและสานวิสัยทัศน์มุ่งสู่ความเป็นเลิศ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม วิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง และการคิดและเข้าใจเชิงระบบ อยู่ในระดับมากขึ้นไป

3. สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1

4. สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1

คำจำกัดความในการวิจัย

สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลจากความรู้/ความสามารถ ทักษะและบุคลิกลักษณะ ซึ่งสะท้อนให้เห็นจากพฤติกรรมการบริหารสถานศึกษาหรือการทำงานที่แสดงออกของแต่ละบุคคล ที่สามารถวัดและสังเกตเห็นได้

สมรรถนะหลัก หมายถึง สมรรถนะหลักตามแนวทางการปฏิรูประบบราชการและตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา เพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วยสมรรถนะ 4 ด้าน คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การพัฒนาตนเอง และการทำงานเป็นทีม

การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพ ถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีการพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

การบริการที่ดี หมายถึง ความตั้งใจในการปรับปรุงระบบบริการให้มีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ

การพัฒนาตนเอง หมายถึง การศึกษา ค้นคว้า หาความรู้ ติดตามองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ ในวงวิชาการและวิชาชีพเพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนางาน

การทำงานเป็นทีม หมายถึง การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือ สนับสนุน เสริมแรง ให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่น หรือ แสดงบทบาทผู้นำ ผู้ตาม ได้อย่างเหมาะสม

องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่ร่วมกันทำงานเป็นทีมมีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skills) ระหว่างสมาชิกด้วยกัน เพื่อขยายขีดความสามารถเพื่อเพิ่มศักยภาพของปัจเจกบุคคลและองค์กรให้ก้าวไปสู่ความเป็นเลิศการดำเนินการพัฒนา บริหารโรงเรียนตามวินัย 5 ประการของ Peter Senge (Peter Senge, 1990 อ้างถึงใน กรมวิชาการ,2544 : 34) ดังนี้ การสร้างและสานวิสัยทัศน์(Share Vision) มุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) วิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Model) และการคิดและเข้าใจเชิงระบบ (System Thinking)

การสร้างและสานวิสัยทัศน์ (Share Vision) หมายถึง วิสัยทัศน์องค์กร เป็นความมุ่งหวังขององค์กรที่ทุกคนต้องร่วมกันบูรณาการให้เกิดเป็นรูปธรรมในอนาคต ลักษณะวิสัยทัศน์องค์กรที่ดี คือ กลุ่มผู้นำต้องเป็นฝ่ายเริ่มเน้นเข้าสู่กระบวนการพัฒนาวิสัยทัศน์อย่างจริงจัง วิสัยทัศน์นั้นจะต้องมีรายละเอียดชัดเจน เพียงพอที่จะนำไปเป็นแนวทางปฏิบัติได้ วิสัยทัศน์องค์กรต้องเป็นภาพบวกต่อองค์กร

การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Our commitment to excellence) หมายถึง เป็นทักษะความสามารถของบุคคลในโรงเรียนซึ่งสามารถพัฒนาจากการเรียนรู้เพิ่มขึ้นได้ด้วยความพยายามร่วมสร้างสรรค์ผลงานมีปฏิภาณในการคิดให้บรรลุสู่ความสำเร็จความเป็นเลิศของโรงเรียนด้วยการสร้างวิสัยทัศน์ส่วนตนเป็นความหวังที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ความตระหนักและจิตสำนึกในหน้าที่ ให้มีความเพียรพยายาม

ส่วนตนที่ช่วยให้เกิดความมุมานะ และใช้ข้อมูลเพื่อคิดวิเคราะห์ตัดสินปัญหา จากข้อมูลจริงอย่างมีเหตุผลเป็นการฝึกทักษะให้เกิดชำนาญยิ่งขึ้น

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) หมายถึง องค์กรมีความมุ่งเน้นให้ทุกคนในทีมมีสำนึกร่วมกันว่า เรากำลังทำอะไรและจะทำอะไรต่อไป ทำอย่างไร จะช่วยเพิ่มคุณค่าแก่ลูกค้า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมขึ้นกับ 2 ปัจจัย คือ IQ และ EQ ประสานกับการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการสร้างภาวะผู้นำแก่ผู้นำองค์กรทุกระดับ

วิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Model) หมายถึง ผลลัพธ์ที่จะเกิดจากรูปแบบแนวคิดนี้จะออกมาในรูปของผลลัพธ์ 3 ลักษณะคือ เจตคติ หมายถึง ท่าที หรือความรู้สึกของบุคคลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เหตุการณ์ หรือเรื่องราวใดๆ ทัศนคติแนวความคิดเห็นและกระบวนทัศน์ กรอบความคิดแนวปฏิบัติที่เราปฏิบัติตามๆ กันไป จนกระทั่งกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร

การคิดและเข้าใจเชิงระบบ (System Thinking) หมายถึง บุคลากรในโรงเรียนมีความคิดความเข้าใจในโครงสร้างพื้นฐานส่วนตนเป็นการคิดในลักษณะวงกลมในการมองโรงเรียนอย่างเป็นระบบในภาพรวม เข้าใจถึงความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ ภายในโรงเรียนและมีความสามารถในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์แต่ละเรื่อง ในโรงเรียนการบริหารการพัฒนาระบบ นำวิสัยทัศน์ของโรงเรียนไปวางแผนการพัฒนา การเรียนรู้ระบบความเหมาะสมของโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วยระดับตำแหน่ง หน้าที่ต่างๆ ควรพัฒนาองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ

ผู้บริหาร หมายถึง ผู้อำนวยการโรงเรียน อาจารย์ใหญ่ ครูใหญ่ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ ผู้ช่วยครูใหญ่ รักษาการในตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน

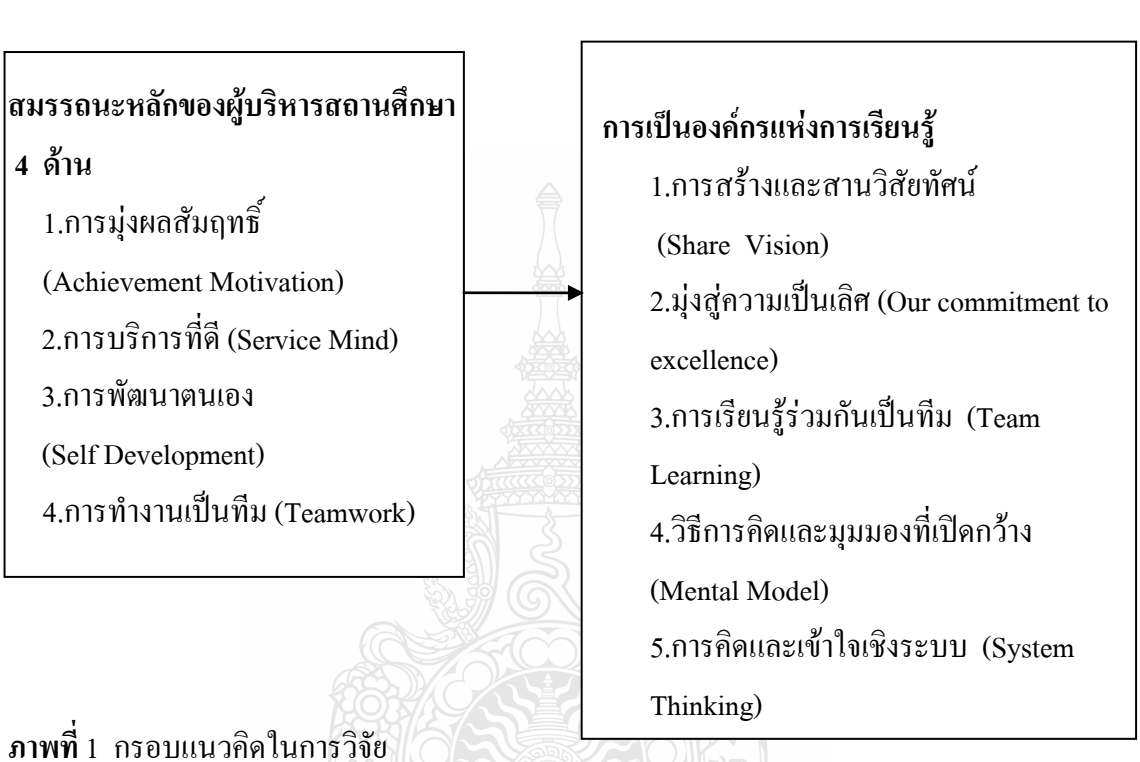
หัวหน้าฝ่ายการบริหารงานวิชาการ หมายถึง หัวหน้าวิชาการหรือกิจกรรมทุกชนิดในสถานศึกษาซึ่งเกี่ยวข้องปรับปรุง พัฒนาการเรียนการสอนให้เกิดผลตามเป้าหมายของหลักสูตรอย่างมีประสิทธิภาพ

ครูผู้สอน หมายถึง ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ทำการสอนนักเรียนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดด้านสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา มี 4 ด้านคือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การพัฒนาตนเองและการทำงานเป็นทีม (สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ก.ค.ศ.) และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ Peter M. Senge 5 ประการ

(Peter Senge, 1990 อ้างถึงใน กรมวิชาการ, 2544 : 34) คือ การสร้างและสานวิสัยทัศน์(Share Vision) มุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Our commitment to excellence) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) วิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Model) และการคิดและเข้าใจเชิงระบบ (System Thinking) ตามกรอบแนวคิด ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 มีขอบเขตการศึกษา ดังนี้

1.ขอบเขตด้านเนื้อหา

สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาที่ทำการศึกษาครั้งนี้ เป็นสมรรถนะหลัก 4 ด้าน คือการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) การบริการที่ดี (Service Mind) การพัฒนาตนเอง (Self Development) การทำงานเป็นทีม (Teamwork)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ ในการศึกษาครั้งนี้ ตามแนวความคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Peter Senge ที่กล่าวไว้ 5 ประการ ประกอบด้วย การสร้างและสานวิสัยทัศน์(Share Vision) มุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Our commitment to excellence) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) วิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Model) และการคิดและเข้าใจเชิงระบบ (System Thinking)

2.ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 โดยมีประชากร ประกอบด้วย ผู้บริหาร หัวหน้าฝ่ายการบริหารงานวิชาการและครูผู้สอนของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 จำนวน 103 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 2,306 คน โดยมีรายละเอียดดังนี้

1)ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 103 คน

2)หัวหน้าฝ่ายการบริหารงานวิชาการ จำนวน 103 คน

3)ครูผู้สอน จำนวน 2,100 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยเปิดตาราง เครจซีและมอร์แกน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมและกระจายผู้วิจัยจึงใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ดังนี้

1) ผู้บริหาร จำนวน 86 คน

2) หัวหน้าฝ่ายการบริหารงานวิชาการ จำนวน 86 คน

3) ครูผู้สอน จำนวน 327 คน

3.ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย

3.1 ตัวแปรต้น ได้แก่ สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา 4 ด้าน คือ

3.1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)

3.1.2 การบริการที่ดี (Service Mind)

3.1.3 การพัฒนาตนเอง (Self Development)

3.1.4 การทำงานเป็นทีม (Teamwork)

3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวความคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Peter Senge ที่กล่าวไว้ 5 ประการ ประกอบด้วย

3.2.1 การสร้างและสานวิสัยทัศน์(Share Vision)

3.2.2 มุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Our commitment to excellence)

3.2.3 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

3.2.4 วิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Model)

3.2.5 การคิดและเข้าใจเชิงระบบ (System Thinking)

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทราบถึงระดับสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาและการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

2. ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1

3. ทราบถึงสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 ผู้วิจัยได้นำเนื้อหาที่เกี่ยวข้องโดยใช้เสนอตามลำดับ ดังนี้

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ

2.1.1 ความหมายของสมรรถนะ

2.1.2 ประเภทของสมรรถนะ

2.1.3 องค์ประกอบของสมรรถนะ

2.1.4 สมรรถนะของผู้บริหาร

2.1.5 สมรรถนะหลัก 4 สมรรถนะ

2.2 องค์กรแห่งการเรียนรู้

2.2.1 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

2.2.2 แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้

2.2.3 องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้

2.2.4 เทคนิคในการพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.2.5 แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ ปีเตอร์ เอ็ม เซ็งกี้

2.2.5.1 การสร้างและสานวิสัยทัศน์ (Share Vision)

2.2.5.2 มุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Our commitment to excellence)

2.2.5.3 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

2.2.5.4 วิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Model)

2.2.5.5 การคิดและเข้าใจเชิงระบบ (System Thinking)

2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ(Competency) ได้เริ่มต้นขึ้นในปี ค.ศ. 1970 โดยสำนักงานข่าวสารแห่งประเทศสหรัฐอเมริกา (The US State Department) ซึ่งมีหน้าที่ในการเผยแพร่วัฒนธรรม และข่าวสารต่างๆ ของประเทศสหรัฐอเมริกาให้ชาวต่างประเทศ ทั้งในประเทศสหรัฐอเมริกาและประเทศต่างๆ ทั่วโลก ได้ว่าจ้าง Mcber ภายใต้การนำของศาสตราจารย์แมคซแลนด์ (McClelland, 1970) ศาสตราจารย์นักจิตวิทยาของมหาวิทยาลัย Harvard ได้พัฒนาแบบทดสอบทางบุคลิกภาพเพื่อศึกษาว่าบุคคลที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้นมีทัศนคติและนิสัยอย่างไร McClelland ได้ใช้ความรู้เหล่านี้ช่วยแก้ปัญหาการคัดเลือกบุคคลให้แก่หน่วยงานของรัฐบาลสหรัฐอเมริกา พัฒนาระบบความสามารถเชิงสมรรถนะในยุคเริ่มต้นเพื่อการสรรหาบุคคลนั้นต่อมาได้มีการนำระบบความสามารถเชิงสมรรถนะ (Competency System) มาประยุกต์ใช้ในแง่มุมต่างๆ ของการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งในหน่วยงานภาครัฐและเอกชนมากขึ้น ดังจะพบว่าระบบบริการความสามารถเชิงสมรรถนะมีพัฒนาการมากว่า 30 ปีแล้ว

แมคซแลนด์ (McClelland. 1999:15) แบ่ง Competency ออกเป็น 3 ประเภทคือ

1. Core Competency หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัยของคนในองค์กรโดยรวม ที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้

2. Job Competency หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัย ที่จะช่วงส่งเสริมให้คน ๆ นั้นสามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้น ๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน

3. Personal Competency หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความเชื่อ และอุปนิสัย ที่ทำให้บุคคลคนนั้นมีความสามารถในการทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป ซึ่งเรามักจะเรียก Personal Competency ว่า “ความสามารถพิเศษส่วนบุคคล”

สำหรับประเทศไทย องค์กรธุรกิจหลายแห่งได้ตื่นตัวและนำระบบสมรรถนะมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลเมื่อ 4-5 ปีที่ผ่านมาอาทิเช่น บริษัทปูนซีเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) บริษัทการบินไทยจำกัด (มหาชน) บริษัทโตโยต้ามอเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย บริษัท เอไอเอส จำกัด (มหาชน)

สรุป จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะเป็นปัจจัยพื้นฐานว่าในตำแหน่งหนึ่งๆ นั้นบุคคลต้องมีความรู้ ทักษะและคุณลักษณะอะไรบ้างและอยู่ในระดับใดจึงทำให้บุคคลพัฒนาระบบสมรรถนะของตนในการปฏิบัติงานให้ได้ดี และบรรลุเป้าหมายขององค์กร

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของประเทศอังกฤษ

แนวคิดที่มองเกี่ยวกับสมรรถนะว่าเป็นพื้นฐาน หรือตัวผลักดันทำให้เกิดผลลัพธ์ในการทำงานที่ดี (Output Based) ที่มั่งเน้นที่ทำงาน (Word-orientated) ดังนี้ แนวคิดนี้องค์กรต้องค้นปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดหรือมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการทำงานในแต่ละอาชีพ เช่น ความยืดหยุ่น การปรับตัว ความมีจริยธรรมเป็นต้น

กรมการจัดหางานแห่งประเทศอังกฤษ (The UK Movement Employment Department) ระบุความคาดหวังผลงานจากการปฏิบัติงาน เมื่อบุคคลปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมแนวคิดนี้ยังให้ข้อเสนอแนะว่า การประสบความสำเร็จในการทำงานมาได้เกิดมาจากเพียงบุคคลที่มีทักษะในการปฏิบัติงานเท่านั้น แต่ยังประกอบคุณลักษณะของบุคคลที่จำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงานนั้นๆ ด้วย

Day (1989) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า “สมรรถนะ” หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการใช้ความรู้ทักษะในการปฏิบัติงาน จากแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะทั้งสองประเทศสามารถสรุปได้ว่าในการปฏิบัติงานของบุคลให้ประสบความสำเร็จนั้น สมรรถนะเป็นสิ่งจำเป็น ดังนี้ องค์กรจำเป็นต้องค้นหาให้ได้ว่า สมรรถนะที่จำเป็นของพนักงานในการปฏิบัติงานแต่ละตำแหน่งนั้นควรมี

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะของทั้งสองประเทศ สามรถสรุปได้ว่า ในการปฏิบัติของบุคคลให้ประสบความสำเร็จนั้น สมรรถนะเป็นสิ่งจำเป็น ดังนั้น องค์กรจำต้องค้นหาให้ได้ว่าสมรรถนะที่จำเป็นของพนักงานในการปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่งนั้นควรมีสมรรถนะอะไรบ้าง

2.1.1 ความหมายของสมรรถนะ

สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคคล ซึ่งจำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงานตำแหน่งหนึ่งๆ ให้ประสบความสำเร็จโดยได้ผลงานสูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้หรือโดดเด่นกว่าเพื่อร่วมงานในสถานการณ์ที่หลากหลาย

ความหมายของสมรรถนะ (Competency) คำว่า "สมรรถนะ" ภาษาอังกฤษใช้คำว่า competency มักถูกนิยาม ให้คำจำกัดความและความหมายแตกต่างกันออกไปตามความเข้าใจของนักวิชาการที่ศึกษาแต่ละคน นักวิชาการในประเทศไทย แปลคำว่า competency ไว้แตกต่างกัน เช่น สมรรถนะ ขีดความสามารถ หรือศักยภาพ (สุกัญญา, 2548 : 13) สมรรถนะมีความหมายตามพจนานุกรมว่าความสามารถ หรือสมรรถนะ ในภาษาอังกฤษมีคำที่มีความหมายคล้ายกันอยู่หลายคำ ได้แก่ Capability, ability, proficiency, expertise, skill, fitness โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ใช้ภาษาไทยว่า “สมรรถนะ” แต่ในบางองค์กรใช้คำว่า “ศักยภาพ หรือ ความสามารถ” สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548: 67) ได้กำหนดคำนิยามความหมายของสมรรถนะ (Competency) ไว้ว่า คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่นๆในองค์กร กล่าวคือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้มักจะต้องมีองค์ประกอบของทั้ง ความรู้

ทักษะ ความสมารถและคุณลักษณะอื่นๆ ตัวอย่างเช่น สมรรถนะการบริหารที่ดีซึ่งอธิบายว่า “สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้” หากขาดองค์ประกอบต่างๆ ได้แก่ความรู้ในงาน หรือทักษะที่เกี่ยวข้อง เช่น อาจต้องหาข้อมูลจากคอมพิวเตอร์ และคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นคนใจเย็น อดทน ชอบช่วยเหลือผู้อื่นแล้ว บุคคลก็ไม่อาจจะแสดงสมรรถนะของการบริหารที่ดีด้วยการให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้

ซึ่งมีนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศให้ความหมายไว้อย่างหลากหลาย ทั้งสมรรถนะเป็นคุณลักษณะและคุณสมบัติที่มีอยู่ในตัวบุคคล สมรรถนะที่เป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมการทำงาน และสมรรถนะที่แสดงถึงระดับความสามารถที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงาน สรุปเป็นความหมายของสมรรถนะที่ครอบคลุมทั้งคุณลักษณะ พฤติกรรม และระดับความสามารถในแต่ละความหมาย สรุปได้ดังนี้

สก็อต บี พารี (Scott B. Parry) นิยามคำว่าสมรรถนะว่าคือ กลุ่มของความรู้ (knowledge) ทักษะ(skills) และคุณลักษณะ (attributes) ที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่งๆ โดยกลุ่มความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะดังกล่าว สัมพันธ์กับผลงานของตำแหน่งงานนั้นๆ และสามารถวัดผลเทียบกับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับ และเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นได้ โดยผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ 2004 : 48)

จีระ งอกศิลป์ (2550 : 1-3) กล่าวว่า ศาสตราจารย์ David McClelland นักจิตวิทยาของมหาวิทยาลัย Harvard เป็นผู้ริเริ่มแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะกับบทความที่มีชื่อเสียงของเขาที่ตีพิมพ์ในวารสารนักจิตวิทยาอเมริกัน เรื่อง Testing for Competence Rather than for Intelligence ในปี 1973 แนวทางการวิจัยของ David McClelland ใช้การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างกลุ่มของผู้ที่ประสบความสำเร็จในงานและกลุ่มของผู้ที่ประสบความสำเร็จน้อยกว่า (กลุ่มปานกลาง) เพื่อดูว่าสองกลุ่มนี้แตกต่างกันในเรื่องใด (หรือที่เขาเรียกว่าสมรรถนะใด) วิธีการเก็บข้อมูลของเขา เน้นที่ ความคิดและพฤติกรรมที่สัมพันธ์กัน กับ ผลลัพธ์ของงานที่ประสบความสำเร็จ

สรุปได้ว่า สมรรถนะที่จะนำมาใช้ในการบริหารและประเมินผลงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกตำแหน่ง ตลอดจนพัฒนาศักยภาพในระยะยาวของข้าราชการและระบบราชการนั้น คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานได้ผลโดดเด่นกว่าคนอื่นๆ เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล

2.1.2 ประเภทของสมรรถนะ

สมรรถนะสามารถจำแนกได้ คือ (อภิรักษ์ วรรณสาธพ ,2545 : 22-24)

1. สมรรถนะองค์กร (Organization Competency)

2. สมรรถนะหลัก (Core Competency)

3. สมรรถนะเฉพาะกลุ่มงาน / งานวิชาชีพ

1. สมรรถนะองค์กร (Organization Competency) เป็นการรวมการเรียนรู้ ความสามารถของบุคคล และความสามารถขององค์กรเข้าไว้ด้วยกัน ซึ่งจะเป็น “รากฐาน” สำคัญที่สามารถนำไปสู่ผลลัพธ์ (ผลผลิต+บริการ) ขององค์กร จะต้องมีค่าเชื่อมโยงสัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กร และค่านิยมขององค์กร ในการกำหนดสมรรถนะขององค์กรนั้นจะต้องวิเคราะห์องค์กรก่อน ได้แก่ การวิเคราะห์วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์กร และค่านิยมขององค์กร ที่องค์กรปรารถนา เป็นต้น

2. สมรรถนะหลัก (Core competency) บางองค์กรอาจเรียนว่า สมรรถนะทั่วไป (General Competency, Professional Competency) หมายถึง (ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม) ที่พนักงานทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมี ไม่ว่าจะไปปฏิบัติงานในตำแหน่งใดก็ตาม สมรรถนะเปรียบเสมือนตัวบ้าน ทั้งนี้สมรรถนะหลักจะเป็นตัวกำหนด หรือผลักดัน (Driver) ให้องค์กรบรรลุตามวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และเป้าหมายในการดำเนินงานที่กำหนดไว้ เช่น ความรอบรู้เกี่ยวกับธุรกิจขององค์กรความใฝ่รู้ การสร้างและสานวิสัยทัศน์ (Share Vision) มุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Our commitment to excellence) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) วิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Model) และการคิดและเข้าใจเชิงระบบ (System Thinking) เป็นต้น

3. สมรรถนะตามสายวิชาชีพ (Functional Competency) หรือองค์กรเรียกว่า “Technical / Position / Job Competency” หมายถึงคุณลักษณะ ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่พนักงานองค์กรแต่ละสายวิชาชีพจำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จ ซึ่งจะมีสมรรถนะที่แตกต่างกันออกไปตามหน้าที่ความรับผิดชอบ ซึ่งเปรียบเสมือนเสาบ้านแต่ละต้นต้องช่วยพยุงและค้ำยันให้บ้านมีความมั่นคง แข็งแรง แบ่งตามสมรรถนะร่วมของทุกตำแหน่งในกลุ่มงาน / สายวิชาชีพ สมรรถนะเฉพาะตำแหน่งในกลุ่มงาน/สายวิชาชีพ และสมรรถนะด้านการบริการ สามารถแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

3.1 สมรรถนะร่วมของทุกตำแหน่งในกลุ่มงาน/สายวิชาชีพ (Common Functional Competency) หมายถึง คุณลักษณะ (ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม) ที่บุคลากรทุกตำแหน่งในสายวิชาชีพหรือกลุ่มงานเดียวกัน (Job Families) จำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จ

3.2 สมรรถนะเฉพาะในกลุ่มงาน/สายวิชาชีพ (Specific Functional Competency) หมายถึง คุณลักษณะ (ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม) ที่บุคลากรทุกตำแหน่งในสายวิชาชีพหรือกลุ่มงานเดียวกัน (Job Families) จำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จ

3.3 สมรรถนะด้านบริหารจัดการ (Managerial Competency) หรือบางองค์กรอาจเรียกว่า (Leadership Competency) หมายถึง คุณลักษณะ (ความรู้ ทักษะและพฤติกรรม) ที่พนักงานดำรง

ตำแหน่งทางการบริหารขององค์กรจำเป็นต้องมี ซึ่งสมรรถนะประเภทนี้จะสะท้อนถึงความคาดหวังขององค์กรที่มีต่อผู้บริหารระดับต่างๆ นอกเหนือจากสมรรถนะหลัก พนักงานจำเป็นต้องมีขณะดำรงตำแหน่ง หรือใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายวิชาชีพ (Career Development) กำหนดสมรรถนะนี้ องค์กรบางแห่งอาจกำหนดเพียงสมรรถนะหลักและสมรรถนะตามสายวิชาชีพเท่านั้นก็ได้ โดยนำสมรรถนะด้านบริหารจัดการไปเขียนไว้ในสมรรถนะหลักระดับสูง (ระดับ 3-5 ในกรณีที่มี 5 ระดับ) ในขณะที่บางองค์กรอาจกำหนดสมรรถนะทั้ง 3 ประเภทเลยก็ได้ แล้วแต่ความเหมาะสม และการให้ความสำคัญขององค์กรนั้นๆ (Francisso:Jossey-Bass,1992)

สรุปได้ว่า สมรรถนะขององค์กรนั้นจะต้องวิเคราะห์องค์กรก่อน กลุ่มงาน สายวิชาชีพ สมรรถนะเฉพาะตำแหน่งในกลุ่มงาน และสมรรถนะด้านบริหารจัดการ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จ

2.1.3 องค์ประกอบของสมรรถนะ

นักวิชาการได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของสมรรถนะ ดังนี้

ไรแลท และโลฮาน (Rylatt; & Lohan. 1995) ได้นำเสนอองค์ประกอบหลักของแต่ละสมรรถนะไว้ ดังนี้

1. บทบาทหลัก (Key Role) อธิบายถึงกิจกรรมอย่างกว้างๆ ตามข้อผูกพันหรือพันธะสัญญาที่แต่ละบุคคลมีต่อองค์กรในระหว่างที่ทำงานอยู่

2. หน่วยของสมรรถนะ (Unit of Competency) อธิบายถึงหน้าที่หลักหรือกลุ่มของทักษะของงานอย่างกว้างๆ

3. ส่วนประกอบของสมรรถนะ (Element of Competency) เป็นการอธิบายถึงรายละเอียดเพิ่มมากขึ้นจากหน่วยย่อยนั้นๆ โดยกล่าวถึงการกระทำหรือผลลัพธ์ที่แสดงให้เห็นหรือวัดได้ ซึ่งอาจจะระบุออกมาในลักษณะของปัจจัยนำเข้า (Input) หรือ ผลลัพธ์ (Output) ก็ได้

4. เกณฑ์การปฏิบัติงาน (Performance Criteria) เป็นระดับความต้องการหรือมาตรฐานของผลการปฏิบัติงานในแต่ละส่วนประกอบของสมรรถนะ ซึ่งต้องระบุให้เชื่อมโยงกันระหว่างสมรรถนะและความชัดเจนของผลสำเร็จ

5. เงื่อนไข (Condition) เป็นความคาดหวังในการปฏิบัติงาน

6. คำแนะนำ (Evidence Guide) อธิบายครอบคลุมถึงเนื้อหาและกลยุทธ์ของการประเมินปัญหาสำคัญต่างๆ ของแต่ละหน่วยสมรรถนะและความสัมพันธ์ไปยังหน่วยอื่นๆ และให้ความชัดเจนเกี่ยวกับสมรรถนะ ซึ่งอาจจะทำเป็นคู่มือหรือเอกสารประกอบ

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา,(2545: 78 - 86) ได้กำหนดสมรรถนะของครูพัฒนาแนวคิดจากสถาบันข้าราชการพลเรือน ร่วมกับบริษัท เฮย์กรุ๊ป ซึ่งได้จัดทำ Competency Model ขึ้นและงานสังเคราะห์ Competency ของส่วนราชการต่างๆ ที่ได้จัดทำโดยองค์กรครูและบุคลากรทางการศึกษา

ร่วมกับสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา สมรรถนะจำแนกองค์ประกอบของสมรรถนะเป็น 2 ส่วน คือ

