สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สมุทรสาคร สมุทรสงคราม

ทศวรรษ พิชัยอัคราพัชร



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
พุทธศักราช 2566

สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สมุทรสาคร สมุทรสงคราม

ทศวรรษ พิชัยอัคราพัชร

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
พุทธศักราช 2566

COMPETENCY OF SCHOOL ADMINISTRATORS AFFECTING THE LEARNING ORGANIZATION OF SCHOOLS UNDER SECONDARY EDUCATION SERVICE AREA OFFICE IN SAMUTSAKHON AND SAMUTSONGKHRAM PROVINCE

TOSAWAT PICHAIAKARAPHCH



A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE REQUIREMENTS
FOR THE DEGREE MASTER OF EDUCATION PROGRAM
IN BUDDHIST STUDIES GRADUATE SCHOOL
MAHAMAKUT BUDDHIST UNIVERSITY
2023

หัวข้อวิทยานิพนธ์	:	**สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สมุทรสาคร สมุทรสงคราม**
ชื่อนักศึกษา	:	**ทศวรรษ พิชัยอัคราพัชร**
ชื่อปริญญา	:	**ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต**
สาขาวิชา	:	**การบริหารการศึกษา**
ปีพุทธศักราช	:	**2566**
อาจารย์ที่ปรึกษา	:	**ดร.ขัตติยา ด้วงสำราญ**

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย อนุมัติให้นับวิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิตสาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ .....
(พระครูศรีวีรคุณสุนทร, ผศ.ดร.)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ :
ประธานกรรมการ .....
(พระมหาไกรวรรณ์ ชินทตฺติโย, ดร.)

กรรมการ (อาจารย์ที่ปรึกษา) .....
(ดร.ขัตติยา ด้วงสำราญ)

กรรมการ .....
(พระมหาธำรงค์ ธิตปุญฺโญ, ดร.)

กรรมการ .....
(พระครูปลัดสุวัฒนสัจจคุณ, ดร.)

กรรมการ .....
(ผศ.ดร.ชวน ภารังกูล)

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

Thesis Topic	:	Executive Competencies Affecting the Learning Organization in Schools under the Secondary Educational Service Area Office Samut Sakhon Samut Songkhram
Student's Name	:	Tosawat Pichaiakarapach
Degree Sought	:	Master of Education
Program	:	Educational Administration
Academic Year	:	2023
Advisor	:	Dr. Khattiya Duangsamran

Accepted by the Faculty of Education, Mahamakut Buddhist University in Partial Fulfillment of the Requirements for the Master of Education (Educational Administration)

Dean of Faculty of Education .....
(Phrakhrusrivirakhunsunthorn, Asst.Prof.Dr.)

Thesis Committee:

Chairman .....
(Phramaha Kraiwan Jinadattiyo, Dr.)

Member (Advisor) .....
(Dr.Khattiya Duangsamran)

Member .....
(Phramaha Thamrong Ṭhitapuñño, Dr.)

Member .....
(Phrakhrupaladsuvaddhanasaccaguna, Dr.)

Member .....
(Asst.Prof.Dr.Chuan Parunggul)

Copyright of Mahamakut Buddhist University

บทคัดย่อ

หัวข้อวิทยานิพนธ์ : **สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สมุทรสาคร สมุทรสงคราม**

ชื่อนักศึกษา : **ทศวรรษ พิชัยอัคราพัชร**

สาขาวิชา : **ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา**

ปีพุทธศักราช : **2566**

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก : **ดร.ขัตติยา ด้วงสำราญ**

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสมรรถนะผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม 2) เพื่อศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม 3) เพื่อศึกษาสมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม กลุ่มตัวอย่างได้แก่ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม จำนวน 19 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 8 คน คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา หัวหน้างานวิชาการ หัวหน้ากลุ่มงานบุคคล และครูผู้สอน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 152 คน คิดเป็นร้อยละ 100.00 เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย (Arithmetic Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) การวิเคราะห์สมการถดถอยพหูคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) วิเคราะห์สถิติโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับสมรรถนะผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม ภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีคะแนนมากสุด คือ ด้านการบริการที่ดีมาก ด้านที่มีคะแนนน้อยสุด คือ ด้านการสื่อสารและจูงใจ 2) ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงครามผลการวิเคราะห์ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม ภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีคะแนนมากที่สุด คือ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านที่มีคะแนนน้อยสุด คือ ด้านวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง 3) ปัจจัยสมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม คือ ด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากรและด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์(R) = 0.810 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยตัวแปรพยากรณ์การองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สมุทรสาคร สมุทรสงคราม ได้ร้อยละ 65.6 (R^2 = 0.656)

คำสำคัญ : สมรรถนะผู้บริหาร, องค์กรแห่งการเรียนรู้, สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สมุทรสาคร สมุทรสงคราม

ABSTRACT

Thesis Topic	:	**Competency of school administrators affecting the learning organization of School under secondary education service area office in Samutsakhon and Samutsongkhram province**
Student's Name	:	**Tosawat Pichaiakarapach**
Degree Sought	:	**Master of Education**
Program	:	**Educational Administration**
Academic Year	:	**2023**
Advisor	:	**Dr. Khattiya Duangsamran**

This research has the objectives 1) to study the competency of administrators in educational institutions under the Samut Sakhon Secondary Educational Service Area Office, Samut Songkhram 2) to study the learning organization in educational institutions under the Samut Sakhon Secondary Educational Service Area Office, Samut Songkhram 3) to study Executive competencies that affect learning organizations in educational institutions Under the jurisdiction of the Secondary Educational Service Area Office, Samut Sakhon, Samut Songkhram, sample groups include: There are 19 schools under the Samut Sakhon Secondary Educational Service Area Office, Samut Songkhram. Eight people provide information per school, namely the school director. Deputy Director of School Head of academic administration and teachers, a total of 152 people providing information, accounting for 100 percent. 00 tools used as questionnaires Statistics used in data analysis are frequency, percentage, mean, standard deviation, stepwise multiple regression analysis

The results of the research found that 1) the competency level of administrators in educational institutions under the Educational Service Area Office Samut Sakhon Secondary School, Samut Songkhram, overall and each factor are at a high level. Maximum score is the service aspect is very good. Lowest score is communication and motivation. 2) The learning organization level in educational institutions under the Samut Sakhon Secondary Educational Service Area Office. Samut Songkhram results of analysis of the organization level of learning in educational institutions under Educational Service Area Office Samut Sakhon Secondary School, Samut Songkhram, overall and each factor is at a high level. The factor with the highest score was learning together as a team. The factor with the lowest score was thinking methods and open perspectives. 3) Executive competency factors that affect learning

organizations in educational institutions under of the Secondary Educational Service Area Office, Samut Sakhon, Samut Songkhram, is the development of personnel potential and the focus on achievement. By correlation coefficient(R) = 0. 810 with statistical significance at the 0.05 level as a variable predicting learning organization in educational institutions under the Secondary Educational Service Area Office, Samut Sakhon, Samut Songkhram received 65.6 percent (R^2 = 0.656).

Keywords : Competency of school administrators , The learning organization of school, Under secondary education service area office in Samutsakhon and Samutsongkhram province

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความเมตตาจาก ดร. ขัตติยา ด้วงสำราญ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก เปรียบเป็น ‘แสงเทียนส่องทางให้กับผู้วิจัย’ คอยให้คำปรึกษาแนะนำแนวทางที่ถูกต้องตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ อย่างละเอียด ถามไถ่และเอาใจใส่ด้วยดีเสมอมา ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งเป็นอย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณ เป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ พระมหาไกรวรรณ์ ชินทตฺติโย และอาจารย์วัลลา ชูสังข์มนตรี อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์ ที่กรุณาให้ความรู้ ให้คำปรึกษา ตรวจแก้ไขและวิพากษ์วิจารณ์ด้วยความหวังดีเพื่อให้งานวิจัยมีความสมบูรณ์มากขึ้น และผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบรวมทั้งให้คำแนะนำแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยให้มีคุณภาพ นอกจากนี้ยังได้รับความอนุเคราะห์จากท่านผู้อำนวยการโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม ตลอดจนผู้ที่ให้ข้อมูลทุกท่านที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ใช้ในการทำวิจัยทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จได้ด้วยดี

ขอขอบพระคุณดร. อัมพันธ์ ดอกเตย ครู วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ โรงเรียนเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระศรีนครินทร์ สมุทรสาคร นางขวัญเกื้อ แสงแก้ว ศึกษานิเทศก์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม และอาจารย์ชลธิชา นำนา อาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี ที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย ทำให้เครื่องมือมีความเที่ยงตรงสามารถนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลทำให้งานวิจัยมีความสมบูรณ์และผู้วิจัยขอขอบคุณท่านผู้อำนวยการโรงเรียน คุณครูโรงเรียนในสังกัดมัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม ทั้ง 20 โรงเรียนที่ทำแบบสอบถามจนได้ข้อมูลมาอย่างครบถ้วนสมบูรณ์

ขอขอบคุณ เจ้าหน้าที่บัณฑิตวิทยาลัยทุกท่านที่ได้ให้ความสะดวกด้วยดีเสมอมาและขอบคุณเพื่อนร่วมชั้นเรียนทุกคน พี่เต้ย พี่หนุ่ม พี่เอ๋ พี่ก็อต น้องนุ้ย น้องจุ้ย น้องโย น้องโอเล่และคนอื่น ๆ สำหรับการเป็นกัลยาณมิตรที่ดี ร่วมด้วยช่วยเหลือกัน คอยเป็นกำลังใจแก่ผู้วิจัยเสมอมา

คุณงามความดีและประโยชน์ที่เกิดจากวิทยานิพนธ์เล่มนี้ ผู้วิจัยขอมอบให้เป็นกตัญญูกตเวทีแด่บุพการี ยายนี แม่ปุก พ่อชัย พี่เอกและผู้มีพระคุณที่คอยสนับสนุนผู้วิจัย และขอยกองค์ความรู้ต่าง ๆ จากการวิจัยเป็นเกียรติแด่บูรพาจารย์ที่ทำให้ผู้วิจัยได้รับการศึกษาและประสบความสำเร็จจนได้วุฒิปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิตอันภาคภูมิใจนี้มา

ทศวรรษ พิชัยอัคราพัชร

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย..... ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ..... ข
กิตติกรรมประกาศ..... ง
สารบัญ..... จ
สารบัญตาราง..... ช
สารบัญภาพ..... ฌ

บทที่

1. บทนำ..... 1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา..... 1
1.1.1 ความเป็นมาของการวิจัย..... 1
1.1.2 ปัญหาของการวิจัย..... 2
1.1.3 ความสำคัญของปัญหาการวิจัย..... 3
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย..... 5
1.3 คำถามของการวิจัย..... 5
1.4 สมมติฐานของการวิจัย..... 5
1.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย..... 6
1.6 ขอบเขตของการวิจัย..... 7
1.7 นิยามศัพท์เฉพาะ..... 8
1.8 ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย..... 11

2. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... 12
2.1 หลักการ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ..... 13
2.2 หลักการ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้..... 38
2.3 หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับหลักวุฑฒิธรรม 4 กับการบริหาร..... 62
2.4 ข้อมูลสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม..... 67
2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... 75

3. วิธีดำเนินการวิจัย..... 85
3.1 วิธีการและขั้นตอนในการวิจัย..... 85
3.2 ระเบียบวิธีการวิจัย..... 86
3.3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง..... 87
3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย..... 88
3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล..... 90

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.6 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้	91
3.7 สรุป	92
4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	93
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	95
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับสมรรถนะผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม	96
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม	105
ตอนที่ 4 สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม	111
5. สรุป อภิปรายผลและขอเสนอแนะ	**115**
5.1 สรุปผลการวิจัย	115
5.2 อภิปรายผล	116
5.3 ข้อเสนอแนะ	120
บรรณานุกรม	122
ภาคผนวก	130
ภาคผนวก ก เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบเครื่องมือ (IOC)	131
ภาคผนวก ข เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการทดลองใช้เครื่องมือ (Try – Out)	142
ภาคผนวก ค เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการเก็บรวมรวบข้อมูล	147
ประวัติผู้วิจัย	158

สารบัญตาราง

ตารางที่ **หน้า**

ตารางที่ 2.1 ข้อมูลที่ตั้ง จำนวนนักเรียนและขนาดของโรงเรียนในสังกัดจ.สมุทรสาคร..... 68

ตารางที่ 2.2 ข้อมูลที่ตั้ง จำนวนนักเรียนและขนาดของโรงเรียนในสังกัดจ.สมุทรสงคราม..... 69

ตารางที่ 2.3 จำนวนนักเรียน ห้องเรียน และนักเรียนต่อห้องเรียน..... 69

ตารางที่ 2.4 ข้อมูลจำนวนผู้บริหารสถานศึกษาและข้าราชการครู..... 70

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรกลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล..... 88

ตารางที่ 4.1 ความถี่และร้อยละข้อมูลแสดงสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม..... 95

ตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์ระดับสมรรถนะผู้บริหารในสถานศึกษา (ภาพรวมรายด้าน)
สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สมุทรสาคร สมุทรสงคราม..... 96

ตารางที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์ระดับสมรรถนะผู้บริหารในสถานศึกษา
สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม
ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์..... 97

ตารางที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์ระดับสมรรถนะผู้บริหารในสถานศึกษา
สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม
ด้าน การบริการที่ดี..... 98

ตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์ระดับสมรรถนะผู้บริหารในสถานศึกษา
สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม
ด้าน การพัฒนาตนเอง..... 99

ตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์ระดับสมรรถนะผู้บริหารในสถานศึกษา
สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม
ด้าน การทำงานเป็นทีม..... 100

ตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์ระดับสมรรถนะผู้บริหารในสถานศึกษา
สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม
ด้าน การวิเคราะห์และสังเคราะห์..... 101

ตารางที่ 4.8 ผลการวิเคราะห์ระดับสมรรถนะผู้บริหารในสถานศึกษา
สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม
ด้าน การสื่อสารและจูงใจ..... 102

ตารางที่ 4.9 ผลการวิเคราะห์ระดับสมรรถนะผู้บริหารในสถานศึกษา
สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม
ด้าน การพัฒนาศักยภาพบุคลากร..... 103

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง **หน้า**

ตารางที่ 4.10 ผลการวิเคราะห์ระดับสมรรถนะผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม ด้าน การมีวิสัยทัศน์..... 104

ตารางที่ 4.11 ผลการวิเคราะห์ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม ภาพรวมรายด้าน..... 105

ตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม ด้าน การสร้างและสานวิสัยทัศน์..... 106

ตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม ด้าน การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ..... 107

ตารางที่ 4.14 ผลการวิเคราะห์ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม ด้าน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม..... 108

ตารางที่ 4.15 ผลการวิเคราะห์ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม ด้าน วิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง..... 109

ตารางที่ 4.16 ผลการวิเคราะห์ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม ด้าน การคิดและเข้าใจเชิงระบบ..... 110

ตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (R) สัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ (R2) และนัยสำคัญทางสถิติการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ..... 111

ตารางที่ 4.18 ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณของสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สมุทรสาคร สมุทรสงคราม.... 112

ตารางที่ 4.19 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของสมรรถนะผู้บริหารและองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม..... 113

ตารางที่ 4.20 วิเคราะห์ความสัมพันธ์สมรรถนะผู้บริหารและองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม..... 114

ตารางที่ 4.21 วิเคราะห์ของสมรรถนะผู้บริหารและองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม..... 114

สารบัญภาพ

ภาพที่ **หน้า**

แผนภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย
ภาพที่ 2.1 รูปแบบ Trendy to Inter @ SKSS Model..... 73
แผนภาพที่ 4.1 สรุปผลการถดถอยพหุคูณของปัจจัยสมรรถนะของผู้บริหาร
ที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม..... 113

บทที่ 1
บทนำ

กระแสโลกาภิวัตน์ส่งผลให้ข้อมูลต่าง ๆ สามารถติดต่อสื่อสารถึงกันได้อย่างไร้พรมแดน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ของโลก ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรมทำให้ประเทศต้องพัฒนาให้เจริญก้าวหน้าเท่าเทียมนานาประเทศในเวทีโลกท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกศตวรรษที่ 21 การศึกษาจึงเป็นประเด็นหนึ่งที่ทุกประเทศให้ความสำคัญ โดยการศึกษาเป็นสิทธิขั้นพื้นฐานของคนไทยทุกคนที่รัฐต้องจัดให้เพื่อพัฒนาคนไทยทุกช่วงวัยให้มีความเจริญงอกงามทุกด้านเพื่อเป็นต้นทุนทางปัญญาในการพัฒนาทักษะ คุณลักษณะและสมรรถนะในการประกอบสัมมาชีพ และการดำรงชีวิตร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างเป็นสุข (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) โดยมีความร่วมมือกันของนานาประเทศในการกำหนดเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาความว่า “สร้างหลักประกันว่าทุกคนได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพอย่างเสมอภาคและเท่าเทียมและสนับสนุนโอกาสในการเรียนรู้ตลอดชีวิต” ดังนั้น สถานศึกษาจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะบ่มเพาะ พัฒนาและจัดการศึกษาให้เยาวชนเรียนรู้ได้อย่างสร้างสรรค์และเติบโตอย่างมีคุณภาพ โดยเฉพาะผู้บริหารที่ต้องบริหารสถานศึกษาและครูต้องจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ (ชาญณรงค์ พรรุ่งโรจน์, 2557, หน้า 7) การสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ จึงเป็นสิ่งที่น่าสนใจในฐานะที่ทุกคนต้องพัฒนาตนเองให้รอบรู้และก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก สถานศึกษาในฐานะเป็นองค์กรการศึกษาจึงต้องพัฒนาให้เป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้” รวมทั้งเพื่อสร้างสถานศึกษาให้มีบทบาทสร้างการเรียนรู้แก่เยาวชนและเป็นตัวชี้นำสังคมให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของโลก เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีประสิทธิภาพและเติบโตอย่างสมบูรณ์สู่การเป็นประชากรที่มีคุณภาพของชาติต่อไป

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

1.1.1 ความเป็นมาของการวิจัย

การพัฒนาประเทศเป็นสิ่งสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี สำหรับประเทศไทยมีการเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตด้วยการจัดทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 - 2570) ที่สอดคล้องกับการพัฒนาความสามารถของคนไทยตามหมุดหมายที่ 12 ที่กำหนดเป้าหมายให้ “ไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตอบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคต โดยการพัฒนาทุนมนุษย์ทุกช่วงวัยทั้งการยกระดับมาตรฐานการศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การใช้เทคโนโลยีและการพัฒนานวัตกรรม” โดยคนไทยได้รับการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพในทุกช่วงวัย มีสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับโลกยุคใหม่ มีคุณลักษณะตามบรรทัดฐานที่ดีของสังคม มีคุณธรรม จริยธรรม และมีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกโฉมฉับพลันของโลก สามารถดำรงชีวิตร่วมกันในสังคมได้อย่างสงบสุข (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2565) สถานศึกษาจึงเป็นหน่วยงานหลักที่จะพัฒนาศักยภาพมนุษย์

ให้พร้อมเรียนรู้และเป็นกำลังในการพัฒนาประเทศ บุคลากรทางการศึกษาจึงต้องสร้างพื้นที่ให้เป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ตามทัศนคติความเชื่อที่ว่า มนุษย์ทุกคนสามารถเรียนรู้ได้ไม่รู้จบ ดังนั้น การจัดกระบวนการเพื่อพัฒนาองค์กรการศึกษาจึงสำคัญอย่างยิ่ง สถานศึกษาจะต้องมีแนวทางที่ช่วยขยายความรู้ ความคิดและความสามารถในการสร้างความสำเร็จของบุคลากรในสถานศึกษาพัฒนาการศึกษาในด้านการจัดการเรียนการสอนเกิดการบูรณาการได้อย่างต่อเนื่องเพื่อความก้าวหน้าของสถานศึกษาและนำไปสู่การพัฒนาในระดับประเทศต่อไป สถานศึกษาจึงต้องปรับเปลี่ยนบทบาทเป็นองค์กรที่ไม่หยุดนิ่ง กล่าวคือ ทำให้เกิดการเรียนรู้อยู่เสมอเพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรและสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังที่ มาร์ควอตส์ (Marquardt, 1996) ได้ให้คำนิยามไว้ว่า องค์กรที่มีบรรยากาศของการเรียนรู้ทั้งในรายบุคคลและกลุ่ม มีวิธีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัต มีการสอนคนของตนเองให้มีกระบวนการคิดวิเคราะห์เพื่อช่วยให้เข้าใจในสรรพสิ่ง สามารถเรียนรู้ จัดการ และใช้ความรู้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จควบคู่กับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย เป็นองค์กรที่มีความปรารถนาที่จะเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ เพื่อพัฒนาการทำงาน แบ่งปันความคิดปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม ทุ่มเททรัพยากรเพื่อลงทุนให้บุคลากรทุกระดับเกิดการเรียนรู้ ตลอดจนสร้างค่านิยมเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมและทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ จนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร (อภิญญา ฉัตรช่อฟ้าและบุญทัน ดอกไธสง, 2562, หน้า 161)

สมรรถนะของผู้บริหารเป็นตัวการสำคัญในการบริหารและขับเคลื่อนสถานศึกษาให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์หรือนโยบายของประเทศ โดยสมรรถนะจะถูกแสดงออกทั้งวิธีคิดและพฤติกรรมในการทำงานที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลในหน้าที่รับผิดชอบให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสามารถสังเกต วัด ประเมิน และพัฒนาได้ส่งผลให้เกิดความสำเร็จตามมาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐานที่องค์กรกำหนดไว้ (Mc Clelland, 1975, p. 57)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาจะเกิดขึ้นได้ โดยขับเคลื่อนมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับสมรรถนะผู้บริหารโดยเฉพาะการขับเคลื่อนของบุคลากรที่พัฒนาศักยภาพ การมีวิสัยทัศน์ เป้าหมายและการคิดเข้าใจระบบร่วมกันที่ส่งผลและมีอิทธิพลต่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อให้เกิดการก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่เสมอ (Peter M. Senge, 1990)

1.1.2 ปัญหาของการวิจัย

ประเทศไทยมีความพยายามแก้ไขปัญหาและปฏิรูปการศึกษามาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2541 หรือเป็นเวลา 22 ปี ซึ่งประเด็นปัญหาหลัก ๆ ไม่ได้ถูกแก้ไขเชิงปฏิรูปโครงสร้างของระบบการศึกษาเชิงลึก เช่น ด้านการบริการที่ไม่ทั่วถึง ด้านคุณภาพ ด้านระบบบริหาร (กรุงเทพธุรกิจ, 2562) ทำให้ปัญหายังคงเกิดขึ้นในระบบการศึกษาไทย นอกจากนี้ด้วยสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคระบาดโควิด 19 ที่เริ่มตั้งแต่ธันวาคม พ.ศ. 2562 เป็นต้นมา ส่งผลให้โลกต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ที่วิถีการดำเนินชีวิตของผู้คนในสังคมโลกต้องเปลี่ยนไปหรือที่เรียกกันว่า ชีวิตวิถีใหม่ (New Normal) หรือแม้แต่ด้านการศึกษาก็ได้รับผลกระทบด้วยเช่นกัน การเรียน Online Learning เข้ามามีบทบาทในการจัดการเรียนการสอนส่งผลให้เทคโนโลยีต่าง ๆ ถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือสร้างการเรียนรู้เพื่อสามารถดำเนินการพัฒนากระบวนการทักษะการเรียนรู้ของมนุษย์ให้เป็นไปได้อย่างต่อเนื่อง การเปลี่ยนแปลงในปัจจัยต่าง ๆ นั้น จึงเป็นสิ่งที่สถานศึกษาต้องปรับตัวให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้ดียิ่งขึ้นอันเป็นผลผลิตของสถานศึกษา

จากการศึกษารายงานผลการสังเคราะห์ รายงานผลการประเมินตนเองของสถานศึกษา (SAR) ประจำปีการศึกษา 2564 โดยกลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม พบว่า ปัญหาและจุดที่ควรพัฒนา ได้แก่

1) ด้านคุณภาพผู้เรียน จุดที่ควรพัฒนา คือ ความสามารถในการสร้างนวัตกรรม ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดวิจารณญาณ อภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และแก้ปัญหา และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามหลักสูตรสถานศึกษา รวมไปถึงพัฒนาผู้เรียนที่อยู่ในเกณฑ์การประเมินผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับปรับปรุง จัดทำโครงการพัฒนาเพื่อให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและคุณลักษณะอันพึงประสงค์เพิ่มสูงขึ้น

2) ด้านกระบวนการบริหารและการจัดการ จุดที่ควรพัฒนา คือ พัฒนาครูและบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ ดำเนินงานพัฒนาวิชาการที่เน้นคุณภาพผู้เรียนรอบด้านตามหลักสูตรสถานศึกษาและทุกกลุ่มเป้าหมาย และมีระบบบริหาร จัดการคุณภาพสถานศึกษา รวมไปถึงพัฒนาครูให้สามารถจัดการเรียนรู้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี มีการนำเทคโนโลยีมาช่วยในการจัดการเรียนรู้ในรูปแบบต่าง ๆ

3) ด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ จุดที่ควรพัฒนา คือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการให้ข้อมูลสะท้อนกลับเพื่อพัฒนาและปรับปรุงการจัดการเรียนรู้ รองลงมา คือ ตรวจสอบและประเมินผู้เรียนอย่างเป็นระบบและนำผลมาพัฒนาผู้เรียน และใช้สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศและแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ตามลำดับ รวมไปถึงส่งเสริมให้นักเรียนได้จัดทำโครงงาน เพื่อนำความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันให้ครบทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้

จากข้อมูลของปัญหาข้างต้นทำให้เห็นถึงประเด็นสำคัญที่จะต้องดำเนินการแก้ไข ทั้งด้านกระบวนการบริหารและการจัดการ โดยเฉพาะประสานความร่วมมือของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาของโรงเรียนให้มีความเข้มแข็งมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อผลการจัดการศึกษา การขับเคลื่อนคุณภาพการจัดการศึกษาให้มากขึ้นและสนับสนุนการทำงานเป็นทีม ดังนั้น ผู้บริหารจึงมีบทบาทหลักในการบริหารและสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายเพื่อพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อคุณภาพผู้เรียนต่อไป

1.1.3 ความสำคัญของปัญหาการวิจัย

การปฏิรูปการศึกษาจะมีทิศทางที่ดีได้ สถานศึกษาต้องพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อปรับกระบวนการบริหารและการจัดการเรียนการสอนให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ผู้บริหารจึงต้องมีสมรรถนะผู้บริหารที่เป็นวิธีการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้อันนำไปสู่คุณภาพของผู้เรียน จากสภาพปัญหาดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่าการพัฒนาสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม ให้ประสบความสำเร็จได้นั้นขึ้นอยู่กับสมรรถนะผู้บริหารเป็นส่วนสำคัญที่จะสามารถชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องส่งเสริมหรือพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารในด้านใดเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นอันจะเป็นแนวทางพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีคุณภาพ ซึ่งเป็นผลผลิตจากการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถจัดกระบวนการบริหาร จัดการความรู้ที่เป็นระบบและเอื้อต่อการสร้างเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น องค์กรต้องมีผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้ โดยให้ความร่วมมืออย่างใกล้ชิด จะต้อง

สร้างกระบวนการจัดการความรู้ที่ชัดเจนสร้างสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่เอื้ออำนวยและเหมาะสมกับการแลกเปลี่ยนความรู้จะทำให้บุคลากรในองค์กรรู้สึกอยากที่จะหาความรู้ใหม่ ๆ จัดเก็บความรู้และเผยแพร่ความรู้ที่มีอยู่ให้แก่คนอื่นในองค์กร การกระจายอำนาจมีการพัฒนาความรู้ในองค์กรเข้าถึงความรู้ได้ง่าย มีการกำหนดบทบาทของคนและกลุ่มคนให้ชัดเจนในกระบวนการจัดการเรียนรู้เพื่อให้องค์กรมีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน(เจษฎา นกน้อย, 2552) การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงต้องเริ่มจากการสร้างบุคลากร ดังนั้น สมรรถนะผู้บริหารจึงเป็นส่วนสร้างและผลักดันบุคลากรในสถานศึกษาให้เป็นบุคลากรที่เกิดการเรียนรู้ทั้งระบบเพื่อสร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมในสถานศึกษาต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนั้น การสร้างสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ ตัวบ่งชี้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีสมรรถนะในการขับเคลื่อนองค์กรเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อผู้เรียนมากที่สุด

นอกจากนี้ กระทรวงศึกษาธิการมุ่งมั่นดำเนินการตามภารกิจหลักตามแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561-2580) นโยบายหลักด้านการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้และการพัฒนาศักยภาพของคนไทยทุกช่วงวัย และนโยบายเร่งด่วน เรื่อง การเตรียมคนไทยสู่ศตวรรษที่ 21 และพหุปัญญาของมนุษย์ที่หลากหลาย รวมถึงสนับสนุนร่างแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ.2566-2570) โดยเฉพาะหมุดหมายที่ 12 ไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูงมุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตอบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคต แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2560-2579 โดยมุ่งหวังให้ผู้เรียนทุกช่วงวัยได้รับการพัฒนาในทุกมิติ ด้านโอกาส ความเท่าเทียม ความเสมอภาค ความปลอดภัยและมีสมรรถนะที่สำคัญจำเป็นในศตวรรษที่ 21 และมีความพร้อมร่วมขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศสู่ความมั่นคง มั่งคั่งและยั่งยืน ซึ่งมีนโยบายและจุดเน้นในการส่งเสริมสนับสนุนวิชาชีพครู บุคลากรทางการศึกษาและบุคลากรสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยเฉพาะในหัวข้อที่ 5.3 การพัฒนาครูให้มีความพร้อมด้านวิชาการและทักษะการจัดการเรียนรู้ การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ต่าง ๆ รวมทั้งให้เป็นผู้วางแผนเส้นทางการเรียนรู้ การประกอบอาชีพและการดำเนินชีวิตของผู้เรียนได้ตามความสนใจและความถนัดของแต่ละบุคคล และหัวข้อ 5.4 พัฒนาขีดความสามารถของข้าราชการพลเรือนในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการให้มีสมรรถนะที่สอดคล้องเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมและการเปลี่ยนแปลงของโลกอนาคต ดังนั้น สถานศึกษาจึงต้องปรับตัวที่จะสร้างกระบวนการเรียนรู้และก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งเพื่อตอบสนองนโยบายดังกล่าว สถานศึกษาจึงต้องเร่งสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมทั้งด้านวิชาการและทักษะการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของสถานศึกษาสู่การพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนที่ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

จากที่กล่าวมาข้างต้น เห็นได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา เนื่องจากสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำไปพัฒนาหรือปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารจัดการและพัฒนาการดำเนินงานของสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกในปัจจุบัน ซึ่งจากการศึกษาเบื้องต้น ผู้วิจัยพบว่า มีการศึกษาสมรรถนะผู้บริหารในประเด็นต่าง ๆ แต่พบงานวิจัยที่ศึกษาสมรรถนะผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ปรากฏจำนวนน้อย ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม เพื่อนำผลการวิจัยที่ได้ไปเป็นแนวทางในการสนับสนุนส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลมากที่สุด

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาของการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์การทำวิจัยไว้ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาสมรรถนะผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม
2. เพื่อศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม
3. เพื่อศึกษาสมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม

1.3 ข้อคำถามของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ได้กำหนดไว้ ผู้วิจัยได้กำหนดข้อคำถามของการวิจัยไว้ ดังนี้

1. สมรรถนะผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม อยู่ในระดับใด
2. องค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม อยู่ในระดับใด
3. สมรรถนะผู้บริหารส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สมุทรสาคร สมุทรสงคราม หรือไม่

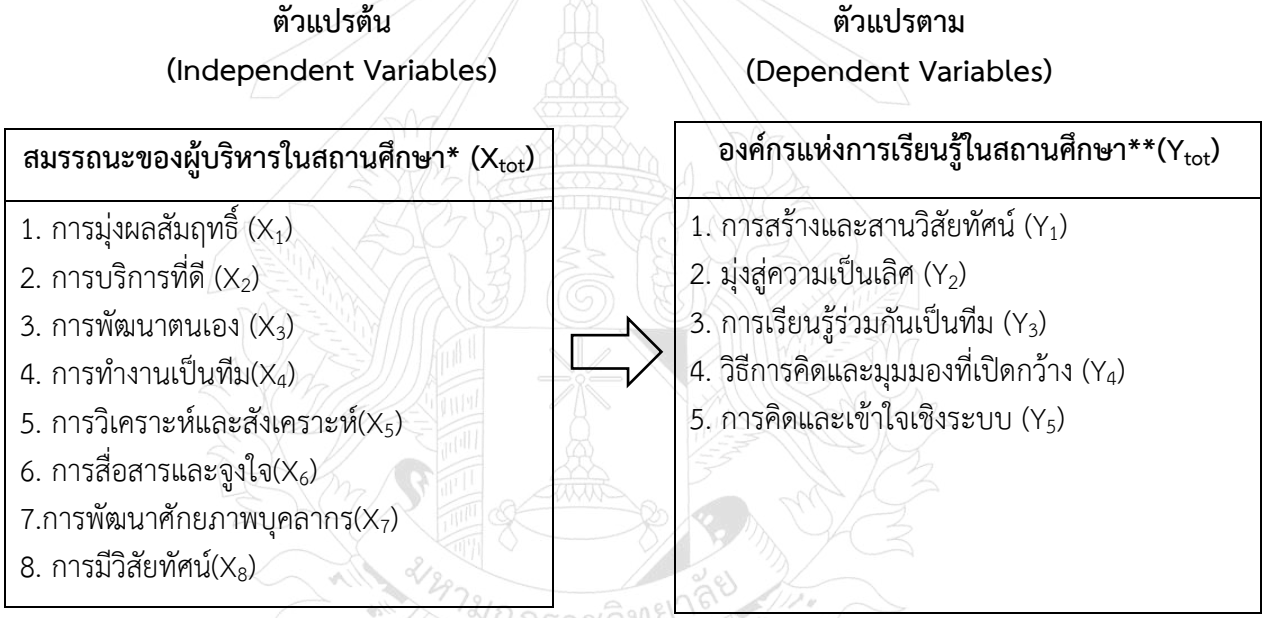
1.4 สมมติฐานของการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการตรวจสอบผลลัพธ์ที่ได้จากการศึกษาวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดสมมติฐานการวิจัย ไว้ดังนี้

สมรรถนะผู้บริหารส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม อย่างน้อย 1 ด้าน

1.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม” สมรรถนะผู้บริหาร ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์การประเมินของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา หลักเกณฑ์และวิธีการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง ผู้บริหารสถานศึกษา (2548, หน้า 14-18) ได้แก่ 1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2. การบริการที่ดี 3. การพัฒนาตนเอง 4.การทำงานเป็นทีม 5. การวิเคราะห์และสังเคราะห์ 6.การสื่อสารและจูงใจ 7. การพัฒนาศักยภาพบุคลากร และ 8. การมีวิสัยทัศน์ แนวคิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นำแนวคิดของ ปีเตอร์ เซงเก้ (Peter M. Senge, 1990) 5 ประการ ได้แก่ 1. การสร้างและสานวิสัยทัศน์ (Share Vision) 2. มุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Our commitment to excellence) 3. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) 4. วิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Model) และ 5. การคิดและเข้าใจเชิงระบบ (System Thinking)



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดของการวิจัย

ที่มา : * สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. *หลักเกณฑ์และวิธีการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง ผู้บริหารสถานศึกษา.* (กรุงเทพฯ: คุรุสภาลาดพร้าว, 2548), 1-15.

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

1.6 ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยไว้ ดังนี้

1.6.1 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม มีสถานศึกษาจำนวน 20 โรงเรียน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้โรงเรียนเป็นหน่วยวิเคราะห์ กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางสำเร็จรูปของเครซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970, p. 608) แบ่งตามขนาดโรงเรียน ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 19 โรงเรียน

ผู้ให้ข้อมูล ผู้วิจัยได้เลือกใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ประกอบด้วย 1) ผู้อำนวยการสถานศึกษา 1 คน 2) หัวหน้ากลุ่มบริหารงานวิชาการ 1 คน 3) หัวหน้ากลุ่มบริหารงานบุคคล 1 คน และ 4) ครูผู้สอน 5 คน จากโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม จำนวน 19 โรงเรียน โรงเรียนละ 8 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น จำนวน 152 คน

1.6.2 ขอบเขตด้านตัวแปร

การวิจัยครั้งนี้ มีตัวแปรที่ศึกษา ดังนี้

1. ตัวแปรต้น (Independent Variables) สมรรถนะของผู้บริหาร นำมาจากเกณฑ์การประเมินของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา หลักเกณฑ์และวิธีการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง ผู้บริหารสถานศึกษา (2548, หน้า 14-18) ประกอบด้วย 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) การบริการที่ดี 3) การพัฒนาตนเอง 4) การทำงานเป็นทีม 5) การวิเคราะห์และสังเคราะห์ 6) การสื่อสารและจูงใจ 7) การพัฒนาศักยภาพบุคลากร และ 8) การมีวิสัยทัศน์

2. ตัวแปรตาม (Dependent Variables) องค์กรแห่งการเรียนรู้ ใช้แนวคิดของ ปีเตอร์ เซงเก้ (Peter M. Senge, 1990) ประกอบด้วย 5 ประการ ได้แก่ 1) การสร้างและสานวิสัยทัศน์ 2) มุ่งสู่ความเป็นเลิศ 3) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม 4) วิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้างและ 5) การคิดและเข้าใจเชิงระบบ

1.6.3 ขอบเขตด้านพื้นที่

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม รับผิดชอบสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาในเขตพื้นที่ 2 จังหวัด ครอบคลุม 6 อำเภอ ได้แก่ จังหวัดสมุทรสาคร ประกอบด้วย อำเภอเมืองสมุทรสาคร อำเภอกระทุ่มแบน อำเภอบ้านแพ้ว และจังหวัดสมุทรสงคราม ประกอบด้วย อำเภอเมืองสมุทรสงคราม อำเภออัมพวา อำเภอบางคนที รวมทั้งหมด 20 โรงเรียน

1.7 นิยามศัพท์เฉพาะ

สมรรถนะของผู้บริหารในสถานศึกษา (The School Administrators' Competencies) หมายถึง บุคลิกลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่สะท้อนให้เห็นถึง ความรู้ ทักษะ ความสามารถ ทัศนคติความเชื่อและอุปนิสัยของแต่ละบุคคล สามารถวัดหรือสังเกตได้จากพฤติกรรมการทำงานที่แสดงออกมาให้เห็นซึ่งอาจจะเกิดได้จากพรสวรรค์ที่ติดตัวมาตั้งแต่กำเนิด หรือจากประสบการณ์ในการทำงานหรือจากการฝึกอบรม และหมายความรวมถึงระดับของความสามารถในการปรับใช้กระบวนทัศน์เพื่อการปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคคลในองค์กร กล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมเป็นกลุ่มพฤติกรรมที่องค์กรต้องการ ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การพัฒนาตนเอง การทำงานเป็นทีม การวิเคราะห์และสังเคราะห์ การสื่อสารและจูงใจ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร และการมีวิสัยทัศน์

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Working Achievement Motivation) หมายถึง ความมุ่งมั่นปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีการพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง การสร้างความตระหนักในการปฏิบัติงานของลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน มีเป้าหมายในการทำงานชัดเจน มีความรับผิดชอบในการทำงาน งานที่ทำออกมามีคุณภาพสูงสุด มีความตระหนักที่ดีในการช่วยดูแลทรัพยากรและทรัพย์สินขององค์กร อดทน รอบคอบ มีทักษะในการฝึกและสอนคนให้เป็น รู้จักที่จะติดตามผลงาน เมื่อได้รับมอบความรับผิดชอบในการทำงานเป็นที่เรียบร้อยและชัดเจนควรตรวจสอบความคืบหน้าของงานที่เกิดขึ้น รับผิดชอบงานที่ตนเองทำอย่างเต็มที่เพื่อให้ได้ผลงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด

2. การบริการที่ดี (Service Mind) หมายถึง ความตั้งใจในการปรับปรุงระบบบริการให้มีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ การให้ความช่วยเหลือหรือดำเนินการเพื่อประโยชน์ของผู้อื่น การบริการที่ดีผู้รับบริการก็จะได้รับความประทับใจ และชื่นชมองค์กร ซึ่งเป็นผลอันดีกับองค์กร

3. การพัฒนาตนเอง (Self-Development) หมายถึง การศึกษา ค้นคว้า หาความรู้องค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในวงวิชาการและวิชาชีพเพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนางาน การพัฒนาตนเองมีความจำเป็นในแง่การพัฒนางาน พัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพ (career development) แต่ละอาชีพต้องอาศัยความชำนาญเป็นพิเศษในด้านนั้น ๆ

4. การทำงานเป็นทีม (Team Work) หมายถึง การให้ความร่วมมือช่วยเหลือสนับสนุน เสริมแรงให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่น หรือแสดงบทบาทผู้นำผู้ตามได้อย่างเหมาะสม การทำงานเป็นทีมจัดเป็นกระบวนการขั้นพื้นฐานในการพัฒนากลุ่มบุคคลที่ทำงานด้วยกัน เพื่อให้ได้เรียนรู้ว่าจะทำอย่างไรจึงจะบรรลุเป้าหมายของแต่ละบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

5. การวิเคราะห์และสังเคราะห์ (Analytical Thinking & Conceptual Thinking) หมายถึง ความสามารถในการทำความเข้าใจสิ่งต่าง ๆ แล้วแยกประเด็นเป็นส่วนย่อยตามหลักการหรือกฎเกณฑ์ที่กำหนดและสามารถรวบรวมสิ่งต่าง ๆ จัดทำอย่างเป็นระบบเพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนางานรวมทั้งสามารถวิเคราะห์องค์การหรืองานในภาพรวมและดำเนินการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ความคิดเป็นผลจากการทำงานของสมองในการก่อรูป (formulate) บางสิ่งบางอย่างขึ้นในมโนคติ(mind) ผ่านการ

ทำงานของระบบการรับรู้ทางจิต (cognitive system) โดยในส่วนของความคิดจะทำหน้าที่แยกแยะการกระทำและความรู้สึกผ่านกระบวนการทางความคิดอันจะนำไปสู่พฤติกรรมที่ตอบสนองสถานการณ์นั้น ทักษะการคิดเป็นตัวดึงเอาทักษะด้านความรู้ (technical skill) มาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้เหมาะสมกับสถานการณ์มากที่สุด

6. การสื่อสารและจูงใจ (Communication & Influencing) หมายถึง ความสามารถในการพูด เขียน สื่อสารโต้ตอบในโอกาสและสถานการณ์ต่าง ๆ ตลอดจนสามารถชักจูงโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นด้วยยอมรับคล้อยตามเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของการสื่อสารการสื่อสารและจูงใจได้กลายมาเป็นปัจจัยหรือองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารงาน เป็นทั้งปัจจัยและทรัพยากรที่จะใช้ในการบริหารจัดการองค์กร

7. การพัฒนาศักยภาพบุคลากร (Caring & Development Others) หมายถึงความสามารถในการให้คำปรึกษาแนะนำและช่วยแก้ปัญหาให้แก่เพื่อนร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง มีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากร ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง รวมทั้งส่งเสริมสนับสนุนและให้โอกาสผู้ร่วมงานได้พัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อความสำเร็จในวิชาชีพและความสำเร็จขององค์กร

8. การมีวิสัยทัศน์ (Visioning) หมายถึง ความสามารถในการกำหนดทิศทางหรือแนวทางการพัฒนาองค์กรที่เป็นรูปธรรมเป็นที่ยอมรับและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติการยอมรับแนวคิดหรือวิธีการใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนางาน วิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นคุณสมบัติของผู้บริหารที่สามารถมองเห็นภาพในอนาคตของสถานศึกษาที่ต้องการจะให้เป็นไปได้อย่างชัดเจน

องค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา(Learning Organization in school) หมายถึง องค์กรที่บุคลากรในองค์กรได้ขยายขอบเขตความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์กรเพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์กรที่มีรูปแบบความคิดใหม่ ๆ เกิดขึ้น และมีการขยายขอบเขตของแบบแผนความคิดที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจใหม่ ๆ ได้อย่างอิสระและสมาชิกขององค์กรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องถึงวิธีที่จะเรียนรู้ร่วมกันและวิธีการที่จะเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์กร ประกอบด้วย การสร้างและสานวิสัยทัศน์ มุ่งสู่ความเป็นเลิศ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม วิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้างและการคิดและเข้าใจเชิงระบบ (Peter M. Senge, 1990)

1. การสร้างและสานวิสัยทัศน์ (Share Vision) หมายถึง วิสัยทัศน์องค์กรเป็นความมุ่งหวังขององค์กรที่ทุกคนต้องร่วมกันบูรณาการให้เกิดเป็นรูปธรรมในอนาคต ลักษณะวิสัยทัศน์องค์กรที่ดี คือ กลุ่มผู้นำต้องเป็นฝ่ายเริ่มเน้นเข้าสู่กระบวนการพัฒนาวิสัยทัศน์อย่างจริงจัง วิสัยทัศน์นั้นต้องมีรายละเอียดชัดเจน เพียงพอที่จะนำไปเป็นแนวทางปฏิบัติได้ และต้องเป็นภาพบวกต่อองค์กร

2. การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Ourcommitment to excellence) หมายถึง ความสามารถทักษะของบุคคลในโรงเรียนซึ่งสามารถพัฒนาจากการเรียนรู้เพิ่มขึ้นได้ด้วยความพยายามร่วมสร้างสรรค์ผลงาน มีปฏิภาณในการคิดให้บรรลุสู่ความสำเร็จความเป็นเลิศของโรงเรียน มีวิสัยทัศน์ตระหนักและมีจิตสำนึกในหน้าที่ด้วยความเพียรพยายามส่วนตนที่ช่วยให้เกิดความมุมานะ และใช้ข้อมูลเพื่อคิดวิเคราะห์ตัดสินปัญหาอย่างมีเหตุผลเป็นการฝึกทักษะให้เกิดชำนาญยิ่งขึ้น

3. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) หมายถึง องค์กรมีความมุ่งเน้นให้ทุกคนในทีมมีสำนึกร่วมกันว่า เรากำลังทำอะไรและจะทำอะไรต่อไป ทำอย่างไร การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมขึ้นกับ 2 ปัจจัย คือ IQ และ EQ ประสานกับการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมและการสร้างภาวะผู้นำแก่ผู้นำองค์กรทุกระดับ

4. วิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Mode) หมายถึง ผลลัพธ์ที่จะเกิดจากรูปแบบแนวคิดนี้จะออกมาในรูปของผลลัพธ์ 3 ลักษณะคือ เจตคติ หมายถึง ท่าที หรือความรู้สึกของบุคคลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เหตุการณ์ หรือเรื่องราวใด ๆ ทัศนคติแนวความคิดเห็นและกระบวนทัศน์กรอบความคิดแนวปฏิบัติที่เราปฏิบัติตาม ๆ กันจนกระทั่งกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร

5. การคิดและเข้าใจเชิงระบบ (System Thinking) หมายถึง บุคลากรในโรงเรียนมีความคิดความเข้าใจในโครงสร้างพื้นฐานส่วนตนเป็นการคิดในลักษณะวงกลมในการมองโรงเรียนอย่างเป็นระบบในภาพรวม เข้าใจถึงความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ภายในโรงเรียนและมีความสามารถในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์แต่ละเรื่องในโรงเรียนการบริหารการพัฒนาระบบ นำวิสัยทัศน์ของโรงเรียนไปวางแผนการพัฒนา การเรียนรู้ระบบความเหมาะสมของโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วยระดับตำแหน่งหน้าที่ต่าง ๆ พัฒนาองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ

สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม (Samutsakhon Samutsongkhram Secondary Educational Service) หมายถึง โรงเรียนที่มีการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา จัดการศึกษาโดยใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม ซึ่งเป็นโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในอำเภอเมืองสมุทรสาคร อำเภอกระทุ่มแบน อำเภอบ้านแพ้ว ของจังหวัดสมุทรสาครและอำเภอเมืองสมุทรสงคราม อำเภออัมพวาและอำเภอบางคนที ของจังหวัดสมุทรสงคราม รวมทั้งหมด 20 โรงเรียน

ผู้บริหารสถานศึกษา (The School Administrators) หมายถึง บุคลากรที่มีบทบาทรับผิดชอบในการบริหารสถานศึกษาให้มีการปฏิบัติตามนโยบาย การวางแผนงาน เพื่อเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา

หัวหน้ากลุ่มงานวิชาการ (Head Academic Department) หมายถึง บุคลากรที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นหัวหน้าบริหารจัดการงานวิชาการในสถานศึกษา

หัวหน้ากลุ่มงานบุคคล (Head Human Department) หมายถึง บุคลากรที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นหัวหน้า ดูแลจัดการด้านบริหารงานบุคคล

ครูผู้สอน(Teacher) หมายถึง ข้าราชการครูที่ทำหน้าที่สอนในสถานศึกษา

1.8 ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

การวิจัยเกี่ยวกับทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อระบบสารสนเทศในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม สำหรับในการวิจัยครั้งนี้ มีประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำผลการวิจัยไปใช้ในการบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อขับเคลื่อนสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษาให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก

2. ผู้บริหารหรือบุคลากรทางการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม สามารถนำผลการวิจัยนี้ไปเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรเพื่อดำเนินงานขับเคลื่อนนโยบาย แนวปฏิบัติและพัฒนาสมรรถนะสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม

บทที่ 2
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาเกี่ยวกับ ทฤษฎี วรรณกรรม แนวคิด หลักการของนักวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยค้นคว้าข้อมูล และสถิติจากตำราเอกสาร ทางวิชาการ วารสาร ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

2.1 หลักการ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ

2.1.1 ความหมายของสมรรถนะ

2.1.2 ความสำคัญของสมรรถนะ

2.1.3 องค์ประกอบของสมรรถนะ

2.1.4 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะผู้บริหาร

2.1.5 สมรรถนะของผู้บริหาร

2.1.6 ประเภทของสมรรถนะ

2.2 หลักการ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.2.1 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

2.2.2 ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้

2.2.3 ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

2.2.4 องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้

2.3 หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับหลักวุฑฒิธรรม 4 กับการบริหาร

2.3.1 ความหมายของวุฑฒิธรรม 4

2.3.2 องค์ประกอบหลักวุฒิธรรม 4

2.3.3 หลักวุฒิธรรม 4 เพื่อการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษา

2.4 ข้อมูลสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.5.1 งานวิจัยในประเทศ

2.5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

2.1 หลักการ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการสมรรถนะ

2.1.1 ความหมายของสมรรถนะ

แนวคิด ทฤษฎี และหลักการเกี่ยวกับสมรรถนะ ความหมายสมรรถนะ จากการศึกษาความหมายของสมรรถนะ (Competency) พบว่า มีผู้ให้ความหมายของสมรรถนะในมุมมองต่าง ๆ ที่น่าสนใจ ดังต่อไปนี้

นพรัตน์ โพธิ์ศรีทอง (2550, หน้า 75) ได้กล่าวถึง สมรรถนะ หมายถึง พฤติกรรมเชิงคุณลักษณะส่วนบุคคลและความสามารถทั้งหมดของบุคคลที่สะท้อนหรือปรากฏออกมาในรูปของการปฏิบัติงาน รวมทั้งพฤติกรรมการทำงานในบทบาทและสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีที่องค์กรต้องการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ พันธกิจและตามแผนที่วางไว้ โดยสมรรถนะมีพื้นฐานมาจากความรู้ทักษะความสามารถคุณลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ วิธีคิด อุปนิสัยและแรงจูงใจ โดยที่พฤติกรรมจะแสดงออกมาให้เห็นได้ วัดหรือประเมินผลได้และสามารถพัฒนาให้เกิดขึ้นในตัวบุคคลได้

สุนิดา พินิจการ (2550, หน้า 4) ได้กล่าวไว้ว่า สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ทักษะ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมของบุคคล ซึ่งจำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงานตำแหน่งหนึ่ง ๆ ให้ประสบความสำเร็จโดยได้ผลงานสูงกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้หรือโดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานในสถานการณ์ที่หลากหลาย

ดนัย เทียนพุฒ (2550, หน้า 20) นิยามคำว่า สมรรถนะ หมายถึง การบูรณาการความรู้ทักษะ ทัศนคติและคุณลักษณะส่วนบุคคล จนทำให้ผลงานนั้นมีคุณค่าสูงสุดหรือมีประสิทธิผล

พิมพันธ์ เดชะคุปต์และพรทิพย์ แข็งขัน (2551, หน้า 3) ได้สรุปไว้ว่า สมรรถนะ หมายถึง บุคลิกลักษณะที่ทำให้ปัจเจกบุคคลสามารถสร้างผลงานการปฏิบัติงานที่ดีตามเกณฑ์ที่กำหนดและสามารถปฏิบัติงานในความรับผิดชอบได้ดีกว่าผู้อื่น

นิสดารก์ เวชยานนท์ (2549, หน้า 35) สรุปว่าสมรรถนะ หมายถึง พฤติกรรมที่ทำให้คนสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งไม่เกี่ยวกับตัวงานโดยตรง

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548, หน้า 67) ได้กล่าวถึง สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในองค์กร คือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้มากจะต้องมีองค์ประกอบทั้งความรู้ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ตัวอย่าง สมรรถนะการบริการที่ดี ซึ่งอธิบายว่า สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้ หากขาดองค์ประกอบต่าง ๆ อาทิ ความรู้ในงานหรือทักษะที่เกี่ยวข้อง เช่น อาจต้องหาข้อมูลจากคอมพิวเตอร์และคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นคนใจเย็น อดทน ชอบช่วยเหลือผู้อื่น บุคคลก็ไม่อาจจะแสดงสมรรถนะของการบริการที่ดีด้วยการให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้

แมค เคลแลนด์ (Mc Clelland, 1973, pp. 57-83) กล่าวว่า สมรรถนะ คือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายใต้ปัจเจกบุคคล สามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีหรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนเองรับผิดชอบ

โบยาซีส (Boyatzis, 1982, p. 9) ได้ให้ความหมายของสมรรถนะ ว่าเป็นคุณลักษณะพื้นฐานของคนที่จะส่งผลให้บุคคลนั้นปฏิบัติงานได้ดีกว่าผู้อื่นที่ปฏิบัติงานในลักษณะเดียวกัน

มาสเปนเซอร์และสเปนเซอร์ (Spencer and Spencer, 1993, p. 9) ได้ให้นิยามคำว่า สมรรถนะ หมายถึง ลักษณะที่เป็นรากฐานของบุคคลหนึ่ง ๆ ซึ่งเชื่อมโยงเชิงเหตุและผลกับการปฏิบัติงานที่เหนือกว่า สามารถอ้างอิงกฎเกณฑ์มาตรฐานในงานหนึ่งหรือสถานการณ์หนึ่ง ๆ ได้

โอ ฮาเกน (O'Hagan, 1996, pp. 4-5) นิยามว่า สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ทักษะ และค่านิยม ซึ่งเป็นจุดมุ่งหมายที่สำคัญของการฝึกอบรมและการพัฒนาโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความรู้และทักษะจะเป็นสิ่งสำคัญมากที่สุดและสามารถฝึกอบรมและพัฒนาง่ายกว่าการสร้างค่านิยม

เฮลรีเกล, แจ็คสัน และสโลคัม (Hellriegel, Jackson, and Slocum, 2005, p. 6) ให้ความหมาย สมรรถนะว่าเป็นองค์ประกอบของความรู้ทักษะ พฤติกรรม และคุณลักษณะที่ช่วยส่งเสริมสนับสนุนให้บุคคลนั้นปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เชอร์มอน (Shermon, 2004, p. 105) ได้กล่าวถึง สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการทำงานที่ตนรับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพและคุณลักษณะที่บุคคลจำเป็นต้องมีเพื่อให้การทำงานที่ตนได้รับมอบหมายประสบความสำเร็จ