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมตำแหน่งเฉพาะสำหรับแต่ละกลุ่มงานครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกตำแหน่งจะต้องมีเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกันประกอบด้วยสมรรถนะ 4 ด้าน คือ

1.1 ความประพฤติด้านวินัย คุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณ และจิตวิญญาณของความเป็นครู

1.2 ความสามารถในการพัฒนาตนเอง ผู้อื่นและเป็นการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ

1.3 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ การปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพขึ้น การกำหนดมาตรฐานการทำงานให้ได้ผลสัมฤทธิ์ที่ยอดเยี่ยม การตรงต่อเวลาการอุทิศเวลาให้ราชการ การส่งเสริมชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

1.4 การบริการที่ดี ได้แก่ สามารถร่วมวางแผนให้คำปรึกษาผู้รับบริการไว้วางใจความเต็มใจในการให้บริการ สามารถสื่อสารข้อมูลชัดเจน

2. สมรรถนะกับการประเมินวิทยฐานะ ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2542 มาตราที่ 53 กล่าวว่าการประเมินเพื่อให้มีและเลื่อนวิทยฐานะให้คำนึงถึงมาตรฐานตำแหน่ง มาตรฐานวิทยฐานะ ทั้งนี้ให้ประเมิน 3 ด้าน คือ

2.1 ความประพฤติด้านวินัย คุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพ ได้แก่เป็นผู้ประพฤติตนเหมาะสม พัฒนาตนเองให้มีคุณธรรมจริยธรรมเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทักษะการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

2.2 คุณภาพการปฏิบัติงาน ได้แก่ การจัดการเรียนการสอนการประเมินผู้เรียนและส่งเสริมการเรียนรู้ในลักษณะองค์รวม มีการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล เข้าใจสาระของหลักสูตรกลางและหลักสูตรสถานศึกษา ใช้กระบวนการวิจัยเพื่อการเรียนรู้ เอาใจใส่ส่งเสริมพฤติกรรมของผู้เรียนด้วยกระบวนการที่เชื่อถือ สามารถสร้างความสัมพันธ์และร่วมมือกับชุมชน สถาบันหรือแหล่งการเรียนรู้เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน

2.3 ผลพันธกิจจากการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อนำมาเชื่อมโยงกับสมรรถนะแล้ว ได้แก่ หน้าที่จัดการเรียนการสอนการเอาใจใส่แนะแนวแก้ปัญหาและพัฒนาส่งเสริมพฤติกรรมของผู้เรียนสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชน

สรุปได้ว่า สมรรถนะประกอบด้วยบทบาทหน้าที่หลักแต่ละบุคคลมีต่อองค์กรและสมรรถนะที่องค์กรต้องการจากแต่ละบุคคล โดยสามารถวัดได้โดยนำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์การปฏิบัติงานความประพฤติด้านวินัย คุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพ ความสามารถในการพัฒนาตนเอง การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี สร้างความสัมพันธ์และร่วมมือกับชุมชน

2.1.4 สมรรถนะของผู้บริหาร

ผู้บริหารสถานศึกษามีภารกิจสำคัญหลายด้านที่จะต้องปฏิบัติ และจะต้องเกี่ยวข้องทั้งกิจการภายใน และภายนอกโรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นศูนย์กลางของกิจกรรมต่าง ๆ การที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะดำเนินภารกิจได้ตามที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารศึกษาจำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถในเรื่องที่อยู่ในขอบเขตของภารกิจเป็นอย่างดี

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, (2546 : 1-4) ได้กำหนดสมรรถนะหลักในการบริหารตาม Model สมรรถนะข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 8 สมรรถนะหลักคือ

1.ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational Awareness) ความเข้าใจและความสามารถประยุกต์ใช้ความสัมพันธ์เชื่อมโยงของกระแสอำนาจทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการในองค์กรของตนและองค์กรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผล ความเข้าใจนี้รวมถึงความสามารถคาดการได้ว่า นโยบายภาครัฐ แนวคิดใหม่ๆทางการเมืองเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี ฯลฯ ตลอดจนเหตุการณ์หรือสถานการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้นมีผลต่อองค์กรและภารกิจที่ตนปฏิบัติงานอยู่

2.การสะสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) ความขวนขวายสนใจใฝ่รู้เพื่อสังคมพัฒนาศักยภาพความรู้ความเข้าใจความสามารถของตนในการปฏิบัติงานราชการ ด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนาปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆเข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

3.การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) การแสดงออกถึงการยอมรับ ความคิดเห็นหรือนวัตกรรมใหม่ๆและความสามารถนำการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ภายใต้สภาพแวดล้อมขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

4.ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork) ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกันเป็นส่วนหนึ่งในทีมงานหน่วยงานหรือองค์กร โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกในทีม มิใช่ในฐานะหัวหน้าทีมและมีความสามารถในการสร้างและดำรงรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับสมาชิกในทีม

5.คุณธรรมจริยธรรม (Moral & Integrity) การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมายและคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตนโดยมุ่งประโยชน์ของประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษาศักดิ์ศรีแห่งอาชีพข้าราชการ อีกทั้งเป็นกำลังในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจหลักของกรุงเทพมหานครบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

6.การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) ความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานราชการให้ดีหรือให้เกินกว่ามาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเองหรือ

เกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายความรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่โดดเด่นและท้าทาย

7. มนุษย์สัมพันธ์ (Human Relation) ความสามารถในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นกับบุคคลต่างๆทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร เพื่อเป้าหมายในการทำงานร่วมกันและเพื่อผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นในระดับบุคคล หน่วยงานและองค์กร

8.จิตมุ่งบริการ (Service Mind) ความตั้งใจและความพยายามของผู้บริหารในการให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและหน่วยงานภาครัฐ

2.1.5 สมรรถนะหลัก (Core Competencies) หมายถึง คุณลักษณะร่วมของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาทุกตำแหน่ง เพื่อหล่อหลอมค่านิยม และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน มี 4 สมรรถนะ (สำนักงาน ก.ค.ศ.,2549)

1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)
2) การบริการที่ดี (Service Mind)
3) การพัฒนาตนเอง (Expertise)
4) การทำงานเป็นทีม (Teamwork)

2.1.5.1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) หมายถึง ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพ ถูกต้องครบถ้วน สมบูรณ์หรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีการพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

ระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารเชิงกลยุทธ์

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มีความเชื่อมโยงโดยตรงกับการบริหารงานเชิงกลยุทธ์องค์กรใช้วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ซึ่งอยู่ในแผนกลยุทธ์ขององค์กรเป็นกรอบในการกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors) และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicators) ของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นเครื่องมือช่วยประเมินความสำเร็จของการดำเนินการตามกลยุทธ์ องค์กรที่มีการบริหารเชิงกลยุทธ์สามารถใช้ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSF) และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPI) ของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นกรอบวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรเทียบกับเป้าหมายเพื่อให้รู้ถึงความก้าวหน้าของการบรรลุวิสัยทัศน์ หากผลงานยังไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ผู้บริหารองค์กรควรปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้เหมาะสม

2.1.5.2) การบริการที่ดี (Service Mind) หมายถึง ความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการในการปรับปรุงระบบบริการให้มีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการดังนี้

1. ความสามารถในการสร้างระบบการให้บริการ คือ การศึกษาความต้องการของผู้รับบริการ การจัดระบบการให้บริการบนพื้นฐานของข้อมูลความต้องการ และการจัดรูปแบบระบบบริการที่ดี

2. ความสามารถในการให้บริการ คือ ความตั้งใจ เต็มใจและกระตือรือร้นในการให้บริการ การศึกษาผลการให้บริการเพื่อปรับปรุงพัฒนาการให้บริการ และความพึงพอใจของผู้รับบริการ

2.1.5.3) การพัฒนาตนเอง (Expertise) คือ การศึกษา ค้นคว้าหาความรู้ ติดตามองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ๆ ในวงวิชาการและวิชาชีพเพื่อพัฒนางาน ดังนี้

1. ความสามารถในการวิเคราะห์ตนเอง คือ วิเคราะห์จุดเด่นจุดด้อยตนเอง การเลือกวิธีการพัฒนาตนเองให้เหมาะสมกับจุดเด่น จุดด้อย

2. ความสามารถในการใช้ภาษาไทยเพื่อการสื่อสาร การจับใจความการสรุปความจากการอ่านและการฟัง ความชัดเจนในการอภิปรายและการอ่าน ยกตัวอย่าง การตั้งคำถามและตอบคำถามได้ตรงประเด็น

3. ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการแสวงหาความรู้ คือ การจับใจความและการสรุปจากการอ่านและการฟัง ความชัดเจนในการอธิบายและยกตัวอย่าง การตั้งคำถามและตอบคำถามตรงประเด็น

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

5. ความสามารถในการประมวลความรู้และนำความรู้ไปใช้ คือ การวิเคราะห์ รวบรวมองค์ความรู้เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนางาน และการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการพัฒนางาน

2.1.5.4) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) หมายถึง การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือสนับสนุน เสริมแรงให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเข้ากับผู้อื่นหรือแสดงบทบาทผู้นำ ผู้ตามได้อย่างเหมาะสม

1. ความสามารถในการวางแผนเพื่อการปฏิบัติงานเป็นทีม คือ การมีส่วนร่วมในการวางแผนร่วมกับผู้อื่น การรับฟังความคิดเห็น การยอมรับข้อตกลงของทีม การตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูล

2. ความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกัน คือ ความเต็มใจร่วมมือในการปฏิบัติงาน ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของตน การปฏิบัติตนเป็นผู้นำหรือผู้ตามได้

เหมาะสมกับบทบาท การร่วมมือกับทีมงานในการแก้ปัญหาการปฏิบัติงาน การสนับสนุนให้กำลังใจ ยกย่องให้เกียรติผู้อื่นในโอกาสที่เหมาะสม

สรุปการกำหนดสมรรถนะ ไม่ว่าจะปฏิบัติงานในตำแหน่งใดสมรรถนะหลักเปรียบเสมือนตัวบ้านเพราะเป็นตัวกำหนดหรือผลักดันให้องค์กรบรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ในการดำเนินงาน เมื่อพัฒนาระบบสมรรถนะเสร็จต้องทำการสื่อสารหรือถ่ายทอดระบบสมรรถนะในบุคลากรทุกคนทราบเพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจ การเลือกใช้แหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย การวิเคราะห์รวบรวมองค์ความรู้เพื่อนำไปใช้ และการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการพัฒนางาน

2.2 องค์กรแห่งการเรียนรู้

แนวความคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้มีการกล่าวถึงไว้ในวรรณกรรมต่างๆ ซึ่งย้อนหลังไปเมื่อประมาณ ค.ศ. 1978 คริส อาร์จีริส (Chris Argyris) ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาการศึกษาและพฤติกรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยฮาร์ดวาร์ด ร่วมกับศาสตราจารย์ด้านปรัชญา คือ โดนัล ชุน (Donald Schon) แห่งสถาบันเทคโนโลยีของแมซซาชูเสส (Massachusetts Institute of Technology : MIT) สร้างผลงานการเขียนที่เสนอแนวคิดต่างๆ เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ แต่เนื่องจากผลงานเหล่านั้นมีลักษะเชิงวิชาการชั้นสูงยากต่อการศึกษาและเข้าใจ จึงทำให้ไม่ใคร่ได้รับความนิยมเท่าที่ควร (Argyris and Schon, 1978) อย่างไรก็ตาม ในช่วง ค.ศ. 1980 เรื่อยมาแนวคิดดังกล่าวเริ่มกลับมาได้รับความสนใจและตระหนักถึงความสำคัญในศักยภาพ แต่ยังคงได้รับความนิยมในวงแคบ เช่น กรณีของบริษัทเชลล์ ที่เริ่มนำเอาองค์กรแห่งการเรียนรู้มาเชื่อมโยงเข้าเป็นแผนกลยุทธ์ของบริษัท (Marquardt, 1996) และในทศวรรษต่อมาคือช่วงตั้งแต่ ค.ศ.1990 จนถึงปัจจุบันมีองค์กรที่ได้นำเอาแนวคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้มาปฏิบัติในต่างประเทศและได้รับความสำเร็จในการเป็นบริษัทระดับโลก ได้แก่ บริษัทโมโตโรล่า(Motorola) วอลล์มาร์ท (Wal-Mart) บริติชปิโตรเลียม (british Petroleum) ซีรอกซ์ (Xerox) เจอเนอรัลอิเล็กทริกซ์ (General Electric) ฟอร์ดมอเตอร์ (Ford Motor) ฮาเลย์เดวิดสัน (Harley Davidson) โกดัก (Kodak) ฮิวเลตต์แพคการ์ด (HEWLETT - PACKARD (THAILAND) COMPANY LIMITED) ไอบีเอ็ม (IBM) ฮอนดา (Honda) โซนี่(SONY) และสามเอ็ม (3M) เป็นต้น (Gob, 1998)

จะเห็นได้ว่า แนวคิดในการสร้างเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เริ่มแผ่ขยายไปทั่วทุกมุมโลก โดยเฉพาะช่วง ค.ศ.1990 ซึ่งเป็นช่วงเวลาเดียวกับที่มีบุคคลผู้สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยผลิตงานเขียนที่ได้รับความนิยมเป็นอย่างยิ่งคือ Peter Senge ในผลงานที่ใช้ชื่อว่า The fifth discipline: The art and practice of learning organization และเป็นผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์ศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันเทคโนโลยีแห่งแมสซาชูเซส (MIT Center for Organizational

Learning) ที่ได้ก่อตั้งขึ้นใน ค.ศ. 1991 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทำการสังเคราะห์ทฤษฎี และวิธีการต่างๆ ในการเผยแพร่แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไปในอนาคต (วีระวัฒน์, 2544)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นแนวคิดในการพัฒนาองค์กรโดยเน้นการพัฒนาการเรียนรู้สภาวะของการเป็นผู้นำในองค์กร (Leadership) และการเรียนรู้ร่วมกัน ของคนในองค์กร (Team Learning) เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ และทักษะร่วมกัน และพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องทันต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันการมีองค์กรแห่งการเรียนรู้นี้จะทำให้องค์กรและบุคลากร มีกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพและมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล โดยมีการเชื่อมโยงรูปแบบของการทำงานเป็นทีม (Team working) สร้างกระบวนการในการเรียนรู้และสร้างความเข้าใจเตรียมรับกับความเปลี่ยนแปลง เปิดโอกาสให้ทีมทำงานและมีการให้อำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment) เพื่อเป็นการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการคิดริเริ่ม (Initiative) และการสร้างนวัตกรรม (Innovation) ซึ่งจะทำให้เกิดองค์กรที่เข้มแข็งพร้อมเผชิญกับสภาวะการแข่งขัน Learning Organization หรือ การทำให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นคำที่ใช้เรียกการรวมชุดของความคิดที่เกิดขึ้นมาจากการศึกษาเรื่องขององค์กร Chris Argyris ได้ให้แนวคิดทางด้าน Learning Organization ร่วมกับ Donald Schon ไว้ว่า เป็นกระบวนการที่สมาชิกขององค์กรให้การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกด้วยการตรวจสอบและแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นเสมอๆ ในองค์กร ความรู้จาก Learning Organization เป็นหลักการที่ Peter Senge ได้รวบรวมจากแนวคิดของ Chris Argyris และ Donald Schon รวมถึงนักวิชาการท่านอื่น มาเขียนหนังสือเล่มแรกเกี่ยวกับ Learning Organization ซึ่งมีชื่อว่า “The Fifth Discipline”

อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) คือ องค์กรที่มีการสนับสนุนทางด้านการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นทุกระดับ มีการเรียนรู้ร่วมกัน ของคนในองค์กร เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ และทักษะร่วมกัน และพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องทันต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลงและเป็นกระบวนการที่สมาชิกขององค์กรให้การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก โดยมีทั้งบทเรียนที่ผิดพลาดและประสบความสำเร็จ ซึ่งสามารถนำความรู้มาปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์กรได้เป็นระบบอย่างต่อเนื่อง และการเรียนรู้นั้นจะต้องเป็นไปโดยพร้อมเพรียงกันทั้งองค์กร โดยมุ่งเริ่มต้นที่การเปลี่ยนแปลงในความคิดภูมิปัญญาภายในแต่ละคนและจะต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับเวลา ความคิดความเข้าใจให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่แท้จริงไปตามแนวทางที่องค์กรต้องการ

2.2.1 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดที่เติบโตมาจากกระแสการเปลี่ยนแปลงเรื่องการเรียนรู้องค์กรและการจัดการ การฝึกอบรม และพัฒนา (Pedler et al., 1991) กล่าวคือ หากเป็นกระแสด้าน

การเรียนการสอนก็จะเปลี่ยนจากศูนย์กลางการเรียนรู้อยู่ที่ผู้สอน และการเรียนรู้อย่างเป็นทางการ มาเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้อยู่ที่ผู้เรียน (learner center) และการเรียนรู้จากการปฏิบัติด้วยตนเอง (action learning) โดยการเรียนรู้จะถูกร้อยเรียงเป็นกระบวนการต่อเนื่องตลอดชีวิต และผสมผสานเข้ากับสภาพแวดล้อมในชีวิตและการทำงาน

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) องค์กรที่มีกรดำเนินการให้บุคคล ทีม หรือกลุ่มในองค์กร ได้มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถในการเรียนรู้ในการปรับเปลี่ยนตนเอง ทั้งนี้เพื่อนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ การเรียนรู้ต้องเป็นไปอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง และเป็นไปอย่างพร้อมเพรียงทั่วทั้งองค์กร แนวทางการพัฒนา เพื่อเข้าสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มี 5 ประการหลัก ตามแนวคิดในหนังสือ The Fifth Discipline ของ Peter Senge ประกอบด้วย ความรู้จาก Learning Organization เป็นหลักการที่ Peter Senge ได้รวบรวมจากแนวคิดของ Chris Argyris และ Donald Schon รวมถึงนักวิชาการท่านอื่น มาเขียนหนังสือเล่มแรกเกี่ยวกับ Learning Organization ซึ่งมีชื่อว่า ."The Fifth Discipline" หลักการดังกล่าว ได้แก่

1. การสร้างและสานวิสัยทัศน์ (Shared Vision) คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม เพื่อยึดเป็นเป้าหมายการทำงานร่วมกัน เป็นแนวทางการทำงานแรกที่ขยายตัวออกจากตัวเองไปสู่มุมมองในระดับทีมงาน และระบบงานต่อไป

2. มุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Our commitment to excellence) คือ การหมั่นพัฒนาตนเองทั้งทักษะและความรู้ตลอดเวลา ถือว่าการเรียนรู้คือชีวิต ให้มีความเชี่ยวชาญในงานที่ทำ

3. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) คือ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นที่มา ก่อให้เกิด Synergy ของการเรียนรู้ นำไปสู่การสร้างนวัตกรรมใหม่ร่วมกัน ตามวิสัยทัศน์ที่ร่วมกันกำหนดขึ้น

4. วิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Model) คือ การเริ่มต้นมองดูตัวเอง กำหนดเป้าหมายชีวิตการงาน สร้างทัศนคติด้านบวก เปิดใจทั้งรับฟังผู้อื่นและแสดงความคิดเห็นตัวเองให้ผู้อื่นทราบ

5. การคิดและเข้าใจเชิงระบบ (System Thinking) คือ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นที่มา ก่อให้เกิด Synergy ของการเรียนรู้ นำไปสู่การสร้างนวัตกรรมใหม่ร่วมกัน ตามวิสัยทัศน์ที่ร่วมกันกำหนดขึ้น

ปีเตอร์ เซ็งกี้ (1990:3-4 อ้างถึงใน บุปผา พวงมาลี, 2542:9-10) ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า เป็นองค์กรที่ขายขอบเขตสมรรถนะองค์กรต่างเรียนรู้วิธีการอย่างแท้จริงได้และผู้คนในองค์กรต่างเรียนรู้วิธีที่จะเรียนรู้ซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่อง เป็นองค์กรที่ปฏิรูปโดยต้องสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ที่ดีและกระตุ้นทุกคนให้เรียนรู้

มาร์ควอตส์(Marquardt,1996) นิยามว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรซึ่งมีบรรยากาศของการเรียนรู้รายบุคคลและกลุ่ม มีวิธีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัต มีการสอนคนของตนเองให้มีกระบวนการคิดวิเคราะห์เพื่อช่วยให้เข้าใจในสรรพสิ่ง สามารถเรียนรู้ จัดการ และใช้ความรู้เป็น

เครื่องมือไปสู่ความสำเร็จควบคู่ไปกับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย โดยองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มี 5 องค์ประกอบได้แก่

พลวัตการเรียนรู้ (learning dynamics)

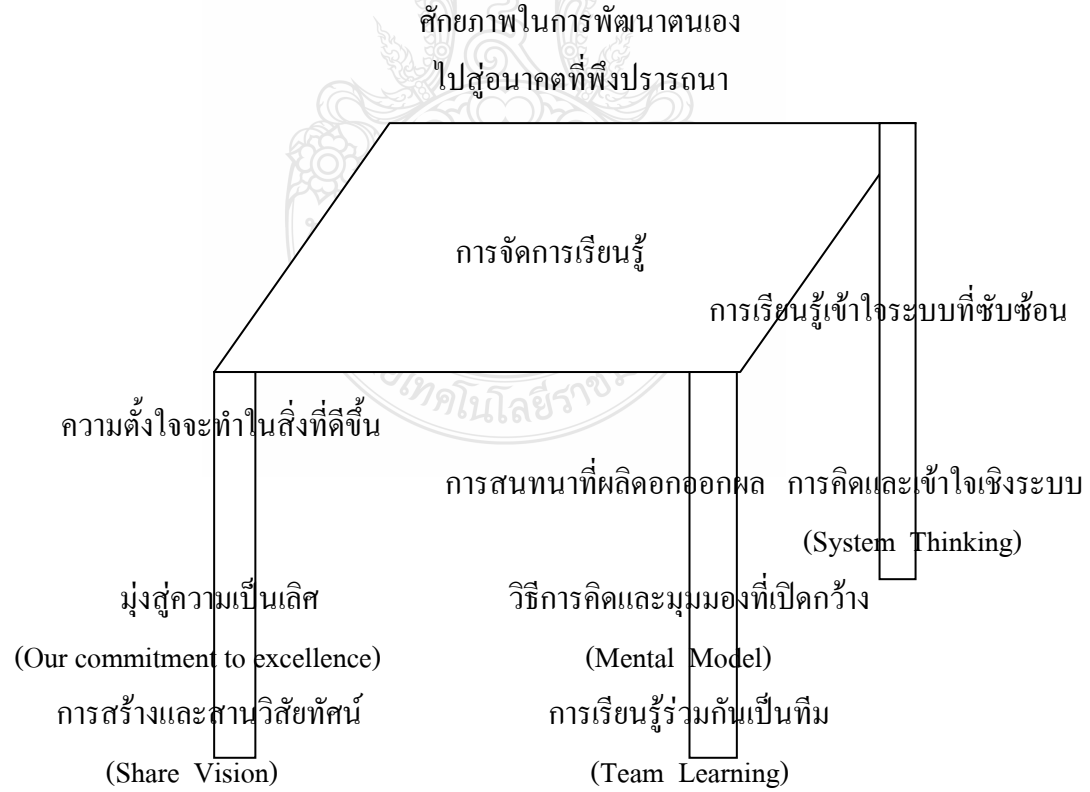
การปรับเปลี่ยนองค์กร (organization transformation)

การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (people empowerment)

การจัดการความรู้ (knowledge management)

การใช้เทคโนโลยี (technology application)

ปีเตอร์ เซ็งกี้ (Peter Senge) (อ้างถึงใน สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ, 2546 : 9) กล่าวถึง การเรียนรู้ไว้ว่า การรู้ในสมัยโบราณเป็นการเรียนรู้เพื่อให้เกิดปัญญา กระบวนการเรียนรู้ที่มีความหมายในอนาคตจะเป็นการเรียนรู้เหมือนสมัยโบราณ ที่ยึดหลักพระพุทธศาสนาซึ่งในการฝึกอบรมจะเป็นการเรียนรู้ลักษณะทำงาน เพื่อพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงสังคมต้องใช้ทั้งความรู้ ทักษะความสามารถเมื่อเรียนรู้ แล้วต้องมีวินัยฟังให้ได้ยินไปในใจด้วยจิตสงบ ดังนั้น สมาธิในระหว่างการเรียนรู้



ภาพที่ 2 ความรู้เปรียบเสมือนเก้าอี้สามขา

ที่มา : ประยุกต์จาก ชัยวัฒน์ ถิระพันธ์, (2546 : 7)

การจัดการเรียนรู้ ปีเตอร์ เซ็งกี้ (Peter Senge) คิดค้นไว้มี 3 ประเด็นหลัก (ภาพที่ 2) ดังนี้ (ชัยวัฒน์ ถิระพันธ์, 2546 : 7)

1. ความตั้งใจจะทำในสิ่งที่ดีขึ้น คือ แรงจูงใจมีความหวังที่จะทำสิ่งที่ดีๆ ยิ่งขึ้น ศักยภาพของการเรียนรู้มนุษย์ขึ้นอยู่กับแรงจูงใจมีกำลังใจ มีความหวัง ถ้าคนเราไม่มีสิ่งนี้ก็ไม่สามารถที่จะทำอะไรให้สำเร็จได้เพราะความตั้งใจในการทำใดๆ ให้ดียิ่งขึ้นจะเป็นไฟผลักดันให้ก้าวไปข้างหน้า เขาสามารถเรียนรู้ในการพัฒนาด้วยวิชาดังนี้

การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Our commitment to excellence) เป็นทักษะความสามารถของบุคคลในโรงเรียนซึ่งสามารถพัฒนาจากการเรียนรู้เพิ่มขึ้นได้ด้วยความพยายามร่วมสร้างสรรค์ผลงาน มีปฏิภาณในการคิดให้บรรลุสู่ความสำเร็จความเป็นเลิศของโรงเรียนด้วยการสร้างวิสัยทัศน์ให้ดีขึ้น

การสร้างและสานวิสัยทัศน์ (Share Vision) เป็นวิสัยทัศน์องค์กร เป็นความมุ่งหวังขององค์กรที่ทุกคนต้องร่วมกันบูรณาการให้เกิดเป็นรูปธรรมในอนาคต ลักษณะวิสัยทัศน์องค์กรที่ดีมุ่งที่จะก้าวไปข้างหน้า

2. การสนทนาที่ผลิดอกออกผล หรือการสนทนาที่ทำให้เกิดความติดใหม่ๆ ยิ่งสนทนายิ่งเกิดการต่อยอดขึ้นไปเรื่อยๆ พัฒนาไปเรื่อยๆ ประกอบด้วยวิชา

วิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Model) เป็นผลลัพธ์ที่จะเกิดจากรูปแบบแนวคิดนี้จะออกมาในรูปของผลลัพธ์ 3 ลักษณะคือ เจตคติ หมายถึง ท่าที หรือความรู้สึกของบุคคลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เหตุการณ์ หรือเรื่องราวใดๆ ทัศนคติแนวความคิดเห็นและกระบวนทัศน์

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) เป็นการเรียนรู้เป็นกลุ่มมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้องค์กรมีความมุ่งเน้นให้ทุกคนในทีมมีสำนึกร่วมกันว่า

3. การเรียนรู้เข้าใจระบบที่ซับซ้อน เป็นทักษะการพัฒนาต้องเพิ่มเติมเรื่องที่จะทำให้เข้าใจ

การคิดและเข้าใจเชิงระบบ (System Thinking) เป็นการเข้าใจระบบสังคมที่เปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัฒน์ว่าเกี่ยวข้องกับชีวิตเราอย่างไร บุคลากรในโรงเรียนมีความคิดความเข้าใจในโครงสร้างพื้นฐานส่วนตนเป็นการคิดลักษณะวงกลมในการมองโรงเรียนอย่างเป็นระบบในภาพรวม เข้าใจถึงความสัมพันธ์เชื่อมโยงเรื่องราวสิ่งต่างๆ ได้

วิจารณ์ พานิช (2547) ได้กล่าวถึงความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ว่าเป็นองค์กรที่ทำงานผลิตผลงานไปพร้อมๆ กับเกิดการเรียนรู้ สั่งสมความรู้และสร้างความรู้จากประสบการณ์ในการทำงานพัฒนาวิธีการทำงานและระบบงานขององค์กรไปพร้อมกัน

จากการศึกษาเกี่ยวกับความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ สรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีการพัฒนาการ ปฏิบัติกิจกรรมร่วมกันโดยมีเป้าหมายเดียวกันอย่างมีแบบแผนและมีกฎเกณฑ์ องค์กร แหล่งเรียนรู้เป็นการบริหารรูปแบบใหม่ที่ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาความเป็นผู้นำและการเรียนรู้ของบุคคลภายในองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคคลภายในองค์กร โดยการเน้น

รูปแบบการทำงานเป็นทีม เพื่อสร้างผลงานที่ต้องการอย่างแท้จรเสริมสร้างการเรียนรู้ร่วมกัน สร้างสรรค์ความคิด และความเข้าใจอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยใช้ความคิดทางการบริหารจัดการความรู้ และเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อสร้างองค์ความรู้หรือนวัตกรรมที่มีคุณค่าต่อตนเอง และผู้คนในองค์กรต่างเรียนรู้วิธีที่จะเรียนรู้ซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่องมีการกระจายอำนาจให้กับสมาชิกในองค์กรเพื่อกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือ มีการสร้าง การสรรหา การถ่ายโอนความรู้ และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม อันเป็นผลมาจากความรู้ใหม่ๆ โดยองค์กรมีส่วนในการสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ทั้งองค์กร