สรุปความหมายของสมรรถนะได้ว่า สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถหรือขีดความสามารถของบุคคลในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ และส่งผลทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งประกอบด้วยความรู้ ทักษะ พฤติกรรม และคุณลักษณะที่ช่วยส่งเสริมสนับสนุนให้บุคคลนั้นปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยบุคคลได้เรียนรู้มา รวมทั้งข้อมูลข่าวสาร ความเข้าใจของบุคคลที่มีต่อสิ่งต่าง ๆ และสามารถกระทำได้อย่างชำนาญ มีคุณลักษณะของบุคคลซึ่งเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคลนั้น ๆ ซึ่งบุคลิกลักษณะจะสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ ทักษะ ความสามารถของแต่ละบุคคลมีคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคลากรในองค์กรสามารถปฏิบัติงานได้โดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ ในสถานการณ์ที่หลากหลาย และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.1.2 ความสำคัญของสมรรถนะ

การนำแนวคิดสมรรถนะ (Competency) มาปรับใช้ในการบริหารคนให้เกิดการทำงานที่ประสบผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิผลนั้น ซึ่งนิสดารก์ เวชยานนท์ (2549, หน้า 29-30) นักวิชาการได้รวบรวมข้อมูล พบว่า มี 2 ปัจจัยที่ทำให้แนวคิดนี้มีความสำคัญและนำมาสู่การใช้บริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ

1. ความล้มเหลวของโครงการที่จะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมหรือความประพฤติส่วนบุคคลของพนักงานเป็นที่ทราบกันดีว่า องค์กรได้ลงทุนอย่างมากมายในการที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรม การให้การศึกษา การใช้วงจรคุณภาพ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นเสียทั้งเงินเสียทั้งเวลาแต่ผลของการเปลี่ยนกลับไม่สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของคนได้ นอกนั้น หัวหน้าก็ไม่ได้เข้าร่วมอย่างจริงจังที่จะช่วยให้ลูกน้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมอย่างดีที่ทำได้ก็ คือ การอบรม แต่ก็ไม่สามารถปรับเปลี่ยนกรอบความคิดของพนักงานได้เพราะเมื่อสิ้นสุดการอบรมพนักงานก็กลับมามีพฤติกรรมแบบเดิม มีนักวิชาการ เช่น เบียร์(Beer) ได้ให้ข้อคิดเห็นว่าโครงการการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ล้มเหลวเพราะการไม่สามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกกรมของคนได้ ทางที่ดีองค์กรควรสร้างความต้องการสำหรับพฤติกรรมที่พึงปรารถนาขึ้น

2. ความต้องการความสามารถและทักษะใหม่ ๆ ที่จำเป็นสำหรับการทำงานในศตวรรษนี้ ผลการวิจัยของเฮนด์รี (Hendry) เพททีกริล (Pettigrew) และสพาร์โรว์ (Sparrow) ในปีค.ศ. 1988 พบว่า องค์กรในอังกฤษ 20 แห่งต้องเผชิญกับแรงกดดัน ไม่เฉพาะแต่ภายนอกองค์กรเท่านั้น แต่ต้องเผชิญกับแรงกดดันภายในองค์กรด้วย ในช่วงทศวรรษที่ 1980 ได้เกิดภาวะเศรษฐกิจถดถอย ซึ่งส่งผลให้องค์กรต้องปลดคนงานออกอย่างมากมายและลดงานทางด้านการสรรหาพนักงานใหม่ลงงานใหม่เกิดขึ้น แต่องค์กรขาดพนักงานที่มีความสามารถที่เหมาะสมกับงาน

แรงกดดันในการแข่งขันทำให้ต้องยอมรับว่า ช่องว่างที่เกิดขึ้นเป็นเพราะองค์กรขาดพนักงานที่มีทักษะในช่วงปลายทศวรรษที่ 1980 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรต่าง ๆ ได้มีความสำคัญยืดหยุ่นมากยิ่งขึ้น ทั้งในด้านการจ้างงาน การจ่ายค่าตอบแทน ซึ่งทำให้แนวคิดเรื่องสมรรถนะมีความสำคัญมากขึ้น ดังที่มอร์แกน (Morgan) ได้อธิบายว่า ในอดีตสมรรถนะของพนักงานถูกมองในรูปของการครอบครองทักษะและสมรรถนะเฉพาะทางเท่านั้น แต่ปัจจุบันได้ครอบคลุมไปถึงการพัฒนาทัศนคติค่านิยม กรอบแนวคิดที่จะช่วยให้คนสามารถเข้าใจ เข้าถึงและจัดการกับปัญหาต่าง ๆ ที่เข้ามารุมเร้าองค์กรได้

จากการศึกษาค้นคว้าของโบม และสพาร์โรว์ (Boam & Sparrow, 2009, pp. 147-148) พบว่า ระบุมี 2 สาเหตุที่องค์กรเห็นความสำคัญของการนำแนวคิดสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ในการบริหาร คือ

1. ความล้มเหลวของกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่องค์กรนำมาใช้ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการปรับปรุงคุณภาพ การพัฒนาการจัดการ ซึ่งโครงสร้างเหล่านั้น ไม่สามารถเปลี่ยนพฤติกรรมของคนได้ที่ดีกว่านั้น คือ ควรกำหนดพฤติกรรมที่พึงปรารถนาขึ้นมาก่อน

2. มีผลวิจัยที่แสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่างผลลัพธ์ของงานกับพฤติกรรมของพนักงานมากขึ้นเรื่อย ๆ ดังนั้น ถ้าองค์กรต้องการผลงานที่มีคุณภาพ องค์กรต้องเลือกพฤติกรรมของบุคคลที่สอดคล้องกับการทำงานในองค์กร

สุรพงษ์ มาลี (2549, หน้า 19 -20) กล่าวถึง ความสำคัญของสมรรถนะไว้ 4 ประการ ดังนี้

1. ช่วยให้องค์กรให้ความสนใจต่อพฤติกรรมและทักษะที่เกี่ยวข้องกับความสำคัญของงานอย่างแท้จริง สามารถชี้จุดแข็งของบุคคลที่จะนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและระบุจุดอ่อนหรือจุดที่ต้องได้รับการพัฒนาและปรับปรุง

2. สร้างความมั่นใจว่าการพัฒนานั้นมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ขององค์กรที่จะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ

3. ช่วยให้การใช้ทรัพยากรสำหรับการพัฒนามีประสิทธิภาพมากขึ้นทั้งเรื่องงบประมาณและเวลาที่เกิดประโยชน์สูงสุด เพราะนำไปพัฒนาทักษะและพฤติกรรมที่ช่วยสนับสนุนยุทธศาสตร์และสอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กร

4. ใช้เป็นกรอบในการพัฒนาสำหรับผู้บังคับบัญชาและผู้ที่ทำหน้าที่สอนงานในการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยกรอบสมรรถนะจะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีความเข้าใจตรงกันว่า สมรรถนะใดที่จะนำไปสู่การทำงานให้ประสบความสำเร็จ

นิศารัตน์ รวมวงษ์ (2549, หน้า 17-18) กล่าวถึงความสำคัญของสมรรถนะทั้งต่อผู้บริหารองค์กรและพนักงาน ดังนี้

1. ความสำคัญต่อผู้บริหารองค์กร

1.1 ทำให้ทราบถึงทักษะคุณลักษณะ ที่ต้องการของบุคลากรในองค์กร

1.2 ใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการพิจารณา สรรหา คัดเลือกบุคลากร ให้ตรงกับคุณสมบัติและตำแหน่งงานนั้น ๆ

1.3 ช่วยให้องค์กรสามารถประเมินจุดแข็ง และจุดอ่อนของศักยภาพของทรัพยากรในองค์การเพื่อใช้ในการกำหนดแผนกลยุทธ์ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวได้

1.4 ใช้เชื่อมโยงกลยุทธ์กับรูปแบบการพัฒนาองค์กร

1.5 สามารถวัดผลงานได้ชัดเจน

2. ความสำคัญต่อพนักงาน

2.1 ช่วยกำหนดบทบาทหน้าที่การปฏิบัติงานแต่ละตำแหน่งงานตามความคาดหวังขององค์กร

2.2 มีมาตรฐานในการวัดทักษะความสามารถของแต่ละตำแหน่งงานได้ชัดเจน

2.3 ระบุจุดแข็งจุดอ่อนของพนักงานจากการประเมิน และสามารถระบุแผนการพัฒนาตนเองได้

2.4 ช่วยให้พนักงานเข้าใจถึงเส้นทางความก้าวหน้าของสายงานของตน

2.5 ช่วยกระตุ้นพนักงานในด้านการพัฒนาตนเอง

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2552, หน้า 55) กล่าวว่า สมรรถนะผู้บริหารโรงเรียนในระดับขั้นพื้นฐานมีความสำคัญต่อการจัดการศึกษาของชาติ คุรุสภาซึ่งเป็นสถาบันที่มีหน้าที่เกี่ยวกับการกำหนดมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา มีบทบาทสนับสนุน ส่งเสริมพัฒนา ควบคุมความประพฤติ และการดำเนินงานของผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาให้เป็นไปตามมาตรฐานและจรรยาบรรณทั้งข้าราชการครู บุคลากรทางการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ให้มีสมรรถนะเหมาะสมกับมาตรฐานตำแหน่ง จึงได้กำหนดสมรรถภาพของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ มีความรู้ความสามารถมีคุณลักษณะเป็นผู้บริหารมืออาชีพ มีภาวะผู้นำเข้าใจถึงขวัญและบรรยากาศในการทำงาน มีวิสัยทัศน์สามารถปฏิบัติเชิงรุก ผลักดันให้มีการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนางานให้เกิดประสิทธิผล มีความรู้ในหลักและกระบวนการบริหารการศึกษา การประกันคุณภาพการศึกษาสามารถกำหนดนโยบายและการวางแผนการศึกษา สามารถบริหารวิชาการ บุคคล กิจกรรมนักเรียน ธุรการ การเงิน พัสดุและอาคารสถานที่ ประชาสัมพันธ์โรงเรียน จัดการเทคโนโลยีสารสนเทศและมีคุณธรรม จริยธรรม จึงได้ประกาศสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขึ้น สมรรถนะ (Competency) เป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งที่นำมาเป็นพื้นฐานจัดทำระบบหรือวางแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายในการดำเนินขององค์กร และนำมาใช้กับการบริหาร ทรัพยากรบุคคลเพื่อให้มีประสิทธิภาพ สมรรถนะจึงมีความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กร

ดังนั้น สมรรถนะ จึงมีความสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสนใจต่อพฤติกรรมและทักษะที่เกี่ยวข้องกับความสำคัญของงานมากยิ่งขึ้น สามารถชี้จุดแข็งของบุคคลที่จะนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและระบุจุดที่ต้องได้รับการพัฒนาและปรับปรุงเพื่อเป็นกรอบในการพัฒนาสำหรับผู้บริหารและผู้ที่ทำหน้าที่ให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลงาน โดยกรอบสมรรถนะจะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีความเข้าใจตรงกันว่า สมรรถนะใดที่จะนำไปสู่การทำงานให้ประสบความสำเร็จแล้วใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์สมรรถนะเป็นสิ่งที่สำคัญทั้งต่อผู้บริหารองค์กร และพนักงาน โดยเป็นสิ่งที่ช่วยให้องค์กรมีข้อมูลคุณลักษณะ ทักษะ หรือคุณสมบัติที่ต้องการของบุคลากรในองค์กร เพื่อช่วยให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และขับเคลื่อนไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.1.3 องค์ประกอบของสมรรถนะ

จากการศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบของสมรรถนะ ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของสมรรถนะ นำเสนอดังนี้

ไรแลทและโลฮาน (Rylatt and Lohan) เสนอว่า สมรรถนะควรมีองค์ประกอบ ดังนี้

1. บทบาทหลัก (key role) คือ การอธิบายถึงกิจกรรมอย่างกว้าง ๆ ตามข้อผูกพันหรือพันธสัญญาที่แต่ละบุคคลมีต่อองค์การในระหว่างที่ทำงานอยู่

2. หน่วยของสมรรถนะ (unit of competency) คือ การอธิบายถึงหน้าที่หลักหรือกลุ่มของทักษะของงานอย่างกว้าง ๆ

3. ส่วนประกอบของสมรรถนะ (element of competency) คือ การอธิบายถึงรายละเอียดเพิ่มมากขึ้นจากหน่วยงานย่อยนั้น ๆ โดยกล่าวถึงการกระทำหรือผลลัพธ์ที่แสดงให้เห็นหรือวัดได้ซึ่งอาจจะระบุออกมาในลักษณะของปัจจัยนำเข้าหรือผลลัพธ์ก็ได้

4. เกณฑ์การปฏิบัติงาน (performance criteria) คือ ระดับความต้องการหรือมาตรฐานของผลการปฏิบัติงานในแต่ละส่วนประกอบของสมรรถนะซึ่งต้องระบุให้เชื่อมโยงกันระหว่างสมรรถนะและความชัดเจนของผลสำเร็จ

5. เงื่อนไข (condition) คือ ความคาดหวังในการปฏิบัติงาน

6. คำแนะนำ (evidence guide) คือ การอธิบายครอบคลุมถึงเนื้อหาและกลยุทธ์ของการประเมินปัญหาสำคัญต่าง ๆ ของแต่ละหน่วยสมรรถนะและความสัมพันธ์ไปยังหน่วยอื่น ๆ และให้ความชัดเจนเกี่ยวกับสมรรถนะซึ่งอาจจะทำเป็นคู่มือหรือเอกสารประกอบ

สเปนเซอร์ และสเปนเซอร์ (Spencer and Spencer) เสนอว่าการนำแนวคิดมากำหนดเป็นสมรรถนะ ต้องประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ ดังนี้

1. กลุ่มของสมรรถนะ (competency cluster) เป็นกลุ่มที่จัดตามความต้องการเพื่อวิเคราะห์จำแนกพฤติกรรมระหว่างผู้ที่เข้าใจงานอย่างลึกซึ้งกับผู้ที่เข้าใจงานอย่างผิวเผิน โดยกลุ่มหนึ่งจะมีหนึ่งสมรรถนะหรือมากกว่าก็ได้ เช่น กลุ่มการช่วยเหลือและการบริการ ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก 2 ด้าน คือ ความเข้าใจในด้านปฏิสัมพันธ์ และการให้บริการลูกค้า เป็นต้น

2. มิติ (dimensions) เป็นมิติของสมรรถนะโดยครอบคลุมถึงความรู้สึกที่ต้องการอย่างแท้จริงและความสำเร็จที่ต้องการให้เกิดขึ้น ขนาดของผลกระทบต่อคนและโครงการ ความซับซ้อนของพฤติกรรม ความพยายามและความเป็นเอกลักษณ์ของงานแล้วนำมากำหนดจำนวนมิติในแต่ละสมรรถนะ ซึ่งส่วนมากสมรรถนะหนึ่งจะประกอบด้วย 2 มิติ คือ มิติเกี่ยวกับความต้องการของลูกค้าและมิติเกี่ยวกับการช่วยเหลือหรือการให้บริการ

3. ระดับของสมรรถนะ (competency level) เป็นการอธิบายระดับพฤติกรรมของสมรรถนะ โดยทั่วไปมักจะแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ พฤติกรรมทางบวก พฤติกรรมเป็นกลาง และพฤติกรรมทางลบ แต่ละพฤติกรรมจะอยู่ในทุกมิติซึ่งมิติของแต่ละสมรรถนะจะพิจารณาถึงความต้องการจากที่กล่าวมาในข้างต้น

สรุปได้ว่าองค์ประกอบสมรรถนะ มีหลายด้าน ประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ พฤติกรรม เจตคติ ค่านิยม บุคลิกลักษณะประจำตัวของบุคคล ความประพฤติด้านวินัย คุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณ และจิตวิญญาณของความเป็นครู ความสามารถในการพัฒนาตนเองและผู้อื่นเป็นการส่งเสริมความเชี่ยวชาญในอาชีพ และมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ การมีวิสัยทัศน์ การปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพขึ้น การกำหนดมาตรฐานการทำงานให้ได้ผลสัมฤทธิ์ที่ยอดเยี่ยม การตรงต่อเวลา การส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา การบริการที่ดี ความร่วมแรงร่วมใจ และการทำงานเป็นทีม

2.1.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะผู้บริหาร

ในการบริหารงานนั้น ผู้บริหารจำเป็นจะต้องมีความสามารถ ความรู้และทักษะเพื่อให้งานบรรลุความสำเร็จ และในความสำเร็จนั้น สิ่งหนึ่งที่องค์กรหรือระดับผู้บริหาร ควรพิจารณาดำเนินการด้วยก็คือ “สมรรถนะ” จึงมีผู้ได้ให้หลักการแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับสมรรถนะผู้บริหารอย่างหลากหลายด้วยกัน ดังนี้

แนวคิดของเทย์เลอร์ (Taylor)

เทย์เลอร์ (Taylor, 1911, p. 34) ใช้หลักการทางวิทยาศาสตร์ เน้นการร่วมมือ ประสานงานระหว่างฝ่ายบริหารและพนักงานมาตรฐานของงานที่เหมาะสมสำหรับการปฏิบัติงาน โดยการจำแนกงานออกเป็น ส่วน ๆ และกำหนดเวลาของงานในแต่ละส่วน ซึ่งเป็นแนวความคิดที่รู้จักกันดีว่า “time and motion study” ซึ่งจะทำให้ได้ผลงานที่ดีที่สุดโดย เทย์เลอร์ สงสัยความแตกต่างระหว่างคนงานที่มีความสามารถมากและคนงานที่มีความสามารถน้อยกว่า ทำอย่างไรจึงจะจำแนกคนงานที่เก่งออก จากคนอื่น ๆ ได้ เทย์เลอร์ถูกโจมตีเรื่องการมองคนเป็นเครื่องจักร แต่จริง ๆ แล้ว เทย์เลอร์ไม่ได้ละเลยเรื่องคนเพราะทำให้ทุกคนตระหนักว่า ถ้าต้องการความมีประสิทธิภาพอย่างถาวรต้องทำความเข้าใจกับขีดความสามารถในตัวพนักงาน

แนวคิดของสเปนเซอร์และ สเปนเซอร์ (Spencer and Spencer)

จากงานวิจัยของสเปนเซอร์และสเปนเซอร์ (Spencer and Spencer, 1993, pp. 9-11. 26) ได้นำเสนอให้เห็นภาพของสมรรถนะ โดยแบ่งสมรรถนะเป็นกลุ่มต่าง ๆ ได้ 6 สมรรถนะ ดังนี้

สมรรถนะกลุ่มที่ 1 การกระทำและผลสัมฤทธิ์ (achievement and action) ประกอบด้วยสมรรถนะต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์
2. การเอาใจใส่ต่อระเบียบ คุณภาพ และความถูกต้อง
3. ความคิดริเริ่ม
4. การแสวงหาข่าวสาร

สมรรถนะกลุ่มที่ 2 การบริการคนอื่นและการช่วยเหลือ (helping and human service) ประกอบด้วยสมรรถนะต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ความเข้าใจด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
2. การมุ่งสู่การบริการลูกค้า

สมรรถนะที่ 3 การใช้อิทธิพลและผลกระทบ (impact and influence) ประกอบด้วยสมรรถนะต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. การใช้อิทธิพลและผลกระทบ
2. การตระหนักถึงองค์กร
3. การสร้างสัมพันธภาพ

สมรรถนะกลุ่มที่ 4 การบริหารจัดการ (managerial) ประกอบด้วยสมรรถนะต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. การมุ่งมั่นพัฒนาคนอื่น ๆ
2. การชี้นำในการใช้อำนาจที่มีอยู่และยืนกราน
3. การให้ความร่วมมือและการทำงานเป็นกลุ่ม
4. ภาวการณ์เป็นผู้นำกลุ่ม

สมรรถนะที่ 5 การรู้คิด (cognitive) ประกอบด้วยสมรรถนะต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. การคิดเชิงวิเคราะห์
2. การคิดรวบยอด
3. ความชำนาญในทางการบริหารจัดการ/วิชาชีพ/เทคนิค

สมรรถนะที่ 6 ประสิทธิผลส่วนตน (personal effectiveness) ประกอบด้วย สมรรถนะต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. การควบคุมตนเอง
2. ความมั่นใจในตนเอง
3. ความยืดหยุ่น
4. ความมุ่งมั่นต่อองค์กร

แนวคิดของซีเวล (Zwell)

ซีเวล (Zwell, 2000, pp. 38-45) ได้แบ่งสมรรถนะออกเป็น 5 กลุ่ม ประกอบด้วย สมรรถนะด้านการใฝ่สัมฤทธิ์ในหน้าที่งาน สมรรถนะด้านสัมพันธภาพ สมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล สมรรถนะด้านการจัดการและสมรรถนะด้านความเป็นผู้นำ ดังนี้

1. สมรรถนะด้านการใฝ่สัมฤทธิ์ในหน้าที่งาน (task achievement competencies) สมรรถนะด้านนี้เป็นสมรรถนะที่จะทำให้บุคคลสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิผล และเป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย 1) การมุ่งในผลลัพธ์(results orientation) 2) การจัดการผลการปฏิบัติงาน (managing performance) 3) อิทธิพล (influence) 4) ความคิดริเริ่ม (initiative) 5) ประสิทธิภาพในการผลิต (production efficiency) 6) ความยืดหยุ่น (flexibility) 7) นวัตกรรม (innovation) 8) ความสนใจในคุณภาพ (concern for quality) 9) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (continuous improvement) และ 10) ความเชี่ยวชาญทางเทคนิค (technical expertise)

2. สมรรถนะด้านสัมพันธภาพ (relationship competencies) สมรรถนะ ประเภทนี้สัมพันธ์กับลักษณะนิสัยและคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับสัมพันธภาพ และปฏิสัมพันธ์ระหว่างตนเองกับผู้อื่น ได้แก่ 1) การทำงานเป็นทีม (teamwork) 2) การมุ่งในการบริการ (service orientation) 3) การตระหนักรู้ด้านปฏิสัมพันธ์ส่วนบุคคล (interpersonal awareness) 4) ความเข้าใจในความเป็นไปขององค์การ (organizational savvy) 5) การสร้างสัมพันธภาพ (relationship building) 6) การแก้ปัญหาความขัดแย้ง (conflict resolution) 7) ความตั้งใจในการติดต่อสื่อสาร (attention to communication) และ 8) ความรู้สึกไวต่อวัฒนธรรม (cross - cultural Sensitivity)

3. สมรรถนะด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล (personal attribute competencies) สมรรถนะที่อยู่ภายในตัวบุคคลสามารถสะท้อนออกมาในรูปของคุณลักษณะส่วนบุคคล มีความสัมพันธ์กับความเชื่อ ความรู้สึก และส่งผลต่อการทำงาน การรับรู้เอกลักษณ์ของตนเอง ประกอบด้วย 1) ความซื่อสัตย์และความจริง (integrity and truth) 2) การพัฒนาตนเอง (self - development) 3) ความสามารถในการตัดสินใจ (decisiveness) 4) คุณภาพในการตัดสินใจ (decision quality) 5) การจัดการความเครียด (stress management) 6) การคิดวิเคราะห์(analytical thinking) และ7) ความคิดรวบยอด (conceptual thinking)

4. สมรรถนะด้านการจัดการ (managerial competencies) เป็นสมรรถนะที่จะตัดสินว่าใครจะสามารถเป็นผู้จัดการที่ดีเยี่ยมได้ ความสามารถนี้ประกอบด้วยหน้าที่การทำงานหลักที่สำคัญ คือ การจัดการโครงการ การนิเทศพนักงาน และการพัฒนาพนักงาน สมรรถนะนี้ประกอบด้วย 1) การสร้างทีมการทำงาน (building teamwork) 2) การจูงใจผู้อื่น (motivating others) 3) การสร้างพลังจูงใจแก่ผู้อื่น (empowering others) และ4) การพัฒนาผู้อื่น (developing others)

5. สมรรถนะด้านความเป็นผู้นำ (leadership competencies) เป็นสมรรถนะสำคัญเฉพาะที่ช่วยให้บุคคลนำผู้อื่นไปในทิศทางเดียวกับวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์และภารกิจหลัง ประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (visionary leadership) 2) การคิดเชิงกลยุทธ์ (strategic thinking) 3) การให้ความสนใจในการประกอบการ (entrepreneurial orientation) 4) การจัดการการเปลี่ยนแปลง (change management) 5) การสร้างความผูกพันต่อองค์การ (building

organizational Commitment) 6) การสร้างจุดรวม (establishing focus) และ 7) วัตถุประสงค์ หลักการและค่านิยม (purpose, principle, and values)

แนวคิดของเฮลรีเกล, แจ็คสัน และสโลคัม (Hellriegel, Jackson, and Slocum)

เฮลรีเกล, แจ็คสัน และสโลคัม (Hellriegel, Jackson, and Slocum, 2005, pp. 6-26) ได้สรุป สมรรถนะผู้บริหารไว้ 6 ประการ ดังนี้

1. สมรรถนะในการสื่อสาร (communication competency) เป็นความสามารถในการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างผู้บริหารกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้ทักษะการสื่อสารด้านการพูดและตอบคำถามต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม การเขียนได้ชัดเจน ตรงประเด็นและตอบสนองวัตถุประสงค์ตามที่องค์กรต้องการ ด้วยการรับฟังและการแสดงออกท่าทางที่สื่อความหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถวิเคราะห์ข้อมูลด้วยหลักเหตุผลและความถูกต้อง มีการจัดประชุมและนำเสนอข้อมูล โดยเลือกใช้สื่อและเทคนิควิธีการที่เหมาะสม รวมถึงการเจรจาต่อรองเพื่อขจัดและลดปัญหาความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นได้

2. สมรรถนะในการวางแผนและการบริหารจัดการ (planning and administration competency) เป็นความสามารถของผู้บริหารในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล รวมทั้งการแก้ปัญหา นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา และหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาเหล่านั้นโดยมีการวางแผนกำหนดแนวทางการดำเนินงาน จัดลำดับความสำคัญของงาน และมอบหมายความรับผิดชอบให้แก่บุคคลที่เกี่ยวข้อง สามารถจัดสรรทรัพยากรและบริหารการเงินและงบประมาณรวมถึงการติดตามและประเมินผลโครงการเพื่อให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้และภายในเวลาที่กำหนด

3. สมรรถนะในการทำงานเป็นทีม (teamwork competency) เป็นความสามารถของผู้บริหารในการสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพ เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารที่จะต้องกำหนดเป้าหมาย บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน ตลอดจนมอบหมายงานให้แก่สมาชิกแต่ละคนอย่างเหมาะสม สามารถสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เกื้อกูลกัน เกิดแรงจูงใจให้ร่วมกันทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย และมีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นที่ยอมรับของสมาชิกของทีมได้

4. สมรรถนะในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์(strategic action competency) เป็นความสามารถของผู้บริหารในการวิเคราะห์กลยุทธ์ขององค์กรและปรับโครงสร้างของการทำงานให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม มีความเข้าใจในภารกิจขององค์กรอย่างถ่องแท้ โดยกำหนดแผนปฏิบัติการโดยใช้หลักการบริหารโครงการ การควบคุมติดตามและการประเมินผลกลยุทธ์ให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ให้เป็นรูปธรรม

5. สมรรถนะในการตระหนักรับรู้โลกาภิวัตน์ (global awareness competency) เป็นความสามารถของผู้บริหารในการปรับตัวให้สอดคล้องกับกระแสดังกล่าว องค์กรจำเป็นต้องใช้บุคลากรและทรัพยากรต่าง ๆ จากต่างประเทศมากขึ้น สามารถรับรู้ถึงสถานการณ์ต่าง ๆ ของโลกและผลกระทบต่อโลกที่มีต่อการเมือง เศรษฐกิจและสังคม มีความรู้และความเข้าใจวัฒนธรรมที่หลากหลาย และสามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมเหล่านั้นได้อย่างกลมกลืน

6. สมรรถนะในการบริหารตนเอง (self-management competency) เป็นความสามารถของผู้บริหารในการรู้จักตัวตนของตนเอง มีความกระตือรือร้นและแรงจูงใจในการ ทำงานให้บรรลุเป้าหมายนั้นทุ่มเทและทำงานหนักเพื่อให้งานสำเร็จ อดทนกับอุปสรรค และสามารถพลิกฟื้นสถานการณ์เมื่อต้องประสบกับความล้มเหลว สามารถสร้างความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว รู้บทบาทหน้าที่มีความรับผิดชอบต่อองค์กร ต่อตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา และมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2548, หน้า 4-5) ได้กล่าวถึงแนวคิด เกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหาร 2 แนวคิด คือ 1. แนวคิดเกี่ยวกับการเปรียบเทียบสมรรถนะของผู้บริหารเป็นโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg model) การที่บุคคลจะมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างใดขึ้นอยู่กับคุณลักษณะที่บุคคลมีอยู่ ซึ่งอธิบายในตัวแบบภูเขาน้ำแข็ง คือ ความรู้ทักษะความสามารถ ได้แก่ ส่วนที่อยู่เหนือน้ำแข็ง และคุณลักษณะอื่น ๆ คือ ส่วนที่อยู่ใต้น้ำ ของบุคคลนั้น ๆ 2. แนวคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความแตกต่างของบุคคลกับสมรรถนะและผลงาน การนำแนวคิดเรื่องสมรรถนะมาใช้ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลเชื่อว่าจะทำให้การบริหารทรัพยากรบุคคลมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องการคัดเลือกการพัฒนาและการบริหารผลงาน กล่าวคือในการคัดเลือกที่ผ่านมา เน้นเพียงการวัดความถนัดและความรู้ เฉพาะในเรื่องงาน ซึ่งแม้จะเป็นสิ่งที่สำคัญในการทำงาน แต่ว่ายังไม่เพียงพอ ควรที่ต้องเน้นส่วนที่อยู่ใต้น้ำของบุคคล ซึ่งได้แก่ ค่านิยม ทัศนคติ บุคลิกภาพ เพิ่มขึ้นด้วย เพราะสิ่งเหล่านี้ส่งผลให้พฤติกรรมในการทำงานของบุคคลเป็นไปในลักษณะที่องค์กรต้องการ ซึ่งแต่เดิมอาจจะเน้นเพียงเรื่องความรู้และทักษะก็ต้องหันมาให้ความสำคัญกับพฤติกรรมในการทำงานเพิ่มเติมขึ้นตลอดจนต้องหาหนทางในการฝึกอบรมให้ข้าราชการมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างที่องค์กรต้องการ ส่วนการบริหารผลงานซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการจ่ายค่าตอบแทน ซึ่งเดิมอาจเป็นเพียงผลงานที่บุคคลสามารถผลิตได้การให้ความสำคัญกับพฤติกรรมการทำงาน โดยมีการประเมินพฤติกรรมในการทำงานและจ่ายค่าตอบแทนให้สัมพันธ์กันกับพฤติกรรมในการทำงานมากกว่าจะเน้นที่ผลงานเพียงอย่างเดียวจะทำให้บุคคลมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์เพิ่มขึ้นอีกประการหนึ่งในหน่วยงานที่ผลผลิต การเพิ่ม การวัดพฤติกรรมในการทำงานจะทำให้สามารถวัดผลงานได้อย่างครอบคลุมมากยิ่งขึ้น

สรุปได้ว่า แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารมี 2 แนวคิด คือ แนวคิดเกี่ยวกับการเปรียบเทียบสมรรถนะของผู้บริหารเป็นโมเดลภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg model) การที่บุคคลจะมีพฤติกรรมในการทำงานอย่างใดขึ้นอยู่กับคุณลักษณะที่บุคคลมีอยู่เป็นความรู้หรือทักษะพื้นฐานที่จำเป็นของบุคคลที่ต้องมีเพื่อให้สามารถที่จะทำงานที่สูงกว่าหรือซับซ้อนกว่าได้ และแนวคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความแตกต่างของบุคคลกับสมรรถนะและผลงาน เป็นปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีผลการทำงานที่ดีกว่าหรือสูงกว่ามาตรฐาน จึงทำให้เกิดผลสำเร็จที่แตกต่างกัน

2.1.5 สมรรถนะของผู้บริหาร

ผู้บริหารสถานศึกษามีภารกิจสำคัญหลายด้านที่จะต้องปฏิบัติ และจะต้องเกี่ยวข้องทั้งกิจการภายในและภายนอกโรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นศูนย์กลางของกิจกรรมต่าง ๆ การที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะดำเนินภารกิจได้ตามที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารศึกษาจำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถในเรื่องที่อยู่ในขอบเขตของภารกิจเป็นอย่างดี โดยสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 1-4 อ้างถึงใน พเยาว์ สุดรัก,2553, หน้า 16-19) ได้กำหนดสมรรถนะหลักในการบริหารตาม Model สมรรถนะข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 8 สมรรถะหลัก คือ

1. ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational Awareness) ความเข้าใจและความสามารถประยุกต์ใช้ความสัมพันธ์เชื่อมโยงของกระแสอำนาจทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการในองค์กรของตนและองค์กรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผล ความเข้าใจนี้รวมถึงความสามารถคาดการณ์ได้ว่า นโยบายภาครัฐ แนวคิดใหม่ ๆ ทางการเมือง เศรษฐกิจสังคม เทคโนโลยี ฯลฯ ตลอดจนเหตุการณ์หรือสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นมีผลต่อองค์กรและภารกิจที่ตนปฏิบัติงานอยู่

2. การสะสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) ความขวนขวายสนใจใฝ่รู้เพื่อสังคมพัฒนาศักยภาพความรู้ความเข้าใจความสามารถของตนในการปฏิบัติงานราชการ ด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนาปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

3. การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) การแสดงออกถึงการยอมรับความคิดเห็นหรือนวัตกรรมใหม่ ๆ และความสามารถนำการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพภายใต้สภาพแวดล้อมขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

4. ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork) ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกันเป็นส่วนหนึ่งในทีมงานหน่วยงานหรือองค์กร โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกในทีม มิใช่ในฐานะหัวหน้าทีมและมีความสามารถในการสร้างและดำรงรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับสมาชิกในทีม

5. คุณธรรมจริยธรรม (Moral & Integrity) การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมายและคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนหลักแนวทางในวิชาชีพของตน โดยมุ่งประโยชน์ของประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตนทั้งนี้เพื่อธำรงรักษาศักดิ์ศรีแห่งอาชีพข้าราชการ อีกทั้งเป็นกำลังในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจหลักของกรุงเทพมหานครบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

6. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) ความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานราชการให้ดีหรือให้เกินกว่ามาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเองหรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายความรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่โดดเด่นและท้าทาย

7. มนุษย์สัมพันธ์ (Human Relation) ความสามารถในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นกับบุคคลต่าง ๆ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรเพื่อเป้าหมายในการทำงานร่วมกันและเพื่อผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นในระดับบุคคล หน่วยงานและองค์กร

8. จิตมุ่งบริการ (Service Mind) ความตั้งใจและความพยายามของผู้บริหารในการให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและหน่วยงานภาครัฐ

นอกจากนี้สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) ได้มีการให้ความหมายของสมรรถนะหลัก (Core Competencies) หมายถึง คุณลักษณะร่วมของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาทุกตำแหน่งเพื่อหล่อหลอมค่านิยม และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกันมี 4 สมรรถนะ (สำนักงาน ก.ค.ศ..2549) 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) 2) การบริการที่ดี (Service Mind) 3) การพัฒนาตนเอง (Expertise) 4) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achicvement Motivation) หมายถึง ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพ ถูกต้องครบถ้วน สมบูรณ์หรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีการพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่องระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารเชิงกลยุทธ์การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์มีความเชื่อมโยงโดยตรงกับการบริหารงานเชิงกลยุทธ์องค์กรใช้วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ซึ่งอยู่ในแผนกลยุทธ์ขององค์กรเป็นกรอบในการกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors) และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicators) ของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นเครื่องมือช่วยประเมินความสำเร็จของการคำเนินการตามกลยุทธ์ องค์กรที่มีการบริหารเชิงกลยุทธ์สามารถใช้ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (CSF) และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KP) ของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นกรอบวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรเทียบกับเป้าหมายเพื่อให้รู้ถึงความก้าวหน้าของการบรรลุวิสัยทัศน์ หากผลงานยังไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ผู้บริหารองค์กรควรปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้เหมาะสม

2) การบริการที่ดี (Service Mind) หมายถึง ความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการในการปรับปรุงระบบบริการให้มีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ ดังนี้

2.1) ความสามารถในการสร้างระบบการให้บริการ คือ การศึกษาความต้องการของผู้รับบริการ การจัดระบบการให้บริการบนพื้นฐานของข้อมูลความต้องการ และการจัดรูปแบบระบบบริการที่ดี

2.2) ความสามารถในการให้บริการ คือ ความตั้งใจ เต็มใจและกระตือรือร้นในการให้บริการ การศึกษาผลการให้บริการเพื่อปรับปรุงพัฒนาการให้บริการ และความพึงพอใจของผู้รับบริการ

3) การพัฒนาตนเอง (Expertise) คือ การศึกษา ค้นคว้าหาความรู้ ติดตามองค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในวงวิชาการและวิชาชีพเพื่อพัฒนางาน ดังนี้

3.1) ความสามารถในการวิเคราะห์ตนเอง คือ วิเคราะห์จุดเด่นจุดด้อยตนเอง การเลือกวิธีการพัฒนาตนเองให้เหมาะสมกับจุดเด่น จุดด้อย

3.2) ความสามารถในการใช้ภาษาไทยเพื่อการสื่อสาร การจับใจความการสรุปความจากการอ่านและการฟัง ความชัดเจนในการอภิปรายและการอ่าน ยกตัวอย่าง การตั้งคำถามและตอบคำถามได้ตรงประเด็น

3.3) ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการแสวงหาความรู้ คือ การจับใจความและการสรุปจากการอ่านและการฟัง ความชัดเจนในการอธิบายและยกตัวอย่าง การตั้งคำถามและตอบคำถามตรงประเด็น

3.4) ความสามารถในการติดตามความเคลื่อนไหวทางวิชาการและวิชาชีพ คือ การใช้คอมพิวเตอร์เบื้องต้น การใช้อีเมล อินเทอร์เน็ต การเลือกใช้แหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายและเหมาะสม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนร่วมงาน

3.5) ความสามารถในการประมวลความรู้และนำความรู้ไปใช้ คือ การวิเคราะห์รวบรวมองค์ความรู้เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนางาน และการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการพัฒนางาน

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

4.1) ความสามารถในการวางแผนเพื่อการปฏิบัติงานเป็นทีม คือ การมีส่วนร่วมในการวางแผนร่วมกับผู้อื่น การรับฟังความคิดเห็น การยอมรับข้อตกลงของทีม การตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูล

4.2) ความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกัน คือ ความเต็มใจร่วมมือในการปฏิบัติงาน ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของตน การปฏิบัติตนเป็นผู้นำหรือผู้ตามได้ เครื่องมือไปสู่ความสำเร็จควบคู่ไปกับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย โดยองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มี 6 องค์ประกอบได้แก่

พลวัตการเรียนรู้ (learning dynamics)
การปรับเปลี่ยนองค์กร (organization transformation)
การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (people empowerment)
การจัดการความรู้ (knowledge management)
การใช้เทคโนโลยี (technology application)

ปีเตอร์ เซงเก้ (Peter M. Senge) (อ้างถึงใน สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ,2546, p. 9) กล่าวถึง การเรียนรู้ไว้ว่า การเรียนรู้ในสมัยโบราณเป็นการเรียนรู้เพื่อให้เกิดปัญญา กระบวนการเรียนรู้ที่มีความหมายในอนาคตจะเป็นการเรียนรู้เหมือนสมัยโบราณ ที่ยึดหลักพระพุทธศาสนา ซึ่งในการฝึกอบรมจะเป็นการเรียนรู้ลักษณะทำงานเพื่อพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงสังคมต้องใช้ทั้งความรู้ทักษะความสามารถเมื่อเรียนรู้แล้วต้องมีวินัยฟังให้ได้ยินไปในใจด้วยจิตสงบ

เฮลรีเกล, แจ็คสัน และสโลคัม (Hellriegel, Jackson, and Slocum) ได้สรุปสมรรถนะผู้บริหารไว้ 6 ประการ ดังนี้

1. สมรรถนะในการสื่อสาร (communication competency) เป็นความสามารถในการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างผู้บริหารกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้ทักษะการสื่อสารด้านการพูดและตอบคำถามต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม การเขียนได้ชัดเจน ตรงประเด็นและตอบสนองวัตถุประสงค์ตามที่องค์การต้องการ ด้วยการรับฟังและการแสดงออกของท่าทางที่สื่อความหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถวิเคราะห์ข้อมูลด้วยหลักเหตุผลและความถูกต้อง มีการจัดประชุมและ

นำเสนอข้อมูล โดยเลือกใช้สื่อและเทคนิควิธีการที่เหมาะสม รวมถึงการเจรจาต่อรองเพื่อขจัดและลดปัญหาความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นได้

2. สมรรถนะในการวางแผนและการบริหารจัดการ (planning and administration competency) เป็นความสามารถของผู้บริหารในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล แก้ปัญหา นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา และหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา โดยมีการวางแผน กำหนดแนวทางการดำเนินงาน และมอบหมายความรับผิดชอบให้แก่บุคคลที่เกี่ยวข้อง จัดสรรทรัพยากรและบริหารการเงินและงบประมาณรวมถึงการติดตามและประเมินผลโครงการ เพื่อให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้และภายในเวลาที่กำหนด

3. สมรรถนะในการทำงานเป็นทีม (teamwork competency) เป็นความสามารถของผู้บริหารในการสร้างทีมที่มีประสิทธิภาพ เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารที่จะต้องกำหนดเป้าหมาย บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบที่ชัดเจน ตลอดจนมอบหมายงานให้แก่สมาชิกแต่ละคนอย่างเหมาะสม สามารถสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เกื้อกูลกัน เกิดแรงจูงใจให้ร่วมกันทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย และมีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นที่ยอมรับของสมาชิกของทีมได้

4. สมรรถนะในการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ (strategic action competency) เป็นความสามารถของผู้บริหารในการวิเคราะห์กลยุทธ์ขององค์การและปรับโครงสร้างของการทำงานให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม มีความเข้าใจในภารกิจขององค์การอย่างถ่องแท้โดยมีการกำหนดแผนปฏิบัติการโดยใช้หลักการบริหารโครงการ การควบคุมติดตามและการประเมินผลกลยุทธ์ให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ให้เป็นรูปธรรม

5. สมรรถนะในการตระหนักรับรู้โลกาภิวัตน์ (global awareness competency) เป็นความสามารถของผู้บริหารในการปรับตัวให้สอดคล้องกับกระแสโลกาภิวัตน์ องค์การจำเป็นต้องใช้บุคลากรและทรัพยากรต่างๆ จากต่างประเทศมากขึ้น สามารถรับรู้ถึงสถานการณ์ต่างๆ ของโลกและผลกระทบต่อโลกที่มีต่อการเมือง เศรษฐกิจและสังคม มีความรู้และความเข้าใจวัฒนธรรมที่หลากหลาย และสามารถปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมเหล่านั้นได้อย่างกลมกลืน

6. สมรรถนะในการบริหารตนเอง (self-management competency) เป็นความสามารถของผู้บริหารในการรู้จักตัวตนของตนเอง มีความกระตือรือร้นและแรงจูงใจในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายนั้นทุ่มเทและทำงานหนักเพื่อให้งานสำเร็จ อดทนกับอุปสรรค และสามารถพลิกฟื้นสถานการณ์เมื่อต้องประสบกับความล้มเหลว สามารถสร้างความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว รู้บทบาทหน้าที่มีความรับผิดชอบต่อองค์การ ต่อตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา และมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

ไลท์วูดและดุ๊ก (Leithwood and Duke, 1999) ตรวจสอบทักษะและความรู้ที่ต้องการในการปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้จัดการศึกษา และพบว่ามี 2 แนวความคิดที่สำคัญในอเมริกาเหนือ คือ นโยบายและการปฏิบัติซึ่งเน้นเกี่ยวกับ การปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ และระบบรับรู้การตัดสินใจและการให้เหตุผลคณะกรรมการนโยบายแห่งชาติเพื่อการบริหารการศึกษา (The National Policy Board for Educational Administration) ได้กำหนดลักษณะที่สำคัญเกี่ยวกับความรู้ทักษะที่จำเป็นในการจัดการศึกษา จัดเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

1. ลักษณะสำคัญที่เกี่ยวกับการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำ 2) การรวบรวมข้อมูล 3) การวิเคราะห์ปัญหา 4) การพิจารณาอย่างสมเหตุสมผล 5) การดูแลองค์การ 6) การดำเนินงานตามภาระหน้าที่ 7) การมอบหมายงาน

2. ลักษณะสำคัญที่เกี่ยวกับการจัดรายการ ได้แก่ 1) จัดสภาพแวดล้อมการสอนและการเรียน 2) ออกแบบหลักสูตร 3) การพัฒนาและการแนะแนวทางให้แก่นักเรียน 4) การพัฒนาคณะทำงาน 5)การวัดและประเมินผล 6) การจัดสรรทรัพยากร

3. ลักษณะสำคัญที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ได้แก่ 1) การจูงใจบุคลากรทำงาน 2) การไวต่อความรู้สึกระหว่างบุคคล 3) การแสดงออกโดยคำพูดและท่าทาง 4) การแสดงออกโดยการเขียน

4. ลักษณะสำคัญที่เป็นไปตามสภาพแวดล้อม ได้แก่ 1) ปรัชญา ค่านิยมด้านวัฒนธรรม 2)กฎหมายและการนำกฎระเบียบมาใช้ 3) นโยบายและการโน้มน้าวทางการเมือง 4) การประชาสัมพันธ์คณะที่ปรึกษาของหัวหน้าสำนักงานของรัฐ (The Council of Chief State Officers) กำหนดมาตรฐานสำหรับผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพในการเพิ่มความสำเร็จให้แก่นักเรียนดังนี้ 1)การอำนวยความสะดวกในการพัฒนา การเชื่อมโยงความรู้สึกของกลุ่ม และหน้าที่ในการนำวิสัยทัศน์ของการเรียนรู้เพื่อชุมชนแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และให้การสนับสนุน 2) การสนับสนุนการรักษาวัฒนธรรมของโรงเรียน รายการสอนที่ทำให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้และพัฒนาคณะทำงานให้มีความเจริญก้าวหน้าทางวิชาชีพยั่งยืน 3) การควบคุมเรื่องการบริหารองค์การการปฏิบัติการ การจัดการทรัพยากรให้เกิดความปลอดภัยและจัดสภาพการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิผล 4) การร่วมมือกับครอบครัวและสมาชิกของชุมชน การตอบสนองความต้องการและความสนใจของชุมชนและการใช้ทรัพยากรในชุมชนอย่างเสมอภาค ยุติธรรม ในแนวทางของจริยธรรมการเข้าใจ ตอบสนองแนวโน้มทางการเมือง สังคม เศรษฐกิจ กฎหมาย และเนื้อหาเกี่ยวกับวัฒนธรรม

สรุปได้ว่า สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสิ่งจำเป็นต่อผู้บริหารสถานศึกษาเป็นอย่างมากหากผู้บริหารสถานศึกษามีสมรรถนะในการทำงานที่ดีก็สามารถบริหารสถานศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานได้ สมรรถนะที่สำคัญสำหรับผู้บริหาร ได้แก่ ความรู้ ความสามารถในการสื่อสาร การวางแผนและจัดการ การทำงานเป็นทีม การปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ การรับรู้ตามทันโลกาภิวัตน์ และการบริหารจัดการตนเอง ซึ่งผู้บริหารจำเป็นจะต้องพัฒนาตนเองอยู่เสมอเพื่อให้สามารถบริหารสถานศึกษาได้อย่างมีคุณภาพและสูงกว่ามาตรฐาน

2.1.6 ประเภทของสมรรถนะ

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ประเภทของสมรรถนะไว้ ดังต่อไปนี้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553, หน้า 2-15) ได้กำหนดสมรรถนะในการปฏิบัติหน้าที่ ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ประกอบด้วย สมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงาน ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก (core competency) คือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะร่วมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อเป็นการหล่อหลอมค่านิยม และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ คือ

1.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน (working achievement motivation) หมายถึง ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพ ถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์โดยมีการวางแผน กำหนดเปูาหมาย ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน และปรับปรุงพัฒนาประสิทธิภาพและผลงานอย่างต่อเนื่อง

1.2 การบริการที่ดี (service mind) หมายถึง ความตั้งใจและความเต็มใจในการให้บริการและการปรับปรุงระบบการบริการให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ

1.3 การพัฒนาตนเอง (self-development) หมายถึง การศึกษาค้นคว้า หาความรู้ ติดตามและแลกเปลี่ยนเรียนรู้องค์ความรู้ใหม่ ๆ ทางวิชาการและวิชาชีพ มีการสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรม เพื่อพัฒนาตนเอง และพัฒนางาน

1.4 การทำงานเป็นทีม (team work) หมายถึง การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือสนับสนุน เสริมแรงให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเข้ากับผู้อื่นหรือทีมงาน แสดงบทบาทการเป็นผู้นำหรือผู้ตามได้อย่างเหมาะสมในการทำงานร่วมกับผู้อื่น เพื่อสร้างและดำรงสัมพันธภาพของสมาชิกตลอดจนเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

1.5. จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพครู (teacher’s ethics and integrity) หมายถึง การประพฤติปฏิบัติตนถูกต้องตามหลักคุณธรรม จริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพครู เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียนและสังคม เพื่อสร้างความศรัทธาในวิชาชีพครู

2. สมรรถนะประจำสายงาน (functional competency) หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคลากรในองค์การปฏิบัติงานได้ผล และแสดงคุณลักษณะพฤติกรรมได้เด่นชัดเป็นรูปธรรม ประกอบด้วย 6 สมรรถนะ คือ

2.1 การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้(curriculum and learning management) หมายถึง ความสามารถในการสร้างและพัฒนาหลักสูตร การออกแบบการเรียนรู้อย่างสอดคล้องและเป็นระบบจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ใช้และพัฒนาสื่อนวัตกรรมเทคโนโลยีและการวัดประเมินผลการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด

2.2 การพัฒนาผู้เรียน (student development) หมายถึง ความสามารถในการปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรม การพัฒนาทักษะชีวิต สุขภาพกาย และสุขภาพจิต ความเป็นประชาธิปไตย ความภูมิใจในความเป็นไทย การจัดระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียนเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ

2.3 การบริหารจัดการชั้นเรียน (classroom management) หมายถึง การจัดบรรยากาศการเรียนรู้การจัดทำข้อมูลสารสนเทศและเอกสารประจำชั้นเรียน/ประจำวิชา การกำกับดูแลชั้นเรียนรายชั้น/รายวิชา เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้อย่างมีความสุข และปลอดภัยของผู้เรียน

2.4 การวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน (analysis & synthesis & classroom research) หมายถึง ความสามารถในการทำความเข้าใจ แยกประเด็นเป็นส่วนย่อย รวบรวม ประมวลหาข้อสรุปอย่างมีระบบและนำไปใช้ในการวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน รวมทั้งสามารถวิเคราะห์องค์การหรืองานในภาพรวม และดำเนินการแก้ปัญหา เพื่อพัฒนางานอย่างเป็นระบบ

2.5 ภาวะผู้นำครู(teacher leadership) หมายถึง คุณลักษณะและพฤติกรรมของครูที่แสดงถึงความเกี่ยวข้องสัมพันธ์ส่วนบุคคล และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันทั้งภายในและภายนอกห้องเรียนโดยปราศจากการใช้อิทธิพลของผู้บริหารโรงเรียนก่อให้เกิดพลังแห่งการเรียนรู้เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้มีคุณภาพ

2.6 การสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้ (relationship & collaborative building for learning management) หมายถึง การประสานความร่วมมือสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและเครือข่ายกับผู้ปกครอง ชุมชน และองค์การอื่น ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนเพื่อสนับสนุนส่งเสริมการจัดการเรียนรู้

ณรงค์วิทย์ แสนทอง (2550, หน้า 259) ได้แบ่งประเภทของสมรรถนะตามแหล่งที่มาออกเป็น 3 ประเภท คือ 1. Personal competencies เป็นความสามารถที่มีเฉพาะตัวของบุคคลหรือกลุ่มคนเท่านั้น เช่น ความสามารถในด้านการวาดภาพของศิลปิน การแสดงกายกรรมของนักกีฬาบางคน นักประดิษฐ์ คิดค้นสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ถือเป็นความสามารถเฉพาะตัวที่ยากต่อการเรียนรู้หรือลอกเลียนแบบได้ 2. Job competencies เป็นความสามารถเฉพาะบุคคลที่ตำแหน่งหรือบทบาทนั้น ๆ ต้องการเพื่อทำให้องค์การนั้นไปสู่ความสำเร็จตามที่กำหนดไว้ เช่น ความสามารถในการเป็นผู้นำทีมงานของผู้บริหารตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงาน ความสามารถในการวิเคราะห์ในตำแหน่งงานทางด้านวิชาการเป็นความสามารถที่สามารถฝึกฝนและพัฒนาได้ 3. Organization competencies เป็นความสามารถที่เป็นลักษณะเฉพาะขององค์การที่มีส่วนทำให้องค์กรนั้นไปสู่ความสำเร็จและเป็นผู้นำในด้านนั้น ๆ ได้

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2545) จัดประเภทของสมรรถนะออกเป็น 2 กลุ่ม เพื่อใช้สำหรับ ระบบจำแนกตำแหน่งและค่าตอบแทนที่ปรับปรุงใหม่โดยจัดทำเป็นโมเดลสมรรถนะสำหรับข้าราชการไทย ได้แก่

1. สมรรถนะหลัก หมายถึง คุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนไทยทั้งระบบเพื่อหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์รวมกัน ประกอบด้วย 5 สมรรถนะ ได้แก่ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดีการสะสมความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ จริยธรรม และความร่วมแรงร่วมใจ

2. สมรรถนะประจำกลุ่มงาน หมายถึง สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับกลุ่มงานเพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่และส่งเสริมให้ปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ให้ดียิ่งขึ้น มีทั้งหมด 20 สมรรถนะ

จิรประภา อัครบวร (2549) กล่าวว่า สมรรถนะในตำแหน่งหนึ่ง ๆ จะประกอบไปด้วย 3 ประเภท ได้แก่ 1. สมรรถนะหลัก (Core competencies) หมายถึง พฤติกรรมที่ดีที่ทุกคนในองค์กร ต้องมีเพื่อแสดงถึงวัฒนธรรมและหลักนิยมขององค์กร 2. สมรรถนะบริหาร (Professional competencies) หมายถึง คุณสมบัติความสามารถด้านการบริหารที่บุคลากรในองค์กรทุกคนจำเป็นต้องมีในการทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จและสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ขององค์กร 3. สมรรถนะเชิงบริหาร (Technical competencies) หมายถึง ทักษะด้านวิชาชีพที่จำเป็นในการนำไปปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จโดยจะแตกต่างกัน ตามลักษณะงาน โดยสามารถจำแนกได้ 2 ส่วนย่อย ได้แก่ สมรรถนะเชิงเทคนิคหลัก (Core technical competencies) และสมรรถนะเชิงเทคนิคเฉพาะ (Specific technical competency)

แมค เคลแลนด์(Mc Clelland, 1973 อ้างถึงใน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2547, หน้า 48) ได้กล่าวไว้ว่า สมรรถนะ สามารถจำแนกได้เป็น 5 ประเภท คือ

1. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal competencies) หมายถึง สมรรถนะที่แต่ละคนมีเป็นความสามารถเฉพาะตัว คนอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ เช่น การต่อสู้ป้องกันตัว ความสามารถของนักดนตรี นักกายกรรม และนักกีฬา เป็นต้น ลักษณะเหล่านี้ยากที่จะเลียนแบบหรือต้องมีความพยายามสูงมาก