2.2.2 แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ที่มาของแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนเริ่มจากผลงานเรื่อง Organization Learning : A Theory of Action Perspective (1978) ตำราเล่มแรกขององค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นผงงานวิชาการของ คริส อาร์จีริส ศาสตราจารย์ ด้านจิตวิทยาของมหาวิทยาลัยฮาวาร์ดและโดนอลด์ ชอน ศาสตราจารย์แห่งปรัชญาแห่ง MIT (Massachusetts Institute of Technology) โดยใช้คำว่า การเรียนรู้ในองค์กร (Learning Organization) ซึ่งหมายถึง การเรียนรู้ทั้งหลายที่เกิดขึ้นในองค์กร (วีระวัฒน์ ปันนิตามัย ,2540 :46) ได้อธิบายว่าในช่วงปี ค.ศ.1990 ผู้ที่มีบทบาทในการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ Peter Senge ศาสตราจารย์ของสถาบัน MIT สหรัฐอเมริกาิ ได้เขียนหนังสือชื่อ The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization (1990) ในหนังสือเล่มนี้โดยใช้คำว่า LO และได้จัดตั้งศูนย์ศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้ขึ้นจากการจัดประชุมปฏิบัติการ ให้แก่บริษัทองค์กรชั้นนำที่ Sloan School of Management ในปี 1994 และเขียนหนังสือชื่อ The Fifth Discipline Field book : Strategies and Tools for Building a Learning Organization เพื่อให้ขอแนะนำสนับสนุนแนวทางปฏิบัติกว้างๆ ที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กรรูปแบบต่างๆ และในปี 1998 Peter Senge ได้เขียนหนังสือชื่อ The Fifth Discipline Challenge : Mastering The Twelve Challenge to Change in Learning Organization (1998) ปัจจุบัน มีการเผยแพร่ข้อมูล ที่เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ อินเตอร์เน็ตอย่างมากมาย

แนวคิดของ Learning Organization

Chris Argyris and Donald Schon (1996) ได้ให้คำนิยามการเรียนรู้สองรูปแบบที่มีความสำคัญในการสร้าง Learning Organization คือ Single Loop Learning (First Order / Corrective Learning) หมายถึง การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นแก่องค์กรเมื่อการทำงานบรรลุผลที่ต้องการลักษณะการเรียนรู้แบบที่สองเรียกว่า Double Loop Learning (Second Order/Generative Learning) หมายถึง การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นเมื่อสิ่งที่ต้องการให้บรรลุผลหรือเป้าหมายไม่สอดคล้องกับผลการกระทำ Peter Senge เชื่อว่าหัวใจของการสร้าง Learning Organization อยู่ที่การสร้างวินัย 5 ประการในรูปของการนำไปปฏิบัติของ

บุคคล ทีม และองค์กรอย่างต่อเนื่อง วินัย 5 ประการที่เป็นแนวทางสนการปฏิบัติเพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ทั้งองค์กรมีดังนี้

1. การสร้างและสานวิสัยทัศน์ (Shared Vision) วิสัยทัศน์องค์กร เป็นความมุ่งหวังขององค์กรที่ทุกคนต้องร่วมกันบูรณาการให้เกิดเป็นรูปธรรมในอนาคต ลักษณะวิสัยทัศน์องค์กรที่ดี คือ กลุ่มผู้นำต้องเป็นฝ่ายเริ่มเน้นเข้าสู่กระบวนการพัฒนาวิสัยทัศน์อย่างจริงจัง วิสัยทัศน์นั้นจะต้องมีรายละเอียดชัดเจน เพียงพอที่จะนำไปเป็นแนวทางปฏิบัติได้ วิสัยทัศน์องค์กรต้องเป็นภาพบวกต่อองค์กร ให้ทุกคนได้รู้ได้เข้าใจ จะได้สนับสนุนและมีส่วนร่วมในการดำเนินการให้เป็นรูปธรรม โดยมีการนำวิสัยทัศน์ที่ได้สร้างขึ้นมาเป็นเป้าหมายของการกำหนดแผนกลยุทธ์ เพื่อสานให้วิสัยทัศน์เป็นจริงด้วยแผนการปฏิบัติต่อไป

2. มุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Our commitment to excellence) โดยมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองให้ไปถึงเป้าหมายด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ส่วนตน (Personal Vision) เมื่อลงมือกรทำและต้องมุ่งมั่นสร้างสรรค์จึงจำเป็นต้องมี แรงมุ่งมั่นใฝ่ดี (Creative Tension) มีการใช้ข้อมูลข้อเท็จจริงเพื่อคิดวิเคราะห์และตัดสินใจ (Commitment to the Truth) ที่ทำให้มีระบบการคิดตัดสินใจที่ดี รวมทั้งใช้การฝึกจิตใต้สำนึกในการทำงาน (Using Subconsciousness) ทำงานด้วยการดำเนินไปอย่างอัตโนมัติ เพื่อให้เก่งในทุกๆด้าน เก่งในการเรียนรู้ เก่งคิด เก่งทำ มีไหวพริบปฏิภาณ มีความเพียรพยายามตั้งแต่เยาว์วัยและใฝ่รู้อย่างเสมอต้นเสมอปลาย เพื่อให้สอดคล้องกับโลกยุคโลกาภิวัตน์ซึ่งเป็นโลกแห่งการเรียนรู้ (Knowledge-based) ที่ต้องมีการเรียนรู้ไปตลอดชีวิต โดยมีการคำนึงถึงประเด็นต่าง ๆ เหล่านี้

2.1 การสร้างวิสัยทัศน์ส่วนตน (Personal Vision) ซึ่งได้แก่ความคาดหวังของแต่ละคนที่ต้องการจะให้สิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้นจริงในชีวิตของตน

2.2 มุ่งมั่นสร้างสรรค์ (Creative Tension) มีความขยัน ใฝ่ดี มีพัฒนาการอยู่ตลอดเวลา

2.3 ใช้ข้อมูลเพื่อวิเคราะห์และตัดสินใจ เพื่อให้มีระบบคิด และการตัดสินใจที่ดี

2.4 ฝึกใช้จิตใต้สำนึก (Subconscious) สั่งงาน เพื่อให้การทำงานเป็นไปโดยอัตโนมัติ และได้ผลงานที่ดี

3. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learn) องค์กรความมุ่งเน้นให้ทุกคนในทีมมีสำนึกร่วมกันว่า เรากำลังทำอะไรและจะทำอะไรต่อไป ทำอย่างไร จะช่วยเพิ่มคุณค่าแก่ลูกค้า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมขึ้นกับ 2 ปัจจัย คือ IQ (Intelligence Quotient) และ EQ (Emotional Quotient) ประสานกับการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการสร้างภาวะผู้นำแก่ผู้นำองค์กรทุกระดับ เป็นการเรียนรู้ร่วมกันแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ช่วยเหลือเกื้อกูลสามัคคี ขยันคิด ขยันเรียนรู้ และขยันทำด้วยความเชื่อว่าการเรียนรู้ในลักษณะนี้จะช่วยเสริมสร้างอัจฉริยะภาพของทีมงาน

4. รูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Model) ผลลัพธ์ที่จะเกิดจากรูปแบบแนวคิดนี้จะออกมาในรูปของผลลัพธ์ 3 ลักษณะคือ เจตคติ หมายถึง ท่าที หรือความรู้สึกของบุคคลต่อ

สิ่งใดสิ่งหนึ่ง เหตุการณ์ หรือเรื่องราวใดๆ ทัศนคติแนวความคิดเห็นและกระบวนทัศน์ กรอบความคิด แนวปฏิบัติที่เราปฏิบัติตาม ๆ กันไป จนกระทั่งกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร ซึ่งเกี่ยวข้องกับประสบการณ์ที่ได้สะสมมาตั้งแต่เด็กกับพื้นฐานของวุฒิภาวะทางอารมณ์ของแต่ละบุคคล ทำให้ความคิดและความเข้าใจของแต่ละคนแตกต่างกัน และหากปล่อยให้ต่างคนต่างคิดจะกลายเป็นปัญหาใหญ่เพราะมีการยึดติด กับรูปแบบและวิธีการที่ตนเองคุ้นเคย ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัว

5. มีความคิดความเข้าใจเชิงระบบ (System Thinking) ทุกคนควรมีความสามารถในการเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่าง ๆ ที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของระบบนอกจากมองภาพรวมแล้ว ต้องมองรายละเอียดของส่วนประกอบย่อยในภาพนั้นให้ออกด้วย วินัยข้อนี้สามารถแก้ไขปัญหาที่สลับซับซ้อนต่างๆ ได้เป็นอย่างดี เพื่อให้ทุกคนมีความเข้าใจชัดเจนถึงความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ ทำให้มองทุกสิ่งทุกอย่างเป็นภาพรวม จะได้สามารถเผชิญกับภาวะวิกฤติ และการแข่งขันได้

สรุปได้ว่า แนวความคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ในโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนั้น ต้องเริ่มจากการพัฒนาตัวบุคคลให้เป็นบุคคลที่รอบรู้ ในองค์กร โดยการ เสริมสร้างนิสัยให้เป็นบุคคลผู้ใฝ่รู้ทั้งด้านความคิดวิทยาการและข้อมูลใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลาพร้อมกับนำข้อมูลความรู้ใหม่ๆ เหล่านั้นพัฒนาปรับปรุงความคิดให้มีแบบแผนความคิดให้มีการมองโลกตามความเป็นจริง การมองโลกและการตัดสินใจให้เหมาะสมและทันต่อการ เปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจ ต่อจากนั้นจึงโยงเข้าสู่ความสัมพันธ์กับองค์กรโดย การสร้างความเข้าใจในทิศทางขององค์กรในอนาคตให้ตรงกัน พูดจาสื่อสารด้วยภาษาแห่ง ความเข้าใจเดียวกันเพื่อการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันซึ่งครอบคลุมตั้งแต่ความรู้ในข้อมูลเพื่อการตัดสินใจวิธีการคิดการมองปัญหาและที่สำคัญยิ่งก็คือ การเรียนรู้จากความสำเร็จและความล้มเหลวของเพื่อนร่วมงานท้ายที่สุด จากการปรับปรุงทัศนคติลักษณะการทำงานต่างๆ ข้างต้นแล้วหน่วยงานที่จะบรรลุถึงความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสมบูรณ์ได้ก็ด้วยการที่สมาชิกแต่ละคนนำความรู้ต่างๆ เหล่านี้มาคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ ทั้งนี้เพื่อให้เห็นภาพรวมและความสามารถระบุประเด็นที่ต้องตัดสินใจได้ถูกต้องตรงจุด แทนการตัดสินใจแก้ไขปัญหาไปในแต่ละจุดย่อยๆ เป็นการแก้ไขที่อาจไม่ตรงจุด ไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอและ ไม่คุ้มค่ากับทรัพยากรที่ใช้ไป

2.2.3 เทคนิคในการพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้

การพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีเทคนิควิธีสามารถแบ่งออกเป็น 3 ระดับมีรายละเอียดดังนี้ (ภาพที่ 3)

1. วินัยระดับบุคคล หมายถึง ผู้บริหารและบุคลากรได้ปฏิบัติการบริหารในเชิงบุคคล (Personal) และการพัฒนาในเชิงวิชาชีพ (Professional) หรือความรู้ที่มีในตนเอง การเรียนรู้ที่จะเรียนรู้โดยใช้การเรียนรู้แบบแก้ปัญหาหลักการใช้การเรียนรู้แบบรูปธรรมตามวินัยใน 3 ประการ

1.1 การคิดความเข้าใจเชิงระบบ (System Thinking)

1.2 การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Our commitment to excellence)

1.3 วิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Model)

2. วินัยระดับทีม หมายถึง ผู้บริหารและบุคลากรได้ปฏิบัติถือเป็นการบริหารทีมงานให้มีทักษะ มีฝีมือ มีผลงานให้ดีขึ้น หรือเทคนิคการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมวิธีการเรียนรู้โดยการปฏิบัติการตามวินัยใน 2 ประการ

2.1 การสร้างและสานวิสัยทัศน์ (Personal Vision)

2.2 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learn)

3. วินัยระดับองค์กร หมายถึง ผู้บริหาร และบุคลากรได้ปฏิบัติ เป็นการบริหารเป็นที่สืบเนื่องมาจากผลของ 2 ระดับแรก ทำให้องค์กรได้มีส่วนเกื้อหนุน การเรียนรู้ของสมาชิกให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องหรือเทคนิคการเรียนรู้ระดับองค์กร ตามวินัย 5 ประการ

1. การสร้างและสานวิสัยทัศน์(Share Vision)
2. มุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Our commitment to excellence)
3. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)
4. วิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Model)
5. การคิดและเข้าใจเชิงระบบ (System Thinking)

สรุปได้ว่า เทคนิคในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้นี้มองวินัยระดับบุคคล วินัยระดับทีม และวินัยระดับองค์กร มีการบริหารในเชิงบุคคล การพัฒนาในเชิงวิชาชีพ วิธีการเรียนรู้โดยการปฏิบัติการทำให้องค์กรได้มีส่วนเกื้อหนุน การเรียนรู้ของสมาชิกให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องหรือเทคนิคการเรียนรู้ระดับองค์กร

องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของคนทำงานบนพื้นฐานของการเรียนรู้ (Learning Base) โดยมีกระบวนการ ดังนี้

1. กำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมในเชิงปฏิบัติการ คือ

1.1 กลยุทธ์ชี้นำ (Surge Strategy) โดยคณะผู้บริหารระดับสูงร่วมรับผิดชอบและสนับสนุน

1.2 กลยุทธ์ปลูกฝัง (Cultivate Strategy) โดยให้คณะทำงานในสายงานด้านทรัพยากรบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบ

1.3 กลยุทธ์ปฏิรูป (Transform Strategy) โดยคณะทำงานพิเศษจากทุกๆ หน่วยงานในองค์กรมาร่วมกันรับผิดชอบดำเนินการ

2. กำหนดแผนงานให้ชัดเจน ดังนี้

2.1 ปรับโครงสร้างในการบริหารให้เป็นการทำงานแบบทีม

2.2 จัดทำแผนทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับโครงสร้างในการบริหารงานให้มีลักษณะเป็นหารทำงานเป็นทีม โดยวางแผนพัฒนาองค์ความรู้ โดยการฝึกอบรม และพัฒนาประสบการณ์พร้อมทักษะจากการเรียนรู้ในที่ทำงาน

2.3 จัดทำแผนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องใช้ประกอบการฝึกอบรม และการเรียนรู้ประเภทต่าง ๆ เช่น ห้องฝึกอบรม ห้องประชุม โสตทัศนูปกรณ์ เป็นต้น

3. เปิดโอกาสให้ทุกคนได้รับรู้กลไกของการพัฒนาและผลกระทบทุก ๆ ด้านที่จะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง

4. พื้นฐานสำคัญขององค์กรเรียนรู้ ดังนี้

4.1 การสร้างและสานวิสัยทัศน์ (Share Value) ให้ทุกคนได้รู้ได้เข้าใจ จะได้สนับสนุนและมีส่วนร่วมในการดำเนินการให้เป็นรูปธรรม โดยมีการนำวิสัยทัศน์ที่ได้สร้างขึ้นมาเป็นเป้าหมายของการกำหนดแผนกลยุทธ์ เพื่อสานให้วิสัยทัศน์เป็นจริงด้วยแผนการปฏิบัติต่อไป

4.2 มุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Our commitment to excellence) เพื่อให้เก่งในทุกๆ ด้าน เก่งในการเรียนรู้ เก่งคิด เก่งทำ มีไหวพริบปฏิภาณ มีความเพียรพยายามตั้งแต่เยาว์วัยและใฝ่รู้อย่างเสมอต้นเสมอปลาย เพื่อให้สอดคล้องกับโลกยุคโลกาภิวัตน์ซึ่งเป็นโลกแห่งการเรียนรู้ (Knowledge-based) ที่ต้องมีการเรียนรู้ไปตลอดชีวิต โดยมีการคำนึงถึงประเด็นต่างๆ เหล่านี้

การสร้างและสานวิสัยทัศน์ (Personal Vision) ซึ่งได้แก่ความคาดหวังของแต่ละคนที่ต้องการจะให้สิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้นจริงในชีวิตของตน

มุ่งมั่นสร้างสรรค์ (Creative Tension) มีความขยัน ใฝ่ดี มีพัฒนาการอยู่ตลอดเวลาใช้ข้อมูลเพื่อวิเคราะห์และตัดสินใจ เพื่อให้มีระบบคิด และการตัดสินใจที่ดี

ฝึกใช้จิตใต้สำนึก (Subconscious) สั่งงาน เพื่อให้กากรทำงานเป็นไปโดยอัตโนมัติ และได้ผลงานที่ดี

4.3 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learn) เป็นการเน้นการทำงานเป็นทีมโดยให้ทุกคนในทีมงานใช้วิจารณญาณร่วมกันตลอดเวลาว่า กำลังทำงานอะไร จะทำให้ดีขึ้นอย่างไร เป็นการเรียนรู้ร่วมกันแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ช่วยเหลือเกื้อกูลสามัคคี ขยันคิด ขยันเรียนรู้ และขยันทำด้วยความเชื่อว่าการเรียนรู้ในลักษณะนี้จะช่วยเสริมสร้างอัจฉริยะภาพของทีมงาน

4.4 รูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Model) ซึ่งเกี่ยวข้องกับประสบการณ์ที่ได้สะสมมาตั้งแต่เด็กกับพื้นฐานของวุฒิภาวะทางอารมณ์ของแต่ละบุคคล ทำให้ความคิดและความเข้าใจของแต่ละคนแตกต่างกัน และหากปล่อยให้ต่างคนต่างคิดจะกลายเป็นปัญหาใหญ่เพราะมีการยึดติด กับรูปแบบและวิธีการที่ตนเองคุ้นเคย ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัว

4.5 การคิดความเข้าใจเชิงระบบ (System Thinking) เพื่อให้ทุกคนมีความเข้าใจชัดเจนถึงความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ทำให้มองทุกสิ่งทุกอย่างเป็นภาพรวม จะได้สามารถเผชิญกับภาวะวิกฤติและการแข่งขันได้

5. พัฒนาพนักงานในระดับผู้นำองค์กร ไม่ว่าจะเป็นหัวหน้าโครงการ หรือหัวหน้าทีมงาน ให้มีความเข้าใจบทบาทของผู้นำในองค์กรเรียนรู้จะได้มีการปฏิบัติให้มีคุณลักษณะเป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ และเป็นผู้ให้การสนับสนุนผู้อื่นในการปฏิบัติงานให้ราบรื่น

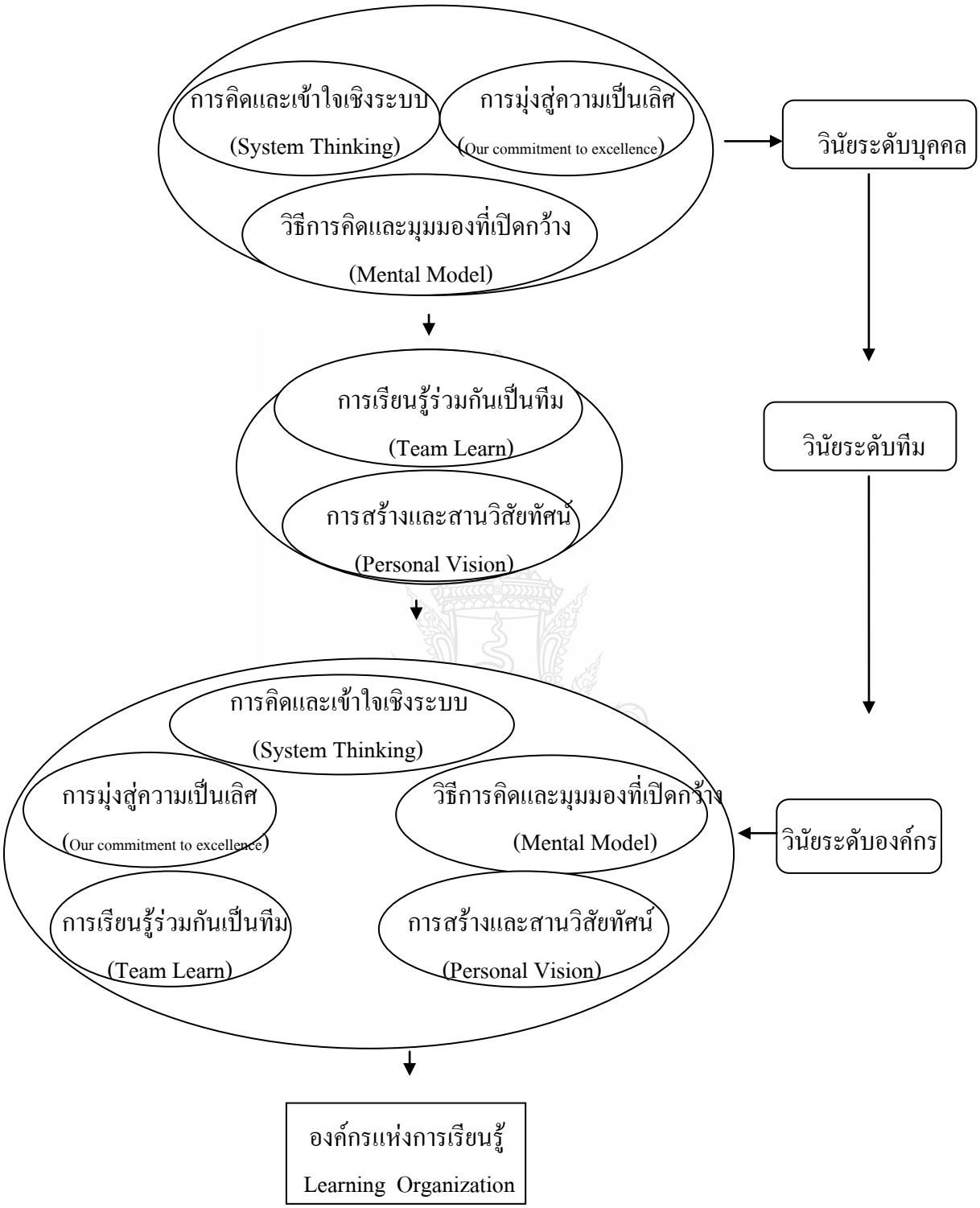
6. มอบหมายพันธกิจ (Mission) และกระบวนงานต่าง ๆ แก่ทีมงานเพื่อให้สามารถบริหารและรับผิดชอบด้วยตัวเองได้ เป็นการเพื่ออำนาจให้แก่พนักงาน จะได้เกิดความคล่องตัว

7. สร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านการพัฒนา และปรับปรุงงานให้ดีขึ้นตลอดเวลา

8. ทำการประเมินผล (Assessment) เพื่อปรับปรุงผลงานเสมอ

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามวินัย 5 ประการ ของปีเตอร์ เซ็งกี้ (Peter M. Senge, 1990 อ้างถึงใน กรมวิชาการ, 2544 : 34) ที่จะสนับสนุนทำให้เกิด เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน มีดังนี้

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี



ภาพที่ 3 วินัย 5 ประการที่มีอยู่ในองค์กรมี 3 ระดับทำให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

ที่มา : ประยุกต์มาจาก วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2543 : 49)

สรุปได้ว่า องค์ประกอบแห่งการเรียนรู้เป็นส่วนที่ทำให้เกิดความสำเร็จในองค์กรหรือโรงเรียน ซึ่งในแต่ละองค์ประกอบจะมีความสัมพันธ์กันในพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกันทั้งในระดับบุคคล ซึ่งเป็นความรู้ ความสามารถเฉพาะบุคคล นำไปสู่ระดับองค์กรหรือโรงเรียนที่เกิดเป็นความสำเร็จของเป้าหมายวิสัยทัศน์ที่วางไว้

2.2.4 ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของคนทำงานบนพื้นฐานของการเรียนรู้ (Learning Base) โดยมีกระบวนการ ดังนี้

1. กำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมในเชิงปฏิบัติการ คือ

1.1 กลยุทธ์ชี้นำ (Surge Strategy) โดยคณะผู้บริหารระดับสูงร่วมรับผิดชอบและสนับสนุน

1.2 กลยุทธ์ปลูกฝัง(Cultivate Strategy) โดยให้คณะทำงานในสายงานด้านทรัพยากรบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบ

1.3 กลยุทธ์ปฏิรูป (Transform Strategy) โดยคณะทำงานพิเศษจากทุกๆ หน่วยงานในองค์กรมาร่วมกันรับผิดชอบดำเนินการ

2. กำหนดแผนงานให้ชัดเจน ดังนี้

2.1 ปรับโครงสร้างในการบริหารให้เป็นการทำงานแบบทีม

2.2 จัดทำแผนทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับโครงสร้างในการบริหารงานให้มีลักษณะเป็นหารทำงานเป็นทีม โดยวางแผนพัฒนาองค์ความรู้ โดยการฝึกอบรม และพัฒนาประสบการณ์พร้อมทักษะจากการเรียนรู้ในที่ทำงาน

2.3 จัดทำแผนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องใช้ประกอบการฝึกอบรม และการเรียนรู้ประเภทต่าง ๆ เช่น ห้องฝึกอบรม ห้องประชุม โสตทัศนูปกรณ์ เป็นต้น

3. เปิดโอกาสให้ทุกคนได้รับรู้กลไกของการพัฒนาและผลกระทบทุก ๆ ด้านที่จะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง

4. พัฒนาพื้นฐานสำคัญขององค์กรเรียนรู้ดังนี้

4.1 มุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) เพื่อให้เก่งในทุก ๆ ด้าน เก่งในการเรียนรู้ เก่งคิด เก่งทำ มีไหวพริบปฏิภาณ มีความเพียรพยายามตั้งแต่เยาว์วัยและใฝ่รู้อย่างเสมอต้นเสมอปลาย เพื่อให้สอดคล้องกับโลกยุคโลกาภิวัตน์ซึ่งเป็นโลกแห่งการเรียนรู้ (Knowledge-based) ที่ต้องมีการเรียนรู้ไปตลอดชีวิต โดยมีการคำนึงถึงประเด็นต่างๆ เหล่านี้

• การสร้างวิสัยทัศน์ส่วนตน (Personal Vision) ซึ่งได้แก่ความคาดหวังของแต่ละคนที่ต้องการจะให้สิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้นจริงในชีวิตของตน

• มุ่งมั่นสร้างสรรค์ (Creative Tension) มีความขยัน ใฝ่ดี มีพัฒนาการอยู่ตลอดเวลา

• ใช้ข้อมูลเพื่อวิเคราะห์และตัดสินใจ เพื่อให้มีระบบคิด และการตัดสินใจที่ดี

• ฝึกใช้จิตใต้สำนึก (Subconscious) สั่งงาน เพื่อให้กากรทำงานเป็นไปโดยอัตโนมัติ และได้ผลงานที่ดี

4.2 รูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Model) ซึ่งเกี่ยวข้องกับประสบการณ์ที่ได้สะสมมาตั้งแต่เด็กกับพื้นฐานของวุฒิภาวะทางอารมณ์ของแต่ละบุคคล ทำให้ความคิดและความเข้าใจของแต่ละคนแตกต่างกัน และหากปล่อยให้ต่างคนต่างคิดจะกลายเป็นปัญหาใหญ่เพราะมีการยึดติด กับรูปแบบและวิธีการที่ตนเองคุ้นเคย ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัว

4.3 การสร้างและสานวิสัยทัศน์ (Share Value) ให้ทุกคนได้รู้ได้เข้าใจ จะได้สนับสนุนและมีส่วนร่วมในการดำเนินการให้เป็นรูปธรรม โดยมีการนำวิสัยทัศน์ที่ได้สร้างขึ้นมาเป็นเป้าหมายของการกำหนดแผนกลยุทธ์ เพื่อสานให้วิสัยทัศน์เป็นจริงด้วยแผนการปฏิบัติต่อไป

4.4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learn) เป็นการเน้นการทำงานเป็นทีมโดยให้ทุกคนในทีมงานใช้วิจารณญาณร่วมกันตลอดเวลาว่า กำลังทำงานอะไร จะทำให้ดีขึ้นอย่างไร เป็นการเรียนรู้ร่วมกันแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ช่วยเหลือเกื้อกูลสามัคคี ขยันคิด ขยันเรียนรู้ และขยันทำด้วยความเชื่อว่าการเรียนรู้ในลักษณะนี้จะช่วยเสริมสร้างอัจฉริยะภาพของทีมงาน

4.5 ความคิดความเข้าใจเชิงระบบ (System Thinking) เพื่อให้ทุกคนมีความเข้าใจชัดเจนถึงความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ทำให้มองทุกสิ่งทุกอย่างเป็นภาพรวม จะได้สามารถเผชิญกับภาวะวิกฤติและการแข่งขันได้

5.พัฒนาพนักงานในระดับผู้นำองค์กร ไม่ว่าจะเป็นหัวหน้าโครงการ หรือหัวหน้าทีมงาน ให้มีความเข้าใจบทบาทของผู้นำในองค์กรเรียนรู้จะได้มีการปฏิบัติให้มีคุณลักษณะเป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ และเป็นผู้ให้การสนับสนุนผู้อื่นในการปฏิบัติงานให้ราบรื่น

6.มอบหมายพันธกิจ (Mission) และกระบวนงานต่าง ๆ แก่ทีมงานเพื่อให้สามารถบริหารและรับผิดชอบด้วยตัวเองได้ เป็นการเพื่ออำนาจให้แก่พนักงาน จะได้เกิดความคล่องตัว

7.สร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านการพัฒนา และปรับปรุงงานให้ดีขึ้นตลอดเวลา