2. สมรรถนะเฉพาะงาน (Job competencies) หมายถึง สมรรถนะของบุคคลกับการทำงานในตำแหน่งหรือบทบาทเฉพาะ เช่น อาชีพนักสำรวจก็ต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ ตัวเลข การคิดคำนวณ ความสามารถในการทำบัญชี เป็นต้น

3. สมรรถนะองค์กร (Organization competencies) หมายถึง ความสามารถพิเศษเฉพาะองค์กรเท่านั้น เช่น บริษัท เนชั่นแนล(ประเทศไทย) มีความสามารถในการผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าหรือบริษัท ฟอร์ด (มอเตอร์) จำกัด มีความสามารถในการผลิตรถยนต์ เป็นต้น

4. สมรรถนะหลัก (Core competencies) หมายถึง ความสามารถที่บุคคลต้องมีหรือต้องทำเพื่อบรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น พนักงานเลขานุการสำนักงานต้องมีสมรรถนะหลัก คือ การใช้คอมพิวเตอร์ได้ติดต่อประสานงานได้ดี เป็นต้น หรือผู้จัดการบริษัทต้องมีสมรรถนะหลัก คือ การสื่อสาร การวางแผน การบริหารจัดการ และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น

5. สมรรถนะในสายงาน (Functional competencies) หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่มีตามหน้าที่ต่างกัน เช่น ข้าราชการตำรวจเหมือนกัน แต่มีความสามารถต่างกัน บางคนมีสมรรถนะทางปราบปราม เป็นต้น

สเปนเซอร์ และสเปนเซอร์ (Spencer & Spencer, 1993) ได้แบ่งประเภทสมรรถนะออกเป็น 3 กลุ่ม เพื่อใช้ในการทำวิจัย ได้แก่

1. สมรรถนะหลัก (Core competencies) หมายถึง พื้นฐานของความรู้และทักษะที่ทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมี ซึ่งสามารถพัฒนาขึ้นมาได้ โดยการฝึกอบรม

2. สมรรถนะขั้นแยกแยะได้ (Essential competencies) หมายถึง สมรรถนะที่สามารถแยกผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถโดดเด่นออกจากผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถระดับ ปานกลาง (Average performance) ได้ แม้ว่าสมรรถนะด้านนี้จะยากต่อการพัฒนาแต่ก็เป็นตัวกำหนดความสำเร็จในการทำงานของบุคคลในระยะยาว

3. สมรรถนะขั้นกลยุทธ์ (Strategic competencies) หมายถึง สมรรถนะหลักขององค์กร แต่มุ่งไปที่สมรรถภาพขององค์กร (Organizational capability) รวมไปถึง สมรรถนะที่จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ได้แก่ ความสามารถด้านนวัตกรรม การให้บริการ ความรวดเร็วในการปฏิบัติงานและเทคโนโลยี

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) (2548, หน้า 14-18) ซึ่งเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบและดูแลการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้กำหนดสมรรถนะการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ในส่วนของสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา ได้กำหนดไว้ 2 กลุ่มใหญ่ ประกอบด้วย สมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำสายงานผู้บริหาร มีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1. สมรรถนะหลัก ประกอบด้วย 4 สมรรถนะ ดังนี้

1.1 สมรรถนะหลักที่ 1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีการพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง การสร้างความตระหนักในการปฏิบัติงานของลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นสำหรับองค์การ ผู้บริหารจึงควรคำนึงถึงการปลูกฝังความตระหนักเพื่อส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีเป้าหมายในการทำงานชัดเจน มีความรับผิดชอบในการทำงาน งานที่ทำออกมาก็จะเป็นงานที่มีคุณภาพสูงสุด อีกทั้งผู้ใต้บังคับบัญชาก็ยังมีความตระหนักที่ดีในการช่วยดูแลทรัพยากรและทรัพย์สินขององค์กรเสมือนเป็นของตนเอง ดังนั้น คนที่เป็นผู้บริหารจึงต้องมีความอดทน รอบคอบ มีทักษะในการฝึกและสอนคนให้เป็น รู้จักที่จะติดตามผลงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อได้มอบความรับผิดชอบในการทำงานเป็นที่เรียบร้อยและชัดเจนควรตรวจสอบความคืบหน้าของงานที่เกิดขึ้นด้วย ซึ่งก็เท่ากับว่าได้กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความคิดริเริ่ม และรับผิดชอบงานที่ตนเองทำอย่างเต็มที่เพื่อให้ได้ผลงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด สุดท้ายองค์การจะเปลี่ยนเป็นองค์การที่มีประสิทธิภาพ
สมรรถนะหลักที่ 1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ ดังนี้

ตัวบ่งชี้ที่ 1 คุณภาพงานด้านความถูกต้อง ครบถ้วน สมบูรณ์

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์การนำนวัตกรรมหรือทางเลือกใหม่ ๆ มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน

ตัวบ่งชี้ที่ 3 ความมุ่งมั่นในการพัฒนาผลงานอย่างต่อเนื่อง

ดังนั้น การมุ่งผลสัมฤทธิ์ จึงหมายถึง ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีการพัฒนาผลงานให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง การสร้างความตระหนักในการปฏิบัติงานของลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน มีเป้าหมายในการทำงานชัดเจน มีความรับผิดชอบในการทำงาน งานที่ทำออกมาก็จะเป็นงานที่มีคุณภาพสูงสุด มีความตระหนักที่ดีในการช่วยดูแลทรัพยากรและทรัพย์สินขององค์กร อดทน รอบคอบ มีทักษะในการฝึกและสอนคนให้เป็น รู้จักที่จะติดตามผลงาน เมื่อได้มอบความรับผิดชอบในการทำงานเป็นที่เรียบร้อยและชัดเจนควรตรวจสอบความคืบหน้าของงานที่เกิดขึ้นด้วย รับผิดชอบงานที่ตนเองทำอย่างเต็มที่เพื่อให้ได้ผลงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด

1.2 สมรรถนะหลักที่ 2 การบริการที่ดี หมายถึง ความตั้งใจในการปรับปรุงระบบบริการให้มีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ การให้ความช่วยเหลือหรือการดำเนินการเพื่อประโยชน์ของผู้อื่น การบริการที่ดีผู้รับบริการก็จะได้รับความประทับใจ และชื่นชมองค์การซึ่งเป็นสิ่งดีสิ่งหนึ่งอันเป็นผลดีกับองค์การ เบื้องหลังความสำเร็จเกือบทุกงานมักพบว่างานบริการเป็นเครื่องมือสนับสนุนงานด้านต่าง ๆ เช่น งานประชาสัมพันธ์งานบริการวิชาการ เป็นต้น

ในสถานศึกษานั้นการบริการถือเป็นสิ่งสำคัญกับบุคลากรทุกคน ดังนั้น ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำด้านการบริการต่อผู้รับบริการคือ นักเรียน ผู้ปกครองและผู้ที่มาติดต่อราชการทุกคนให้เท่าเทียมกันไม่แบ่งชนชั้นวรรณะ การให้บริการที่ดีมีความจำเป็นและสำคัญต่อผู้บริหาร เนื่องจาก มีส่วนสำคัญที่จะช่วยพัฒนางานด้านบริการเป็นอย่างมาก เพราะผู้บริหารถือเป็นแกนหลักในการกำหนดแนวทางการให้บริการเพื่อตอบสนองต่อความพึงพอใจของผู้รับบริการและเทคนิค การพัฒนาระบบงานขององค์การให้เกิดความสะดวกสบาย ความพึงพอใจต่อผู้ใช้บริการการให้ความสำคัญกับการให้บริการนั้นมีความสำคัญมาก ซึ่งส่วนหนึ่งต้องได้รับความร่วมมือจากผู้รับบริการ และผู้ให้บริการต้องเป็นบุคคลที่มีใจในการให้บริการเป็นสำคัญ ดังนั้น ผู้ให้บริการคือพนักงานผู้ให้บริการทุก ๆ ด้าน ไม่ว่าจะให้ข้อมูลข่าวสาร การประชาสัมพันธ์การต้อนรับบุคคลทั้งภายในและภายนอกรวมถึงผู้มาติดต่อทุกประเภท ต้องเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของการให้บริการเพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีและความประทับใจกับผู้รับบริการทุกคนและท้ายสุดผู้ให้บริการเป็นกลไกสำคัญที่สุดที่จะต้องพัฒนาบุคลิกภาพและทัศนคติที่ดี โดยเฉพาะการมีจิตสำนึกในการให้บริการเพื่อการพัฒนาองค์การอย่างสมบูรณ์แบบ สมรรถนะที่2การบริการที่ดีประกอบด้วยตัวบ่งชี้ ดังนี้

ตัวบ่งชี้ที่ 1 การปรับปรุงระบบบริการ

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ความพึงพอใจของผู้รับบริการหรือผู้เกี่ยวข้อง

ดังนั้น การบริการที่ดี หมายถึง ความตั้งใจในการปรับปรุงระบบบริการให้มีประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ การให้ความช่วยเหลือหรือการดำเนินการเพื่อประโยชน์ของผู้อื่น การบริการที่ดีผู้รับบริการก็จะได้รับความประทับใจ และชื่นชมองค์การซึ่งเป็นสิ่งดีสิ่งหนึ่งอันเป็นผลดีกับองค์การ

1.3 สมรรถนะหลักที่ 3 การพัฒนาตนเอง หมายถึง การศึกษา ค้นคว้า หาความรู้องค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในวงวิชาการและวิชาชีพเพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนางาน การพัฒนาตนเองมีความจำเป็นในแง่การพัฒนางาน พัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพ (career development) แต่ละอาชีพต้องอาศัยความชำนาญเป็นพิเศษในด้านนั้น ๆ และต้องได้รับการฝึกฝนอบรมมาโดยตรงเท่านั้น การปฏิบัติงานในสายวิชาชีพจึงจ าเป็นต้องมีทางที่เปิดกว้างให้บุคคลที่ปฏิบัติงานในวิชาชีพได้เจริญก้าวหน้าไปในหน้าที่การงานที่ตนปฏิบัติอยู่ การพัฒนาตนเองจึงเป็นสิ่งสำคัญที่คนเราจะขาดเสียไม่ได้เพราะหากไม่ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม ไม่พยายามที่จะพัฒนาตนเองให้ทันกับความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาการและสังคมก็จะกลายเป็นคนล้าหลัง การพัฒนาตนเองของผู้บริหารโรงเรียนจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อการบริหารการศึกษาเนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนจะเป็นผู้กำหนดทิศทางในการจัดการศึกษา ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนจะต้องแสวงหาความรู้และประสบการณ์ใหม่ ๆ อยู่เสมอเพื่อเป็นการพัฒนาตนเองซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาบุคลากรและการบริหารในหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องด้วยวิธีการที่หลากหลาย
สมรรถนะหลักที่ 3 การพัฒนาตนเองประกอบด้วยตัวบ่งชี้ ดังนี้

ตัวบ่งชี้ที่ 1 การศึกษา ค้นคว้าหาความรู้ด้วยการเข้าประชุมทางวิชาการอบรม สัมมนาหรือวิธีการอื่น ๆ

ตัวบ่งชี้ที่ 2 การรวบรวมและประมวลความรู้ในการพัฒนาองค์การและวิชาชีพ

ตัวบ่งชี้ที่ 3 การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นด้านวิชาการในหมู่เพื่อนร่วมงาน

ดังนั้น การพัฒนาตนเอง หมายถึง การศึกษา ค้นคว้า หาความรู้องค์ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในวงวิชาการและวิชาชีพเพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนางาน การพัฒนาตนเองมีความจำเป็นในแง่การพัฒนางาน พัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพ (career development) แต่ละอาชีพต้องอาศัยความชำนาญเป็นพิเศษในด้านนั้น ๆ

1.4 สมรรถนะหลักที่ 4 การทำงานเป็นทีม หมายถึง การให้ความร่วมมือช่วยเหลือสนับสนุน เสริมแรง ให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่น หรือแสดงบทบาทผู้นำผู้ตามได้อย่างเหมาะสม การทำงานเป็นทีม (teamwork) จัดเป็นกระบวนการขั้นพื้นฐานในการพัฒนากลุ่มบุคคลที่ทำงานด้วยกันเพื่อให้เขาเหล่านั้นได้เรียนรู้ว่าจะทำอย่างไรจึงจะบรรลุเป้าหมายของแต่ละบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล พร้อมทั้งสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์การ การสร้างทีมงานนั้นจะต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ สมาชิกในทีมจะต้องมีจำนวนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมงานกันโดยมีเป้าหมายเดียวกัน มีส่วนร่วมในการวางแผนร่วมกัน มีการติดต่อสื่อสาร มีการพึ่งพาอาศัยกันให้ความร่วมมือกันในการทำงาน และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีโดยมีผู้นำทีม และสมาชิกของทีม ซึ่งต่างต้องมีความเข้าใจในบทบาทของตนในการทำงานร่วมกันเป็นทีม สมรรถนะหลักที่ 4 การทำงานเป็นทีมประกอบด้วยตัวบ่งชี้ ดังนี้

ตัวบ่งชี้ที่ 1 การให้ความร่วมมือช่วยเหลือ สนับสนุน เพื่อนร่วมงาน

ตัวบ่งชี้ที่ 2 การแสดงบทบาทผู้นำ หรือผู้ตามได้อย่างเหมาะสม

ตัวบ่งชี้ที่ 3 การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลาย

ตัวบ่งชี้ที่ 4 การเสริมแรงให้กำลังใจส่งเสริมสนับสนุนเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน

ดังนั้น การทำงานเป็นทีม จึงหมายถึง การให้ความร่วมมือช่วยเหลือสนับสนุนเสริมแรงให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่น หรือแสดงบทบาทผู้นำผู้ตามได้อย่างเหมาะสม การทำงานเป็นทีม (teamwork) จัดเป็นกระบวนการขั้นพื้นฐานในการพัฒนากลุ่มบุคคลที่ทำงานด้วยกันเพื่อให้เขาเหล่านั้นได้เรียนรู้ว่าจะทำอย่างไรจึงจะบรรลุเป้าหมายของแต่ละบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

2. สมรรถประจำสายงานผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 สมรรถนะ ดังนี้

2.1 สมรรถนะที่ 1 การวิเคราะห์และสังเคราะห์ หมายถึง ความสามารถในการทำความเข้าใจสิ่งต่าง ๆ แล้วแยกประเด็นเป็นส่วนย่อยตามหลักการหรือกฎเกณฑ์ที่กำหนดและสามารถรวบรวมสิ่งต่าง ๆ จัดทำอย่างเป็นระบบเพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนางานรวมทั้งสามารถวิเคราะห์องค์การหรืองานในภาพรวมและดำเนินการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ความคิดเป็นผลจากการทำงานของสมองในการก่อรูป (formulate) บางสิ่งบางอย่างขึ้นในมโนคติ(mind) ผ่านการทำงานของระบบการรับรู้ทางจิต (cognitive system) โดยในส่วนของความคิดจะทำหน้าที่แยกแยะการกระทำและความรู้สึกผ่านกระบวนการทางความคิดอันจะนำไปสู่พฤติกรรมที่ตอบสนองสถานการณ์นั้น ทักษะการคิดเป็นตัวดึงเอาทักษะด้านความรู้(technical skill) มาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้เหมาะสมกับสถานการณ์มากที่สุด และทักษะการคิดเป็น “ต้นทาง” ของทักษะด้านคน (human skill) มีการจัดทักษะการคิดไว้ 2 ระดับ ได้แก่ ทักษะการคิดขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย การสื่อสาร การอธิบาย การสังเกต การตั้งคำถาม การรวบรวมข้อมูล การจัดหมวดหมู่ การตีความ การเชื่อมโยง การใช้เหตุผล การจำแนกความแตกต่าง การจัดลำดับ การเปรียบเทียบ การแปลความหมาย การขยายความ และ

การสรุปความ เป็นต้น และทักษะการคิดขั้นสูง ประกอบด้วย การนิยาม การผสมผสาน การสร้างการปรับโครงสร้าง การหาความเชื่อพื้นฐาน การวิเคราะห์การจัดระบบ การจัดโครงสร้าง การหาแบบแผน การทำนาย การตั้งสมมติฐาน การกำหนดเกณฑ์การประยุกต์การทดสอบ สมมติฐาน และการพิสูจน์ เป็นต้น ในการบริหารงานผู้บริหารจำเป็นต้องคิดไปทุกวันเพื่อให้เกิดงานสร้างสรรค์และเหตุที่ต้องคิดนั้นอาจเนื่องมาจากงานที่เพิ่มขึ้น จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงวิธีทำงานเพื่อสามารถทำได้ทันตามกำหนด ผู้บริหารในฐานะเป็นผู้นำในการบริหารโรงเรียน เพื่อให้นำโรงเรียนไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ ผู้บริหารจำเป็นต้องมีทักษะทางความรู้ความคิด มีปัญญาและมีวิสัยทัศน์ซึ่งสิ่งที่กล่าวมานั้นเกิดได้จากการเรียนรู้และการศึกษา การเข้าร่วมประชุมสัมมนา การอภิปรายร่วมกับคนอื่น การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตัวเอง และการเรียนรู้จากประสบการณ์ของคนอื่น การบริหารงานในโรงเรียนย่อมมีปัญหาเกิดขึ้น สภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียนจะกระตุ้นให้คิดแก้ปัญหา วิธีคิดการที่เรานำมาใช้ประโยชน์มีวิธีการคิดหลากหลายวิธี สมรรถนะที่ 1 การวิเคราะห์และสังเคราะห์ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ดังนี้

ตัวบ่งชี้ที่ 1 การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาความต้องการของงาน และเสนอทางเลือกหรือแนวทาง ป้องกันแก้ไขปัญหางานในความรับผิดชอบ

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ความเหมาะสม ของแผนงาน/โครงการในความรับผิดชอบ

ตัวบ่งชี้ที่ 3 ความคิดเชิงระบบในการแก้ปัญหาหรือพัฒนางาน

ดังนั้น การวิเคราะห์และสังเคราะห์ จึงหมายถึง ความสามารถในการทำความเข้าใจสิ่งต่าง ๆ แล้วแยกประเด็นเป็นส่วนย่อยตามหลักการหรือกฎเกณฑ์ที่กำหนดและสามารถรวบรวมสิ่งต่าง ๆ จัดทำอย่างเป็นระบบเพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนางานรวมทั้งสามารถวิเคราะห์องค์การหรืองานในภาพรวมและดำเนินการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ความคิดเป็นผลจากการทำงานของสมองในการก่อรูป (formulate) บางสิ่งบางอย่างขึ้นในมโนคติ(mind) ผ่านการทำงานของระบบการรับรู้ทางจิต (cognitive system) โดยในส่วนของความคิดจะทำหน้าที่แยกแยะการกระทำและความรู้สึกผ่านกระบวนการทางความคิดอันจะนำไปสู่พฤติกรรมที่ตอบสนองสถานการณ์นั้น ทักษะการคิดเป็นตัวดึงเอาทักษะด้านความรู้(technical skill) มาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้เหมาะสมกับสถานการณ์มากที่สุด

2.2 สมรรถนะที่ 2 การสื่อสารและจูงใจ หมายถึง ความสามารถในการพูด เขียน สื่อสารโต้ตอบในโอกาสและสถานการณ์ต่าง ๆ ตลอดจนสามารถชักจูงโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นด้วยยอมรับคล้อยตามเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของการสื่อสารการสื่อสารและจูงใจได้กลายมาเป็นปัจจัยหรือองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารงาน เป็นทั้งปัจจัยและทรัพยากรที่จะใช้ในการบริหารจัดการองค์การ ถ้าหากไม่มีการสื่อสารและจูงใจก็ไม่สามารถที่จะบริหารองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ การสื่อสารและจูงใจจึงเป็นกลยุทธ์ที่มีความสำคัญต่อองค์การในการบริหารที่จะทำให้งานขององค์การดำเนินต่อไปและช่วยในการประสานงานของหน่วยงานในแง่ของการบริหารองค์การ การสื่อสารและจูงใจทำให้เกิดความหมาย ทำให้คนคาดคะเนความคิดซึ่งกันและกันได้และทำให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกันในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการดำเนินงานขององค์การ การสื่อสารและจูงใจนำไปใช้ในกิจกรรมขององค์การหลายอย่าง เช่น การตัดสินใจ การสร้างความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน การสร้างความเจริญและพัฒนาองค์การ การควบคุมและประสานงาน ลักษณะของการสื่อสารและจูงใจในองค์การอาจพิจารณาในฐานะที่เป็นระบบรวมคือ การใช้การสื่อสารและจูงใจติดตามรายงานและ

วิเคราะห์ข้อมูล การกำหนด วิสัยทัศน์พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์การ รวมทั้งการติดต่อกับองค์การอื่น ๆ ในฐานะที่เป็นระบบย่อยการสื่อสารและจูงใจเป็นเครื่องมือสร้างความสัมพันธ์ในกลุ่ม การฝึกอบรม การสร้างบรรยากาศ การทำงาน การควบคุมสั่งงานและการสร้างความพอใจ ในฐานะที่เป็นระบบเฉพาะบุคคลอาจพิจารณาการสื่อสารและจูงใจในแง่ของพฤติกรรมทางการสื่อสารและจูงใจในเรื่องต่าง ๆ เช่น การร่วมประชุม การเขียนคู่มือ การร่างจดหมาย การทำสัญญา การพูดคุยในกลุ่มคนที่ทำงานด้วยกัน และการโต้แย้ง เป็นต้น องค์การเป็นสถาบันที่เกิดขึ้นในรูปแบบต่าง ๆ กันตามลักษณะของงานแต่ก็มีลักษณะร่วมกันคือ มีโครงสร้าง มีวัตถุประสงค์มีการแบ่งงานกันทำ มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาและจำเป็นต้องรู้ข้อมูลการสื่อสารและจูงใจในองค์การจึงต้องกระทำเพื่อหาข้อมูลที่จะสามารถแข่งขันกับองค์การอื่นได้โดยต้องเป็นข้อมูลเพื่อใช้ในการตัดสินใจของผู้บริหาร และใช้เป็นแนวทางในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในองค์การและสถาบันอื่นที่อยู่นอกองค์การด้วย ดังนั้น การสื่อสารและจูงใจจึงมีบทบาทสำคัญที่ทำให้หน้าที่ต่าง ๆ ในองค์การดำเนินการต่อเนื่องกันและเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างหน้าที่ต่าง ๆ ภายในองค์การ พื้นฐานที่สำคัญของการบริหารจัดการภายในองค์การขึ้นอยู่กับ “การสื่อสารและจูงใจที่ดี” อันจะมีผลให้เกิดความเข้าใจความร่วมมือและการประสานงานที่ดีด้วยแผนงานต่าง ๆ ที่จะนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างถูกต้องเหมาะสม และตรงตามเป้าหมาย สมรรถนะที่ 2 การสื่อสารและจูงใจ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ ดังนี้

ตัวบ่งชี้ที่ 1 ความสามารถในการพูดและเขียนในโอกาสต่าง ๆ

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ความสามารถ ในการสื่อสารผ่านสื่อเทคโนโลยี

ตัวบ่งชี้ที่ 3 ความสามารถในการจูงใจ โน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นด้วยยอมรับคล้อยตามเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของการสื่อสาร

ดังนั้น การสื่อสารและจูงใจ หมายถึง ความสามารถในการพูด เขียน สื่อสารโต้ตอบในโอกาสและสถานการณ์ต่าง ๆ ตลอดจนสามารถชักจูงโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นด้วยยอมรับคล้อยตามเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของการสื่อสารการสื่อสารและจูงใจได้กลายมาเป็นปัจจัยหรือองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารงาน เป็นทั้งปัจจัยและทรัพยากรที่จะใช้ในการบริหารจัดการองค์กร

2.3 สมรรถนะที่ 3 การพัฒนาศักยภาพบุคลากร หมายถึง ความสามารถในการให้คำปรึกษาแนะนำและช่วยแก้ปัญหาให้แก่เพื่อนร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง มีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง รวมทั้งส่งเสริมสนับสนุนและให้โอกาสผู้ร่วมงานได้พัฒนาในรูปแบบต่างๆ องค์การหรือหน่วยงานทุกแห่งย่อมต้องการความสำเร็จ ปัจจัยหนึ่งที่สำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จก็คือ บุคลากรในองค์การ ดังนั้น การพัฒนาเพิ่มพูนสมรรถภาพของบุคลากรในทิศทางที่ตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม และเป้าหมายขององค์การอย่างต่อเนื่องย่อมส่งผลให้บุคลากรได้นำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่การพัฒนาศักยภาพบุคลากรและมีความจำเป็นต่อการดำเนินการสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพของทุกองค์การ โดยมีแนวทางการพัฒนาบุคลากร 3 วิธี คือ

1) การให้การศึกษาและส่งเสริมให้พัฒนาตนเองโดยใช้วิธีการต่าง ๆ อาทิ บทเรียนสำเร็จรูป การศึกษาทางไกล การจัดทำวารสารวิชาการในสาขาอาชีพ ศึกษาจากเอกสารคู่มือการทำงาน ศึกษาจากสื่อโสตทัศนูปกรณ์ต่าง ๆ ให้การศึกษาเพื่อเพิ่มเติมระยะสั้น-ระยะยาว ส่งเอกสารให้สรุปรายงานเสมอและการมอบหมายให้วิพากษ์วิจารณ์หนังสือ

2) การฝึกอบรมและพัฒนาทั้งในห้องฝึกอบรมและนอกห้องฝึกอบรมและภายในองค์การหรือส่งอบรมภายนอกโดยใช้รูปแบบต่าง ๆ กัน

3) การพัฒนาในงาน เป็นการฝึกอบรมในงานและเรียนรู้ในงานโดยใช้วิธีการต่าง ๆ ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้บังคับบัญชาขั้นต้นต้องให้ความสำคัญกับการส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพของครูหรือบุคลากรทางการศึกษาให้มีรูปแบบหรือวิธีการที่เหมาะสมตรงกับสมรรถนะที่ควรจะได้รับการพัฒนา โดยมีขั้นตอนการพัฒนาศักยภาพบุคลากรบนพื้นฐาน ดังนี้

3.1) เลือกหัวข้อสมรรถนะที่ควรได้รับการพัฒนา

3.2) กำหนดพฤติกรรมที่องค์การคาดหวังที่ครอบคลุมสมรรถนะที่สามารถจับต้องหรือสังเกตได้และไม่กว้างจนเกินไป

3.3) กำหนดหัวข้อที่จะนำมาใช้ในการประเมินสมรรถนะ ตลอดจนกำหนดวิธีการที่จะใช้ในการประเมินพฤติกรรมที่ตอบสนองสมรรถนะ

3.4) กำหนดแนวทางการพัฒนาและฝึกอบรม ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 แนวทางหลัก คือ การให้การศึกษาและส่งเสริมให้พัฒนาตนเอง การฝึกอบรม หรือการพัฒนาในงาน

3.5) การติดตามและประเมินผลการพัฒนาศักยภาพบุคลากร สมรรถนะที่ 3 การพัฒนาศักยภาพบุคลากรประกอบด้วยตัวบ่งชี้ ดังนี้

ตัวบ่งชี้ที่ 1 การให้คำปรึกษาแนะนำและช่วยแก้ปัญหาแก่เพื่อนร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง

ตัวบ่งชี้ที่ 2 การมีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากร

ตัวบ่งชี้ที่ 3 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง และสร้างเครือข่ายการพัฒนาบุคลากร

ตัวบ่งชี้ที่ 4 การส่งเสริมสนับสนุนและให้โอกาสเพื่อนร่วมงานได้พัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ

ดังนั้น การพัฒนาศักยภาพบุคลากร หมายถึง ความสามารถในการให้คำปรึกษาแนะนำและช่วยแก้ปัญหาให้แก่เพื่อนร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง มีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง รวมทั้งส่งเสริมสนับสนุนและให้โอกาสผู้ร่วมงานได้พัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ องค์กรหรือหน่วยงานทุกแห่งย่อมต้องการความสำเร็จ

2.4 สมรรถนะที่ 4 การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทางหรือแนวทางการพัฒนาองค์การที่เป็นรูปธรรมเป็นที่ยอมรับและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติการยอมรับแนวคิดหรือวิธีการใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนางาน วิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นคุณสมบัติของผู้บริหารที่สามารถมองเห็นภาพในอนาคตของสถานศึกษาที่ต้องการจะให้เป็นไปได้อย่างชัดเจน โดยภาพนั้นต้องสอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษามีความเป็นไปได้ และสามารถมองเห็นวิธีการปฏิบัติที่จะนำสถานศึกษาให้บรรลุความต้องการนั้น วิสัยทัศน์เป็นภาพอันชัดเจนที่สะท้อนให้เห็นเป้าหมาย ค่านิยม ปรัชญา และความเชื่อที่สมาชิกของสถานศึกษาร่วมกันยึดถือ วิสัยทัศน์ที่แท้จริงต้องเป็นวิสัยทัศน์ร่วมที่สมาชิกช่วยกันผลักดันสานฝันอันเป็นผลจากความสามารถคิดอ่านผสานเข้ากับประสบการณ์ทั้งทางตรงและทางอ้อมของสมาชิก และเป็นผลจากความสามารถในการเก่งคิด เก่งคน และเก่งงานของผู้บริหารสถานศึกษา วิสัยทัศน์จะเกิดได้ก็ต่อเมื่อมีเป้าหมายที่ชัดเจนวิสัยทัศน์เป็นสิ่งสำคัญประการแรกที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมี เพราะวิสัยทัศน์เป็นแนวทางให้ทุกคนในสถานศึกษาได้ใช้เป็นตัวนำทางในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ที่แท้จริงนั้นจะต้องมีกระบวนการทั้ง 3 มิติ คือ คิดได้ (การสร้างวิสัยทัศน์) สื่อเป็น (การเผยแพร่วิสัยทัศน์) และโน้มนำให้มี

การปฏิบัติล่วงหน้า (การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์) พร้อมทั้งมีการประเมินผลเพื่อการปรับปรุงแก้ไขให้เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ สมรรถนะที่ 4 การมีวิสัยทัศน์ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ ดังนี้

ตัวบ่งชี้ที่ 1 การใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์หรือทิศทางการพัฒนาองค์การ

ตัวบ่งชี้ที่ 2 ความทันสมัยและสร้างสรรค์ของวิสัยทัศน์หรือทิศทางการพัฒนางานและความสอดคล้องกับนโยบายขององค์การที่สังกัด

ตัวบ่งชี้ที่ 3 ความเป็นรูปธรรมความเป็นไปได้หรือโอกาสความสำเร็จตามวิสัยทัศน์

ตัวบ่งชี้ที่ 4 การยอมรับการปรับเปลี่ยนเทคนิควิธีการเมื่อสถานการณ์แวดล้อมเปลี่ยนไป

ดังนั้น การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทางหรือแนวทางการพัฒนาองค์การที่เป็นรูปธรรมเป็นที่ยอมรับและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติการยอมรับแนวคิดหรือวิธีการใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนางาน วิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นคุณสมบัติของผู้บริหารที่สามารถมองเห็นภาพในอนาคตของสถานศึกษาที่ต้องการจะให้เป็นไปได้อย่างชัดเจน

จากข้อมูลข้างต้นจะเห็นได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีภารกิจสำคัญจะต้องปฏิบัติทั้งกิจการภายในและภายนอกโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนจึงเป็นศูนย์กลางของกิจกรรมต่าง ๆ การที่ผู้บริหารโรงเรียนจะดำเนินภารกิจได้ตามที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถในเรื่องที่อยู่ในขอบเขตของภารกิจเป็นอย่างดี มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานจึงจะนำพาโรงเรียนไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และผู้วิจัยได้นำแนวคิดสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา(ก.ค.ศ.) ซึ่งเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบและดูแลการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้กำหนดสมรรถนะการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ในส่วนของสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาได้กำหนดไว้ 2 กลุ่มใหญ่ คือ 1) สมรรถนะหลัก และ 2) สมรรถนะประจำสายงานผู้บริหาร ประกอบด้วย 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (achievement motivation) 2) การบริการที่ดี (service mind) 3) การพัฒนาตนเอง (self– development) 4) การทำงานเป็นทีม (teamwork) 5) การวิเคราะห์และสังเคราะห์ 6) การสื่อสารและจูงใจ 7) การพัฒนาศักยภาพบุคลากร และ 8) การมีวิสัยทัศน์ มาเป็นแนวทางในการศึกษาศึกษาวิจัยในครั้งนี้

สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ สมรรถนะผู้บริหาร จึงหมายถึง บุคลิกลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่สะท้อนให้เห็นถึง ความรู้ ทักษะ ความสามารถ ทัศนคติและอุปนิสัยของแต่ละบุคคล สามารถวัดหรือสังเกตได้จากพฤติกรรมการทำงานที่แสดงออกมา รวมถึงระดับของความสามารถในการปรับใช้กระบวนทัศน์เพื่อการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคคลในองค์กร ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การพัฒนาตนเอง การทำงานเป็นทีม การวิเคราะห์และสังเคราะห์ การสื่อสารและจูงใจ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร และการมีวิสัยทัศน์

2.2 หลักการ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

การรวบรวมแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับเรื่องขององค์กรแห่งการเรียนรู้จากนักวิชาการต่าง ๆ โดยสามารถจำแนกออกได้เป็น 3 แนวคิดคือ ปีเตอร์ เชงกี้ (Peter M. Senge) ได้แบ่งองค์ประกอบของแนวคิด เรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ออกเป็น 5 ประการในหนังสือเรื่อง วินัย 5 ประการ พื้นฐานองค์กรเรียนรู้ (The Fifth Discipline) ที่จะผลักดันและสนับสนุนให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ปีเตอร์ เชงกี้(Peter M. Senge, 1990, p. 56) เพดเลอร์, เบอร์กูล และบอยเดล (Pedler, Burguyne และ Boydell) องค์ประกอบของการเป็นองค์กรหรือบริษัทแห่งการเรียนรู้แบ่ง ออกเป็น 5 ด้าน ประกอบด้วย 11 กระบวนการ ตามที่ได้กล่าวไว้ในหนังสือ บริษัทแห่งการเรียนรู้(The lLearning Company) เพดเลอร์, เบอร์กูล และบอยเดล (Pedler, Burguyne & Boydell,1988, p. 95 อ้างถึงในสุพจน์ นิมิตบรรณสาร,2554, หน้า 16-17) และแนวคิด ของเรย์โนลด์(Reynolds)องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ขององค์กรมีด้วยกัน 11 ประการ ตามที่ได้กล่าวไว้ในหนังสือบริษัทแห่งการเรียนรู้ระดับโลก (The Global Learning Company) เรย์โนลด์(Reynolds, 2004, p. 62) ซึ่งแนวคิดทั้ง 3 จะสนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้งสิ้นและมีแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้อีกหลากหลายแนวคิด

2.2.1 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ปีเตอร์ เซงเก้ (Peter M. Senge) เป็นผู้ที่มีบทบาทในการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรที่คนในองค์กรได้ขยายขอบเขตความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร เพื่อนำไปสู่จุดหมายที่บุคคลระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์กรที่มีรูปแบบความคิด (Patterns of Thinking) ใหม่ ๆ และแตกแขนงของความคิดให้เกิดขึ้น เป็นที่ปรารถนาและแรงบันดาลใจร่วมกัน (Collective Aspiration) ของผู้คนในองค์กรและมีการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่องโดยการเรียนรู้ร่วมกับคนอื่นและเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์กร (Senge, 1990, p. 4)

มาร์ควอร์ท (Marquard, 1996, p. 11) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์กรที่มีอำนาจแห่งการเรียนรู้มีวิธีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัติ โดยสามารถเรียนรู้จัดการและใช้ความรู้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จควบคู่กับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยไปด้วย

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2543, หน้า 58 – 62) ได้ศึกษาและรวบรวมความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้จากนกัการศึกษาหลายท่าน โดยนำเสนอไว้ ดังนี้ เรขา อรัญวงศ์ (2541, หน้า 58) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรที่มีการปฏิรูปอย่างต่อเนื่อง อำนวยความสะดวก กระตุ้นและสร้างบรรยากาศของการเรียนรู้ เน้นกระบวนการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นทุกระดับ ซึ่งบุคลากรในองค์กรสามารถขยายขอบเขตความสามารถอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่จุดหมายที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริง มีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งบทเรียนที่ผิดพลาดและประสบความสำเร็จสามารถนำความรู้มาปรับปรุงและเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมของตนในองค์กรจนนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน

ปัญญา เลิศไกร (2554, หน้า 3) ได้กล่าวไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นศูนย์รวมของบุคคลที่เป็นสมาชิกขององค์กร และสมาชิกส่วนใหญ่ในองค์กรมีพฤติกรรมที่แสดงออกมา ในลักษณะของการใฝ่รู้มีการปฏิสัมพันธ์ต่อกันในลักษณะของการแลกเปลี่ยนข่าวสารร่วมกัน วิเคราะห์พูดคุยถึงปรากฏการณ์จากเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เป็นปัญหาและผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นต่อไป มีการร่วมกันหาแนวทางอย่างเป็นระบบ และมีความตระหนักที่จะร่วมมือกันคิดหาวิธีการ แนวทางในการนำเอาองค์ความรู้ที่มีมาต่อยอดใช้ประโยชน์ให้เกิดกับองค์กรและชุมชน สังคมในวงกว้างต่อไป

ประภัสสร บุญมี (2542, หน้า 77 - 80) ได้กล่าวถึงองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า หมายถึง องค์กรที่สามารถเรียนรู้และสร้างความรู้เพิ่มพูนสมรรถนะที่จะก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการไปสู่เป้าหมายร่วมองค์กร

เบญจวรรณ ใยสวรรค์ (2544, หน้า 66) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์กรที่สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร เพื่อสร้างศักยภาพของปัจเจกชนและองค์กรในการสรรหาและถ่ายโอนองค์ความรู้เพื่อสร้างศักยภาพขององค์กรและบุคคลในองค์กรต่าง ๆ เรียนรู้วิธีที่จะเรียนรู้ด้วยกันอย่างต่อเนื่อง กล่าวโดยสรุป องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่สมาชิกในองค์กร มีความกระตือรือร้น และมีแรงบันดาลใจที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สิ่งแปลกใหม่ให้เกิดขึ้นกับองค์กรตลอดจนมีการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ โดยมีแนวคิดสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของปีเตอร์เอ็ม เชงเก้(Senge,1990, หน้า 43) ให้ความสำคัญกับความสามารถในการเรียนรู้ที่เร็วกว่าคู่แข่งที่ถือเป็นข้อได้เปรียบทางธุรกิจที่ยั่งยืน โดยการเรียนรู้ จะต้องเป็นการเรียนรู้อย่างเต็มที่ของทุกคนและทุกระดับในองค์กรโดยถือว่าคนทุกคนมีธรรมชาติ ของการเป็นนักเรียน เรียนรู้ธรรมชาติในการที่จะเรียนรู้และรักที่จะเรียนรู้เพื่อแสวงหาสิ่งที่ดีให้แก่ ชีวิต ดังนั้น องค์กรแห่งการเรียนรู้จึงมีหน้าที่สำคัญ ในการหาทางที่จะช่วยให้คนมีความสามารถ ในการที่จะเรียนรู้มีความสามารถที่จะเรียนรู้ร่วมกันกับคนอื่นและมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาคนให้เปลี่ยนโลกทัศน์หรือวิธีการมองโลกใหม่เป็นการมองในภาพรวม ส่งเสริมให้คน และองค์กรเรียนรู้ร่วมกัน พัฒนาองค์กรให้มีความสามารถในการแสวงหาความรู้ และนำความรู้ไปใช้ให้เป็นประโยชน์สามารถถ่ายทอดความคิดหรือความรู้ไปสู่การปฏิบัติในการทำงาน ซึ่งจะทำให้คนในองค์กรสามารถที่จะทำความปรารถนาและความต้องการให้กลายเป็นความจริงได้

สรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่บุคลากรมีความตื่นตัวตลอดเวลา มีความพร้อมในการรับรู้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร ปรับเปลี่ยนองค์กรก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลง บุคคลากรในองค์กรมีความใฝ่รู้กระตือรือร้น แสวงหาความรู้ และพัฒนาตนเองให้มีความรู้ที่ก้าวทันกับข้อมูลข่าวสารและวิธีการใหม่ ๆ และสามารถคิดค้นนวัตกรรม มีหลักการจัดการความรู้และเทคโนโลยีมาประยุกต์ในการเรียนรู้ทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร สร้างความรู้เพิ่มพูนสมรรถนะที่จะก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการดำเนินงานไปสู่เป้าหมายร่วมกันขององค์กร

2.2.2 ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้

การพัฒนาองค์กรให้ก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้น นับว่าเป็นกลยุทธ์ในการบริหารองค์กรยุคใหม่ที่เน้นความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรให้มีความตื่นตัว กับสังคมโลกยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะด้านเทคโนโลยีที่มีผลให้มีการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจและสังคมตามมาพร้อมที่จะมีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ก่อให้เกิดความรู้และความเชี่ยวชาญที่มีศักยภาพต่อการปฏิบัติงาน

มาร์ควอร์ท (Marquardt, 1996 อ้างถึงใน นครินศร์ จับจิตต์, 2562, หน้า 12) ได้กล่าวสำหรับแรงผลักดันที่สำคัญที่จะเปลี่ยนแปลงโลกธุรกิจ และทำให้การเรียนรู้แบบทั่วทั้งองค์กรเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ สำหรับศตวรรษที่ 21 มีด้วยกัน 8 ประการ ได้แก่ 1) โลกาภิวัฒน์และเศรษฐกิจโลก 2) เทคโนโลยี 3) การปฏิรูปและการปรับเปลี่ยนในโลกแห่งการทำงาน 4) อิทธิพลของลูกค้าที่เพิ่มขึ้น 5) ความรู้และการเรียนรู้ได้รับกลายเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญขององค์กร 6) ความคาดหวังและบทบาทที่กำลังเปลี่ยนของคนทำงาน 7) ความหลากหลายในที่ทำงาน และการเคลื่อนย้ายของแรงงาน และ 8) ความสับสนยุ่งเหยิงและการเปลี่ยนแปลงที่ทวีขึ้นอย่างรวดเร็ว

ฟูลเมอร์และคีย์ (Fulmer and Key, 1998, p. 335) ได้กล่าวว่า ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ การเรียนรู้อยู่เสมอของบุคคลเป็นรากฐานสำคัญในการขยายขีดความสามารถให้เชี่ยวชาญมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสังคมปัจจุบันที่เต็มไปด้วยข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการแข่งขันการพัฒนาและการตัดสินใจของบุคคลและองค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ผู้ที่สามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์จากความถูกต้องของข้อมูลข่าวสารมากกว่าย่อมมีความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน อีกทั้งยังสามารถพัฒนาตนเองหรือองค์กรได้มากกว่าและเร็วกว่าผู้ที่เข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้น้อย ดังนั้นการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็เพื่อมุ่งเน้นที่จะส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเองในอันดับแรก เพราะมีความเหมาะสมอย่างยิ่งกับสถานการณ์ของสังคมปัจจุบัน ทั้งนี้หากองค์กรทุกประเภททุกระดับต้องการอยู่รอดในสังคมยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง ย่อมปฏิเสธกระแสการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่ได้ เพราะองค์กรต้องก้าวทันคู่แข่งและก้าวล้า คู่แข่ง ต้องพัฒนาศักยภาพของตนเองอยู่ตลอดเวลาได้อย่างถูกต้องเหมาะสมและรวดเร็ว เพื่อทำให้องค์กรมีความพร้อมที่จะใช้ความรู้และความสามารถของบุคลากรทุกระดับได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

เซงเก้ (Senge, 2006, p. 1) ได้กล่าวว่า จิตวิญญาณขององค์กรแห่งการเรียนรู้คือ องค์กรเรียนรู้ผ่านกลุ่มบุคคลที่เรียนรู้ โดยการเรียนรู้ของแต่ละคนไม่ได้เป็นหลักประกันว่าเกิดการเรียนรู้ในองค์กรขึ้น แต่การเรียนรู้ของแต่ละองค์กรจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อบุคคลมีการเรียนรู้เท่านั้นด้วยเหตุนี้ นักวิชาการในสายการจัดการองค์กร องค์กรจะต้องพัฒนาศักยภาพโดยการเรียนรู้ที่จะรับการเปลี่ยนแปลง ขณะที่สิ่งแวดล้อมด้านการแข่งขันซับซ้อนและรุนแรงมากขึ้น การเรียนรู้และการกระทำจะต้องเติบโตควบคู่หรือล้ำหน้าคู่แข่ง ต้องมีการจัดการทรัพยากรบุคคลเพื่อตอบสนองความต้องการสร้างความเชื่อ การท้าทาย และต้องยอมรับว่าการเรียนรู้ตลอดชีวิตมีความจำเป็น

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่น ๆ (2545, หน้า 374-375) ได้กล่าวถึงความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า ผู้บริหารในปัจจุบันกำลังเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงในอัตราที่รวดเร็ว นวัตกรรมที่ต่อเนื่องในเรื่องของสาระสนเทศและเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ที่เชื่อมโยงกับ โลกาภิวัตน์ของตลาด ซึ่งทำให้เกิดความสับสนวุ่นวาย ผลที่เกิดขึ้นคือหลักการและแนวทางการบริการในอดีตไม่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในโลกปัจจุบันได้องค์กรที่จะประสบความสำเร็จในศตวรรษที่ 21 จะต้องสามารถที่จะเรียนรู้และตอบสนองได้อย่างรวดเร็ว โดยองค์กรลักษณะนี้จะมีผู้บริหารซึ่งมีภูมิปัญญาที่ฉลาดในการเปลี่ยนแปลงที่ท้าท้ายต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิผลและสามารถบริหารจัดการฐานแห่งความรู้ (Knowledge Base) สำหรับองค์กรได้รวมทั้งสามารถเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่ต้องการได้หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือองค์กรลักษณะนี้จะมีความต้องการที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organizations)

บดินทร์ วิจารณ์ (2549, หน้า 2) ได้กล่าวถึงความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า การพัฒนาองค์กร แห่งการเรียนรู้เป็นหัวใจสำคัญสำหรับการสร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนที่ควรจะเกิดขึ้นกับองค์กรทุกประเภท และองค์กรแห่งการเรียนรู้(Learning Organization) ยังเป็นพื้นฐาน ที่สำคัญต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้(Knowledge Organization) และองค์กรแห่งการเรียนรู้นวัตกรรม (Innovation Organization) ตามลำดับ

จากความสำคัญที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ผู้บริหารในปัจจุบันจะต้องก้าวทันสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้นำต้องมีความรู้และทักษะความสามารถในการบริหารองค์กรเพื่อสร้างความเข้าใจและลดปัญหาภายในองค์กร โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงของโลกาภิวัตน์ที่สร้างความสามารถในการแข่งขัน เพื่อให้ประสบความสำเร็จ โดยองค์กรแห่งการเรียนรู้ มุ่งเน้นที่จะส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเอง ในบุคลากรในองค์กรเกิดความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาการเรียนรู้อยู่เสมอเพื่อเพิ่มพูนความสามารถในการทำงานให้เข้าใจเป้าหมายทิศทางเดียวกัน ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรมีสมรรถนะ ความรู้ ความสามารถและทัศนคติที่ดี มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร เพื่อในการดำเนินงานถูกต้องรวดเร็วเหมาะสมกับสถานการณ์และขับเคลื่อนสถานศึกษาให้มีความตื่นตัวกระตือรือร้นเพื่อรับมือการการเปลี่ยนแปลงอย่างทันท่วงที เพื่อประสิทธิภาพในการทำงานและคุณภาพของนักเรียนในฐานะที่สถานศึกษาเป็นองค์ที่พัฒนาคุณภาพความคิดและความรู้ให้กับคนในสังคม

2.2.3 ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มุ่งสร้างให้เกิดการเรียนรู้ภายในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ จึงเป็นองค์กรที่มีลักษณะของการดำเนินการที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ ซึ่งมีนักวิชาการได้นำเสนอลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

เกวิน (Gavin, 1993 อ้างถึงใน ธานี มาลาศรี, 2554, หน้า 19-39) ได้กล่าวว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีทักษะหลัก 5 ประการ ดังนี้

1. ทักษะในการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ เป็นกิจกรรมที่เชื่อมโยงถึงวิธีการและปรัชญาในการจัดการปัญหาขององค์กรอย่างมีคุณภาพ ซึ่งปัจจุบันได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางโดยมีเทคนิคและเครื่องมือสนับสนุนเช่น วิธีการทางวิทยาศาสตร์ ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ปัญหาที่ต้องมีหลักการ ไม่ใช่การคาดเดาสมมติฐานขึ้นมาเอง แต่มีการทดสอบสมมติฐานในวงจร Deming ที่เรียกว่า "Plan - Do -

Check - Act: PDCA) พร้อมทั้งยึดข้อมูลและข้อเท็จจริงมากกว่า ข้อสันนิษฐาน เพื่อประกอบการตัดสินใจ และมีการใช้เครื่องมือทางสถิติอย่างง่ายในการจัดระเบียบของข้อมูล เช่น กราฟแท่ง แผนภูมิก้างปลา แผนภูมิควบคุม และสหสัมพันธ์ เป็นต้น

2. การทดลองใช้วิธีการใหม่ ๆ เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการหาและทดสอบความรู้ใหม่ ๆ อย่างเป็นระบบ โดยใช้วิธีทางวิทยาศาสตร์ ซึ่งการทดลองนี้จะทำคู่ขนานไปกับการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ การทดลองจะถูกกระตุ้นด้วยโอกาสและการขยายขอบเขต ไม่ใช้กระตุ้นด้วยปัญหาเฉพาะหน้า ส่วนใหญ่การทดลองแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

2.1 โครงการที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เป็นโครงการที่ต้องการการทดลองย่อย ๆ เพื่อสะสมความรู้และแก้ไขทำให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยลักษณะที่เอื้อต่อการทดลองแบบนี้ คือ

2.1.1 มีการทำงานอย่างมุ่งมั่น เพื่อให้แน่ใจว่าได้แนวคิดใหม่ ๆ ต่อเนื่องตลอดเวลา

2.1.2 มีการสร้างระบบการให้ผลตอบแทน เพื่อให้บุคลากรที่ความกล้า ที่จะเสี่ยงกับการทดลองสิ่งใหม่ ๆ

2.1.3 มีการวัดผลสำเร็จจากการทดลองให้เห็นเป็นรูปธรรม โดยผู้บริหารและบุคลากรจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการประเมินผล

2.2 โครงการสาธิต ส่วนใหญ่จะมีบทบาทและความสลับซับซ้อนมากกว่าโครงการที่ดำเนินอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร ในขอบเขตที่กว้าง เป็นกิจกรรมที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ และมีจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาความสามารถใหม่ ๆให้กับองค์กร โดยมีลักษณะดังนี้

2.2.1 มักทดลองทำกับกลุ่มเล็ก ๆ ก่อน เพื่อให้เป็นโครงการที่ปรับปรุงหลักการ และวิธีในการปฏิบัติงานที่องค์กรหวังว่าจะนำไปใช้ในอนาคต

2.2.2 มีการทดสอบความเห็นพ้อง และพันธะที่บุคลากรจะยอมรับได้จากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

2.2.3 เป็นโครงการที่ถูกดำเนินการจากทีมงานที่มีความสามารถสูงและมาจากหลาย ๆ ลักษณะของงานรวม ๆ กันไป

3. การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต องค์กรจะต้องตรวจสอบทั้งในด้านการประสบความสำเร็จและล้มเหลวขององค์กรเองอย่างเป็นระบบ โดยมีการจดบันทึกในลักษณะ ที่บุคลากรสามารถค้นดูได้อย่างสะดวก มีการบันทึกข้อมูลเป็น Case Study เพื่อให้สมาชิกในองค์กรได้ศึกษาถึงความสำเร็จและความผิดพลาดที่เกิดขึ้นเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในอนาคต มีการแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ของสมาชิก

4. การเรียนรู้จากผู้อื่น การเรียนรู้ในองค์กรไม่ได้มาจากการวิเคราะห์ประสบการณ์ขององค์กรแต่เพียงอย่างเดียว บางครั้งมาจากการได้ศึกษาองค์กรอื่น ๆ ควบคู่ไปด้วย โดยการเปรียบเทียบว่า อะไรเป็นแนวทางที่ถือปฏิบัติกันจนเป็นที่ยอมรับ หรือได้รับความนิยมกันอยู่ในขณะนั้น เพื่อศึกษาเรียนรู้ วิเคราะห์ และถือปฏิบัติได้ การเรียนรู้จากบุคคลอื่นนี้ เป็นการอาศัยจากแนวคิดภายนอกซึ่งผู้บริหารจะต้องเปิดใจให้กว้าง ยอมรับฟังการวิพากษ์วิจารณ์ทั้งจากลูกค้าและคู่แข่งขัน รวมทั้งยอมรับ

ความสำเร็จขององค์กรอื่น เพื่อเป็นการเปรียบเทียบในกลุ่มธุรกิจเดียวกัน (Bench Marketing) สิ่งเหล่านี้คือการเรียนรู้ที่มีคุณค่า

5. การถ่ายทอดความรู้ การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในองค์กรควรมีการถ่ายทอดซึ่งกันและกันอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ซึ่งการถ่ายทอดนี้สามารถทำได้หลายรูปแบบ เช่น การพูด การเขียน การศึกษา ดูงาน สื่อสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ ระบบการหมุนเวียนงาน เป็นต้น สิ่งที่สำคัญในการถ่ายทอดความรู้ให้มีประสิทธิภาพ คือ การได้รับการส่งเสริมอย่างเหมาะสมนอกจากนี้ Garvin ยังกล่าวถึงสิ่งที่จำเป็นต้องทำให้เกิดขึ้นในองค์กร เพื่อนำไปสู่การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ บุคลากรขององค์กรจะต้องมีโอกาสในการวิเคราะห์สิ่งที่ตนเองทำ พิจารณาว่าสิ่งที่ทำนั้นดีหรือไม่มีปัญหาอย่างไร เพื่อให้เกิดการเปรียบเทียบ และองค์กรต้องส่งเสริมให้สมาชิกแต่ละคนสลายกำแพง เพื่อให้องค์กรเกิดสภาพที่ไร้ขอบเขตมาขัดขวาง (Boundary Lessens) อันจะเป็นการกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเพื่อการขยายความรู้และการพัฒนาต่อไป

คารสเต็น และคนอื่น ๆ (Karsten,-et-al, 2000 pp. 154-155) ได้กล่าวถึง สถานศึกษาที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีลักษณะ คือ การปรับปรุงกลไกต่าง ๆ เพื่อรับข้อมูลข่าวสารจากสิ่งแวดล้อมภายนอก และคัดเลือกจัดระบบและเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารภายในองค์กร รับความคิดใหม่ ๆ ของลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พร้อมทั้งนำแนวคิดเหล่านี้ไปสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์กรปรับปรุงการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรและสร้างโอกาสในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกัน เก็บเกี่ยวผลประโยชน์จากแนวคิดใหม่ ๆ และสนับสนุนความร่วมมือและสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ สร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในทุกระดับและกำหนดเป็นปทัสถาน และค่านิยมขององค์กร ทบทวนและสร้างประสบการณ์ในการเรียนรู้ในองค์กรอย่างต่อเนื่อง

เก็พฮาร์ท และมาร์ซิค (Gephart and Marsick, 1996, pp. 35 - 36) ได้นำเสนอลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ 6 ประการ คือ

1. การเรียน รู้อย่างต่อเนื่องทุกระดับขององค์กร (Continuous Learning) บุคลากรแต่ละคนแบ่งปันการเรียนรู้ เพื่อช่วยให้ทีมและองค์กรได้เรียนรู้โดยผ่านกระบวนการถ่ายโอนความรู้และบูรณาการเรียนรู้สู่องค์กรและการปฏิบัติงาน

2. การสร้างและถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Generation and Sharing) มุ่งเน้นกระบวนการสร้างการได้มาและการถ่ายโอนความรู้เพื่อให้บุคลากรได้เข้าถึงความรู้ อย่างรวดเร็ว

3. การคิดเชิงสร้างสรรค์และเป็นระบบ (Critical Systemic Thinking) บุคลากรได้รับการกระตุ้นให้คิดวิธีใหม่และใช้ทักษะเชิงเหตุผลอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เห็นความเชื่อมโยงและการใช้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อหาข้อมูลสรุป

4. วัฒนธรรมการเรียนรู้ (Culture of Learning) การเรียนรู้และการริเริ่มสร้างสรรค์มีรางวัลผลตอบแทนให้

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

6. ยึดคนเป็นศูนย์กลาง (People Centered) ยึดหลักที่ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องเอาใจใส่ บำรุงรักษา สร้างค่านิยม และสนับสนุนความเป็นอยู่ที่ดี พัฒนาและส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรแต่ละคน

ชูชัย ศรชำนิ และคนอื่น ๆ (2549, หน้า 13) กล่าวถึงลักษณะสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้คือเป็นองค์กรที่เรียนรู้จากการสร้างสรรค์แสวงหาและถ่ายทอดความคิดและความรู้ใหม่ ๆ พร้อมทั้งมีการปรับเปลี่ยนองค์กรอันสะท้อนถึงความรู้และความคิดเหล่านั้น เช่น

1. เป็นการเรียนรู้ของทั้งองค์กร จากผู้นำผู้บริหาร ตลอดจนถึงบุคลากรทุกระดับ

2. คนในองค์กรตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้เพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

3. บรรยากาศและโครงสร้างขององค์กรเกื้อหนุนและส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันทั้งองค์กร

4. เน้นสร้างสรรค์ความคิดริเริ่มและการเรียนรู้ด้วยการใฝ่หาอยากรู้อยากเห็น

5. มีเทคโนโลยีและสารสนเทศสนับสนุนการเรียนรู้อย่างทั่วถึง

6. องค์กรมีความคล่องตัวและยืดหยุ่นสอดรับกับการเปลี่ยนแปลงได้ดีและรวดเร็ว

7. บุคลากรมีคุณภาพและความสามารถทั้งในหน้าที่และการเรียนรู้ด้วยความมุ่งมั่นทุ่มเทและมีขวัญกำลังใจ

8. บุคลากรมีเกลียวสัมพันธ์ที่ดีทำให้ทุกคนมีส่วนสร้างสรรค์และแลกเปลี่ยนความคิดและความรู้ซึ่งกันและกันอย่างอิสระ บุคลากรรู้สึกว่าทุกคนเป็นผู้ร่วมงานมากกว่าที่จะเป็นผู้บังคับบัญชาหรือผู้ใต้บังคับบัญชา

9. มองเห็นการเปลี่ยนแปลงและวิกฤติเป็นโอกาสและยอมรับการเรียนรู้จากข้อผิดพลาด

10. บุคลากรมีมุ่งปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่องและไม่ย่อท้อ

11. ทุกคนในองค์กรได้ร่วมวิสัยทัศน์และทำเพื่อส่วนรวม

ณรัฐ วัฒนพานิช (2550, หน้า 34) ได้กล่าวถึงลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าควรมี 13 ประการ ดังนี้

1. โครงสร้างหน่วยงานที่ไม่มีสายบังคับบัญชามากยืดหยุ่นจัดทีมได้ง่ายและใช้สมรรถนะ (Competencies) เพื่อประเมินการปฏิบัติงานแทนรายละเอียดงาน (Job Description)

2. มีวัฒนธรรมการเรียนรู้โดยทุกคนใฝ่เรียนรู้และเผยแพร่ความรู้อย่างเป็นระบบ

3. เพิ่มอำนาจในการปฏิบัติแก่เจ้าหน้าที่มีการมอบหมายงานและกระจายความรับผิดชอบเพื่อสามารถมีอำนาจในการตัดสินใจและแก้ปัญหาการเรียนรู้ไปด้วย

4. ทันต่อความเปลี่ยนแปลงมีการปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงาน และแนวทางการปฏิบัติงานให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกาภิวัตน์

5. มีการสร้างระบบการเรียนรู้และใช้ประโยชน์ที่เกิดจากการเรียนรู้ร่วมกัน

6. มีการสนับสนุนนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการเรียนรู้และถือเป็นสิ่งจำเป็น

7. มุ่งเน้นคุณภาพของผลงานและผลิตภัณฑ์ตามความต้องการและความพอใจ

8. ส่งเสริมการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เกื้อหนุนต่อกัน เช่น การทำงานที่ทุกคนมีอิสระในการคิดและแก้ปัญหาตัดสินใจตามแนวทางประชาธิปไตย

9. มีการทำงานเป็นทีมโดยเน้นเป้าหมายและการมีส่วนร่วมการรู้บทบาทหน้าที่ของตนและการประสานสัมพันธ์ซึ่งกันและกันเป็นรูปแบบทิศทางเดียวกัน

10. มีวิสัยทัศน์ร่วมกันและมีการกำหนดเป้าหมายแนวทางตลอดจนทิศทางของการการดำเนินงานร่วมกัน

11. มีการสร้างระบบพี่เลี้ยงผู้สอนงานและผู้ชี้แนะการปฏิบัติงานที่เป็นระบบ

12. มีการสร้างระบบการปรับมุมมองในภาพรวมมากกว่าส่วนย่อยของระบบ

13. ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์การแลกเปลี่ยนถ่ายโอนและปรับปรุงให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ

ธีระ รุญเจริญ (2550, หน้า 212) ได้กล่าวถึง ลักษณะที่ทำให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากลักษณะที่สำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้และวินัยทั้ง 5 ประการ ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ดังนี้

1) บุคคลมีอิสระที่จะพูดคุยในสิ่งที่คิดที่ได้เรียนรู้

2) มีการเรียนรู้ข้อผิดพลาด

3) ส่งเสริมความแตกต่างทางความคิด

4) กล้าเสี่ยงหารูปแบบใหม่ ๆ ในการทไงาน

5) มีการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนความเห็นกันในทุกระดับและอย่างต่อเนื่อง

6) มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

7) ให้รางวัลกับทีมที่สร้างผลงานใหม่

น้ำทิพย์ วิภาวิน และคนอื่น ๆ (2555, หน้า 6 - 18) กล่าวว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้นมีลักษณะแตกต่างกันออกไปในแต่ละองค์กร เพราะแต่ละองค์กรนั้นมีบริบทที่แตกต่างกัน องค์กรจะต้องดำเนินการศึกษาวิเคราะห์ตนเองเพื่อ ให้ทราบถึงสภาพปัจจุบันว่าการมีสมรรถนะหลัก (Core Competency) ในเรื่องใดบ้างและมีจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องในเรื่องใดที่ต้องการการพัฒนาการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องอาศัยเวลาในการสร้างและปรับเปลี่ยนเนื่องจากการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่ระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่ม ไปสู่ระดับองค์กรและมีลักษณะเป็นไปอย่างช้า ๆ มีกระบวนการต่อเนื่องไม่มีจุดจบ เป็นวิวัฒนาการ (Evolution) มากกว่าที่จะทำแบบปฏิวัติ(Revolution) เพียงครั้งเดียว คือ พลิกโฉมองค์กรแล้วก็สิ้นสุดไปไม่มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้เริ่มต้นที่การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรตามด้วยการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและท้ายที่สุดจะเป็นการปรับเปลี่ยนที่มีความต่อเนื่องยั่งยืน

นครินศร์ จับจิตต์ (2562, หน้า 19-20) ได้กล่าวว่า ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ประกอบไปด้วยโครงสร้างที่เหมาะสมที่มีความคล่องตัวสูงเพื่อเอื้อให้เกิดอิสระและความยืดหยุ่นในการทำงานวัฒนธรรมองค์กรที่ให้สมาชิกทุกคนตระหนัก และเห็นความสำคัญของการเรียนรู้ความรับผิดชอบในงาน เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้มีโอกาสแสดงศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การคาดคะเนการเปลี่ยนแปลง ที่อาจมีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมขององค์กรสร้างสรรค์และถ่ายโอนความรู้ เทคโนโลยีการเรียนรู้ มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานมุ่งเน้นคุณภาพและให้ความสำคัญกับการบริหารคุณภาพโดยรวมทั่วทั้งองค์กร มีกลยุทธ์กระบวนการเรียนรู้ และการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ มีสภาพบรรยากาศที่สนับสนุนที่เอื้อให้ผู้ปฏิบัติงาน การทำงานเป็นทีมและการทำงานแบบมีเครือข่าย รูปแบบการทำงานเป็นทีม

จะช่วยส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกันในองค์กร ซึ่งเป็นการสร้างความร่วมมือกันแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาว และมีการริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ ๆ เพื่อสร้างการแข่งขัน และสร้างพันธมิตรในการดำเนินธุรกิจ มีวิสัยทัศน์ ซึ่งเป็นการมองภาพความสำเร็จร่วมกันทั้งองค์กร ซึ่งจะมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกันด้วยความรู้สึกผูกพันบนพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญา ความเชื่อที่คล้ายคลึงกัน ส่งผลให้เกิดความมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมร่วมกันโดยมีจุดมุ่งหมายไปทางเดียวกันซึ่งลักษณะดังกล่าวข้างต้นนั้น ถือเป็นหลักการสำคัญที่จะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ และจะนำไปสู่การพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งเรียนรู้

ดังนั้น ลักษณะที่ทำให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีลักษณะที่สำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้หลายประการ เนื่องจากองค์กรที่มีการเรียนรู้นั้นเป็นกระบวนการที่มีลักษณะเคลื่อนไหว ยืดหยุ่น เป็นพลวัตอยู่เป็นนิจ ไม่หยุดนิ่ง เพื่อพัฒนางานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด บุคลากรทุกสายงานต้องเอาใจใส่บำรุงรักษา สร้างค่านิยม และสนับสนุนความเป็นอยู่ที่ดี พัฒนาและส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรแต่ละคน เพื่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ เช่น การสร้างวัฒนธรรมของการใช้แรงเสริมและการเปิดเผยข้อมูลในองค์กร มีมุมมองโดยภาพรวมและเป็นระบบที่เห็นและเข้าใจถึงระบบกระบวนการและความสัมพันธ์ต่าง ๆ ขององค์กรมีวิสัยทัศน์ เป้าหมายและค่านิยมร่วมกันทั่วทั้งองค์กร มีผู้ที่เป็นแม่แบบเกี่ยวกับการกล้าเสี่ยง กล้าทดลองปฏิบัติที่คิดดีแล้ว มีระบบต่าง ๆ เพื่อการเรียนรู้ร่วมกันและใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้ในธุรกิจมีการเชื่อมโยงการพัฒนาตนเองของบุคลากรเข้ากับการพัฒนาองค์กรโดยภาพรวม เป็นต้น

2.2.4 องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้

แนวคิดการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Peter M. Senge Senge, Peter M. (1990) The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization ได้กล่าวให้เห็นว่าองค์กรที่มีกรดำเนินการให้บุคคลทีมหรือกลุ่มในองค์กรได้มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถในการเรียนรู้ในการปรับเปลี่ยนตนเอง ทั้งนี้ เพื่อนำองค์กร ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ การเรียนรู้ต้องเป็นไปอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง และเป็นไปอย่างพร้อมเพรียงทั่วทั้งองค์กร แนวทางการพัฒนา เพื่อเข้าสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มี 5 ประการหลัก ตามแนวคิดในหนังสือ The Fifth Discipline ของ Peter Senge ประกอบด้วย ความรู้จากLearning Organization เป็นหลักการที่ Peter M. Senge ได้รวบรวมจากแนวคิดของ Chris Argyris และDonald Schon รวมถึงนักวิชาการท่านอื่นมาเขียนหนังสือเล่มแรกเกี่ยวกับ Leaming Organization ซึ่งมีชื่อว่า "The Fifth Discipine" หลักการ วินัย 5 ประการที่เป็นแนวทางในการปฏิบัติเพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ทั้งองค์กร มีดังนี้

1. การสร้างและสานวิสัยทัศน์ (Shared Vision) วิสัยทัศน์องค์กรเป็นความมุ่งหวังขององค์กรที่ทุกคนต้องร่วมกันบูรณาการให้เกิดเป็นรูปธรรมในอนาคต ลักษณะวิสัยทัศน์องค์กรที่ดี คือ กลุ่มผู้นำต้องเป็นฝ่ายเริ่มเน้นเข้าสู่กระบวนการพัฒนาวิสัยทัศน์อย่างจริงจัง วิสัยทัศน์นั้นจะต้องมีรายละเอียดชัดเจน เพียงพอที่จะนำไปเป็นแนวทางปฏิบัติได้ วิสัยทัศน์องค์กรต้องเป็นภาพบวกต่อองค์กรให้ทุกคนได้รู้ได้เข้าใจจะได้สนับสนุนและมีส่วนร่วมในการดำเนินการให้เป็นรูปธรรม โดยมีการนำวิสัยทัศน์ที่ได้สร้างขึ้นมาเป็นเป้าหมายของการกำหนดแผนกลยุทธ์เพื่อสานให้วิสัยทัศน์เป็นจริงด้วยแผนการปฏิบัติต่อไป การสร้างและสานวิสัยทัศน์เป็นเรื่องของอนาคตที่คนต้องการให้มีตัวตน เห็นได้ชัดเจนเป็นสิ่งที่แท้จริง เมื่อคนกำหนดวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลขึ้นมาได้แล้วก็จะสามารถปฏิบัติตนให้สำเร็จได้อย่างไรจาก

อะไรและที่สำคัญ ทำให้ทราบว่า ตนเองต้องการอะไร การสานวิสัยทัศน์เป็นการสร้างทัศนะของความร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของคนในองค์กร เพื่อพัฒนาภาพในอนาคตและความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาร่วมกันทั่วองค์กรเป็นการที่คนทุกคนมีความตระหนักและเข้าใจในความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นขององค์กร มีมุมมองร่วมกันเกี่ยวกับปรากฏการณ์แห่งความเปลี่ยนแปลงและอนาคตขององค์กร เพื่อช่วยให้คนเกิดการยอมรับยินยอมพร้อมใจและให้ข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ขององค์กรที่ต้องการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์กรที่ทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์กร

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

2.1 การสร้างวิสัยทัศน์ส่วนตน (Personal Vision) ซึ่งได้แก่ความคาดหวังของแต่ละคนที่ต้องการจะให้สิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้นจริงในชีวิตของตน

2.2 มุ่งมั่นสร้างสรรค์ (Creative Tension มีความขยัน ใฝดี มีพัฒนาการอยู่ตลอดเวลา

2.3 ใช้ข้อมูลเพื่อวิเคราะห์และตัดสินใจ เพื่อให้มีระบบคิด และการตัดสินใจที่ดี

2.4 ฝึกใช้จิตใต้สำนึก (Subconscious) สั่งงานเพื่อให้การทำงานเป็นไปโดยอัตโนมัติ

3. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Lear) องค์กรความมุ่งเน้นให้ทุกคนในทีมมีสำนึกร่วมกันว่า เรากำลังทำอะไรและจะทำอะไรต่อไป ทำอย่างไร จะช่วยเพิ่มคุณค่าแก่ลูกค้า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมขึ้นกับ 2 ปัจจัย คือ IQ (Intelligence Quotient) และ EQ (Emotional Quotient) ประสานกับการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการสร้างภาวะผู้นำแก่ผู้นำองค์กรทุกระดับ เป็นการเรียนรู้ร่วมกันแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ช่วยเหลือเกื้อกูลสามัคดี ขยันคิด ขยันเรียนรู้ และขยันทำด้วยความเชื่อว่าการเรียนรู้ในลักษณะนี้จะช่วยเสริมสร้างอัจฉริยะภาพของทีมงานรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Model) ผลลัพธ์ที่จะเกิดจากรูปแบบแนวคิดนี้จะออกมาในรูปของผลลัพธ์ 3 ลักษณะคือ เจตคติ หมายถึง ท่าที หรือความรู้สึกของบุคคลสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เหตุการณ์ หรือเรื่องราวใด ๆ ทัศนคติแนวความคิดเห็นและกระบวนทัศน์ กรอบความคิดแนวปฏิบัติที่เราปฏิบัติตาม ๆ กันไป จนกระทั่งกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร ซึ่งเกี่ยวข้องกับประสบการณ์ที่ได้สะสมมาตั้งแต่เด็กกับพื้นฐานของวุฒิภาวะทางอารมณ์ของแต่ละบุคคล ทำให้ความคิดและความเข้าใจของแต่ละคนแตกต่างกัน และหากปล่อยให้ต่างคนต่างคิดจะกลายเป็นปัญหาใหญ่เพราะมีการยึดติดกับรูปแบบและ วิธีการที่ตนเองคุ้นเคย ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัว

4. รูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Model) ผลลัพธ์ที่จะเกิดจากรูปแบบแนวคิดนี้จะออกมาในรูปของผลลัพธ์ 3 ลักษณะคือ เจตคติ หมายถึง ท่าที หรือความรู้สึกของบุคคลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เหตุการณ์ หรือเรื่องราวใด ๆ ทัศนคติแนวความคิดเห็นและกระบวนทัศน์ กรอบความคิดแนวปฏิบัติที่เราปฏิบัติตามกันไป จนกระทั่งกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร ซึ่งเกี่ยวข้องกับประสบการณ์ที่ได้สะสมมาตั้งแต่เด็กกับพื้นฐานของวุฒิภาวะทางอารมณ์ของแต่ละบุคคล ทำให้ความคิดและความเข้าใจของแต่ละคนแตกต่างกัน และหากปล่อยให้ต่างคนต่างคิดจะกลายเป็นปัญหาใหญ่เพราะมีการยึดติดกับรูปแบบและวิธีการที่ตนเองคุ้นเคย ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัวเป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกโดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะเกิดขึ้นได้เมื่อมีการรวมพลังของสมาชิกให้ได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกัน โดยการแลกเปลี่ยนข้อมูลความคิดเห็น และประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องจะเกิดความคิดร่วมกันของกลุ่ม (Group Thinking) และกลุ่มควรลดสิ่งที่ทำให้เกิดอิทธิพลครอบงำ แนวคิดของสมาชิกคนอื่น ๆ พร้อมทั้งกระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนา และอภิปรายกันอย่างกว้างขวาง ซึ่งการอภิปรายเป็นการนำวิสัยทัศน์ของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนกัน และหาข้อสรุปเพื่อออกมาเป็นแนวปฏิบัติร่วมกัน ทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้การที่จะเกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ได้จะต้องมีการสนทนา โดยต้องทำ ควบคู่กันไป ดังนั้น ทีมจะต้องใช้ทั้งการอภิปรายและสนทนากลุ่ม จึงจะเกิดการทำงานเป็นทีมเพื่อไปสู่เป้าหมายองค์กรการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมมีองค์ประกอบพื้นฐาน การอภิปรายเป็นการนำเสนอความคิดเห็นของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยน มีการตัดสินใจและให้ความสำคัญในการหาข้อสรุปเพื่อนำไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมการอภิปรายมีความจำเป็นควบคู่กับการสนทนา ในการนำไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

4.1 การสนทนาและการอภิปราย (Dialogue and Discussion) การสนทนาเป็นวิธีช่วยให้สมาชิกเป็นตัวแทน เป็นผู้มีส่วนร่วมในความคิดและการเป็นผู้สังเกตการณ์ความคิดของสมาชิกโดยแยกความคิดของตนเองเพื่อเตรียมรับความคิดของผู้อื่นในกลุ่ม ซึ่งเป็นสิ่งช่วยให้เกิดการพัฒนาเปลี่ยนแปลงเป็นการสนทนาเชิงสร้างสรรค์และลดการโต้แย้ง การสนทนาจะช่วยพัฒนาให้กระบวนการคิดละเอียดอ่อนยิ่งขึ้น พัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของกลุ่ม ความไว้วางใจอย่างลึกซึ้ง พัฒนาความรู้ความเข้าใจที่ดียิ่งขึ้นของแต่ละคน และสมาชิกได้เรียนรู้พูดคุยกันอย่างเป็นมิตรเป็นเพื่อนร่วมงาน และลดการต่อต้านด้วยการไม่ให้ความสำคัญกับการเอาชนะ

4.2 การเรียนรู้สภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน สิ่งที่เป็นสัญลักษณ์หรือข้อบ่งชี้การเรียนรู้เป็นทีมคือ ข้อคิดเห็นที่หลากหลายที่ขัดแย้งกันในการขัดแย้งทางความคิดจะเป็นกระบวนการให้เกิดความสร้างสรรค์ซึ่งได้จากมุมมองของสมาชิกในกลุ่ม ความขัดแย้งทีเกิดขึ้นเป็นผลจากการสนทนา

4.3 การเรียนรู้วิธีปฏิบัติ (Leaning How to Practice) เป็นการพัฒนาการฝึกสนทนา (Practice Fields) ด้วยกัน เพื่อว่าทีมจะได้เริ่มต้นการพัฒนาทักษะร่วม (Joint Skill) และยังมีการวิธีการใช้อุปกรณ์มาเป็นส่วนช่วยในการทำงานเมื่อต้องเผชิญกับความยุ่งยากในการปฏิบัติงาน

5. มีความคิดความเข้าใจเชิงระบบ (System Thinking) ทุกคนควรมีความสามารถในการเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่าง ๆ ที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของระบบนอกจากมองภาพรวมแล้ว

ต้องมองรายละเอียดของส่วนประกอบย่อยในภาพนั้นให้ออกด้วย วินัยข้อนี้สามารถแก้ไขปัญหาที่สลับซับซ้อนต่างๆ ได้เป็นอย่างดี เพื่อให้ทุกคนมีความเข้าใจชัดเจนถึงความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ ทำให้มองทุกสิ่งทุกอย่างเป็นภาพรวม จะได้สามารถเผชิญกับภาวะวิกฤติ และการแข่งขันได้สรุปได้ว่า แนวความคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ในโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนั้นต้องเริ่มจากการพัฒนาตัวบุคคลให้เป็นบุคคลที่รอบรู้ ในองค์กร โดยการ เสริมสร้างนิสัยให้เป็นบุคคลผู้รู้ทั้ง ด้านความคิด วิทยาการและข้อมูลใหม่อยู่ตลอดเวลาพร้อมกับนำข้อมูลความรู้ใหม่ ๆ เหล่านั้นพัฒนาปรับปรุงความคิดให้มีแบบแผนความคิดให้มีการมองโลกตามความเป็นจริง การมองโลกและการตัดสินใจให้เหมาะสมและทันต่อการ เปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจ ต่อจากนั้นจึงโยงเข้าสู่ความสัมพันธ์กับองค์กรโดย การสร้างความเข้าใจในทิศทางขององค์กร ในอนาคตให้ตรงกันพูดจาสื่อสารด้วยภาษาแห่งความเข้าใจเดียวกันเพื่อการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันซึ่งครอบคลุมตั้งแต่ความรู้ในข้อมูลเพื่อการตัดสินใจวิธีการคิดการมองปัญหาและที่สำคัญยิ่งก็คือ การเรียนรู้จากความสำเร็จและความล้มเหลวของเพื่อนร่วมงานท้ายที่สุดจากการปรับปรุงทัศนคติลักษณะการทำงานต่าง ๆ ข้างต้นแล้วหน่วยงานที่จะบรรลุถึงความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสมบูรณ์ได้ก็ด้วยการที่สมาชิกแต่ละคนนำความรู้ต่างๆ เหล่านี้มาคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ ทั้งนี้เพื่อให้เห็นภาพรวมและความสามารถระบุประเด็นที่ต้องตัดสินใจได้ถูกต้องตรงจุดแทนการตัดสินใจแก้ไขปัญหาไปในแต่ละจุดย่อย ๆ เป็นการแก้ไขที่อาจไม่ตรงจุด ไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอและ ไม่คุ้มค่ากับทรัพยากรที่ใช้ไป การคิดอย่างเป็นระบบเป็นหัวใจแห่งการเรียนรู้และมีส่วนสำคัญต่อการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และจะนำมาซึ่งการพัฒนาแบบยั่งยืนของทรัพยากรในองค์กรการคิดอย่างเป็นระบบเป็นวิธีคิด การอภิปรายและการทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ เป็นการมองเห็นความสัมพันธ์ของกันและกันและเป็นรูปแบบที่ไม่หยุดนิ่งและไม่มองแบบแยกส่วน หรือเป็นเฉพาะภาพ ความเข้าใจถึงจุดสำคัญของความคิดเชิงระบบก็คือข้อมูลย้อนกลับการเรียนรู้จากประสบการณ์และคนอื่น ๆ ซึ่งการปฏิสัมพันธ์ที่ว่านี้จะขึ้นอยู่กับทุกส่วนที่ประกอบกันเป็นระบบองค์กร บุคคลเพียงคนเดียวจะไม่สามารถนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้แต่จะเกิดจากการที่ทุกคนมีความรับผิดชอบร่วมกัน สำหรับการคิดเชิงระบบต้องการระบบของการปฏิบัติการยอมรับอย่างต่อเนื่องและมีการตรวจสอบซ้ำ ๆ ในสาระของการวางเงื่อนไข ภาวะอารมณ์และความวิตกกังวลที่เกิดจากการเรียนรู้องค์กรไม่พึงมุ่งเรียนรู้ในสิ่งสำคัญต่อการอยู่รอด ต้องสามารถทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่าง ๆ ทั้งในภาพรวมและในส่วนย่อยการคิดอย่างเป็นระบบนั้น ต้องมีการแลกเปลี่ยนจิตใจในหลายด้าน เช่น สามารถมองเห็นทั้งส่วนรวมและส่วนย่อยได้สามารถเชื่อมโยงส่วนต่าง ๆ เข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบและสามารถระบุได้ว่าอะไรเป็นสาเหตุก่อให้เกิดอะไรและอย่างไร

สรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของปีเตอร์ เซงเก้ (Peter M. Senge) ต้องเริ่มจากการพัฒนาตนให้เป็นผู้ที่มีความรอบรู้ เชี่ยวชาญเฉพาะตัว พยายามพัฒนารูปแบบความคิดความเชื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงตามสภาวการณ์โลก ต้องมองและเข้าใจระบบความสัมพันธ์ระหว่างกันอย่างเป็นเหตุเป็นผล โดยสมาชิกในองค์กรร่วมกันทำงาน ทุ่มเท และเปิดใจยอมรับฟังพยายามทำความเข้าใจความคิดของเพื่อนร่วมงานหรือคนในองค์กร มีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมเพื่อความมีประสิทธิภาพขององค์กรและเพื่อบรรลุถึงเป้าหมายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ร่วมกันตามแนวความคิดเกี่ยวกับหลักการพื้นฐานในวินัย 5 ประการของเซงเก้ ได้แก่ 1) การสร้างและสาน

วิสัยทัศน์ 2) การมุ่งความเป็นเลิศ 3) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม 4) วิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง และ 5) การคิดและเข้าใจเชิงระบบ

แนวคิดบริษัทแห่งการเรียนรู้ (The Learning Company) ของ Pedler, Burguyne &Boydell (1991)

เพดเลอร์, เบอร์กูล และบอยเดล (Pedler, Burguyne & Boydell, 1981 อ้างถึงใน สุพจน์ นิมิตรบรรณสาร, 2554, หน้า 21-23) กล่าวถึง ลักษณะที่เหมาะสมของการเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ (The Learning Company) ว่ามีองค์ประกอบแบ่งออกเป็น 5 ด้าน ประกอบด้วย 11 กระบวนการ ดังนี้

1. ด้านกลยุทธ์ (Strategy)

1.1 การเรียนรู้นำไปสู่กลยุทธ์ขององค์กร (Learning Approach to Strategy) โดยปกติแล้วบริษัทจะปรับทิศทางและกลยุทธ์ไปในทิศทางที่เหมาะสม การก่อรูปของนโยบายและกลยุทธ์จะเป็นกระบวนการเรียนรู้ ในขณะเดียวกันเสมือนเป็นการทดลองทางการบริหาร แผนธุรกิจจะถูกเกี่ยวข้องและปรับแต่งอยู่ตลอดเวลา และมีการสะท้อนกลับของข้อมูลในกระบวนการวางแผนเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

1.2 การสร้างนโยบายแบบมี ส่วนร่วม (Participative Policy Making) สมาชิกทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการร่างนโยบายและกลยุทธ์ นโยบายมีนัยสำคัญที่มีอิทธิพลในมุมมองของการเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยนโยบายต้องสะท้อนค่านิยมของสมาชิกทุกคนไม่ใช่แต่ของผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น

2. ด้านการมองภายในองค์กร (Looking in)

2.1 การให้ข้อมูลข่าวสาร (Information) ถูกใช้สำหรับการทำความเข้าใจกันไม่ใช่เพื่อให้รางวัลหรือลงโทษ โดยเทคโนโลยีสารสนเทศจะถูกใช้สร้างฐานข้อมูลและระบบการสื่อสารที่ช่วยทุกคนให้เข้าใจว่ากาลังจะไปทางไหน ซึ่งบุคลากรในองค์กรสามารถได้รับการสะท้อนกลับของข้อมูลว่าการทำงานของตนเป็นอย่างไร และทำให้เข้าใจว่าธรรมชาติและนัยสำคัญของความแปรปรวนของระบบและการแปลความข่าวสารมีความสอดคล้องกัน นอกจากนี้ เทคโนโลยีสารสนเทศจะถูกนำมาใช้สร้างฐานข้อมูลระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารที่จะช่วยให้เข้าใจว่าอะไรกำลังดำเนินอยู่ และการตัดสินใจที่ดีควรเป็นอย่างไร

2.2 การสร้างการตรวจสอบและการควบคุม (Formative Accounting and Control) ระบบของการตรวจสอบงบประมาณ และการรายงาน ถูกจัดขึ้นเพื่อช่วยในการเรียนรู้ บุคลากรทุกคนจะรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานที่รับผิดชอบทรัพยากรของตนเอง บุคลากรบัญชีและการเงินมีฐานะเป็นที่ปรึกษาและให้คำแนะนำ และระบบควบคุมจะถูกออกแบบและดำเนินไปเพื่อสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า กล่าวคือ ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมรับผิดชอบในทรัพย์สินขององค์กรเสมือนว่าตนเองเป็นเจ้าของ

2.3 การแลกเปลี่ยนภายใน (Internal Exchange) ทุกฝ่ายจะต้องในองค์กจำเป็นต้องมีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ และอำนวยความสะดวกซึ่งกันและกัน โดยคำนึงถึงนโยบายและเป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก

2.4 การให้รางวัลอย่างยืดหยุ่น (Reward Flexibility) สมมติฐานขั้นพื้นฐานและค่านิยมภายใต้ระบบรางวัลตอบแทนถูกใช้และแบ่งปันกนภายในองค์กร โดยต้องมีการศึกษาและทดสอบระบบการให้รางวัลก่อนนำระบบรางวัลมาตอบแทนผลการดำเนินงานมาใช้ในองค์กรโดยให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการกำหนดรูปแบบของกระบวนการให้รางวัล

3. ด้านโครงสร้าง (Structures) โครงสร้างที่มีการกระจายอำนาจ (Enable Structure) จะมีลักษณะที่มีความยืดหยุ่นเป็นไปเพื่อการทดลองการเติบโตและการปรับตัวโดยการประเมินผลการปฏิบัติงานถูกใช้ในการเรียนรู้และพัฒนามากกวาเพื่อให้รางวัลหรือลงโทษ

4. ด้านการมองภายนอกองค์กร (Looking Out)

4.1 บุคลากรเป็นเสมือนผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Boundary Workers as Environmental Scanner) ถือเป็นส่วนหนึ่งของงานที่ทุกคนจะรวบรวมนำกลับมา และรายงานข่าวสารเกี่ยวกบสิ่งที่เกิดขึ้นภายนอกบริษัท โดยการส่งบุคลากรออกไปทำงานภายนอก วิธีนี้จะเป็นการเก็บข้อมูลภายนอกองค์กรประเภทหนึ่ง ซึ่งมีการสำรวจความพึงพอใจ หรือพฤติกรรมของลูกค้าเพื่อนำมาปรับปรุงวิธีการดำเนินงานต่อไป นอกจากนี้ การประชุมในบริษัททุกครั้งจะมีการทบทวนร่วมกันเกี่ยวกบสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ มีการพบกับกลุ่มตัวแทนหรือลูกค้า ผู้จัดหา สมาชิก ชุมชน และหาว่าอะไรสำคัญสำหรับเขา และมีระบบและกระบวนการสำหรับแบ่งปันข้อมูลข่าวสารจากภายนอกบริษัทเพื่อรับรู้ความก้าวหน้าทางวิชาการด้านเศรษฐศาสตร์ การตลาด เทคโนโลยี สังคม การเมือง และแนวโน้มของโลก รวมทั้งทดสอบวาจะมีผลกระทบต่อธุรกิจของเราอย่างไร

4.2 การเรียนรู้ข้ามองค์กร (Inter - Company Learning) จะมีการติดต่อพบปะและแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกันกับบริษัทอื่น รวมถึงคู่แข่งขันที่มีลักษณะงานคล้ายกัน เพื่อมีส่วนร่วมในการเรียนรู้เหตุการณ์ต่าง ๆ ร่วมกัน ซึ่งทำให้สามารถมองเห็นข้อดีและข้อเสียในการปฏิบัติงานของกันและกัน และยังเกิดแนวทางในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และตลาดใหม่ ๆ

5. ด้านโอกาสในการเรียนรู้ (Learning Opportunities)

5.1 บรรยากาศการเรียนรู้ (Learning Climate) โดยทุกคนในบริษัทจะช่วยเหลือสนับสนุนและสนใจในบทเรียน กล่าวคือ เมื่อเกิดปัญหาหรือข้อผิดพลาดขึ้นในองค์กรทุกคนในองค์กรจะรู้จักการวิเคราะห์เพื่อแก้ไขปัญหา และนำข้อผิดพลาดนั้นมาเป็นประสบการณ์ในการเรียนรู้เพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น ความแตกต่างของทุกคนในองค์กรจะถูกมองว่าเป็นคุณค่าที่ดีที่จำเป็นสำหรับการเรียนรู้และการสร้างสรรค์

5.2 ทุกคนมีโอกาสในการพัฒนาตนเอง (Self - Development for All) มีการจัดสรรงบประมาณสำหรับการพัฒนาตนเอง โดยแต่ละคนสามารถตัดสินใจได้ว่าการฝึกอบรมและพัฒนาตนเองในเรื่องใด

แนวคิดกิจกรรมหลัก 5 ประการ (Fifth Main Activities) ของ Gavin (1993)

เกวิน (Gavin, 1993; อ้างถึงใน ธานี มาลาศรี, 2554, หน้า19-39) ได้กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีทักษะหลัก 5 ประการ ดังนี้

1. ทักษะในการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ เป็นกิจกรรมที่เชื่อมโยงถึงวิธีการและปรัชญาในการจัดการปัญหาขององค์กรอย่างมีคุณภาพ ซึ่งปัจจุบันได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง โดยมีเทคนิคและเครื่องมือสนับสนุนเช่น วิธีการทางวิทยาศาสตร์ ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ปัญหาที่ต้องมีหลักการ ไม่ใช่การคาดเดาสมมติฐานขึ้นมาเอง แต่มีการทดสอบสมมติฐานในวงจร Deming ที่เรียกว่า "Plan - Do - Check - Act: PDCA) พร้อมทั้งยึดข้อมูลและข้อเท็จจริงมากกว่าข้อสันนิษฐาน เพื่อประกอบการตัดสินใจ และมีการใช้เครื่องมือทางสถิติอย่างง่ายในการจัดระเบียบของข้อมูล เช่น กราฟแท่ง แผนภูมิก้างปลา แผนภูมิควบคุม และสหสัมพันธ์ เป็นต้น

2. การทดลองใช้วิธีการใหม่ ๆ เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการหาและทดสอบความรู้ใหม่ ๆ อย่างเป็นระบบ โดยใช้วิธีทางวิทยาศาสตร์ ซึ่งการทดลองนี้จะทำคู่ขนานไปกับการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ การทดลองจะถูกกระตุ้นด้วยโอกาสและการขยายขอบเขต ไม่ใช้กระตุ้นด้วยปัญหาเฉพาะหน้า ส่วนใหญ่การทดลองแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

2.1 โครงการที่ต้องดพเนินการอย่างต่อเนื่อง เป็นโครงการที่ต้องการการทดลองย่อย ๆ เพื่อสะสมความรู้และแก้ไขทำให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยลักษณะที่เอื้อต่อการทดลองแบบนี้ คือ

2.1.1 มีการทำงานอย่างมุ่งมั่น เพื่อให้แน่ใจว่าได้แนวคิดใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา

2.1.2 มีการสร้างระบบการให้ผลตอบแทน เพื่อให้พนักงานทีความกล้าที่จะเสี่ยงกับการทดลองสิ่งใหม่ ๆ

2.1.3 มีการวัดผลสำเร็จจากการทดลองให้เห็นเป็นรูปธรรม โดยผู้บริหารและพนักงานจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการประเมินผล

2.2 โครงการสาธิต ส่วนใหญ่จะมีบทบาทและความสลับซับซ้อนมากกว่าโครงการที่ดำเนินอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร ในขอบเขตที่กว้างเป็นกิจกรรมที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ และมีจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาความสามารถใหม่ ๆ ให้กับองค์กร โดยมีลักษณะดังนี้

2.2.1 มักทดลองทำกับกลุ่มเล็ก ๆ ก่อน เพื่อให้เป็นโครงการที่ปรับปรุงหลักการและวิธีในการปฏิบัติงานที่องค์กรหวังว่าจะน าไปใช้ในอนาคต

2.2.2 มีการทดสอบความเห็นพ้อง และพันธะที่พนักงานจะยอมรับได้จากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

2.2.3 เป็นโครงการที่ถูกดำเนินการจากทีมงานที่มีความสามารถสูง และมาจากหลาย ๆ ลักษณะของงานรวม ๆ กันไป

3. การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต องค์กรจะต้องตรวจสอบทั้งในด้านการประสบความสำเร็จและล้มเหลวขององค์กรเองอย่างเป็นระบบ โดยมีการจดบันทึกในลักษณะที่พนักงานสามารถค้นดูได้อย่างสะดวก มีการบันทึกข้อมูลเป็น Case Study เพื่อให้สมาชิกในองค์กรได้ศึกษาถึง

ความสำเร็จและความผิดพลาดที่เกิดขึ้น เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในอนาคต มีการแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ของสมาชิก

4. การเรียนรู้จากผู้อื่น การเรียนรู้ในองค์กรไม่ได้มาจากการวิเคราะห์ประสบการณ์ขององค์กรแต่เพียงอย่างเดียว บางครั้งมาจากการได้ศึกษาองค์กรอื่น ๆ ควบคู่ไปด้วย โดยการเปรียบเทียบว่า อะไรเป็นแนวทางที่ถือปฏิบัติกันจนเป็นที่ยอมรับ หรือได้รับความนิยมกันอยู่ในขณะนั้น เพื่อศึกษาเรียนรู้ วิเคราะห์ และถือปฏิบัติได้ การเรียนรู้จากบุคคลอื่นนี้ เป็นการอาศัยจากแนวคิดภายนอก ซึ่งผู้บริหารจะต้องเปิดใจให้กว้าง ยอมรับฟังการวิพากษ์วิจารณ์ทั้งจากลูกค้าและคู่แข่งขัน รวมทั้งยอมรับความสำเร็จขององค์กรอื่น เพื่อเป็นการเปรียบเทียบในกลุ่มธุรกิจเดียวกัน (Bench Marketing) สิ่งเหล่านี้คือการเรียนรู้ที่มีคุณค่า

5. การถ่ายทอดความรู้ การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในองค์กรควรมีการถ่ายทอดซึ่งกันและกันอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ซึ่งการถ่ายทอดนี้สามารถทำได้หลายรูปแบบ เช่น การพูด การเขียน การศึกษา ดูงาน สื่อสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ ระบบการหมุนเวียนงาน เป็นต้น สิ่งที่สำคัญในการถ่ายทอดความรู้ให้มีประสิทธิภาพ คือ การได้รับการส่งเสริมอย่างเหมาะสม

แนวคิดการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามรูปแบบ “The Systems – Linked Organization Model” ของ Marquards (1996, pp.a,b)

มาร์ควอร์ท (Marquardt, 1996, pp. 59-168) ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แห่งมหาวิทยาลัย George Washington University ประเทศสหรัฐอเมริกา ได้เสนอประสบการณ์จากการศึกษาองค์กรเรียนรู้ในช่วงเวลา 15 ปี ที่ผ่านมาว่า การพัฒนาองค์กรเรียนรู้ไม่สามารถเกิดขึ้นและคงอยู่ได้ ถ้าไม่สามารถเข้าใจและบูรณาการระบบย่อยที่สัมพันธ์กัน 5 ระบบ โดย มาร์ควอร์ท (Marquardt) ได้เสนอรูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการวิเคราะห์บทความและหนังสือเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ แล้วรวบรวมองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมี 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. องค์ประกอบด้านการเรียนรู้ (Learning) เป็นลักษณะของพลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamic)

2. องค์ประกอบด้านองค์กร (Organization) มุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation)

3. องค์ประกอบด้านสมาชิกในองค์กร (People) คือการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคลากร (Empowering and Enabling People)

4. องค์ประกอบด้านความรู้ (Knowledge) การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

5. องค์ประกอบด้านเทคโนโลยี (Technology) เป็นการเพิ่มความสามารถในการใช้เทคโนโลยี (Adding Technological Power)

แนวคิดในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามรูปแบบจำลองขององค์กรที่มีการเชื่อมโยงของระบบต่าง ๆ (The Systems-Linked Organization Model) ของ Marquardt ให้หลักการว่า องค์กรที่จะได้เปรียบทางการแข่งขันและพัฒนาอย่างยั่งยืนได้ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้นั้น จะต้องสร้างแนวทางการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยประกอบไปด้วย 5 องค์ประกอบ คือ

1. พลวัตแห่งการเรียนรู้ (Learning Dynamic)

2. การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation)

3. การให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคลากร (Empowering and Enabling People)

4. การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

5. การเพิ่มความสามารถในการใช้เทคโนโลยี (Adding Technological Power)

ซึ่งองค์ประกอบดังกล่าวมีความสัมพันธ์กันโดยจะมีการพัฒนาไปพร้อมกันไปเพื่อให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หากว่าองค์ประกอบใดอ่อนแอหรือขาดไปจะส่งผลต่อความมีประสิทธิผลขององค์ประกอบอื่น ๆ องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้แต่ละองค์ประกอบสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. พลวัตแห่งการเรียนรู้ (Learning Dynamic) หมายถึง ความหลากหลายของการเรียนรู้เป็นลักษณะการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในทุกระดับทั่วทั้งองค์กร ประเภทของการเรียนรู้ที่หลากหลายประกอบกับบุคลากรจะต้องพัฒนาทักษะในการเรียนรู้ โดยทักษะที่สำคัญเหล่านี้จะช่วยสนับสนุนวิธีการเรียนรู้ขององค์กรให้เกิดขึ้น โดย มาร์ควอร์ท (Marquardt, 1996a,b pp. 59-61) ได้อธิบายการเรียนรู้ (Learning) ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 3 ประการ ดังนี้

1.1 ระดับของการเรียนรู้ (Learning of Learning)

1.1.1 การเรียนรู้ระดับบุคคล (Individual-Learning) การเปลี่ยนแปลงทักษะความเข้าใจ ความรู้ ทัศนคติ และค่านิยมของบุคคล โดยผ่านการเรียนรู้ด้วยตัวเอง หรือเพื่อนร่วมงานการใช้เทคโนโลยีมาช่วยการเรียนรู้ การสังเกต และประสบการณ์จากงานที่ทำหรือโครงการที่ได้รับมอบหมายมาเป็นพิเศษ โดยมีเทคนิคสำคัญที่ช่วยในการเรียนรู้ มีจุดสนใจในการเรียนรู้ของบุคคล มีเทคนิคในการเรียนรู้ให้เร็วขึ้น และมีแผนการพัฒนาตนเอง

1.1.2 การเรียนรู้ระดับกลุ่มหรือทีม (Group Team Learning) การเพิ่มขึ้นของความรู้ ทักษะและขีดความสามารถซึ่งเกิดมาจากความสำเร็จภายในกลุ่มหรือทีม ทีมจะต้องแบ่งปันประสบการณ์ทั้งด้านบวกและด้านลบกับกลุ่มอื่น ๆ ในองค์กร เพื่อเสริมสร้างสติปัญญาขององค์กร โดยองค์กรต้องสร้างศักยภาพที่สมบูรณ์ของทีมซึ่งประกอบไปด้วย การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การทำงานข้ามสายงาน และการบริหารคุณภาพ

1.1.3 การเรียนรู้ระดับองค์กร (Organization Learning) การเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กรที่เกิดขึ้นจากการที่บุคลากรมีทั้งความเข้าใจอย่างถ่องแท้และความรู้ร่วมกัน รวมทั้งมีแบบแผนทางความคิดที่ไปในทิศทางเดียวกัน โดยการเรียนรู้ขององค์กรนั้นสร้างขึ้นจากความรู้ต่าง ๆ และประสบการณ์ที่ผ่านมาโดยนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กร

1.2 ประเภทของการเรียนรู้ (Types of Learning in Organizations)

1.2.1 การเรียนรู้จากการปรับตัว (Adaptive Learning) เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีตและปฏิกิริยาสะท้อนกลับที่ได้มาจากในอดีต เพื่อหลีกเลี่ยงข้อผิดพลาดในอดีต หรือแสวงหาสิ่งที่ดีกว่าและมีความเหมาะสมกว่าในปัจจุบัน มีกระบวนการในการเรียนรู้เริ่มจากองค์กรมีการปฏิบัติไปสู่เป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ ซึ่งผลลัพธ์ต่าง ๆ ของการกระทำมาจากทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมถึงการวิเคราะห์ผลของการเปลี่ยนแปลง เพื่อหาความสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร และการปรับเปลี่ยนขึ้นอยู่กับการปรับตัวจากการเรียนรู้

1.2.2 การเรียนรู้จากการคาดการณ์ล่วงหน้า (Anticipatory Learning) การเรียนรู้ในการคาดการณ์เหตุการณ์ในอนาคตที่ถูกระบุว่ามีโอกาสเกิดขึ้น เป็นการเรียนรู้ที่มองไปในอนาคต การคาดการณ์ถึงอนาคตได้หลากหลายรูปแบบ เพื่อหลีกเลี่ยงประสบการณ์และการเรียนรู้เชิงลบ โดยการแสวงหาโอกาสของอนาคตที่ดีที่สุด

1.2.3 การเรียนรู้จากการทบทวนการเรียนรู้ที่ผ่านมา (Deuteron Learning) เป็นลักษณะการเรียนรู้เชิงรุก จะทำให้สมาชิกมีความรู้เกี่ยวกับบริบทขององค์กรเพื่อการเรียนรู้ ซึ่งการเรียนรู้เชิงรุกในองค์กรเป็นประเภทที่มุ่งสร้าง (Generative) และสร้างสรรค์ (Creative) โดยเพิ่มอำนาจ (Empower) ให้พนักงาน ที่มีการปฏิบัติเชิงรุก (Proactive) สะท้อน (Reflective) และสร้างสรรค์การเรียนรู้ของตนเอง

1.2.4 การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ (Action-learning) เป็นการเรียนรู้เกี่ยวข้องกับการแสวงหาความรู้จริง การสืบหา พิจารณาไตร่ตรอง ตลอดจนดำเนินการตามหนทางของการแก้ปัญหาให้เกิดผลสำเร็จ เป็นเครื่องมือที่มีคุณค่ามาก เป็นการสร้างขึ้นมาจากประสบการณ์และความรู้รวมทั้งทักษะของแต่ละบุคคลหรือกลุ่ม โดยกลุ่มใช้การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ เพื่อตรวจสอบงานที่ยากหรือปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและน าผลลัพธ์ไปทบทวนและเรียนรู้ไปใช้พัฒนาบุคคล กลุ่ม และองค์กร

1.3 ทักษะการเรียนรู้ในองค์กร (Organizational Learning Skills) คือ สิ่งที่จำเป็นต่อการริเริ่มและขยายการเรียนรู้ในองค์กรมากที่สุดมีรายละเอียด ดังนี้

1.3.1 การคิดเชิงระบบ (Systems-Thinking) เป็นโครงร่างแนวความคิดที่สามารถมองปัญหาในภาพรวม และขณะเดียวกันก็สามารถมองเห็นถึงความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงถึงกันขององค์ประกอบที่อยู่ภายในปัญหานั้นได้ เป็นความสามารถที่มองได้ตลอดช่วงของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทำให้แบบแผนต่าง ๆ สมบูรณ์ชัดเจนขึ้นและมันจะช่วยให้เรากำหนดได้ว่า ทำอย่างไรถึงจะเปลี่ยนแปลงแบบแผนพวกนั้นได้อย่างมีประสิทธิผล

1.3.2 รูปแบบความคิด (Mental Mode) ข้อสันนิษฐานที่ฝังลึกอยู่ในความคิดของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อทรรศนะและการกระทำต่าง ๆ ของบุคคล ความเชื่อหรือสมมติฐานดังกล่าวมีอิทธิพลต่อแนวทางการปฏิบัติหรือข้อขบคิดต่อปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นรูปแบบความคิดในใจของบุคคลในองค์กรแห่งกรเรียนรู้จะต้องมีรูปแบบในทางบวกที่ส่งเสริมการเรียนรู้

1.3.3 การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) แรงจูงใจในการเพิ่มความสามารถของบุคคล เพื่อก้าวไปสู่ความเป็นเลิศหรือก้าวไปสู่ความชำนาญระดับสูงในทักษะใดทักษะหนึ่ง ซึ่งต้องอาศัยความผูกพันต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่จะนำไปสู่ความเชี่ยวชาญหรือความชำนาญในงานที่ทำเป็นพิเศษ

1.3.4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team-Learning) กระบวนการพัฒนาและสร้างความแข็งแกร่งให้แก่การเรียนรู้ทุกระดับภายในองค์กร โดยการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและพัฒนาความรู้ร่วมกัน การที่ทีมรวมเอามุมมองและประสบการณ์ที่หลากหลายของบุคคลเพิ่มความสามารถในการทำงานของทีมจนเป็นความคิดร่วมกันในกลุ่มได้โดยการกระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนาและการอภิปรายอย่างกว้างขวางมาสร้างความรู้ใหม่ที่มีคุณค่าสูงสุดให้แก่องค์กร

1.3.5 การเสวนา (Dialogue) การฟังและการสื่อสารระดับสูงระหว่างบุคคล ซึ่งต้องอาศัยการสำรวจประเด็นต่าง ๆ อย่างอิสระและสร้างสรรค์ และต้องอาศัยความสามารถในการฟังอย่างครุ่นคิดพิจารณาเวลาที่ผู้อื่นทักท้วงความเห็นของเรานอกจากนี้เราก็ต้องมองให้ออกว่าแบบแผนต่าง ๆ ของการมีปฏิสัมพันธ์ในทีมอาจส่งเสริมหรือบ่อนทำลายการเรียนรู้ แต่ถ้าเรามองออกและเปิดเผยมันอย่างสร้างสรรค์ มันก็สามารถเร่งการเรียนรู้ได้ การเสวนาเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างการเชื่อมโยง และการประสานการเรียนรู้และการปฏิบัติในที่ทำงานจากการศึกษาแนวคิดของ มาร์ควอร์ท ในเรื่องพลวัตการเรียนรู้

2. การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) หมายถึง การกำหนดให้กลุ่มคนมาทำงานร่วมกันอย่างมีแบบแผน มีกระบวนการต่าง ๆ เกิดขึ้นและดำเนินไป 4 ด้าน ได้แก่ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง โดยแต่ละด้านต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบจากองค์กรทั่วไปที่ได้ให้ความสนใจแต่กับเนื้องานและผลผลิต จะต้องปรับเปลี่ยนมาให้ความสนใจกับการเรียนรู้และการพัฒนาองค์กรไปพร้อม ๆ โดยมิติแห่งการเรียนรู้ทั้ง 4 ด้าน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ มาร์ควอร์ท (Marquardt, 1996a,b pp. 67-99)

2.1 วิสัยทัศน์ (Vision) จุดมุ่งหมายร่วมกันที่ทุกคนในองค์กรต้องการที่จะไปสู่ในอนาคต การสร้างรากฐานของความเชื่อร่วมกันในด้านการเรียนรู้ ชี้นำความคิดและการวางแผนกลยุทธ์ด้วยกระบวนการให้ผู้เกี่ยวข้องได้มาร่วมพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมกัน เพื่อนำพาผู้คนในองค์กรไปสู่จุดมุ่งหมายและพลังในการเรียนรู้ที่จะก่อให้เกิดแนวคิดและการปฏิบัติสิ่งใหม่ ๆ รวมทั้งสามารถเรียนรู้ได้ว่าความรู้ใดที่ควรจะเก็บรักษาไว้ ถ่ายโอนแพร่กระจายให้ทั่วทั้งองค์กร ดังนั้นวิสัยทัศน์ร่วมกันในการเรียนรู้จึงต้องการจิตสำนึกของความเป็นหนึ่งเดียวและจุดมุ่งหมายที่มีรากฐานเดียวกัน วิสัยทัศน์จะจุดประกายแห่งความคาดหวังเพื่อให้องค์กรบรรลุซึ่งเป้าหมาย จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่การเรียนรู้ต้องเป็นส่วนหนึ่งของวิสัยทัศน์

2.2 วัฒนธรรม(Culture) วัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้มีลักษณะส่งเสริม สนับสนุนการเรียนรู้ทุกระดับในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จจะต้องมีระบบความเชื่อที่สนับสนุนการเรียนรู้ วัฒนธรรมที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้หรือวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้องค์กรมีบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้หรือมีรางวัลเป็นเป้าหมายในการเรียนรู้สร้างความรับผิดชอบในการเรียนรู้ร่วมกันของผู้คนทั้งองค์กร การเรียนรู้ร่วมกันและการถ่ายโอความรู้ ความไว้วางใจกันและความสามารถในการคิดและพึ่งพาตนเองได้ สร้างบรรยากาศของความร่วมมือช่วยเหลือ

เอื้ออาทรซึ่งกันและกัน ให้เกิดขึ้นในองค์กรมีการให้โอกาสในการเรียนรู้จากประสบการณ์จริงในการทำงานมีการแลกเปลี่ยนความรู้ความสามารถซึ่งกันและกันทั้งในระดับผู้บังคับบัญชาและระดับปฏิบัติการ การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ ปฏิบัติในวิธีการใหม่ ๆ การย่อมรับการเรียนรู้จากความผิดพลาดได้ การสนับสนุนในด้านการเงินโดยจัดสรรงบประมาณในการฝึกอบรมเพื่อสร้างการเรียนรู้ของบุคลากรองค์กรและคุณภาพชีวิตการทำงาน

2.3 กลยุทธ์ (Strategy) กลไกที่องค์กรใช้ผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กรเป็นการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ กลยุทธ์ที่เหมาะสมการนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้คือองค์กรคิดค้นวิธีการใหม่ ๆ และสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับโอกาสต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว การสร้างการเรียนรู้ในกิจกรรมต่าง ๆ และปฏิบัติการ ทั้งหมดขององค์กร การวางแผนและสร้างการเรียนรู้ในกระบวนการ ทุกขั้นตอนตั้งแต่ การรวบรวมขอบเขตของการเรียนรู้ที่ผ่านการบูรณาการมาแล้ว ทุกส่วนขององค์กรจึงต้องมีการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อปฏิบัติตามพันธกิจให้ลุล่วงตามวิสัยทัศน์ที่ได้ตั้งไว้ การใช้นโยบายจูงใจให้รักในการเรียนรู้ โดยใช้วิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลจะวัดที่ความต้องการในการเรียนรู้ของบุคลากรแต่ละคน