8.ทำการประเมินผล (Assessment) เพื่อปรับปรุงผลงานเสมอ

องค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีลักษณะที่เคลื่อนไหวยืดหยุ่นเป็นพลวัตที่ไม่หยุดนิ่งหรือพึงพอใจกับความสำเร็จที่มีอยู่ สมาชิกขององค์กรต้องมีการขวนขวายหาความรู้เพื่อมาแบ่งปันและเผยแพร่เพื่อพัฒนางานในหน้าที่ให้มีประสิทธิ์ภาพสูงสุด

Marquarkt & Reynolds A. (1994. อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. 2544) ได้ระบุลักษณะที่องค์กรแห่งการเรียนรู้มี 11 ลักษณะ ดังนี้

1. มีโครงสร้างที่เหมาะสม ไม่มีชั้นการบังคับบัญชาที่มากเกินไป มีความยืดหยุ่น คล่องตัวเอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานได้ง่าย

2. มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร สมาชิกในองค์กรจะมีนิสัยใฝ่รู้ใฝ่ศึกษา ค้นคว้า และเผยแพร่ต่อกันฉันท์มิตร มีแนวจูงใจที่จะสร้างสิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ และได้รับการสนับสนุนทั้งเงินและขวัญกำลังใจจากผู้บริหาร

3. มีการเพิ่มอำนาจปฏิบัติ จะเปิดโอกาสให้สมาชิกมีอิสระในการเรียนรู้ ในการตัดสินใจลดความรู้สึกที่ต้องพึ่งพิงผู้อื่นในการแก้ปัญหา ขยายขีดความสามารถของตนเองให้บังเกิดผลงอกงามสร้างสรรค์อย่างเต็มที่

4. มีการตรวจสอบมีการคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจกระทบต่อองค์กร ไหวตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง

5. ทุกคนมีส่วนสร้างและถ่ายโอนความรู้ ผู้ปฏิบัติทุกคนจะมีส่วนสร้างเสริมความรู้เรียนรู้จากส่วนอื่น ฝ่ายอื่น จากเครือข่ายสัมพันธ์ มีการเปลี่ยนแปลงข่าวสารระหว่างกัน

6. มีเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ จะประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานในการเรียนรู้อย่างทั่วถึง เพื่อให้มีการเก็บ – ประมวล- ถ่ายทอดข้อมูลได้อย่างรวดเร็วถูกต้อง

7. มุ่งเน้นคุณภาพ องค์กรแห่งการเรียนรู้ จะพัฒนาคุณภาพตามคุณค่าในสายตาของผู้รับบริหาร เพื่อให้มีการยอมรับโดยไม่มีข้อกังขา

8. ย้าเน้นความมีกลยุทธ์กระบวนการเรียนรู้ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ทั้งในด้านการยกร่าง การดำเนินการและการประเมิน

9. มีบรรยากาศที่เกื้อหนุน องค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีการสร้างบรรยากาศที่เป็นประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วม เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ อดทนต่อความแตกต่างให้ความเท่าเทียมเสมอภาค

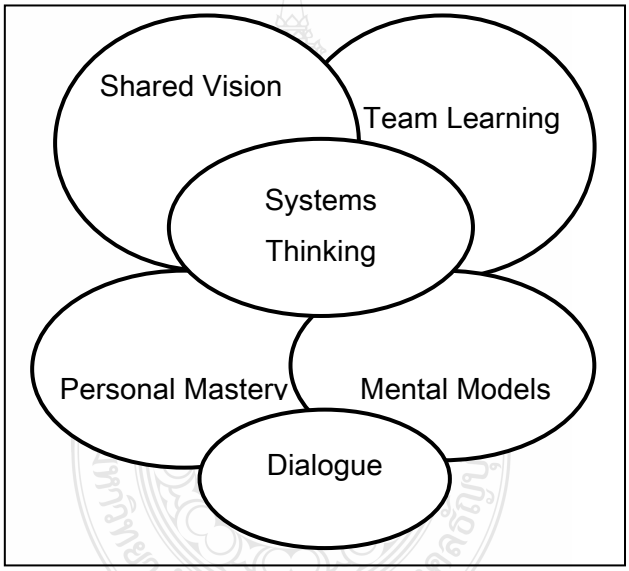
10. มีการทำงานเป็นทีม จะช่วยส่งเสริมความร่วมมือและการสร้างพลังร่วมเครือข่ายทรัพยากรต่างๆ ทั้งภายในทีมและระหว่างทีมกับบุคคลภายนอกทีม

11. มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน วิสัยทัศน์จะเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งเข้าสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนง บนพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญา ความคิด ความเชื่อคล้ายคลึงกัน ส่งผลให้การร่วมกันทำกิจกรรมมีจุดมุ่งหมายเดียวกันในที่สุด

สรุปได้ว่า องค์ประกอบแห่งการเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดความสำเร็จในองค์กร หรือโรงเรียนซึ่งในแต่ละองค์ประกอบ จะมีความสัมพันธ์กันในพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกันทั้งในระดับบุคคลซึ่งเป็นความรู้ ความสามารถบุคคล นำไปสู่ระดับทีมงานที่เป็นการประสานกัน จากเป้าหมายร่วมกัน หรือวิสัยทัศน์ จะนำไปสู่ระดับองค์กรหรือโรงเรียน ที่เป็นความสำเร็จของเป้าหมายวิสัยทัศน์ที่วางไว้

2.2.5 แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ ปีเตอร์ เซ็งกี้ (Peter Senge)

แนวคิดที่สำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Peter Sengeให้ความสำคัญกับความสามารถในการเรียนรู้ที่เร็วกว่าคู่แข่งขัน ซึ่งความสามารถข้อนี้ถือว่าเป็นข้อได้เปรียบทางธุรกิจที่ยั่งยืน (sustainable competitive) โดยการเรียนรู้จะต้องเป็นการเรียนรู้ที่เต็มเปี่ยม (learningful) ของทุกคนและทุกระดับในองค์กร โดยถือว่าคนทุกคนมีธรรมชาติของการเป็นผู้เรียนรู้ (learners) มีธรรมชาติที่จะเรียนรู้ และรักที่จะเรียนรู้เพื่อแสวงหาสิ่งที่ดีให้แก่ชีวิตนอกจากนั้น Peter Senge ยังได้เสนอแนวทางในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยหลักการพื้นฐานหรือการฝึกฝน 5 ประการ ที่เรียกว่า the fifth discipline จะเป็นพื้นฐานหลักของความเข้าใจเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ แนวคิดดังกล่าวที่จะผลักดันและสนับสนุนให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ขึ้นได้นั้นมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ (วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2544:35)



ภาพที่4 แสดงแนวคิดและรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของPerter Senge

ชัยวัฒน์ ถิระพันธ์ (อ้างถึงในสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ,2546 :7) กล่าวถึงการได้เข้าร่วมฝึกอบรมกับ Peter Senge ซึ่งทีมงานของเขาได้ผ่านการฝึกอบรมและวิจัยมากกว่า 10 ปี และนำผลการวิจัยไปใช้หลายบริษัทซึ่งที่ได้เรียนรู้ คือ การเรียนรู้ในโลกสมัยใหม่หันกลับไปสู่วิธีการเรียนรู้แบบโบราณ เห็นได้จากการฟื้นตำราแพทย์แผนไทยต่างๆ การเรียนการสอนสมัยโบราณเป็นสิ่งที่ดี จึงดำรงอยู่ได้หลายพันปีเราจึงต้องค้นให้พบถึงแก่นและนำมาใช้กับโลกสมัยใหม่ให้ได้ ซึ่งคำว่า Discipline แปลว่า ความมีวินัย ซึ่ง คำว่า “วิชากับวินัย” ล้วนเกี่ยวข้องกัน ถ้าอยากมีความรู้ต้องมีวินัยในตนเอง ในการหมั่นฝึกฝนรวมถึงการเอาชนะตนเอง มิเช่นนั้นจะทำสิ่งที่มุ่งหวังไม่สำเร็จ

2.2.5.1 การสร้างและสานวิสัยทัศน์ (Share Vision)

วิโรจน์ สารรัตน์ (2545 : 9) ได้กล่าวถึง วิธีคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง ว่า การสร้างสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์กรจะทำให้สมาชิกตื่นตัว ทำให้เกิดแรงจูงใจภายในเป็นไปตามทฤษฎีการจูงใจและทฤษฎีภาวะผู้นำความคิดความเข้าใจมุมมองวิธีคิดของตน ในแต่ละคนที่มีต่อโลกในแต่ละเรื่องแต่ละด้านเป็นประสบการณ์ที่ได้รับสั่งสมมา มีผลต่อพฤติกรรม ค่านิยม เจตคติ ที่มีต่อบุคคล สรรพสิ่ง และสถานการณ์ทั้งหลาย วินัยนี้ฝึกฝนเพื่อให้ได้เข้าใจแยกแยะ ระหว่างสิ่งที่เราเชื่อกับสิ่งที่เราปฏิบัติ ทักษะความคิด การวางแผน และทักษะในการเรียนรู้ ที่มีผลต่อความคิด ความอ่านของตน ผ่านทักษะการคิดใคร่ครวญ (Reflection Skills) ทักษะการสืบค้น (Inquiry Skills) ในการปฏิบัติงานต้องใช้ทักษะทั้ง 2 อย่างนี้เป็นแนวคิดใหม่ๆ ที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง

วิธีคิดและมุมมองที่เปิดกว้างที่จะพัฒนาสมองให้เห็นภาพในด้านที่ถูกต้อง มี 2 ประการ

1. มีการวางแผนในการทำงานแต่การวางแผนนั้นต้องมีลักษณะการเรียนรู้ตลอดเวลาต้องปรึกษาหารือกันเป็นประจำ

2. ทุกคนต้องมีทักษะในการคิดไตร่ตรองสิ่งที่ทำไปแล้วต้องรู้และคิดว่าเหตุใดจึงทำเช่นนั้นและทำอีกครั้ง จะปรับแก้ตรงไหน นอกจากนี้ยังต้องมีทักษะในการสืบค้นปัญหาและข้อมูลเพื่อแก้ไข

ชัยวัฒน์ ถิระพันธ์ (อ้างถึงในสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ,2546 :10) ได้กล่าวถึงวิธีคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Model) เป็นกระบวนทัศน์โลกทัศน์ของมนุษย์ ตามความเชื่อเห็นคุณค่าซึ่งนำไปสู่พฤติกรรม

สรุปได้ว่าวิธีคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง เป็นประสบการณ์มุมมองของสมมุติฐานทางปัญญาของบุคคล มีผลต่อพฤติกรรม เจตคติในโลกแห่งความเป็นจริงที่มีความคาดหวังเพื่อผลในอนาคต โดยมีทักษะ การคิด การวางแผน ทักษะการสืบค้น มาพัฒนางานให้บรรลุผลสำเร็จ

2.2.5.2 มุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Our commitment to excellence**)**

กรมวิชาการ (2545 : 32) กล่าวถึง การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ **(**Our commitment to excellence**)** ไว้ว่า มีปฏิภาณในการคิด การทำทันการ มีความมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

วิโรจน์ สารรัตน์และอัญชลี สารรัตน์ (2545 : 9) ได้กล่าวถึง การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ **(**Our commitment to excellence**)** ว่า การมุ่งสู่ความเป็นเลิศสอดคล้องกับทฤษฎีการจูงใจและทฤษฎีภาวะผู้นำ ที่ว่าคนจะมีพันธะผูกพันกับจุดหมายและภารกิจขององค์กร จะใช้ความพยายามเพื่อบรรลุความสำเร็จหากรู้สึกเป็นเจ้าของ หรือส่วนหนึ่งขององค์กร เป็นการฝึกฝนอบรมตนด้วยการเรียนรู้อยู่เป็นรากฐานสำคัญเป็นการขยายความสามารถให้เชี่ยวชาญมากขึ้นกว่าการรอบรู้เป็นผลรวมของทักษะความสามารถที่เป็นอยู่ตามความเป็นจริงเพื่อให้ปัจเจกบุคคลมีความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศให้เก่งทุกๆ

ด้าน เก่งในการเรียนรู้ เก่งในการคิดเก่งทำ มีปฏิภาณไหวพริบ ความเพียรพยายามในการใฝ่รู้ เพราะการเรียนรู้เป็นหนทางหนึ่งที่จะช่วยให้บรรลุซึ่งความเป็นเลิศ เป็นการพัฒนาความรู้ความสามารถเฉพาะด้าน และการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ มีแนวปฏิบัติประกอบด้วย

1. การสร้างวิสัยทัศน์ส่วนตน (Personal Vision) หมายถึง ความคาดหวังของแต่ละคน ที่ต้องการในสิ่งต่างๆ เกิดขึ้นจริงแก่ชีวิตของตนวันหนึ่งในอนาคต

2. มุ่งมั่นสร้างสรรค์ (Creative Tension) เป็นแรงใฝ่ดี ช่วยส่งเสริมให้เรามีความเพียรพยายามมุมานะพัฒนาอยู่ตลอกเวลา และจำเป็นต้องมีจิตสำนึกถึงแรงใฝ่ดี และมีการใช้เวลาอย่างคุ้มค่าแก่ตนเองอยู่เสมอ

3. ใช้ข้อมูลเพื่อวิเคราะห์และตัดสินใจใช้ข้อมูล ข้อเท็จจริงและเหตุผลทุกครั้ง ความสำคัญของวิธีนี้คือจะช่วยให้มีระบบการคิดและตัดสินใจที่ดี

4. ฝึกใช้จิตใต้สำนึกในการทำงาน (Subconscious) มีความชำนาญขั้นสูงสุด ซึ่งจะช่วยให้การทำงานดำเนินไปโดยอัตโนมัติและมีผลงานออกมาดีเยี่ยมเพียงแต่จิตสำนึกเป็นตัวสั่งงานเหมือนกับมีทักษะในงานแต่ละประเภทอย่างแท้จริง

สรุปได้ว่า การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ เป็นความสามารถเฉพาะบุคคลที่มีส่วนในการพัฒนาโรงเรียนให้เกิดความสำเร็จด้วยจิตสำนึกปฏิภาณไหวพริบ มีวิสัยทัศน์ ความรับผิดชอบการเรียนรู้ด้วยข้อมูลและเหตุผลในการพัฒนาทักษะให้เกิดความก้าวหน้าอย่างสร้างสรรค์และต่อเนื่อง

2.2.5.3 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

วิโรจน์ สารรัตน์และอัญชลี สารรัตน์ (2545 : 10) ได้กล่าวถึง การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ไว้ว่า เป็นไปตามหลักการความร่วมมือ กระบวนการกลุ่มเชื่อกันว่าสมาชิกเกิดการเรียนรู้ได้ดีขึ้นแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกันต้องเป็นไปทั้งโรงเรียนเป็นการเน้นการทำงานสมาชิกทุกคนในองค์กรทำงานร่วมกันเป็นทีม การทำงานเป็นหมู่คณะโดยทุกคนในทีมงาน จะต้องมีวิจารณญาณร่วมกันอยู่ตลอดเวลาว่ากำลังทำอะไรอะไรต้องเรียนรู้ก่อน อะไรหลังและเติบโตไปพร้อมๆ กัน ให้เกิดความต้องการของแต่ละคนให้กลายเป็นการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อประโยชน์ขององค์กรเป็นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกันช่วยเกื้อกูล สามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ขยันคิด – ขยันเรียนรู้ - ขยันทำ เพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนให้เกิดความสำเร็จของทีมงานอย่างมีประสิทธิภาพ อย่างต่อเนื่อง

กรมวิชาการ (2545 : 36) กล่าวถึง การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learn) ว่าเป็นการทำงานเป็นทีมที่มีวิธีการสำคัญ ต้องมีวิจารณญาณร่วมกันตลอดเวลา ได้แก่

1. การเสวนาเป็นการแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นร่วมกันสมาชิกยอมรับเหตุผลและข้อคิดซึ่งกันและกัน

2. การอภิปรายโดย มีการจัดเตรียมข้อสมมุติฐานและทางเลือกไว้ล่วงหน้า

3. การบริหารงานเป็นทีมโดยมีผู้นำหรือหัวหน้าทีมเป็นผู้ดำเนินการ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ ความสำเร็จ หรือความผิดพลาดร่วมกัน

สรุป การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมได้ว่า เป็นการทำงานด้วยกันทุกคนในทีมงาน ต้องมีวิจารณญาณเรียนรู้ร่วมกันช่วยเหลือเกื้อกูลกัน มีการเสวนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันและมีการประสานงาน มีวัฒนธรรมโรงเรียน เป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องเรียนรู้ไปด้วยกัน

2.2.5.4 วิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Model)

ชัยวัฒน์ ถิระพันธ์ (อ้างถึงในสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ, 2546:10) ได้ กล่าวถึง วิธีคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Model) เป็นกระบวนทัศน์โลกทัศน์ของมนุษย์ ตามความเชื่อเห็นคุณค่าซึ่งนำไปสู่พฤติกรรม

วิโรจน์ สารรัตน์ (2545 : 9) ได้กล่าวถึง วิธีคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง ว่าการสร้างสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์กรจะทำให้สมาชิกตื่นตัว ทำให้เกิดแรงจูงใจภายในเป็นไปตามทฤษฎีการจูงใจและทฤษฎีภาวะผู้นำความคิดความเข้าใจมุมมองวิธีคิดของตน ในแต่ละคนที่มีต่อโลกในแต่ละเรื่องแต่ละด้านเป็นประสบการณ์ที่ได้รับสั่งสมมา มีผลต่อพฤติกรรม ค่านิยม เจตคติ ที่มีต่อบุคคล สรรพสิ่ง และสถานการณ์ทั้งหลาย วินัยนี้ฝึกฝนเพื่อให้ได้เข้าใจแยกแยะ ระหว่างสิ่งที่เราเชื่อกับสิ่งที่เราปฏิบัติ ทักษะความคิด การวางแผน และทักษะในการเรียนรู้ ที่มีผลต่อความคิด ความอ่านของตน ผ่านทักษะการคิดใคร่ครวญ (Reflection Skills) ทักษะการสืบค้น(Inquiry Skills) ในการปฏิบัติงานต้องใช้ทักษะทั้ง 2 อย่างนี้เป็นแนวคิดใหม่ๆ ที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง

วิธีคิดและมุมมองที่เปิดกว้างที่จะพัฒนาสมองให้เห็นภาพในด้านที่ถูกต้อง มี 2 ประการ

1. มีการวางแผนในการทำงานแต่การวางแผนนั้นต้องมีลักษณะการเรียนรู้ตลอดเวลาต้องปรึกษาหารือกันเป็นประจำ

2. ทุกคนต้องมีทักษะในการคิดไตร่ตรองสิ่งที่ทำไปแล้วต้องรู้และคิดว่าเหตุใดจึงทำเช่นนั้นและทำอีกครั้ง จะปรับแก้ตรงไหน นอกจากนี้ยังต้องมีทักษะในการสืบค้นปัญหาและข้อมูลเพื่อแก้ไข

สรุปได้ว่า วิธีคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง เป็นประสบการณ์มุมมองของสมมุติฐานทางปัญญาของบุคคล มีผลต่อพฤติกรรม เจตคติในโลกแห่งความเป็นจริงที่มีความคาดหวังเพื่อผลในอนาคต โดยมีทักษะ การคิด การวางแผน ทักษะการสืบค้น มาพัฒนางานให้บรรลุผลสำเร็จ

2.2.5.5 การคิดและเข้าใจเชิงระบบ (System Thinking)

กรมวิชาการ(2544 : 40) กล่าวถึง การคิดและเข้าใจเชิงระบบว่า ทุกคนต้องมองเห็นความสำคัญ ของระบบตลอดเวลา ในการคิด การทำ

Peter Senge (1999) (อ้างถึงใน วิโรจน์ สาระรัตน์, 2544 :8-9) กล่าวถึงเรื่อง การคิดและเข้าใจเชิงระบบว่า เป็นไปตามทฤษฎีเชิงระบบ (System Approach) มองโรงเรียน เป็นระบบสังคมอย่างภาพรวมไม่แยกส่วนจะเห็นภาพชัดเจนจะเป็นพลังการพัฒนาเป็นวินัยที่สำคัญ คือ มีความสามารถใน

การมองแบบ องค์รวม (Holism) มีความสามารถในการวิเคราะห์เชิงโครงสร้างมีความคิดอย่างเป็นระบบ ทันต่อเหตุการณ์ หรือการคิดล่วงหน้าในแต่ละเรื่องเป็นระบบ ที่เป็นการพัฒนาองค์กรและขั้นตอนที่ถูกต้องของระบบนั้นๆ เพื่อให้ปัจเจกบุคคล และทีมงานมีความเข้าใจที่ชัดเจน ถึงความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ ซึ่งเป็นการมองภาพรวมมากกว่าการมองภาพเดี่ยวๆ วินัยนี้ช่วยขจัดความสลับซับซ้อน (Complexity) ของงาน ความซับซ้อนของความคิด ความซับซ้อนขององค์กร เป็นกรอบการสร้างความกระจ่างในความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ อย่างเป็นแบบแผนสามารถทำความเข้าใจต่อปรากฏการณ์ต่างๆ ทั้งองค์รวมและส่วนย่อย

ชัยวัฒน์ ถิระพันธ์ (อ้างถึงในสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ, 2546:11) ได้ กล่าวถึง การคิดและเข้าใจเชิงระบบ (System Thinking) เป็นวิชาที่ ว่าด้วยความข้าใจโลกและเข้าใจระบบซับซ้อน หากต้องการเข้าใจโลก เข้าใจสังคมที่เปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัฒน์ เกี่ยวข้องกับชีวิเราอย่างไรเราจึงต้องเรียนรู้และฝึกฝนวิธีคิด วิธีการเชื่อมโยงความเข้าใจระบบที่ซับซ้อน เราควรสนใจในการปรับวิธีการมอง (Seeing) จากการมองด้วยตานอกหรือตาเนื้อให้เราพัฒนาทักษะการมองตาใน ซึ่งต้องใช้ความละเอียดอ่อนของความคิดและจิตใจวิธีคิดและเข้าใจเชิงระบบ ดังนั้นเราต้องฝึกทักษะเพื่อจับความสัมพันธ์ที่มองไม่เห็นด้วยตาให้ได้

กฎ 5 ข้อของการคิดและเข้าใจเชิงระบบ (System Thinking)

1. เข้าใจระบบทั้งระบบเมื่อนำองค์ประกอบต่างๆ มาเชื่อมปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน
2. ต้องมองเห็นว่าระบบมีการซับซ้อนกันเป็นชั้นๆ และเชื่อมโยงกระทบถึงกันหมด
3. คิดแบบสัมพันธ์กับบริบท (Context)
4. จะต้องจับความสัมพันธ์ หรือปฏิสัมพันธ์ให้ได้ (Feedback)
5. คิดเป็นกระบวนการ

สรุปได้ว่า การคิดและเข้าใจเชิงระบบ (System Thinking) เป็นการมองแบบภาพรวม ในทุกอย่างจะมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน ตามระบบทุกคนต้องมีความเข้าใจในองค์รวมและส่วนย่อย ต้องร่วมแก้ไขปัญหา ทั้งในลักษณะเชิงรุก และแก้ไขวิกฤติโดยถือว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนมีความสำคัญเท่ากับส่วนอื่นๆ

2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

มารมอน (Marmon. 2002: Abstract) (นันทพร ศุภะพันธุ์,2551:25)ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องการกำหนดสมรรถนะหลักของผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการจัดการศึกษาภายใต้ข้อกำหนดของส่วนกลาง เครื่องมือถูกพัฒนาขึ้นโดยการแก้ไขตามคำแนะนำจากการประชุมร่วมมือของบุคคลผู้เชี่ยวชาญระดับชาติ และนำไปทดลองใช้อีกครั้ง เพื่อขอคำแนะนำในการจัดลำดับในการสำรวจระดับชาติ ผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะหลักสำหรับผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัด

การศึกษาตามที่กำหนดจำนวน 18 สมรรถนะ ได้แก่ สมรรถนะด้านการบริหาร การรับบุคคล การแนะนำหลักสูตรทั่วไป หลักสูตรพิเศษ การหาเงินมาช่วยเหลือ การติดตามและประเมินผล การจัดทำของบประมาณสารสนเทศ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ภาวะผู้นำ การมีวิสัยทัศน์ การจูงใจ การวางแผน การพัฒนาอาชีพ ความสัมพันธ์กับชุมชน การสรรหา การสอน และเทคโนโลยี

เจริญสุข ภาวศิริพงษ์ (2542) ได้ศึกษาการพัฒนาแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นการศึกษาแนวคิดและกิจกรรมเกี่ยวกับเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นแนวคิดการพัฒนาองค์กรที่เน้นการสร้างปัจจัยและสภาพแวดล้อม เพื่อให้สมาชิกขององค์กรเกิดการเรียนรู้สามารถพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา การกำหนดวิสัยทัศน์ การศึกษาให้รู้สภาพแวดล้อมขององค์กร การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กร การฝึกอบรม การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรใหม่ การปรับปรุงกระบวนการทำงาน การสร้างบรรยากาศในองค์กรเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ และการประเมินผลเป็นวิธีการที่ใช้เพื่อการพัฒนาให้เกิดการเรียนรู้ขึ้นในองค์กร และวิเคราะห์ธนาคารไทยพาณิชย์ที่ได้นำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มาใช้ในการพัฒนาองค์กร พบว่าปัจจัยที่ทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือความร่วมมือและความเข้าใจเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ การติดต่อสื่อสารในองค์กร ความสามารถในการเลือกแนวทางและกิจกรรมเหมาะสมกับองค์กรและนำเสนอเนื้อหาของการเรียนรู้ในองค์กรในรูปแบบของโปรแกรมคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (CAT) ที่บันทึกในแผ่น ซีดีรอมและโฮมเพจ อยู่ในระบบเครือข่ายอินเตอร์เน็ตเพื่อนำข้อมูลเกี่ยวกับเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ สำหรับผู้สนใจศึกษาเพิ่มเติมด้วยตนเอง

วิโรจน์ สารรัตนะและอัญชลี สาระรัตนะ (2545:60) ศึกษาปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติเขตการศึกษา 9 วัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อศึกษาปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตัวแปรที่ใช้ปัจจัยทางการบริหาร 10 ปัจจัยเป็นตัวแปรอิสระ มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับ “มาก” โดยเรียงลำดับการพัฒนาจากมากไปน้อยดังนี้ 1)การพัฒนาความเป็นองค์กรวิชาชีพ 2)การจูงใจเชิงสร้างสรรค์ 3)การสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์กรเชิงสร้างสรรค์ 4)การบริหารหลักสูตรและการสอน 5)การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 6)การพัฒนากลุ่มบริหารตนเองและการต่อติดสื่อสาร 7)การเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม 9)การพัฒนา ความมีประสิทธิผลของโรงเรียน 10) การตัดสินใจรวมและมีวิสัยทัศน์ร่วมในด้านการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการบริหารทั้ง 10 ปัจจัย พบว่า ต่างมีความสัมพันธ์ระหว่างกันอยู่ในระดับมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติและต่างมีความสัมพันธ์ในทางบวกทุกตัว

ประธาน เสนีย์วงศ์ ณ อยุธยา (2546 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนเขตการศึกษา 1 วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษาการใช้แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ในการพัฒนาสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนเขตการศึกษา 1

ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามวินัย 5 ประการโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ 1)การสร้างและสานวิสัยทัศน์ มีการสานประโยชน์เกี่ยวข้องสร้างความสัมพันธ์สามัคคี 2)การเรียนรู้การทำงานเป็นทีมทุกคนแรกเปลี่ยนประสบการณ์ ความคิดเห็นซึ่งกันและกันมีการระดมสมอง ร่วมกันคิดนำไปสู่การตัดสินใจ 3)วิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง เปิดโอกาสให้บุคคลแสดงความคิดเห็นส่งเสริมความคิดที่สร้างสรรค์มีโลกทัศน์ใหม่ 4)การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ พิจารณาจากสิ่งแวดล้อมช่วยในการตัดสินใจความถูกต้องสร้างทัศนคติใหม่ ใฝ่หาที่เรียนรู้ใหม่สร้างแรงบันดาลใจใฝ่ดี ใช้ปฏิญาณไหวพริบแก้ปัญหา 5)การคิดและเข้าใจเชิงระบบมีการปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอนจัดลำดับงานของบุคลากรได้นำความรู้ประสบการณ์ ที่ได้มาเชื่อมโยงกับการทำงานอย่างเป็นระบบส่วนการพัฒนาสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ทุกคนได้ทราบถึงความจำเป็นและประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งไปสู่พัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

กนกอร สมปราชญ์ และคณะ(2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนาองค์กรบริหารส่วนตำบลให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยศึกษาจากองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดขอนแก่น พบว่า การมีโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม การสร้างสานงานวิสัยทัศน์ร่วม การมีวัฒนธรรมในการเรียนรู้ในองค์กร การมีเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ในองค์กร การพัฒนาศักยภาพของบุคลากร การพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีม การบริหารเชิงกลยุทธ์ ความยุติธรรมและความเที่ยงธรรมในองค์กร บรรยากาศและสภาพแวดล้อมในองค์กร การบริหารที่มุ่งเน้นคุณภาพ การจูงใจ การตรวจสอบและการประเมิน