ดังนั้น องค์กรจึงต้องสรรหาบุคลากรที่มีความต้องการที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของเขาเอง องค์กรจะต้องจัดหารางวัลสำหรับการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล ระดับทีมและระดับองค์กร นอกจากนี้จะต้องมีการประเมินผลการเรียนรู้ขององค์กรด้วยว่าใช้ระยะเวลาในการเรียนรู้ กลยุทธ์ที่นำองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การเรียนรู้จากการปฏิบัติหรือเรียนรู้จากงานที่ทำ ทั้งการเรียนรู้ด้วยตนเอง และการช่วยเหลือผู้อื่นในการเรียนรู้ซึ่งกระบวนการในการเรียนรู้ การคิดเชิงระบบ การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ มีวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ที่จะเกิดขึ้นจากการเรียนรู้ปัญหาในการทำงานและประสบการณ์เป็นโอกาสในการเรียนรู้

2.4 โครงสร้าง (Structure) โครงสร้างมีผลโดยตรงกับบุคคลและองค์กรโดยเป็นตัวกำหนดความซับซ้อนของการบังคับบัญชาภายในองค์กร โครงสร้างขององค์กรทำหน้าที่บริหารควบคุมองค์กรและผู้คนในองค์กรให้ดำเนินกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง สำหรับแนวทางในการจัดการโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

2.4.1 โครงสร้างที่มีสายบังคับบัญชาแบบแนวราบ (Flat Hierarchy) เพื่อเพิ่มพูนการไหลเวียนความรู้ โดยเป็นโครงสร้างที่มีความคล่องตัวในการทำงาน เต็มไปด้วยความร่วมมือและมีการควบคุมเพียงเล็กน้อย

2.4.2 โครงสร้างที่ไร้ซึ่งเขตลดการแบ่งแยกโดยมองให้เป็นองค์รวม (Holistic)

2.4.3 จัดองค์กรและการดำเนินงานให้เป็นรูปแบบโครงการ (Project Form) ทุกคนในองค์กรควรมีการหมุนเวียนทำงานในโครงการต่าง ๆ และควรมีโอกาสในการสับเปลี่ยนทีมงานในโครงการแต่ละโครงการอย่างต่อเนื่อง เพื่อเรียนรู้ประสบการณ์

2.4.4 สร้างเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อเปิดกว้างในการรับและแบ่งปันข้อมูลจากลูกค้า และคู่ค้า ภายใต้การทำงานที่เชื่อมโยงประสานกัน

2.4.5 จัดการแบบเจ้าของกิจการ (Entrepreneurial) เพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการตัดสินใจ ผู้คนมีความกระตือรือร้น ความร่วมมือ และความคิดที่สร้างสรรค์ในการทำงาน

2.4.6 ปรับโครงสร้างแบบราชการที่มีความยืดหยุ่นน้อย (Bureaucracies) ที่ทำให้สูญเสียความรู้และการมอบอำนาจในการตัดสินใจให้แก่พนักงาน

3. การให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคลากร (Empowering and Enabling People) หมายถึง บทบาทของผู้บริหารเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีขีดความสามารถ พร้อมต่อการเอื้ออำนาจให้พนักงานรับมอบความรับผิดชอบและอำนาจที่สอดคล้องกับความสามารถกับบุคลากรในองค์กร ซึ่งบุคคลเหล่านี้จะต้องได้รับทั้งการให้อำนาจและสร้างความสามารถไปพร้อม ๆ กัน องค์กรแห่งการเรียนรู้ มีวิธีที่จะให้ทั้งอำนาจและสร้างความสามารถในการใช้อำนาจให้กับบุคคลเพื่อให้เหมาะสมกับความสำคัญที่บุคคลมีต่อองค์กรในการขับเคลื่อนไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้ (Marquardt, 1996a,b pp. 101-102)

3.1 บุคลากร (Employees) วิธีการในการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคลากร ดังนี้

3.1.1 ปฏิบัติต่อบุคลากรเสมือนกับฐานะผู้เรียนรู้ที่มีความสามารถและวุฒิภาวะที่มีความรับผิดชอบในการเรียนรู้ พร้อมที่จะรับมือกับปัญหาต่าง ๆ มีความสนุกในงานที่รับผิดชอบรวมทั้งมีความรู้ ความเข้าใจในงานเป็นอย่างดี

3.1.2 สนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรมีเสรีภาพ มีพลังและมีความกระตือรือร้นในการทำงาน ผู้ที่เรียนรู้ได้นั้น ต้องการเสรีภาพและการสนับสนุน บุคลากรที่เต็มไปด้วยพลังและความกระตือรือร้นจะมีความสามารถในการคิดอย่างสร้างสรรค์ และผูกพันตนเองในการเรียนรู้และสร้างผลผลิตในการทำงานในองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นสถานที่ซึ่งผู้คนในองค์กรมีการแพร่ขยายขีดความสามารถของตนเองในการสร้างสรรค์ผลงานที่เขาปรารถนาอย่างต่อเนื่องและเป็นสถานที่ซึ่งรูปแบบของวิธีคิดใหม่ ๆ ได้รับการบ่มเพาะ รวมทั้งเป็นสถานที่ซึ่งแรงบันดาลใจของผู้คนต่าง ๆ สามารถเกิดขึ้นได้อย่างอิสระพร้อมที่จะมีการเรียนรู้เพื่อที่จะเรียนรู้ร่วมกัน

3.1.3 ให้อำนาจในการกระทำการแทนในขอบเขตของอำนาจหน้าที่ อย่างเต็มที่ ในองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้นจะมีลักษณะของการพึ่งพิงน้อยลง แต่มีความรับผิดชอบและความสามารถในการตัดสินใจเพิ่มมากขึ้น โดยมีการกระจายอำนาจในการปฏิบัติการและการตัดสินใจออกไปยังผู้มีอำนาจกระทำการแทน เพื่อส่งเสริมให้เกิดความเท่าเทียมกันในด้านความรับผิดชอบ และขีดความสามารถในการเรียนรู้ทั้งในระดับปัจเจกบุคคลและระดับทีมงาน

3.1.4 เปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนากลยุทธ์และแผนงาน บุคลากรควรจะได้รับอำนาจในการเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในการวางแผนและพัฒนากลยุทธ์หรือเทคนิคต่าง ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานของพวกเขา ทั้งนี้เพราะบุคลากรที่ได้รับมอบอำนาจในการตัดสินใจในงานของพวกเขา ย่อมมีความสามารถที่จะตัดสินใจได้ดีเท่ากับหรือดีกว่าผู้บริหาร ทั้งนี้เพราะบุคลากรนั้นมีความรู้และความเชี่ยวชาญในข้อมูลจากงานนั้นมีความรู้และความเชี่ยวชาญในข้อมูลจากงานที่ปฏิบัติจนเป็นกิจวัตรได้ดีกว่า

3.1.5 หาจุดสมดุลระหว่างความต้องการของบุคลากรกับองค์กรซึ่งองค์กรนั้นต้องการผลการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดจากบุคลากร โดยหาจุดสมดุลหรือความพอดีระหว่างสิ่งที่องค์กรต้องการกับระดับที่บุคลากรสามารถให้กับองค์กรได้เพื่อที่จะได้นำไปสู่การพัฒนาศักยภาพในการเรียนรู้อย่างเต็มที่ของบุคลากร การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้นจะต้องมีสำนึกและ

เคารพในความต้องการทั้งทางสังคมและทางจิตใจของบุคลากร และแน่นอนว่าจะต้องรวมไปถึงความจำเป็นทางด้านเศรษฐกิจด้วย ดังนั้นวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนให้บุคลากรมีการเรียนรู้ และการแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกันจะสร้างความเติบโตและการเรียนรู้ให้กับบุคลากรนำไปสู่ความภาคภูมิใจในตนเอง และมีพลังในการเพิ่มผลผลิต นอกเหนือจากวัฒนธรรมในการส่งเสริมการเรียนรู้แล้ว องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องคำนึงถึงคุณภาพชีวิตที่ดีของบุคลากรด้วยโดยให้บุคลากรจัดสรรเวลาที่เหมาะสมทั้งในการทำงานและการพักผ่อน รวมถึงเวลาที่ให้กับครอบครัวทำให้บุคลากรสามารถทำงานได้อย่างเต็มที่อันจะนำไปสู่ผลผลิตที่มีคุณภาพ

3.2 ผู้บริหารหรือผู้นำ (Managers/Leaders) บุคคลซึ่งจะต้องปรับเปลี่ยนบทบาทจากการบังคับบัญชาสั่งการ มาเป็นการให้อำนาจ จากผู้ออกคำสั่งมาเป็นผู้ดูแลจากการที่ลงมือปฏิบัติเองมาเป็นผู้วางแผนแนะนำ เป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leader) ซึ่งจะต้องมีบทบาทและทักษะในการเป็นผู้นำในองค์กรแห่งการเรียนรู้ดังนี้

3.2.1 บทบาทของผู้นำในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย

1. ผู้นำอยู่ในฐานะของผู้สอน ผู้ฝึกสอน และพี่เลี้ยง ทำหน้าที่สร้างความสามารถในการเรียนรู้ให้กับบุคลากรในหน่วยงานด้วยการให้คำแนะนำ ลงมือปฏิบัติเป็นแบบอย่าง ฝึกสอนการทำงานและคอยดูแลอยู่ห่าง ๆ แบบพี่เลี้ยงสอนงาน ซึ่งบทบาทต่าง ๆ เหล่านี้จะขึ้นอยู่กับลักษณะของงานที่ทำ

2. ผู้นำในฐานะของผู้บริหารความรู้ ทำหน้าที่กระตุ้น และช่วยเหลือให้บุคลากรการรวบรวม จัดเก็บและเผยแพร่ความรู้ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน โดยเข้าใจและรู้ว่าอะไรคือข้อมูลที่สำคัญที่ควรจะต้องทำการถ่ายโอน และนำความรู้ไปใช้ ดังนั้น ผู้นำจึงต้องมีการพัฒนาปรับปรุงความสามารถในการเรียนรู้ของตนอย่างต่อเนื่อง และอุทิศตนให้กับการเรียนรู้ตลอดเวลาผู้นำในฐานะของนักออกแบบ ทำหน้าที่ออกแบบ คิดค้นรูปแบบใหม่ ๆ ในการทำงาน สามารถออกแบบองค์กร ปรับเปลี่ยนรูปแบบของเครือข่ายและการทำงานของทีมประดิษฐ์คิดค้นนโยบายหรือกลยุทธ์ใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ในหน่วยงาน เสนอรางวัลเพื่อเป็นการจูงใจบุคลากรให้มีส่วนร่วมในการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ

3. ผู้นำในฐานะของผู้ประสานงาน ทำหน้าที่ประสานการเรียนรู้ในแต่ละส่วนหรือในแต่ละหน่วยงานโดยดึงเอาความสามารถของบุคลากรแต่ละคนออกมาทำงานร่วมกันเพื่อให้องค์กรได้รับผลการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดจากบุคลากรทุกคน

3.2.2 ทักษะของผู้นำในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย

1. ผู้นำจะต้องมีทักษะในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร

2. ผู้นำจะต้องมีทักษะในการประสานงานให้การทำงานร่วมกันของบุคลากรทั้งในทีมเดียวกันและระหว่างทีมเป็นไปอย่างคล่องตัว

3. ผู้นำจะต้องมีความสามารถค้นหาเลือกสรรแบบแผนความคิดอ่าน (Mental Model) ของบุคลากร ออกมาใช้ประโยชน์ในการทำงาน

4. ผู้นำจะต้องตระหนักและปฏิบัติในวิธีการคิดอย่างเป็นระบบว่าทุกสิ่งนั้นล้วนมีความเชื่อมโยงกัน ดังนั้นปัญหาต่าง ๆ จะต้องได้รับการแก้ไขที่รากฐาน ไม่ใช่จากลักษณะของปัญหา

5. ผู้นำจะต้องสนับสนุนให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ ประดิษฐ์คิดค้นนวัตกรรม และกล้าที่จะเสี่ยงกระทำในสิ่งใหม่ ๆ

6. ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการจับประเด็นที่สำคัญ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานนำมาจุดประกายให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และการปฏิบัติ

3.3 ลูกค้า (Customers) องค์กรแห่งการเรียนรู้มีการดำเนินการดังนี้
คือ ดำเนินการฝึกอบรมการเรียนรู้เพื่อศึกษาความต้องการของผู้ใช้บริการ รวมทั้งสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ใช้บริการ ปรับปรุงนวัตกรรมใหม่เพื่อสนองตอบความคาดหวังของผู้ใช้บริการ อย่างรวดเร็วและทันการณ์ กระตือรือร้นที่ให้ข้อมูลย้อนกลับ คำนำ และการให้คำปรึกษาแก่ผู้ใช้บริการ

3.4 ผู้ส่งวัตถุดิบและผู้ขาย (Suppliers and Vendors) ให้ได้รับบทบาทร่วมเป็นผู้ที่ร่วมเรียนรู้กับองค์กร เป็นผู้ที่นำความรู้ในสาขาอื่น มีความสัมพันธ์ความผูกพันและร่วมเรียนรู้ทางนโยบายต่าง ๆ กับองค์กร อาจให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับทักษะทางเทคนิคหรือวิธีการจัดการที่เหมาะสม ซึ่งเป็นการสร้างคุณค่าแก่ทุก ๆ คนและเป็นประโยชน์แก่องค์กรในระยะยาว

3.5 หุ้นส่วน/พันธมิตร (Alliances/Partnership) องค์กรมีการประสานการทำงานกันระหว่างองค์กร ซึ่งเป็นการช่วยเหลือสนับสนุนกัน ระหว่างองค์กรในรูปแบบพันธมิตร ความรู้ที่ได้รับจากการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างองค์กรนี้จะสร้างคุณค่าให้กลายมาเป็นการลงทุนระยะยาว ผลกำไรที่มากขึ้น และมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในอนาคต

3.6 ชุมชน (Community) การมีส่วนร่วมของชุมชน ให้ชุมชนเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้เพราะเป็นการเพิ่มพูนภาพลักษณ์ขององค์กรในชุมชน เป็นการสนับสนุนกิจการขององค์กรโดยเป็นผู้ใช้บริการหรือผู้มารับบริการ เป็นการเตรียมกำลังคนในอนาคต และเป็นโอกาสในการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันทรัพยากรในชุมชน ซึ่งบุคคลต่าง ๆ ทั้งในและนอกองค์กรหรือแม้แต่คู่แข่งต่างมีความสัมพันธ์ที่ยืดหยุ่นมากขึ้นเพราะข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับจากบุคคลเหล่านั้นเป็นการขยายและเพิ่มขยายประสิทธิภาพในการเรียนรู้

4. การจัดการความรู้ (Knowledge Management) หมายถึง การบริหารจัดการความรู้ที่มีในองค์กรอย่างเป็นระบบทั้งนี้เพื่อนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยกระบวนการการแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition)-การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) การเก็บรักษาและสืบค้นความรู้ (Knowledge Storage and Retrieval) การวิเคราะห์และการทำเหมืองความรู้ (Analysis-& Data Mining) การถ่ายโอนและนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfer and Dissemination) การประยุกต์ใช้และการทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรง (Application & Validation) การจัดการความรู้ทั้ง 6 อย่างสำหรับการเรียนรู้ขององค์กจะดำเนินไปอย่างไม่หยุดยั่ง และมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันแบบเป็นเครือข่ายการกระจายของข้อมูลจะอาศัยช่องทางต่าง ๆ อย่างหลากหลายภายใต้เวลาที่แตกต่างกันไป การจัดการความรู้เป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยขึ้นทั้ง 6 ประการ ซึ่ง มาร์ควอร์ท (Marquardt,-1996, pp.-129-140) อธิบายได้ ดังนี้

4.1 การแสวงหาความรู้ (Knowledge-Acquisition) ขั้นตอนการแสวงหาความรู้องค์กรสามารถแสวงหาความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ได้ทั้ง จากภายในองค์กรและภายนอกองค์กร เพื่อที่จะได้มีความรู้เพียงพอในการทำกิจกรรมการงานต่าง ๆ

4.2 การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) องค์กรสามารถสร้างได้ในหลายรูปแบบของกระบวนการเรียนรู้ทุกระดับที่มีอยู่ในองค์กร การสร้างความรู้ขึ้นจากการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน การทดลอง และการสาธิต สร้างความรู้โดยถ่ายทอดความรู้ที่ตนเองรู้กับผู้อื่น สร้างความรู้จากการรวบรวมความรู้และสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่ สร้างความรู้โดยนำความรู้ที่องค์กรมีอยู่ผนวกกับความรู้ของแต่ละบุคคล ให้เกิดเป็นความรู้ใหม่และแบ่งปันไปทั่วทั้งองค์กร

4.3 การเก็บรักษาและสืบค้นข้อมูล (Knowledge Storage and Retrieval) องค์ความรู้ใดที่มีความสำคัญควรค่าแก่การเก็บรักษาไว้เพื่อให้ง่ายต่อการสืบค้น สามารถนำกลับมาใช้ประโยชน์ได้เมื่อต้องการ เช่น การเขียนรายงาน การวิจัย การทดลอง ผลสะท้อนของปฏิบัติการต่าง ๆ ซึ่งต้องอาศัยทั้งกระบวนการทางเทคนิค เทคโนโลยีสารสนเทศ และวิธีปฏิบัติของคนในองค์กร เช่น ความทรงจำของแต่ละบุคคล และข้อสรุปที่ใช้เป็นแนวทางปฏิบัติการต่าง ๆ สำหรับวิธีการเก็บรักษาข้อมูลสร้างระบบในการจัดเก็บโดยคำนึงถึง ความจำเป็นในการเรียนรู้ วัตถุประสงค์ของงาน ความเชี่ยวชาญของผู้ใช้ การใช้ประโยชน์จากข้อมูล และสถานที่ในการเก็บรักษาข้อมูลไว้อย่างเป็นระบบที่สามารถนำมาใช้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

4.4 การถ่ายโอนและนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ (Knowledge Transfer and Utilization) ข้อมูลสารสนเทศมีอำนาจมากเท่าใด การถ่ายโอนความรู้ก็ย่อมเป็นสิ่งจำเป็นจะขาดไม่ได้ในองค์กรแห่งกรเรียนรู้ ต้องมีการแพร่กระจายความรู้ออกไปให้ทั่วถึง ตลอดทั้งองค์กรโดยการเคลื่อนย้ายข้อมูลและความรู้การใช้เครื่องมืออุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ สำหรับการเรียนรู้ การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของบุคคล การถ่ายโอนความรู้ความสามารถเกิดขึ้นได้ทั้งโดยตั้งใจหรือความบังเอิญจากการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน การร่วมมือระหว่างกันในการฝึกสอน การให้คำแนะนำการประสานงาน และทักษะทางความรู้อื่น ๆ

5. การเพิ่มความสามารถในการใช้เทคโนโลยี (Adding Technological Power) มาร์ควอร์ท (Marquardt, 1996a,b-pp. 158-168) หมายถึง การนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้งาน เพื่อช่วยเอื้อความสะดวกและง่ายต่อการจัดการความรู้ และส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์กร ให้เกิดขึ้นอย่างทั่วถึงกว้างขวางและรวดเร็ว มาร์ควอร์ท ได้สรุปมิติย่อยของเทคโนโลยีที่ช่วยสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่ามี 3 มิติ ได้แก่ 1) เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) 2) การเรียนรู้บนพื้นฐานของเทคโนโลยี (Technology-Based Learning) 3) ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Performance Support System) ซึ่งอธิบายไว้ ดังนี้

5.1 เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) ระบบฐานข้อมูลเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีสื่อสารโทรคมนาคม ซึ่งนำมาใช้ในการรวบรวมข้อมูลทั้งการสร้างหรือสรรหาข้อมูล จัดเก็บ สืบค้น ถ่ายโอน และมีการประยุกต์ข้อมูลเหล่านั้นระหว่างเครื่องจักรกับคนในองค์กร

5.2 การเรียนรู้บนพื้นฐานของเทคโนโลยี (Technology-Based Learning) องค์กรต้องใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีให้มากที่สุดไม่ว่าจะเป็นคอมพิวเตอร์สื่อผสม (Multimedia) การเรียนรู้

ทางไกล (Distance Learning) โดยที่การเรียนรู้บนพื้นฐานของเทคโนโลยีนั้น สามารถเข้าถึงการเรียนรู้ได้หลายทาง (Multisensory) ด้วยการใช้ทั้งภาพแสง สี เสียง สัมผัส มีความสะดวกในการเคลื่อนย้ายพกพา (Portable) และสามารถถ่ายทอด (Transferable) การเรียนรู้ได้ ไม่ว่าจะอยู่ในภาษาหรือวัฒนธรรมใด การใช้เทคโนโลยีด้วยการใช้สื่อหลายทาง เช่น ตัวหนังสือเทปบันทึกเสียง ภาพถ่าย ภาพกราฟิกภาพยนตร์ สร้างเป็นโปรแกรมสื่อสารหลายทางใช้กับเครื่องคอมพิวเตอร์และเครื่องอิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ เพื่อการสื่อสาร เสนองาน การแสดง เพื่อการศึกษาและประโยชน์อื่น ๆ ด้วยความสามารถใช้อ่าน ดู ฟัง ได้อย่างสะดวก ส่วนการเรียนรู้ทางไกลเป็นการใช้วีดีโอเป็นเครื่องมือในการสื่อสารด้วยระบบ 2 ทางโต้ตอบกันได้ (Interactive) และวิดีโอที่เป็นการสื่อสารทางเดียวคือจากผู้ให้การอบรมทางเดียว การเรียนรู้บนพื้นฐานของเทคโนโลยีนี้จะมีบุคลากรในองค์กรเป็นผู้จัดการผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ ห้องจำลองสถานการณ์ (Simulator) เป็นการสร้างโอกาสในการเรียนรู้ของบุคลากรให้เปิดกว้าง

5.3 การจัดระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Performance Support Systems) การใช้ระบบฐานข้อมูล (Data-Based System) ที่มีศักยภาพสูงในการส่งเสริมการเรียนรู้ในปัจจุบัน สนับสนุนศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้ในการปฏิบัติงาน แสวงหาความรู้ในการปฏิบัติงาน และนำความรู้มาพัฒนาปรับปรุงการทำงานให้ดียิ่งขึ้น การติดต่อกับเพื่อนร่วมงานด้วยการสนับสนุนข้อมูลต่าง ๆ หรือองค์ความรู้ที่จำเป็นในการทำงานของบุคลากร การจัดเก็บองค์ความรู้ใหม่ต่าง ๆ สามารถจัดเก็บกระบวนการในการติดต่อสื่อสารการใช้ฐานข้อมูลร่วมกันสามารถดึงข้อมูลเตรียมพร้อมก่อนการปฏิบัติงาน สามารถดึงข้อมูลเพื่อทบทวนศึกษารายละเอียดของการทำงานก่อนการลงมือปฏิบัติจริงได้ สามารถปรับเปลี่ยนข้อมูลในการทำงานหลังจากทราบถึงผลสะท้อนในการทำงานของตนเองผ่านระบบฐานข้อมูล

สรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่ให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ของบุคลากรภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งในการพัฒนาองค์การสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ มีองค์ประกอบสำคัญประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ 1. การสร้างและสานวิสัยทัศน์ (Share Vision) 2. มุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Our commitment to excellence) 3. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) 4. วิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Model) และ 5. การคิดและเข้าใจเชิงระบบ (SystemThinking)

2.3 หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับหลักวุฑฒิธรรม 4 กับการบริหาร

2.3.1 ความหมายของวุฑฒิธรรม 4

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต) ได้อธิบายไว้ในหนังสือ “พจนานุกรมพุทธศาสน์ ฉบับประมวลศัพท์” ว่า คำว่า “วุฑฒิ” แปลว่า ธรรมเป็นเครื่องเจริญ ธรรมเป็นเหตุให้ถึงความเจริญ

พระธรรมกิตติวงศ์(ทองดี สุรเตโช) (2550) ได้อธิบายไว้ในหนังสือ “พจนานุกรมพุทธศาสน์ชุดศัพท์วิเคราะห์” ว่า คำว่า “วุฑฒิธรรม” มาจากรากศัพท์คำ 2 คำ คือ คำว่า “วุฑฒิ” กับ คำว่า “ธรรม” โดยคำว่า “วุฑฺฒิ” หรือ “วุทฺธ” นั้น หมายถึง ผู้เจริญ และคำว่า “ธรรม” หรือ “ธมฺม” หมายถึง ธรรม ความดีบุญ กุศล10 เมื่อรวมคำ 2 คำ จึงแปลได้ว่า ผู้เจริญธรรม หรือผู้เจริญในการทำความดี และการทำบุญกุศล

พระมหาทัพยา ปิยวณฺโณ (แจ่มจำรัส) กล่าวไว้ว่า วุฑฒิธรรม หมายถึง ธรรมเป็นเหตุให้เจริญรุ่งเรืองงอกงาม เป็นธรรมในการทำความดี ทำบุญกุศล เป็นหลักธรรมในอุปการะให้เกิดความเจริญรุ่งเรือง เป็นธรรมขั้นพื้นฐานในการสร้าง ความเจริญให้กับตนเองทั้งทางโลกและทางธรรม และยังเป็นคุณธรรมที่ก่อให้เกิดความเจริญแก่ตนเอง และสังคม

สาริณี อาษา (2564) กล่าวว่า หลักวุฑฒิธรรมได้เข้ามามีส่วนสำคัญต่อการพัฒนาความรู้ของนักเรียนและบุคคลทั่วไป ดังที่กล่าวไว้ในพระไตรปิฎกว่า เพราะว่าปัญญาวุฑฒิธรรม 4 (อง.จตุตฺก. (ไทย) 21/449/368) มีอุปการคุณสำหรับมนุษย์ทุกคนและเป็นคุณธรรมที่เป็นไปเพื่อความเจริญด้วยปัญญาก่อให้เกิดความเจริญงอกงาม เป็นคุณธรรมที่มีอุปการะมากแก่มนุษยธรรมอันประกอบไปด้วย 4 ประการได้แก่ สัปปุริสสังเสวะ สัทธัมมัสสวนะ โยนิโสมนสิการ ธัมมานุธัมมปฏิปัตติ (อง.จตุตฺก. (ไทย)21/248-249/367-368) ดังมีพระพุทธพจน์ตรัสไว้ว่า ดูกรภิกษุทั้งหลาย ธรรม 4 ประการ ย่อมเป็นไปเพื่อความเจริญแห่งปัญญา ธรรม 4 ประการ เป็นไฉน คือ สัปปุริสังเสวะ การคบสัปบุรุษ สัทธัมมัสสวะ ฟังคำสั่งสอนของท่าน โยนิโสมนสิการ ทำไว้ในใจโดยแยบคาย ธัมมานุธัมมปฏิปัตติ ปฏิบัติธรรมสมควรแก่ธรรม ดูกรภิกษุทั้งหลาย ธรรม 4 ประการนี้แลย่อมเป็นไปเพื่อความเจริญแห่งปัญญา (อง.จตุตฺก. (ไทย) 21/248/332)

สมเด็จพระพุทธโฆษาจารย์(ป.อ.ปยุตโต) วัดญาณเวศกวัน (2565) กล่าวว่า พระพุทธเจ้าตรัสหมวดธรรมไว้หมวดหนึ่ง เรียกว่า ปัญญาวุฒิธรรม แปลว่า ธรรมะเครื่องเจริญปัญญามี 4 หัวข้อด้วยกัน หรือจะเรียกอีกอย่างว่าหลักการพัฒนาปัญญา ประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบด้วยกัน

กล่าวโดยสรุป วุฑฒิธรรม 4 คือ หลักธรรมที่ก่อให้เกิดความเจริญงอกงาม ความเจริญแห่งปัญญา ที่เกิดจากการทำความดี และการทำบุญกุศล ซึ่งส่งผลให้มนุษย์เกิดปัญญา ประพฤติชอบด้วยกาย วาจา ใจ เกิดการใคร่ครวญไตร่ตรอง ดำเนินชีวิตอย่างถูกหลักครรลองครองธรรมและอยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างมีเหตุและผล

2.3.2 องค์ประกอบหลักวุฒิธรรม 4

วุฑฒิธรรม หมายถึง ธรรมเป็นเหตุให้เจริญรุ่งเรืองงอกงาม เป็นธรรมในการทำความดี ทำบุญกุศล เป็นหลักธรรมในอุปการะให้เกิดความเจริญรุ่งเรือง เป็นธรรมขั้นพื้นฐานในการสร้างความ เจริญให้กับตนเองทั้งทางโลกและทางธรรม ยังเป็นคุณธรรมที่ก่อให้เกิดความเจริญแก่ตนเองและสังคม วุฑฒิธรรม ประกอบด้วยองค์ธรรม 4 ประการ ได้แก่

1) สัปปุริสสังเสวะ การคบสัตบุรุษที่เป็นผู้มีความรู้และมีปัญญา ซึ่งในตัวของสัตบุรุษนั้นท่านมีคุณสมบัติ 7 ประการ ได้แก่ เป็นผู้รู้จักเหตุ รู้จักผล รู้จักประมาณ รู้จักกาล รู้จักชุมชน และรู้จักเลือกคบคน เมื่อนำมาเชื่อมโยงเข้ากับปัญญา 3 ในทางพระพุทธศาสนาแล้วจัดอยู่ในสุตมยปัญญา ซึ่งยังเป็นปัญญาในทางโลกียปัญญา

สมเด็จพระพุทธโฆษาจารย์(ป.อ.ปยุตโต) วัดญาณเวศกวัน (2565) กล่าวว่า การคบหาคนนั้นเป็นพื้นฐานเบื้องต้น ที่จะนำไปสู่ความเจริญหรือความเสื่อม ถ้าคบหาคนไม่ดี ก็พาให้ห่างไกลจากความเจริญงอกงาม ในทางตรงข้าม ก็จะนำไปสู่ความเสื่อม แทนที่จะได้ความดี ก็ได้ความชั่ว อย่างที่ท่านกล่าวว่า คบหาคนเช่นใด ก็เป็นคนเช่นนั้นในทางธรรม การที่จะเจริญก้าวหน้าได้ ก็ต้องคบหาบุคคลที่ดีก่อน คนดีที่ควรคบหาเรียกว่า สัตบุรุษ ซึ่งท่านยกตัวอย่างไว้ ยอดของสัตบุรุษก็ได้แก่พระพุทธเจ้า รองลงมาก็ได้แก่พระปัจเจกพุทธเจ้า และพระอรหันต์ทั้งหลาย ตลอดจนกระทั่งพระ

สาวก ท่านผู้รู้ธรรม ผู้มีความรู้ ผู้ทรงคุณธรรม หรือผู้ประกอบด้วยสัปปุริสธรรม 7 ประการ ถ้าผู้ใดประกอบด้วยสัปปุริสธรรม 7 ประการ ก็เรียกว่า เป็นสัตบุรุษ

สัปปุริสธรรม 7 ประการนั้น ว่ากันแต่โดยหัวข้อว่า รู้จักเหตุ รู้จักผล รู้จักตน รู้จักประมาณ รู้จักกาล รู้จักบุคคล รู้จักชุมชน แต่ในโอกาสนี้ไม่มีเวลาที่จะอธิบายยาว ก็เอาแต่เพียงความหมายในที่นี้ว่า คือคบหาคนดี คนที่มีความรู้ คนที่ทรงคุณธรรม

2) สัทธัมมัสวนะ หมายถึง การได้ฟังพระสัทธรรม (ปริยัติ ปฏิบัติ ปฏิเวธ) ฟังคำสั่งสอน ของสัตบุรุษ ฟังคำสั่งสอนของผู้ที่ประพฤติชอบด้วยกายวาจาใจ สดับ เล่าเรียน อ่านคำสอนเรื่องราวที่แสดงหลักความจริงและความดีงาม พระสัทธรรมที่สัตบุรุษได้นำมาสั่งสอนนั้นประกอบด้วยหลักธรรม 7 ประการ ได้แก่ เป็นผู้มีความศรัทธา (ความเชื่อ) เป็นผู้มีหิริ (ความละอายต่อการประพฤติทุจริต 3 คือ กายทุจริต วจีทุจริต มโนทุจริต และบาปอกุศลธรรมทั้งหลาย) เป็นผู้มีโอตตัปปะ (ความสะดุ้งกลัวต่อ การประพฤติทุจริต 3 คือ กายทุจริต วจีทุจริต มโนทุจริต และบาปอกุศลธรรมทั้งหลาย) เป็นพหูสูต (ทรงสุตะและสั่งสมสุตะ) เป็นผู้ปรารภความเพียร (เพื่อละอกุศลธรรมเพื่อประกอบกุศลธรรมอยู่เสมอ) เป็นผู้มีสติ (ประกอบด้วยสติและปัญญาที่ยิ่ง) เป็นผู้มีปัญญา (ประกอบปัญญาที่เห็นความเกิดดับของ สังขารขันธ์ซึ่งเป็นสิ่งอันประเสริฐ) เมื่อนำมาเชื่อมโยงเข้ากับปัญญา 3 ในทางพระพุทธศาสนาแล้ว จัดอยู่ในจินตามยปัญญา ซึ่งยังเป็นปัญญาในทางโลกียปัญญา

3) โยนิโสมนสิการ หมายถึง การพิจารณาอย่างถูกต้อง เหมาะสม คิดไตร่ตรองให้รอบคอบ การพิจารณาด้วยการสำรวมอินทรีย์ทั้ง 5 การตั้งใจมุ่งมั่นต่อการปฏิบัติเพื่อบรรลุธรรม การพิจารณาสาวหาตามเหตุปัจจัยซึ่งเป็นเหตุทำให้เกิดปัญญา การใช้ความคิดอย่างถูกวิธี การใส่ใจใคร่ครวญการพิจารณาโดยอุบายวิธีที่แยบคาย ซึ่งรูปแบบของโยนิโสมนสิการนั้น มี 10 รูปแบบ ได้แก่ สืบสาวหาเหตุ (พิจารณาปรากฏการณ์ที่เป็นผล) แยกแยะเนื้อหา (พิจารณาให้เห็นตามกฎไตรลักษณ์) สามัญลักษณะ (รู้เท่าทันความเป็นไปของสิ่งทั้งหลายว่ามันเป็นของมันเองตามธรรมดา) อริยสัจ (วิธีการในการ แก้ปัญหาความดับทุกข์) หลักการกับความมุ่งหมาย (พิจารณาให้เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างธรรมกับ อรรถได้อย่างถูกต้อง) ใส่ใจในคุณและโทษ (ยอมรับทั้งด้านดีและไม่ดีทุกแง่มุม) บริโภคคุณค่า (พิจารณาการใช้สอยปัจจัย 4 ในชีวิตประจำวันเพื่อประโยชน์สุขแก่ตนเองและผู้อื่น) การภาวนาหรือเจริญกุศล (ทำใจให้ดีและส่งเสริมความเคยชินที่ดีงาม) การอยู่กับอารมณ์ปัจจุบัน (อยู่กับสิ่งที่เกี่ยวข้องในขณะนั้น เป็นสำคัญ) และการพูดแยกแยะ (จำแนก แจกแจง หรือวิเคราะห์คำสอนแบบต่าง ๆ) โยนิโสมนสิการ มีลักษณะเป็นองค์ประกอบที่เกิดขึ้นจากภายใน เป็นปัจจัยทำให้เกิด ปัญญา เป็นอาหารล่อเลี้ยงสติสัมปชัญญะ เป็นธรรมะในการรักษาตน และเป็นกุศลธรรม จึงมีหน้าที่ ในฐานะเป็นกระบวนการในการพัฒนาปัญญาตามหลักวุฑฒิธรรม คือ เป็นธรรมที่เป็นเหตุให้ถึง ความเจริญ หรือธรรมที่เป็นไปเพื่อความเจริญแห่งปัญญา เป็นองค์แห่งการบรรลุโสดาบัน และยังอำนวยให้เกิดความก้าวหน้าทางปัญญา เป็นตัวเกื้อกูลต่อกระบวนการภายนอก คือ สัปปุริสสังเสวะ (การคบหาสัตบุรุษ) กับสัทธัมมัสสวนะ (การฟังพระสัทธรรม) เมื่อนำมาเชื่อมโยงเข้ากับปัญญาในทางพระพุทธศาสนาแล้ว จัดอยู่ในจินตามยปัญญา ซึ่งเป็นปัญญาในทางโลกียปัญญา

เมื่อฟังธรรม สดับคำสอน ก็มาสู่หลักที่สามข้อต่อไป คือ โยนิโสมนสิการ รู้จักไตร่ตรองพิจารณาด้วย คือฟังอย่างเดียวไม่พอ ฟังแล้วรู้จักคิดรู้จักพิจารณา จึงจะได้ประโยชน์ อันนี้ก็มีข้อเปรียบเทียบอีก ท่านเปรียบเทียบเหมือนกับเรื่องหู หูนั้นก็มีหูคน กับหูของ หูของอย่างหูกา หูกระทะ ก็เรียกว่า หูเหมือนกัน แต่ว่าได้แค่คนจับ ดึงเอาไป เอาไปทำโน้น เอาไปทำนี่ แล้วแต่คนจะชักพาไป ไม่เหมือนหูคน หูคนนั้นฟัง ฟังแล้ว พินิจพิจารณาด้วย รู้จักคิดว่า อันนี้มีเหตุมีผลอย่างไร เป็นสิ่งที่น่าเชื่อ น่าฟังหรือไม่ ไม่ถูกชักพาไปในความหลงการรู้จักคิดรู้จักพิจารณานี้ ก็คือการใช้โยนิโสมนสิการ การไตร่ตรองพิจารณาโดยใช้ปัญญา ว่าที่ท่านพูดมาแสดงมานั้น มีเหตุมีผลหรือไม่อย่างไร จะนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างไร ถ้ามีปัญหาเกิดขึ้น ก็จะได้สืบสาวราวเรื่อง คิดแก้ไขให้ถูกจุดถูกขั้นตอน รู้จักนำความรู้มาใช้ให้ถูกจุดถูกแง่ จึงจะได้ประโยชน์ ตลอดจนรู้จักพิจารณา เช่นว่าหลักธรรมข้อนี้ท่านกล่าวไว้นั้น มีความมุ่งหมายอย่างไร นำไปใช้ในกรณีไหนจะถูกต้อง จึงจะเกิดผลเกิดประโยชน์

4) ธัมมานุธัมมปฏิปัตติ คือ การปฏิบัติธรรมสมควรแก่ธรรม การปฏิบัติธรรมถูกหลักในการดำเนินชีวิตอย่างถูกต้องตามธรรม หรือการปฏิบัติธรรมให้ถูกหลัก ถูกความมุ่งหมาย ธรรมข้อนี้เป็นเรื่องการปฏิบัติ 2 นัย คือ การปฏิบัติธรรมตามฐานะของตน คือ มองดูฐานะของตนว่าควรจะปฏิบัติอย่างไรจึงจะปฏิบัติ เช่น สำหรับฆราวาสการปฏิบัติธรรมสมควรแก่การเป็นฆารวาส คือ การปฏิบัติให้สมบูรณ์ในสรณะ 3 ได้แก่ พระพุทธ พระธรรม และพระสงฆ์เป็นที่พึ่ง การสมาทานรักษาศีล 5 ศีล 8 และศีล 10 ให้บริสุทธิ์ การให้ทาน การบำรุงบิดามารดา สมณพราหมณ์ เป็นต้น สำหรับภิกษุสงฆ์ควรปฏิบัติตามความเป็นพระสงฆ์ ด้วยศีลวินัยที่ควรรักษาและการปฏิบัติธรรมที่ถูกหลัก คือ ทำให้ข้อปฏิบัติย่อยเข้ากันได้ สอดคล้องกัน และส่งผลแก่หลักการใหญ่ เป็นไปเพื่อจุดหมายที่ต้องการ ซึ่งจุดหมายปลายทางสูงสุด คือ การบรรลุธรรม (มรรค ผล นิพพาน)

2.3.3 หลักวุฒิธรรม 4 เพื่อการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษา

สาริณี อาษา (2564, หน้า 5-7) ได้กล่าวให้เห็นถึง หลักวุฒิธรรม 4 เพื่อการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษา โดยมุ่งเห็นว่า การจัดการศึกษาให้เกิดผลดีมีประสิทธิภาพตรงตามความต้องการของประชาชนโดยเฉพาะ ผู้ปกครองต้องอาศัยกระบวนการนำกระบวนการมีส่วนร่วมมาใช้ ซึ่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 กล่าวถึงการมีส่วนร่วมไว้ในมาตรา 8 (2) ให้สังคมมีส่วนร่วม ในการจัดการศึกษาซึ่งสอดคล้องกับรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 มาตรา 58 ได้บัญญัติเรื่อง การมีส่วนร่วมไว้ว่า บุคคลย่อมมีสิทธิมีส่วนร่วมในกระบวนการพิจารณาของเจ้าหน้าที่ของรัฐในการปฏิบัติ ราชการทางปกครองอันมีผล หรืออาจมีผลกระทบต่อสิทธิและเสรีภาพของตน พระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติสถานศึกษาที่จัดการศึกษาทุกระดับจึงต้องปฏิบัติตามโดยการเปิดโอกาสให้ประชาชนชุมชนเข้ามามี ส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ทั้งนี้เพราะเมื่อผู้ปกครองควรมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาย่อมจะช่วยขับเคลื่อน ให้การบริหารจัดการศึกษาดำเนินไปตามความต้องการของผู้ปกครองและชุมชน ช่วยให้สถานศึกษาได้รับการยอมรับจากชุมชน ชุมชนรักและหวงแหนสถานศึกษา ซึ่งส่งผลให้ผู้ปกครองและชุมชนสนับสนุนทรัพยากร การศึกษาและให้ความร่วมกับสถานศึกษาในการดำเนินกิจกรรมด้วยความเต็มใจสรุปซึ่งผู้บริหารสถานศึกษา ครู และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการเรียนการสอนโดยมีแนวทางการจัดการเรียนการสอน ได้แก่ 1) กระชับ หลักสูตรปรับให้สอดคล้องกับสถานการณ์โควิด-19 และสื่อสารให้ผู้เกี่ยวข้องทุกภาคส่วนทราบ 2) เพิ่มความยืดหยุ่นของโครงสร้างเวลาเรียนและความหลากหลายของ

รูปแบบการเรียนรู้ ความยืดหยุ่นในการใช้เวลาและการเลือกรูปแบบการเรียนจะทำให้ครูสามารถออกแบบหน่วยการเรียนรู้ที่เหมาะสมและส่งเสริมการเรียนรู้ รายบุคคล (personalized learning) ได้ 3) ออกแบบหน่วยการเรียนรู้ และสอนอย่างมีแผนที่เหมาะสมใน สถานการณ์ที่เปลี่ยนไป ครูจะต้องเตรียมความพร้อมก่อนการสอนแบบใหม่ 4) ยกระดับการประเมินเพื่อการพัฒนา (formative assessment) เพื่อไม่ให้เด็กเสียโอกาสพัฒนาความรู้และทักษะ 5) การประเมินเพื่อรับผิดรับชอบ (assessment for accountability) ยังคงควรไว้ แต่ควรให้น้ำหนักการประเมินโอกาสทางการเรียนของเด็กมากกว่าการวัดความรู้ด้วยคะแนนสอบ (โรงเรียนบ้านสะเดาใหญ่, 2564) การบูรณาการนำหลักวุฑฒิธรรม 4 มาใช้ในการบริหารสถานศึกษาหรือการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนในการบริหารจัดการศึกษานั้นต้องคำนึงว่า หลักวุฑฒิธรรม 4 เป็นหลักธรรมที่เป็นไปเพื่อปัญญาเพื่อ ความเจริญงอกงามแห่งปัญญา มุ่งเน้นให้คนทั่วไปเข้าใจและนำไปใช้ประโยชน์ได้ในชีวิตประจำวันโดยผู้บริหาร สถานศึกษาสามารถปฏิบัติได้ ดังนี้

1. สัปปุริสสังเสวะ (คบสัตบุรุษ) ส่งเสริมบุคลากรในสถานศึกษาของตนเองแสวงหาความรู้ส่งเสริม ให้คบคนดีมีความสามารถทั้งด้านการปฏิบัติหน้าที่การงานของตนเอง การเสียสละเพื่อส่วนรวม คือปฏิบัติดีต่อ ตนเองและส่วนรวม

2. สัทธัมมัสสวนะ (ฟังธรรม) ส่งเสริมให้บุคลากร สนับสนุนจัดโครงการ กิจกรรมต่าง ๆ ให้บุคลากร ในสังกัดของตนได้ความรู้ รับฟังคำสอนจากผู้มีประสบการณ์ ปราชญ์ชาวบ้านเพื่อให้สามารถนำความรู้ที่ได้ไป ประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน

3. โยนิโสมนสิการ (ไตร่ตรองธรรม) กระตุ้นให้มีกระบวนการคิด ไตร่ตรองพิจารณาความรู้ที่ได้ ด้วยการให้จัดทำเป็นสรุปรายงานในการจัดโครงการหรือกิจกรรมที่บุคลากรในสังกัดของตนได้เข้าร่วมเพื่อเป็น การกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้จากการศึกษา รับฟังความรู้

4. ธัมมานุธัมมปฏิปัตติ (ปฏิบัติธรรมสมควรแก่ธรรม) การนำความรู้ที่ได้รับจากการอบรม กิจกรรม หรือศึกษาหาความรู้จากผู้มีความรู้ ปราชญ์ชาวบ้านนำไปปฏิบัติให้เกิดผลกับการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของตน รวมถึงประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ การลงมือปฏิบัติ และการประเมินผลเพื่อ ปรับปรุงแก้ไขให้ดียิ่งขึ้นต่อไป สรุปได้ว่า หลักวุฒิธรรมในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการบริหารและการปฏิบัติงานตาม ภาระหน้าที่ คือ สัปปุริสสังเสวะ คบสัตบุรุษ สัทธัมมัสสวนะ ฟังธรรม โยนิโสมนสิการ ไตร่ตรองธรรม และธัมมานุธัมมปฏิปัตติ ปฏิบัติธรรมสมควรแก่ธรรม ตามกระบวนการของการมีส่วนร่วม คือ มีส่วนร่วมในการรับรู้ การวางนโยบาย มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและในการควบคุม ติดตาม ประเมินผลการทำงานและนำผลกลับมาใช้ให้เกิดประโยชน์

โดยสรุป หลักธรรมวุฑฒิธรรม 4 เป็นคุณธรรมที่เป็นไปเพื่อความเจริญด้วยปัญญา 4 ประการ คือ 1) สัปปุริสสังเสวะ การคบหาสัตบุรุษ 2) สัทธัมมัสสวนะ การรับฟังข้อธรรม 3) โยนิโสมนสิการ การพิจารณาด้วยการคิดพิจารณา 4) ธัมมานุธัมมปฏิปัตติ การปฏิบัติตนตามข้อกฎระเบียบเรียนอันดีงามของสังคม ทำให้มนุษย์มีส่วนร่วมคิดร่วมทำ ซึ่งสอดคล้องกับ การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการดำเนินไปยังเป้าหมายร่วมกัน ดังนั้น การใช้หลักวุฑฒิธรรม 4 ของผู้บริหารสถานศึกษาจะเป็นตัวช่วยส่งเสริมกระบวนการบริหารสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้สำเร็จเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

2.5 ข้อมูลสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม ตั้งอยู่เลขที่ 1200 ถนนเอกชัย ตำบลมหาชัย อำเภอเมืองสมุทรสาคร จังหวัดสมุทรสาคร (ตั้งอยู่ภายในโรงเรียนสมุทรสาครวิทยาลัย) ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ ในราชกิจจานุเบกษา หน้า 4 เล่ม 138 ตอนพิเศษ 38 ง ลงวันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2564 เรื่อง การกำหนดและแก้ไขเปลี่ยนแปลงเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาและที่ตั้งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม เป็นลำดับที่ 51 ประกอบด้วยท้องที่จังหวัดสมุทรสาครและจังหวัดสมุทรสงคราม มีสถานศึกษาในสังกัด จำนวน 20 แห่ง เป็นสถานศึกษาในจังหวัดสมุทรสาคร จำนวน 11 แห่งและสถานศึกษาในจังหวัดสมุทรสงคราม จำนวน 9 แห่ง ว่าด้วยการกำหนดหลักเกณฑ์การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ. 2546 พ.ศ. 2553 และพ.ศ. 2560 ประกอบด้วย

1. กลุ่มอำนวยการ (Administration Group)
2. กลุ่มนโยบายและแผน (Policy and Planning Group)
3. กลุ่มส่งเสริมการศึกษาทางไกล เทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสาร (Distance Learning Information and Communication Technology Group)
4. กลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์ (Financial and Assets Administration Group)
5. กลุ่มบริหารงานบุคคล (Personnel Administration Group)
6. กลุ่มพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา (Teacher and Education Personnel Development Group)
7. กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา (Supervision, Monitoring and Evaluation for Educational Provision Group)
8. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา (Promotion of Educational Provision Group)
9. หน่วยตรวจสอบภายใน (Internal Audit Group)
10. กลุ่มกฎหมายและคดี (Law and Case Group)

2.5.1. อำนาจหน้าที่

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม มีอำนาจหน้าที่ตามอำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2562 ดังนี้

1.1 จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการของท้องถิ่น

1.2 วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษาและหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษาและแจ้งการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานต้นสังกัดทราบ รวมทั้งกำกับ ตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว

1.3 ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

1.4 กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและในเขตพื้นที่การศึกษา

1.5 ศึกษา วิเคราะห์ วิจัยและรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

1.6 ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุนการจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

1.7 จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

1.8 ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษารูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา

1.9 ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

1.10 ประสาน ส่งเสริมการดำเนินการของคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ และคณะทำงานด้านการศึกษา

1.11 ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กร หรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

1.12 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

2.5.2. ข้อมูลพื้นฐานการศึกษา

ตารางที่ 2.1 ข้อมูลที่ตั้ง จำนวนนักเรียนและขนาดของโรงเรียนในสังกัด (จังหวัดสมุทรสาคร)

ที่	โรงเรียน	อำเภอ	จำนวนนักเรียน (คน)	ขนาดโรงเรียน
1	สมุทรสาครวิทยาลัย	เมืองสมุทรสาคร	3,138	ใหญ่พิเศษ
2	สมุทรสาครบูรณะ	เมืองสมุทรสาคร	2,727	ใหญ่พิเศษ
3	กระทุ่มแบน “วิเศษสมุทคุณ”	กระทุ่มแบน	2,226	ใหญ่
4	อ้อมน้อยโสภณชนูปถัมภ์	กระทุ่มแบน	1,785	ใหญ่
5	เฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระศรีนครินทร์ สมุทรสาคร	เมืองสมุทรสาคร	1,496	กลาง

6	สมุทรสาครวุฒิชัย	เมืองสมุทรสาคร	1,272	กลาง
7	วัดธรรมจริยาภิรมย์	บ้านแพ้ว	930	กลาง
8	พันท้ายนรสิงห์วิทยา	เมืองสมุทรสาคร	515	กลาง
9	วัดหลักสี่พิพัฒน์ราษฎร์อุปถัมภ์	บ้านแพ้ว	406	เล็ก
10	หลักสองส่งเสริมวิทยา	บ้านแพ้ว	118	เล็ก
11	กุศลวิทยา	กระทุ่มแบน	114	เล็ก

ตารางที่ 2.2 ข้อมูลที่ตั้ง จำนวนนักเรียนและขนาดของโรงเรียนในสังกัด(จังหวัดสมุทรสงคราม)

ที่	โรงเรียน	อำเภอ	จำนวน นักเรียน (คน)	ขนาด โรงเรียน
1	ถาวรานุกูล	เมืองสมุทรสงคราม	2,305	ใหญ่
2	ศรัทธาสมุทร	เมืองสมุทรสงคราม	2,163	ใหญ่
3	อัมพวันวิทยาลัย	อัมพวา	1,124	กลาง
4	ท้ายหาด	เมืองสมุทรสงคราม	528	กลาง
5	เทพสุวรรณชาญวิทยา	อัมพวา	160	เล็ก
6	สกลวิสุทธิ	บางคนที	77	เล็ก
7	เมธีชุณหะวัณวิทยาลัย	บางคนที	66	เล็ก
8	วัดบางกะพ้อม (คงลาภยิ่งประชานุสรณ์)	อัมพวา	56	เล็ก
9	วัดแก้วเจริญอำนวยวิทย์	อัมพวา	75	เล็ก

* ขนาดเล็ก จำนวนนักเรียน 1 – 499 คน
* ขนาดกลาง จำนวนนักเรียน 500 – 1,499 คน
* ขนาดใหญ่ จำนวนนักเรียน 1,500 – 2,499 คน
* ขนาดใหญ่พิเศษ จำนวนนักเรียน 2,500 คนขึ้นไป

ตารางที่ 2.3 จำนวนนักเรียน ห้องเรียน และนักเรียนต่อห้องเรียน ปีการศึกษา 2563 - 2565

ปีการศึกษา	จำนวนนักเรียน (คน)			จำนวน ห้องเรียน	นักเรียน ต่อห้องเรียน
	ม.ต้น	ม.ปลาย	รวม		
2563	11,969	8,234	20,203	605	34
2564	12,155	8,830	20,985	626	34
2565	12,046	9,235	21,281	630	34

* ระบบจัดเก็บข้อมูลนักเรียนรายบุคคล (Data Management Center : DMC) ณ วันที่ 10 มิถุนายน 2565

ตารางที่ 2.4 ข้อมูลจำนวนผู้บริหารสถานศึกษาและข้าราชการครู

จังหวัด	ผู้บริหารสถานศึกษา (คน)	ข้าราชการครู (คน)	รวม (คน)
สมุทรสาคร	40	674	714
สมุทรสงคราม	22	377	399
รวม	**62**	**1,051**	**1,113**

2.5.3. ทิศทางการพัฒนาการศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม ได้ระดมความคิดเห็นจากผู้เกี่ยวข้องทุกภาคส่วน ประกอบด้วย ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา คณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และนิเทศการศึกษา (ก.ต.ป.น.) เพื่อร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2565 - 2567 และแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 มีการกำหนดทิศทางการพัฒนาและกำหนดค่าเป้าหมายในการดำเนินงาน เพื่อสนองตอบต่อนโยบายทุกระดับอาทิเช่น ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 - 2580 แผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2560 - 2579) แผนปฏิบัติราชการระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2563 - 2565) ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แผนพัฒนาการศึกษาจังหวัดสมุทรสาครและแผนพัฒนาการศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม มากำหนดเป็นกรอบและทิศทางในการขับเคลื่อนพัฒนาการศึกษาอย่างเป็นรูปธรรม ดังนี้

1) วิสัยทัศน์ (Vision)

“องค์กรคุณภาพชั้นนำ วิถีใหม่ วิถีคุณภาพ วิถีพอเพียง อย่างยั่งยืน

2) พันธกิจ (Mission)

2.1 พัฒนาระบบและกลไกในการดูแลความปลอดภัยให้กับผู้เรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษาและสถานศึกษา จากภัยพิบัติและภัยคุกคามทุกรูปแบบ รวมถึงการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการมีสุขภาวะที่ดี สามารถปรับตัวต่อโรคอุบัติใหม่และโรคอุบัติซ้ำ

2.2 สร้างโอกาส ความเสมอภาค ลดความเหลื่อมล้ำ ให้ผู้เรียนทุกคนได้รับบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึงเท่าเทียมและมีคุณภาพ สามารถพึ่งตนเองได้อย่างมีศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

2.3 พัฒนาศักยภาพและคุณภาพผู้เรียนให้มีสมรรถนะตามหลักสูตรและทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 มีความเป็นเลิศทางวิชาการ เป็นคนดี มีวินัย มีความรักในสถาบันหลักของชาติ ยึดมั่น การปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข โดยการพัฒนาครูให้เป็นครูยุคใหม่ที่มีศักยภาพในการจัดการเรียนรู้ มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลพัฒนาตนเองทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่องและมีจิตวิญญาณความเป็นครู

2.4 พัฒนาระบบบริหารจัดการวิถีใหม่โดยใช้พื้นที่เป็นฐาน มีความถูกต้อง ทันสมัยและมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs)

3) เป้าประสงค์ (Goals)

3.1 ผู้เรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษา ปลอดภัยจากภัยพิบัติและภัยคุกคามทุกรูปแบบอยู่ในสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการมีสุขภาวะที่ดี สามารถปรับตัวต่อโรคอุบัติใหม่และโรคอุบัติซ้ำ

3.2 ผู้เรียนทุกคนได้รับโอกาสทางการศึกษาอย่างเสมอภาค เท่าเทียม ทั่วถึงและมีคุณภาพ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

3.3 ผู้เรียนมีคุณภาพและสมรรถนะตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานและทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 มีความเป็นเลิศทางวิชาการ เป็นคนดี มีวินัย มีความรักในสถาบันหลักของชาติยึดมั่นการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

3.4 ครูเป็นครูยุคใหม่ที่มีศักยภาพในการจัดการเรียนรู้ มีทักษะในการปฏิบัติหน้าที่มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล มีการพัฒนาตนเองทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่องและมีจิตวิญญาณความเป็นครู

3.5 เขตพื้นที่การศึกษาบริหารจัดการโดยใช้พื้นที่เป็นฐานอย่างถูกต้อง ทันสมัย และมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน เพื่อเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs)

4) กลยุทธ์ (Strategy)

กลยุทธ์ที่ 1 การจัดการศึกษาเพื่อความมั่นคงของชาติ และการปกครองในระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

กลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

กลยุทธ์ที่ 3 การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ด้วยการศึกษา

กลยุทธ์ที่ 4 การสร้างโอกาสทางการศึกษาอย่างเสมอภาค เท่าเทียม ทั่วถึงและมีคุณภาพ

กลยุทธ์ที่ 5 การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

กลยุทธ์ที่ 6 การยกระดับการบริหารจัดการศึกษาแบบบูรณาการเชิงพื้นที่

5) มาตรฐานการศึกษา

มาตรฐานที่ 1 คุณภาพผู้เรียน

ตัวบ่งชี้ที่ 1 ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการของผู้เรียน

ตัวบ่งชี้ที่ 1.1 ยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับสถานศึกษา เป้าหมายความสำเร็จ : ผู้เรียนมีระดับผลการเรียนแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ตั้งแต่ 2.50 ขึ้นไป ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

ตัวบ่งชี้ที่ 1.2 ยกระดับผลสัมฤทธิ์การทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน เป้าหมายความสำเร็จ : ค่าเฉลี่ยรวมทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้สูงกว่าระดับประเทศ

ตัวบ่งชี้ที่ 2 คุณลักษณะอันพึงประสงค์ พัฒนาผู้เรียนให้มีวินัย สุจริต จิตอาสา อยู่อย่างพอเพียง เป้าหมายความสำเร็จ : ร้อยละ 100

ตัวบ่งชี้ที่ 3 สมรรถนะสำคัญของผู้เรียน พัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะชีวิต คิดอย่างสร้างสรรค์ รู้ทันเทคโนโลยี มีความรู้หลายภาษา เป้าหมายความสำเร็จ : ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

ตัวบ่งชี้ที่ 4 สร้างโอกาสทางการศึกษา ส่งเสริมผู้เรียนให้ได้รับโอกาสในการศึกษาที่มีคุณภาพ มีมาตรฐานและลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา เป้าหมายความสำเร็จ : จัดการศึกษาแบบเรียนรวมสำหรับผู้ด้อยโอกาสและผู้มีความสามารถพิเศษอย่างมีคุณภาพ ร้อยละ 100

ตัวบ่งชี้ที่ 5 ขีดความสามารถในการแข่งขัน พัฒนาผู้เรียนด้านความเป็นเลิศ สู่การสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน เป้าหมายความสำเร็จ : มีนักเรียนได้รับรางวัลจากการแข่งขันระดับภาค ระดับชาติหรือระดับนานาชาติ

มาตรฐานที่ 2 สมรรถนะของครูและบุคลากรทางการศึกษา

ตัวบ่งชี้ที่ 1 จัดกิจกรรมการเรียนรู้ตรงตามมาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัดสำคัญที่ต้องรู้และควรรู้ตามจุดเน้นของหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 และฉบับปรับปรุง พุทธศักราช 2560 และมีการเตรียมความพร้อมสู่หลักสูตรฐานสมรรถนะเป้าหมายความสำเร็จ : ร้อยละ 100

ตัวบ่งชี้ที่ 2 จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นให้ผู้เรียนได้ปฏิบัติจริง สามารถสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเองและสามารถพัฒนานวัตกรรม เป้าหมายความสำเร็จ : ร้อยละ 100

ตัวบ่งชี้ที่ 3 มีการตรวจสอบและประเมินผู้เรียนอย่างเป็นระบบ นำผลมาพัฒนาผู้เรียน เป้าหมายความสำเร็จ : ร้อยละ 100

ตัวบ่งชี้ที่ 4 มีกระบวนการวิจัยในชั้นเรียนเพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนาผู้เรียน เป้าหมายความสำเร็จ : ร้อยละ 100

มาตรฐานที่ 3 ระบบบริหารที่เป็นเลิศ

ตัวบ่งชี้ที่ 1 สถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์และพันธกิจอย่างชัดเจน บริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ ดำเนินการพัฒนาผู้เรียนตามหลักสูตรสถานศึกษาทุกกลุ่มเป้าหมาย เป้าหมายความสำเร็จ : ร้อยละ 100

ตัวบ่งชี้ที่ 2 กำหนดงานพัฒนาวิชาการที่เน้นคุณภาพผู้เรียนรอบด้านตามหลักสูตรสถานศึกษา และทุกกลุ่มเป้าหมาย เป้าหมายความสำเร็จ : ร้อยละ 100

ตัวบ่งชี้ที่ 3 จัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพและสังคมที่เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพ เป้าหมายความสำเร็จ : ร้อยละ 100

ตัวบ่งชี้ที่ 4 ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการและการจัดการเรียนรู้ เป้าหมายความสำเร็จ : ร้อยละ 100

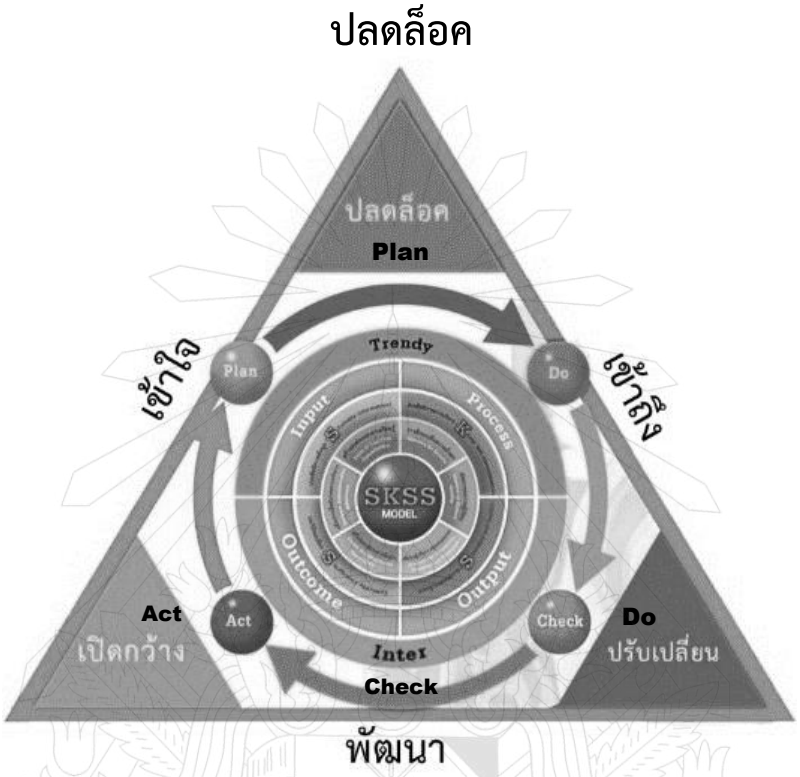
ตัวบ่งชี้ที่ 5 เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษามีรูปแบบในการพัฒนาการศึกษาตามบริบทและอัตลักษณ์

6) ค่านิยมองค์กร

องค์กรแห่งความสุข ถูกต้อง โปร่งใส ฉับไว ใส่ใจบริการ

7) รูปแบบการบริหาร

Trendy to Inter @ SKSS Model (รูปแบบล้ำหน้าสู่สากล)



รูปภาพที่ 2.1 รูปแบบ Trendy to Inter @ SKSS Model

รูปแบบ Trendy to Inter @ SKSS Model (รูปแบบล้ำหน้าสู่สากล) เป็นรูปที่ใช้ในการขับเคลื่อนพัฒนาการศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพ โดยใช้กรอบความคิด ทฤษฎีและหลักคิด ดังนี้

7.1) หลักการทรงงานของพระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศร มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราชบรมนาถบพิตร ในหลวงรัชกาลที่ 9 แห่งราชวงศ์จักรี “เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา” เข้าใจคือการเข้าใจบริบทในเชิงพื้นที่การบริหารจัดการศึกษา เข้าใจปัญหา เข้าใจแนวทางแก้ไข เข้าใจกระบวนการบริหารจัดการศึกษาและเข้าใจผู้ร่วมปฏิบัติงาน เข้าถึงคือการนำผลการศึกษาข้อมูล แนวทางและกระบวนการทำงานสู่การปฏิบัติ พัฒนาคือความร่วมมือระหว่างเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

7.2) การทำงานเชิงระบบ ประกอบด้วย

ก. ประสิทธิภาพข้อมูล (S : Suitable Information) (ปัจจัยนำเข้า/Input) ประกอบด้วย

1) SWOT Analysis ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค

2) King's Philosophy การน้อมนำศาสตร์พระราชาหรือพระราโชบายด้านการศึกษา

3) School Data ข้อมูลพื้นฐานหรือข้อมูลทั่วไปของโรงเรียนในสังกัด

4) Study Information ข้อมูลที่เกี่ยวข้องทุกด้านของเขตพื้นที่การศึกษา

ข. ประสิทธิภาพการบริหาร (K : Keepwell - Administrative) (กระบวนการ Process) ประกอบด้วย

1) Strategy การบริหารและการขับเคลื่อนตามกลยุทธ์

2) Knowledge Management การบริหารโดยการมีส่วนร่วมจากผู้เกี่ยวข้อง ในการพัฒนาการศึกษา ด้วยรูปแบบการจัดการความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงาน

3) Systematic การบริหารโดยยึดตามหลักธรรมาภิบาล การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

4) Supervision มีระบบติดตามตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

ค. มาตรฐานและคุณภาพ (S : Standard and Quality) (ผลผลิต/Output) ประกอบด้วย

1) มาตรฐานและคุณภาพของปัจจัยนำเข้า (Input) ที่มีประสิทธิภาพ ล้ำหน้า (Trendy) รอบด้าน รวดเร็ว ทันสมัย ทันเหตุการณ์ต่อการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาในยุคปัจจุบัน

2) มาตรฐานและคุณภาพของกระบวนการ (Process)

3) มาตรฐานและคุณภาพของผลผลิต (Output) เป็นไปตามเป้าหมายและมาตรฐานสากล (Inter) ส่งผลให้เขตพื้นที่การศึกษาที่มีมาตรฐานและมีคุณภาพ (เขตคุณภาพ : Smart SESA)โรงเรียนได้มาตรฐานสากลและมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา (โรงเรียนชั้นนำ : Smart School) ครูมีมาตรฐานและคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา (ครูดี : Smart Teacher) ผู้เรียนมีมาตรฐานและคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา (ผู้เรียนเด่น : Smart Student)

4) ผลลัพธ์ (Outcome) บนวิถีพอเพียงอย่างยั่งยืน (S : Sufficiency Approach) Sustainable Development

7.3) วงจรบริหารงานคุณภาพ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลด้วยวงจรคุณภาพของเดมมิ่ง (Deming Cycle) ประกอบด้วย

1) Plan (P) หมายถึง การวางแผนการดำเนินงานอย่างรอบคอบ

2) Do (D) หมายถึง การดำเนินการตามแผน

3) Check (C) หมายถึง การประเมินผลการดำเนินงาน

4) Act (A) หมายถึง การนำผลการประเมินมาปรับปรุง พัฒนา และนำไปใช้ให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น และมีการนำข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) จากการบริหารงานไปทบทวนการปฏิบัติงาน (AAR : After Action Review) อย่างต่อเนื่องเพื่อยกระดับประสิทธิภาพให้ดียิ่งขึ้น

7.4) นำแนวทางของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมาใช้เป็นกรอบความคิดในการบริหารจัดการ “ปลดล็อค ปรับเปลี่ยน เปิดกว้าง” ปลดล็อคด้วยการลดข้อจำกัดในการทำงาน ส่งผลให้การทำงานเป็นไปอย่างรวดเร็ว กระชับและฉับไว ปรับเปลี่ยนด้วยการพัฒนาการศึกษาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน และเปิดกว้างคือบริหารโดยการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน

8) ยึดพื้นที่และโรงเรียนเป็นฐาน โดยการกระจายอำนาจจากเขตพื้นที่การศึกษาไปสู่องค์กรและหน่วยงานต่าง ๆ ดังนี้

1) เครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการมัธยมศึกษาจังหวัด
- เครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการมัธยมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร
- เครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการมัธยมศึกษาจังหวัดสมุทรสงคราม

2) สหวิทยาเขต
- สหวิทยาเขตสาครบุรี
- สหวิทยาเขตเมืองสมุทร
- สหวิทยาเขตแม่กลอง

3) โรงเรียนในสังกัด 20 แห่ง

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.5.1 งานวิจัยในประเทศ

พเยาว์ สุดรัก (2553) ศึกษาเรื่อง สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ สมรรถนะด้าน การบริการที่ดี และสมรรถนะด้านการพัฒนาตนเอง ตามลำดับ และสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทุกด้านปรากฏในระดับมากเช่นเดียวกัน โดยการคิดและเข้าใจเชิงระบบ มีสภาพที่ปรากฏมากที่สุดรองลงมา คือ วิธีคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง ส่วนการมุ่งสู่ความเป็นเลิศมีสภาพที่ปรากฏน้อย โดยสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์เชิงบวกกับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 อยู่ในระดับมาก

กมลพัชร หินแก้ว (2555) ได้ศึกษาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยลำดับสูงสุด-น้อยสุด ได้แก่ ด้านการบริการที่ดีด้านการทำงานเป็นทีม ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์และด้านการพัฒนาตนเอง การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ปทุมธานี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยลำดับสูงสุด-น้อยสุด ได้แก่ ด้านการประกันคุณภาพ การศึกษาด้านการพัฒนาหลักสูตร ด้านการวัดและประเมินผล ด้านการพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ผลการเปรียบเทียบสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 โดยภาพรวมพบว่า ไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาจำแนกตามเพศ พบว่า ภาพรวมแตกต่างกัน ในด้านการทำงานเป็นทีม ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาจำแนกตามอายุ พบว่า ภาพรวมแตกต่างกันในด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านการบริการที่ดี ด้านการทำงานเป็นทีม ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกันและเมื่อพิจารณาจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ภาพรวมแตกต่างกันทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผลการเปรียบเทียบการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 โดยรวมพบว่า ไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาจำแนกตามเพศและอายุ พบว่า ภาพรวมแตกต่างกัน ในด้านการพัฒนาหลักสูตร ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ธชวรรณ สุทธาธาร (2556) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ สมรรถนะผู้บริหารกับคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก คุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สมรรถนะของผู้บริหารกับคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 2 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.1 ซึ่งเป็นความสัมพันธ์แบบคล้อยตาม

บรรลุ ชินน้ำพอง (2556) ได้ศึกษาเรื่องสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 อันดับแรก คือ ด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ และด้านการมีวิสัยทัศน์ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ด้านการสื่อสารและการจูงใจ และพบว่าประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่นมีประสิทธิผล โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด 3 อันดับแรก คือ ด้านความพึงพอใจในงานของครู ด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน และด้านความสามารถในการผลิต ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ด้านความสามารถในการพัฒนาเจตคติทางบวก โดยสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

เปรมศิริ เนื้อเย็น (2556) ได้ศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า 1) ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านโครงสร้างองค์กรอยู่ในอันดับสูงสุด รองลงมา คือ ด้านการจูงใจ ด้านผู้บริหาร ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและด้านบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ ตามลำดับ 2) ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันอยู่ในอันดับสูงสุด รองลงมาได้แก่ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีรูปแบบความคิด การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ ตามลำดับ 3. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กร

แห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในภาพรวมมี 3 ด้าน คือ ปัจจัยการจูงใจ ปัจจัยผู้บริหารและปัจจัยบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ โดยมีสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ พหุคูณเท่ากับ 0.909 มีประสิทธิภาพในการทำนายร้อยละ 82.60 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ณัชชา บุญประไพ (2559) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จังหวัดปทุมธานี การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) ระดับประสิทธิผลของโรงเรียน และ 3) ความสัมพันธ์ระหวางองค์กรแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 จังหวัดปทุมธานี กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน กลุ่มบริหารวิชาการหรือหัวหน้างานวิชาการ และข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 4 จังหวัดปทุมธานี จำนวน 310 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม แบบมาตรวัดประเมินค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอยู่ในระดับมาก ทั้งโดยรวมและรายด้าน 2) ระดับประสิทธิผลของโรงเรียนอยู่ในระดับมาก ทั้งโดยรวมและรายด้าน 3) องค์กรแห่งการเรียนรู้กับประสทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จังหวัดปทุมธานี มีความสัมพันธ์กันสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สุรีย์พร บุญถนอม (2559) ได้ศึกษา องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนราชโบริกานุเคราะห์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8 มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนราชโบริกานุเคราะห์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8 2) แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนราชโบริกานุเคราะห์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ บุคลากรของโรงเรียนราชโบริกานุเคราะห์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8 จำนวน 178 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา 5 คน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 8 คน และครู 165 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวความคิดของเซงเก้ (Senge) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ค่าความถี่ค่าร้อยละ ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1. องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนราชโบริกานุเคราะห์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ การคิดเชิงระบบ ความรอบรู้แห่งตน แบบแผนทางความคิด การเรียนรู้ของทีม และวิสัยทัศน์ร่วม 2. แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนราชโบริกานุเคราะห์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8 ด้านความรอบรู้แห่งตน สถานศึกษาควรส่งเสริมให้บุคลากรได้เรียนรู้อย่างต่อเนื่องและพัฒนาตนเองให้มีความสามารถศักยภาพมากยิ่งขึ้น ด้านแบบแผนทางความคิด ควรศึกษาแนวคิดจาก นักปรัชญาหรือผู้ที่ประสบความสำเร็จ ปรับเปลี่ยนความคิดให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง พัฒนาความคิดจากการฟัง อ่านหรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้อื่น ควรมีสติและจิตสำนึก ใช้วิจารณญาณในการคิดหาเหตุผล และคิดอย่างเป็นระบบในการดำเนินชีวิตหรือปฏิบัติงาน ด้านวิสัยทัศน์ร่วม ควรพูดคุยปรึกษาหารือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์กับผู้อื่นภายในและนอกองค์กร ปรับวิสัยทัศน์ของตนเองให้

สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์กร สถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้บุคลากรร่วมแสดงความคิดเห็นต่อวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาอย่างกว้างขวาง เพื่อร่วมหาแนวทางในการพัฒนาวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาให้มีคุณภาพ ด้านการเรียนรู้ของทีม ควรประชุมแลกเปลี่ยนความ คิดเห็นกันในทีมงานอย่างสม่ำเสมอ ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น วางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ แบ่งหน้าที่กันชัดเจน มองปัญหาและร่วมกันหาทางป้องกัน สรุปผลการปฏิบัติงานและปัญหาอุปสรรคของงาน ด้านการคิดเชิงระบบ ควรศึกษาข้อมูล เรียนรู้ค้นคว้าหาความรู้ใหม่ ๆ เพิ่มเติม ฝึกคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบอยู่เสมอ รวมถึงเข้าใจ ปัญหาและหาทางแก้ไขอย่างเป็นระบบ มีการวางแผนการดำเนินงานปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอน แก้ปัญหาที่เกิดขึ้น และทบทวนการทำงานโดยใช้เหตุผล ตรวจสอบอย่างละเอียดและคำนึงถึงผลกระทบต่าง ๆ ที่ตามมาก่อนที่จะตัดสินใจกระทำการใดลงไป

พิชญประไพ ทิพากรเกียรติ (2560) ได้ศึกษา สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) องค์ประกอบของสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ 2) แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ กลุ่มตัวอย่างได้แก่โรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้จำนวน 93 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูล โรงเรียนละ 3 คน ประกอบด้วยผู้อำนวยการโรงเรียน ครูหัวหน้าฝ่ายวิชาการและครูหัวหน้ากลุ่มสาระวิชา รวมทั้งสิ้น 279 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือแบบสอบถามความคิดเห็นและแบบตรวจสอบรายการ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ร้อยละ มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ผลการวิจัย พบว่า 1. องค์ประกอบของสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ คือ 1) สมรรถนะด้านการบริหารจัดการที่ดี 2) สมรรถนะด้านการบริการที่ดี 3) สมรรถนะด้านคุณธรรมและจริยธรรม 4) สมรรถนะด้านการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ 5) สมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม 6) สมรรถนะด้านการจูงใจในการทำงาน 7) สมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2. แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้โดยการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการซึ่งสามารถกระทำได้ตั้งแต่ก่อนปฏิบัติงาน ขณะปฏิบัติงานและหลังจากการปฏิบัติงาน การอบรมให้ความรู้ในแนวทางปฏิบัติงานทั้งเชิงเทคนิค และเชิงการบริหารเพื่อให้บุคลากรเข้าใจตนเองและพัฒนาตนเองตามความต้องการ กิจกรรมการพัฒนาใช้ทั้งการฝึกอบรมในงานและการมอบหมายงานจริงให้ปฏิบัติสำหรับการประเมินผลควรประเมินทั้งผลลัพธ์เปรียบเทียบกับเป้าหมายและประเมินพฤติกรรมระหว่างการพัฒนา

จีรพรณัฏฐ์ ภุมรินทร์ (2560) ได้ศึกษา สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษากับการจัดการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา 2) การจัดการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษากับการจัดการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 กลุ่มตัวอย่างเป็นสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 จำนวน 56 แห่ง โดยมีผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 2 คนประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 1 คนและ

ครูผู้สอนจำนวน 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้นจำนวน 112 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวคิดของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและการจัดการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 ของสถานศึกษาตามแนวคิดของเอลเลียตต์ซีฟ (Elliott Seif) และเจย์แมคไท (Jay McTighe) ผลการวิจัยพบว่า 1) สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงาน 2) การจัดการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษากับการจัดการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ในเชิงบวกลักษณะคล้อยตามกัน

วีรภัทร รักชนบท (2561) ได้ศึกษา องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 และ 2) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เมื่อจำแนกตามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารและครู รวมทั้งสิ้น 123 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของเซงเก้ (Senge) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ความถี่ ร้อยละ มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าทีการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และทดสอบความแตกต่างรายคู่โดยใช้วิธีของเชฟเฟ่ ผลการวิจัยพบว่า 1. องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้ของทีม ด้านการคิดเชิงระบบ ด้านความเชี่ยวชาญของบุคคล และด้านแบบแผนทางความคิด 2. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 เมื่อจำแนกตามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์การทำงานในสถานศึกษาที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนเพศและระดับการศึกษามีความคิดเห็นต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยาไม่แตกต่างกัน

หนูกัณฑ์ ปาโส (2562) ได้ทำการศึกษา สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดร้อยเอ็ด กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในโรงเรียนเอกชนในจังหวัดร้อยเอ็ด จำนวนทั้งสิ้น 285 คน จำแนกเป็น ผู้บริหารโรงเรียน 17 คน ครู 268 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางเครจซี่และมอร์แกน แล้วสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม ผลการวิจัย พบว่า 1) สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเอกชนในจังหวัดร้อยเอ็ดโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โรงเรียนเอกชนในจังหวัดร้อยเอ็ดโดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก 3) สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (X6) ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์

(X4) ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน คือ .68 และ .17 ตามลำดับ สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาโรงเรียนเอกชนในจังหวัดร้อยเอ็ดได้ร้อยละ 69.2

นครินศร์ จับจิตต์ (2562) ได้ศึกษา ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาระดับประถมศึกษา 2) ศึกษาระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาระดับประถมศึกษา และ 3) วิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาระดับประถมศึกษา ประชากรที่ใช้ ได้แก่ ผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา จำนวน 1,710 คน จาก 342 สถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 324 คน จาก 65 สถานศึกษา กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้การคำนวณตามสูตรของ ทาโร ยามาเน่ และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นตามขนาดสถานศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามรวมทั้งฉบับ .99 สถิติที่ใช้ในการวิจัย คือ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ด้วยวิธีการคัดเลือกตัวแปรแบบขั้นตอน ผลการวิจัยพบว่า 1. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคลากรและด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ด้านการเพิ่มความสามารถในการใช้เทคโนโลยีด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ และด้านการจัดการความรู้ 2.ระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านการจูงใจและด้านเทคโนโลยี มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ด้านการติดต่อสื่อสารและด้านบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด 3.ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษามี 6 ด้าน คือ ด้านการเสริมแรง ด้านความผูกผัน ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการจูงใจ ด้านกลยุทธ์ด้านการมีส่วนร่วมในการบริหาร โดยปัจจัยทั้ง 6 ด้าน มีสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .92 มีประสิทธิภาพในการทำนายสามารถร่วมกันทำนายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้ร้อยละ 84.50 เมื่อพิจารณาปัจจัย ทั้ง 6 ด้าน ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสูงสุด คือ ด้านการเสริมแรง รองลงมา คือ ด้านความผูกผัน ด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการจูงใจ ด้านกลยุทธ์ ด้านการมีส่วนร่วมในการบริหาร ตามลำดับ

จันทร์เพ็ญ สุขเกษม (2562) ได้ศึกษา องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดปุรณาวาส การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดปุรณาวาส และ 2) แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดปุรณาวาส ประชากร คือ บุคลากรโรงเรียนวัดปุรณาวาส ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา 1 คน รองผู้อำนวยการสถานศึกษา 1 คน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 5 คน ประกอบด้วย หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย ศิลปะ การงานอาชีพและเทคโนโลยีสุขศึกษาและพลศึกษา วิทยาศาสตร์และครู 62 คน เครื่องมือที่ใช้มี 2 ประเภท คือ แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง สถิติที่ใช้คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1. องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดปุรณาวาส โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

เรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิต จากมากไปน้อย ดังนี้ ความเชี่ยวชาญของบุคคล การคิดเชิงระบบ แบบแผนทางความคิด วิสัยทัศน์ร่วม และการเรียนรู้ของทีม 2. แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดปุรณาวาส มี 17 แนวทาง ดังนี้ 1) บุคลากรปฏิบัติงานอย่างที่มีคุณภาพสูง 2) จัดลำดับความสำคัญในการทำงาน 3) ติดตามผลการเรียนของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ 4) ร่วมมือกันแก้ไขสถานการณ์ 5) อบรมการจัดการเรียนการสอน 6) ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 7) สร้างสรรค์ผลงาน 8) จัดประชุมให้บุคลากร 9) พัฒนางานด้วยตัวเอง 10) รับฟังความคิดเห็น 11) สนับสนุนให้ศึกษาหาความรู้ 12) วิเคราะห์ปัญหา 13) อบรมการใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอน 14) แลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ 15) ประชุมชี้แจง 16) ส่งเสริมการปฏิบัติงาน 17) เปิดใจรับฟัง

สุทธิศักดิ์ อ่อนตะวัน (2563) ได้ศึกษา สมรรถนะของผู้บริหารกับความสุขของครูโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร 2) ความสุขของครูโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของผู้บริหารกับความสุขของครูโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างคือ โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 57 โรง ผู้ให้ข้อมูล โรงเรียนละ 2 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน และครู1 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 114 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหาร ตามแนวคิดของสำนักงานสำนักการศึกษากรุงเทพมหานครและความสุขของครูโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ตามแนวคิดของสถาบันวิจัย ประชากรและสังคมมหาวิทยาลัยมหิดล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ ร้อยละ มัชฌิม เลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน โดยผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากและพิจารณารายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด 1 ด้าน คือ คุณธรรมและจริยธรรม และอยู่ในระดับมาก 4 ด้าน โดยเรียงลำดับตามมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ การมุ่งผลสัมฤทธิ์การบริการที่ดีทำงานเป็นทีมและการสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ด้านความสุขของครูโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ได้แก่ น้ำใจดี การงานดี ครอบครัวดี จิตวิญญาณดี สังคมดี ใฝ่รู้ดี สุขภาพดี ผ่อนคลายดีและสุขภาพเงินดี และความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของผู้บริหารกับความสุขของครูโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเป็นความสัมพันธ์แบบคล้อยตามกัน

สมศักดิ์ ฉัตรประยูร (2564) ทำการศึกษา เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษากับทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ผลการวิจยั พบว่า 1) สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร รองลงมา คือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการวิเคราะห์และสังเคราะห์ 2) ทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากและด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านทักษะการสอน รองลงมาคือ ด้านทักษะการจัดการชั้นเรียน และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านทักษะประเมินผล และ3) สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 มีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับสูงอย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่

.01 โดยสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสัมพันธ์กับทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 ที่มีอันดับสูงสุด คือ ด้านภาวะผู้นำ รองลงมา คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ และด้านที่มีอันดับต่ำสุด คือ ด้านการบริหารที่ดี

ธวัชชัย แสนดวง (2565) ทำการศึกษา เรื่อง สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จังหวัดชลบุรี กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan)จำนวน 346 คน ใช้การสุ่มแบบแบ่งชั้น โดยใช้สหวิทยาเขตเป็นชั้นในการแบ่งด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่ายเครื่องมือการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ผลการวจิยัพบวา่ 1) ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมเห็นด้วยอยู่ใน ระดับมาก 2) ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 โดยรวมเห็นด้วยอยู่ในระดับมาก3) สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 มีความสัมพันธ์กันในเชิงบวกอยู่ในระดับสูงมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 4) สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สามารถสร้างสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบคือY" = -0.18* + 1.03*Xและสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐานคือZ$y= 0.98*Z

ฐิตาภา สุวรรขำ (2565) ได้ทำการศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักของผู้บริหารกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ผลการวิจัยพบว่า 1) สมรรถนะหลักของผู้บริหารโรงเรียนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน 2) การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนโดยภาพรวมอยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับดีทุกด้าน 3) ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักของผู้บริหารกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง(r=.898***) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001และ 4) ข้อเสนอแนะ คือ ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้คณะครูและบุคลากรได้ร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของโรงเรียน ควรเชื่อมโยงการทำงานของแต่ละฝ่ายให้สัมพันธ์ต่อเนื่องโดยการผลการวิจัยพบว่า 1) สมรรถนะหลักของผู้บริหารโรงเรียนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน 2) การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนโดยภาพรวมอยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับดีทุกด้าน 3) ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักของผู้บริหารกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง(r=.898***) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001และ 4) ข้อเสนอแนะ คือ ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้คณะครูและบุคลากรได้ร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของโรงเรียน ควรเชื่อมโยงการทำงานของแต่ละฝ่ายให้สัมพันธ์ต่อเนื่องโดยการ

2.5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

มารมอน (Marmon, 2002) ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่อง การกำหนดสมรรถนะหลักของผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการจัดการศึกษาภายใต้ข้อกำหนดของส่วนกลาง เครื่องมือถูกพัฒนาขึ้น โดยการแก้ไขตามคำแนะนำจากการประชุมความร่วมมือของบุคคลผู้เชี่ยวชาญระดับชาติ และนำไปทดลองใช้อีกครั้ง เพื่อขอคำแนะนำในการจัดลำดับในการสำรวจระดับชาติ ผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะหลักสำหรับผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาตามที่กำหนดจำนวน 18 สมรรถนะ ได้แก่ สมรรถนะด้านการบริหาร การรับบุคคล การแนะนำหลักสูตรทั่วไป หลักสูตรพิเศษ การหาเงินมาช่วยเหลือ การติดตามและประเมินผล การจัดทำของบประมาณ สารสนเทศความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ภาวะผู้นำ การมีวิสัยทัศน์ การจูงใจ การวางแผน การพัฒนาอาชีพ ความสัมพันธ์กับชุมชน การสรรหา การสอน และเทคโนโลยี

พาร์สันต์ (Parsons, 2004) ได้ศึกษาการรับรู้ ประสบการณ์ และความชำนาญของผู้บริหาร พบว่า ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในทักษะการบริหารงานจะทำให้ประสบความสำเร็จในการบริหาร ซึ่งทักษะที่สำคัญมีดังนี้ คือ ความรู้ในด้านเทคนิค การตัดสินใจการวิเคราะห์ข้อมูล มนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและการมีวิสัยทัศน์ในเรื่องต่าง ๆ จะทำให้สามารถเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิผล

สก็อต (Scott, 2005) ได้ศึกษาสมรรถนะการเป็นผู้นำทางเทคโนโลยีของผู้บริหาร โดยทำการสำรวจความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน 35 คน และครู 117คน ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีความเชื่อว่า สมรรถนะความเป็นผู้นำทุกด้าน มีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการเป็นผู้นำทางเทคโนโลยี แต่ครูมีความคิดเห็นแตกต่างกันออกไปเกี่ยวกับ สมรรถนะที่จำเป็นของการเป็นผู้นำกลุ่มอาจารย์ใหญ่และกลุ่มครูมีความคิดเห็นแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญเกี่ยวกับสมรรถนะการเป็นผู้นำทางเทคโนโลยีของผู้บริหารแต่ครูประถมศึกษาและครูมัธยมศึกษามีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

เมสสาร์รา และเอลคาสซา (Messarra & El-Kassar, 2013) ศึกษาบรรยากาศองค์กรที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยศึกษากลุ่มตัวอย่าง 101 คน ที่ทำงานในบริษัทขนาดเล็กและขนาดกลางที่มีธุรกิจแตกต่าง โดยใช้แนวคิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Watkins & Marsick ที่พัฒนามาจาก การวิจัยเชิงสำรวจและสรุปมิติการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ 7 ด้าน คือ 1) การเรียนรู้อย่าง ต่อเนื่อง 2) การสนทนาอย่างอบอุ่น 3) การเรียนรู้เป็นทีม 4) การฝังตัวของระบบ 5) การเสริมพลังอำนาจ 6) การเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบ และ 7) ผู้นำเชิงกลยุทธ์ บรรยากาศองค์กรใช้แนวคิดของ Denison;Stinger; Litwin & Striger สรุปแนวคิดบรรยากาศองค์กรประกอบด้วย 1) โครงสร้างองค์กร 2) ความรับผิดชอบบุคคล 3) ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในองค์กร 4) รางวัลและการได้รับการตอบแทน 5) ความอบอุ่นและการสนับสนุน 6) ความขัดแย้งในองค์กร 7) การยอมรับและความคาดหวังบุคลากรเมื่อจำแนกความสัมพันธ์เป็นรายด้าน พบว่า 1) รางวัลและการได้รับการตอบแทนลดความขัดแย้งมีความสัมพันธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 2) ความอบอุ่นและการสนับสนุนมีความสัมพันธ์กับเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการสนทนาอย่างอบอุ่น 3) รางวัลและการได้รับการตอบแทนและความขัดแย้งในองค์กรมีความสัมพันธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้เป็นทีมและด้านการเสริมพลังอำนาจ 4) การได้รับการตอบแทนความ

ขัดแย้งในองค์กร โครงสร้างองค์กรและความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในองค์กรมีความสัมพันธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการฝังตัวของระบบการเรียนรู้ 5) ความอบอุ่นและการสนับสนุนรางวัลและการได้รับการตอบแทนและความขัดแย้งในองค์กรมีความสัมพันธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบ 6) การยอมรับ ความคาดหวังบุคลากร โครงสร้างองค์กร รางวัลและการได้รับการตอบแทนความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในองค์กรและความอบอุ่นและการสนับสนุนมีความสัมพันธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านผู้นำเชิงกลยุทธ์

สมิธ (Smith, 2018) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในโรงเรียนขนาดกลาง โดยเปรียบเทียบการรับรู้หลักการและศึกษาความแตกต่างระหว่างการจัดการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดกลางที่มีประสิทธิภาพสูง และโรงเรียนขนาดกลางที่มีประสิทธิภาพต่ำที่ได้มีการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามหลักแนวคิดสำคัญ 5 ประการ เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเซงเก้ ผลการศึกษาพบว่า จากแบบสำรวจที่จัดทำขึ้นโดยอาศัย ทฤษฎีองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเซงเก้ 40 รายการ มี 11 รายการที่การจัดการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดกลางที่มีประสิทธิภาพสูง และโรงเรียนขนาดกลางที่มีประสิทธิภาพต่ำมีความแตกต่างกันอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนอีก 29 รายการไม่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ

อิบราฮิม (Ibrahim, 2019) ได้ศึกษาเรื่องมาตรฐานสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนผู้เริ่มต้นในฐานะ ผู้นำด้านนวัตกรรมการเรียนรู้ผลจากการศึกษาพบว่า ผู้บริหารต้องมีสมรรถนะที่เกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์ ความรับผิดชอบ ความซื่อสัตย์ ความสามารถและความสนใจในการทำงาน ความซื่อสัตย์ สุจริตและความมั่นใจในตัวเอง ความสามารถทางสังคมที่จำเป็นสำหรับครูใหญ่ของโรงเรียนเริ่มต้นคือ ความสามารถที่เกี่ยวข้องกับสังคม ความอ่อนไหว การให้ความช่วยเหลือผู้อื่น การสื่อสาร ความร่วมมือและการมีส่วนร่วมในกิจกรรมทางสังคม ผู้บริหารโรงเรียนระดับเริ่มต้นส่วนใหญ่ต้องการสมรรถนะที่เกี่ยวกับวิสัยทัศน์ในการเรียนรู้ จากนั้นจึงดำเนินการกับวัฒนธรรมของการเรียนรู้ สภาพแวดล้อมการเรียนรู้ และความสัมพันธ์ในชุมชนของโรงเรียน

เฟอรูดัน (Ferudun, 2019) ได้ศึกษาเรื่องสมรรถนะความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตามมุมมอง ของผู้บริหารโรงเรียนและครู ผลจากการศึกษาพบว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวกและมีนัยสำคัญระหว่าง การรับรู้ของผู้บริหารโรงเรียนและครูเกี่ยวกับปัจจัยของสมรรถนะความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ตามมุมมองของผู้บริหารโรงเรียนและครู (LCI) และการรับรู้ในตนเองของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับ ความสามารถในการเป็นผู้นำ และการรับรู้ของครูเกี่ยวกับความสามารถในการเป็นผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ เป็นผลให้ผู้บริหารโรงเรียนประเมินความสามารถในการเป็นผู้นำ ในเชิงบวกมากขึ้น มีการเสนอข้อเสนอแนะหลายประการเพื่อปรับปรุงสมรรถนะความเป็นผู้นำของ ผู้บริหารโรงเรียน

ดังนั้น จากการทบทวนวรรณกรรม ทำให้ผู้วิจัยได้ทราบแนวทางและชุดความรู้ทั้งเรื่องสมรรถนะผู้บริหารและองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อนำมาเป็นส่วนช่วยในการทำวิจัย เรื่อง สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม ให้มีคุณภาพและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสมรรถนะผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม 2) เพื่อศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม 3) เพื่อศึกษาสมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม โดยใช้สถานศึกษาเป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of analysis) ผู้วิจัยจึงเสนอสาระสำคัญของขั้นตอนการดำเนินการวิจัยและระเบียบวิธีวิจัย โดยมีรายละเอียด ดังนี้

3.1 วิธีการและขั้นตอนในการวิจัย
3.2 ระเบียบวิธีการวิจัย
  3.2.1 การออกแบบการวิจัย
  3.2.2 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย
3.3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
3.4 เครื่องมือและการหาคุณภาพของเครื่องมือ
3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล
3.6 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้
3.7 สรุป

3.1 วิธีการและขั้นตอนในการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการวิจัยให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่วางไว้ ผู้วิจัยจึงกำหนดรายละเอียดการตรวจขั้นตอนการวิจัยไว้เป็น 3 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงร่างงานวิจัย โดยการศึกษาค้นคว้าหาข้อมูลจากเอกสาร ตำรา วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ข้อมูล สถิติ วารสาร บทความ รวมถึงงานวิจัยหรือรายงานของหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง แล้วนำผลที่ได้มาจัดทำโครงร่างงานวิจัยตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา นำเสนอโครงร่างงานวิจัยต่อสาขาวิชาการบริหารการศึกษาเพื่อขอความเห็นชอบและอนุมัติโครงร่างงานวิจัยจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินงานวิจัย ผู้วิจัยดำเนินการสร้างเครื่องมือและนำเครื่องมือที่สร้างไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความถูกต้องเพื่อหาความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องของเครื่องมือ และนำเครื่องมือที่สร้างขึ้น ตรวจสอบคุณภาพ ตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ แล้วนำไปใช้เก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่เป็นตัวอย่าง นำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาตรวจสอบความสมบูรณ์วิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติและแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย เป็นขั้นตอนของการจัดทำรายงานผลการวิจัย เพื่อนำเสนอคณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบความถูกต้อง แล้วปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องตามที่คณะกรรมการผู้ควบคุมเสนอแนะ จึงดำเนินการจัดพิมพ์และส่งรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์ต่อคณบดีคณะศึกษาศาสตร์ เพื่อขออนุมัติเป็นส่วนหนึ่งของการสอบป้องกันวิทยานิพนธ์และการขอจบการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

3.2 ระเบียบวิธีการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้เพื่อให้การดำเนินการวิจัยบรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วย การออกแบบการวิจัย ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง ผู้ให้ข้อมูลและเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

3.2.1 การออกแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ออกแบบการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Quantitative Research) ใช้โรงเรียนเป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of analysis) ที่มีแบบแผนการวิจัยในลักษณะของกลุ่มตัวอย่างเดียว ศึกษาสภาวการณ์ที่ไม่มีการทดลอง (The one short, non-experimental case study design)

3.2.2 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ประกอบด้วย ตัวแปรพื้นฐาน ตัวแปรต้น และตัวแปรตาม ซึ่งมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพและข้อมูลพื้นฐานส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์การทำงาน

2. ตัวแปรต้น (X_{tot}) เป็นตัวแปรเกี่ยวกับสมรรถนะผู้บริหารในสถานศึกษาตามข้อกำหนดของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา หลักเกณฑ์และวิธีการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง ผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย 1. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (X_1) 2. การบริการที่ดี (X_2) 3. การพัฒนาตนเอง (X_3) 4. การทำงานเป็นทีม(X_4) 5. การวิเคราะห์และสังเคราะห์ (X_5) 6. การสื่อสารและจูงใจ (X_6) 7. การพัฒนาศักยภาพบุคลากร (X_7) และ 8. การมีวิสัยทัศน์ (X_8)

3. ตัวแปรตาม (Y_{tot}) เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาตามแนวคิดของ Peter M. Senge 5 ประการ ได้แก่ 1. การสร้างและสานวิสัยทัศน์ (Y_1) 2. มุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Y_2) 3. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Y_3) 4. วิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Y_4) และ 5. การคิดและเข้าใจเชิงระบบ (Y_5)

3.3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.3.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม มีสถานศึกษาจำนวน 20 โรงเรียน ครอบคลุมพื้นที่ใน 6 อำเภอที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา เป็นกลุ่มประชากรในการวิเคราะห์ข้อมูล

3.3.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้โรงเรียนเป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of analysis) กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างคือ สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม โดยใช้ตารางประมาณค่าขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970, p. 608) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 19 โรงเรียน

3.3.3 เทคนิควิธีการสุ่มตัวอย่าง

1. ผู้วิจัยได้กำหนดการประมาณขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีการเปิดตารางสำเร็จรูปของเครซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan) จากโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 19 โรงเรียน

2. จำแนกกลุ่มตัวอย่าง โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม โดยจำแนกเป็น 4 ขนาด คือ ขนาดใหญ่พิเศษ ขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก

3. ใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) แล้วกำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยการคำนวณเทียบบัญญัติไตรยางค์ตามสัดส่วนของสถานศึกษาในแต่ละขนาด สำหรับรายชื่อสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างนี้ ใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยวิธีการจับสลาก (ขนาดเล็ก)

4. ผู้ให้ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดผู้ให้ข้อมูลจากสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนละ 8 คน โดยการสุ่มผู้ให้ข้อมูลแบบเจาะจง ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน 2) หัวหน้างานวิชาการ จำนวน 1 คน 3) หัวหน้างานบุคคล จำนวน 1 คน และ 4) ครูผู้สอน จำนวน 5 คน รวมผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 8 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น จำนวน 152 คน ในการเก็บข้อมูลในสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากรกลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูลในการตอบแบบสอบถามสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม

กลุ่มโรงเรียน	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ผู้ให้ข้อมูล				รวมผู้ให้ข้อมูล (8คน)
			ผู้อำนวยการสถานศึกษา (1)	หัวหน้ากลุ่มบริหารงานวิชาการ (1)	หัวหน้ากลุ่มบริหารงานบุคคล (1)	ครูผู้สอน (5)	
ขนาดใหญ่พิเศษ	2	2	2	2	2	10	16
ขนาดใหญ่	4	4	4	4	4	20	32
ขนาดกลาง	6	6	6	6	6	30	48
ขนาดเล็ก	8	7	7	7	7	35	56
รวม	**20**	**19**	**19**	**19**	**19**	**95**	**152**

3.4.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อให้ได้ข้อคำถามครอบคลุมวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษา โดยสร้างข้อคำถามภายใต้กรอบแนวคิด ทฤษฎี และครอบคลุมวัตถุประสงค์การวิจัย จำนวน 1 ฉบับ แบ่งข้อคำถามออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพและข้อมูลพื้นฐานส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบ (Check List) ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์การทำงาน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม ประกอบด้วย 8 ด้าน คือ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (X_1) 2) การบริการที่ดี (X_2) 3) การพัฒนาตนเอง (X_3) 4) การทำงานเป็นทีม (X_4) 5) การวิเคราะห์และสังเคราะห์ (X_5) 6) การสื่อสารและจูงใจ(X_6) 7) การพัฒนาศักยภาพบุคลากร (X_7) และ 8) การมีวิสัยทัศน์ (X_8) ใช้แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับของลิเคิร์ท (Likert Scale) โดยกำหนดค่าน้ำหนักคะแนน ดังนี้

ระดับที่ 5 หมายถึง สมรรถนะผู้บริหารในสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด
ระดับที่ 4 หมายถึง สมรรถนะผู้บริหารในสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก
ระดับที่ 3 หมายถึง สมรรถนะผู้บริหารในสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง
ระดับที่ 2 หมายถึง สมรรถนะผู้บริหารในสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อย
ระดับที่ 1 หมายถึง สมรรถนะผู้บริหารในสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ 1) การสร้างและสานวิสัยทัศน์ (Y_1) 2) มุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Y_2) 3) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Y_3) 4) วิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Y_4) และ 5) การคิดและเข้าใจเชิงระบบ (Y_5) ใช้แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับของลิเคิร์ท (Likert Scale) โดยกำหนดค่าน้ำหนักคะแนน ดังนี้

ระดับที่ 5 หมายถึง องค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา อยู่ระดับมากที่สุด
ระดับที่ 4 หมายถึง องค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา อยู่ระดับมาก
ระดับที่ 3 หมายถึง องค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา อยู่ระดับปานกลาง
ระดับที่ 2 หมายถึง องค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา อยู่ระดับน้อย
ระดับที่ 1 หมายถึง องค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา อยู่ระดับน้อยที่สุด

3.4.2 การสร้างเครื่องมือและหาคุณภาพของเครื่องมือ

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาค้นคว้าหลักการ แนวคิด ทฤษฎี วรรณกรรม และผลงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะผู้บริหารและองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา แล้วนำความรู้และแนวคิดที่ได้จากการศึกษาค้นคว้ามาสร้างเป็นเครื่องมือภายใต้คำแนะนำของอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์

ขั้นตอนที่ 2 นำผลที่ได้จากการศึกษาดังกล่าว มาสร้างแบบสอบถามสมรรถนะผู้บริหารในสถานศึกษา ตามแนวคิดสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา หลักเกณฑ์และวิธีการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) การบริการที่ดี 3) การพัฒนาตนเอง 4) การทำงานเป็นทีม 5) การวิเคราะห์และสังเคราะห์ 6) การสื่อสารและจูงใจ 7) การพัฒนาศักยภาพบุคลากร 8) การมีวิสัยทัศน์ และองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา ตามแนวคิดของ Peter M. Senge 5 ประการ ได้แก่ 1) การสร้างและสานวิสัยทัศน์ 2) มุ่งสู่ความเป็นเลิศ 3) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม 4) วิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง และ5) การคิดและเข้าใจเชิงระบบนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เพื่อพิจารณาแก้ไขข้อบกพร่องความถูกต้อง และครอบคลุมเนื้อหาที่จะทำการสำรวจ รวมทั้งการใช้ภาษาให้มีความชัดเจนและเข้าใจง่าย ปรับปรุงแก้ไขตามที่อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์แนะนำ และนำแบบสอบถามที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขจากอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์แล้วไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และการใช้ถ้อยคำ (Wording) ของข้อคำถามแต่ละข้อว่าตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยหรือไม่

ขั้นตอนที่ 3 นำผลการตรวจสอบของผู้เชี่ยวชาญ แต่ละท่านมาคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (IOC: Index of Item Objective Congruence) โดยใช้เกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

ให้คะแนน +1 ผู้เชี่ยวชาญแน่ใจคำถามนั้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์
ให้คะแนน 0 ผู้เชี่ยวชาญไม่แน่ใจคำถามนั้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์
ให้คะแนน -1 ผู้เชี่ยวชาญแน่ใจคำถามนั้นไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์

นำความคิดเห็น ข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญมาพิจารณาหาค่าดัชนีความสอดคล้องของเนื้อหาในข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of Item Objective Congruence : IOC) โดยใช้เกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้ ค่า IOC ระหว่าง 0.60–1.00 แสดงว่าข้อคำถามนั้นใช้ได้ **จากการหาค่า IOC มีค่าเท่ากับ 0.95** ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ แล้วนำเสนออาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์อีกครั้ง

ขั้นตอนที่ 4 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างกับผู้อำนวยการสถานศึกษา 1 คน หัวหน้างานวิชาการ 1 คน หัวหน้างานบุคคล 1 คน และครูผู้สอน 5 คน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงครามที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 1 โรงเรียน และโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครปฐม จำนวน 3 โรงเรียน รวมโรงเรียนที่ทดลองใช้ (Try Out) จำนวน 4 โรงเรียน โรงเรียนละ 8 ฉบับ จำนวนทั้งสิ้น 32 ฉบับ

ขั้นตอนที่ 5 นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับด้วยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α- Coefficient) ตามวิธีของครอนบาร์ค (Cronbach, 1990, pp. 202-204) จะต้องได้ค่าดัชนีมากกว่า 0.7 ขึ้นไป จึงจะนำไปใช้ในการวิจัย **ซึ่งจากการหาค่าความเชื่อมั่นมีค่าเท่ากับ 0.984**

ขั้นตอนที่ 6 นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพแล้วจัดพิมพ์เป็นฉบับสมบูรณ์แล้วนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลกับประชากรกลุ่มตัวอย่างต่อไป

3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ มีขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

3.5.1 ผู้วิจัยทำหนังสือถึงหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ เพื่อดำเนินการถึงคณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ในการทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ไปยังผู้อำนวยการสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มประชากร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม เพื่อแจ้งให้ทราบวัตถุประสงค์ และขอความร่วมมือในการจัดเก็บข้อมูลจากแต่ละสถานศึกษา

3.5.2 ผู้วิจัยได้ดำเนินการแจกแบบสอบถามเพื่อขอความอนุเคราะห์ให้กลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามวิจัยในครั้งนี้ จำนวน 152 ฉบับ และไปรับแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง จำนวน 152 ฉบับ เมื่อพิจารณาตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ใช้ได้ จำนวน 152 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

3.5.3 ตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่รับคืน รวบรวมข้อมูลทั้งหมดเพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติต่อไป

3.6 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยตรวจสอบความถูกต้องของแบบสอบถาม และประมวลผลข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ดังต่อไปนี้

3.6.1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพและข้อมูลพื้นฐานส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาค่าร้อยละ (Percentage)

3.6.2 ข้อมูลเกี่ยวกับสมรรถนะผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม วิเคราะห์ทางสถิติโดยการหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วนำค่าเฉลี่ยไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์แปลผล ลิเคิร์ท (Likert Scale) ดังนี้

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

3.6.3 ข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม วิเคราะห์ทางสถิติโดยการหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วนำค่าเฉลี่ยไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์แปลผล ลิเคิร์ท (Likert Scale) ดังนี้

4.51 ถึง 5.00 หมายถึง องค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา อยู่ระดับมากที่สุด
3.51 ถึง 4.50 หมายถึง องค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา อยู่ระดับมาก
2.51 ถึง 3.50 หมายถึง องค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา อยู่ระดับปานกลาง
1.51 ถึง 2.50 หมายถึง องค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา อยู่ระดับน้อย
1.00 ถึง 1.50 หมายถึง องค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา อยู่ระดับน้อยที่สุด

3.7 สรุป

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสมรรถนะผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม 2) เพื่อศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม 3) เพื่อศึกษาสมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม เป็นการเชิงพรรณนา (Quantitative Research) ใช้โรงเรียนเป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of analysis) กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม จำนวน 19 โรงเรียน โดยมีผู้ให้ข้อมูลแต่ละสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน 2) หัวหน้างานวิชาการ จำนวน 1 คน 3) หัวหน้างานบุคคล จำนวน 1 คน และ 4) ครูผู้สอน 5 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น จำนวน 152 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะผู้บริหารในสถานศึกษา ตามแนวคิดสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา หลักเกณฑ์และวิธีการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) การบริการที่ดี 3) การพัฒนาตนเอง 4) การทำงานเป็นทีม 5) การวิเคราะห์และสังเคราะห์ 6) การสื่อสารและจูงใจ 7) การพัฒนาศักยภาพบุคลากร และ 8) การมีวิสัยทัศน์ และองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา ตามแนวคิดของ Peter M. Senge 5 ประการ ได้แก่ 1) การสร้างและสานวิสัยทัศน์ 2) มุ่งสู่ความเป็นเลิศ 3) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม 4) วิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง และ 5) การคิดและเข้าใจเชิงระบบ สถิติที่ใช้วิเคราะห์และนำเสนอข้อมูล คือ ค่าความถี่(Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการวิเคราะห์พหุคูณแบบเป็นขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Reasearch) โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสมรรถนะผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม 2) เพื่อศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม 3) เพื่อศึกษาสมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม

ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือการวิจัย คือ แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม มีสถานศึกษาจำนวน 20 โรงเรียน ครอบคลุมพื้นที่ใน 6 อำเภอที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา ผู้วิจัยได้ใช้ตารางสำเร็จรูปของเครซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan) เพื่อกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง (Sample Size) ผู้วิจัยได้กำหนดผู้ให้ข้อมูลจากสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง 19 โรงเรียน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 1 คน 2) หัวหน้ากลุ่มบริหารงานวิชาการ จำนวน 1 คน 3) หัวหน้ากลุ่มบริหารงานบุคคล จำนวน 1 คน และ 4) ครูผู้สอน 5 คน รวมผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 8 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น จำนวน152 คน และเพื่อให้กลุ่มตัวอย่างมีการกระจายไปตามสัดส่วนของประชากรในสถานศึกษาแต่ละขนาด ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling) แล้วนำแบบสอบถามมาดำเนินการวิเคราะห์และประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์เพื่อคำนวณหาค่าสถิติสำหรับตอบวัตถุประสงค์และสมมติฐานการวิจัยให้ครบถ้วนตามที่ตั้งไว้ โดยมีลำดับขั้นตอน ดังนี้