สฤษดิ์ เรืองแก้ว (2551 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมาเขต 7 ประกอบด้วยสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาและสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการศึกษาพบว่า 1)สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา มีโดยภาพรวมและรายด้าน มีการปฏิบัติอยู่ในระดับ “มากที่สุด” เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย สมรรถนะหลักด้านการทำงานเป็นทีม สมรรถนะหลักด้านการบริการที่ดี สมรรถนะหลักด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ และสมรรถนะหลักด้านการพัฒนาตนเอง 2) สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อสถานภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า สมรรถนะหลักด้านการทำงานเป็นทีม สมรรถนะหลักด้านการบริการที่ดี สมรรถนะหลักด้านการพัฒนาตนเอง สมรรถนะหลักด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่กล่าวมาพอสรุปได้ว่า การพัฒนาให้องค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้นมิใช่เพียงการได้มาซึ่งความรู้เท่านั้น หากแต่มีเป้าหมายสูงสุดเพื่อให้องค์กรเกิดประสิทธิผลในการทำงาน ซึ่งควรเริ่มจากตัวเองในการที่จะปรับเปลี่ยนให้ตนเองเป็นผู้ใฝ่เรียนรู้ วางตัวเองให้เข้าไปมีส่วนในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร ในขณะเดียวกันก็ต้องพัฒนาทักษะในการทำงานเป็นทีม โดยมีการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ที่มีและที่ได้จากการทำงาน เพื่อ

สร้างความสำเร็จร่วมกันในการผลักดันให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามพันธกิจและวิสัยทัศน์องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นการส่งเสริมให้สมาชิกในองค์กร ได้เรียนรู้พฤติกรรมในการทำงานในแต่ละหน้าที่ของแต่ละฝ่าย องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นความหวังเพื่อให้มีประสิทธิภาพ มีความทันสมัย ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ เส้นทางสู่ความสำเร็จนั้นทีมผู้บริหารควรพิจารณาไตร่ตรองและกำหนดทิศทางที่เหมาะสม เพื่อปรับปรุงองค์กรให้สามารถแข่งขันได้ใน ยุคโลกาภิวัฒน์ และยุคสังคมแห่งความรู้เป็นฐาน ก้าวแรกแห่งความสำเร็จนั้น ควรปรับปรุงองค์กร และบุคคลในองค์กรซึ่งเป็นส่วนสำคัญ การพัฒนาโดยการรับรู้บรรยากาศองค์กร และการรับรู้การพัฒนาไปสู่การเรียนรู้ องค์กรเกิดการเรียนรู้ได้ก็สามารถพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา การกำหนดวิสัยทัศน์ การศึกษาให้รู้สภาพแวดล้อมขององค์กร การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กร การฝึกอบรม การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรใหม่ การปรับปรุงกระบวนการทำงาน การสร้างบรรยากาศในองค์กรเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ และการประเมินผลเป็นวิธีการที่ใช้เพื่อการพัฒนาให้เกิดการเรียนรู้ขึ้นในองค์กร

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 มีวิธีการและขั้นตอนการวิจัย ดังนี้

1.ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.การวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหาร หัวหน้าฝ่ายการบริหารงานวิชาการและครูผู้สอนของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 จำนวน 103 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้บริหารสถานศึกษา 103 คน การบริหารงานวิชาการ 103 คน และครูผู้สอน 2,100 คน ประชากรทั้งสิ้น 2,306 คน (กลุ่มงานบริหารงานบุคคล สพท.ปทุมธานี เขต 1)

ตารางที่ 1 จำนวนประชากรที่ใช้ในการศึกษาพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1

ลำดับ	อำเภอ	ผู้บริหารสถานศึกษา (คน)	หัวหน้าฝ่ายการบริหารงานวิชาการ(คน)	ครูผู้สอน (คน)
1	ลาดหลุมแก้ว	22	22	297
2	สามโคก	23	23	248
3	เมืองปทุมธานี	24	25	721
4	คลองหลวง	34	34	834
รวม		103	103	2,100

ที่มา : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 (ข้อมูล ณ 10 มิ.ย. 52)

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหาร หัวหน้าฝ่ายการบริหารงานวิชาการ และครูผู้สอนของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 โดยใช้ตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan,1970 : 608 อ้างถึงในบุญชม ศรีสะอาด, 2545) ได้กลุ่มตัวอย่างบุคลากรของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 และเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมและกระจาย ผู้วิจัยจึงใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) สุ่มตัวอย่างแต่ละกลุ่มด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (random sampling) โดยเทียบสัดส่วนของบุคลากรแต่ละกลุ่ม ดังรายละเอียดในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1

ลำดับ	สถานภาพ	ประชากร(คน)	กลุ่มตัวอย่าง(คน)
1	**ผู้บริหารถานศึกษา**	103	86
2	**หัวหน้าฝ่ายการบริหารงานวิชาการ**	103	86
3	**ครูผู้สอน**	2,100	327
รวม		2,306	499

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรต้น ประกอบด้วย สมรรถนะหลักของผู้บริหารมี 4 ด้าน ดังนี้

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)
2. การบริการที่ดี (Service Mind)
3. การพัฒนาตนเอง (Self Development)
4. การทำงานเป็นทีม (Teamwork)

ตัวแปรตาม ได้แก่ องค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามวินัย 5 ประการ ของ Peter M. Senge (Peter M. Senge, 1990 อ้างถึงใน กรมวิชาการ, 2544 : 34) ดังนี้

1. การสร้างและสานวิสัยทัศน์ (Share Vision)
2. การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery)
3. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)
4. วิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Model)

5. การคิดและเข้าใจเชิงระบบ (System Thinking)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงาน และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 2 สอบถามสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณ (Rating Scale) 5 ระดับ ซึ่งแต่ละระดับให้คะแนน ดังนี้

5 หมายถึง มีการปฏิบัติ ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีการปฏิบัติ ในระดับมาก

3 หมายถึง มีการปฏิบัติ ในระดับ ปานกลาง

2 หมายถึง มีการปฏิบัติ ในระดับ น้อย

1 หมายถึง มีการปฏิบัติ ในระดับ น้อยที่สุด

ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างขึ้นครอบคลุมสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา 4 ด้าน คือ ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านการพัฒนาตนเอง และด้านการทำงานเป็นทีม

ตอนที่ 3 สอบถามสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณ (Rating Scale) 5 ระดับ ซึ่งแต่ละระดับให้คะแนน ดังนี้

5 หมายถึง โรงเรียนมีสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง โรงเรียนมีสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในระดับมาก

3 หมายถึง โรงเรียนมีสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง โรงเรียนมีสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในระดับน้อย

1 หมายถึง โรงเรียนมีสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในระดับน้อยที่สุด

ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างขึ้นครอบคลุมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามการมีวินัย 5 ประการของ Peter M. Senge 5 ประการ ประกอบด้วย การสร้างและสานวิสัยทัศน์(Share Vision) มุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) วิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Model) และการคิดและเข้าใจเชิงระบบ (System Thinking)

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง โดยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1.ศึกษาเอกสาร ทฤษฎี ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์และกรอบแนวคิดของการวิจัย

2.กำหนดรูปแบบ โครงสร้างของเนื้อหาแบบสอบถามให้ครอบคลุมกับสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1

3.วิเคราะห์รวบรวมเนื้อหา ประมวลข้อมูลและความรู้สร้างเครื่องมือแบบสอบถามตามวัตถุประสงค์ และกรอบแนวคิดของการวิจัย

4.เสนอแบบสอบถามฉบับร่างต่อคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและเหมาะสมของเนื้อหา และสำนวนภาษาที่ใช้ แล้วนำมาปรับปรุงและแก้ไข

5.นำแบบสอบถามที่ผ่านคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์แก้ไขแล้วให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน ตรวจพิจารณาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและนำมาปรับปรุงแก้ไข

การพิจารณาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา(Content Validity) และความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) โดยการนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาให้คะแนนความสอดคล้องของแบบสอบถาม แล้วนำมาหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) โดยใช้สูตรดังนี้ (กรมวิชาการ, 2545)

การหาค่า (Index of Item Objective Congruence หรือ IOC)

โดยใช้สูตร $$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC หมายถึง ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถาม

R หมายถึง คะแนนของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

$\sum R$ หมายถึง ผลรวมของคะแนนผู้เชี่ยวชาญแต่ละคน

N หมายถึง จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

กำหนดคะแนนของผู้เชี่ยวชาญเป็น + 1 หรือ 0 หรือ –1 ดังนี้

+ 1 = แน่ใจว่าเนื้อหาสอดคล้องกับแต่ละด้าน

0 = ไม่แน่ใจว่าเนื้อหาสอดคล้องกับแต่ละด้าน

-1 = แน่ใจว่าเนื้อหาไม่สอดคล้องกับแต่ละด้าน

โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณาถ้าข้อคำถามใดมีค่า IOC มากกว่าหรือเท่ากับ 0.50 แสดงว่าข้อคำถามนั้นมีความเที่ยงตรง และค่า IOC เท่ากับ 0.67 ถึง 1.00

6.นำแบบสอบถามที่แก้ไขตามที่คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และผู้เชี่ยวชาญเสนอแนะแล้วไปทดลองใช้ (Try out) เพื่อตรวจสอบหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้กลุ่มตัวอย่างในการทดลอง คือ ผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้าฝ่ายการบริหารงานวิชาการ และครูผู้สอนของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 2 ซึ่งมีลักษณะเช่นเดียวกับกลุ่มตัวอย่าง แต่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 45 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา 15 คน หัวหน้าฝ่ายการบริหารงานวิชาการ 15 คน และครูผู้สอน 15 คน

7.นำแบบสอบถามจากการทดลองใช้มาหาค่าความเชื่อมั่น(Reliability) ของแบบสอบถามตามวิธีของครอนบาร์ค (Cronbach) (บุญชม ศรีสะอาด, 2538: 174) ได้ค่าความเชื่อมั่น(Reliability) เท่ากับ 0.982

8.ปรับปรุงแบบสอบถามให้มีความสมบูรณ์

9.นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์แล้วไปเก็บรวบรวมข้อมูลกลุ่มตัวอย่างต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1.ผู้วิจัยขอหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี เพื่อขอความร่วมมือไปยังผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1

2.ผู้วิจัยขอหนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัยให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 เพื่อขอความร่วมมือไปยังผู้บริหารสถานศึกษาที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างของการวิจัย

3.ผู้วิจัยส่งหนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัยให้ผู้บริหารสถานศึกษาที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่าง พร้อมด้วยแบบสอบถามเพื่อการวิจัยและรายนามของผู้ตอบแบบสอบถามในแต่ละสถานศึกษา ซึ่งได้จากขั้นตอนการสุ่มกลุ่มตัวอย่างโดยผู้ตอบแบบสอบถามในแต่ละสถานศึกษา ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 86 คน หัวหน้าฝ่ายการบริหารงานวิชาการ จำนวน 86 คน และครูผู้สอน จำนวน 327 คน และซองจดหมายติดแสตมป์ จ่าหน้าซองถึงผู้วิจัย เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการส่งแบบสอบถามกลับคืนผู้วิจัยทางไปรษณีย์

4.ผู้วิจัยรวบรวมแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนทางไปรษณีย์และผู้วิจัยติดตามแบบสอบถามที่ยังไม่ได้รับคืนอีกครั้ง

5.นำแบบสอบถามที่ได้รับทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามจากการเก็บข้อมูลเพื่อนำไปวิเคราะห์และแปลผลข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปคอมพิวเตอร์ โดยกำหนดขั้นตอนการวิเคราะห์ ดังนี้

1.นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนตรวจสอบความถูกต้อง และความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถาม

2.ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามตอนที่ 1 เกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามโดยใช้คำนวณหาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) จำแนกตามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

3.ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามตอนที่ 2 และตอนที่ 3 เกี่ยวกับความคิดเห็นสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 โดยการคำนวณหาค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) โดยวิเคราะห์จากแบบสอบถาม แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ของ Likert (บุญชม ศรีสะอาด, 2543) แปลผลโดยใช้เกณฑ์ค่าคะแนน ดังนี้

ก.สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา

4.51-5.00 หมายถึง ผู้บริหารมีสมรรถนะหลัก ในระดับมากที่สุด

3.51-4.50 หมายถึง ผู้บริหารมีสมรรถนะหลัก ในระดับมาก

2.51-3.50 หมายถึง ผู้บริหารมีสมรรถนะหลัก ในระดับปานกลาง

1.51-2.50 หมายถึง ผู้บริหารมีสมรรถนะหลัก ในระดับน้อย

1.00-1.50 หมายถึง ผู้บริหารมีสมรรถนะหลัก ในระดับน้อยที่สุด

ข.การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

4.51-5.00 หมายถึง โรงเรียนมีสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมากที่สุด

3.51-4.50 หมายถึง โรงเรียนมีสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก

2.51-3.50 หมายถึง โรงเรียนมีสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง

1.51-2.50 หมายถึง โรงเรียนมีสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับน้อย

1.00-1.50 หมายถึง โรงเรียนมีสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับน้อยที่สุด

4.การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาและการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 โดยคำนวณค่าสัมประสิทธิ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) แล้วนำค่าที่ได้ไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ (ชูศรี วงศ์รัตนะ,2544 : 316) แล้วแปลความหมาย ดังนี้

0.71 – 1.00 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันสูง

0.31 – 0.70 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันปานกลาง

0.01 – 0.30 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันน้อย

เท่ากับ 0.00 หมายถึง ไม่มีความสัมพันธ์กัน

สำหรับทิศทางความสัมพันธ์ พิจารณาโดย ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่าเป็นลบ แสดงว่า มีความสัมพันธ์กันในทางลบหรือทิศทางตรงกันข้าม ถ้าค่าสัมประสิทธิ์ (r) มีค่าเป็นบวก แสดงว่ามีความสัมพันธ์กันในทางบวกหรือทิศทางเดียวกัน

5.การวิเคราะห์สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 โดยคำนวณค่า การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) แบบขั้นตอน (Stepwise) จากสมการ

$$Y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3\ b_4x_4$$

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์

1. ค่าร้อยละ

ค่าร้อยละ(Percentage) ใช้สูตร (บุญชม ศรีสะอาด, 2543)

สูตร $\mathbf{P} = \frac{\mathbf{F}}{\mathbf{N}} \times 100$

เมื่อ **P** แทน ค่าร้อยละ

F แทน ความถี่ที่ต้องการแปลงเป็นร้อยละ

N แทน จำนวนความถี่ทั้งหมด

2. ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$)

ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean) ใช้สูตร (บุญชม ศรีสะอาด, 2543)

สูตร $\overline{X} = \frac{\sum X}{N}$

เมื่อ $\overline{X}$ แทน ค่าเฉลี่ยเลขคณิต

$\sum X$ แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมดในกลุ่ม

N แทน จำนวนประชากร

3. ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

$$SD = S = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^{N}\left(X_i - \overline{X}\right)^2}{N}}$$

เมื่อ S คือค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง

X คือค่าของข้อมูลแต่ละตัวหรือจุดกึ่งกลางชั้นแต่ละตัว

$\overline{X}$ คือค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง

N คือจำนวนข้อมูลทั้งหมดของกลุ่มตัวอย่าง

4. สัมประสิทธิ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient)

$$r_{xy} = \frac{N\sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\left[N\sum X^2 - (\sum X)^2\right]\left[N\sum Y^2 - (\sum Y)^2\right]}}$$

เมื่อ r_{xy} เป็น ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

$\sum X$ เป็น ผลรวมของข้อมูลที่วัดได้จากตัวแปรตัวที่ 1 (X)

$\sum Y$ เป็น ผลรวมของข้อมูลที่วัดได้จากตัวแปรตัวที่ 2 (Y)

$\sum XY$ เป็น ผลรวมของผลคูณระหว่างข้อมูลตัวแปรที่ 1 และ 2

$\sum X^2$ เป็น ผลรวมของกำลังสองของข้อมูลที่วัดได้จากตัวแปรตัวที่ 1

$\sum Y^2$ เป็น ผลรวมของกำลังสองของข้อมูลที่วัดได้จากตัวแปรตัวที่ 2

N เป็น ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

5. การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple regression analysis)

$$Y' = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + \ldots + b_kx_k$$

เมื่อ Y' แทน คะแนนพยากรณ์ของตัวเกณฑ์ (ตัวแปรตาม)

a แทน ค่าคงที่ของสมการพยากรณ์

$b_1, b_2, \ldots b_k$ แทน น้ำหนักคะแนนหรือสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์ ตัวที่ 1 ถึง ตัวที่ k ตามลำดับ

X_1, X_2, X_3 แทน คะแนนของตัวพยากรณ์ (ตัวแปรอิสระ) ตัวที่ 1 ถึง ตัวที่ k ตามลำดับ

k แทน จำนวนตัวพยากรณ์ (ตัวแปรอิสระ)

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การศึกษาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 โดยผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามที่รวบรวมได้จากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งประกอบด้วยแบบสอบถามจากผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้าฝ่ายการบริหารงานวิชาการและครูผู้สอน จำนวน 499 ชุด มาดำเนินการวิเคราะห์แบ่งออกเป็น 4 ส่วน โดยผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ศึกษาระดับของสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาและการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1

ตอนที่ 3 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาและสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1

ตอนที่ 4 ผลการศึกษาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อสถานภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1

ตอนที่ 1 สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษา ครูฝ่ายวิชาการและครูผู้สอนของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 ศึกษาเกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงาน และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ดังรายละเอียดตารางที่ 3

ตารางที่ 3 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพ	ผู้บริหาร		ครูฝ่ายวิชาการ		ครูผู้สอน		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1.เพศ								
1.1 ชาย	72	83.7	16	18.6	72	22.0	160	32.1
1.2 หญิง	14	16.3	70	81.4	255	78.0	339	67.9
2.อายุ								
2.1 น้อยกว่า 31 ปี	0	0.0	5	5.8	55	16.8	60	12.0
2.2 31 - 40 ปี	6	7.0	2	2.3	62	19.0	70	14.5
2.3 41 - 50 ปี	19	22.1	41	47.7	119	36.4	182	36.5
2.4 51 ปีขึ้นไป	61	70.9	38	44.2	91	27.8	187	37.5
3.ระดับการศึกษา								
3.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี	0	0.00	3	3.5	14	4.3	19	3.2
3.2 ปริญญาตรี	16	18.6	60	69.8	269	82.3	343	68.7
3.3 ปริญญาโท	70	81.4	23	26.7	44	13.5	137	27.5
3.4 ปริญญาเอก	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0

ตารางที่ 3 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

สถานภาพ	ผู้บริหาร		ครูฝ่ายวิชาการ		ครูผู้สอน		รวม	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
4.ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน								
4.1 น้อยกว่า 5 ปี	6	7.0	3	3.5	61	18.7	70	14.0
4.2 6-10 ปี	9	10.5	7	8.1	34	10.4	50	10.0
4.3 11-15 ปี	6	7.0	6	7.0	18	5.5	30	6.0
4.4 16-20 ปี	6	7.0	11	12.8	22	6.7	39	7.8
4.5 21-25 ปี	4	4.7	10	11.6	48	14.7	62	12.4
4.6 25 ปีขึ้นไป	55	64.0	49	57.0	144	44.0	248	49.7

จากตารางที่ 3 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัยเป็นชาย ร้อยละ 32.10 หญิงร้อยละ 67.90 ส่วนใหญ่มีอายุ 51 ปีขึ้นไป ร้อยละ 37.50 รองลงมาคืออายุ 41-50 ปี ร้อยละ 36.50 ส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 68.70 รองลงมาคือมีการศึกษาระดับปริญญาโท ร้อยละ 27.50 ส่วนใหญ่ มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน น้อยกว่า 5 ปี ร้อยละ 14.0 รองลงมาคือมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 25 ปีขึ้นไป ร้อยละ 49.70

ตอนที่ 2 ศึกษาระดับของสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาและการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1

ตัวแปรต้นที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา 4 ด้าน คือ

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)
2. การบริการที่ดี (Service Mind)
3. การพัฒนาตนเอง (Self Development)
4. การทำงานเป็นทีม (Teamwork)

ตัวแปรตาม ได้แก่ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1. การสร้างและสานวิสัยทัศน์ (Share Vision)
2. การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery)
3. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)
4. วิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Model)
5. การคิดและเข้าใจเชิงระบบ (System Thinking)

การวิเคราะห์ระดับของสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาและการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยคำนวณค่าคะแนนเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) แล้วแปลความหมายค่าคะแนนเฉลี่ยโดยเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ดังรายละเอียดผลการวิเคราะห์ในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.1 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับศึกษาสมรรถนะหลักของผู้บริหารของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1

สมรรถนะหลักด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	จำนวน N = 499		ระดับการปฏิบัติ
	$\bar{X}$	SD	
1.ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจเรื่องการวางแผน การปฏิบัติงานด้านต่างๆ โดยยึดเป้าหมายที่กำหนดไว้	4.25	0.63	มาก
2.ผู้บริหารมีการวางแผนการปฏิบัติงานแต่ละภารกิจให้บรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติงาน	4.25	0.64	มาก
3.ผู้บริหารมีความมุ่งมั่น กระตือรือร้นในการปฏิบัติงานและให้บรรลุตามเป้าหมายให้มีการนำผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนมาปรับปรุงและพัฒนา จัดให้มีการวางแผน	4.33	0.71	มาก
4.ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูผู้สอนแสดงความคิดเห็นและส่งเสริมความก้าวหน้าของบุคลากรในโรงเรียน	4.29	0.78	มาก
5.ผู้บริหารมีการยึดหลักการประหยัดในการปฏิบัติงาน	4.26	0.72	มาก
6.ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้ครูผู้สอนพัฒนาการเรียนการสอนและนำนวัตกรรมมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	4.32	0.65	มาก
7.ผู้บริหารมีการติดตาม ประเมินผล การปฏิบัติงานและมีการปรับปรุง แก้ไขการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายในแต่ละภารกิจอย่างสม่ำเสมอ	4.09	0.72	มาก
8.ผู้บริหารสามารถปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จ	4.21	0.69	มาก
9.ผู้บริหารสามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้องตรงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้	4.21	0.69	มาก
รวม	4.25	0.69	มาก

จากตารางที่ 4.1 พบว่า สมรรถนะหลักของผู้บริหารด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้าฝ่ายการบริหารงานวิชาการและครูผู้สอน โดยภาพรวมมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ =4.25, S.D. = 0.69) เมื่อพิจารณาเป็น

รายข้อพบว่า ทุกข้อปรากฏในระดับมากเช่นเดียวกัน โดยประเด็นที่ผู้บริหารมีความมุ่งมั่น กระตือรือร้นในการปฏิบัติงานและให้บรรลุตามเป้าหมายให้มีการนำผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนมาปรับปรุงและพัฒนา จัดให้มีการวางแผน ($\overline{X}$ =4.33, S.D. = 0.71) มีระดับการปฏิบัติมากที่สุด รองลงมาคือ ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้ครูผู้สอนพัฒนาการเรียนการสอนและนำนวัตกรรมมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ($\overline{X}$ =4.32, S.D. = 0.65) ส่วนประเด็นที่ผู้บริหารมีการติดตาม ประเมินผล การปฏิบัติงานและมีการปรับปรุง แก้ไขการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายในแต่ละภารกิจอย่างสม่ำเสมอ ($\overline{X}$ = 4.09, S.D. = 0.72) มีระดับการปฏิบัติน้อยที่สุด

ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับศึกษาสมรรถนะหลักด้านการบริการที่ดีของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานีเขต 1

สมรรถนะหลักด้านการบริการที่ดี	**จำนวน N = 499**		**ระดับการปฏิบัติ**
	$\overline{X}$	SD	
10.ผู้บริหารมีการศึกษาความต้องการของผู้รับบริการและให้คำแนะนำ	4.15	0.69	มาก
11.ผู้บริหารมีการจัดระบบการให้บริการบนพื้นฐานของข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ ความต้องการของการให้บริการ	4.13	0.71	มาก
12.ผู้บริหารมีความตั้งใจ เต็มใจ และกระตือรือร้นในการให้บริการเสียสละเวลาให้แก่ผู้รับบริการได้รับความพอใจ	4.34	0.76	มาก
13.ผู้บริหารจัดให้มีขั้นตอนการบริการเพื่อการปรับปรุงพัฒนาการให้แก่ผู้รับบริการ	4.13	0.70	มาก
14.ผู้บริหารให้บริการด้วยอัธยาศัยไมตรีอันดี มีความพึงพอใจในบริการและผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษา	4.31	0.72	มาก
รวม	4.21	0.72	มาก

จากตารางที่ 4.2 พบว่า สมรรถนะหลักของผู้บริหารด้านการบริการที่ดี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาหัวหน้าฝ่ายการบริหารงานวิชาการ และครูผู้สอน โดยภาพรวมมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ =4.21, S.D. = 0.72) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อปรากฏในระดับมากเช่นเดียวกัน โดยประเด็นที่ผู้บริหารมีความตั้งใจ เต็มใจ และกระตือรือร้นในการให้บริการเสียสละเวลาให้แก่ผู้รับบริการได้รับความพอใจ ($\overline{X}$ =4.34, S.D. = 0.76) มีระดับการฏิบัติมากที่สุด รองลงมาคือ ผู้บริหารให้บริการด้วยอัธยาศัยไมตรีอันดี มีความ พึงพอใจในบริการและผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษา ($\overline{X}$ =4.31, S.D. = 0.72) ส่วนประเด็นที่ผู้บริหารมีการจัดระบบการให้บริการบนพื้นฐานของข้อมูล ข่าวสาร ความรู้ ความต้องการของการให้บริการ ($\overline{X}$ = 4.13, S.D. = 0.71) และผู้บริหารจัดให้มีขั้นตอนการบริการเพื่อการปรับปรุงพัฒนาการให้แก่ผู้รับบริการ ($\overline{X}$ = 4.13, S.D. = 0.70) มีระดับการปฏิบัติน้อยที่สุด

ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับศึกษาสมรรถนะหลักด้านการพัฒนาตนเองของผู้บริหารของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1

สมรรถนะหลักด้านการพัฒนาตนเอง	**จำนวน N = 499**		**ระดับการปฏิบัติ**
	$\overline{X}$	SD	
15.ผู้บริหารมีความสามารถในการวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อยของตนเอง	4.08	0.80	มาก
16.ผู้บริหารมีสามารถเลือกวิธีในการพัฒนาตนเองได้อย่างเหมาะสมกับจุดเด่น จุดด้อยของตนเอง	4.11	0.74	มาก
17.ผู้บริหารมีการยกย่อง ชื่นชมบุคลากรอย่างสร้างสรรค์ สร้างขวัญและกำลังใจของบุคลากรในโรงเรียน	4.08	0.84	มาก
18.ผู้บริหารมีความสามารถในการจับใจความ การสรุปจากการอ่านและการฟังมีความชัดเจนในการอธิบาย และยกตัวอย่างการตั้งคำถามได้ตรงประเด็น	4.19	0.74	มาก
19.ผู้บริหารมีความสามารถในการใช้ภาษาไทยเพื่อการสื่อสาร ภาษาอังกฤษเพื่อการแสวงหาความรู้	4.01	0.80	มาก

ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับศึกษาสมรรถนะหลักด้านการพัฒนาตนเองของผู้บริหารของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 (ต่อ)

สมรรถนะหลักด้านการพัฒนาตนเอง	จำนวน N = 499		ระดับการปฏิบัติ
	$\overline{X}$	SD	
20.ผู้บริหารมีความสามารถการใช้ Computer เบื้องต้นในการติดตามความเคลื่อนไหวทางวิชาการ และสามารถใช้บริการการใช้ e – mail	4.09	0.82	มาก
21.ผู้บริหารเลือกใช้แหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนร่วมงานและให้ความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ	4.13	0.73	มาก
22.ผู้บริหารมีการวิเคราะห์ และสังเคราะห์องค์ความรู้เพื่อนำไปใช้พัฒนางานโดยการนำ การผลิตนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการพัฒนางานในสถานศึกษา	4.04	0.75	มาก
รวม	4.09	0.78	มาก

จากตารางที่ 4.3 พบว่า สมรรถนะหลักของผู้บริหารด้านการพัฒนาตนเอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้าฝ่ายการบริหารงานวิชาการและครูผู้สอน โดยภาพรวมมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ =4.09, S.D. = 0.78) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้อปรากฏในระดับมากเช่นเดียวกัน โดยประเด็นที่ผู้บริหารมีความสามารถในการจับใจความ การสรุปจากการอ่านและการฟังมีความชัดเจนในการอธิบาย และยกตัวอย่างการตั้งคำถามได้ตรงประเด็น ($\overline{X}$ =4.19, S.D. = 0.74) มีระดับการปฏิบัติมากที่สุด รองลงมาคือ ผู้บริหารเลือกใช้แหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนร่วมงานและให้ความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ($\overline{X}$ =4.13, S.D.= 0.73) ส่วนประเด็นที่ผู้บริหารมีความสามารถในการใช้ภาษาไทยเพื่อการสื่อสาร ภาษาอังกฤษเพื่อการแสวงหาความรู้ ($\overline{X}$ = 4.01, S.D. = 0.80) มีระดับการปฏิบัติน้อยที่สุด

ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับศึกษาสมรรถนะหลักด้านการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1

สมรรถนะหลักด้านการทำงานเป็นทีม	จำนวน N = 499		ระดับการปฏิบัติ
	$\bar{X}$	SD	
23.ผู้บริหารมีการมีส่วนร่วมในการวางแผนเพื่อการปฏิบัติงาน เป็นทีม	4.29	0.75	มาก
24.ผู้บริหารมีการรับฟังความคิดเห็นยอมรับข้อตกลงของทีมงานด้วยคุณธรรม จริยธรรม	4.30	0.78	มาก
25.ผู้บริหารมีความเต็มใจให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานร่วมกัน ยึดมั่นในหลักการและจรรยาบรรณของวิชาชีพ	4.36	0.73	มาก
26.ผู้บริหารมีการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลเป็นสำคัญ	4.33	0.73	มาก
27.ผู้บริหารมีการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของตนด้วยความโปร่งใส	4.40	0.71	มาก
28.ผู้บริหารมีการปฏิบัติตนเป็นผู้นำ หรือผู้ตามตามกฎระเบียบที่กำหนดไว้	4.36	0.70	มาก
29.ผู้บริหารมีการสนับสนุนให้กำลังใจ ยกย่อง ให้เกียรติผู้อื่นในโอกาสที่เหมาะสม	4.29	0.77	มาก
รวม	4.33	0.74	มาก