4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

4.2 ผลการวิเคราะห์สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม

4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อความเข้าใจตรงกันในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยจึงได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

$\bar{x}$	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	แทน	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
n	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
df	แทน	ค่าความเป็นอิสระ (Degree of Freedom)
SS	แทน	ผลกำลังสอง (Sum of Squares)
MS	แทน	ค่าเฉลี่ยกำลังสอง (Mean Square)
t	แทน	ค่าสถิติทดสอบ t-test
F	แทน	ค่าสถิติทดสอบ F-test
*	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
**	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

4.2 ผลการวิเคราะห์สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม

จากแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ที่ผู้วิจัยกำหนดขนาดตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้เป็นผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จากสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 152 คน ได้แบบสอบถามกลับคืนมาจำนวน 152 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ของแบบสอบถามจากจำนวนทั้งหมดที่ส่งไป ผู้วิจัยนำข้อมูลมาวิเคราะห์แสดงสถานภาพของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามเป็นค่าความถี่ ค่าร้อยละ ปรากฏผลการวิเคราะห์ข้อมูลในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 ความถี่และร้อยละข้อมูลแสดงสถานภาพของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (n=152)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	51	33.6
หญิง	101	66.4
รวม	**152**	**100**
อายุ		
ไม่เกิน 30 ปี	32	21.1
31 - 40 ปี	65	42.7
41 – 50 ปี	32	21.1
มากกว่า 51 ปี	23	15.1
รวม	**152**	**100**
ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรี	79	52.0
ปริญญาโท	71	46.7
ปริญญาเอก	2	1.3
รวม	**152**	**100**
ตำแหน่งหน้าที่		
ผู้อำนวยการสถานศึกษา	19	12.5
หัวหน้างานวิชาการ	19	12.5
หัวหน้างานบุคคล	19	12.5
ครูผู้สอน	95	62.5
รวม	**152**	**100**
ประสบการณ์การทำงาน		
0 -10 ปี	78	51.3
11 – 20 ปี	41	27.0
21 – 30 ปี	22	14.5
มากกว่า 31 ปี	11	7.2
รวม	**152**	**100**

จากตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างที่ทำการวิจัย พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 101 คน คิดเป็นร้อยละ 56.20 เพศชาย จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 43.80 อายุส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 31 - 40 ปี จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 42.8 รองลงมา คือ ช่วงอายุ 41 – 50 ปี และไม่เกิน 30 ปี ซึ่งมีค่าเท่ากันที่จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 21.1 ในด้านของระดับการศึกษาส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาระดับระดับปริญญาตรี จำนวน 79 คน คิดเป็นร้อยละ 52.0 รองลงมาคือ ระดับปริญญาโท 71 คน คิดเป็นร้อยละ 46.7

ด้านตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถามแบ่งออกเป็น กลุ่มครูผู้สอน จำนวน 95 คน คิดเป็นร้อยละ 62.5 ในขณะที่กลุ่มหัวหน้างานและผู้บริหารสถานศึกษาจะเท่ากันคือ ตำแหน่งละ 19 คน คิดเป็นร้อยละ 12.5 ด้านประสบการณ์ทำงานส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทำงาน 0- 10 ปี จำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 51.3 รองลงมาคือ 11-20 ปี จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 27.0

4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ในส่วนนี้เพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยแบ่งเป็น 3 ส่วน ได้แก่ 1) เพื่อศึกษาสมรรถนะผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม 2) เพื่อศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม 3) เพื่อศึกษาสมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม นำเสนอในรูปตารางประกอบการบรรยายปรากฏดังตารางต่อไปนี้

4.3.1ผลการวิเคราะห์ระดับสมรรถนะผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม

ตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์ระดับสมรรถนะผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม ภาพรวมรายด้าน

ด้านที่	สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1	ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	4.31	0.74	มาก
2	ด้านการบริการที่ดี	4.36	0.68	มาก
3	ด้านการพัฒนาตนเอง	4.35	0.64	มาก
4	ด้านการทำงานเป็นทีม	4.29	0.79	มาก
5	ด้านการวิเคราะห์และสังเคราะห์	4.25	0.78	มาก
6	ด้านการสื่อสารและจูงใจ	4.25	0.75	มาก
7	ด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร	4.34	0.73	มาก
8	ด้านการมีวิสัยทัศน์	4.34	0.76	มาก
	รวม	**4.30**	**0.73**	**มาก**

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ผลการวิเคราะห์ระดับสมรรถนะผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.30 , S.D.= 0.73) และเมื่อพิจารณารายด้านมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ด้านการบริการที่ดี ($\bar{X}$ = 4.36 , S.D.= 0.68) ด้านการพัฒนาตนเอง ($\bar{X}$ = 4.35 , S.D.= 0.64) ด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ($\bar{X}$ = 4.34 , S.D.= 0.73) ด้านการมีวิสัยทัศน์ ($\bar{X}$ = 4.34 , S.D.= 0.76) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ($\bar{X}$ = 4.31 , S.D.= 0.74) ด้านการทำงานเป็นทีม ($\bar{X}$ = 4.29 , S.D.= 0.79) ด้านการวิเคราะห์และสังเคราะห์ ($\bar{X}$ = 4.25 , S.D.= 0.75) ด้านการสื่อสารและจูงใจ ($\bar{X}$ = 4.24 , S.D.= 0.75) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์ระดับสมรรถนะผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

	ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
1	ผู้บริหารกำหนดกลยุทธ์ เป้าหมาย ตัวชี้วัดความสำเร็จในการทำงานชัดเจนและครอบคลุมทุกส่วนรวมถึงปรับปรุงวิธีการทำงาน	4.34	0.75	มาก
2	ผู้บริหารมีความมุ่งมั่น กระตือรือร้นและให้ความสำคัญกับการวางแผนงานและการปฏิบัติงาน	4.30	0.86	มาก
3	ผู้บริหารปลูกฝังและส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ	4.38	0.79	มาก
4	ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีการส่งเสริม หรือนำนวัตกรรมมาใช้เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	4.23	0.87	มาก
5	ผู้บริหารมีกระบวนการ ติดตาม ประเมินผล การปฏิบัติงานและปรับปรุง แก้ไขการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างสม่ำเสมอ	4.31	0.81	มาก
6	ผู้บริหารบริหารงานโดยใช้หลักธรรมวุฒิธรรม 4 มาประยุกต์ใช้เพื่อความโปร่งใส ชัดเจน และตรวจสอบได้	4.29	0.87	มาก
	รวม	**4.31**	**0.82**	**มาก**

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ผลการวิเคราะห์ระดับสมรรถนะผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ = 4.31 , S.D.= 0.82) และทุกข้อคำถามอยู่ในระดับมากทั้งหมด โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ผู้บริหารปลูกฝังและส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{x}$ = 4.38 , S.D.= 0.79) รองลงมา คือ ผู้บริหารกำหนดกลยุทธ์ เป้าหมาย ตัวชี้วัดความสำเร็จในการทำงานชัดเจนและครอบคลุมทุกส่วนรวมถึงปรับปรุงวิธีการทำงาน ($\bar{x}$ = 4.34 , S.D.= 0.75) และน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีการส่งเสริมหรือนำนวัตกรรมมาใช้เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ($\bar{x}$ = 4.23 , S.D.= 0.87)

ตารางที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์ระดับสมรรถนะผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม ด้านการบริการที่ดี

	ด้านการบริการที่ดี	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
7	ผู้บริหารมีการจัดการให้บริการอย่างเป็นระบบมีช่องทางการติดต่อสื่อสารอย่างชัดเจน	4.34	0.81	มาก
8	ผู้บริหารเน้นการให้บริการแก่นักเรียน ครู ผู้ปกครองและผู้ที่มาติดต่อราชการด้วยอัธยาศัยไมตรีที่ดี รวมถึงการให้บริการที่เท่าเทียมกัน	4.44	0.73	มาก
9	ผู้บริหารดำเนินการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการหรือผู้เกี่ยวข้อง	4.43	0.73	มาก
10	ผู้บริหารตอบสนองต่อความพึงพอใจของผู้รับบริการ และมีการปรับปรุงแก้ไขการบริการ	4.35	0.77	มาก
11	ผู้บริหารจัดระบบการให้บริการบนพื้นฐานของความต้องการความถูกต้องของผู้รับบริการเป็นหลัก	4.22	0.83	มาก
	รวม	**4.36**	**0.77**	**มาก**

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ผลการวิเคราะห์ระดับสมรรถนะผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม ด้านการบริการที่ดีภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ = 4.36 , S.D.= 0.77) และทุกข้อคำถามอยู่ในระดับมากทั้งหมด โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ผู้บริหารเน้นการให้บริการแก่นักเรียน ครู ผู้ปกครองและผู้ที่มาติดต่อราชการด้วยอัธยาศัยไมตรีที่ดี รวมถึงการให้บริการที่เท่าเทียมกัน ($\bar{x}$ = 4.44 , S.D.= 0.73) รองลงมา คือ ผู้บริหารดำเนินการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการหรือผู้เกี่ยวข้อง ($\bar{x}$ = 4.43 , S.D.= 0.73) และน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารจัดระบบการให้บริการบนพื้นฐานของความต้องการความถูกต้องของผู้รับบริการเป็นหลัก ($\bar{x}$ = 4.22 , S.D.= 0.83)

ตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์ระดับสมรรถนะผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม ด้านการพัฒนาตนเอง

	ด้านการพัฒนาตนเอง	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
12	ผู้บริหารค้นคว้าหาความรู้ แสวงหาประสบการณ์ใหม่ ๆ โดยการประชุมวิชาการ อบรม สัมมนา เพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนางาน	4.44	0.66	มาก
13	ผู้บริหารมีการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เช่น คอมพิวเตอร์/โปรแกรม/แอพพลิเคชั่นต่าง ๆ มาใช้เพื่อพัฒนางานและติดต่อสื่อสารในองค์กร	4.26	0.83	มาก
14	ผู้บริหารดำเนินการรวบรวมองค์ความรู้และนำความรู้ที่เป็นประโยชน์มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์กร	4.35	0.75	มาก
15	ผู้บริหารมีความสามารถในการสื่อสารกับบุคลากรได้อย่างเหมาะสมกับผู้ที่ต้องการสื่อสารด้วย เช่น ภาษาไทย ภาษาต่างประเทศ เป็นต้น	4.25	0.81	มาก
16	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรแสวงหาความรู้ผ่านการจัดอบรม ศึกษาดูงาน เพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนาหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ	4.44	0.69	มาก
17	ผู้บริหารมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นจากผู้ที่มีความรอบรู้ทั้งด้านสติปัญญาตามหลักธรรม วุฑฒิธรรม 4 เพื่อให้เกิดการเรียนรู้จากผู้รู้เพื่อพัฒนาตนเอง	4.30	0.83	มาก
	รวม	**4.34**	**0.76**	**มาก**

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ผลการวิเคราะห์ระดับสมรรถนะผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม ด้านการพัฒนาตนเองภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ = 4.34 , S.D.= 0.76) และทุกข้อคำถามอยู่ในระดับมากทั้งหมด โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ผู้บริหารค้นคว้าหาความรู้ แสวงหาประสบการณ์ใหม่ ๆ โดยการประชุมวิชาการ อบรม สัมมนา เพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนางาน ($\bar{x}$ = 4.44 , S.D.= 0.66) และผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรแสวงหาความรู้ผ่านการจัดอบรม ศึกษาดูงาน เพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนาหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ รองลงมา คือ ผู้บริหารดำเนินการรวบรวมองค์ความรู้และนำความรู้ที่เป็นประโยชน์มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์กร ($\bar{x}$ = 4.35 , S.D.= 0.75) และน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารมีความสามารถในการสื่อสารกับบุคลากรได้อย่างเหมาะสมกับผู้ที่ต้องการสื่อสารด้วย เช่น ภาษาไทย ภาษาต่างประเทศ เป็นต้น ($\bar{x}$ = 4.25 , S.D.= 0.81)

ตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์ระดับสมรรถนะผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม ด้านการทำงานเป็นทีม

	ด้านการทำงานเป็นทีม	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
18	ผู้บริหารสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลายในองค์กรได้อย่างเหมาะสม	4.32	0.84	มาก
19	ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของทีมงานอย่างมีเหตุผล มีกระบวนการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแก่บุคลากร	4.24	0.91	มาก
20	ผู้บริหารให้ความร่วมมือช่วยเหลือ สนับสนุน ทีมงานในทุกโอกาส แนะนำ เป็นที่ปรึกษาในการดำเนินงาน	4.34	0.85	มาก
21	ผู้บริหารสามารถแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์	4.27	0.87	มาก
22	ผู้บริหารมีการวางแผนงานอย่างเป็นระบบ และกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละคนได้เหมาะสม	4.27	0.89	มาก
	รวม	**4.29**	**0.87**	**มาก**

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ผลการวิเคราะห์ระดับสมรรถนะผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม ด้านการทำงานเป็นทีมภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ = 4.29 , S.D.= 0.87) และทุกข้อคำถามอยู่ในระดับมากทั้งหมด โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ผู้บริหารให้ความร่วมมือช่วยเหลือ สนับสนุน ทีมงานในทุกโอกาส แนะนำ เป็นที่ปรึกษาในการดำเนินงาน ($\bar{x}$ = 4.34 , S.D.= 0.85) รองลงมา คือ ผู้บริหารสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลายในองค์กรได้อย่างเหมาะสม ($\bar{x}$ = 4.32 , S.D.= 0.84) และน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของทีมงานอย่างมีเหตุผล มีกระบวนการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแก่บุคลากร ($\bar{x}$ = 4.24 , S.D.= 0.91)

ตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์ระดับสมรรถนะผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม ด้านการวิเคราะห์และสังเคราะห์

	ด้านการวิเคราะห์และสังเคราะห์	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
23	ผู้บริหารมีความสามารถในการคิด ตีความ วิเคราะห์และจำแนกประเด็นต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ	4.26	0.82	มาก
24	ผู้บริหารมีความสามารถในการค้นหา การรวบรวมข้อมูลที่เป็นประโยชน์มาใช้ในการแก้ปัญหาโดยเสนอทางเลือกที่เหมาะสมได้อย่างเป็นระบบ	4.25	0.81	มาก
25	ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา แนวทางแก้ไขและความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้องได้	4.24	0.84	มาก
26	ผู้บริหารสามารถอธิบายภาพรวมและกำหนดกรอบแนวทางการดำเนินงานได้อย่างชัดเจน	4.28	0.85	มาก
27	ผู้บริหารสามารถตอบคำถามหรือชี้แจงข้อสงสัยได้ตรงประเด็น มีการอธิบายเชื่อมโยงข้อมูลได้อย่างสอดคล้อง	4.21	0.90	มาก
28	ผู้บริหารสามารถบริหารโรงเรียนได้อย่างเป็นระบบและพัฒนาองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.22	0.91	มาก
29	ผู้บริหารสามารถจัดการข้อมูลต่างๆด้วยเทคโนโลยีที่เหมาะสมที่ช่วยในการตัดสินใจดำเนินการอย่างเป็นระบบ	4.15	0.91	มาก
	รวม	**4.25**	**0.75**	**มาก**

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ผลการวิเคราะห์ระดับสมรรถนะผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม ด้านการวิเคราะห์และสังเคราะห์ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ = 4.25 , S.D.= 0.75) และทุกข้อคำถามอยู่ในระดับมากทั้งหมด โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ผู้บริหารสามารถอธิบายภาพรวมและกำหนดกรอบแนวทางการดำเนินงานได้อย่างชัดเจน ($\bar{x}$ = 4.28 , S.D.= 0.85) รองลงมา คือ ผู้บริหารมีความสามารถในการคิด ตีความ วิเคราะห์และจำแนกประเด็นต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ ($\bar{x}$ = 4.26 , S.D.= 0.82) และน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสามารถจัดการข้อมูลต่างๆด้วยเทคโนโลยีที่เหมาะสมที่ช่วยในการตัดสินใจดำเนินการอย่างเป็นระบบ ($\bar{x}$ = 4.15 , S.D.= 0.91)

ตารางที่ 4.8 ผลการวิเคราะห์ระดับสมรรถนะผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม ด้านการสื่อสารและจูงใจ

	ด้านการสื่อสารและจูงใจ	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
30	ผู้บริหารมีความสามารถในการพูด เขียน สื่อสาร โต้ตอบในโอกาสและสถานการณ์ต่าง ๆ ได้เหมาะสม	4.26	0.78	มาก
31	ผู้บริหารชมเชยบุคลากรที่มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของสถานศึกษาได้เหมาะสม	4.38	0.78	มาก
32	ผู้บริหารมีความสามารถชักจูงโน้มน้าวให้ผู้อื่นให้เห็นด้วยยอมรับคล้อยตามเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมาย	4.21	0.82	มาก
33	ผู้บริหารมีความสามารถในการไกล่เกลี่ยประนีประนอม เมื่อเกิดข้อพิพาทหรือเกิดความเข้าใจที่คลาดเคลื่อน	4.22	0.93	มาก
34	ผู้บริหารสามารถเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคลากร นักเรียน โรงเรียน ผู้ปกครองและชุมชน	4.32	0.84	มาก
	รวม	**4.24**	**0.75**	**มาก**

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ผลการวิเคราะห์ระดับสมรรถนะผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม ด้านการสื่อสารและจูงใจภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ = 4.24 , S.D.= 0.75) และทุกข้อคำถามอยู่ในระดับมากทั้งหมด โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ผู้บริหารชมเชยบุคลากรที่มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของสถานศึกษาได้เหมาะสม ($\bar{x}$ = 4.38 , S.D.= 0.78) รองลงมา คือ ผู้บริหารสามารถเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคลากร นักเรียน โรงเรียน ผู้ปกครองและชุมชน ($\bar{x}$ = 4.32 , S.D.= 0.84) และน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารมีความสามารถชักจูงโน้มน้าวให้ผู้อื่นให้เห็นด้วยยอมรับ คล้อยตามเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมาย ($\bar{x}$ = 4.21 , S.D.= 0.84)

ตารางที่ 4.9 ผลการวิเคราะห์ระดับสมรรถนะผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม ด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร

	ด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
35	ผู้บริหารมีความสามารถในการให้คำปรึกษาแนะนำ และแก้ปัญหาแก่บุคลากรผู้เกี่ยวข้องได้	4.25	0.89	มาก
36	ผู้บริหารมีการวางแผนการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร รวมถึงความก้าวหน้าในสายอาชีพของแต่ละตำแหน่งได้อย่างเหมาะสม	4.30	0.83	มาก
37	ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี และสามารถสร้างเครือข่ายการพัฒนาศักยภาพบุคลากร	4.35	0.89	มาก
38	ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรทำผลงานเลื่อนวิทยฐานะ และกระตุ้นให้บุคลากรขององค์กรพัฒนาศักยภาพของตนเองในหน้าที่การงานอยู่เสมอ	4.43	0.73	มาก
39	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรได้นำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานและพัฒนาองค์กรของตนเอง	4.38	0.74	มาก
40	ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุน การอบรม การทำกิจกรรมกลุ่มของบุคลากรเพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์ความรู้และศักยภาพ	4.43	0.76	มาก
	รวม	**4.34**	**0.73**	**มาก**

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ผลการวิเคราะห์ระดับสมรรถนะผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม ด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากรภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ = 4.34 , S.D.= 0.73) และทุกข้อคำถามอยู่ในระดับมากทั้งหมด โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรทำผลงานเลื่อนวิทยฐานะ และกระตุ้นให้บุคลากรขององค์กรพัฒนาศักยภาพของตนเองในหน้าที่การงานอยู่เสมอ ($\bar{x}$ = 4.43 , S.D.= 0.73) และผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุน การอบรม การทำกิจกรรมกลุ่มของบุคลากรเพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์ความรู้และศักยภาพ($\bar{x}$ = 4.43 , S.D.= 0.76) รองลงมา คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรได้นำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานและพัฒนาองค์กรของตนเอง ($\bar{x}$ = 4.38 , S.D.= 0.74) และน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารมีความสามารถในการให้คำปรึกษาแนะนำ และแก้ปัญหาแก่บุคลากรผู้เกี่ยวข้องได้ ($\bar{x}$ = 4.25 , S.D.= 0.89)

ตารางที่ 4.10 ผลการวิเคราะห์ระดับสมรรถนะผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม ด้านการมีวิสัยทัศน์

	ด้านการมีวิสัยทัศน์	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
41	ผู้บริหารมีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์/แนวทางการพัฒนาองค์การได้อย่างเป็นรูปธรรม	4.34	0.84	มาก
42	ผู้บริหารส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน	4.35	0.81	มาก
43	ผู้บริหารสามารถกำหนดภาพในอนาคตของสถานศึกษาที่ต้องการจะให้เป็นไปได้อย่างชัดเจน	4.31	0.83	มาก
44	ผู้บริหารสามารถกำหนดวิธีการปฏิบัติหรือขั้นตอนที่จะนำสถานศึกษาให้บรรลุความต้องการและเป้าหมาย	4.34	0.85	มาก
45	ผู้บริหารนำหลักวุฒิธรรม 4 ในด้านการพิจารณาความเหมาะสมของการกำหนดวิสัยทัศน์	4.26	0.87	มาก
	รวม	**4.34**	**0.75**	**มาก**

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ผลการวิเคราะห์ระดับสมรรถนะผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม ด้านการมีวิสัยทัศน์ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ = 4.34 , S.D.= 0.75) และทุกข้อคำถามอยู่ในระดับมากทั้งหมด โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ผู้บริหารส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ($\bar{x}$ = 4.35 , S.D.= 0.81) รองลงมา คือ ผู้บริหารมีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์/แนวทางการพัฒนาองค์การได้อย่างเป็นรูปธรรม ($\bar{x}$ = 4.34 , S.D.= 0.84) และผู้บริหารสามารถกำหนดวิธีการปฏิบัติหรือขั้นตอนที่จะนำสถานศึกษาให้บรรลุความต้องการและเป้าหมาย ($\bar{x}$ = 4.34, S.D.= 0.85) และน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารนำหลักวุฒิธรรม 4 ในด้านการพิจารณาความเหมาะสมของการกำหนดวิสัยทัศน์ ($\bar{x}$ = 4.26 , S.D.= 0.87)

4.3.2 ผลการวิเคราะห์ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม

ตารางที่ 4.11 ผลการวิเคราะห์ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม ภาพรวมรายด้าน

ด้านที่	องค์กรแห่งการเรียนรู้	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
1	ด้านการสร้างและสานวิสัยทัศน์	4.46	0.55	มาก
2	ด้านการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ	4.44	0.60	มาก
3	ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	4.47	0.64	มาก
4	ด้านวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง	4.41	0.64	มาก
5	ด้านการคิดและเข้าใจเชิงระบบ	4.42	0.58	มาก
	รวม	**4.43**	**0.60**	**มาก**

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ผลการวิเคราะห์ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ = 4.43 , S.D.= 0.60) และเมื่อพิจารณารายด้านมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยคือ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ($\bar{x}$ = 4.47 , S.D.= 0.64) ด้านการสร้างและสานวิสัยทัศน์ ($\bar{x}$ = 4.46 , S.D.= 0.55) ด้านการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ($\bar{x}$ = 4.44, S.D.= 0.60) ด้านการคิดและเข้าใจเชิงระบบ ($\bar{x}$ = 4.41 , S.D.= 0.58) ด้านวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง ($\bar{x}$ = 4.41 , S.D.= 0.74) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม ด้านการสร้างและสานวิสัยทัศน์

	ด้านการสร้างและสานวิสัยทัศน์	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
1	สถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น วางแผน และกำหนดวิสัยทัศน์ในการดำเนินงานรวมทั้งการแก้ไขปัญหาร่วมกัน	4.43	0.68	มาก
2	สถานศึกษามีการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) เพื่อพัฒนาวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ ของสถานศึกษาที่สอดคล้องกับสถานการณ์	4.49	0.64	มาก
3	วิสัยทัศน์ของสถานศึกษานำไปสู่การกำหนดนโยบาย เป้าหมาย โครงการและกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรได้	4.49	0.63	มาก
4	สถานศึกษามีกระบวนการติดตามความสำเร็จของการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ รวมทั้งการปรับปรุงพัฒนาเสมอ	4.47	0.64	มาก
5	บุคลากรทุกระดับมีความเข้าใจและมุ่งเน้นการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	4.42	0.66	มาก
6	สถานศึกษาสนับสนุนและพัฒนาบุคลากรทุกคนให้มีวิสัยทัศน์สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาและให้มีแนวคิดไปในทิศทางเดียวกัน	4.45	0.68	มาก
	รวม	**4.46**	**0.55**	**มาก**

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ผลการวิเคราะห์ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม ด้านการสร้างและสานวิสัยทัศน์ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ = 4.46 , S.D.= 0.55) และทุกข้อคำถามอยู่ในระดับมากทั้งหมด โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยคือ สถานศึกษามีการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) เพื่อพัฒนาวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ ของสถานศึกษาที่สอดคล้องกับสถานการณ์ ($\bar{x}$ = 4.49 , S.D.= 0.64) วิสัยทัศน์ของสถานศึกษานำไปสู่การกำหนดนโยบาย เป้าหมาย โครงการและกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรได้ ($\bar{x}$ = 4.49 , S.D.= 0.63) รองลงมา คือ สถานศึกษามีกระบวนการติดตามความสำเร็จของการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ รวมทั้งการปรับปรุงพัฒนาเสมอ ($\bar{x}$ = 4.47 , S.D.= 0.64) และน้อยที่สุด คือ บุคลากรทุกระดับมีความเข้าใจและมุ่งเน้นการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา ($\bar{x}$ = 4.42 , S.D.= 0.66)

ตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม ด้านการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

	ด้านการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
7	สถานศึกษาสนับสนุนให้บุคลากรเก่งในทุกด้านๆ ทั้งเก่งคิด เก่งพูด เก่งทำ เก่งเรียนรู้ไม่สิ้นสุด อย่างสม่ำเมอ	4.45	0.71	มาก
8	สถานศึกษาดึงศักยภาพของบุคลากรมาใช้ได้อย่างเต็มที่ สอดคล้องกับความสามารถของแต่ละบุคคล	4.44	0.76	มาก
9	สถานศึกษาส่งเสริมให้องค์กร บุคลากร นักเรียน มุ่งสู่ความเป็นเลิศตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้	4.43	0.68	มาก
10	สถานศึกษาสนับสนุนให้นักเรียน ครู และเจ้าหน้าที่ของสถานศึกษาเรียนรู้ พัฒนาตนเอง จนสามารถสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ และสร้างการเปลี่ยนแปลงให้องค์กรได้	4.44	0.70	มาก
11	สถานศึกษากระตุ้นให้นักเรียน ครู และเจ้าหน้าที่ของสถานศึกษาสร้างความสำเร็จอย่างต่อเนื่องผ่านกิจกรรม โครงการ และตัวชี้วัดที่ชัดเจน	4.43	0.70	มาก
12	สถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมายที่มีความท้าทายให้บุคลากรปรารถนาและมุ่งมั่นให้สำเร็จ	4.43	0.67	มาก
	รวม	**4.44**	**0.60**	**มาก**

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ผลการวิเคราะห์ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม ด้านการมุ่งสู่ความเป็นเลิศภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ = 4.44 , S.D.= 0.60) และทุกข้อคำถามอยู่ในระดับมากทั้งหมด โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ สถานศึกษาสนับสนุนให้บุคลากรเก่งในทุกด้าน ๆ ทั้งเก่งคิด เก่งพูด เก่งทำ เก่งเรียนรู้ไม่สิ้นสุด อย่างสม่ำเสมอ ($\bar{x}$ = 4.45 , S.D.= 0.71) รองลงมา คือ สถานศึกษาดึงศักยภาพของบุคลากรมาใช้ได้อย่างเต็มที่ สอดคล้องกับความสามารถของแต่ละบุคคล ($\bar{x}$ = 4.44 , S.D.= 0.76) สถานศึกษาสนับสนุนให้นักเรียน ครู และเจ้าหน้าที่ของสถานศึกษาเรียนรู้ พัฒนาตนเอง จนสามารถสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ และสร้างการเปลี่ยนแปลงให้องค์กรได้ ($\bar{x}$ = 4.44, S.D.= 0.70) และน้อยที่สุด คือ สถานศึกษาส่งเสริมให้องค์กร บุคลากร นักเรียน มุ่งสู่ความเป็นเลิศตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้ ($\bar{x}$ = 4.43 , S.D.= 0.68)

ตารางที่ 4.14 ผลการวิเคราะห์ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

	ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
13	สถานศึกษามีการวางแผน การปฏิบัติ การตรวจสอบ การแก้ไขและปรับปรุงงานทุกอย่างรวมกันโดยเข้าใจเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน	4.41	0.70	มาก
14	บุคลากรในทีมงานมีความรัก ความสามัคคี เอื้ออาทรและมีวัฒนธรรมขององค์กร	4.48	0.71	มาก
15	บุคลากรในทีมงานมีการยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างกันทั้งข้อดีและข้อผิดพลาด พร้อมทั้งเรียนรู้ปรับแก้ไข	4.48	0.70	มาก
16	สถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นพร้อมอธิบายเหตุผล เพื่อเรียนรู้ในการปฏิบัติงานครั้งต่อไป	4.52	0.75	มาก
17	สถานศึกษาส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ องค์ความรู้ ระหว่างกันผ่านกิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ	4.49	0.77	มาก
	รวม	**4.47**	**0.64**	**มาก**

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ผลการวิเคราะห์ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ = 4.47, S.D.= 0.64) และทุกข้อคำถามอยู่ในระดับมากทั้งหมด โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ สถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นพร้อมอธิบายเหตุผล เพื่อเรียนรู้ในการปฏิบัติงานครั้งต่อไป ($\bar{x}$ = 4.52, S.D.= 0.75) รองลงมา คือ สถานศึกษาส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ องค์ความรู้ ระหว่างกันผ่านกิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ ($\bar{x}$ = 4.49, S.D.= 0.77) และน้อยที่สุด คือ สถานศึกษามีการวางแผน การปฏิบัติ การตรวจสอบ การแก้ไขและปรับปรุงงานทุกอย่างรวมกันโดยเข้าใจเป้าหมายในทิศทางเดียวกัน ($\bar{x}$ = 4.41, S.D.= 0.70)

ตารางที่ 4.15 ผลการวิเคราะห์ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม ด้านวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง

	ด้านวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
18	บุคลากรในสถานศึกษานำปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในขณะปฏิบัติงานมาวิเคราะห์แล้วหาทางเลือกร่วมกัน	4.39	0.71	มาก
19	สถานศึกษามีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการปฏิบัติงานให้มีความหลากหลาย	4.32	0.76	มาก
20	สถานศึกษากระตุ้นให้บุคลากรและนักเรียนมีความคิดสร้างสรรค์รวมทั้งการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆอยู่เสมอ	4.39	0.75	มาก
21	สถานศึกษามีการสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน	4.43	0.71	มาก
22	การเรียนรู้ของบุคลากรในสถานศึกษาไม่ถูกจำกัดขอบเขตเฉพาะเรื่องของงานในหน้าที่ในสถานศึกษาเท่านั้น	4.47	0.70	มาก
23	บุคลากรในสถานศึกษามีการเปลี่ยนวิธีการคิด วิธีการสอนให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลุ่มของผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง	4.46	0.68	มาก
24	สถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับมีความกระตือรือนร้นที่จะศึกษาค้นคว้าหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	4.37	0.69	มาก
	รวม	**4.41**	**0.64**	**มาก**

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ผลการวิเคราะห์ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม ด้านการวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้างภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ = 4.41 , S.D.= 0.64) และทุกข้อคำถามอยู่ในระดับมากทั้งหมด โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ การเรียนรู้ของบุคลากรในสถานศึกษาไม่ถูกจำกัดขอบเขตเฉพาะเรื่องของงานในหน้าที่ในสถานศึกษาเท่านั้น ($\bar{x}$ = 4.47 , S.D.= 0.70) รองลงมา คือ บุคลากรในสถานศึกษามีการเปลี่ยนวิธีการคิด วิธีการสอนให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลุ่มของผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง ($\bar{x}$ = 4.46 , S.D.= 0.68) และน้อยที่สุด คือ สถานศึกษามีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการปฏิบัติงานให้มีความหลากหลาย ($\bar{x}$ = 4.32 , S.D.= 0.76)

ตารางที่ 4.16 ผลการวิเคราะห์ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม ด้านการคิดและเข้าใจเชิงระบบ

	ด้านวิธีการคิดและเข้าใจเชิงระบบ	$\bar{x}$	S.D.	แปลผล
25	บุคลากรมีความเข้าใจโครงสร้างการปฏิบัติงานและระบบบริหารงานขององค์กร	4.33	0.67	มาก
26	บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอน ถูกต้องตามระเบียบข้อกำหนด	4.41	0.68	มาก
27	บุคคลากรสามารถแก้ไขปัญหาอย่างมีหลักการและเหตุผลและกล้าตัดสินใจ	4.39	0.65	มาก
28	สถานศึกษามีระบบการบริหารงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ มาตรฐาน และระบบอย่างชัดเจน	4.45	0.72	มาก
29	บุคลากรมีความเข้าใจในกระบวนการทำงาน และเชื่อมโยงสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มงานอย่างมีระบบ ถูกต้องตามรูปแบบงาน	4.44	0.71	มาก
30	สถานศึกษาส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรมีองค์ความรู้การคิดและแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการดำเนินงาน	4.47	0.68	มาก
	รวม	**4.42**	**0.58**	**มาก**

จากตารางที่ 4.16 พบว่า ผลการวิเคราะห์ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม ด้านการคิดและเข้าใจเชิงระบบ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}$ = 4.41 , S.D.= 0.58) และทุกข้อคำถามอยู่ในระดับมากทั้งหมด โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ สถานศึกษาส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรมีองค์ความรู้การคิดและแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการดำเนินงาน ($\bar{x}$ = 4.47 , S.D.= 0.68) รองลงมา คือ สถานศึกษามีระบบการบริหารงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ มาตรฐาน และระบบอย่างชัดเจน ($\bar{x}$ = 4.45 , S.D.= 0.72) และน้อยที่สุด คือ บุคลากรมีความเข้าใจโครงสร้างการปฏิบัติงานและระบบบริหารงานขององค์กร ($\bar{x}$ = 4.33 , S.D.= 0.67)

4.3.3 สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม

ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (R) สัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ (R^2) และนัยสำคัญทางสถิติการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Stepwise Multiple Linear Regression Analysis) เพื่อพยากรณ์ตัวแปรด้านสมรรถนะของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม โดยกำหนดให้

Y คือ องค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม

X_1 คือ ปัจจัยสมรรถนะของผู้บริหาร ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์

X_2 คือ ปัจจัยสมรรถนะของผู้บริหาร ด้านการบริการที่ดี

X_3 คือ ปัจจัยสมรรถนะของผู้บริหาร ด้านการพัฒนาตนเอง

X_4 คือ ปัจจัยสมรรถนะของผู้บริหาร ด้านการทำงานเป็นทีม

X_5 คือ ปัจจัยสมรรถนะของผู้บริหาร ด้านการวิเคราะห์และสังเคราะห์

X_6 คือ ปัจจัยสมรรถนะของผู้บริหาร ด้านการสื่อสารและจูงใจ

X_7 คือ ปัจจัยสมรรถนะของผู้บริหาร ด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร

X_8 คือ ปัจจัยสมรรถนะของผู้บริหาร ด้านการมีวิสัยทัศน์

B คือ ค่าคงที่

B_1 B_2 B_3 B_4 B_5 B_6 B_7 B_8 คือ ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย

R คือ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณระหว่างตัวแปร 3 ตัวขึ้นไป

R^2 คือ ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์

ตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (R) สัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์ (R2) และนัยสำคัญทางสถิติการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Stepwise Multiple Linear Regression Analysis)

Stepwise Mulitiple Linear Regression Analysis					
ตัวแปรพยากรณ์	R	R^2	Adjusted R^2	S.E. $_{est}$	F
X_7	0.788[a]	0.621	0.619	0.34555	245.876
X_7X_1	0.810[b]	0.656	0.652	0.33021	142.253

จากตารางที่ 4.17 เมื่อพิจารณาการเลือกตัวแปรอิสระเข้าสมการพยากรณ์ พบว่า ตัวแปรที่ถูกเลือกเป็นตัวแปรพยากรณ์เข้ามาการพยากรณ์ 2 ตัวแปร คือ ปัจจัยด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร (X_7) ปัจจัยด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (X_1) ตามลำดับ โดยตัวแปรที่ดีที่สุดที่ถูกเลือกเข้ามาก่อน คือ คือ ปัจจัยด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร (X_7) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ 0.788 มีอำนาจในการพยากรณ์ 0.621 มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ปัจจัยด้านการมุ่ง

ผลสัมฤทธิ์ (X_1) ถูกเลือกเข้าสมการเป็นลำดับที่สอง ทำให้ได้สมการที่มีตัวแปรพยากรณ์ 2 ตัว มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ 0.810 มีอำนาจในการพยากรณ์ 0.656 มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเพิ่มขึ้นจากเดิม 0.022 ค่าความคลาดเคลื่อนมาตราฐานในการพยากรณ์เพิ่มขึ้นจากเดิม 0.035 แสดงว่า ปัจจัยด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร (X_7) ปัจจัยด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (X_1) สามารถร่วมกันพยากรณ์องค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม

ตารางที่ 4.18 ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณของปัจจัยสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม

ตัวแปรพยากรณ์	B	β	t	Sig
Constant	1.688	-	10.218	0.000
ปัจจัยด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร (X_7)	0.337	0.442	4.390	0.000
ปัจจัยด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (X_1)	0.298	0.393	3.906	0.000

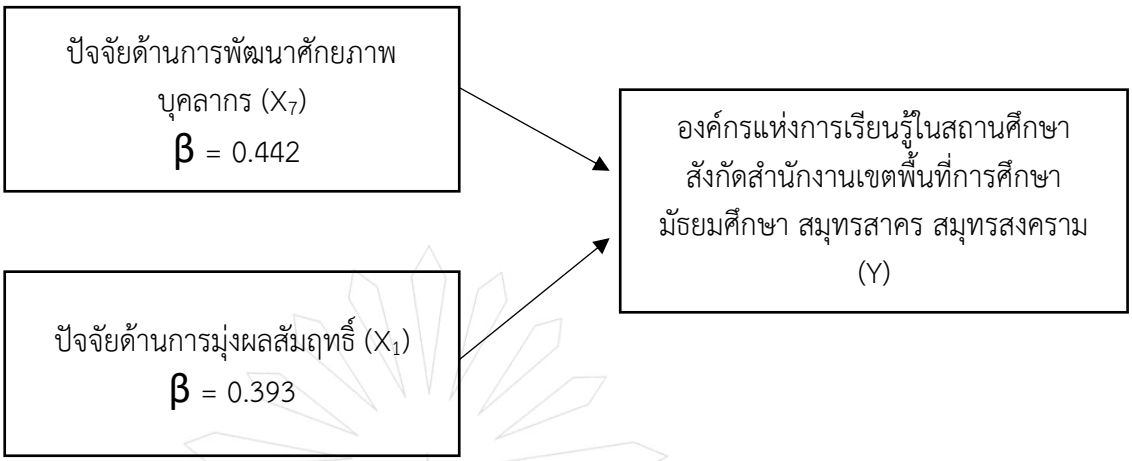
R = 0.810 R^2 = 0.656 S.E. est = 0.33021 F = 142.253

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 4.18 สรุปได้ว่าปัจจัยด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร (X_7) ปัจจัยด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (X_1) มีผลต่อการองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์(R) = 0.810 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยตัวแปรพยากรณ์องค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงครามได้ร้อยละ 65.6 (R^2 = 0.656) มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ S.E. est = 0.33021 โดยปัจจัยสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม คือ ปัจจัยด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร (X_7) (β = 0.442) และปัจจัยด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (X_1) (β = 0.393) จากการวิเคราะห์ดังกล่าวสามารถเขียนสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐานได้ ดังนี้

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ $Y = 1.688 + 0.337X_7 + 0.298X_1$

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน $Z = 0.442X_7 + 0.393X_1$



ภาพที่ 4.1 สรุปผลการถดถอยพหุคูณของปัจจัยสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม

β หมายถึง ค่าประมาณสัมประสิทธิ์ถดถอย

→ หมายถึง ตัวแปรที่ได้รับคัดเลือกเข้าสมการถดถอย

4.3.4 ความสัมพันธ์ของสมรรถนะผู้บริหารและองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม

ตารางที่ 4.19 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของสมรรถนะผู้บริหารและองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม

ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร	r	p
สมรรถนะผู้บริหารและองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม	0.802**	0.00

** $p < .01$

จากตารางที่ 4.19 พบว่า สมรรถนะผู้บริหารและองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม มีระดับของความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .01 และมีความสัมพันธ์มาก (r=0.802, sig =.000)

ตารางที่ 4.20 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของสมรรถนะผู้บริหารและองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม

	X_1	X_2	X_3	X_4	X_5	X_6	X_7	X_8	Y_1	Y_2	Y_3	Y_4	Y_5	X_{total}	Y_{total}
X_1	1														
X_2	.897**	1													
X_3	.846**	.836**	1												
X_4	.884**	.888**	.889**	1											
X_5	.889**	.904**	.871**	.940**	1										
X_6	.864**	.865**	.892**	.927**	.922**	1									
X_7	.879**	.895**	.850**	.934**	.931**	.928**	1								
X_8	.879**	.864**	.820**	.892**	.896**	.877**	.921**	1							
Y_1	.719**	.701**	.636**	.710**	.699**	.685**	.725**	.738**	1						
Y_2	.751**	.732**	.767**	.750**	.754**	.725**	.761**	.765**	.864**	1					
Y_3	.673**	.675**	.602**	.677**	.685**	.684**	.717**	.691**	.836**	.861**	1				
Y_4	.716**	.692**	.602**	.701**	.703**	.696**	.728**	.731**	.789**	.891**	.850**	1			
Y_5	.770**	.731**	.651**	.736**	.737**	.703**	.746**	.736**	.761**	.859**	.807**	.891**	1		
X_{total}	.940**	.939**	.916**	.967**	.970**	.956**	.967**	.944**	.740**	.780**	.713**	.736**	.767**	1	
Y_{total}	.782**	.759**	.680**	.768**	.768**	.748**	.788**	.786**	.901**	.957**	.919**	.951**	.938**	.802**	1

จากตารางที่ 4.20 พบว่า สมรรถนะผู้บริหารและองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม มีระดับของความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .01 มีค่าความสัมพันธ์ระหว่าง .602 - .940

ตารางที่ 4.21 วิเคราะห์ของสมรรถนะผู้บริหารและองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม

สมรรถนะของผู้บริหาร	Collineary statistic	
	Tolerance	VIF
ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์	.227	4.399
ด้านการบริการที่ดี	.146	6.840
ด้านการพัฒนาตนเอง	.235	4.263
ด้านการทำงานเป็นทีม	.111	9.037
ด้านการวิเคราะห์และสังเคราะห์	.112	8.937
ด้านการสื่อสารและจูงใจ	.129	7.780
ด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร	.227	4.399
ด้านการมีวิสัยทัศน์	.130	7.676

จากตารางที่ 4.20 พบว่าค่า Tolerance มีค่าเข้าใกล้ 1 และค่า VIF ไม่เกิน 10 แสดงว่าตัวแปรอิสระทุกตัวมีความสัมพันธ์กับตัวแปรอิสระอื่น ๆ ไม่มาก สรุปได้ว่าตัวแปรอิสระทุกตัวเป็นอิสระจากกัน

บทที่ 5
สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสมรรถนะผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม 2) เพื่อศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม 3) เพื่อศึกษาสมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม ซึ่งสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม สรุปผลตามลำดับดังนี้

1. ศึกษาสมรรถนะผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม

ผลการวิเคราะห์ระดับสมรรถนะผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.30 , S.D.= 0.73) และเมื่อพิจารณารายด้านมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยคือ ด้านการบริการที่ดี ($\bar{X}$ = 4.36 , S.D.= 0.68) ด้านการพัฒนาตนเอง ($\bar{X}$ = 4.35, S.D.= 0.64) ด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ($\bar{X}$ = 4.34 , S.D.= 0.73) ด้านการมีวิสัยทัศน์ ($\bar{X}$ = 4.34, S.D.= 0.76) ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ($\bar{X}$ = 4.31 , S.D.= 0.74) ด้านการทำงานเป็นทีม ($\bar{X}$ = 4.29 , S.D.= 0.79) ด้านการวิเคราะห์และสังเคราะห์ ($\bar{X}$ = 4.25 , S.D.= 0.75) ด้านการสื่อสารและจูงใจ ($\bar{X}$ = 4.24 , S.D.= 0.75) ตามลำดับ

2. ศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม

ผลการวิเคราะห์ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.43 , S.D.= 0.60) และเมื่อพิจารณารายด้านมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยคือ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ($\bar{X}$ = 4.47 , S.D.= 0.64) ด้านการสร้างและสานวิสัยทัศน์ ($\bar{X}$ = 4.46 , S.D.= 0.55) ด้านการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ($\bar{X}$ = 4.44 , S.D.= 0.60) ด้านการคิดและเข้าใจเชิงระบบ ($\bar{X}$ = 4.41 , S.D.= 0.58) ด้านวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง ($\bar{X}$ = 4.41 , S.D.= 0.74) ตามลำดับ

3. ศึกษาสมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม

สรุปได้ว่าปัจจัยด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร (X7) ปัจจัยด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (X1) มีผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์(R) = 0.810 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยตัวแปรพยากรณ์การองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงครามได้ร้อยละ 65.6 (R2 = 0.656) มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ S.E. est = 0.33021 โดยปัจจัยสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม คือ ปัจจัยด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร (X7) (β = 0.442) และปัจจัยด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (X1) (β = 0.393) จากการวิเคราะห์ดังกล่าว สามารถเขียนสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐานได้ดังนี้

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ Y = 1.688 + 0.337X7 + 0.298X1

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน Z = 0.442X7 + 0.393X1

5.2 อภิปรายผล

การศึกษาสมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สมุทรสาคร สมุทรสงคราม จากผลการวิจัยมีประเด็นที่สำคัญ ดังนี้

1. ศึกษาสมรรถนะผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม

ระดับของสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากและหากพิจารณารายด้านอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน ทั้งนี้อาจเป็นผลจากการที่ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา,2549, 10-22) ได้กำหนดให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงาน จึงมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้บริหารได้เข้ารับการอบรมและพัฒนา มีการจัดกิจกรรมเสริมสร้างศักยภาพการบริหาร รวมถึงการจัดโครงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาการอย่างสม่ำเสมอ สอดคล้องกับงานวิจัยของ **พเยาว์ สุดรัก** (2553) ที่ทำการศึกษาเรื่อง สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 อยู่ในระดับมากเหมือนกัน โดยด้านที่มีระดับคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการบริการที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ **กมลพัชร หินแก้ว** (2555) ที่ทำการศึกษา สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ**ธชวรรณ สุทธาธาร** (2556) ศึกษาเกี่ยวกับ สมรรถนะผู้บริหารกับคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 2 และสอดคล้องกับงานวิจัยของ **ปาริฉัตร ช่อชิต**(2559) ได้ศึกษา สมรรถนะผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8 และเมื่อพิจารณาด้านที่มีระดับคะแนนเฉลี่ยน้อยสุด คือ ด้านการสื่อสารและการจูงใจ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของบรรลุ ชินน้ำพอง (2556) ได้ศึกษาเรื่องสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น

ที่ด้านการสื่อสารและการจูงใจมีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุดของสมรรถนะของผู้บริหาร ซึ่งสอดคล้องกับการกำหนดสมรรถนะในการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553) นอกจากนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ**พิชญประไพ ทิพากรเกียรติ (2560)** ได้ศึกษา สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่พบว่า สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับมาก เนื่องมมาจากการได้รับการฝึกอบรมหรือปฏิบัติการ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ **จีรพรณัฏฐ์ ภุมรินทร์ (2560)** ได้ศึกษาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษากับการจัดการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 ที่พบว่าสมรรถนะอยู่นระดับมากซึ่งสอดคล้องกับการกำหนดสมรรถนะในการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553) และที่กำหนดไว้โดยสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2546) ซึ่งเป็นไปตามทฤษฎีและแนวความคิดด้านสมรรถนะทางการทำงานและความเป็นผู้นำของซีเวล (Zwell,2000) และสเปนเซอร์(Spencer & Spencer, 1993) และ เฮลรีเกล แจ๊คสัน สโลคัม (2005) ที่มีการกำหนดสมรรถนะหลักในการเป็นผู้บริหารที่ดีขององค์กร ทั้งนี้การที่ผลการวิจัยในด้านของสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาภาพรวมอยู่ในระดับมาก เนื่องมาจากทุกประเทศจะมีหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการศึกษา สำหรับในประเทศไทยคือกระทรวงศึกษาธิการซึ่งในรายละเอียดของการบริหารองค์กรในโรงเรียนจะต้องขึ้นอยู่กับเงื่อนไขและการบริหารงานภายใต้หน่วยงานของภาครัฐที่กำหนดกฎเกณฑ์ เงื่อนไข คุณสมบัติของผู้บริหารสถานศึกษา ทำให้ภาพรวมของการวิจัยที่ศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารจึงอยู่ในระดับมากหรือสูงเหมือนกัน แสดงให้เห็นว่า ในการควบคุมการบริหารงานสถานศึกษาอยู่ยังคงอยู่ภายใต้การดำเนินการศึกษาอย่างมีระบบของประเทศไทย หากมีนโยบายการพัฒนาปรับปรุงในด้านสมรรถนะของผู้บริหารที่มีนโยบายมาจากระดับประเทศจะสามารถทำให้เกิดการปรับปรุงได้อย่างต่อเนื่องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ด้านสมรรถนะจากงานวิจัยของผู้ศึกษาอยู่ในระดับมากทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารโรงเรียนมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ อีกทั้งผู้บริหารยังเป็นที่ปรึกษาของครูในการปฏิบัติงานและการสร้างสรรค์ผลงาน นวัตกรรม เพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ สอดคล้องกับงานวิจัยของ (จีรพรณัฏฐ์ ภุมรินทร์ และ สายสุดา เตียเจริญ,2562, 215 -216) ที่ได้ศึกษาเรื่องสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษากับการจัดการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะหลักของผู้บริหารด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก นอกจากนี้ ด้านการบริการที่ดี อยู่ในระดับมากทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารโรงเรียนมีความมุ่งมั่นตั้งใจและอุทิศเวลาให้การทำงานเพื่อส่วนรวม โดยเฉพาะการให้บริการประชาชนในเขตพื้นที่บริการทั้งตัวผู้เรียน ผู้ปกครอง และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีรูปแบบการให้บริการในลักษณะถ้อยทีถ้อยอาศัย พึ่งพาซึ่งกันและกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ **วิชิต แสงสว่าง (2563)** ซึ่งได้ศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการเตรียมคนไทย 4.0 ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 6 ผลการศึกษาพบว่าสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการบริการที่ดี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ**อาราฟัด หัดหนิ**(2564) ที่ได้ศึกษาเรื่อง สมรรถนะหลักของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะหลักของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ด้านการบริการที่ดี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สำหรับด้านการพัฒนาตนเอง อยู่ในระดับมากทั้งนี้อาจเป็นเพราะมีความสามารถในการเลือกธีการพัฒนาตนเองได้อย่าง

เหมาะสม เข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาทักษะต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ มีความสามารถในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทั้งยังมีการวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อย ของตนเอง โดยการจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานและผลการประเมินตนเองรายบุคคล (Personal Self-Assessment Report: PSAR) และด้านการทำงานเป็นทีม อยู่ระดับมากทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารโรงเรียนมีการเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรได้เสนอแนะความคิดเห็นและร่วมกันตัดสินใจในประเด็นต่าง ๆ มีการวิเคราะห์ความถนัดของผู้ใต้บังคับบัญชา มุ่งสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานอย่างกัลยาณมิตรและกล่าวคำชมเชยหรือให้รางวัลเมื่องานสำเร็จอย่างสม่ำเสมอ

2. ศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม

ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.43 , S.D.= 0.60) และเมื่อพิจารณารายด้านมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกด้าน ทั้งนี้เนื่องมาจากนโยบายของสถาบันการศึกษาจากกระทรวงสาธารณสุขมุ่งเน้นให้สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยเรียนรู้ตลอดเวลาเพื่อให้เกิดการพัฒนาระบบการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ**ฐิตาภา สุวรรขำ (2565)** ได้ทำการศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักของผู้บริหารกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ ที่พบว่า การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนโดยภาพรวมอยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับดีทุกด้าน **วีรภัทร รักชนบท(2561)** ได้ศึกษา องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 และสอดคล้องงานวิจัย **นครินศร์ จับจิตต์ (2562)** ได้ศึกษา ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา ที่พบว่าระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎี Peter M. Senge(1990) ต้องเริ่มจากการพัฒนาตนให้เป็นผู้ที่มีความรอบรู้เชี่ยวชาญเฉพาะตัว พยายามพัฒนารูปแบบความคิด ความเชื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงตามสภาวการณ์โลก ต้องมองและเข้าใจระบบความสัมพันธ์ระหว่างกันอย่างเป็นเหตุเป็นผล โดยสมาชิกในองค์กรช่วยกันสร้างภาพในอนาคตขององค์กรที่ทุกคนร่วมกันทำงาน ทุ่มเท และเปิดใจยอมรับฟัง พยายามทำความเข้าใจความคิดของเพื่อนร่วมงานหรือคนในองค์กร เมื่อพิจารณารายด้าน ด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ **พาร์สันต์ (Parsons, 2004)** ที่ศึกษาในด้านการรับรู้ ประสบการณ์ และความชำนาญของผู้บริหาร และสอดคล้องกับงานวิจัยของ **เมสสาร์รา และเอลคาสซา (Messarra & El-Kassar, 2013)** ที่ศึกษาบรรยากาศองค์กรที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ทำงานในบริษัทเล็กและขนาดกลางที่มีธุรกิจแตกต่างกัน ที่พบว่า ด้านการทำงานเป็นทีม เป็นทักษะหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการเกิดองค์กรเรียนรู้ และด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยสุด คือ ด้านวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ **จันทร์เพ็ญ สุขเกษม (2562)** ได้ศึกษา องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดปุรณาวาส ที่พบว่าระดับขององค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับมาก

3. ศึกษาสมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม

ปัจจัยด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร (X_7) ปัจจัยด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (X_1) มีผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์(R) = 0.810 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยตัวแปรพยากรณ์การองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงครามได้ร้อยละ 65.6 สอดคล้องกับงานวิจัยของ **พเยาว์ สุดรัก** (2553) ศึกษาเรื่อง สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 ทั้งนี้เนื่องมาจาก ทิศทางการบริหารงานขึ้นอยู่กับสมรรถนะของผู้บริหารเป็นสำคัญ หากผู้บริหารมีการพัฒนาความรู้ ความสามารถทักษะ ของบุคลากรภายในองค์กรให้ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ก็จะทำให้ได้อย่างแน่นอน ทั้งนี้การกำหนดกลยุทธ์ พันธกิจของสถานศึกษายังขึ้นอยู่กับการกำหนดมาจากกระทรวงศึกษาธิการ ที่จะเป็นแบบอย่างให้กับสถานศึกษาภายใต้สังกัดดำเนินการให้สอดคล้องกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ **ฐิตาภา สุวรรขำ (2565)** ได้ทำการศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักของผู้บริหารกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักของผู้บริหารกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง(r=.898***) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และสอดคล้องกับงานวิจัยของ**คนึง ทองตะโก (2561)** ที่ทำการศึกษา สมรรถนะกับทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1 ที่พบว่า ปัจจัยด้านสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษามีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้งนี้เนื่องมาจาก การบริหารสถานศึกษาขึ้นอยู่ภายใต้การกำกับและดูแลของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนั้น หากผู้บริหารสถานศึกษามีสมรรถนะในการบริหารจะส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะผู้บริหารเป็นส่วนหนึ่งในการขับเคลื่อนองค์กรให้เป็นไปตามนโยบาย เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

5.3 ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาวิจัยเรื่อง สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะทั่วไป ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย และข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไปไว้ดังนี้

5.3.1 ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. ผู้บริหารสถานศึกษาควรสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรต่อการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษาเพื่อให้ได้ข้อมูลความคิดเห็นที่เป็นปัจจุบันและใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด โดยจะต้องมีการปรับปรุงให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

2. ผู้บริหารสถานศึกษาต้องนำทฤษฎีหรือหลักการในการบริหารสถานศึกษาในแต่ละด้านมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมและครบถ้วนทุกด้านเพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

3. ด้านสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องกำหนดวิธีการที่เหมาะสมในการสื่อสารและสร้างแรงจูงใจ เช่น การปรับปรุงวิธีการสื่อสารด้วยสื่อ รวมถึงเนื้อหาที่มีความเหมาะสมและตรงกับกลุ่มเป้าหมายโดยต้องเข้าใจพฤติกรรมและลักษณะของบุคลากรในองค์กร

4. ด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องสร้างคำจำกัดความ วิธีการ เกณฑ์ มาตรฐานเพื่อดำเนินการให้องค์กรแห่งการเรียนรู้ออกมาเป็นแบบรูปธรรมเพื่อให้บุคลากรทุกคนเห็นภาพเดียวกัน

5.3.2 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. ด้านสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านที่มีระดับคะแนนเฉลี่ยน้อยสุด คือ ด้านการสื่อสารและการจูงใจ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีการกำหนดมาตรการในการสื่อสารที่สร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรที่มีระดับความเข้าใจที่แตกต่างกันให้สามารถเข้าใจในวัตถุประสงค์เป้าหมายเดียวกัน เพื่อให้บุคลากรมุ่งเน้นและดำเนินการไปในทิศทางเดียวกัน นอกจากนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรในองค์กรอาจให้เป็นรางวัลหรือการประกาศเกียรติคุณให้กับบุคลากรในองค์กรที่สามารถทำได้ตรงตามเป้าหมายหรือเป็นตัวอย่างที่ดีต่อบุคคลอื่นในองค์กร

2. องค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยสุด คือ ด้านวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง ดังนั้น จะต้องมีการกำหนดเงื่อนไขหรือวิธีการในการสร้างความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้างทำให้ผู้บริหารสามารถแสดงถึงการมีวิธีคิดที่สามารถชักนำให้บุคลากรในสถานศึกษาเกิดการมองภาพในอนาคตร่วมกัน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันและเปรียบเทียบผลการดำเนินงานแสดงถึงความก้าวหน้าของการบริหารองค์กรที่มีความหลากหลายจากทั้งในและต่างประเทศ โดยการกำหนดในเชิงนโยบายจากสำนักงานศึกษาธิการ

5.3.3 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย

1. ควรมีการศึกษาเชิงเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคลต่อความคิดเห็นของสมรรถนะของผู้บริหารศึกษาและระดับความคิดเห็นต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้ทราบว่าในแต่ละกลุ่มของปัจจัยที่มีความแตกต่างกันจะส่งผลต่อตัวแปรตามที่แตกต่างกันอย่างไร

2. ควรมีการเปรียบเทียบผลการศึกษาในงานวิจัยกับงานวิจัยอื่นที่มีการศึกษาในกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะหรือในพื้นที่ที่แตกต่างกันเพื่อทดสอบถึงลักษณะของพื้นที่ว่ามีผลต่อการศึกษาหรือไม่และมีปัจจัยใดที่ทำให้เกิดความแตกต่างกัน

3. ควรมีการเปรียบเทียบปัจจัยของสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรในสถานศึกษาเพื่อเป็นการศึกษาว่ามีผลแตกต่างกับองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างไร

บรรณานุกรม

1. ภาษาไทย

1) หนังสือทั่วไป

กระทรวงศึกษาธิการ. (2564). **ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง นโยบายและจุดเน้นของกระทรวงศึกษาธิการ** ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566.

กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา. **รายงานผลการสังเคราะห์ รายงานผลการประเมินตนเองของสถานศึกษา (SAR) ประจำปีการศึกษา 2564 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม.**

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

จิรประภา อัครบวร. (2549). **สร้างคนสร้างผลงาน.** กรุงเทพฯ :ก. พลพิมพ์.

จีรพรณัฏฐ์ ภุมรินทร์ และ สายสุดา เตียเจริญ. (2562).**สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษากบการจัดการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9**,วารสารศิลปากรศึกษาศาสตร์วิจัย มหาวิทยาลัยศิลปากร. 11(1), 215-216.

เจษฎา นกน้อย. (2552). **นานาทรรศนะการจัดการความรู้และการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้.** กรุงเทพ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ชาญณรงค์ พรรุ่งโรจน์. (2557). **คุณภาพศิษย์สะท้อนคุณภาพครู**. กรุงเทพฯ: สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน).

ชูชัย ศรชำนิ และคนอื่น ๆ. (2549). **การวางแผนกลยุทธ์และการพัฒนาคุณภาพบริการของโรงพยาบาล.** นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2550). **มารู้จัก COMPETENCY กันเถอะ**(พิมพ์ครั้งที่3). กรุงเทพฯ : เอชอาร์ เซ็นเตอร์.

ดนัย เทียนพุฒ. (2550). **ความสามารถในทรรศนะ ดร.ดนัย เทียนพุฒ.** กรุงเทพฯ: บริษัทเอ. อาร์. อินฟอร์เมชั่น แอน พับลิเคชั่น จำกัด.

ธีระ รุญเจริญ. (2550). **ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา** (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.

นิสดารก์ เวชยานนท์. (2549). ***Competency based approach***. กรุงเทพฯ: กราฟิกโกซิสเต็มส์.

น้ำทิพย์ วิภาวิน และคนอื่น ๆ. (2555).**การจัดการความรู้.** นนทบุรี:มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

บดินทร์ วิจารณ์. (2549). **การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้.** กรุงเทพฯ: เอ็กซเปอร์เน็ท

ประภัสสร บุญมี. (2542). **พฤติกรรมองค์กรและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.** สถาบันราชภัฏมหาสารคาม.

ปัญญา เลิศไกร. (2554). **องค์กรแห่งการเรียนรู้.** นครศรีธรรมราช: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช

พระธรรมกิตติวงศ์(ทองดี สุรเตโช ป.ธ.9, ราชบัณฑิต). (2550). **พจนานุกรมพุทธศาสน์ ชุดศัพท์วิเคราะห์**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ เลี่ยงเชียง

พิมพันธ์ เดชะคุปต์และพรทิพย์ แข็งขัน. (2551). **สมรรถนะครูและแนวทางการพัฒนาครูในสังคมที่เปลี่ยนแปลง**. กรุงเทพฯ: สกศ.

วรภัทร์ ภู่เจริญ. (2548). **องค์การแห่งการเรียนรู้และการบริหารความรู้.** กรุงเทพฯ: บริษัทอริยชน จำกัด.

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2543). การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้. กรงุเทพฯ: เอ็กเปอร์เน็ทจำกัด.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่น ๆ. (2545). **พฤติกรรมองค์การ.** กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์ม และไซเท็กซ์

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ.(2547). **“Competency : เครื่องมือการบริหารที่ปฏิเสธไม่ได้”, Productivity.** 9(53) : 20-25

สุรพงษ์ มาลี. (2549). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักสมรรถนะ. ในประมวลสาระชุดวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์.** นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

สุนิดา พินิจการ. (2550). **เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนวิชาหลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา : สมรรถนะของผู้บริหาร.** กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2553). **คู่มือการประเมินสมรรถนะครู พ.ศ. 2553**. กรุงเทพฯ: ม.ป.ท.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. (2548). **พระราชบัญญัติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2548**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2545). **ภาพรวมผลการประเมินสมรรถนะหลักทางการบริหาร ปี พ.ศ. 2553-2554.** กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. (2544). **เกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพครู**. กรุงเทพฯ : คุรุสภาลาดพร้าว.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). **แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579**.กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี. (2565). **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13(พ.ศ. 2566—2570)**. ราชกิจจานุเบกษา.

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์. (2551). **กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.** กรุงเทพมหานคร: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

2) ดุษฎีนิพนธ์/วิทยานิพนธ์/สารนิพนธ์

กมลพัชร หินแก้ว. (2555). **สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาเอกชนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

กฤษดา ชาญรบ. (2556). **ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1**.ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช.

คนึง ทองตะโก. (2561). **สมรรถนะกับทักษะในศตวรรษที่ 21ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1.** ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย.

จันทร์เพ็ญ สุขเกษม. (2562). **องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดปุรณาวาส.** ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร

จีรพรณัฏฐ์ ภุมรินทร์. (2560). **สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษากับการจัดการเรียนการสอนในศตวรรษ ที่ 21 ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9.** ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร

ณรัฐ วัฒนพานิช. (2550). **รูปแบบการจัดองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับบุคลากรกลุ่มโรงเรียนในเครือสารสาสน์**. วิทยานิพนธ์ ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ณัชชา บุญประไพ. (2559). **ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จังหวัดปทุมธานี.** ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา เทคโนโลยีการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

ธชวรรณ สุทธาธาร. (2556). **สมรรถนะของผู้บริหารกับคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 2.** วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา บริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.

ธวัชชัย แสนดวง. (2565).**สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จังหวัดชลบุรี.** ครุศาสตรมหาบัณฑิต.มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.

ธานี มาลาศรี. (2554). **การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนคติของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 3.** ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

นครินศร์ จับจิตต์. (2562). **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา.** หลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี.

นพรัตน์ โพธิ์ศรีทอง. (2550). **ศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานการศึกษาเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี.** งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยบูรพา.

นิศารัตน์ รวมวงษ์. (2549). **ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับสมรรถนะของพยาบาลหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลเอกชน เครือโรงพยาบาลกรุงเทพ ภาคตะวันออก.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต . มหาวิทยาลัยบูรพา, คณะพยาบาลศาสตร์, สาขาบริหารการพยาบาล.

บรรลุ ชินน้ำพอง. (2556). **สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น.** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยขอนแก่น.

ปัทมา เผือกสีทอง. (2560).**สมรรถนะหลักของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับคุณลักษณะโรงเรียนมาตรฐานสากล โรงเรียนโพธิสัมพันธ์พิทยาคาร จังหวัดชลบุรี.**วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา.คณะศึกษาศาสตร์ : บัณฑิตวิทยาลัย:มหาวิทยาลัยบูรพา

ปาริฉัตร ช่อชิต. (2559). **สมรรถนะผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8.** ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา การบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.

ประเสริฐ กำเลิศทอง. (2560*).***สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรีเขต 1.**วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา.คณะศึกษาศาสตร์ : มหาวิทยาลัยบูรพา

เปรมศิริ เนื้อเย็น. (2556). **ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 2**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.

พเยาว์ สุดรัก. (2553). **สมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1**. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

พระมหาทัพยา ปิยวณฺโณ.(2565).**กระบวนการพัฒนาปัญญาตามหลักวุฑฒิธรรม**.ปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพระไตรปิฎกศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

พิชญประไพ ทิพากรเกียรติ. (2560). **สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้.** ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.

พิชามญชุ์ ลาวชัย. (2562) .**สมรรถนะของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม**.ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา การบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.

ภานุวัฒน์ นิลศรี และจิรวัฒน์ วรุณโรจน์. (2564).**ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดขอนแก่น**, วารสารวิชาการและวิจัย มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.11(3), 24-37.

วรัชญ์ธารี ประกิ่ง. (2561). **องค์การแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4**. ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.

วิไลพร ศรีอนันต์. (2559). **สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานบุคคลโรงเรียนเอกชนจังหวัดนครปฐม**. ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.

วีรภัทร รักชนบท. (2561). **องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9**. ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.

สุทธิศักดิ์ แก้วจินดา. (2564).**ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่จังหวัดอุบลราชธานี**.การประชุมวิชาการระดับชาติ วิทยาลัยนครราชสีมา.

สุทธิศักดิ์ อ่อนตะวัน. (2556). **สมรรถนะของผู้บริหารกับความสุขของครูโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร.** วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.

สุพจน์ นิมิตบรรณสาร. (2554). **ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทไทยออยล์จำกัด (มหาชน).** สารนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยบูรพา.

สุรีย์พร บุญถนอม. (2559). **องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนราชโบริกานุเคราะห์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 8.** ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.

สมศักดิ์ ฉัตรประยูร(2564). **ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษากับทักษะของครูในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1**. ครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.

หทัยพัชร ทองเดช. (2560). **การศึกษาสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในสหวิทยาเขตบูรพาสระบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4.** งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.

หนูกัณฑ์ ปาโส. (2562). **สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดร้อยเอ็ด.** วิทยานิพนธ์ค.ม. ร้อยเอ็ด. มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด

อาราฟัด หัดหนิ. (2564).**สมรรถนะหลักของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3**. ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยหาดใหญ่

3) บทความ

จีรพรณัฏฐ์ ภุมรินทร์ และสายสุดา เตียเจริญ. (2562).**สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษากับการจัดการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9**, วารสารศิลปากร ศึกษาศาสตร์วิจัย มหาวิทยาลัยศิลปากร. 11(1), 215-2

ฐิตาภา สุวรรขำ. (2565). **ความสัมพันธ์ระหว่างสมรรถนะหลักของผู้บริหารกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่.** *Journal of Roi Kaensarn Academi.* ปีที่ 7 ฉบับที่ 7 ประจำเดือนกรกฎาคม 2565 : 109-125.

เบญจวรรณ ใยสวรรค์. (2544). **การศึกษาสภาพและแนวทางการบริหารจัดการในรูปแบบการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร.** สถาบันราชภัฏกำแพงเพชร

ปวีณา รอดเจริญ และพรศักดิ์ สุจริตรักษ์. (2562). **สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 จังหวัดนครปฐม**,วารสารสังคมศาสตร์วิจัย มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง. 62-82.

พัชรกันย์ เมธาอัครเกียรติและประสพชัย พสุนนท์. (2561). **ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.** Veridian E-Journal, Silpakorn University. ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ ปีที่ 11 ฉบับที่ 1 เดือนมกราคม – เมษายน 2561.

วิชิต แสงสว่าง. (2563).**สมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการเตรียมคนไทย 4.0 ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 6**,วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.14(1), 218-231

สาริณี อาษา. (2564).**วุฒิธรรม 4: พุทธธรรมส่งเสริมการมีส่วนร่วม.**วารสารบวรสหการศึกษาและมนุษยสังคมศาสตร์. ปีที่ 2 ฉบับที่ 2 (กรกฎาคม –ธันวาคม 2564)

อภิญญา ฉัตรช่อฟ้าและบุญทัน ดอกไธสง. (2562). **องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization).** วารสาร มจร. มนุษยศาสตร์ปริทรรศน์ ปีที่ 5 ฉบับที่ 1 มกราคม - มิถุนายน 2562.

4) สื่อออนไลน์

กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม. สืบค้นจาก https://www.tosh.or.th/covid-19/index.php/new-normal เข้าถึงเมื่อ 19 มกราคม 2566.

กรุงเทพธุรกิจ. (2562). **ปัญหาหลักของการศึกษาไทย**. สืบค้นเมื่อ 14 พฤษภาคม 2566. จาก https://www.bangkokbiznews.com/blogs/columnist/122393

2. ภาษาต่างประเทศ

Ashwini Bapat and other. (2007). A Leadership Competency Model: Describing the Capacity to Lead, accessed September 9. available from http://www.safiyahsatterwhite.com/wp-content/upload /2014/11/Leadership

Boam, R., & Sparrow, P. (2009). **Linking strategic change, competitive performance Andhuman resource management:** Result of a U.K. empirical study. In R. Mansfield (Ed),Frontiers of management: Research and practice. London: Routledge.

Cronbach, L. (1990). **Essentials of psyphological testing**. (5th ed). New York: Harper Collins.

David C McClelland. (1973). **"Testing for Competency rather than Intelligence."** American Psychologist, 11, (December, 1973): 57-83.

Don Hellriegel, Susan E. Jackson, and John W. Slocum, Jr.. **Management: A Competency-Based Approach**, (10th ed.). Singapore: Thomson South Western.

Dora Heacker Marmon, **"Core Competencies of Professional Service Providers in Federally Funded Education Programs"** (Ph.D. Dissertation, The University of Tennessee, United States – Tennessee, 2002), 138.

Ferudun Sezgin, **School Administrators' Leadership Competencies According to the Views of School Administrators and Teachers, Education and Science** (Vol 1, 2019), 1.

Frederick W. Taylor. (1911). **The Principal of Scientific Management**. New York: The Norton Library.

Fulmer, R. & Key, B. (1998). **A conversation with Peter Senge: New Developments In organization leaning.** Organizational Dynamics, 27(2), 330 - 425.

Ganesd Shermon. (2004). **Competency Based HRM: A strategic Resource for Superior Performance.** New Delhi: Tata McGraw–Hill.

Gephart, M. A., & Marsick, V. J. (1996). **Learning Organization: Come Alive Training & Development**. 50(12): 35-45.

Ibrahim Bafadal, ***Standards of Competency of Head of School Beginners as Leaders in Learning Innovation*** , Advances in Social Science, Education and Humanities Research (volume 382, 2019), 13

Karsten, S., et al. (2000). **Dutch Primary School and The Concept of the Learning Organization**. In The Learning Organization. 7(3) ,145-155.

Kieran O. Hagan. (1996). ***Competency in social Work Practice: A Practice Guide forProfessionals***. Great Britain: Athenaeum Press, Gates head, Tyne and Wear.

Krejcie, R.V., & D.W. Morgan. (1970). **"Determining Sample Size for Research Activities".** Educational and Psychological Measurement. 30(3) : 607 – 610.

Leithwood, K.A. and Duke, D.L. (1999). **A century's quest to understand school leadership.** In Murphy, J. and Louis, K.S. (Eds). Handbook of research on educational administrators. San Francisco, CA.: Jossey-Bass.

Lyle M. Spencer and Signe M. Spencer. (1993). **Competency at work: Models for Superior Performance.** New York: John Wiley & Sons.

Marquardt, M. J. (1996). ***Building the learning Organization*: a Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success**. New York: McGraw-Hill.

Mc Clelland, D.C.(1975) . A competency model for human resource management Specialists to be used in the delivery of the human resource managementcycle. Boston: MCber.

Messarra, L. C. & El- Kassar. **"A. Identifying Organizational Climate Affecting Learning Organization."** Business Studies Journal, no. Oxford University Press Inc (2013).

Michael Zwell. (2000). Creating a Culture of Competence. New York: John Wiley and Sons.

Kieran O'Hagan (ed.) (1996). **Competence in Social Work Practice: A Practical Guide for Professionals**. London: Jessica Kingsley, 232 pp

Pedler, M., Burgoyne, J. G. and Boydell, T. (1991). **The Learning Organization: A Strategy for Sustainable Development.** New York: McGraw-Hill

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

Reynolds. (2004). **Revisiting the Roots of Learning Organization: A synthesis of theLearning Organization Literature**. (Online). Available: www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do?contenType=Article&hdAction=inkpdf&contentId=1502629

Richard E. Boyatzis. (1982). **The competent manager: A model for effective Performance.** New York: John Wiley & Sons.

Smith D. S. [online], **The Relationship between Learning Organizations and Student Achievement in Middle Schools** (Accessed 16 April 2018. Available from Http://Www.Proquest.Com/Productsservices/Dissertations/).

Ubben, G.C. and Hughes, L.W. (1987). **The Principal: Creative Leadership for Effective Schools**. Boston: Allyn and Bacon.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการหาค่า IOC

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

1. ดร.อัมพันธ์ ดอกเตย ตำแหน่งปัจจุบัน ครู วิทยฐานะ ชำนาญการพิเศษ
โรงเรียนเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระศรีนครินทร์ สมุทรสาคร

2. นางขวัญเกื้อ แสงแก้ว ตำแหน่งปัจจุบัน ศึกษานิเทศก์ ชำนาญการพิเศษ
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม

3. นางสาวชลธิชา นำนา ตำแหน่งปัจจุบัน อาจารย์
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
๒๙๘ ถ.ศาลายา-นครชัยศรี
ต.ศาลายา อ.พุทธมณฑล จ.นครปฐม ๗๓๑๗๐
โทร. ๐๒-๔๔๔-๖๐๐๐ โทรสาร. ๐๒-๔๔๔-๖๐๖๐
www.mbu.ac.th

ที่ อว ๗๘๐๓/ว ๐๘๔๘

๓๙ มิถุนายน ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย (IOC)

เจริญพร ดร.อัมพันธ์ ดอกเตย ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระศรีนครินทร์ สมุทรสาคร

ด้วย นายทศวรรษ พิชัยอัคราพัชร เลขทะเบียนนักศึกษา ๖๔๒๐๑๔๐๔๓๒๐๐๗ นักศึกษาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา (EDUCATIONAL ADMINISTRATION) ของคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติหัวข้อวิทยานิพนธ์เรื่อง "สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สมุทรสาคร สมุทรสงคราม (EXECUTIVE COMPETENCIES AFFECTING THE LEARNING ORGANIZATION IN SCHOOLS UNDER SAMUTSAKHON SAMUTSONGKHRAM SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE)" มีความประสงค์จะขอให้ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย (IOC) ในฐานะที่ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษา เพื่อเก็บข้อมูลเขียนวิทยานิพนธ์

ดังนั้น คณะศึกษาศาสตร์ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้ท่านตรวจเครื่องมือวิจัย (IOC) ให้แก่นักศึกษาเพื่อเก็บข้อมูลเขียนงานวิทยานิพนธ์ต่อไป สำหรับวันและเวลานักศึกษาจะเป็นผู้ไปติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเจริญพรมาเพื่อขอความอนุเคราะห์

ขออำนวยพร

(พระครูศรีวีรคุณสุนทร, ผศ.ดร.)
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
ผู้ประสานงาน นักศึกษา นายทศวรรษ พิชัยอัคราพัชร : ๐๙๔ ๔๘๔ ๒๒๕๕

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
๒๙๙ ถ.ศาลายา-นครชัยศรี
ต.ศาลายา อ.พุทธมณฑล จ.นครปฐม ๗๓๑๗๐
โทร. ๐๒-๔๔๔-๖๐๐๐ โทรสาร. ๐๒-๔๔๔-๖๐๖๐
www.mbu.ac.th

ที่ อว ๗๙๐๑/ว ๐๘๔๘

๑๙ มิถุนายน ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย (IOC)

เจริญพร นางขวัญเกื้อ แสงแก้ว ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สมุทรสาคร สมุทรสงคราม

ด้วย นายทศวรรษ พิชัยอัคราพัชร เลขทะเบียนนักศึกษา ๖๔๒๐๑๔๐๔๓๒๐๐๗ นักศึกษาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา (EDUCATIONAL ADMINISTRATION) ของคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติหัวข้อวิทยานิพนธ์เรื่อง "สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สมุทรสาคร สมุทรสงคราม (EXECUTIVE COMPETENCIES AFFECTING THE LEARNING ORGANIZATION IN SCHOOLS UNDER SAMUTSAKHON SAMUTSONGKHRAM SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE)" มีความประสงค์จะขอให้ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย (IOC) ในฐานะที่ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษา เพื่อเก็บข้อมูลเขียนวิทยานิพนธ์

ดังนั้น คณะศึกษาศาสตร์ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้ท่านตรวจเครื่องมือวิจัย (IOC) ให้แก่นักศึกษาเพื่อเก็บข้อมูลเขียนงานวิทยานิพนธ์ต่อไป สำหรับวันและเวลานักศึกษาจะเป็นผู้ไปติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเจริญพรมาเพื่อขอความอนุเคราะห์

ขออำนวยพร

(พระครูศรีวีรคุณสุนทร, ผศ.ดร.)
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
ผู้ประสานงาน นักศึกษา นายทศวรรษ พิชัยอัคราพัชร : ๐๙๔ ๔๘๔ ๒๒๕๕

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
๒๙๗ ถ.ศาลายา-นครชัยศรี
ต.ศาลายา อ.พุทธมณฑล จ.นครปฐม ๗๓๑๗๐
โทร. ๐๒-๔๔๔-๖๐๐๐ โทรสาร. ๐๒-๔๔๔-๖๐๖๐
www.mhu.ac.th

ที่ อว ๗๙๐๑/ว ๐๘๔๘

๑๙ มิถุนายน ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย (IOC)

เจริญพร นางสาวชลธิชา นำนา อาจารย์ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

ด้วย นายทศวรรษ พิชัยอัคราพัชร เลขทะเบียนนักศึกษา ๖๔๒๐๑๔๐๔๓๒๐๐๗ นักศึกษาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา (EDUCATIONAL ADMINISTRATION) ของคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติหัวข้อวิทยานิพนธ์เรื่อง "สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สมุทรสาคร สมุทรสงคราม (EXECUTIVE COMPETENCIES AFFECTING THE LEARNING ORGANIZATION IN SCHOOLS UNDER SAMUTSAKHON SAMUTSONGKHRAM SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE)" มีความประสงค์จะขอให้ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย (IOC) ในฐานะที่ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษา เพื่อเก็บข้อมูลเขียนวิทยานิพนธ์

ดังนั้น คณะศึกษาศาสตร์ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้ท่านตรวจเครื่องมือวิจัย (IOC) ให้แก่นักศึกษาเพื่อเก็บข้อมูลเขียนงานวิทยานิพนธ์ต่อไป สำหรับวันและเวลานักศึกษาจะเป็นผู้ไปติดต่อกับท่านด้วยตนเอง

จึงเจริญพรมาเพื่อขอความอนุเคราะห์

ขออำนวยพร

(พระครูศรีวีรคุณสุนทร, ผศ.ดร.)
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
ผู้ประสานงาน นักศึกษา นายทศวรรษ พิชัยอัคราพัชร : ๐๙๔ ๔๘๔ ๒๒๕๕

ผลการประเมินความสอดคล้องของแบบสอบถาม
เรื่อง สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สมุทรสาคร สมุทรสงคราม

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้อยู่ในขั้นตอนการศึกษาสมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สมุทรสาคร สมุทรสงคราม
2. แบบสอบถามฉบับนี้มีทั้งหมด 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ
ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะผู้บริหาร สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สมุทรสาคร สมุทรสงคราม จำนวน 45 ข้อ
ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สมุทรสาคร สมุทรสงคราม จำนวน 30 ข้อ

3. ข้อมูลที่ท่านตอบในแบบสอบถามฉบับนี้ ทางผู้วิจัยจะเก็บเป็นความลับ และนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์ในการวิจัยทางวิชาการเท่านั้น การนำเสนอข้อมูลในรูปแบบของบทสรุปภาพรวมโดยไม่มีการเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคลแต่อย่างใด จึงใคร่ขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง
4. หลักวุฑฒิธรรม 4 คือ ธรรมเป็นเหตุให้เจริญรุ่งเรืองงอกงามประกอบด้วย 4 ประการ
   - สัปปุริสสังเสวะ คือ การคบสัตบุรุษที่เป็นผู้มีความรู้และมีปัญญา
   - สัทธัมมัสวนะ คือ การได้ฟังพระสัทธรรมหรือคำสอนเกี่ยวกับสติปัญญาและละอายต่อทุจริต
   - โยนิโสมนสิการ คือ การพิจารณาอย่างถูกต้อง เหมาะสม คิดไตร่ตรองให้รอบคอบ
   - ธัมมานุธัมมปฏิปัตติ คือ การปฏิบัติธรรมถูกหลักในการดำเนินชีวิต ศีล 5 ศีล 8

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณในความกรุณาของท่านมา ณ โอกาสนี้

นายทศวรรษ พิชัยอัคราพัชร
นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

ตารางที่ 1 การหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (IOC) ในภาพรวม

หัวข้อ	ค่า IOC	ผลลัพธ์
สมรรถนะผู้บริหารในสถานศึกษา		
ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)	**1.00**	**ใช้ได้**
ด้านการบริการที่ดี (Service Mind)	**0.74**	**ใช้ได้**
ด้านการพัฒนาตนเอง (Expertise)	**0.93**	**ใช้ได้**
ด้านการทำงานเป็นทีม (Team work)	**0.93**	**ใช้ได้**
ด้านการวิเคราะห์และสังเคราะห์ (Analysis and Synthesis)	**0.91**	**ใช้ได้**
ด้านการสื่อสารและจูงใจ (Communication and Motivation)	**1.00**	**ใช้ได้**
ด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร (Competency Development)	**0.94**	**ใช้ได้**
ด้านการมีวิสัยทัศน์ (Vision)	**1.00**	**ใช้ได้**
โดยรวมด้านสมรรถนะผู้บริหารในสถานศึกษา	**0.93**	**ใช้ได้**
องค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา		
การสร้างและสานวิสัยทัศน์	**0.94**	**ใช้ได้**
มุ่งสู่ความเป็นเลิศ	**1.00**	**ใช้ได้**
การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	**0.92**	**ใช้ได้**
วิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง	**1.00**	**ใช้ได้**
การคิดและเข้าใจเชิงระบบ	**1.00**	**ใช้ได้**
โดยรวมองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา	**0.97**	**ใช้ได้**
โดยรวมของสมรรถนะของผู้บริหารต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา	**0.95**	**ใช้ได้**

1. รายละเอียดการประเมินข้อมูลแบบสอบถามแบ่งตามรายส่วน

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ

☐ ชาย ☐ หญิง

ข้อเสนอแนะ

ดร.อัมพันธ์ ดอกเตย	สอดคล้อง
นางขวัญเกื้อ แสงแก้ว	สอดคล้อง
นางสาวชลธิชา นำนา	สอดคล้อง

2. อายุ

☐ ไม่เกิน 30 ปี ☐ 31-40 ปี

☐ 41-50 ปี ☐ 51 ปี ขึ้นไป

ข้อเสนอแนะ

ดร.อัมพันธ์ ดอกเตย	สอดคล้อง
นางขวัญเกื้อ แสงแก้ว	สอดคล้อง
นางสาวชลธิชา นำนา	สอดคล้อง

3. ระดับการศึกษา

☐ ปริญญาตรี

☐ ปริญญาโท

☐ ปริญญาเอก

ข้อเสนอแนะ

ดร.อัมพันธ์ ดอกเตย	สอดคล้อง
นางขวัญเกื้อ แสงแก้ว	สอดคล้อง
นางสาวชลธิชา นำนา	สอดคล้อง

4. ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน

☐ ผู้อำนวยการสถานศึกษา

☐ หัวหน้างานวิชาการ

☐ หัวหน้างานบุคคล

☐ ครูผู้สอน

ข้อเสนอแนะ

ดร.อัมพันธ์ ดอกเตย	สอดคล้อง
นางขวัญเกื้อ แสงแก้ว	สอดคล้อง
นางสาวชลธิชา นำนา	สอดคล้อง

5. ประสบการณ์ทำงาน

☐ 0 - 10 ปี

☐ 11 - 20 ปี

☐ 21 - 30 ปี

☐ 31 ปีขึ้นไป

ข้อเสนอแนะ

ดร.อัมพันธ์ ดอกเตย สอดคล้อง

นางขวัญเกื้อ แสงแก้ว สอดคล้อง

นางสาวชลธิชา นำนา สอดคล้อง

ตารางที่ 2 การหาค่าดัชนีความสอดคล้องข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (IOC) สมรรถนะผู้บริหาร

คำถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ผลรวม	ค่า IOC	ผลลัพธ์
	อัมพันธ์	ขวัญเกื้อ	ชลธิชา			
ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)						
1	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
2	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
3	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
4	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
5	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
6	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
ด้านการบริการที่ดี (Service Mind)						
7	0	+1	+1	2	0.67	ใช้ได้
8	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
9	0	+1	+1	2	0.67	ใช้ได้
10	0	+1	+1	2	0.67	ใช้ได้
11	0	+1	+1	2	0.67	ใช้ได้
ด้านการพัฒนาตนเอง (Expertise)						
12	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
13	+1	+1	0	2	0.67	ใช้ได้
14	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
15	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
16	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
17	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
ด้านการทำงานเป็นทีม+1 (Team Work)						
18	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
19	+1	0	+1	2	0.67	ใช้ได้
20	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
21	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
22	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้

ตารางที่ 2 การหาค่าดัชนีความสอดคล้องข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (IOC) สมรรถนะผู้บริหาร

คำถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ผลรวม	ค่า IOC	ผลลัพธ์
	อัมพันธ์	ขวัญเกื้อ	ชลธิชา			
ด้านการวิเคราะห์และสังเคราะห์ (Analysis and Synthesis)						
23	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
24	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
25	0	+1	+1	2	0.67	ใช้ได้
26	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
27	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
28	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
29	0	+1	+1	2	0.67	ใช้ได้
ด้านการสื่อสารและจูงใจ (Communication and Motivation)						
30	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
31	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
32	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
33	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
34	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
ด้านการพัฒนาสักยภา+1พบุคลากร (Competency Development)						
35	0	+1	+1	2	0.67	ใช้ได้
36	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
37	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
38	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
39	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
40	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
ด้านการมีวิสัยทัศน์ (Vision)						
41	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
42	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
43	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
44	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
45	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้

ตารางที่ 3 การหาค่าดัชนีความสอดคล้องข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (IOC) องค์กรแห่งการเรียนรู้

คำถาม	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ			ผลรวม	ค่า IOC	ผลลัพธ์
	อัมพันธ์	ขวัญเกื้อ	ชลธิชา			
การสร้างและสานวิสัยทัศน์ (Shared Vision)						
1	0	+1	+1	2	0.67	ใช้ได้
2	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
3	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
4	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
5	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
6	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery)						
7	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
8	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
9	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
10	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
11	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
12	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)						
13	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
14	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
15	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
16	0	+1	+1	2	0.67	ใช้ได้
17	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
วิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Model)						
18	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
19	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
20	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
21	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
22	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
23	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
24	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
การสร้างและสานวิสัยทัศน์ (Shared Vision)						
25	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
26	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
27	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
28	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
29	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
30	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้

ภาคผนวก ข
เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการทดลองใช้เครื่องมือ (Try Out)

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
๒๔๘ ถ.ศาลายา-นครชัยศรี
ต.ศาลายา อ.พุทธมณฑล จ.นครปฐม ๗๓๓๗๐
โทร. ๐๒-๔๔๔-๖๐๐๐ โทรสาร. ๐๒-๔๔๔-๖๐๖๐
www.mbu.ac.th

ที่ อว ๗๘๐๓/ว ๐๘๙๕

๒๖ มิถุนายน ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือวิจัย (Try out)

เจริญพร

ด้วย นายทศวรรษ พิชัยอัคราพัชร เลขทะเบียนนักศึกษา ๖๔๒๐๑๔๐๔๓๒๐๐๗ นักศึกษาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา (EDUCATIONAL ADMINISTRATION) ของคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติหัวข้อวิทยานิพนธ์เรื่อง "สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สมุทรสาคร สมุทรสงคราม (EXECUTIVE COMPETENCIES AFFECTING THE LEARNING ORGANIZATION IN SCHOOLS UNDER SAMUTSAKHON SAMUTSONGKHRAM SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE)" มีความประสงค์ทดลองใช้เครื่องมือวิจัย เพื่อเก็บข้อมูลหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของเครื่องมือดังกล่าว เพื่อเป็นข้อมูลในการเขียนงานวิทยานิพนธ์

ดังนั้น คณะศึกษาศาสตร์ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ในการทดลองใช้เครื่องมือดังกล่าว ซึ่งมีรายละเอียดตามที่ได้แนบมาด้วยแล้ว

จึงเจริญพรมาเพื่อขอความอนุเคราะห์

ขออำนวยพร

พ.ท.พิเชียรคุณศุนทร์

(พระครูศรีวีรคุณสุนทร, ผศ.ดร.)
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
ผู้ประสานงาน นักศึกษา นายทศวรรษ พิชัยอัคราพัชร : ๐๙๔ ๔๘๔ ๒๒๕๕

ความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์
อัลฟาของครอนบาค (α-Coefficient)

นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปเสนออาจารย์ที่ปรึกษางานวิจัยอีกครั้ง เพื่อพิจารณาความถูกต้อง และแก้ไขปรับปรุงแบบสอบถามให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น แล้วนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบแล้วไปทดสอบ (Try out) กับกลุ่มที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างที่จะทำการศึกษา จำนวน 32 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์ อัลฟาของครอนบาค (α-Coefficient) และจะต้องได้ค่าดัชนีมากกว่า 0.7 ขึ้นไป จึงจะนำไปใช้ในการวิจัย (ธวัลรัตน์ ยศกรวราเกียรติ, 2560) จากการทดสอบหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของการตอบแบบสอบถามของทั้ง ได้ค่า α-Coefficient เท่ากับ 0.984

หากทำการแยกการวิเคราะห์แบบสอบถามออกเป็น 2 ส่วน

ด้านสมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา α-Coefficient เท่ากับ 0.973

ด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ α-Coefficient เท่ากับ 0.969

ค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถามทั้งหมด

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	32	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	32	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.984	75

ค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถามด้านสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษา

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	32	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	32	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.973	45

ค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถามด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	32	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	32	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.969	30

มหามกุฏราชวิทยาลัย

ภาคผนวก ค
เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการเก็บรวมรวบข้อมูล

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
๒๔๘ ถ.ศาลายา-นครชัยศรี
ต.ศาลายา อ.พุทธมณฑล จ.นครปฐม ๗๓๑๗๐
โทร. ๐๒-๔๔๔-๖๐๐๐ โทรสาร. ๐๒-๔๔๔-๖๐๖๐
www.mbu.ac.th

ที่ อว ๗๙๐๙/ว ๑๐๒๔

๑๑ กรกฎาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูล

เจริญพร

ด้วย นายทศวรรษ พิชัยอัคราพัชร เลขทะเบียนนักศึกษา ๖๔๒๐๑๔๐๔๓๒๐๐๗ นักศึกษาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา (EDUCATIONAL ADMINISTRATION) ของคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติหัวข้อวิทยานิพนธ์เรื่อง "สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สมุทรสาคร สมุทรสงคราม (EXECUTIVE COMPETENCIES AFFECTING THE LEARNING ORGANIZATION IN SCHOOLS UNDER SAMUTSAKHON SAMUTSONGKHRAM SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE)" มีความประสงค์จะขอให้ท่านอนุเคราะห์ ในการแจกแบบสอบถามเก็บข้อมูล เพื่อเป็นข้อมูล ในการเขียนงานวิทยานิพนธ์

ดังนั้น คณะศึกษาศาสตร์ จึงเจริญพรมายังท่าน เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการแจกแบบสอบถามเก็บข้อมูลดังกล่าว ให้นักศึกษาเพื่อเก็บข้อมูลเขียนงานวิทยานิพนธ์ต่อไปจึงเจริญพรมาเพื่อขอความอนุเคราะห์

ขออำนวยพร

(พระครูศรีวีรคุณสุนทร, ผศ.ดร.)
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
ผู้ประสานงาน นักศึกษา นายทศวรรษ พิชัยอัคราพัชร : ๐๙๔ ๔๘๔ ๒๒๕๕



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง สมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา
สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สมุทรสาคร สมุทรสงคราม

.....

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาในหลักสูตรบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสมรรถนะผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สมุทรสาคร สมุทรสงคราม

2. แบบสอบถามฉบับนี้มีทั้งหมด 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะผู้บริหาร สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สมุทรสาคร สมุทรสงคราม จำนวน 45 ข้อ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สมุทรสาคร สมุทรสงคราม จำนวน 30 ข้อ

3. ข้อมูลที่ท่านตอบในแบบสอบถามฉบับนี้ ทางผู้วิจัยจะเก็บเป็นความลับ และนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์ในการวิจัยทางวิชาการเท่านั้น การนำเสนอข้อมูลในรูปแบบของบทสรุปภาพรวมโดยไม่มีการเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคลแต่อย่างใด จึงใคร่ขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง

4. หลักวุฑฒิธรรม 4 คือ ธรรมเป็นเหตุให้เจริญรุ่งเรืองงอกงามประกอบด้วย 4 ประการ

- สัปปุริสสังเสวะ คือ การคบสัตบุรุษที่เป็นผู้มีความรู้และมีปัญญา
- สัทธัมมัสวนะ คือ การได้ฟังพระสัทธรรมหรือคำสอนเกี่ยวกับสติปัญญาและละอายต่อทุจริต
- โยนิโสมนสิการ คือ การพิจารณาอย่างถูกต้อง เหมาะสม คิดไตร่ตรองให้รอบคอบ
- ธัมมานุธัมมปฏิปัตติ คือ การปฏิบัติธรรมถูกหลักในการดำเนินชีวิต ศีล 5 ศีล 8

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณในความกรุณาของท่านมา ณ โอกาสนี้

นายทศวรรษ พิชัยอัคราพัชร
นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง ให้ขีดเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

1. **เพศ**
   - ☐ ชาย
   - ☐ หญิง
2. **อายุ**
   - ☐ น้อยกว่า 30 ปี
   - ☐ 31-40 ปี
   - ☐ 41-50 ปี
   - ☐ 51 ปี ขึ้นไป
3. **ระดับการศึกษา**
   - ☐ ปริญญาตรี
   - ☐ ปริญญาโท
   - ☐ ปริญญาเอก
4. **ตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบัน**
   - ☐ ผู้อำนวยการสถานศึกษา
   - ☐ หัวหน้างานวิชาการ
   - ☐ หัวหน้างานบุคคล
   - ☐ ครูผู้สอน
5. **ประสบการณ์ทำงาน**
   - ☐ 0 - 10 ปี
   - ☐ 11 - 20 ปี
   - ☐ 21 - 30 ปี
   - ☐ 31 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะผู้บริหาร สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา สมุทรสาคร สมุทรสงคราม

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อคำถามแต่ละข้อ แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับการปฏิบัติตามความเป็นจริงที่ท่านเห็นสมควรในทุกข้อคำถาม โดยพิจารณาตามเกณฑ์ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด
ระดับ 4 หมายถึง ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก
ระดับ 3 หมายถึง ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง
ระดับ 2 หมายถึง ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อย
ระดับ 1 หมายถึง ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation)						
1	ผู้บริหารกำหนดกลยุทธ์ เป้าหมาย ตัวชี้วัดความสำเร็จในการทำงานชัดเจนและครอบคลุมทุกส่วนรวมถึงปรับปรุงวิธีการทำงาน					
2	ผู้บริหารมีความมุ่งมั่น กระตือรือร้นและให้ความสำคัญกับการวางแผนงานและการปฏิบัติงานเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ					
3	ผู้บริหารปลูกฝังและส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น					
4	ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีการส่งเสริม หรือนำนวัตกรรมมาใช้เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน					
5	ผู้บริหารมีกระบวนการ ติดตาม ประเมินผล การปฏิบัติงานและปรับปรุง แก้ไขการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างสม่ำเสมอ					
6	ผู้บริหารบริหารงานโดยใช้หลักธรรมวุฒิธรรม 4 มาประยุกต์ใช้เพื่อความโปร่งใส ชัดเจน และตรวจสอบได้					
ด้านการบริการที่ดี (Service Mind)						
7	ผู้บริหารมีการจัดการให้บริการอย่างเป็นระบบมีช่องทางการติดต่อสื่อสารทั้งภายใน/ภายนอกอย่างชัดเจน					
8	ผู้บริหารให้บริการแก่นักเรียน ครู ผู้ปกครองและผู้ที่มาติดต่อราชการด้วยอัธยาศัยไมตรีที่ดี บริการที่เท่าเทียมกัน					
9	ผู้บริหารจัดระบบการให้บริการบนพื้นฐานของความต้องการความถูกต้อง ของผู้รับบริการเป็นหลัก					
10	ผู้บริหารตอบสนองต่อความพึงพอใจของผู้รับบริการ และมีการปรับปรุงแก้ไขการบริการ					

ข้อ	ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
11	ผู้บริหารดำเนินการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการหรือผู้เกี่ยวข้อง					
ด้านการพัฒนาตนเอง (Expertise)						
12	ผู้บริหารศึกษาหาความรู้ แสวงหาประสบการณ์ใหม่ ๆ โดยการประชุมวิชาการ อบรม สัมมนา เพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนางาน					
13	ผู้บริหารมีการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เช่น คอมพิวเตอร์/โปรแกรม/แอพพลิเคชั่นต่าง ๆ มาใช้เพื่อพัฒนางานและติดต่อสื่อสารในองค์กร					
14	ผู้บริหารดำเนินการรวบรวมองค์ความรู้และนำความรู้ที่เป็นประโยชน์มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์กร					
15	ผู้บริหารมีความสามารถในการสื่อสารกับบุคลากรได้อย่างเหมาะสม					
16	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรแสวงหาความรู้ผ่านการจัดอบรม ศึกษาดูงาน เพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนาหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ					
17	ผู้บริหารมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นจากผู้ที่มีความรอบรู้ทั้งด้านสติปัญญาตามหลักธรรม วุฒิธรรม 4 เพื่อให้เกิดการเรียนรู้จากผู้รู้เพื่อพัฒนาตนเองให้เกิดการเรียนรู้จากผู้รู้					
ด้านการทำงานเป็นทีม (Team work)						
18	ผู้บริหารสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลายในองค์กรได้อย่างเหมาะสม					
19	ผู้บริหารมีกระบวนการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรโดยการรับฟังความคิดเห็นของทีมงานอย่างมีเหตุผล					
20	ผู้บริหารให้ความร่วมมือช่วยเหลือ สนับสนุน ทีมงานในทุกโอกาส แนะนำ เป็นที่ปรึกษาในการดำเนินงาน					
21	ผู้บริหารสามารถแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์					
22	ผู้บริหารมีการวางแผนงานอย่างเป็นระบบ และกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละคนได้เหมาะสม					
ด้านการวิเคราะห์และสังเคราะห์ (Analysis and Synthesis)						
23	ผู้บริหารมีความสามารถในการคิด ตีความ วิเคราะห์และจำแนกประเด็นต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ					

ข้อ	ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
24	ผู้บริหารมีความสามารถในการค้นหา การรวบรวมข้อมูลที่เป็นประโยชน์มาใช้ในการแก้ปัญหา โดยเสนอทางเลือกที่เหมาะสมได้อย่างเป็นระบบ					
25	ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหา แนวทางแก้ไข และความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้องได้					
26	ผู้บริหารสามารถอธิบายภาพรวมและกำหนดกรอบแนวทางการดำเนินงานได้อย่างชัดเจน					
27	ผู้บริหารสามารถตอบคำถามหรือชี้แจงข้อสงสัยได้ตรงประเด็น มีการอธิบายเชื่อมโยงข้อมูลได้อย่างสอดคล้อง					
28	ผู้บริหารสามารถบริหารโรงเรียนได้อย่างเป็นระบบและพัฒนาองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
29	ผู้บริหารสามารถจัดการข้อมูลต่าง ๆ ด้วยเทคโนโลยีและสารสนเทศที่เหมาะสมที่ช่วยในการตัดสินใจ ดำเนินการอย่างเป็นระบบ					
ด้านการสื่อสารและจูงใจ (Communication and Motivation)						
30	ผู้บริหารมีความสามารถในการพูด เขียน สื่อสาร โต้ตอบในโอกาสและสถานการณ์ต่างๆ ได้เหมาะสม					
31	ผู้บริหารชมเชยบุคลากรที่มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของสถานศึกษาได้เหมาะสม					
32	ผู้บริหารมีความสามารถชักจูงโน้มน้าวให้ผู้อื่นให้เห็นด้วยยอมรับคล้อยตามเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมาย					
33	ผู้บริหารมีความสามารถในการไกล่เกลี่ยประนีประนอม เมื่อเกิดข้อพิพาทหรือเกิดความเข้าใจที่คลาดเคลื่อน					
34	ผู้บริหารสามารถเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคลากร นักเรียน โรงเรียน ผู้ปกครองและชุมชน					
ด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร (Personnel Potential Development)						
35	ผู้บริหารมีความสามารถในการให้คำปรึกษาแนะนำ และแก้ปัญหาแก่บุคลากรผู้เกี่ยวข้องได้					
36	ผู้บริหารมีการวางแผนการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร รวมถึงความก้าวหน้าในสายอาชีพของแต่ละตำแหน่งได้อย่างเหมาะสม					
37	ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี และสามารถสร้างเครือข่ายการพัฒนาศักยภาพบุคลากร					

ข้อ	ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
38	ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรทำผลงานเพื่อขอมีหรือเลื่อนวิทยฐานะ และกระตุ้นให้บุคลากรขององค์กรพัฒนาศักยภาพของตนเองในหน้าที่การงานอยู่เสมอ					
39	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรได้นำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานและพัฒนาองค์กรของตนเอง					
40	ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนการอบรม การทำกิจกรรมกลุ่มของบุคลากรเพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์ความรู้และศักยภาพ					
ด้านการมีวิสัยทัศน์ (Vision)						
41	ผู้บริหารมีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์/แนวทางการพัฒนาองค์การได้อย่างเป็นรูปธรรม					
42	ผู้บริหารส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน					
43	ผู้บริหารสามารถกำหนดภาพในอนาคตของสถานศึกษาที่ต้องการจะให้เป็นไปได้อย่างชัดเจน					
44	ผู้บริหารสามารถกำหนดวิธีการปฏิบัติหรือขั้นตอนที่จะนำสถานศึกษาให้บรรลุความต้องการและเป้าหมาย					
45	ผู้บริหารนำหลักวุฒิธรรม 4 ด้านความไตร่ตรอง รอบคอบ ถูกต้องมาประยุกต์ใช้					

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทรสาคร สมุทรสงคราม

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อคำถามแต่ละข้อ แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับการปฏิบัติตามความเป็นจริงที่ท่านเห็นสมควรในทุกข้อคำถาม โดยพิจารณาตามเกณฑ์ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง ความคิดเห็นต่อสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด
ระดับ 4 หมายถึง ความคิดเห็นต่อสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก
ระดับ 3 หมายถึง ความคิดเห็นต่อสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง
ระดับ 2 หมายถึง ความคิดเห็นต่อสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อย
ระดับ 1 หมายถึง ความคิดเห็นต่อสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
การสร้างและสานวิสัยทัศน์ (Share Vision)						
1	สถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น วางแผน และกำหนดวิสัยทัศน์ในการดำเนินงานรวมทั้งการแก้ไขปัญหาร่วมกัน					
2	สถานศึกษามีการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) เพื่อพัฒนาวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ ของสถานศึกษาที่สอดคล้องกับสถานการณ์					
3	วิสัยทัศน์ของสถานศึกษานำไปสู่การกำหนดนโยบาย เป้าหมาย โครงการและกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรได้					
4	สถานศึกษามีกระบวนการติดตามความสำเร็จของการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ รวมทั้งการปรับปรุงพัฒนาเสมอ					
5	บุคลากรทุกระดับมีความเข้าใจและมุ่งเน้นการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา					
6	สถานศึกษาสนับสนุนและพัฒนาบุคลากรทุกคนให้มีวิสัยทัศน์สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาและให้มีแนวคิดไปในทิศทางเดียวกัน					
การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery)						
7	สถานศึกษาสนับสนุนให้บุคลากรเก่งในรอบด้าน ทั้งเก่งคิด เก่งพูด เก่งทำ เก่งเรียนรู้ไม่สิ้นสุดอย่างสม่ำเสมอ					
8	สถานศึกษาดึงศักยภาพของบุคลากรมาใช้ได้อย่างเต็มที่สอดคล้องกับความสามารถของแต่ละบุคคล					
9	สถานศึกษาส่งเสริมให้องค์กร บุคลากร นักเรียน มุ่งสู่ความเป็นเลิศตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้					

ข้อ	ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
10	สถานศึกษาสนับสนุนให้นักเรียน ครู และเจ้าหน้าที่ของสถานศึกษาเรียนรู้ พัฒนาตนเอง จนสามารถสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ และสร้างการเปลี่ยนแปลงให้องค์กรได้					
11	สถานศึกษากระตุ้นให้นักเรียน ครู และเจ้าหน้าที่ของสถานศึกษาสร้างความสำเร็จอย่างต่อเนื่องผ่านกิจกรรม โครงการ และตัวชี้วัดที่ชัดเจน					
12	สถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมายที่มีความท้าทายให้บุคลากรปรารถนาและมุ่งมั่นให้สำเร็จ					
การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)						
13	สถานศึกษามีการวางแผน การปฏิบัติ การตรวจสอบ การแก้ไขและปรับปรุงงานโดยบุคลากรทุกภาคส่วนมีส่วนรวม					
14	บุคลากรในทีมงานมีความรัก ความสามัคคี เอื้ออาทรและมีวัฒนธรรมขององค์กร					
15	บุคลากรในทีมงานมีการยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ทั้งข้อดีและข้อผิดพลาด พร้อมทั้งเรียนรู้ปรับแก้ไข					
16	สถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นพร้อมอธิบายเหตุผล เพื่อเรียนรู้ในการปฏิบัติงานครั้งต่อไป					
17	สถานศึกษาส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ องค์ความรู้ ระหว่างกันผ่านกิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ					
วิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Model)						
18	บุคลากรในสถานศึกษานำปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในขณะปฏิบัติงานมาวิเคราะห์แล้วหาแนวทางการแก้ไขปัญหาร่วมกัน					
19	สถานศึกษามีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการปฏิบัติงานให้มีความหลากหลาย					
20	สถานศึกษากระตุ้นให้บุคลากรและนักเรียนมีความคิดสร้างสรรค์ รวมทั้งการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ					
21	สถานศึกษามีการสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการทำงานของบุคลากร					
22	บุคลากรในสถานศึกษามีการเปลี่ยนวิธีการคิด วิธีการสอนให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลุ่มของผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง					
23	สถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับมีความกระตือรือร้นที่จะศึกษาค้นคว้าหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง					

ข้อ	ข้อคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
24	การเรียนรู้ของบุคลากรในสถานศึกษาได้ขยายขอบเขตการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง					
การคิดและเข้าใจเชิงระบบ (System Thinking)						
25	บุคลากรมีความเข้าใจโครงสร้างการปฏิบัติงานและระบบบริหารงานขององค์กร					
26	บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอน ถูกต้องตามระเบียบข้อกำหนด					
27	บุคลากรสามารถแก้ไขปัญหาอย่างมีหลักการและเหตุผลและกล้าตัดสินใจ					
28	สถานศึกษามีระบบการบริหารงาน กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบมาตรฐาน และระบบอย่างชัดเจน					
29	บุคลากรมีความเข้าใจในกระบวนการทำงาน และเชื่อมโยงสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มงานอย่างมีระบบ ถูกต้องตามรูปแบบงาน					
30	สถานศึกษาส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรมีองค์ความรู้การคิดและแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการดำเนินงาน					

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณในความกรุณาของท่านในการตอบแบบสอบถาม

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-นามสกุล : นายทศวรรษ พิชัยอัคราพัชร
วัน เดือน ปี เกิด : วันพฤหัสบดี ที่ 18 มิถุนายน พ.ศ.2535
สถานที่เกิด : จังหวัดสงขลา
ที่อยู่ปัจจุบัน : 35/5 ม.6 ต.บางโทรัด อ.เมือง จ.สมุทรสาคร 74000
ที่อยู่ตามทะเบียนบ้าน : 12/4 ม.3 ต.จะทิ้งพระ อ.สทิงพระ จ.สงขลา 10190

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2558 : ปริญญาตรี
ศิลปศาสตรบัณฑิต สาขา ภาษาไทย
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน

พ.ศ.2565 : ปริญญาโท
อักษรศาสตรมหาบัณฑิต สาขา ภาษาไทยเพื่อการพัฒนาอาชีพ
มหาวิทยาลัยศิลปากร

ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2561 : ข้าราชการครู ตำแหน่ง ครูผู้ช่วย
โรงเรียนเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระศรีนครินทร์ สมุทรสาคร

พ.ศ. 2563 : ข้าราชการครู ตำแหน่ง ครู
โรงเรียนเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระศรีนครินทร์ สมุทรสาคร