จากตารางที่ 4.4 พบว่า สมรรถนะหลักของผู้บริหารด้านการทำงานเป็นทีม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้าฝ่ายการบริหารงานวิชาการและครูผู้สอน โดยภาพรวมมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ =4.33, S.D. = 0.74) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้อปรากฏในระดับมากเช่นเดียวกัน โดยประเด็นที่ผู้บริหารมีการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของตนด้วยความโปร่งใส ($\overline{X}$ =4.40, S.D. = 0.71) มีสภาพที่ปรากฏมากที่สุด รองลงมาคือ ผู้บริหารมีความเต็มใจให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานงานร่วมกัน ยึดมั่นในหลักการและจรรยาบรรณของวิชาชีพ ($\overline{X}$ =4.36, S.D. = 0.73) และผู้บริหารมีการปฏิบัติตนเป็นผู้นำ หรือผู้ตามตามกฎระเบียบที่กำหนด

ไว้ ($\overline{X}$ =4.36, S.D. = 0.70) ส่วนประเด็นที่ผู้บริหารมีการมีส่วนร่วมในการวางแผนเพื่อการปฏิบัติงาน เป็นทีม ($\overline{X}$ = 4.29, S.D. = 0.75) และผู้บริหารมีการสนับสนุนให้กำลังใจ ยกย่อง ให้เกียรติผู้อื่นในโอกาสที่เหมาะสม ($\overline{X}$ = 4.29, S.D. = 0.77) มีระดับการปฏิบัติน้อยที่สุด

ตารางที่ 5 แสดงภาพรวม ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 ใน 4 ด้าน

ลำดับ	สมรรถนะหลัก	จำนวน N = 499		ระดับการปฏิบัติ
		$\overline{X}$	SD	
1	การมุ่งผลสัมฤทธิ์	4.25	0.69	มาก
2	การบริการที่ดี	4.21	0.72	มาก
3	การพัฒนาตนเอง	4.09	0.78	มาก
4	การทำงานเป็นทีม	4.33	0.74	มาก
รวมเฉลี่ย		4.22	0.73	มาก

จากตารางที่ 5 พบว่า สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้าฝ่ายการบริหารงานวิชาการ และครูผู้สอน โดยภาพรวมมีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ =4.22, S.D. = 0.73) เมื่อพิจารณาเป็นรายสมรรถนะหลัก พบว่า ทุกสมรรถนะมีระดับการปฏิบัติในระดับมากเช่นเดียวกัน โดยประเด็นสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม มีระดับการปฏิบัติมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.33, S.D. = 0.74) รองลงมาคือ สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ($\overline{X}$ =4.25, S.D.= 0.69) ส่วนสมรรถนะด้านการพัฒนาตนเอง ($\overline{X}$ = 4.09, S.D. = 0.78) มีระดับการปฏิบัติน้อยที่สุด

ตารางที่ 6.1 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ด้านการสร้างและสานวิสัยทัศน์

องค์กรแห่งการเรียนรู้	**จำนวน N = 499**		**สภาพที่ปรากฏ**
	$\bar{X}$	SD	
1. การสร้างและสานวิสัยทัศน์			
1.บุคลากรเข้าใจภาพลักษณ์ของสถานศึกษาที่ตนเองอยู่	4.14	0.61	มาก
2.บุคลากรมีวิสัยทัศน์ส่วนตัว ซึ่งเป็นเป้าหมายรวมในสถานศึกษา	4.01	0.63	มาก
3.บุคลากรเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาบุคลากรทำให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ๆ ในหน่วยงาน	4.19	0.64	มาก
4.สถานศึกษามีการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมเพื่อหาจุดเด่น จุดด้อย มาเป็นโอกาสในการพัฒนาวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	4.12	0.69	มาก
5.บุคลากรมีเป้าหมายร่วมกัน ที่แสดงในวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	4.03	0.69	มาก
6.การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันนำไปสู่การบูรณาการให้สอดคล้องกับการดำเนินงานต่างๆ สู่เป้าหมายที่ชัดเจน	4.13	0.68	มาก
7.การมีวิสัยทัศน์เกิดจากครูทุกคนในสถานศึกษาทำให้เกิดศรัทธาในการทำงาน	4.11	0.66	มาก
8.วิสัยทัศน์เป็นแรงบันดาลใจที่ครูมีส่วนร่วม ต้องการให้เกิดขึ้นและมีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา	4.09	0.67	มาก
รวม	4.10	0.66	มาก

จากตารางที่ 6.1 พบว่า สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 ด้านการสร้างและสานวิสัยทัศน์ ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้าฝ่ายวิชาการและครูผู้สอน โดยรวมมีสภาพที่ปรากฏอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ =4.06, S.D. = 0.77) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้อปรากฏในระดับมากเช่นเดียวกัน โดยประเด็นที่บุคลากรเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาบุคลากรทำให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ๆ ในหน่วยงาน ($\overline{X}$ =4.19, S.D. = 0.64) มีสภาพที่ปรากฏมากที่สุด รองลงมาคือ บุคลากรเข้าใจภาพลักษณ์ของสถานศึกษาที่ตนเองอยู่ ($\overline{X}$ =4.14, S.D. = 0.61) ส่วนประเด็นที่บุคลากรมีวิสัยทัศน์ส่วนตัว ซึ่งเป็นเป้าหมายรวมในสถานศึกษา ($\overline{X}$ = 4.01, S.D. = 0.63) มีสภาพที่ปรากฏน้อยที่สุด

ตารางที่ 6.2 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ด้านการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

องค์กรแห่งการเรียนรู้	จำนวน N = 499		สภาพที่ปรากฏ
	$\overline{X}$	SD	
2. การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ 9.บุคลากรมีทักษะในการทำงานได้อย่างเหมาะสมและบรรลุเป้าหมาย	4.04	0.62	มาก
10.บุคลากรมีวิธีคิด เข้าใจปัญหา มีความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน	4.00	0.64	มาก
11.บุคลากรมีความมุ่งมั่นให้สถานศึกษาเป็นเลิศ	4.11	0.69	มาก
12.บุคลากรรู้จักใช้ข้อมูลในการวิเคราะห์และตัดสินใจในการทำงาน	3.99	0.64	มาก
13.บุคลากรมีจิตสำนึก ความรับผิดชอบในการทำงานสู่ความสำเร็จทุกครั้งและมีความตระหนักในการใช้เวลาราชการทำงานได้อย่างคุ้มค่า	4.11	0.64	มาก

ตารางที่ 6.2 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ด้านการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (ต่อ)

องค์กรแห่งการเรียนรู้	จำนวน N = 499		สภาพที่ปรากฏ
	$\bar{X}$	SD	
2. การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ 14.บุคลากรมีปฏิภาณ ไหวพริบ การแก้ปัญหาและทำงานจนสำเร็จ มีการติดตาม เรียนรู้ ข่าวสาร พัฒนาตนเองและทันต่อเหตุการณ์	4.05	0.64	มาก
15.บุคลากรเรียนรู้งานในหน้าที่ทั้งศึกษาค้นคว้า เรียนรู้จากสื่อต่างๆ เพื่อความก้าวหน้าของตนเอง	4.06	0.61	มาก
16.บุคลกรมีการเขียนรายงาน มีแฟ้มพัฒนางานของตนเอง	3.96	0.73	มาก
รวม	4.04	0.65	มาก

จากตารางที่ 6.2 พบว่า สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 ด้านการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้าฝ่ายวิชาการและครูผู้สอน โดยรวมมีสภาพที่ปรากฏอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ =4.04, S.D. = 0.65) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้อปรากฏในระดับมากเช่นเดียวกัน โดยประเด็นที่บุคลากรมีจิตสำนึก ความรับผิดชอบในการทำงานสู่ความสำเร็จทุกครั้งและมีความตระหนักในการใช้เวลาราชการทำงานได้อย่างคุ้มค่า ($\bar{X}$ =4.11, S.D. = 0.69) และ ($\bar{X}$ =4.11, S.D. = 0.64) มีสภาพที่ปรากฏมากที่สุด รองลงมาคือ บุคลากรเรียนรู้งานในหน้าที่ทั้งศึกษาค้นคว้า เรียนรู้จากสื่อต่างๆ เพื่อความก้าวหน้าของตนเอง ($\bar{X}$ =4.06, S.D. = 0.61) ส่วนประเด็นที่บุคลกรมีการเขียนรายงาน มีแฟ้มพัฒนางานของตนเอง ($\bar{X}$ = 3.96, S.D. = 0.73) มีสภาพที่ปรากฏน้อยที่สุด

ตารางที่ 6.3 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

องค์กรแห่งการเรียนรู้	จำนวน N = 499		สภาพที่ปรากฏ
	$\bar{X}$	SD	
3. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม			
17.สถานศึกษามีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมหรือกลุ่ม	4.01	0.68	มาก
18.ทีมงานมีการตั้งเกณฑ์ความสำเร็จ มีการคิดตามและประเมินผล	3.84	0.72	มาก
19.สมาชิกในทีมงาน มีการเรียนรู้จากความสำเร็จและความผิดพลาดในอดีต	3.99	0.67	มาก
20.สมาชิกในทีมงานมีค่านิยมความสามัคคี ความเอื้ออาทร ความเชื่อและวัฒนธรรมของทีม	4.09	0.66	มาก
21.สถานศึกษามีทีมงานในการเรียนรู้ เน้นการทำงานเป็นระบบสมาชิกในทีมงานได้ประสานการทำงานกันเป็นอย่างดี	4.04	0.67	มาก
22.สมาชิกในทีมงานมีการเรียนรู้ไปพร้อมๆ กัน และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันเป็นทีม	4.02	0.66	มาก
23.สมาชิกเมื่ออยู่ในทีมงานจะมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่แปลกใหม่เสมอ	3.89	0.68	มาก
24.สมาชิกในทีมมีการเตรียมข้อมูลและอภิปรายและสรุปเป็นข้อตกลงเป็นแนวทางที่ดีที่สุดของทีมงาน	3.95	0.66	มาก
รวม	3.98	0.68	มาก

จากตารางที่ 6.3 พบว่า สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้าฝ่ายวิชาการและครูผู้สอน โดยรวมมีสภาพที่ปรากฏอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ =3.98, S.D. = 0.68) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้อปรากฏในระดับมากเช่นเดียวกัน โดยประเด็นที่สมาชิกในทีมงานมีค่านิยมความ

สามัคคี ความเอื้ออาทร ความเชื่อและวัฒนธรรมของทีม ($\overline{X}$ =4.09, S.D. = 0.66) มีสภาพที่ปรากฏมากที่สุด รองลงมาคือ สถานศึกษามีทีมงานในการเรียนรู้ เน้นการทำงานเป็นระบบสมาชิกในทีมงานได้ประสานการทำงานกันเป็นอย่างดี ($\overline{X}$ =4.04, S.D. = 0.67) ส่วนประเด็นที่ทีมงานมีการตั้งเกณฑ์ความสำเร็จ มีการคิดตามและประเมินผล ($\overline{X}$ = 3.84, S.D. = 0.72) มีสภาพที่ปรากฏน้อยที่สุด

ตารางที่ 6.4 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนด้านวิธีคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง

องค์กรแห่งการเรียนรู้	**จำนวน N = 499**		**สภาพที่ปรากฏ**
	$\overline{X}$	SD	
4. วิธีคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง			
25.บุคลากรเข้าใจในกิจกรรมต่างๆ ของสถานศึกษาเหมือนกันทุกคน	4.05	0.64	มาก
26.บุคลากรมีความกระตือรือร้นสนใจในการใฝ่รู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ นำเสนอความคิดที่สร้างสรรค์	4.01	0.62	มาก
27.บุคลากรมีการยอมรับในเหตุผลหรือความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน	4.11	0.67	มาก
28.บุคลากรยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในทางสร้างสรรค์	4.15	0.62	มาก
29.บุคลากรมีวิธีคิดที่สามารถบอกในการลงมือปฏิบัติอย่างมีแบบแผน	4.05	0.67	มาก
30.บุคลากรในสถานศึกษาสร้างบรรยากาศประชาธิปไตยให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์และเสรี	4.19	0.66	มาก

ตารางที่ 6.4 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ด้านวิธีคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (ต่อ)

องค์กรแห่งการเรียนรู้	จำนวน N = 499		สภาพที่ปรากฏ
	$\bar{X}$	SD	
4. วิธีคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง			
31.บุคลากรมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ ที่เกิดจากครูทุกคนในสถานศึกษาร่วมกันวางแผน	4.08	0.67	มาก
32.บุคลากรในสถานศึกษาช่วยกันแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นเป็นแบบอย่างในการพัฒนางานครั้งต่อไป	4.08	0.63	มาก
รวม	4.09	0.65	มาก

จากตารางที่ 6.4 พบว่า สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 ด้านวิธีคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้าฝ่ายวิชาการและครูผู้สอน โดยรวมมีสภาพที่ปรากฏอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ =4.09, S.D. = 0.65) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้อปรากฏในระดับมากเช่นเดียวกัน โดยประเด็นที่บุคลากรในสถานศึกษาสร้างบรรยากาศประชาธิปไตยให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์และเสรี ($\overline{X}$ =4.19, S.D. = 0.66) มีสภาพที่ปรากฏมากที่สุด รองลงมาคือ บุคลากรยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในทางสร้างสรรค์ ($\overline{X}$ =4.15, S.D. = 0.62) ส่วนประเด็นที่บุคลากรมีความกระตือรือร้นสนใจในการใฝ่รู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ นำเสนอความคิดที่สร้างสรรค์ ($\overline{X}$ = 4.01, S.D. = 0.62) มีสภาพที่ปรากฏน้อยที่สุด

ตารางที่ 6.5 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ด้านการคิดและเข้าใจเชิงระบบ

องค์กรแห่งการเรียนรู้	จำนวน N = 499		สภาพที่ปรากฏ
	$\overline{X}$	SD	
5. การคิดและเข้าใจเชิงระบบ 33.สถานศึกษามีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจนและเป็นระบบ	4.26	0.66	มาก
34.บุคลากรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์งานอื่นๆ โดยคำนึงสภาพความเป็นจริง	4.11	0.61	มาก
35.บุคลากรนำวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาบูรณาการใช้อย่างเป็นระบบ	4.03	0.61	มาก
36.บุคลากรมีความเข้าใจโครงสร้างพื้นฐานหรือระบบบริหารงานในสถานศึกษา	4.06	0.62	มาก
37.บุคลากรในสถานศึกษาเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระบบสถานศึกษากับส่วนต่างๆ เช่น ชุมชน หน่วยงานอื่น เป็นต้น	4.15	0.66	มาก
38.สถานศึกษามีระบบการบริหารและมาตรฐานแผนงานการบริหารอย่างชัดเจน	4.08	0.65	มาก
39.บุคลากรสามารถพัฒนาระบบการเรียนรู้ด้วยตนเองได้อย่างเหมาะสม นำประสบการณ์ที่ได้รับมาเชื่อมโยงในการทำงาน	4.08	0.66	มาก
รวม	4.11	0.64	มาก

จากตารางที่ 6.5 พบว่า สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 ด้านการคิดและเข้าใจเชิงระบบ ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้าฝ่ายวิชาการและครูผู้สอน โดยรวมมีสภาพที่ปรากฏอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ =4.11, S.D. = 0.64) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้อปรากฏในระดับมากเช่นเดียวกัน โดยประเด็นที่สถานศึกษามีการแบ่ง

หน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจนและเป็นระบบ ($\overline{X}$ =4.26, S.D. = 0.66) มีสภาพที่ปรากฏมากที่สุด รองลงมาคือ บุคลากรในสถานศึกษาเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระบบสถานศึกษากับส่วนต่างๆ เช่น ชุมชน หน่วยงานอื่น เป็นต้น ($\overline{X}$ =4.15, S.D. = 0.66) ส่วนบุคลากรนำวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาบูรณาการใช้อย่างเป็นระบบ ($\overline{X}$ = 4.03, S.D. = 0.61) มีสภาพที่ปรากฏน้อยที่สุด

ตารางที่ 7 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับของสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 โดยสรุป

ลำดับ	องค์กรแห่งการเรียนรู้	จำนวน N = 499		สภาพที่ปรากฏ
		$\overline{X}$	SD	
1	การสร้างและสานวิสัยทัศน์	4.10	0.66	มาก
2	การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ	4.04	0.65	มาก
3	การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	3.98	0.68	มาก
4	วิธีคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง	4.09	0.65	มาก
5	การคิดและเข้าใจเชิงระบบ	4.11	0.64	มาก
รวมเฉลี่ย		4.06	0.66	มาก

จากตารางที่ 7 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 โดยรวมมีสภาพที่ปรากฏอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ =4.06, S.D. = 0.66) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ทุกด้านปรากฏในระดับมากเช่นเดียวกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การคิดและเข้าใจเชิงระบบ ($\overline{X}$ =4.11, S.D. = 0.64) มีสภาพที่ปรากฏมากที่สุด รองลงมาคือ วิธีคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง ($\overline{X}$ =4.09, S.D. = 0.65) ส่วนประเด็นการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ($\overline{X}$ = 3.98, S.D. = 0.68) มีสภาพที่ปรากฏน้อยที่สุด

4.3 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาและสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1

ผู้วิจัยได้ทำการหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาและสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 โดยหาค่า

สัมประสิทธิ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlations Conefficient) โดยดังรายละเอียดที่แสดงในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 8 ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาและสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยสรุป

ตัวแปร	การสร้างและสานวิสัยทัศน์ Y1	การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ Y2	การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม Y3	วิธีคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง Y4	การคิดและเข้าใจเชิงระบบ Y5	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ Ytot
การมุ่งผลสัมฤทธิ์ X1	.656**	.399**	.545**	.578**	.632**	.611**
การบริหารที่ดี X2	.661**	.425**	.573*	.611**	.649**	.637**
การพัฒนาตนเอง X3	.692**	.456**	.589**	.613**	.660*	.660**
การทำงานเป็นทีม X4	.666**	.458**	.591**	.615**	.637**	.653**
สมรรถนะของผู้บริหาร Xtot	.713**	.463**	.611**	.642**	.686**	.681**

**หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตารางที่ 8 เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม พบว่า สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์เชิงบวกกับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 อยู่ในระดับมาก ที่ระดับ r = 0.681 โดยสมรรถนะด้านการพัฒนาตนเองมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากที่สุด รองลงมาสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม

จากตารางที่ 8 พบว่า สมรรถนะหลักของผู้บริหาร ทั้ง 4 ตัวแปรกับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง 0.611 ถึง 0.660 โดยตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุด คือ ด้านการพัฒนาตนเอง (X3) กับ การสร้างและสานวิสัยทัศน์ (Y1) (r = 0.692) รองลงมาคือ ด้านการทำงานเป็นทีม(X4) กับ การสร้างและสานวิสัยทัศน์ (Y1) (r = 0.666) ส่วนตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันต่ำสุด คือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (X1) กับ การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Y2) (r = 0.399)

ตารางที่ 9 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักของผู้บริหารกับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1

สมรรถนะหลัก	องค์กรแห่งการเรียนรู้		
	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)	ระดับความสัมพันธ์	ทิศทางความสัมพันธ์
1. ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (X1)	.611**	ปานกลาง	ทางบวก
2. ด้านการบริการที่ดี (X2)	.637**	ปานกลาง	ทางบวก
3. ด้านการพัฒนาตนเอง (X3)	.660**	ปานกลาง	ทางบวก
4. ด้านการทำงานเป็นทีม (X4)	.653**	ปานกลาง	ทางบวก
สมรรถนะหลัก (Xtot)	.681**	ปานกลาง	ทางบวก

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 9 พบว่า สมรรถนะหลักของผู้บริหารกับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้าฝ่ายวิชาการ และครูผู้สอน โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันระดับปานกลางในทางบวก (r = .681) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ในแต่ละสมรรถนะหลักของผู้บริหารกับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน พบว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลางทั้ง 4 ด้าน โดยด้านที่มีค่าความสัมพันธ์กันสูงที่สุด คือ ด้านการพัฒนาตนเอง (X3) (r = .660) รองลงมา คือ ด้านการทำงานเป็นทีม (X4) (r = .653) ด้านการบริการที่ดี (X2) (r = .637) และด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (X1) (r = .611)

4.4 ผลการศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อสถานภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ผู้วิจัยได้ทำการหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาและสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlations Conefficient) โดยกำหนดสัญลักษณ์และตัวแปรที่ใช้ศึกษาดังนี้

X_1 หมายถึง การมุ่งผลสัมฤทธิ์

X_2 หมายถึง การบริหารที่ดี

X_3 หมายถึง การพัฒนาตนเอง

X_4 หมายถึง การทำงานเป็นทีม

Xtot หมายถึง สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา

Y_1 หมายถึง การสร้างและสานวิสัยทัศน์

Y_2 หมายถึง การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

Y_3 หมายถึง การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

Y_4 หมายถึง วิธีคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง

Y_5 หมายถึง การคิดและเข้าใจเชิงระบบ

Ytot หมายถึง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

r หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหูคูณ

R^2 หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (ค่าอำนาจการพยากรณ์)

Adjusted R^2 หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยที่เปลี่ยนจากเดิมเมื่อเพิ่มตัวแปรอิสระทีละตัว

SE.B หมายถึง ค่าความคาดเคลื่อนมาตรฐานของสมการถดถอย

b หมายถึง ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรอิสระในรูปคะแนนดิบ

β (Beta)หมายถึง ค่ามาตรฐานสัมประสิทธิ์การถดถอย

$\hat{Y}$ หมายถึง ค่าเฉลี่ยสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ได้รับจากสมการถดถอยในรูปคะแนนดิบ

$Z_{\hat{Y}}$ หมายถึง ค่าเฉลี่ยสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ได้รับจากสมการถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน

เมื่อได้ดำเนินการตรวจสอบความเป็นอิสระต่อกันระหว่างตัวแปรที่เป็นสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษากับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 เรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยจึงนำตัวแปรอิสระทั้ง 4 ตัว มาวิเคราะห์ความแปรปรวนและวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple regression analysis) แบบขั้นตอน (Stepwise) ซึ่งผลวิเคราะห์พบ มีองค์ประกอบของสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 ได้แก่ ด้านการพัฒนาตนเอง (X3) ด้านการทำงานเป็นทีม (X4) ด้านการบริการที่ดี (X2) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (X1) ที่ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน

การศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อสถานภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่กรศึกษาปทุมธานี เขต 1 ทั้ง 4 ด้านนั้น ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างสมการทำนาย เพื่อดูว่าตัวแปรต้นตัวใดบ้างร่วมกันทำนายตัวแปรตามดีที่สุด โดยใช้สมการดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน โดยทดสอบความแตกต่างของค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเมื่อเพิ่มปัจจัยทีละตัว ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนของสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อสถานภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ปรากฏดังตารางที่ 10

ตารางที่ 10 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณสมรรถนะหลักของผู้บริหารกับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้าฝ่ายวิชาการ และครูผู้สอน

ตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกตามลำดับการเข้าสมการ	b	Std. Error	β	t	P
1. ด้านการพัฒนาตนเอง (X3)	.275	.072	.294	3.848**	.000
2. ด้านการทำงานเป็นทีม (X4)	.253	.061	.278	4.133**	.000
3. ด้านการบริการที่ดี (X2)	.111	.076	.115	1.463	.144
4. ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (X1)	.041	.075	.038	.544	.587
ค่าคงที่ (Constant)	1.155	.150		7.696**	.000
R Square = .472 Adjusted R Square = .468 Std. Error of the Estimate = .42871					

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 10 พบว่า สมรรถนะหลักของผู้บริหาร 2 ด้าน ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ ด้านการพัฒนาตนเอง (X3) ด้านการทำงานเป็นทีม (X4) และอีก 2 ด้าน ที่ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ ด้านการบริการที่ดี (X2) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (X1) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (R Square = 0.472) แสดงว่าสมรรถนะหลักของผู้บริหารด้านการพัฒนาตนเอง ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการบริการที่ดี และด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

สามารถส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 ได้ 47.2 %

ซึ่งจากผลการวิเคราะห์ในตารางที่ 10 สามารถนำค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอย (b) และสัมประสิทธิ์ความถดถอยมาตรฐาน (β) เขียนเป็นสมการทำนายสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1

สมการในรูปคะแนนดิบ

$\hat{Y} = 1.155 + 0.275\ (X3) + 0.253(X4)$

สมการในรูปคะแนนมาตรฐาน

$Z_{\hat{Y}} = 0.294(X3) + 0.278(X4)$

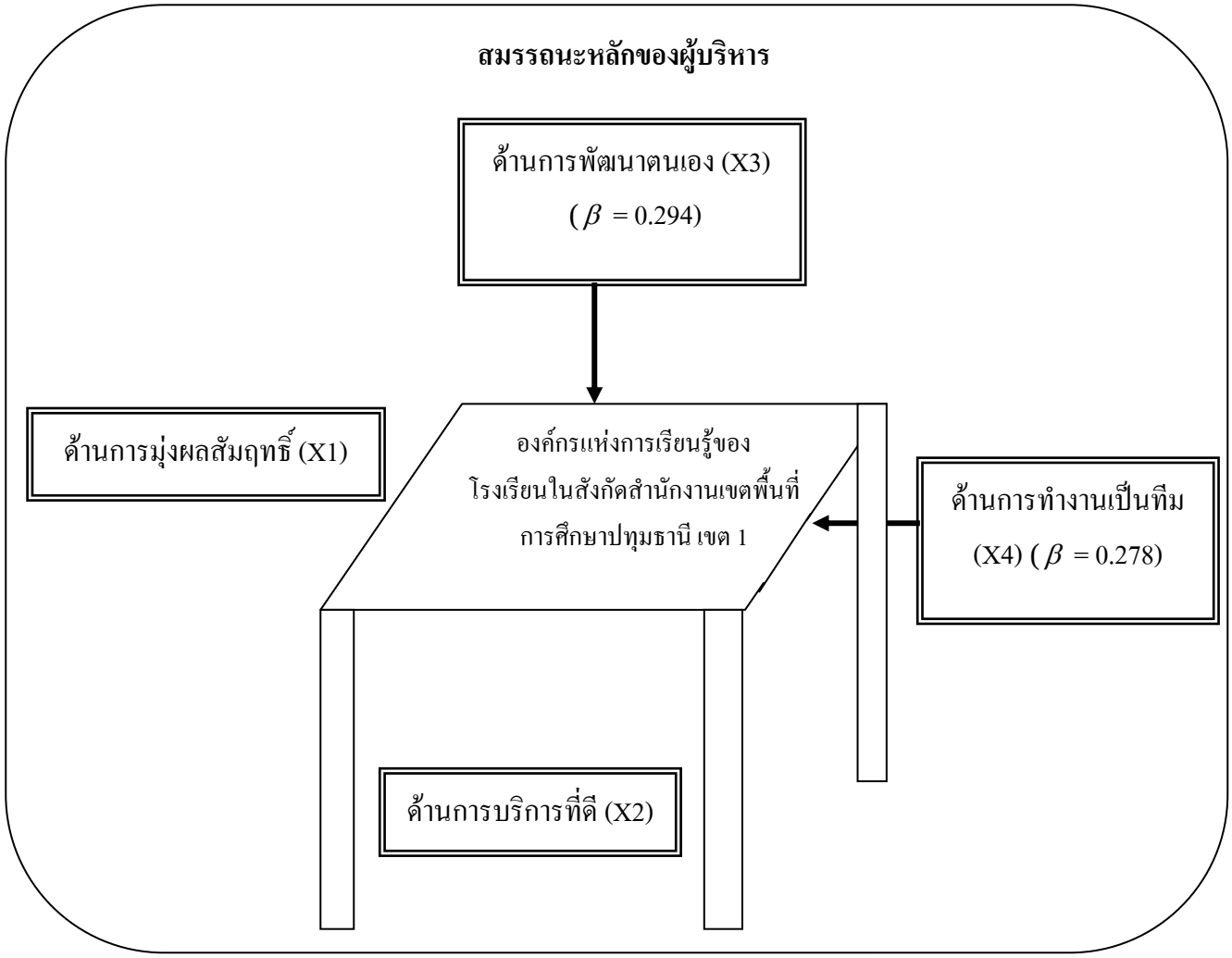
จากสมการความถดถอยเชิงพหุข้างต้น สามารถแปลความหมายได้ดังนี้

1. ถ้าตัวแปรด้านการพัฒนาตนเอง (X3) มีหน่วยเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 เพิ่มขึ้น 0.275 หน่วย โดยให้ตัวแปรตัวอื่นๆ มีค่าคงที่

2. ถ้าตัวแปรด้านการทำงานเป็นทีม (X4) มีหน่วยเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 เพิ่มขึ้น 0.253 หน่วย โดยให้ตัวแปรตัวอื่นๆ มีค่าคงที่

อีกทั้งสามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์ด้วยภาพที่แสดงให้เห็นถึงสมรรถนะหลักของผู้บริหารที่ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 ดังภาพประกอบที่ 4.1 ต่อไปนี้

ภาพที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณของสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้าฝ่ายวิชาการ และครูผู้สอน



จากภาพประกอบที่ 4.1 พบว่าสมรรถนะหลักของผู้บริหารที่ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 เรียงตามลำดับความสำคัญคือ ด้านการพัฒนาตนเอง (X3) (β = 0.294) ด้านการทำงานเป็นทีม (X4) (β = 0.278)

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1.ศึกษาระดับสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาและการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

2.ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1

3.ศึกษาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1

4.สร้างสมการทำนายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามสมรรถนะหลักของผู้บริหาร สถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงาน และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 2 สอบถามสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต1 ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างขึ้นครอบคลุมสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา 4 ด้าน คือ ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านการพัฒนาตนเอง และด้านการทำงานเป็นทีม

ตอนที่ 3 สอบถามสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างขึ้นครอบคลุมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามการมีวินัย 5 ประการของ Peter M. Senge 5 ประการ ประกอบด้วย การสร้างและสานวิสัยทัศน์ (Share Vision) มุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Our commitment to excellence) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) วิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Model) และการคิดและเข้าใจเชิงระบบ (System Thinking)

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง มีดังนี้

ประชากร ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหาร หัวหน้าฝ่ายการบริหารงานวิชาการ และครูผู้สอน ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 ประชากรทั้งสิ้น 2,306 คน

กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหาร หัวหน้าฝ่ายการบริหารงานวิชาการ และครูผู้สอนของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 โดยใช้ตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน การสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) และการสุ่มอย่างง่าย (random sampling)

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยขอหนังสือจากมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 เพื่อขอความร่วมมือไปยังผู้บริหารสถานศึกษาในการตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งผู้วิจัยได้จัดส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ รวบรวมแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนทางไปรษณีย์และผู้วิจัยติดตามแบบสอบถามเอง จำนวน 499 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

การวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปคอมพิวเตอร์ ซึ่งค่าสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) ค่าสัมประสิทธิ์ของเพียร์สัน และค่าการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ แบบขั้นตอน (Stepwise)

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปได้ดังต่อไปนี้

1.สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา

สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 ทั้ง 4 สมรรถนะ พบว่า สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ 4.33 รองลงมาได้แก่ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีค่าเฉลี่ย 4.25 ด้านการบริการที่ดี มีค่าเฉลี่ย 4.21 และด้านการพัฒนาตนเอง มีค่าเฉลี่ย 4.09 ตามลำดับ

สมรรถนะการทำงานเป็นทีม มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด มี 7 ตัวบ่งชี้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก 3 อันดับ ได้แก่ 1) ผู้บริหารมีการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของตนด้วยความโปร่งใส 2) ผู้บริหารมีความเต็มใจให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานร่วมกันยึดมั่นในหลักการและจรรยาบรรณของวิชาชีพ 3) ผู้บริหารมีการปฏิบัติตนเป็นผู้นำ หรือผู้ตามตามกฎระเบียบที่กำหนดไว้ ตามลำดับ

สมรรถนะด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ มี 9 ตัวบ่งชี้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก 3 อันดับได้แก่ 1) ผู้บริหารมีความมุ่งมั่น กระตือรือร้นในการปฏิบัติงานและให้บรรลุตามเป้าหมายให้มีการนำผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนมาปรับปรุงและพัฒนา จัดให้มีการวางแผน 2) ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้ครูผู้สอนพัฒนาการเรียนการสอนและนำนวัตกรรมมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน 3) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูผู้สอนแสดงความคิดเห็นและส่งเสริมความก้าวหน้าของบุคลากรในโรงเรียน

สมรรถนะด้านการบริการที่ดี มี 5 ตัวบ่งชี้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก 3 อันดับ ได้แก่ 1) ผู้บริหารมีความตั้งใจ เต็มใจ และกระตือรือร้นในการให้บริการเสียสละเวลาให้แก่ผู้รับบริการได้รับความพอใจ 2) ผู้บริหารให้บริการด้วยอัธยาศัยไมตรีอันดี มีความพึงพอใจในบริการและผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษา 3) ผู้บริหารมีการศึกษาความต้องการของผู้รับบริการและให้คำแนะนำตามลำดับ

สมรรถนะด้านการพัฒนาตนเอง มี 8 ตัวบ่งชี้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก 3 อันดับ ได้แก่ 1) ผู้บริหารมีความสามารถในการจับใจความ การสรุปจากการอ่านและการฟังมีความชัดเจนในการอธิบายและยกตัวอย่างการตั้งคำถามได้ตรงประเด็น 2) ผู้บริหารเลือกใช้แหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนร่วมงานและให้ความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ 3) ผู้บริหารมีความสามารถเลือกวิธีในการพัฒนาตนเองได้อย่างเหมาะสมกับจุดเด่น จุดด้อยของตนเอง

2.การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากการศึกษาสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 พบว่า ตามวินัย 5 ประการของปีเตอร์ เอ็ม เซ็งกี้ พบว่า การคิดและเข้าใจเชิงระบบ (System Thinking) มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ 4.11 รองลงมาได้แก่ วิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Model) มีค่าเฉลี่ย คือ 4.09 การสร้างและสานวิสัยทัศน์ (Share Vision) มีค่าเฉลี่ย 4.06 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) มีค่าเฉลี่ย 3.98 และการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Our commitment to excellence) มีค่าเฉลี่ย 3.86 ตามลำดับ

การคิดและเข้าใจเชิงระบบ (System Thinking) 7 ตัวบ่งชี้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก 3 อันดับ ได้แก่ 1)สถานศึกษามีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจนและเป็นระบบ 2)บุคลากรในสถานศึกษาสร้างบรรยากาศประชาธิปไตยให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์และเสรี 3) บุคลากรในสถานศึกษาเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระบบสถานศึกษากับส่วนต่างๆ เช่น ชุมชน หน่วยงานอื่น เป็นต้น และบุคลากรยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในทางสร้างสรรค์ ตามลำดับ

วิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Model) 8 ตัวบ่งชี้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก 3 อันดับ ได้แก่ 1) บุคลากรในสถานศึกษาสร้างบรรยากาศประชาธิปไตยให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์และเสรี 2) บุคลากรยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในทางสร้างสรรค์ 3) บุคลากรมีการยอมรับในเหตุผลหรือความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน ตามลำดับ

การสร้างและสานวิสัยทัศน์ (Share Vision) 8 ตัวบ่งชี้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก 3 อันดับ ได้แก่ 1) บุคลากรเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาบุคลากรทำให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ๆ ในหน่วยงาน 2) บุคลากรเข้าใจภาพลักษณ์ของสถานศึกษาที่ตนเองอยู่ 3) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันนำไปสู่การบูรณาการให้สอดคล้องกับการดำเนินงานต่างๆ สู่เป้าหมายที่ชัดเจน ตามลำดับ

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) 8 ตัวบ่งชี้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก 3 อันดับ ได้แก่ 1) บุคลากรมีจิตสำนึก ความรับผิดชอบในการทำงานสู่ความสำเร็จทุกครั้งและมีความตระหนักในการใช้เวลาราชการทำงานได้อย่างคุ้มค่า 2) บุคลากรเรียนรู้งานในหน้าที่ทั้งศึกษาค้นคว้า เรียนรู้จากสื่อต่างๆ เพื่อความก้าวหน้าของตนเอง 3) บุคลากรมีปฏิภาณ ไหวพริบ การแก้ปัญหาและทำงานจนสำเร็จ มีการติดตาม เรียนรู้ ข่าวสาร พัฒนาตนเองและทันต่อเหตุการณ์ ตามลำดับ

มุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Our commitment to excellence) 8 ตัวบ่งชี้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก 3 อันดับ ได้แก่ 1) บุคลากรมีจิตสำนึก ความรับผิดชอบในการทำงานสู่ความสำเร็จทุกครั้งและมีความตระหนักในการใช้เวลาราชการทำงานได้อย่างคุ้มค่า 2) บุคลากรเรียนรู้งานในหน้าที่ทั้งศึกษาค้นคว้า เรียนรู้จากสื่อต่างๆ เพื่อความก้าวหน้าของตนเอง 3) บุคลากรมีปฏิภาณ ไหวพริบ การแก้ปัญหาและทำงานจนสำเร็จ มีการติดตาม เรียนรู้ ข่าวสาร พัฒนาตนเองและทันต่อเหตุการณ์ ตามลำดับ

3.ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา กับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา กับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันระดับปานกลางในทางบวก เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ในแต่ละสมรรถนะหลักของผู้บริหารกับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน พบว่า มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลางในทางบวก ทั้ง 4 ด้าน ด้านที่มีค่ากันสูงที่สุด คือ ด้านการพัฒนาตนเอง รองลงมา คือ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการบริการที่ดี และด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ตามลำดับ ทุกสมรรถนะมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยสมรรถนะด้านการพัฒนาตนเองมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากที่สุด ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันสูงสุด คือ ด้านการพัฒนาตนเอง (X3) กับ ด้านการบริการที่ดี (X2) รองลงมาคือ ด้านการบริการที่ดี (X2) กับ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (X1) ส่วนตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันต่ำสุด คือ ด้านการทำงานเป็นทีม (X4) กับ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

4.สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 เมื่อได้ดำเนินการตรวจสอบความเป็นอิสระต่อกันระหว่างตัวแปรที่เป็นสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษากับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 เรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยจึงนำตัวแปรอิสระทั้ง 4 ตัว มาวิเคราะห์ความแปรปรวนและวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple regression analysis) แบบขั้นตอน (Stepwise) ซึ่งผลวิเคราะห์พบ มีองค์ประกอบของสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 ได้แก่ ด้านการพัฒนาตนเอง (X3) ด้านการทำงานเป็นทีม (X4) ที่ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน

สมรรถนะหลัก 2 ตัวแปร ที่นำมาวิเคราะห์ความแปรปรวนพบว่ามีสมรถนะหลักของผู้บริหาร 4 ตัวแปร ได้แก่ ด้านการพัฒนาตนเอง (X3) ด้านการทำงานเป็นทีม (X4) มีความสัมพันธ์กับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สมรรถนะหลักของผู้บริหาร 2 ด้าน ส่งผลต่อกระบวนสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ ด้านการพัฒนาตนเอง (X3) ด้านการทำงานเป็นทีม (X4) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (R Square = 0.472) แสดงว่าสมรรถนะหลักของผู้บริหารด้านการพัฒนาตนเอง ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการบริการที่ดี และด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ สามารถทำนายสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 ได้ 47.2 %

การอภิปรายผล

ผลการศึกษาครั้งนี้ ทำให้ทราบถึงความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูฝ่ายวิชาการ และครูผู้สอนที่มีต่อสมรรถะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะและสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ซึ่งมีประเด็นที่น่าสนใจ ควรแก่การนำมาอภิปรายผลดังต่อไปนี้

1.สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1

การมุ่งผลสัมฤทธิ์ กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.25 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารมีความมุ่งมั่น กระตือรือร้นในการปฏิบัติงานและให้บรรลุตามเป้าหมายให้มีการนำผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนมาปรับปรุงและพัฒนา จัดให้มีการวางแผนอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้ครูผู้สอนพัฒนาการเรียนการสอนและนำนวัตกรรมมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

การบริการที่ดี กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.21 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารมีความตั้งใจ เต็มใจ และกระตือรือร้นในการให้บริการเสียสละ

เวลาให้แก่ผู้รับบริการได้รับความพอใจ อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารให้บริการด้วยอัธยาศัยไมตรีอันดี มีความ พึงพอใจในบริการและผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษา

การพัฒนาตนเอง กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.09 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารมีความสามารถในการจับใจความ การสรุปจากการอ่านและการฟัง มีความชัดเจนในการอธิบาย และยกตัวอย่างการตั้งคำถามได้ตรงประเด็น อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารเลือกใช้แหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนร่วมงานและให้ความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ

การทำงานเป็นทีม กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.33 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้บริหารมีการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของตนด้วยความโปร่งใส อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารมีความเต็มใจให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานงานร่วมกัน ยึดมั่นในหลักการและจรรยาบรรณของวิชาชีพและผู้บริหารมีการปฏิบัติตนเป็นผู้นำ หรือผู้ตามตามกฎระเบียบที่กำหนดไว้ ตามลำดับ

จากการวิจัยความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา ในการนำบุคคลภายในและปฏิสัมพันธ์กับบุคคลภายนอก ให้ความร่วมมือปฏิบัติงาน จนบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพด้วยความเต็มใจและมีความสุขนั้น ผู้บริหารต้องมีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดี ซึ่งหลักของมนุษย์สัมพันธ์ได้พัฒนามาจากแนวความคิดทางการบริหารที่ว่าคนไม่ใช่เครื่องจักร เพราะทุกคนรู้สึกนึกคิดและจิตใจการงานใดๆ โดยมุ่งแต่ผลผลิตของงานและการให้รางวัลทางเศรษฐกิจไม่ช่วยให้งานดีขึ้น แต่ความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างหรือระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา การบริหารงานในองค์กรจึงได้นำหลักมนุษย์สัมพันธ์มาใช้ในการบริหาร โดยเน้นถึงความสำคัญมนุษย์ความสัมพันธ์ระหว่างกันและกันและคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นสำคัญของมนุษย์จึงเป็นความเกี่ยวพันธ์ระหว่างคนๆ หนึ่ง ระหว่างสมาชิกของกลุ่ม ระหว่างกลุ่มหนึ่งกับอีกกลุ่มหนึ่ง หรือระหว่างหลายๆ คนในองค์กร มนุษยสัมพันธ์เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ในการสร้างสัมพันธ์อันดีกับบุคคล เพื่อให้ได้มาซึ่งความรักใคร่ปรองดอง ความร่วมมือ และสัมพันธภาพที่ดีซึ่งกันและกัน (ชัญญา อภิปาลกุล, 2548) และมีระบบการทำงานเป็นทีม กระบวนการที่จำเป็นของการทำงานเป็นทีม คือการเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา การป้อนข้อมูลย้อนกลับ ตลอดจนการสื่อสารที่ชัดเจน เพื่อให้ได้ข้อมูลในการตัดสินใจร่วมกันเป็นผลดีในการสร้างความสามัคคี และการทำงานเป็นกลุ่มทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความผูกพันและอนาคตของหน่วยงาน ซึ่งผลที่ได้รับจะเป็นผลสำเร็จและความภาคภูมิใจของแต่ละคน ซึ่งจะนำไปถึงการบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้ง (กนกอร สมปราชญ์, 2548)

2.ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษากับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานีเขต 1

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษากับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ทุกปัจจัยมีความสัมพันธ์กันในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 และมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง โดยสมรรถนะด้านการพัฒนาตนเองมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กันสูงสุด

จากความสัมพันธ์ที่จากการศึกษาอธิบายได้ว่า ทุกสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาต่างมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ในการที่จะส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะนั้น เมื่อวิเคราะห์แล้วจะพบว่า มีความสอดคล้องกับ สมคิด บางโม (2543) ที่กล่าวว่า สมรรถนะผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นมีความสำเร็จขององค์กร ในการที่ดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้เป็นอย่างมาก ความล้มเหลวขององค์กรต่างๆ ที่เป็นมาสืบเนื่องจากการขาดผู้นำที่มีประสิทธิภาพแทบทั้งสิ้น ภาวิดา ธาราสิทธิ์ และวิบูลย์ โตวณะบุตร (2542) ได้กล่าวว่าความล้มเหลวของผู้บริหาร หรือจุดอันตรายของผู้นำ ได้แก่ การละเลยไม่ทำตามนโยบาย และแผนที่กำหนดไว้

3.ผลการศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อสถานภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

การศึกษาการศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อสถานภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานีเขต 1 มี 2 ด้านนั้นผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างสมการทำนาย ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนของสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

สมรรถนะหลักของผู้บริหาร 2 ด้าน ส่งผลต่อกระบวนสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ ด้านการพัฒนาตนเอง (X3) ด้านการทำงานเป็นทีม (X4) โดยมีค่าอำนาจการพยากรณ์หรือค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจ (R Square = 0.472) แสดงว่าสมรรถนะหลักของผู้บริหารด้านการพัฒนาตนเอง ด้านการทำงานเป็นทีม สามารถทำนายสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 ได้เท่ากับ 47.2 %

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 และวิเคราะห์หาความสัมพันธ์

ระหว่างสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาและสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

ข้อเสนอแนะของผู้วิจัย สำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 และผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อนำผลการศึกษาไปใช้

1)จากผลการศึกษาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 สมรรถนะด้านการพัฒนาตนเอง มีสมรรถนะน้อยที่สุด ดังนั้น การบริหารสถานศึกษาควรมีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ

2)สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 ควรดำเนินการส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา บุคลากรของโรงเรียน โดยยึดตามสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้ง 4 ด้าน โดยลำดับความสำคัญ คือ ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี และด้านการพัฒนาตนเอง

ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

1.ผู้ทำการวิจัยควรศึกษาเชิงปฏิบัติการเพื่อศึกษาสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงานของผู้บริหารสถานศึกษา อาจพัฒนาเครื่องมือสำรวจสมรรถนะที่ใช้เก็บข้อมูลด้วยเครื่องมือเชิงคุณภาพรวม เช่น การสังเกตและการสัมภาษณ์ เป็นต้น

2.ผู้ทำการวิจัยควรศึกษาเปรียบเทียบสมรรถนะหลักทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาระหว่างโรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดใหญ่ และความสำเร็จของสถานศึกษากับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กันหรือไม่อย่างไร

3.การพัฒนาตัวบ่งชี้สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาครั้งนี้ ใช้กระบวนการในการหาความตรงตามเนื้อหาโดยใช้ผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบความตรงของเนื้อหาของตัวบ่งชี้ที่ผู้วิจัยได้ศึกษาจากงานเอกสารที่เกี่ยวข้อง และให้ค่าน้ำหนักของตัวบ่งชี้แต่ละตัวในแต่ละสมรรถนะเท่าๆ กัน ซึ่งในการวิจัยครั้งต่อไปควรมีการวิเคราะห์หาค่าน้ำหนักของสมรรถนะย่อยแต่ละสมรรถนะและตัวบ่งชี้แต่ละตัวควรทำสำรวจข้อมูลเพิ่มเติมจากบุคคลภายนอก เช่น ผู้ปกครองและกรรมการสถานศึกษา สามารถนำไปใช้ในการประเมินสมรรถนะให้สอดคล้องกับสภาพจริงตามที่ต้องการ

บรรณานุกรม

กนกอร สมปราชญ์. (2547). **ภาวะผู้นำทางการศึกษา.** ขอนแก่น ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

กิ่งกาญจน์ เพชรศรี. (2542). **ศักยภาพในการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาโรงพยาบาล.ภาคนิพนธ์ปริญญาโครงการบัณฑิตศึกษา, สาขาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, บัณฑิตวิทยาลัย.** กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

กระทรวงศึกษาธิการ. (2541). **รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์การศาสนา.

กระทรวงศึกษาธิการ. (2541). **พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ.** กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์การศาสนา

กรมวิชาการ. (2544). **แนวทางการบริหารโรงเรียนปฏิรูปการเรียนรู้.** กรุงเทพมหานคร : คุรุสภาลาดพร้าว

กรมวิชาการ. (2545). **เอกสารประกอบหลักสูตรการศึกษาพื้นฐาน พุทธศักราช 2544**.กรุงเทพมหานคร : คุรุสภาลาดพร้าว.

กรมวิชาการ. (2546). **การประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ลำดับที่ 3.** กรุงเทพมหานคร : คุรุสภาลาดพร้าว

กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 พร้อมกฎกระทรวงที่เกี่ยวข้อง และพระราชบัญญัติการศึกษาภาคบังคับ พ.ศ. 2545.** กรุงเทพมหานคร : คุรุสภาลาดพร้าว

กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). **การบริหาร (ผู้นำ) องค์กรสู่การเปลี่ยนแปลง.** สืบค้นเมื่อ 18 กันยายน 2552, จาก http://www.moe.go.th

คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา.(2548) .**หลักเกณฑ์และวิธีการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา.กรุงเทพฯ : คุรุสภาลาดพร้าว.**

คุรุสภา. (2546) **.มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา.กรุงเทพฯ:คุรุสภาลาดพร้าว.**

จีระ งอกศิลป์. (2550). **การประเมินสมรรถนะทางการบริหาร**.คู่มือเตรียมสอบผู้บริหาร. ชัยภูมิ : มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ.

เจริญสุข ภาวศิริพงษ์. (2542). **การพัฒนาแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้.** ภาคนิพนธ์ปริญญาโครงการบัณฑิตศึกษา สาขาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

จำเรียง วัยวัฒน์และเบญจมาศ อำพันธ์. (2540). **วินัย 5 ประการพื้นฐานองค์กรแห่งการเรียนรู้.** กรุงเทพมหานคร : คู่แข่ง.

ชัยวัฒน์ ถิระพันธ์. (2546). สื่อสารกับสังคมเครือข่าย. กรุงเทพฯ : สถาบันชุมชนท้องถิ่นพัฒนา.

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์. (2546). กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ :เอ็กซเปอร์เน็ท,2546

ธีระ รุญเจริญ. (2550). **ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษา ยุคปฏิรูปการศึกษา.** กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ข้าวฟ่าง.

นันทพร ศุภะพันธุ์. (2551). **การศึกษาสมรรถนะการบริหารด้านวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2**. ปริญญานิพนธ์ กศ.ม.(การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

บัณฑิต พงศ์นราทิพย์. (2548). **ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โรงเรียนสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา เขตการศึกษา 6.** วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร มหาบัณฑิตสาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย ราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์".

บดินทร์ วิจารณ์. (2547). **การจัดการความรู้สู่การปฏิบัติ.** กรุงเทพมหานคร : ธรรกมลการพิมพ์.

บุบผา พวงมาลี (2542). **การรับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร.** กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

บุญชม ศรีสะอาด. (2545). **การวิจัยเบื้องต้น.** กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.

ประธาน เสนีวงศ์ ณ อยุธยา. (2546). **การพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์.

เปี่ยมพงศ์ นุ้ยบ้านด่าน. (2547). **องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)**. [Online]/available.URL : http://www.natres.psu.ac.th/Journal/Learn_Organ/index.htm

พัฒนศักดิ์ นนทบุตร. (2550). **มนุษยสัมพันธ์ในการทำงานพัฒนา.** สืบค้นเมื่อ 13 กันยายน 2550,จาก http://www.cddweb.cdd.go.th/cdregion04/bodkam/Human.html

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2540 มาตรา 77. (2550). **มาตรฐานคุณธรรม จริยธรรม.**สืบค้นเมื่อ 17 กันยายน 2550, จาก http://www.djop.moj.go.th/

วรภัทร์ ภู่เจริญ. (2548). **องค์กรแห่งการเรียนรู้และการบริหารความรู้.** กรุงเทพมหานคร: อริยชน.

วรเดช จันทรศร. (2547). **การพัฒนาองค์กร และบุคลากรแนวคิดใหม่ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล.** กรุงเทพฯ: เซ็นจูรี.

วิจารณ์ พานิช. (2547). **การจัดการความรู้ฉบับนักปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ : สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม.

วิโรจน์ สาระรัตน์. (2544). **โรงเรียน : องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา.** กรุงเทพฯ : ทิพยวิสุทธิ์.

วิโรจน์ สาระรัตน์ และอัญชลี สาระรัตน์. (2545). **ปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ ผลการวิจัย : ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาและวิพากษ์.** กรุงเทพฯ : อักษราพิพัฒน์.

วีรวุธ มาฆะศิรานนท์. (2545). **การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้.** กรุงเทพฯ : เอ็กซเปอร์เน็ท.

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2544). **การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้.** กรุงเทพฯ : เอ็กซเปอร์เน็ท.

สฤษดิ์ เรืองแก้ว. (2551). **สมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมาเขต 7.** รายงานอิสระปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ.(2548). **แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency based learning**. กรุงเทพฯ : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.

สุชาติ กิจธนะเสรี (2549). **การก้าวสู่องค์การแห่งการเรียนรู้**. กรุงเทพฯ : ศิริวัฒนาอินเตอร์พริ้นท์.

สมคิด บางโม. (2544). **หลักการและทฤษฎีบริหารการศึกษา.** กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏพระนคร.

สมคิด บางโม. (2538). **องค์การและการจัดการ** (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: อักษรการพิมพ์.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักนายกรัฐมนตรี. (2549). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. (2545). **สังคมได้อะไรจากการปฏิรูปการศึกษา** (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี.

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2546). **สมรรถนะการบริหารงานที่ทำให้องค์กรเกิดการยอมรับ**, สืบค้นเมื่อ 13 พฤศจิกายน 2551, http://www.kroobannok.com/blog/36790

อภิรักษ์ วรรณสาธพ. (2545). (พฤศจิกายน-ธันวาคม). Competency ความท้าทายขององค์กรยุคใหม่ Productivity World. 7(14):17-27.

อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์. (2547). "**แนวคิดเรื่องสมรรถนะ Competency : เรื่องเก่าที่เรายังหลงทาง,**" **Chulalongkon Review**. กรกฎาคม – กันยายน หน้า 57 – 72.

Argyris; C. & Schon; D.C. (1996). **Organization Learning** : Theory, Method, and Practices.Ma : Addison. Wesley.

Don Hellriegel, Susan E. Jackson, John W. Slocum Hardcover. (2001**).** **A Competency-Based Approach** (online). Abstract from:htt://www.fetchbook.info/search_Susan_E.Jackson/searchBy_Author.html

Gob, S. C. (1998). **Toward a learning organization: The strategic building blocks**. SAM Advanced Management Journal.

Krejcie, R. V.; & D. W. Morgan. (1970). **Determining Sample Size for Research Activities**. Education and Psychological Measurement. 30: 607-610.

Marmon, DH. (2002). **Core competencies of professional service providers in federally Funded education programs**. The University of Tennessee.

McClelland, D.C. (1975). **A competency model for human resource management Specialists to be used in the delivery of the human resource management cycle**. Boston: Mcber.

McClelland, D.C. (1973). **"Testing for Competence rather than for Intelligence,"** American Psychologist.

Marquardt . (1996). **The Global Learning Organization**. New York : Irwin.

Rylatt, A.; & Lohan, K. (1995). **Creating Training Miracles**. Sydney: Prentice Hall.

Pedler, M. and others. (1991).**The learning company: a strategy for sustainable development**. Maidenead: McGraw-Hill.

Senge, Peter M. (1990). **The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization**. New York : Doubleday / Currency.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล

ภาคผนวก ข
รายนามผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือ และเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

รายนามผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือ

1.ผศ.ประนอม พันธุ์ไสว	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
2.นายมนต์ชัย เปรมปราณี	ผู้อำนวยการโรงเรียนคลองพระอุดม อำเภอลาดหลุมแก้ว จังหวัดปทุมธานี
3.นางสาวสมทรง รอดแจ่ม	ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านคลองเจ้าเมือง อำเภอลาดหลุมแก้ว จังหวัดปทุมธานี

ภาคผนวก ค
ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

Variables	Cronbach Alpha	Standardized item Alpha
ตัวแปรต้น		
X1	.933	.763
X2	.906	.947
X3	.902	.697
X4	.916	.749
Xtotal	.967	.789
ตัวแปรตาม		
Y1	.918	.729
Y2	.957	.848
Y3	.935	.778
Y4	.936	.785
Y5	.928	.781
Ytotal	.983	.784

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ค่า IOC ของแบบสอบถาม

ศึกษาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1

****

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับศึกษาสมรรถนะหลักของผู้บริหารของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1

แบบสอบถาม สมรรถนะหลักของผู้บริหารในสถานศึกษาด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านการพัฒนาตนเอง และด้านการทำงานเป็นทีม

แบบตรวจสอบความสอดคล้องของข้อความกับจุดประสงค์(IOC) สำหรับผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน

-1	**หมายถึง**	**ข้อคำถามใช้ไม่ได้**
0	**หมายถึง**	**ข้อคำถามไม่แน่ใจ**
+1	**หมายถึง**	**ข้อคำถามใช้ได้**

ข้อที่	สมรรถนะหลัก	ค่า IOC				
		-1	0	1	IOC	สรุป
1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)						
1	ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจเรื่องการวางแผนการปฏิบัติงานด้านต่างๆ โดยยึดเป้าหมายที่กำหนดไว้	-	-	+3	1.0	ใช้ได้
2	ผู้บริหารมีการวางแผนการปฏิบัติงานแต่ละภารกิจให้บรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติงาน	-	-	+3	1.0	ใช้ได้
3	ผู้บริหารมีความมุ่งมั่น กระตือรือร้นในการปฏิบัติงานและให้บรรลุตามเป้าหมายให้มีการนำผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนมาปรับปรุงและพัฒนา จัดให้มีการวางแผน	-	1	+2	0.67	ใช้ได้
4	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูผู้สอนแสดงความคิดเห็นและส่งเสริมความก้าวหน้าของบุคลากรในโรงเรียน	-	-	+3	1.0	ใช้ได้
5	ผู้บริหารมีการยึดหลักการประหยัดในการปฏิบัติงาน	-	-	+3	1.0	ใช้ได้
6	ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้ครูผู้สอนพัฒนาการเรียนการสอนและนำนวัตกรรมมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	-	-	+3	1.0	ใช้ได้

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับศึกษาสมรรถนะหลักของผู้บริหารของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 (ต่อ)

ข้อ	สมรรถนะหลัก	ค่า IOC				
		-1	0	1	IOC	สรุป
1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) (ต่อ)						
7	ผู้บริหารมีการติดตาม ประเมินผล การปฏิบัติงานและมีการปรับปรุง แก้ไขการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายในแต่ละภารกิจอย่างสม่ำเสมอ	-	1	+2	0.67	ใช้ได้
8	ผู้บริหารสามารถปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จ	-	1	+2	0.67	ใช้ได้
9	ผู้บริหารสามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้องตรงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้	-	-	+3	1.0	ใช้ได้
2. การบริการที่ดี (Service Mind)						
10	ผู้บริหารมีการศึกษาความต้องการของผู้รับบริการและให้คำแนะนำ	-	-	+3	1.0	ใช้ได้
11	ผู้บริหารมีการจัดระบบการให้บริการบนพื้นฐานของข้อมูลข่าวสาร ความรู้ ความต้องการของการให้บริการ	-	-	+3	1.0	ใช้ได้
12	ผู้บริหารมีความตั้งใจ เต็มใจ และกระตือรือร้นในการให้บริการเสียสละเวลาให้แก่ผู้รับบริการได้รับความพอใจ	-	-	+3	1.0	ใช้ได้
13	ผู้บริหารจัดให้มีขั้นตอนการบริการเพื่อการปรับปรุงพัฒนาการให้แก่ผู้รับบริการ	-	-	+3	1.0	ใช้ได้
14	ผู้บริหารให้บริการด้วยอัธยาศัยไมตรีอันดี มีความพึงพอใจในบริการและผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษา	-	-	+3	1.0	ใช้ได้
3. การพัฒนาตนเอง (Self Development)						
15	ผู้บริหารมีความสามารถในการวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อยของตนเอง	-	-	+3	1.0	ใช้ได้
16	ผู้บริหารมีสามารถเลือกวิธีในการพัฒนาตนเองได้อย่างเหมาะสมกับจุดเด่น จุดด้อยของตนเอง	-	-	+3	1.0	ใช้ได้
17	ผู้บริหารมีการยกย่อง ชื่นชมบุคลากรอย่างสร้างสรรค์ สร้างขวัญ และกำลังใจของบุคลากรในโรงเรียน	-	-	+3	1.0	ใช้ได้

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับศึกษาสมรรถนะหลักของผู้บริหารของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 (ต่อ)

ข้อ	สมรรถนะหลัก	ค่า IOC				
		-1	0	1	IOC	สรุป
3. การพัฒนาตนเอง (Self Development) (ต่อ)						
18	ผู้บริหารมีความสามารถในการจับใจความ การสรุปจากการอ่านและการฟังมีความชัดเจนในการอธิบาย และยกตัวอย่างการตั้งคำถามได้ตรงประเด็น	-	-	+3	1.0	ใช้ได้
19	ผู้บริหารมีความสามารถในการใช้ภาษาไทยเพื่อการสื่อสาร ภาษาอังกฤษเพื่อการแสวงหาความรู้	-	1	+2	0.67	ใช้ได้
20	ผู้บริหารมีความสามารถการใช้ Computer เบื้องต้นในการติดตามความเคลื่อนไหวทางวิชาการ และสามารถใช้บริการการใช้ e – mail	-	1	+2	0.67	ใช้ได้
21	ผู้บริหารเลือกใช้แหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนร่วมงานและให้ความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ	-	-	+3	1.0	ใช้ได้
22	ผู้บริหารมีการวิเคราะห์ และสังเคราะห์องค์ความรู้เพื่อนำไปใช้พัฒนางาน โดยการนำ การผลิตนวัตกรรม และเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการพัฒนางานในสถานศึกษา	-	-	+3	1.0	ใช้ได้
4. การทำงานเป็นทีม (Teamwork)						
23	ผู้บริหารมีการมีส่วนร่วมในการวางแผนเพื่อการปฏิบัติงานเป็นทีม	-	-	+3	1.0	ใช้ได้
24	ผู้บริหารมีการรับฟังความคิดเห็นยอมรับข้อตกลงของทีมงานด้วยคุณธรรม จริยธรรม	-	-	+3	1.0	ใช้ได้
25	ผู้บริหารมีความเต็มใจให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานงานร่วมกัน ยึดมั่นในหลักการและจรรยาบรรณของวิชาชีพ	-	-	+3	1.0	ใช้ได้
26	ผู้บริหารมีมีการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลเป็นสำคัญ	-	-	+3	1.0	ใช้ได้

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับศึกษาสมรรถนะหลักของผู้บริหารของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 (ต่อ)

ข้อ	สมรรถนะหลัก	ค่า IOC				
		-1	0	1	IOC	สรุป
4. การทำงานเป็นทีม (Teamwork) (ต่อ)						
27	ผู้บริหารมีการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของตนด้วยความโปร่งใส	-	-	+3	1.0	ใช้ได้
28	ผู้บริหารมีการปฏิบัติตนเป็นผู้นำ หรือผู้ตามตามกฎระเบียบที่กำหนดไว้	-	-	+3	1.0	ใช้ได้
29	ผู้บริหารมีการสนับสนุนให้กำลังใจ ยกย่อง ให้เกียรติผู้อื่นในโอกาสที่เหมาะสม	-	-	+3	1.0	ใช้ได้

ตอนที่ 3 สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน

คำชี้แจง ขอให้ท่านโปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยพิจารณาตามเกณฑ์ต่อไปนี้

5 หมายถึง มีสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในระดับ มากที่สุด
4 หมายถึง มีสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในระดับ มาก
3 หมายถึง มีสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในระดับ ปานกลาง
2 หมายถึง มีสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในระดับ น้อย
1 หมายถึง มีสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในระดับ น้อยที่สุด

ตอนที่ 3 สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน

ข้อ	องค์กรแห่งการเรียนรู้	ค่า IOC				
		-1	0	1	IOC	สรุป
1. การสร้างและสานวิสัยทัศน์ (Share Vision)		-	-	+3	1.0	ใช้ได้
1	บุคลากรเข้าใจภาพลักษณ์ของสถานศึกษาที่ตนเองอยู่	-	-	+3	1.0	ใช้ได้
2	บุคลากรมีมีวิสัยทัศน์ส่วนตัว ซึ่งเป็นเป้าหมายรวมในสถานศึกษา	-	-	+3	1.0	ใช้ได้
3	บุคลากรเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาบุคลากรทำให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ๆ ในหน่วยงาน	-	-	+3	1.0	ใช้ได้
4	สถานศึกษามีการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมเพื่อหาจุดเด่น จุดด้อย มาเป็นโอกาสในการพัฒนาวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	-	-	+3	1.0	ใช้ได้
5	บุคลากรมีเป้าหมายร่วมกัน ที่แสดงในวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	-	-	+3	1.0	ใช้ได้
6	การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันนำไปสู่การบูรณาการให้สอดคล้องกับการดำเนินงานต่างๆ สู่เป้าหมายที่ชัดเจน	-	-	+3	1.0	ใช้ได้
7	การมีวิสัยทัศน์เกิดจากครูทุกคนในสถานศึกษาทำให้เกิดศรัทธาในการทำงาน	-	-	+3	1.0	ใช้ได้
8	วิสัยทัศน์เป็นแรงบันดาลใจที่ครูมีส่วนร่วม ต้องการให้เกิดขึ้นและมีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา	-	-	+3	1.0	ใช้ได้
2. การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery)						
9	บุคลากรมีทักษะในการทำงานได้อย่างเหมาะสมและบรรลุเป้าหมาย	-	-	+3	1.0	ใช้ได้
10	บุคลากรมีวิธีคิด เข้าใจปัญหา มีความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน	-	-	+3	1.0	ใช้ได้
11	บุคลากรมีความมุ่งมั่นให้สถานศึกษาเป็นเลิศ	-	-	+3	1.0	ใช้ได้
12	บุคลากรรู้จักใช้ข้อมูลในการวิเคราะห์และตัดสินใจในการทำงาน	-	-	+3	1.0	ใช้ได้
13	บุคลากรมีจิตสำนึก ความรับผิดชอบในการทำงานสู่ความสำเร็จทุกครั้งและมีความตระหนักในการใช้เวลาราชการทำงานได้อย่างคุ้มค่า	-	-	+3	1.0	ใช้ได้
14	บุคลากรมีปฏิภาณ ไหวพริบ การแก้ปัญหาและทำงานจนสำเร็จ มีการติดตาม เรียนรู้ ข่าวสาร พัฒนาตนเองและทันต่อเหตุการณ์	-	-	+3	1.0	ใช้ได้

ตอนที่ 3 สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน (ต่อ)

ข้อ	องค์กรแห่งการเรียนรู้	ค่า IOC				
		-1	0	1	IOC	สรุป
2. การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) (ต่อ)						
15	บุคลากรเรียนรู้งานในหน้าที่ทั้งศึกษาค้นคว้า เรียนรู้จากสื่อต่างๆ เพื่อความก้าวหน้าของตนเอง	-	-	+3	1.0	ใช้ได้
16	บุคลกรมีการเขียนรายงาน มีแฟ้มพัฒนางานของตนเอง	-	-	+3	1.0	ใช้ได้
3. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)						
17	สถานศึกษามีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมหรือกลุ่ม	-	-	+3	1.0	ใช้ได้
18	ทีมงานมีการตั้งเกณฑ์ความสำเร็จ มีการคิดตามและประเมินผล	-	-	+3	1.0	ใช้ได้
19	สมาชิกในทีมงาน มีการเรียนรู้จากความสำเร็จและความผิดพลาดในอดีต	-	-	+3	1.0	ใช้ได้
20	สมาชิกในทีมงานมีค่านิยมความสามัคคี ความเอื้ออาทร ความเชื่อและวัฒนธรรมของทีม	-	-	+3	1.0	ใช้ได้
21	สถานศึกษามีทีมงานในการเรียนรู้ เน้นการทำงานเป็นระบบ สมาชิกในทีมงานได้ประสานการทำงานกันเป็นอย่างดี	-	-	+3	1.0	ใช้ได้
22	สมาชิกในทีมงานมีการเรียนรู้ไปพร้อมๆ กัน และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันเป็นทีม	-	-	+3	1.0	ใช้ได้
23	สมาชิกเมื่ออยู่ในทีมงานจะมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่แปลกใหม่เสมอ	-	-	+3	1.0	ใช้ได้
24	สมาชิกในทีมมีการเตรียมข้อมูลและอภิปรายและสรุปเป็นข้อตกลงเป็นแนวทางที่ดีที่สุดของทีมงาน	-	-	+3	1.0	ใช้ได้
4. วิธีคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Model)						
25	บุคลากรเข้าใจในกิจกรรมต่างๆ ของสถานศึกษาเหมือนกันทุกคน	-	-	+3	1.0	ใช้ได้
26	บุคลากรมีความกระตือรือร้นสนใจในการใฝ่รู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ นำเสนอความคิดที่สร้างสรรค์	-	-	+3	1.0	ใช้ได้

ตอนที่ 3 สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน (ต่อ)

ข้อ	องค์กรแห่งการเรียนรู้	ค่า IOC				
		-1	0	1	IOC	สรุป
4. วิธีคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Model) (ต่อ)		-	-	+3	1.0	ใช้ได้
27	บุคลากรมีการยอมรับในเหตุผลหรือความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน	-	-	+3	1.0	ใช้ได้
28	บุคลากรยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในทางสร้างสรรค์	-	-	+3	1.0	ใช้ได้
29	บุคลากรมีวิธีคิดที่สามารถบอกในการลงมือปฏิบัติอย่างมีแบบแผน	-	-	+3	1.0	ใช้ได้
30	บุคลากรในสถานศึกษาสร้างบรรยากาศประชาธิปไตยให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์และเสรี	-	-	+3	1.0	ใช้ได้
31	บุคลากรมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ ที่เกิดจากครูทุกคนในสถานศึกษาร่วมกันวางแผน	-	-	+3	1.0	ใช้ได้
32	บุคลากรในสถานศึกษาช่วยกันแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นเป็นแบบอย่างในการพัฒนางานครั้งต่อไป	-	-	+3	1.0	ใช้ได้
5. การคิดและเข้าใจเชิงระบบ (System Thinking)						
33	สถานศึกษามีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจนและเป็นระบบ	-	-	+3	1.0	ใช้ได้
34	บุคลากรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์งานอื่นๆ โดยคำนึงสภาพความเป็นจริง	-	-	+3	1.0	ใช้ได้
35	บุคลากรนำวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาบูรณาการใช้อย่างเป็นระบบ	-	-	+3	1.0	ใช้ได้
36	บุคลากรมีความเข้าใจโครงสร้างพื้นฐานหรือระบบบริหารงานในสถานศึกษา	-	-	+3	1.0	ใช้ได้
37	บุคลากรในสถานศึกษาเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระบบสถานศึกษากับส่วนต่างๆ เช่น ชุมชน หน่วยงานอื่น เป็นต้น	-	-	+3	1.0	ใช้ได้

ตอนที่ 3 สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน (ต่อ)

ข้อ	องค์กรแห่งการเรียนรู้	ค่า IOC				
		-1	0	1	IOC	สรุป
5. การคิดและเข้าใจเชิงระบบ (System Thinking) (ต่อ)						
38	สถานศึกษามีระบบการบริหารและมาตรฐานแผนงานการบริหารอย่างชัดเจน	-	-	+3	1.0	ใช้ได้
39	บุคลากรสามารถพัฒนาระบบการเรียนรู้ด้วยตนเองได้อย่างเหมาะสม นำประสบการณ์ที่ได้รับมาเชื่อมโยงในการทำงาน	-	-	+3	1.0	ใช้ได้

แบบสอบถาม

ศึกษาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1

****

คำชี้แจงเกี่ยวกับแบบสอบถาม

1. แบบสอบถามชุดนี้จัดทำขึ้นเพื่อใช้ประกอบการศึกษาวิจัยในการศึกษาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1

2. แบบสอบถามชุดนี้นี้มี 3 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 แบบสอบถามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานีเขต 1

ตอนที่ 3 แบบสอบถามการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานีเขต 1

ข้อมูลที่ได้รับจะนำไปเพื่อการวิจัยเท่านั้น ผู้วิจัยจะปฏิบัติตามจรรยาบรรณของการวิจัยอย่างเคร่งครัด ซึ่งจะไม่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ และสถานภาพทางราชการของท่านแต่อย่างใด ขอความกรุณาท่านได้ตอบให้ครบทุกข้อและตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด ทั้งนี้เพื่อให้ผลการวิจัยมีความเชื่อถือได้ สามารถนำไปใช้ประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้การบริหารจัดการศึกษาเกิดประโยชน์สูงสุด

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า จะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี จึงขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

นางสาวพเยาว์ สุดรัก
นักศึกษาปริญญาโท สาขาเทคโนโลยีบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน ( ) หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

1. เพศ

( ) เพศชาย ( ) เพศหญิง

2. อายุ

( ) น้อยกว่า 31 ปี ( ) 31 - 40 ปี

( ) 41 - 50 ปี ( ) มากกว่า 51 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

( ) ต่ำกว่าปริญญาตรี ( ) ปริญญาตรี

( ) ปริญญาโท ( ) ปริญญาเอก

4. ตำแหน่งหน้าที่ในการปฏิบัติงาน

( ) ผู้บริหารสถานศึกษา

( ) หัวหน้าฝ่ายการบริหารงานวิชาการฯ

( ) ครูผู้สอน

5. ประสบการณ์การทำงาน

( ) น้อยกว่า 5 ปี ( ) 6-10 ปี

( ) 11 - 15 ปี ( ) 16 - 20 ปี

( ) 21-25 ปี ( ) มากกว่า 25 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับศึกษาสมรรถนะหลักของผู้บริหารของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1

คำชี้แจง

ขอให้ท่านตอบแบบสอบถาม สมรรถนะหลักของผู้บริหารในสถานศึกษาของท่าน ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านการพัฒนาตนเอง และด้านการทำงานเป็นทีม แต่ละลักษณะมากน้อยเพียงใด และโปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยพิจารณาตามเกณฑ์ต่อไปนี้

5 หมายถึง มีการปฏิบัติ อยู่ในระดับการปฏิบัติ มากที่สุด
4 หมายถึง มีการปฏิบัติ อยู่ในระดับการปฏิบัติ มาก
3 หมายถึง มีการปฏิบัติ อยู่ในระดับการปฏิบัติ ปานกลาง
2 หมายถึง มีการปฏิบัติ อยู่ในระดับการปฏิบัติ น้อย
1 หมายถึง มีการปฏิบัติ อยู่ในระดับการปฏิบัติ น้อยที่สุด

ข้อที่	สมรรถนะหลัก	ระดับการปฏิบัติ				
		5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด
1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)						
1	ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจเรื่องการวางแผนการปฏิบัติงานด้านต่างๆ โดยยึดเป้าหมายที่กำหนดไว้					
2	ผู้บริหารมีการวางแผนการปฏิบัติงานแต่ละภารกิจให้บรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติงาน					
3	ผู้บริหารมีความมุ่งมั่น กระตือรือร้นในการปฏิบัติงานและให้บรรลุตามเป้าหมายให้มีการนำผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนมาปรับปรุงและพัฒนา จัดให้มีการวางแผน					
4	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูผู้สอนแสดงความคิดเห็นและส่งเสริมความก้าวหน้าของบุคลากรในโรงเรียน					
5	ผู้บริหารมีการยึดหลักการประหยัดในการปฏิบัติงาน					
6	ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้ครูผู้สอนพัฒนาการเรียนการสอนและนำนวัตกรรมมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน					

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับศึกษาสมรรถนะหลักของผู้บริหารของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 (ต่อ)

ข้อ	สมรรถนะหลัก	ระดับการปฏิบัติ				
		5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด
1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) (ต่อ)						
7	ผู้บริหารมีการติดตาม ประเมินผล การปฏิบัติงานและมีการปรับปรุง แก้ไขการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายในแต่ละภารกิจอย่างสม่ำเสมอ					
8	ผู้บริหารสามารถปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จ					
9	ผู้บริหารสามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้องตรงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้					
2. การบริการที่ดี (Service Mind)						
10	ผู้บริหารมีการศึกษาความต้องการของผู้รับบริการและให้คำแนะนำ					
11	ผู้บริหารมีการจัดระบบการให้บริการบนพื้นฐานของข้อมูลข่าวสาร ความรู้ ความต้องการของการให้บริการ					
12	ผู้บริหารมีความตั้งใจ เต็มใจ และกระตือรือร้นในการให้บริการเสียสละเวลาให้แก่ผู้รับบริการได้รับความพอใจ					
13	ผู้บริหารจัดให้มีขั้นตอนการบริการเพื่อการปรับปรุงพัฒนาการให้แก่ผู้รับบริการ					
14	ผู้บริหารให้บริการด้วยอัธยาศัยไมตรีอันดี มีความพึงพอใจในบริการและผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษา					
3. การพัฒนาตนเอง (Self Development)						
15	ผู้บริหารมีความสามารถในการวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อยของตนเอง					
16	ผู้บริหารมีสามารถเลือกวิธีในการพัฒนาตนเองได้อย่างเหมาะสมกับจุดเด่น จุดด้อยของตนเอง					
17	ผู้บริหารมีการยกย่อง ชื่นชมบุคลากรอย่างสร้างสรรค์ สร้างขวัญและกำลังใจของบุคลากรในโรงเรียน					

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับศึกษาสมรรถนะหลักของผู้บริหารของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 (ต่อ)

ข้อ	สมรรถนะหลัก	ระดับการปฏิบัติ				
		5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด
3. การพัฒนาตนเอง (Self Development) (ต่อ)						
18	ผู้บริหารมีความสามารถในการจับใจความ การสรุปจากการอ่านและการฟังมีความชัดเจนในการอธิบาย และยกตัวอย่างการตั้งคำถามได้ตรงประเด็น					
19	ผู้บริหารมีความสามารถในการใช้ภาษาไทยเพื่อการสื่อสาร ภาษาอังกฤษเพื่อการแสวงหาความรู้					
20	ผู้บริหารมีความสามารถการใช้ Computer เบื้องต้นในการติดตามความเคลื่อนไหวทางวิชาการ และสามารถใช้บริการการใช้ e – mail					
21	ผู้บริหารเลือกใช้แหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนร่วมงานและให้ความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ					
22	ผู้บริหารมีการวิเคราะห์ และสังเคราะห์องค์ความรู้เพื่อนำไปใช้พัฒนางานโดยการนำ การผลิตนวัตกรรม และเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการพัฒนางานในสถานศึกษา					
4. การทำงานเป็นทีม (Teamwork)						
23	ผู้บริหารมีการมีส่วนร่วมในการวางแผนเพื่อการปฏิบัติงาน เป็นทีม					
24	ผู้บริหารมีการรับฟังความคิดเห็นยอมรับข้อตกลงของทีมงานด้วยคุณธรรม จริยธรรม					
25	ผู้บริหารมีความเต็มใจให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานงานร่วมกัน ยึดมั่นในหลักการและจรรยาบรรณของวิชาชีพ					
26	ผู้บริหารมีมีการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลเป็นสำคัญ					

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับศึกษาสมรรถนะหลักของผู้บริหารของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 (ต่อ)

ข้อ	สมรรถนะหลัก	ระดับการปฏิบัติ				
		5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด
4. การทำงานเป็นทีม (Teamwork) (ต่อ)						
27	ผู้บริหารมีการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของตนด้วยความโปร่งใส					
28	ผู้บริหารมีการปฏิบัติตนเป็นผู้นำ หรือผู้ตามตามกฎระเบียบที่กำหนดไว้					
29	ผู้บริหารมีการสนับสนุนให้กำลังใจ ยกย่อง ให้เกียรติผู้อื่นในโอกาสที่เหมาะสม					

ตอนที่ 3 สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน

คำชี้แจง ขอให้ท่านโปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยพิจารณาตามเกณฑ์ต่อไปนี้

5 หมายถึง มีสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในระดับ มากที่สุด
4 หมายถึง มีสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในระดับ มาก
3 หมายถึง มีสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในระดับ ปานกลาง
2 หมายถึง มีสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในระดับ น้อย
1 หมายถึง มีสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในระดับ น้อยที่สุด

ตอนที่ 3 สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน

ข้อ	องค์กรแห่งการเรียนรู้	สภาพที่ปรากฏ				
		5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด
1. การสร้างและสานวิสัยทัศน์ (Share Vision)						
1	บุคลากรเข้าใจภาพลักษณ์ของสถานศึกษาที่ตนเองอยู่					
2	บุคลากรมีมีวิสัยทัศน์ส่วนตัว ซึ่งเป็นเป้าหมายรวมในสถานศึกษา					
3	บุคลากรเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาบุคลากรทำให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ๆ ในหน่วยงาน					
4	สถานศึกษามีการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมเพื่อหาจุดเด่น จุดด้อย มาเป็นโอกาสในการพัฒนาวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา					
5	บุคลากรมีเป้าหมายร่วมกัน ที่แสดงในวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา					
6	การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันนำไปสู่การบูรณาการให้สอดคล้องกับการดำเนินงานต่างๆ สู่เป้าหมายที่ชัดเจน					
7	การมีวิสัยทัศน์เกิดจากครูทุกคนในสถานศึกษาทำให้เกิดศรัทธาในการทำงาน					
8	วิสัยทัศน์เป็นแรงบันดาลใจที่ครูมีส่วนร่วม ต้องการให้เกิดขึ้นและมีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา					
2. การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery)						
9	บุคลากรมีทักษะในการทำงานได้อย่างเหมาะสมและบรรลุเป้าหมาย					
10	บุคลากรมีวิธีคิด เข้าใจปัญหา มีความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน					
11	บุคลากรมีความมุ่งมั่นให้สถานศึกษาเป็นเลิศ					
12	บุคลากรรู้จักใช้ข้อมูลในการวิเคราะห์และตัดสินใจในการทำงาน					
13	บุคลากรมีจิตสำนึก ความรับผิดชอบในการทำงานสู่ความสำเร็จทุกครั้งและมีความตระหนักในการใช้เวลาราชการทำงานได้อย่างคุ้มค่า					
14	บุคลากรมีปฏิภาณ ไหวพริบ การแก้ปัญหาและทำงานจนสำเร็จ มีการติดตาม เรียนรู้ ข่าวสาร พัฒนาตนเองและทันต่อเหตุการณ์					

ตอนที่ 3 สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน (ต่อ)

ข้อ	องค์กรแห่งการเรียนรู้	สภาพที่ปรากฏ				
		5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด
2. การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) (ต่อ)						
15	บุคลากรเรียนรู้งานในหน้าที่ทั้งศึกษาค้นคว้า เรียนรู้จากสื่อต่างๆ เพื่อความก้าวหน้าของตนเอง					
16	บุคลกรมีการเขียนรายงาน มีแฟ้มพัฒนางานของตนเอง					
3. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)						
17	สถานศึกษามีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมหรือกลุ่ม					
18	ทีมงานมีการตั้งเกณฑ์ความสำเร็จ มีการคิดตามและประเมินผล					
19	สมาชิกในทีมงาน มีการเรียนรู้จากความสำเร็จและความผิดพลาดในอดีต					
20	สมาชิกในทีมงานมีค่านิยมความสามัคคี ความเอื้ออาทร ความเชื่อและวัฒนธรรมของทีม					
21	สถานศึกษามีทีมงานในการเรียนรู้ เน้นการทำงานเป็นระบบ สมาชิกในทีมงานได้ประสานการทำงานกันเป็นอย่างดี					
22	สมาชิกในทีมงานมีการเรียนรู้ไปพร้อมๆ กัน และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันเป็นทีม					
23	สมาชิกเมื่ออยู่ในทีมงานจะมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่แปลกใหม่เสมอ					
24	สมาชิกในทีมมีการเตรียมข้อมูลและอภิปรายและสรุปเป็นข้อตกลงเป็นแนวทางที่ดีที่สุดของทีมงาน					
4. วิธีคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Model)						
25	บุคลากรเข้าใจในกิจกรรมต่างๆ ของสถานศึกษาเหมือนกันทุกคน					
26	บุคลากรมีความกระตือรือร้นสนใจในการใฝ่รู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ นำเสนอความคิดที่สร้างสรรค์					

ตอนที่ 3 สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน (ต่อ)

ข้อ	องค์กรแห่งการเรียนรู้	สภาพที่ปรากฏ				
		5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด
4. วิธีคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Model) (ต่อ)						
27	บุคลากรมีการยอมรับในเหตุผลหรือความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน					
28	บุคลากรยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในทางสร้างสรรค์					
29	บุคลากรมีวิธีคิดที่สามารถบอกในการลงมือปฏิบัติอย่างมีแบบแผน					
30	บุคลากรในสถานศึกษาสร้างบรรยากาศประชาธิปไตยให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์และเสรี					
31	บุคลากรมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ ที่เกิดจากครูทุกคนในสถานศึกษาร่วมกันวางแผน					
32	บุคลากรในสถานศึกษาช่วยกันแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นเป็นแบบอย่างในการพัฒนางานครั้งต่อไป					
5. การคิดและเข้าใจเชิงระบบ (System Thinking)						
33	สถานศึกษามีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจนและเป็นระบบ					
34	บุคลากรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์งานอื่นๆ โดยคำนึงสภาพความเป็นจริง					
35	บุคลากรนำวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาบูรณาการใช้อย่างเป็นระบบ					
36	บุคลากรมีความเข้าใจโครงสร้างพื้นฐานหรือระบบบริหารงานในสถานศึกษา					
37	บุคลากรในสถานศึกษาเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระบบสถานศึกษากับส่วนต่างๆ เช่น ชุมชน หน่วยงานอื่น เป็นต้น					

ตอนที่ 3 สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน (ต่อ)

ข้อ	องค์กรแห่งการเรียนรู้	สภาพที่ปรากฏ				
		5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด
5. การคิดและเข้าใจเชิงระบบ (System Thinking) (ต่อ)						
38	สถานศึกษามีระบบการบริหารและมาตรฐานแผนงานการบริหารอย่างชัดเจน					
39	บุคลากรสามารถพัฒนาระบบการเรียนรู้ด้วยตนเองได้อย่างเหมาะสม นำประสบการณ์ที่ได้รับมาเชื่อมโยงในการทำงาน					

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง
ที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์สำหรับการตอบแบบสอบถาม

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ – สกุล	นางสาวพเยาว์ สุดรัก
วันเดือนปีเกิด	24 กุมภาพันธ์ 2509
ภูมิลำเนา	อำเภอลาดหลุมแก้ว จังหวัดปทุมธานี
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	เลขที่ 25 หมู่ที่ 1 ตำบลคลองพระอุดม อำเภอลาดหลุมแก้ว จังหวัดปทุมธานี รหัสไปรษณีย์ 12140

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2519	ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1-4 โรงเรียนวัดลาดหลุมแก้ว อำเภอลาดหลุมแก้ว จังหวัดปทุมธานี
พ.ศ. 2521	ชั้นประถมศึกษาปีที่ 5-6 โรงเรียนชุมชนวรพงษ์บัวแก้วเกษร อำเภอลาดหลุมแก้ว จังหวัดปทุมธานี
พ.ศ. 2524	ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-3 โรงเรียนบัวแก้วเกษร อำเภอลาดหลุมแก้ว จังหวัดปทุมธานี
พ.ศ. 2527	ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นต้น โรงเรียนพณิชยการสันติราษฎร์ เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร
พ.ศ. 2530	ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นปลาย โรงเรียนพณิชยการสันติราษฎร์ เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร
พ.ศ. 2541	ครุศาสตร์บัณฑิต (คบ.) สภาบันราชภัฏเพชรบุรีวิทยาลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมป์
ปัจจุบัน	ศึกษาปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี